

Projekt optimalizace řízení vztahů se zákazníky ve firmě Kovar s. r. o.

Bc. Alena Bambuchová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena BAMBUCHOVÁ**
Osobní číslo: **M08461**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt optimalizace řízení vztahů se zákazníky ve firmě Kovar s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů zaměřených na řízení vztahů se zákazníky.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení vztahů se zákazníky ve firmě Kovar, s. r. o.
- Vypracujte projekt optimalizace řízení vztahů pro firmu Kovar s. r. o.
- Formulujte a zdůvodněte svá doporučení pro firmu Kovar s. r. o.

Závěr



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

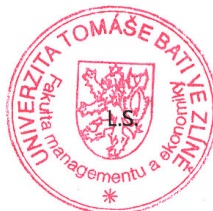
Seznam odborné literatury:

- [1] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-056-2.
- [2] BURNETT, K. Klíčoví zákazníci a péče o ně. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [3] LEHTINEN, J. Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [4] VERWEYEN, A. Jak získávat nové zákazníky: Direct mailing, e-mail, telefonování, osobní jednání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 156 s. ISBN 978-80-247-1970-2.
- [5] WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : Strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním 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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 29. 4. 2010

Alena Zamborová

1) 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 nevydávalečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení 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.

2) 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 nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-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 vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) 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). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy 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 vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na řízení vztahů se zákazníky a jejím hlavním cílem je ve finále nastínit projekt optimalizace řízení v této oblasti pro firmu Kovar s. r. o.

Tato práce má dvě části, teoretickou a praktickou. Přičemž teorie je zaměřena obecně na koncept řízení vztahů se zákazníky, tedy Customer Relationship Management, pilíře tohoto konceptu, principy implementace a také jeho přínosy pro podnikatelskou praxi. V praktické části následuje po krátkém představení firmy Kovar, analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky, která je postavena na dotazníkovém šetření a řízených rozhovorech. Na jejím základě je definován potenciál pro zefektivnění řízení vztahů se zákazníky a současně zpracováno projektové řešení k této problematice. Hlavní výstupem práce je návrh projektu, který povede k optimalizaci v oblasti řízení vztahů se zákazníky ve firmě Kovar s. r. o.

Klíčová slova: Customer Relationship Management, cíle a pilíře řízení vztahů se zákazníky, analýza, implementace konceptu řízení vztahů se zákazníky do podnikové praxe, rizika a přínosy konceptu.

ABSTRACT

The thesis is focused on customer relationship management and its main objective is to outline the final project optimization associated with this topic for Kovar Ltd.

This work has two parts, theoretical and practical one. The theory is generally concentrated on the concept of Customer Relationship Management, pillars of this concept, principles of implementation and its benefits for business practice. In the practical part, there is a short presentation of Kovar followed by analysis of the current state of customer relationship management. Within this analysis the questionnaires and interviews were realised. And according to results of the analysis, there is defined potential for improving customers relationship management as well as project solutions to this issue. The main output of this thesis is to design a project that will optimize customer relationship management in Kovar Ltd.

Keywords: Customer Relationship Management, goals and pillars of Customer Relationship Management, analysis, implementation of Customer Relationship Management concept into business practices, risks and benefits of Customer Relationship Management.

„Consumers are statistics. Customers are people.“

Stanley Marcus

Děkuji paní Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové, PhD. za vedení mé diplomové práce, důležité rady, pozitivní přístup a čas, který mi věnovala v průběhu konzultací.

Děkuji také vedení firmy Kovar s. r. o. za umožnění zpracování diplomové práce na tak atraktivní téma; jmenovitě paní Mgr. Jarmile Budínské a Petře Dřevojánkové, DiS. za aktivitu a čas, který mi při návštěvách firmy věnovaly.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA KONCEPTU ZAMĚŘENÉHO NA ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	12
1.1 DEFINICE KONCEPTU ZAMĚŘENÉHO NA ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	12
1.2 CÍLE A PILÍŘE KONCEPTU ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	13
1.3 VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY NA BÁZI ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	14
1.4 VÝVOJOVÉ TRENDY V OBLASTI ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	17
1.5 NÁSTROJE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	19
2 ZAVEDENÍ KONCEPTU ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	22
2.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA PŘI ZAVÁDĚNÍ KONCEPTU	22
2.1.1 Externí analýza.....	22
2.1.2 Interní analýza.....	23
2.1.3 SWOT analýza	23
2.2 IMPLEMENTACE MODERNÍ KONCEPCE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	24
2.3 FINANČNÍ NÁROČNOST.....	25
2.4 FAKTORY ÚSPĚŠNÉHO ZAVEDENÍ KONCEPTU	27
2.5 MOŽNÁ RIZIKA PŘI ZAVÁDĚNÍ KONCEPTU	29
2.6 MĚŘENÍ ÚROVNĚ A VÝKONNOSTI KONCEPTU ZAMĚŘENÉHO NA ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	31
3 ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	36
4.1 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	36
4.2 POUŽITÉ METODY PŘI ZPRACOVÁVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	36
4.2.1 SWOT analýza	37
4.2.2 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci	37
4.2.3 Dotazníkové šetření mezi zákazníky.....	38
4.2.4 Kvalitativní průzkum – interview	39
4.2.5 Projektové řešení.....	39
4.3 VÝSLEDEK DIPLOMOVÉ PRÁCE	39
5 CHARAKTERISTIKA FIRMY KOVAR S. R. O.	40
5.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY KOVAR	40
5.1.1 Současná ekonomická situace firmy.....	41

5.2	HLAVNÍ CÍLE A KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI FIRMY KOVAR.....	42
5.3	SWOT ANALÝZA FIRMY KOVAR.....	44
5.4	VÝROBKOVÉ PORTFOLIO FIRMY KOVAR.....	47
5.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY KOVAR.....	48
5.5.1	Zaměstnanci firmy.....	48
5.5.2	Řízení vztahů se zákazníky v rámci organizační struktury.....	50
5.6	INTERNÍ PROCESY VE FIRMĚ KOVAR.....	50
6	ZÁKAZNÍCI FIRMY KOVAR.....	53
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ KOVAR S. R. O.	56
7.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI FIRMY.....	56
7.2	ŘÍZENÉ ROZHOVORY SE ZAMĚSTNANCI FIRMY.....	63
7.2.1	Rozhovor se zaměstnancem obchodního úseku.....	63
7.2.2	Rozhovor s ředitelem a jednatelem firmy.....	65
7.3	ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU.....	67
7.3.1	Silné stránky.....	67
7.3.2	Slabé stránky.....	68
8	SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ SE SOUČASNÝM STAVEM.....	70
8.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZÁKAZNÍKY FIRMY.....	70
8.2	ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ ANALÝZY SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	73
8.2.1	Silné stránky.....	73
8.2.2	Slabé stránky.....	74
9	MOŽNOSTI OPTIMALIZACE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ KOVAR S. R. O.	75
10	PROJEKT OPTIMALIZACE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ KOVAR S. R. O.	77
10.1	CÍLE PROJEKTU.....	77
10.2	AKCEPTAČNÍ KRITÉRIA PROJEKTU.....	77
10.2.1	Zajištění finančních zdrojů.....	77
10.2.2	Subjektivní předpoklady vedení firmy Kovar s. r. o.....	78
10.2.3	Ekonomické ukazatele projektu.....	78
10.3	ZAINTERESOVANÉ STRANY.....	80
10.3.1	Malice moci / dynamismu.....	82
10.3.2	Malice zájmu / moci.....	83
10.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU.....	84
10.5	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V RÁMCI PROJEKTU.....	86
10.5.1	Projektový tým.....	86
10.5.2	Malice zodpovědnosti.....	87
10.5.3	Pracovní prostředí pro zpracování projektu.....	87

10.6	TECHNICKÉ ŘEŠENÍ PROJEKTU	88
10.6.1	Požadavky na modul.....	88
10.6.2	Analýza možných dodavatelů.....	89
10.7	FINANČNÍ PLÁN	90
10.8	ANALÝZA MOŽNÝCH RIZIK PROJEKTU	93
10.9	UDRŽITELNOST PROJEKTU	96
11	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....	97
11.1	DALŠÍ DOPORUČENÍ PRO FIRMU KOVAR.....	97
11.2	VERIFIKACE PROJEKTU.....	97
	ZÁVĚR.....	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	101
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ	105
	SEZNAM TABULEK.....	106
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

V dnešní dynamické době patří znalosti zákazníků a tržního prostředí ke klíčovým faktorům zaručujícím úspěch na trhu. Je nezbytné umět s těmito informacemi, potažmo znalostmi, správně pracovat; umět je analyzovat a následně odhadnout budoucí vývoj situace. Mezi typické rysy současných obchodních vztahů patří i fakt, že zákazník nechce pouze produkt, ale čím dál častěji vyžaduje kompletní produkt. Tento navíc zahrnuje i vyřešení problému, kvůli němuž je daný produkt kupován.

Dnešní zákazník je velice náročný; očekává individuální přístup, příznivé ceny, popř. dodávku potřebných komplementů, následnou péči, apod. I proto je třeba se řízení vztahů se zákazníky intenzivně a soustavně věnovat. Jedním z důvodů změny orientace z výrobku na zákazníka je přesycenost trhu v kombinaci se současným hospodářským útlumem. Je tedy žádoucí si svého zákazníka doslova předcházet a hýčkat, umět předvídat jeho potřeby. Přestože je dnešní, silně konkurenční, situace pro spoustu firem velmi náročná, může jim na druhou stranu pomoci zapracovat na zefektivnění firemních procesů a zaměřit se právě na řízení vztahů se zákazníky, potažmo dalšími obchodními partnery. Spousta firem vnímá zákazníky jako zdroj své existence. Pokud jsou tedy zdravě dravé a chtějí uspět na dnešních globálních trzích, měli by se snažit si své klíčové zákazníky udržet a věnovat se jim s maximální péčí. Pro firmu je přeci lepší, starat se o stávající, dlouhodobé, zákazníky; než se snažit přimět k jednorázové koupi nové spotřebitele, a to pouze za předpokladu vedení cenových válek.

Téma řízení vztahů se zákazníky je tedy jedním z aktuálních témat dnešní podnikové praxe. Také zaměstnanci firmy Kovar s. r. o., která si zakládá na svých dlouhodobých vztazích s obchodními partnery, si uvědomují, že optimalizace v oblasti řízení vztahů se zákazníky je blízkou hudbou budoucnosti. A že bude důležitým faktorem, které přispěje ke zlepšení jak interní, tak externí komunikace, zefektivní se i firemní procesy. Firma Kovar s. r. o. tak má šanci, posunout se ve srovnání s ostatními zase o pár stupínku výše na pomyslném žebříčku konkurenceschopnosti. Obsahem diplomové práce je jak analýza současné úrovně řízení vztahů se zákazníky ve firmě, tak návrh jednotlivých možností optimalizace v této oblasti. Výstupem je potom projektové řešení, které by mělo přispět k optimalizaci řízení vztahů se zákazníky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA KONCEPTU ZAMĚŘENÉHO NA ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Rozvíjení a řízení dlouhodobých vztahů se zákazníky je v současné době jedním ze základních předpokladů pro úspěšné fungování a následný růst firmy. Právě tento faktor má vliv na to, že je řízení vztahů se zákazníky tak diskutovaným pojmem; a to nejen mezi vrcholovými manažery. Ovšem porozumění a nahlížení na koncept samotný se už poněkud liší. Stálým faktem zůstává pouze to, že základem pro utváření dobrých vztahů se zákazníky je znalost zákazníků samotných a zároveň jejich potřeb. V šedesátých a sedmdesátých letech minulého století se tyto informace získávaly prostřednictvím marketingových průzkumů. Jenže ty byly nejen finančně, ale především časově náročné. A tak po zpracování kvanta papírových dotazníkových šetření a odeslání výsledných dat vedení firmy, mohla být na tehdejšímu trhu úplně jiná situace. Později, spolu s rozvojem informační a komunikačních technologií, se podmínky pro zjišťování informací usnadnily. Nejen, že internet umožňuje dostat se na nové trhy, ale je také důležitým kanálem pro různé ankety, průzkumy a analytická vyhodnocování. Počátky koncepce řízení vztahů se zákazníky, jak ji známe dnes, spadají do osmdesátých a devadesátých let minulého století. V moderním pojetí jde tedy o poměrně mladou disciplínu [3], [4], [12].

1.1 Definice konceptu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky

Různé zdroje uvádějí různé definice pojmu řízení vztahů se zákazníky. Jak jsem již zmiňovala, ani pohled manažerů na tento koncept není jednotný.

Někteří jej vidí jako „... *proces oslovení, udržení a dalšího rozvíjení vztahů se ziskovými zákazníky*“ (Lawrence Handen, partner PwC America); jiní jej definují jako „...*podnikatelskou strategii založenou na porozumění zákazníkům a z něho vycházející předvídání potřeb současných i budoucích zákazníků podniku*“ (Garner Group). Jistou spojitost s interními procesy ve firmě vidí v řízení vztahů se zákazníky Scott Fletcher, prezident a COO-Eppipeline, který říká: „...*že řízení vztahů se zákazníky představuje myšlenkové nastavení celého podniku spolu s podnikovými procesy navrženými tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytly jim kvalitní servis. Obecně řečeno zahrnuje řízení vztahů se zákazníky veškeré procesy, které mají přímý kontakt se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a servisních aktivit...*“ ([3], str. 18).

Podle mého názoru, nejlépe vystihl princip a smysl řízení vztahů se zákazníky Dohanl, autor knihy [3] Řízení vztahů se zákazníky, který pracuje s následující definicí: „*Řízení vztahů se zákazníky zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností Internetu.*“ ([3], str. 18).

1.2 Cíle a pilíře konceptu řízení vztahů se zákazníky

Cílem konceptu jsou především loajální a spokojení zákazníci, kteří k zisku firmy přispívají zejména těmito způsoby:

- **základní zisk**, což je běžná součást každé obchodní transakce;
- **narůstající prodej**, který vzniká např. prodejem komplementárních produktů;
- **redukované náklady**, které klesají v souvislosti s tím, že dlouholetý zákazník se orientuje v nabídce firemních produktů a nevyžaduje tak častou a intenzivní podporu při rozhodování;
- **doporučení** funguje v případě, že stávající zákazník doporučí produkty jiným, potenciálním zákazníkům; náklady na získání těchto dalších zákazníků jsou minimální;
- **zvláštní cena**, kterou je zákazník ochoten zaplatit v případě, že dostane produkt podle svých individuálních představ; tedy že má zajištěnou kvalitu a speciální péči, odpovídající dlouholetému, spokojenému obchodnímu partnerovi.

Celý koncept řízení vztahů se zákazníky staví podle autora knihy [12], Wesslinga, na čtyřech základních pilířích. Význam a účel níže uvedených pilířů spočívá v tom, že zahrnují celkový pohled na fungování konceptu, ne jen na jeho jednotlivé části. Aby tedy bylo možné zavádět systematické řízení vztahů se zákazníky, je třeba se zaměřit na:

- **lidské zdroje** a jejich aktivní zapojení do celého konceptu;
- **technologické nástroje** umožňující moderní řízení vztahů se zákazníky;
- **procesní dynamickou strukturu**, která celý koncept zefektivňuje;
- a **data**, která pokud jsou účelně sbírána, tříděna, uchovávána a následně analyzována, poskytují základ k plnohodnotnému využívání řízení vztahů se zákazníky.

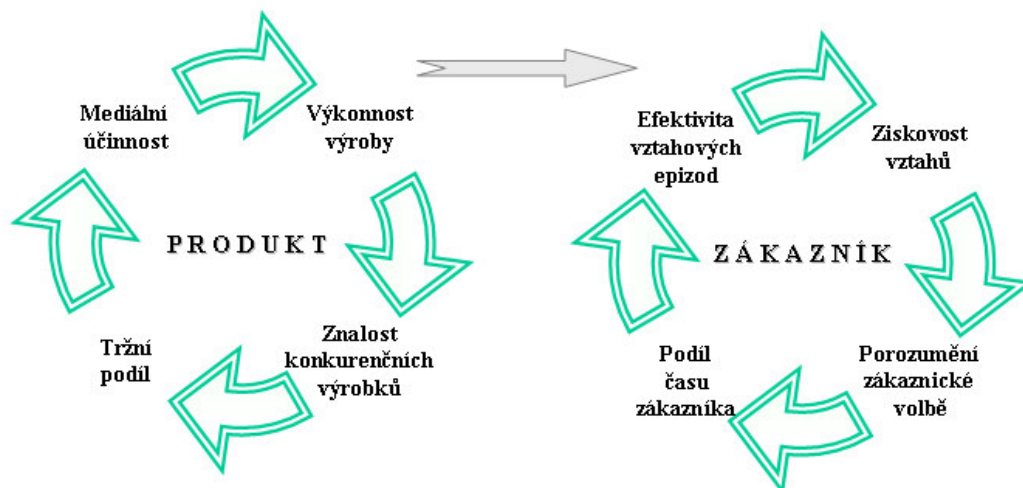
S touto specifikací souhlasí i autor Chlebovský a ve své knize [4] zaměřené na řízení vztahů se zákazníky dále uvádí, že každý vztah mezi dodavatelem a zákazníkem prochází určitými vývojovými etapami, v nichž je nejdůležitějším rysem komunikace. Cílem je potom vytvoření dlouhodobého partnerského vztahu, který všem zainteresovaným stranám přináší požadovaný zisk.

Autor Dohnal zase ve své knize [3] uvádí jakousi spojitost mezi modelem TQM a řízením vztahů se zákazníky. Podle něj je to právě proto, že se TQM soustřeďuje na koncentraci kvality; především pak na očekávání, potřeby a následnou spokojenost zákazníků. Tím vlastně poskytuje základy k rozvinutí konceptu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky. Dále pak TQM pomáhá při naplňování základních cílů v oblasti péče o zákazníky, tedy maximální spokojenosti a loajálnosti zákazníků. Ovšem aby těchto cílů bylo dosaženo, je nezbytné, aby se na jeho naplnění aktivně podíleli všichni zaměstnanci; a to od administrativních, přes zaměstnance ve výrobě, obchodu, servisu až po vrcholové vedení firmy [3], [4].

1.3 Vztahy se zákazníky na bázi řízení vztahů se zákazníky

Jedním z trendů současnosti je přechod od konkurence orientované na produkty ke konkurenci orientované na zákazníky, který znázorňuje Obr. 1. Změna firemní orientace, umístěný na následující straně. Výrobci se už nesnaží přesvědčit co největší masu zákazníků, že právě jejich produkt je tím, který potřebují; ale snaží se pochopit a předvídat potřeby svého zákazníka a tyto potřeby v plné míře uspokojit.

Konkurence orientovaná na zákazníka je podporována informačními a komunikačními technologiemi, zaměřenými především na řízení zdrojů podniku (ERP), řízení dodavatelských sítí (SCM), systémy zabezpečující řízení vztahů se zákazníky, analytické a plánovací činnosti podniku BI, a další. Pomocí integrace podnikatelských aktivit v rámci výše zmíněných systémů pak lze realizovat tzv. e-podnikání. Tento fenomén dnešní doby umožňuje firmě nejen volný přístup k informacím; ale i schopnost poskytnout každému individuálnímu zákazníkovi informace, resp. produkt, přizpůsobený na míru. Řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím zmiňovaného e-podnikání je podle většiny vrcholových manažerů jedním ze základních předpokladů dnešní konkurenceschopnosti [3].



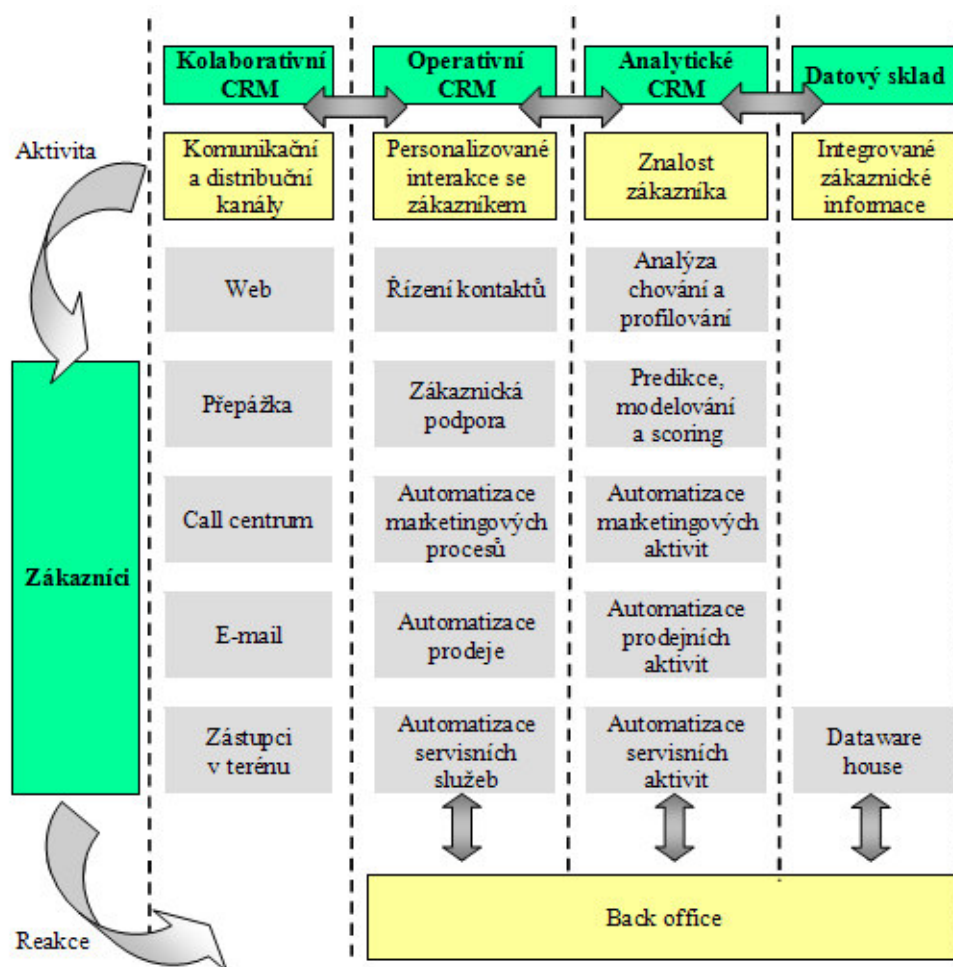
Obr. 1. Změna firemní orientace [4], [vlastní zpracování].

Nesmíme ovšem zapomenout na fakt, že řízení vztahů se zákazníky představuje jakousi metodiku přetvořenou do celopodnikové strategie, která se realizuje prostřednictvím jednotlivých firemních procesů. Výsledkem těchto procesů je pro firmu ziskový vztah se zákazníkem. Jak znázorňuje schéma na následující straně, Obr. 2. Technologie řízení vztahů se zákazníky, tak řízení vztahů se zákazníky začíná získáním dat o zákaznících (data warehouse). Poté následuje detailní analýza a přeměna těchto dat na informace (pomocí BI a analytického řízení vztahů se zákazníky). Výsledky analýz ve finále slouží pro efektivní řízení vztahů se zákazníky (operativní řízení vztahů se zákazníky), přičemž jsou využívány různé distribuční a komunikační kanály (kolaborativní řízení vztahů se zákazníky). V následujících odstavcích jsou stručně uvedeny procesy, aktivity, spadající do jednotlivých úrovní řízení.

Operativní řízení vztahů se zákazníky zahrnuje především prodej, marketing a služby; sleduje se zde každá komunikace se zákazníkem a díky tomu lze zjistit, kdy s kým a jakými komunikačními kanály interakce probíhala. Operativní řízení vztahů se zákazníky má svůj význam při tvorbě marketingových kampaní, automatizaci prodejního procesu a jejich následném pozorování.

Analytické řízení vztahů se zákazníky analyzuje získaná data k tomu, aby marketingová kampaň byla efektivní; aby byly zvoleny vhodné prodejní kanály; aby mohlo být chování zákazníka předvídáno a tomu uzpůsoben vývoj nových výrobků, popř. i tvorba cen. Tato úroveň řízení také podporuje manažerské rozhodování při segmentaci zákazníků, zjišťování jejich rentability; apod.

Kolaborativní řízení vztahů se zákazníky má tu zvláštní funkci, že umožňuje interakci firmy se zákazníky prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Cílem tohoto typu řízení vztahů se zákazníky je sdílení veškerých informací o zákaznících z různých oddělení za účelem zajištění neustálého zvyšování kvality poskytovaných služeb zákazníkům [4], [13].



Obr. 2. Technologie řízení vztahů se zákazníky, čili CRM

[13], [vlastní zpracování].

Z výše uvedeného lze tedy vyvodit, že řízení vztahů se zákazníky a následná péče o ně vyžaduje především tyto aktivity:

- neustálé zjišťování současných zákaznických potřeb a motivací k nákupu, důležitá je zde vzájemná komunikace a zpětná vazba od zákazníka;
- vyjádření přínosů řízení vztahů se zákazníky systému v kvantifikované podobě s využitím vhodných a moderních IT nástrojů; jedná se zde především o vyjádření přínosu marketingových, obchodních a servisních činností;

- v průběhu inovací je nezbytné brát v potaz znalosti a zkušenosti zákazníků;
- činnosti v oblasti marketingu, prodeje a zákaznického servisu by měly být udržovány ve vzájemné rovnováze, tedy žádná by neměla být nadřazená, anebo preferovaná; a zároveň by tyto aktivity měly tvořit jednotný funkční celek [3], [4].

1.4 Vývojové trendy v oblasti řízení vztahů se zákazníky

Oblast řízení vztahů se zákazníky je přímo spojena s rozvojem informačních systémů a informačních technologií. V současnosti lze u systémů, zaměřených na řízení vztahů se zákazníky, pozorovat celosvětově platné trendy shrnuté do následujících odstavců.

Informační systémy zaměřené na řízení vztahů se zákazníky se staly **globální záležitostí**, přičemž evropský a asijský trh roste vyšším tempem než trh americký, na kterém se tyto systémy prosadily mnohem dříve. Pro většinu odvětví jsou dnes informační systémy nepostradatelnou součástí podnikání, a proto jsou aplikovány nejen v tradičních odvětvích finančních služeb, telekomunikací, ale i např. v průmyslových odvětvích.

Dnes se klade velký **důraz na maximální otevřenost systémů** s možností provázání s důležitými aplikacemi (finanční, komunikační, editační). Důvodem je integrace systému směrem k interním a externím procesům firmy a nezáleží na tom, zda se jedná o propojení modulu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky s dodavatelským řetězcem, anebo o propojení s funkcionalitou pokročilého plánování a rozvrhování výroby.

Jedním z nejdůležitějších trendů je bouřlivý **rozvoj aplikací** souvisejících s řízením vztahů se zákazníky, které jsou postavené **na bázi Internetu**, což umožňuje rychlý, efektivní a flexibilní přístup k databázím systému při využití běžných internetových prohlížečů.

Na výše uvedený trend navazuje i **nabídka systémů**, které fungují jako **placené služby**. U této služby figuruje dodavatel produktů jako trvalý správce, zodpovědný za funkčnost. Na jeho serverech jsou potom uloženy všechny databáze a zákazník má k těmto databázím přístup prostřednictvím Internetu. S tím souvisí i trend obsahující vyšší modulárnost systémů, což v podstatě zahrnuje **připojení doplňkového modulu** zaměřeného např. na **e-business** k základním funkcím stávajícího systému.

Na základě předchozích odstavců se můžou technologie jevit jako klíčový faktor úspěšného řízení vztahů se zákazníky. Tyto sice tvoří platformou každodenní práce a zvyšují efektivitu

v oblastí řízení vztahů se zákazníky; nicméně vztahy lze utvářet pouze mezi lidmi. A proto je nezbytné si při navazování a udržování vztahů se zákazníky uvědomit následující dogma, o nichž v současné době nelze pochybovat:

- na prvním místě je ten, kdo nás živí, tedy zákazník;
- zákazník, obchodní partner, je především člověk;
- vztah se buduje jedině na základě vzájemné komunikace;
- nejspokojenějším zákazníkem je ten, kterému se intenzivně věnujeme;
- tzv. obranný val proti útočné konkurenci lze vybudovat jedině z drobných kaménků;
- služby našim zákazníkům pro ně znamenají více než jen běžný servisní zákrok;
- k péči o zákazníka automaticky patří i smýšlení jako zákazník samotný;
- ztráta zákazníka není jednorázová akce, ale procesy, který začíná ztrátou důvěry;
- nejlepším prodejcem našich produktů je spokojený zákazník;

investice do řízení vztahů se zákazníkem a do péče o něj je tou nejlepší investicí s nejvyšší možnou mírou návratnosti.

Dále zde existují trendy přímo spojené s řízením vztahů se zákazníky. Podle autora knihy [5], Lehtinena, jsou tyto trendy následující:

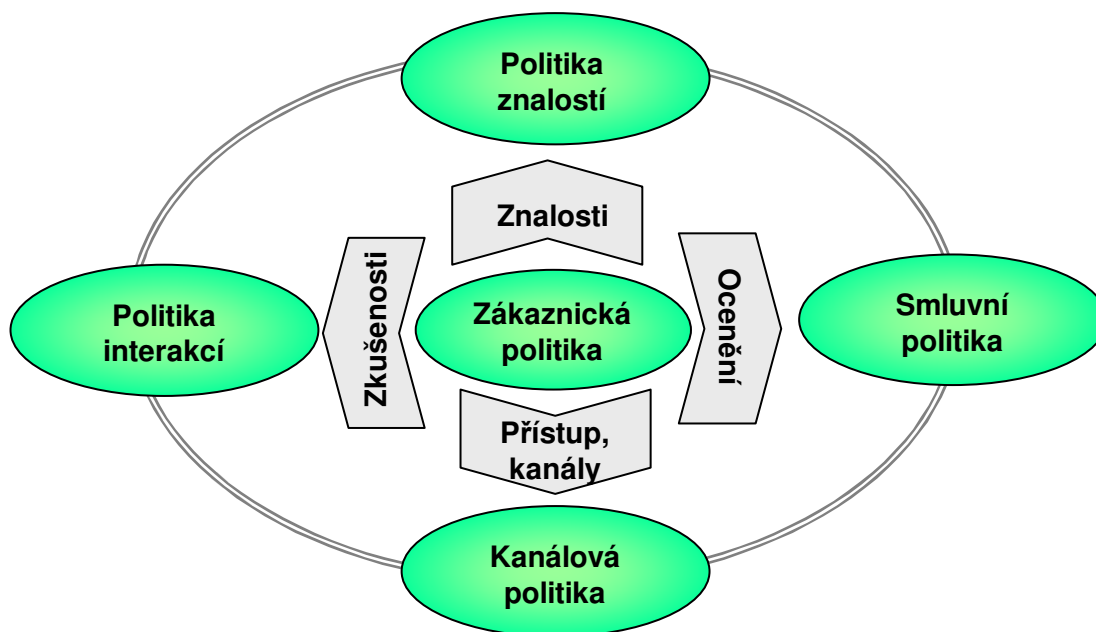
- zákazníci si budou mnohem častěji stěžovat, ať už na kvalitu provedení výrobku, či kvalitu doprovodných služeb. Jak bylo řečeno výše, budou totiž vyžadovat absolutní kvalitu, komplexní vyřešení svého problému a to vše s odpovídající péčí;
- zákazníci budou mnohem aktivnější, informovanější, zručnější;
- zákazníci budou tzv. multiloajální, tedy budou loajální vůči více produktům, potažmo značkám produktů. Tento fakt způsobí snížení jejich vyhraněnou loajalitu vůči určitému do té doby preferovanému výrobku;
- rostoucí počet hospodářských odvětví přispěje k tomu, že se bude princip hromadné výroby přesouvat směrem k hromadnému přizpůsobení zákazníkovi;

- zavádění sofistikovaných systémů zaměřených na řízení vztahů se zákazníky posune propracovanost a řízení těchto vztahů do úplně jiné roviny. Vztahy bude třeba intenzivně udržovat a zákazníkům se systematicky věnovat;
- růst informovanosti zákazníků a celkově růst informací vyžaduje, aby tyto byly správně analyzovány, využívány a aby následně přispěly ke správnému odhadu budoucího vývoje;
- nadvláda výrobců bude nahrazena nadvládou zákazníků, kteří budou diktovat pravidla. Pokud bude výrobce ve vztazích s nimi chybovat, může se mu to stát i osudným;
- dosud fungovala optimalizace systému zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky, pouze v určité části podniku. Nyní ale bude přecházet v optimalizaci všech procesů a celkového řízení podniku, což může efektivní chod podniku jako celku výrazně narušit;
- velmi důležitou součástí řízení vztahů se zákazníky bude tzv. customer experience management, který je založen čistě souhrnu všech zkušeností, které mají obchodní partneři ze vzájemných interakcí [1], [5], [15].

1.5 Nástroje řízení vztahů se zákazníky

Nástroje pro řízení vztahů se zákazníky se ve většině případů neplánují centrálně, komplexně, pro celý podnik; ale jsou spíše uzpůsobeny podle potřeb jednotlivých oddělení, které využívají různé skupiny nástrojů. Tyto nástroje pak mohou fungovat i paralelně, souběžně, ale je nutné jejich vzájemné účinky optimalizovat.

Klíčovou podstatou fungování příznivých vztahů se zákazníky je jednoznačně věrnost, čili loajalita, která ovšem nesmí být jednostranná, ale vzájemná. Obchodní partneři by tedy měli spolupracovat a společně vytvářet co nejlepší hodnoty, protože výsledkem této spolupráce může být i tzv. win-win situace, ze které obě strany profitují. Důležité je si uvědomit, že v centru spolupráce stojí ze strany firem zákaznická politika, jež celkové řízení vztahů se zákazníky doplňuje, obohacuje. Mezi základní nástroje pro řízení vztahů se zákazníky patří čtyři typy politik, které jsou znázorněny na Obr. 3. Nástroje řízení vztahů se zákazníky, umístěném na následující straně. Níže uvedené nástroje, lze použít samostatně i kombinovaně v různých fázích životního cyklu zákazníka. Ten by měl firmám sloužit spíš jen jako myšlenková opora a ne jako východisko pro řízení vztahů s nimi.



Obr. 3. Nástroje řízení vztahů se zákazníky [12], [vlastní zpracování].

V následujících odstavcích jsou jednotlivé druhy politik stručně definovány.

Kanálová politika se zabývá především distribucí. Ta by se mohla definovat jako činnost, při níž se uskutečňuje výměna zboží mezi jednotlivými účastníky trhu. Distribuci lze realizovat přímo od výrobce ke konečnému spotřebiteli; anebo prostřednictvím různých mezičlánků, u nichž ale musíme počítat s růstem konečné ceny výrobku. Nicméně pro spoustu spotřebitelů je nákup skrze mezičlánky, velkoobchody a maloobchody, mnohem pohodlnější. Jedním z důvodů je možnost dokoupení různorodého sortimentu komplementů, které tito specializovaní prodejci nabízejí. Moderním doplňkem distribuce je tzv. e-business, který umožňuje obchodním partnerům kontaktovat se vzájemně pomocí interaktivního tržiště. Tato budou mít v příštích letech čím dál důležitější pozici, protože budou fungovat jako mezičlánek obchodu. Rychlost interaktivního procesu navíc přispěje i ke zvýšení užité hodnoty ze vztahu pro oba obchodní partnery.

Pro tento typ politiky je tedy především charakteristické poskytnutí optimálního výrobku, požadované kvality ve stanovenou dobu, na správné místo s minimálními náklady a to vše za předpokladu, že mezi obchodními partnery zatím neexistují žádné nadstandardní vztahy.

Politika vzájemných vztahů se vyznačuje možností kontaktovat obchodního partnera osobně, anebo prostřednictvím telekomunikačních prostředků a nástrojů, jako je call-centrum, internetové aplikace, apod. Pro komunikaci a zasažení cílové skupiny zákazníků lze využít i tradiční nástroje marketingu, jako jsou noviny, televize, časopisy.

Ale jejich prostřednictvím můžeme příjemcům zprávy sdělit pouze základní informace, např. výrobové portfolio, webovou adresu, telefonní čísla, apod.

V dnešní době se klade velký důraz na interaktivní komunikaci s využitím sofistikovaných softwarových programů, které jsou ovšem doplněné i klasické osobní obchodní jednání. Záleží totiž jen na zákazníkovi, která z výše uvedených metod, nástrojů, je pro něj z hlediska času a nákladů ta nejvhodnější. Dodavatel by potom měl být v tomto směru flexibilní a v rámci udržení si klíčových zákazníků, by se měl jejich volbě přizpůsobit.

Politika znalostí si klade za cíl shromažďovat aktuální informace o zákaznících, které slouží k poznání zákazníka samotného, ale i jeho přání a potřeb. Protože právě to je předpokladem pro udržení vzájemně dlouhodobého a příznivého, prospěšného, vztahu. Aby měla politika znalostí význam, musí si jednotliví kompetentní zaměstnanci firmy umět odpovědět na otázky typu: Jaké znalosti musím mít k dispozici? Kde tyto znalosti budu potřebovat? Kde mi musí být přístupné? A pro koho dále musí být přístupné? Pokud chce např. obchodní zástupce firmy zákazníkovi pomoci při výběru určitého produktu, je nezbytné aby byly obě strany vzájemně dobře informované. Proto je zde klíčovým faktorem komunikace. Jedině tak lze přeměnit pouhé informace ve znalosti.

Smluvní politika se v podstatě skládá z cenové politiky, platebních podmínek, rabatové a úvěrové politiky. Aby řízení vztahů se zákazníky bylo v rámci této politiky úspěšné, je třeba být v otázce ceny variabilní, flexibilní. Pochopením rozdílu mezi samotnou cenou a užitnou hodnotou produktu pro zákazníka lze přizpůsobit jednotlivé cenové úrovně pro určité skupiny, segmenty, zákazníků [12].

2 ZAVEDENÍ KONCEPTU ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Pro úspěšné zavedení řízení vztahů se zákazníky je nezbytné, aby byly naplněny určité aspekty. Jedním z nich je např. úspěšná **změna myšlení** u všech zaměstnanců firmy, tedy již zmiňovaný přechod od konkurence orientované na produkty k zákaznické konkurenci. Dále je důležité, aby byly využívány **moderní IT** nástroje, které umožňují rychlou a efektivní práci s informacemi. A v neposlední řadě aby se průběžně **kontrolovala úspěšnost** celého procesu a byla poskytována tzv. zpětná vazba [4].

2.1 Strategická analýza při zavádění konceptu

Před vytvářením samotné koncepce zaměřené na řízení vztahů se zákazníky, která by byla vhodná pro danou firmu, se provádějí externí a interní analýzy. Tyto jsou nečastěji zaměřeny na tržní prostředí, firemní procesy, informační toky a informačními systémy. Spousta autorů vnímá zavedení konceptu řízení vztahů se zákazníky jako současnou změnu firemní strategie, kterou lze rozdělit na tři realizační etapy, tedy na analýzu, plánování a realizaci. Následující kapitola se věnuje především různým přístupům k externí a interní analýze [4].

2.1.1 Externí analýza

Pro dnešní podnikatelské prostředí je typický rychlý dynamický rozvoj. S tímto souvisí i nestabilita tržního prostředí, rychlá výměna informací, tlak na využívání výrobních faktorů a také vliv lokálních faktorů v globálním měřítku. Externí analýza se zaměřuje především na dvě oblasti, a to obecné okolí mající vliv na podnikání jako celek, a oborové okolí, související pouze s určitým odvětvím.

Při analýze **obecného okolí** se posuzují faktory, které souvisejí s podnikáním a které jsou v dané zemi obecně platné, jako ekonomická a politická situace, stav a dodržování legislativy, stupeň technologického rozvoje, sociální situace, apod. Využívají se zde např. PEST, SLEPT analýza a Indexy kvality podnikatelského prostředí.

Pro analýzu **oborového okolí** se nejčastěji využívá Porterova analýza konkurenčních sil, ale vhodný je zde i tzv. externí benchmarking. Ten je ovšem poměrně náročný pro zjišťování potřebných informací o konkurenčních subjektech.

2.1.2 Interní analýza

Firemní procesy a jejich detailní zmapování je podle většiny odborníků klíčovým předpokladem pro úspěšné zavedení konceptu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky. U analýzy firemních procesů se zaměřujeme především na organizační a informační vazby ve firmě, procesní toky, dostupnost dat a informací, které jsou potřebné pro řízení vztahů se zákazníky. Dále nás zajímá využívání podpůrných nástrojů a informačního systému, povědomí o řízení vztahů se zákazníky mezi zaměstnanci a také, zda na pracovišti panuje atmosféra příznivá pro případné změny. Pro zjištění výše uvedených informací můžeme využít např. dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Při analýze organizační struktury a procesní mapy firmy můžeme dojít až k jednotlivým činnostem péče o zákazníky.

Informační toky a IS jsou nepostradatelným elementem dobře fungujícího řízení vztahů se zákazníky. Důvodem je především fakt, že sofistikované IS jsou schopny získávat, zpracovávat a uchovávat informace o zákaznících. V poslední době se využívaly zejména čtyři typy tzv. informačních systémů, které se liší mírou využívání výpočetní techniky, automatizace činností. Ale záleží také na typu a velikosti firmy, pro který z níže uvedených informačních nástrojů se rozhodne. Mezi čtyři typy IS tedy patří systém papírové databáze, elektronická kartotéka s podporou programů typu Office, programy na správu kontaktů a management času a posledním typem jsou komplexní sofistikované řízení vztahů se zákazníky systémy. Bližší specifikaci všech analýz a popis jednotlivých nástrojů rozebírá autor Chlebovský ve své knize [4], která je zaměřena na řízení vztahů se zákazníky.

2.1.3 SWOT analýza

Snad nejvíce využívanou analýzou v podnikové praxi je SWOT analýza. Její nespornou výhodou je jednoduchost a rychlost provedení, při kterém se mnohdy využívá skupinového brainstormingu. Ve své podstatě kombinuje vlivy externí (příležitosti a hrozby) s interními (silné a slabé stránky). Přestože se původně využívala hlavně v marketingových projektech, dnes je součástí strategického, dlouhodobého, plánování mnoha firem. Díky ní lze totiž komplexně vyhodnotit současnou existenci firmy, najít problémy a lépe pochopit příležitosti, které lze pomocí silných stránek využít. Výstupem této analýzy je potom posun společnosti ve smýšlení, charakterizovaného maximálním využitím silných stránek a předností a minimalizací slabých stránek a hrozeb [18].

2.2 Implementace moderní koncepce řízení vztahů se zákazníky

Implementace moderní koncepce řízení vztahů se zákazníky má dle knihy [4] autora Chlebovského níže uvedené fáze:

Definice vize podniku a vize týkající se řízení vztahů se zákazníky, což je v podstatě základ pro strategii. Vize zaměřená na řízení vztahů se zákazníky by měla vycházet ze zaměření firemního podnikání, z prostředí, ve kterém firma vytváří své aktivity a také z charakteristiky jejích zákazníků.

Určení základní strategie a vymezení strategických cílů je základním předpokladem pro úspěšnou implementaci koncepce týkající se řízení vztahů se zákazníky a na ni navazujícího informačního systému. Je nezbytné si ujasnit odpovědi na otázky jako např. Kdo jsou naši zákazníci?, Kteří z nich jsou ziskoví a proč?, Kteří jsou perspektivní a proč? V ideálním případě by tyto informace měly uloženy v informačním systému a odpovědní pracovníci by je měli pravidelně aktualizovat.

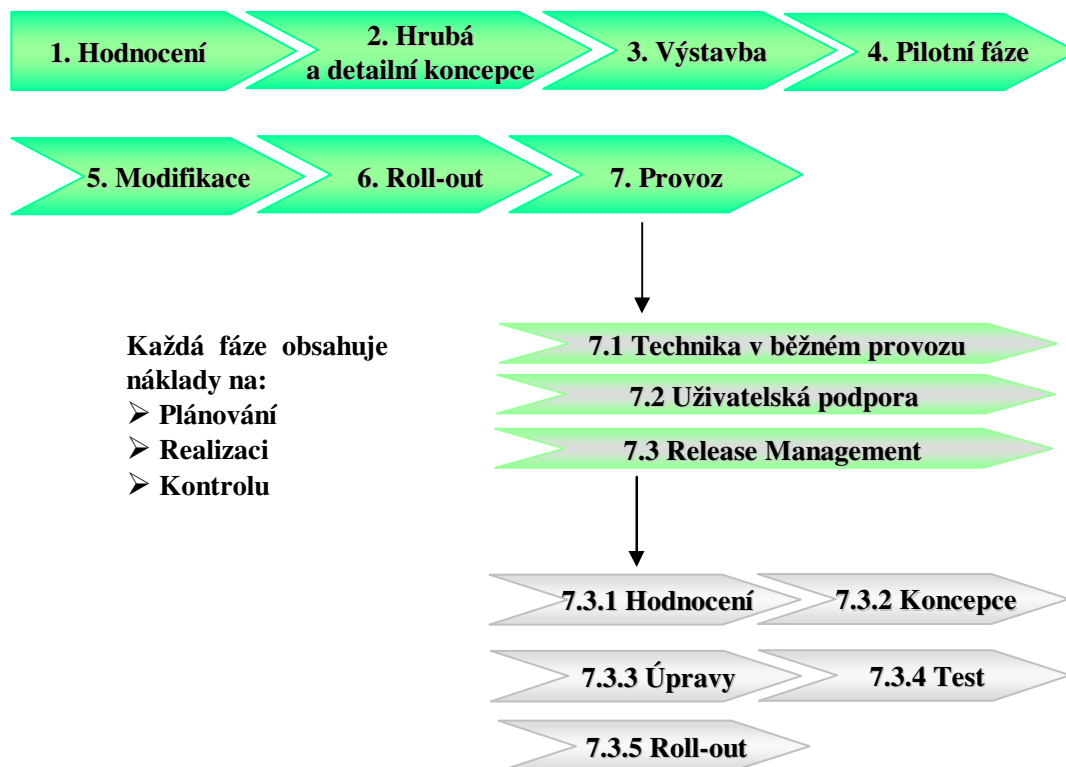
Volba potřebných nástrojů pro řízení vztahů se zákazníky, **především IS**, bude opět ovlivněna odvětvím a prostředím, v němž se firma pohybuje. Pro každou firmu je volba vhodného IS zcela individuální, nicméně při výběru si lze pomoci zodpovězením následujících typů otázek: Jaké jsou dosavadní zkušenosti firmy s řízením vztahů se zákazníky a danými IS?, Jak velká je naše organizace?, Kolik máme zákazníků?, Jaký rozpočet máme k dispozici?, Je možno implementovat nějaký IS speciálně uzpůsobený firemnímu odvětví?, S jakými dalšími firemními IS bude třeba nový systém propojit?, Které firemní činnosti – prodej, marketing, servis – by měly být automatizovány?

Doladění strategie týkající se řízení vztahů se zákazníky a vytvoření cyklického modelu tohoto konceptu je zárukou, že se firma neupne jen na stávající strategii, ale bude ji neustále přizpůsobovat externím a interním podmínkám. Při vytváření komplexního modelu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky se hojně využívá model COBIT. Tento byl vytvořen IT Governance Institutem a je modelem tak univerzálním, že jej lze použít ve všech oblastech podnikání. Model je schématicky znázorněn v příloze diplomové práce, konkrétně P I: COBIT upravený model řízení vztahů se zákazníky. Zdrojem schématu je literatura [4] v kombinaci s vlastním zpracováním.

A zdánlivě poslední fází je **postupné ožívování koncepce krok za krokem**; protože koncepci nelze sestavit jednorázově s tím, že bude sama od sebe bezproblémově a dlouhodobě fungovat. Výše uvedený postup pomohl vytvořit pouze hrubé rysy implementace, které se ale musí neustále doladovat a upravovat [4].

2.3 Finanční náročnost

Náklady na implementaci konceptu řízení vztahů se zákazníky se liší projekt od projektu. Záleží totiž na velikosti firmy, strategické koncepci, softwarové náročnosti, apod. A právě proto obsahem této kapitoly nejsou čísla, ale jen výdajové položky, se kterými se lze v jednotlivých fázích implementace konceptu setkat. Snad nejčastěji používanou metodou pro vyhodnocení požadavku rozvoje a jejich ocenění, je tzv. gap analýza, u které se nejprve provede zhodnocení současného stavu zásob, stávajících prostředků, a ten se pak porovnává s požadovaným stavem. Ze vzniklého rozdílu, mezery (gap), se v závěru vyhodnotí postupy, opatření, které se finančně ohodnotí. Jednotlivé fáze implementace, kterým se přiřazují náklady, jsou pro zpřehlednění znázorněny na následujícím Obr. 4. Náklady na jednotlivé fáze zavádění projektu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky.



Obr. 4. Náklady na jednotlivé fáze zavádění projektu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky [12], [vlastní zpracování].

U nákladové analýzy na implementaci konceptu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky se rozlišují dvě kategorie nákladů. Ty, které vznikají v různých etapách samotné implementace a poté náklady na běžný provoz, tzv. Release Management. Zároveň je důležité neopomenout náklady na vytvoření vize, strategie, cílů, definici řízení vztahů se zákazníky nástrojů, apod. V následujících odstavcích jsou stručně charakterizovány náklady na jednotlivé fáze implementace řízení vztahů se zákazníky.

Náklady na hodnotící fázi lze vztáhnout ke třem oblastem, jež jsou při implementaci řízení vztahů se zákazníky velmi důležité; a sice personál, obchodní procesy a IT. Náklady v této fázi se dají snížit, použije-li se ke zhodnocení interview s kompetentními osobami, dotazníkové šetření, odborné semináře, apod.

Náklady na vytvoření hrubé a detailní koncepce opět obsahují náklady na IT, obchodní procesy a zaměstnance a dále ještě administrativní náklady. Všech těchto oblastí se totiž dotýkají možné změny a inovace v rámci nové koncepce řízení vztahů se zákazníky. Základem je vhodná a realizovatelná strategie, poté se analyzují podnikové cíle a následuje volba vhodných nástrojů. Ty by měly vést k dosažení vytyčených cílů a naplnění strategie.

Náklady na vlastní výstavbu řízení vztahů se zákazníky se získávají z podkladů předchozí fáze, kde se stanovily kvalitativní i kvantitativní rozsahy jednotlivých činností. Do této fáze se proto zahrnují náklady na implementaci IT a s tím související obchodní procesy, náklady na zaměstnance a administrativu. Je nezbytné, aby již v této fázi byly známy veškeré zdroje dat a jejich obsah.

Náklady na pilotní fázi jsou svým způsobem těžce předvídatelné. Tato fáze je totiž generální zkouškou před uvedením projektu do provozu a nelze zde přímo využívat dosud získané zkušenosti. Vše je totiž nové – zaměstnanci se seznamují a pracují s novými obchodními procesy, s novými systémy, v novém prostředí. V průběhu pilotní fáze se už diskutuje a uvažuje o možném přizpůsobení systému a tyto změny se musí pečlivě zhodnotit. Nejvhodnější je ovšem tzv. zlatá střední cesta, kdy se systém sice musí trochu přizpůsobit, ale to samé musejí udělat i jeho uživatelé.

Náklady na fázi modifikace opět zahrnují všechny čtyři kategorie nákladů, tedy na IT, obchodní procesy, zaměstnance a administrativu. Fáze modifikace je velmi důležitá, protože jejím účelem je upravit nedostatky zjištěné v pilotní fázi tak, aby se v budoucnu dalo předcházet negativní dopadům, chybám, resp. ztrátám.

Náklady na fázi nasazení (roll-out) jsou ovlivněny rozsahem pilotní fáze a velikostí podniku. Obecně lze říci, že firma, která má pobočky i v zahraničí vynaloží větší finanční prostředky, než firma, která realizuje své aktivity pouze na jednom lokálním trhu. Případné chyby při této fázi je nutno ihned odstranit kompetentními zaměstnanci, aby nedocházelo k prohlubování problému a dalším finančním ztrátám.

Náklady na běžný provoz už sice přímo nesouvisí s implementací konceptu a se samotným projektem, ale v obecném pojetí jsou zde zahrnuty náklady na údržbu systému, dodatečné školení zaměstnanců, investice do nových a modernějších technologií, apod. [12].

2.4 Faktory úspěšného zavedení konceptu

Autor Burnett ve své knize [2] zaměřené na péči o klíčové zákazníky mimo jiné definuje i deset zásadních faktorů, které mohou přispět k úspěšné implementaci informačního systému zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky. Tyto faktory a s nimi související činnosti jsou blíže definovány v následujících odstavcích.

Určení funkcí a činností, které by se měly automatizovat – aby vůbec došlo k efektivní automatizaci, je třeba nejprve provést audit. Ten lze realizovat různými metodami, např. pomocí dotazníkového šetření, individuálních rozhovorů, návštěv zákazníků obchodními zástupci, závěrečné zprávy s doporučeními, apod. Výsledkem auditu je potom identifikace úseků firmy, které by se měly automatizovat a identifikace technických prostředků, technického vybavení, pro implementaci systému zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky.

Automatizace jen těch činností, které automatizovat potřebují – pokud by audit nebyl proveden důsledně a byly vytipovány činnosti, které nepotřebují automatizovat, došlo by především ke zbytečnému nárůstu nákladů. Proto je důležité výše zmíněný audit provést s ohledem na potřeby obchodních zástupců, pracovníků marketingového oddělení, zákaznické podpory a managementu firmy.

Získání závazku a podpory ze strany vedení firmy – aby byla implementace informačního systému zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky úspěšná, je třeba jej chápat jako obchodní nástroj a ne pouze jako technologický prostředek. Pro získání podpory vrcholového vedení firmy v oblasti automatizace vybraných činností lze argumentovat fakty jako např. že automatizace přináší informace, které jsou potřebné pro realizaci zásadních rozhodnutí podporující obchodní strategii firmy; že automatizace bude mít vyloženě pozitivní vliv na

ekonomické výsledky firmy, např. v oblasti zlepšení marže, růstu tržeb, vyšší úrovni spokojenosti zákazníků, apod.; a že automatizace činností výrazně sníží náklady, např. na prodej, s čímž souvisí i návratnost investice na automatizaci.

Výběr vhodné technologie – při výběru informační technologie je důležité, aby tyto měly tzv. otevřenou architekturu. Jedině pak lze systém bez problémů rozšiřovat, zvětšovat a modifikovat. Dalším kritériem je možnost propojovat jednotlivé moduly již se stávajícím interním informačním systémem firmy a stávajícími databázemi.

Zajištění účasti uživatelů systému – je nezbytné zapojit budoucí uživatele systému již do procesu implementace. Budou jej pak považovat za tzv. svůj systém a budou mít zájem na tom, aby fungoval, aby byl užitečný a hlavně, aby vyhovoval jejich potřebám.

Modelové zavedení systému – takovéto zavedení systému umožňuje jeho postupné a řekněme bezproblémové zavedení celé nové technologie. V průběhu zavádění lze otestovat jednotlivé moduly a funkce systému a dále definovat potřebné změny v organizační struktuře v souvislosti s automatizací.

Důsledné zaškolení uživatelů – v této fázi je důležité předvést budoucím uživatelům, jak budou moci se systémem pracovat, jak mohou přistupovat k informacím, jak jej používat; dále může dodavatelská firma nabídnout uživatelům telefonické či online konzultace, popř. vytvořit uživatelskou příručku, dokumentaci, a tuto pravidelně aktualizovat.

Motivování zaměstnanců – šanci na úspěch má jen takový systém, který je zaměstnanci aktivně využíván a k tomu je třeba je motivovat. Jedním z podnětů může být zlepšení osobní produktivity, pozitivní vliv na celkový hospodářský výsledek firmy, dále je uživatelům nutné ukázat a dát najevo, že oni samí mají význam a vliv na správnou funkci samotného systému.

Důsledná správa systému – tento faktor lze zajistit jedním, specializovaným, zaměstnancem firmy, který se bude výhradně věnovat dohlížení na celkový stav systému. Tento pracovník v podstatě vykonává funkci kontroly informací a je zodpovědný za to, aby v systému byly aktuální, relevantní a snadno přístupné informace.

Neustálá podpora ze strany vedení firmy – toto lze zajistit např. ustanovením komise, která by vedení firmy pravidelně informovala o stavu projektu a o automatizaci systému zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky. V komisi by měli být především zástupci uživatelů, pracovníci oddělení informačních systémů firmy a dále zástupci z vedení firmy [2].

Ovšem může se stát, že některé projekty související s implementací, zaváděním, systému zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky budou neúspěšné. Jak uvádí autor Lehtinen ve své knize [5], důvodem může být např. fakt, že:

- vrcholový management nebude dostatečně rozumět filozofii řízení vztahů se zákazníky, anebo ji nebude chtít podporovat;
- firemní systémy jsou postaveny na historickém, výrobně orientovaném, základě;
- firemní kultura se nezměnila v současnou, zákaznicky orientovanou; a navíc mezi jednotlivými firemními jednotkami neexistuje koordinace;
- zaměstnanci neporozuměli konceptu zaměřenému na řízení vztahů se zákazníky a z toho důvodu nejsou ochotni s ním dále pracovat a využívat jej;
- vedení i zaměstnanci firmy se domnívají, že implementace konceptu bude vyřešena pouze zakoupením software;
- zaměstnanci ani zákazníci nemají o sobě dostatek informací, anebo s těmito informacemi neumějí dále pracovat;
- při zavádění, implementaci, systému bude měření a následné monitorování výkonnosti nedostatečné [5].

2.5 Možná rizika při zavádění konceptu

Z průzkumů nezávislých analytických skupin vyplývá, že více než polovina implementovaných informačních systémů zaměřených na řízení vztahů se zákazníky nefunguje tak, jak by měla, nebo jak by podle jednotlivých dispozic mohla fungovat. To ve finále negativně ovlivňuje i fungování komplexní koncepce řízení vztahů se zákazníky a dochází tak k riziku prodloužení rutinních administrativních činností, k nárůstu byrokracie a také k velkým finančním ztrátám. Kromě technických problémů může být hlavní příčinou selhání při implementaci informačních systémů nedostatečná změna v myšlení jednotlivých zaměstnanců, ale i vrcholového vedení, dále nevhodné, popř. vůbec žádné, průběžné měření dosažené úrovně řízení vztahů se zákazníky a rozdílnost v přístupu používání informačních technologií. Autor Chlebovský ve své knize [4] zaměřené na řízení vztahů se zákazníky dále popisuje např. níže uvedené nedostatky při implementaci informačních systémů.

Možné nedostatky na straně dodavatele

- malá zkušenost dodavatele s různorodostí a specifiky odvětví. Každé odvětví a každá firma potřebuje koncepci řízení vztahů se zákazníky individuálně zaměřenou a přizpůsobenou podle její specifické struktury a interních procesů;
- příslib krátké doby implementace a zavádění bez potřebné detailní analýzy současného stavu, která by přispěla k identifikaci firemních procesů, informačních a materiálových toků;
- nedostatečné proškolení zaměstnanců, kteří budou s informačním systémem pracovat, včetně nevyhovujících metod motivace. Opět je zde základním předpokladem úspěchu změna myšlení a aktivní využívání předností systému;
- nedostatečný poradenský servis zajišťovaný dodavatelem, a to nejen v první fázi implementace, ale i v průběhu užívání systému.

Možné nedostatky na straně zadavatele

- vrcholové vedení ani zaměstnanci nemají dosud přesnou představu o možnostech a skutečných přínosech informačního systému, který by jim měl pomoci řídit vztahy se zákazníky. Nedokáží definovat potřeby a pracovat s přínosy systému, který by efektivně reagoval na měnící se potřeby jednotlivých obchodních partnerů;
- zástupci zadavatelské firmy i její zaměstnanci mají představu rychlé a bezproblémové implementace informačního systému;
- mezi zaměstnanci panuje nízká úroveň motivace k tomu, aby s informačním systémem pravidelně, tedy denně, pracovali. Je nezbytné, aby do něj byla vkládána aktuální data o zákaznících a tomu se přizpůsobil i plán plnění jejich individuálních požadavků a potřeb;
- mezi vrcholovým vedením a jednotlivými zaměstnanci nepanuje dostatečná důvěra a stojí mezi nimi štít nízké vzájemné informovanosti o plánovaných akcích, potřebách a požadavcích na samotný informační systém [4].

2.6 Měření úrovně a výkonnosti konceptu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky

Systém měření výkonnosti související s řízením vztahů se zákazníky bychom mohli definovat jako spojení dlouhodobé vize, strategie a cílů s konkrétními krátkodobými a akčními plány, které tvoří hnací sílu celého konceptu uplatňovaného ve firemní praxi. Cílem měření úrovně a výkonnosti konceptu je objektivní posouzení aktuální úrovně konceptu praktikovaného ve firmě a také míra uspokojování zákaznických potřeb. V praxi se používá několik různých metod, jako například Scorecard související s řízením vztahů se zákazníky, dále Maturity Model, Metoda kvantifikace rozvojových společností. Většina těchto metod pracuje s dotazníkovými strukturami a jejich objektivním vyhodnocování. Snad největší překážkou při měření úrovně u řízení vztahů se zákazníky je fakt, že nepotřebujeme zjistit to co nastalo v minulosti, ale snažíme se predikovat budoucnost, tedy to, co výhledově nastane. Další komplikací může být nutnost koncentrovat se nejen na postoje a chování zákazníků, ale také na interní procesy ve firmě, které s následným chováním zákazníků přímo souvisejí. Při zavádění systému měření se doporučuje postupovat takto:

Definovat vizi zaměřenou na řízení vztahů se zákazníky, tedy stanovit firemní strategický směr a priority v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

Stanovit měřené veličiny a jejich priority, což znamená sestavit plán sledovaných veličin, které by měly odpovídající vypovídací schopnost o úrovni řízení vztahů se zákazníky.

Postupně implementovat systém měření v různých úsecích firmy, zajistit jejich spolehlivé měření a sledování veličin kompetentními zaměstnanci.

Dolad'ovat systém ve smyslu jeho bezproblémového fungování v rámci podnikové kultury a struktury řízení.

Konkrétní měření úrovně konceptu, zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky, závisí na tom, kdo jej provádí a jaké aktivity v řízení vztahů se zákazníky sleduje. Přesto z odborné literatury vyplývá, že je vhodné se zaměřit především na následující aktivity:

- **budování a řízení značky**, tj. povědomí o značce, asociace spojené se značkou, loajalita ke značce, finančně vyjádřená hodnota značky, apod.
- **budování a řízení nabídky**, tj. komplexního produktu složeného z výrobku a doprovodných služeb

- modelování chování zákazníků, jejich spokojenosti a loajality;
- řízení hodnoty nabízeného produktu pro zákazníky, např. porovnání ceny a kvality oproti konkurenci;
- **kontaktní zákaznické aktivity**, tj. operační řízení vztahů se zákazníky
 - klasické marketingové operace, např. rozsah a finanční náročnost kampaně;
 - internetové aktivity zahrnující počet návštěvníků, oblíbené stránky, registrované uživatele, průměrnou dobu strávenou uživatelem prohlížením si internetové stránky, procento přerušení prohlížení webové prezentace;
 - prodejní aktivity, do kterých spadá pravděpodobnost úspěchu, ohodnocení zákazníků, prodejní náklady, statistika nových zákazníků a kontaktů s nimi;
 - servisní a podpůrné aktivity, tj. servisní centra a servis přímo u zákazníka, patří zde např. počet telefonátů a jejich délka, průměrná čekací doba, průměrné náklady na hovor, výkonnost call centra, apod.;
 - logistické operace od dodavatelů až po dodání zákazníkům, u kterých se sledují ukazatele jako např. dodržení požadovaného termínu, procento nesplněných objednávek, celková zásobovací perioda, spolehlivost procesu;
- **měření komplexních vývojových ukazatelů**, které navazují na výše zmíněné ukazatele, patří zde ukazatele finanční (ROI), zákaznické (ziskovost zákazníků) a ukazatele rozvoje a růstu (úroveň knowledge managementu, spokojenost a loajalita zaměstnanců);
 - balanced scorecards;
 - řízení znalosti zákazníků, tj. strategie tvorby hodnoty a konkurenční odlišnosti z pohledu zákazníků [4].

3 ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ

Hlavním bodem podnikání a existence výrobních firem je především zákazník. Přestože se spousta z nich snaží neustále pracovat na řízení vztahů se stálými zákazníky, obchodními partnery, tak ani tito klienti v dlouhodobém horizontu nemohou zajistit požadovanou ziskovost. Dynamika současného trhu je mnohem větší než kdykoli předtím a tím, že nabídka produktů převyšuje jejich poptávku, tak dochází k poklesu ceny, která klade na efektivitu výroby a řízení firmy nové a nové nároky. Proto je pro trvalý úspěch vedle intenzivní péče o stávající zákazníky rozhodující i snaha získávat nové zákazníky, obchodní partnery. Získávání nových zákazníků je proces s nejistým výsledkem, který ale vyžaduje pečlivě připravený koncept řízení vztahů se zákazníky. Protože nepromyšlené a nesystematické získávání nových zákazníků může vést až ke spolupráci s těmi zákazníky, kteří nikdy nebudou vůči firmě loajální, a tedy ani ziskoví. Ovšem kromě nových zcela nových zákazníků, obchodních partnerů, jsou zde i zákazníci, kteří se k firmě vrátili od konkurence a tito potřebují zvláštní pozornost. Především by se obchodní zástupci měli snažit zjistit, co je vedlo k odchodu od konkurence a těchto příčin, faktorů, se v jednání s nimi vyvarovat.

Při samotném získávání nových zákazníků lze využít různé nástroje, které slouží ke komunikaci a informování zákazníka jak o produktech, tak službách, které daná firma nabízí. Na druhou stranu lze na základě vzájemné komunikace získat důležité informace o potenciálních, nových, zákaznících a následně je přesvědčit ke koupi. Podle toho, zda chce firma oslovit jmenovitě vybranou skupinu zákazníků, anebo upřednostňuje oslovení anonymní velké skupiny zákazníků, se rozlišují tyto dva druhy oslovování:

- **přímé oslovování** – u tohoto typu oslovování existuje možnost navázání osobního kontaktu se zákazníkem a poskytnutí zpětné vazby od zákazníka. Informace např. o výrobním portfoliu firmy jsou uzpůsobeny individuálním potřebám jednotlivých skupin zákazníků, ovšem na druhou stranu je zde nevýhoda poměrně vysokých nákladů vynaložených na získání jednoho kontaktu a také chybějící široká působnost kampaně.
- **hromadné oslovování** – vede především ke zvýšení známosti firmy a prezentování image. Dojde zde k zásahu rozsáhlých cílových skupin, a to většinou velmi rychle a s poměrně dobrou mírou úspěšnosti. Ale i tento druh oslovování vyžaduje důslednou přípravu a je spojen s poměrně vysokými náklady na různé marketingové kampaně.

Přičemž úspěch konkrétní akce nelze měřit okamžitě, tak jak tomu může být u přímého oslovení nových zákazníků.

Výhody a nevýhody jednotlivých skupin a nástrojů oslovení jsou přehledně zobrazeny v tabulce, která je součástí příloh, konkrétně tedy Příloha P II: Nástroje přímého a hromadného oslovení zákazníků a jejich pro a proti, která je převzata a zpracována z knihy [11] zaměřené na získávání a vyhledávání nových zákazníků od Verweyena.

Vhodná volba jednotlivých nástrojů se odvíjí především od cílové skupiny osob, kterou chce firma oslovit. Aby bylo dosaženo synergického efektu, tak lze jednotlivé nástroje použít současně, ovšem za splnění předpokladu, že na sebe navazují v časové posloupnosti; že jsou, co se týče obsahu, ve vzájemném souladu; a že jsou pečlivě a průběžně připravované. Pochopitelně k úspěšnému získání nových zákazníků je potřeba i následujících charakteristik:

- **motivace** – prodejce si musí jistojistě stát za svými produkty, což zákazník vycítí. To, že budou obchodní zástupci motivováni k dosažení vytyčených cílů, se jednoznačně odrazí v jejich pozitivním myšlení a dopadu na zákazníka.
- **věrohodnost** – souvisí s dodržováním slibů a dalších drobných ujednání, podle kterých zákazník hodnotí obchodního zástupce.
- **moderní argumentace** – se vztahuje ke snaze odlišit se od konkurence. Je tedy důležité, aby argumentace přesvědčující ke koupi byla nová a neotřelá. Dokonce si lze vytvořit společně se zákazníkem nový pohled na produkt samotný a tak kreativně nabídnou nekonvenční řešení.
- **doporučení** – může dát stávající zákazník novým, potencionální, klientům. Neboť jen ten zákazník, který pozná obchodního zástupce jako motivovaného, věrohodného a moderního partnera, dá na něj doporučení a dobré reference ostatním.
- **kontakty** – s jednotlivými zákazníky jsou nesmírně důležité pro udržování bezproblémové komunikace. Pravidelné návštěvy webových prezentací obchodních partnerů, popř. jeho konkurentů, informování zákazníka o aktuálních aktivitách firmy, rozšíření výrokového portfolia, apod. zákazník jistě ocení. Komunikace se ovšem nemusí týkat výhradně jen obchodních témat; protože aktivní pěstování kontaktů je skvělým prostředkem k vytvoření silných a intenzivních vztahů se zákazníky [11], [17].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

4.1 Cíle diplomové práce

Primární cíl

Primárním cílem mé diplomové práce je vypracovat projekt, jehož realizace přispěje k optimalizaci řízení vztahů se zákazníky ve firmě Kovar s. r. o. Splnění primárního cíle souvisí se splněním cílů sekundárních.

Sekundární cíle

Sekundární cíle jsou v této práci definovány tři; a sice zpracovat literární rešerši související s konceptem zaměřeným na řízení vztahů se zákazníky; dále analyzovat současný stav řízení vztahů se zákazníky; a na základě analýzy definovat potenciál pro možnou optimalizaci řízení vztahů se zákazníky.

Cíl teoretické části

Cílem teoretické části je především provést průzkum literárních pramenů, které souvisejí s konceptem zaměřeným na řízení vztahů se zákazníky a zpracovat na toto téma literární rešerši. Ta zahrnuje současné poznatky z pohledu více autorů a vychází zejména z aktuálních knižních zdrojů a elektronických článků. Obsahem rešerše má být jak definice konceptu samotného, tak možné kroky při implementaci, zavádění, konceptu do podnikové praxe; také jsou zde charakterizovány možné finanční náklady a rizika. Závěr rešerše bude věnován metodám vyhledávání nových zákazníků.

Cíl praktické části

Cílem praktické části je především analyzovat současný stav řízení vztahů se zákazníky ve firmě Kovar s. r. o. Na základě této analýzy pak budou definovány možnosti ke zlepšení a doporučení pro firmu Kovar v této oblasti. Finálně je poté vypracován projekt, který přispěje k optimalizaci řízení vztahů se zákazníky.

4.2 Použité metody při zpracovávání diplomové práce

V rámci zpracovávání analýzy současného stavu a vypracování projektového řešení jsou použity metody, které jsou běžně využívány v podnikové praxi s ohledem na specifikaci této práce. Jejich stručný popis a definice cílů jsou obsahem následujících subkapitol.

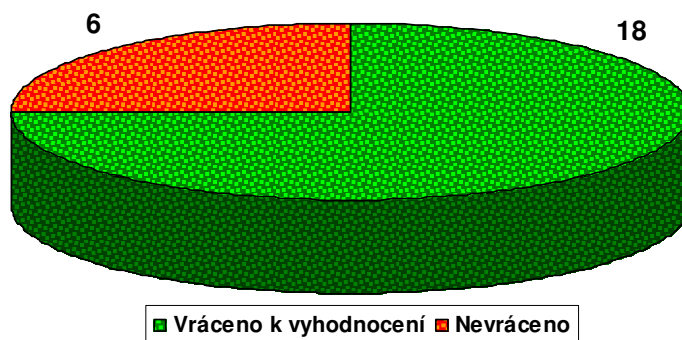
4.2.1 SWOT analýza

Tato analýza slouží k rychlému a efektivnímu zhodnocení interních a externích faktorů, které mají vliv na chod firmy. Proto je zaměřena na Kovar jako celek a je součástí charakteristiky firmy na začátku praktické části diplomové práce. Analýza je nejprve znázorněna schematicky se stručným vyjádřením jednotlivých faktorů, které jsou potom v odstavcích slovně charakterizovány a rozepsány.

4.2.2 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Cílem dotazníkového šetření realizovaného v březnu 2010 bylo zjistit, jak zaměstnanci sami vidí úroveň vztahů se současnými zákazníky, popř. zda podle nich existují noví potenciální zákazníci. Ukázka dotazníku je součástí přílohy, Příloha P VI: Dotazník „Řízení vztahů se zákazníky ve firmě Kovar s. r. o.“ Aby bylo dotazníkové šetření relevantní, tak proběhlo pouze mezi vybranými zaměstnanci firmy. Otázky totiž byly zaměřeny na specifickou oblast, řízení vztahů se zákazníky, a proto na ně mohli adekvátně odpovídat jen ti, u nichž je kontakt se zákazníky součástí každodenní práce. V dotazníku bylo celkem deset uzavřených otázek, u nichž měli respondenti na výběr z vícero možností. Další dvě otázky byly otevřené, protože v nich měli zaměstnanci sami charakterizovat současné vztahy se zákazníky a v další vyjádřit vlastní náměty, rady a tipy na zlepšení.

Celkem bylo tedy rozdáno 24 dotazníků a k vyhodnocení je jich možno použít 18, tj. 75 % z původního počtu dotazníků. Návratnost dotazníků graficky zachycuje následující graf, Graf 1. Návratnost dotazníků v dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci.

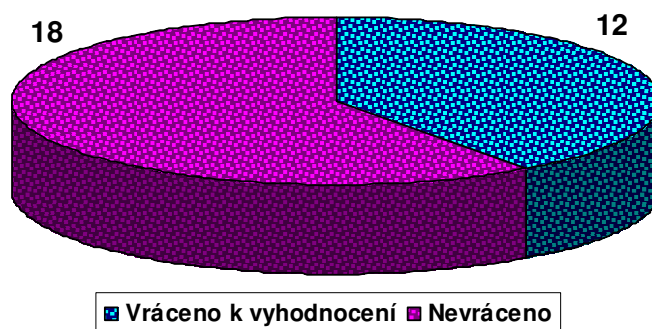


Graf 1. Návratnost dotazníků v dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci [vlastní zpracování].

Přestože se to v kvantitativním měřítku může jevit jako poměrně malý vzorek ke zpracování analýzy; tak na druhou stranu kvalitativní stránka vyplněných dotazníků je mnohem vyšší, než jaká by byla v případě dotazníkového šetření mezi všemi zaměstnanci Kovaru. Mezi 18ti respondenty převažovali muži, těch odpovídalo celkem 12, v šesti případech vyplnily dotazník ženy. Co se týče jednotlivých úseků firmy, na nichž dotazníkové šetření proběhlo, tak sedm dotazníků přišlo k vyhodnocení z obchodního úseku, šest z konstrukcí, tři jsou vyplněny vrcholovým vedením firmy a poslední dva respondenti jsou pracovníci ekonomického úseku. Průměrná délka pracovního působení pro firmu se pohybuje okolo devíti let, přičemž jsou zde zaměstnanci s 15ti letou zkušeností v Kovaru, ale i noví, kteří jsou ve firmě zatím jen dva roky. Nicméně v pohledu na řízení vztahů se zákazníky nehraje tento faktor až tak velkou roli.

4.2.3 Dotazníkové šetření mezi zákazníky

Toto dotazníkové šetření proběhlo v listopadu 2009 z vlastní iniciativy firmy Kovar s. r. o. a ukázka dotazníku je součástí přílohy, Příloha P VIII: Dotazník „Spokojenost zákazníka“. Dotazníky byly zaslány klíčovými obchodními partnerům, tedy pouze 30 zákazníkům a i přesto je návratnost dotazníků poměrně malá. K analýze je vhodných jenom 12 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníků zachycuje následující graf, Graf 2. Návratnost dotazníků v dotazníkovém šetření mezi zákazníky.



Graf 2. Návratnost dotazníků v dotazníkovém šetření mezi zákazníky [vlastní zpracování].

Důvodem tak nízké návratnosti jsou, dle vyjádření zaměstnanců obchodního úseku, především tyto faktory: zaneprázdněnost obchodních partnerů, nebo neochota se dotazníkového šetření zúčastnit. Dalším důvodem je potom nulová, popř. velmi nízká, poptávka jednotlivých zákazníků po produktech firmy v roce 2009. Jako příklad lze uvést situaci, kdy

k expedici produktu došlo pouze v březnu, a tak by listopadové odpovědi na otázky v dotazníku nebyly aktuální, relevantní.

Dotazník byl poměrně jednoduchý, obsahoval osm otázek, charakteristik, kterým měl zákazník přiřadit bodové hodnocení od jedné do pěti; přičemž pět bodů představuje nejlepší možné hodnocení, tedy maximální spokojenost. Přehledné zobrazení výsledků tohoto dotazníkového šetření zachycuje tabulka, která je součástí příloh, konkrétně Příloha P IX: Bodové hodnocení daných charakteristik jednotlivými zákazníky.

4.2.4 Kvalitativní průzkum – interview

V rámci analýzy současného stavu byly v sídle firmy Kovar s. r. o. realizovány i dva řízené rozhovory. Tyto proběhly 1. dubna 2010 a každý z nich trval přibližně 40 minut. Seznam otázek je součástí příloh, konkrétně P VII: Seznam otázek pro řízené rozhovory.

První z nich proběhl s pracovnící obchodního úseku firmy, Mgr. Jarmilou Budínskou. Cílem tohoto interview bylo zjistit, jak se zaměstnanci dívají na současné řízení vztahů se zákazníky a kde eventuálně existuje prostor na zlepšení. Druhý rozhovor byl realizován s ředitelem a jednatelem firmy, panem Petrem Bambuchem. Tento byl zaměřen spíše ze strategického pohledu na řízení vztahů se zákazníky, možné investice do nových nástrojů a komunikačních prostředků a přínosy či rizika implementace systematického konceptu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky firmy.

4.2.5 Projektové řešení

Pomocí výše definovaných analýz provedu zkoumání současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve firmě Kovar s. r.o. A protože jistě existuje možnost, jak současnou situaci v této oblasti zlepšit, bude poslední část diplomové práce zaměřena na vypracování projektu.

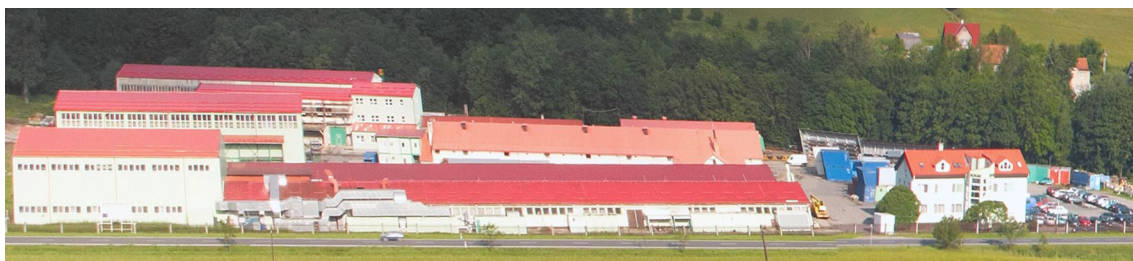
Ten bude z časového, finančního, rizikového hlediska a také z hlediska zabezpečení lidskými zdroji, zachycovat záměr, budoucí plán, jedné z možností optimalizace.

4.3 Výsledek diplomové práce

Finálním výsledkem diplomové práce je právě projektové řešení, které v rámci své realizace přispěje k optimalizaci řízení vztahů se zákazníky ve firmě Kovar s. r. o.

5 CHARAKTERISTIKA FIRMY KOVAR S. R. O.

Firma Kovar s. r. o. se v současné době specializuje na výrobu ocelových kontejnerů, ale vyrábí i obytné kontejnery a další ocelové konstrukce. Přestože sídlí v malé obci Leskovec u Vsetína, tak si za 18 let své působnosti dokázala získat zákazníky především na náročných německých a rakouských trzích. Stálá základna obchodních partnerů si firmu cení zejména pro její schopnost vyrobit kontejner přesně podle individuálních a mnohdy speciálních požadavků. Po rozsáhlých investičních akcích, které ve firmě proběhly během posledních přibližně devíti let, se dnes výrobní kapacita kontejnerů pohybuje okolo 1 000 kontejnerových jednotek ročně. Výrobní areál firmy Kovar je zachycen na následujícím obrázku, Obr. 5. Výrobní areál firmy Kovar s. r. o. v obci Leskovec [25].



Obr. 5 Výrobní areál firmy Kovar s. r. o. v obci Leskovec [26].

5.1 Představení firmy Kovar

Firma Kovar s.r.o. byla založena v roce 1992, začínala podnikat v pronajatých prostorách zemědělského družstva Valašské Kotáry a tehdy zaměstnávala pouze 34 pracovníků. Hlavní produkce obnášela nejrůznější ocelové konstrukce a výrobky především pro NH Ostrava. Aby mohlo nadále docházet k rozvoji firmy, rozhodlo se vedení firmy Kovar zakoupit v roce 1994 výrobní prostory i strojové vybavení pronajaté od ZD Valašské Kotáry.

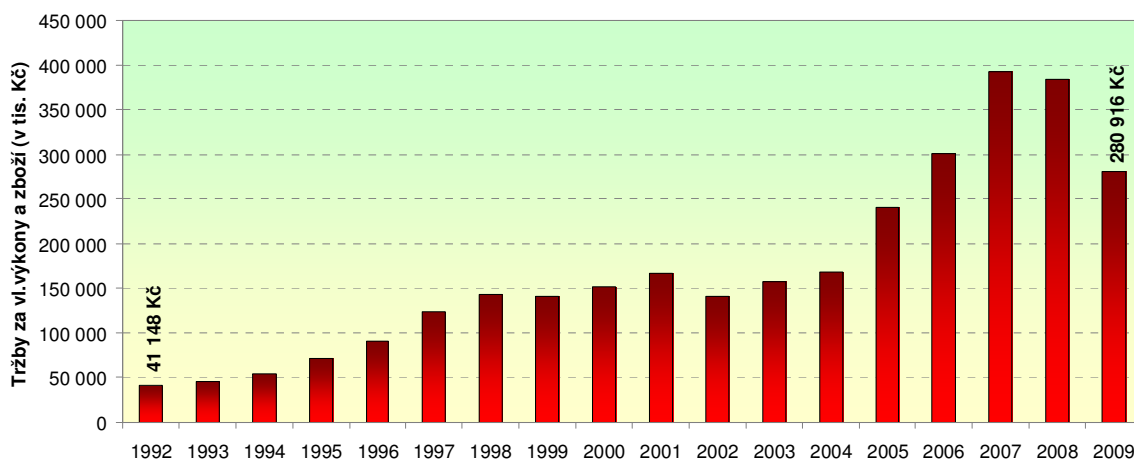
V následujících letech 1994 až 1996 se firma úspěšně prezentovala na mezinárodních stavebních veletrzích a dostala se tak do povědomí zákazníků. Zájem o další výrobky firmy, hlavně speciální technologické kontejnery, neustále rostl. A právě proto bylo v roce 1998 zřízeno obchodní oddělení firmy pro přímý styk se zahraničními odběrateli a také vlastní konstrukční kancelář, která je dodnes klíčovým faktorem úspěšnosti firmy. Díky těmto změnám došlo k orientaci prodeje na přímé zákazníky a výroba se změnila na kusovou, speciální výrobu, odvíjející se od konkrétních potřeb a přání zákazníků. Navíc v tom samém roce firma získala tzv. Velký svářečský průkaz pro svařování ocelových konstrukcí, který je udí-

lený technickým učebním a zkušebním ústavem pro svářeče v Berlíně, a také certifikát „Evropský svářečský technolog“, udělený Českou svářečskou společností.

Ke znatelnému rozvoji firmy dochází neustále od roku 2001. Tehdy byla postavena svařovna, zakoupeno nové strojové vybavení, zaveden systém řízení výroby a jakosti dle ISO 9001. V roce 2004 firma obhájila certifikaci dle ČSN ISO 9001:2001 a dále byla certifikována dle systému ISO 14 001, systém environmentálního managementu, dle OHSAS 18001, systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a dle ISO 3834-2:2006, požadavky na jakost při svařování. Každoročně firma investuje nemalé částky do strojového vybavení, do renovace výrobních prostor, vzdělávání zaměstnanců, apod.

5.1.1 Současná ekonomická situace firmy

Do roku 2008 byl Kovar ve velmi dobré finanční situaci; splňoval kritéria pro příznivé označení bankovní bonity při žádání o úvěr, investoval ve velké míře do dalšího vybavení a realizoval projekty jak z vlastních zdrojů, tak projekty zaštitěné a financové z fondu EU a ze Státního rozpočtu. Tento příznivý stav se odvíjel od výsledku hospodaření firmy, resp. tržeb za vlastní výkony a zboží, jak ukazuje následující graf, Graf 3. Vývoj tržeb za vlastní výrobky a zboží firmy Kovar v letech 1992 – 2009.



Graf 3. Vývoj tržeb za vlastní výrobky a zboží firmy Kovar s. r. o. v letech 1992 – 2009 [26], [vlastní zpracování].

První velký propad tržeb v historii Kovaru nastal v roce 2008. Důvody zde byly dva, rychle posilující kurz české koruny vůči euru a také velké výkyvy v poptávce po výrobcích firmy. Tyto dva faktory zapříčinily doslova nemožnost kalkulovat ziskovost zakázky pře-

dem a dále docházelo ke zvýšeným nárokům na organizaci práce a zásobování. Přestože začátek roku 2008 vypadal z hlediska poptávky po výrobcích firmy velice přívítivě, tak přibližně v polovině roku byla nařízena týdenní dovolená a naopak na přelomu 3. a 4. čtvrtletí pracovali zaměstnanci v prodloužených směnách. Co se týče situace v roce 2009, tak ten byl poznamenán poklesem tržeb z důvodu hospodářské krize, omezováním investic a útlumem poptávky po výrobcích firmy. V průběhu roku došlo k poklesu objednávek především od hlavních zákazníků firmy. U některých šlo o pokles téměř 70%, u jiných došlo ke snížení objednávek o 40 %. Tyto ztráty nebylo možno nahradit novými zákazníky, či výrobními programy, protože na trhu technologických kontejnerů je nízká poptávka z důvodu všeobecného útlumu investic v době hospodářské krize. Přesto si firma drží své klíčové zaměstnance a pokračuje se stávající poptávkou po produktech s opatřeními jako např. omezení pracovní doby na 6 hodin denně, omezení finančního osobního ohodnocení. Nicméně i v době nepříznivé hospodářské situace zůstává Kovar z dlouhodobého hlediska atraktivním a solventním obchodním partnerem pro své klíčové zákazníky a dodavatele. Důkazem může být iniciativa zaměstnanců Kovaru pokusit se zabojevat o přední příčky v prestižní soutěži Firma roku 2009. Po vítězství v krajském kole, se firma prezentovala před odbornou porotou a v konkurenci dalších 13 krajských vítězů obsadila skvělé 3. místo. Náročnou porotu zaujala především jedinečnost výrobku, rozsah obchodních aktivit v zahraničí, ale také vztah k zaměstnancům a okolí firmy. Pro rok 2010 by firma ráda získala dostatečný objem zakázek, přestože to bude velmi těžké, a dále se zaměří na snižování výdajů na všech úsecích firmy. Ale ani toto obtížné období to Kovar neodradí od realizace dvou investiční projektů; a sice revitalizace výrobních objektů, jejich zateplení a vybudování vzduchotechniky; a dále jsou plánovány stavební úpravy ve správní budově firmy [24], [26], [vlastní zpracování].

5.2 Hlavní cíle a klíčové faktory úspěšnosti firmy Kovar

Posláním firmy Kovar je výroba kvalitních kontejnerů pro různé technologie s tzv. předmontáží, přičemž jsou brány v potaz individuální potřeby zákazníků.

Firma si už na začátku svého působení vytyčila tyto tři hlavní cíle:

- **spokojenost zaměstnanců**, které se firma snaží dosáhnout průběžným poskytováním standardních i nadstandardních benefitů, např. finanční benefity, prémie a odměny,

firemní obědy, sportovní aktivity, bezúročné půjčky, vánoční večírek, fotbalový turnaj, a v neposlední řadě systematické a pravidelné vzdělávání zaměstnanců, apod.

- **spokojenost zákazníků**, protože přímo na nich je firma existenčně závislá. Kovar má pět hlavních, klíčových, zákazníků, kteří jsou situováni v Německu, Holandsku, Rakousku. Největší zákazník odebral v posledním roce výrobky v hodnotě tvořící více jak 20 % objemu tržeb. A celkově pět největších zákazníků odebírá za přibližně 60 % objemu tržeb. Nové zákazníky firmy většinou získávala díky webovým prezentacím, nebo na základě doporučení od stávajících zákazníků, ale k žádnému rozsáhlejšímu vyhledávání nových zákazníků zatím nedochází. Firma si zakládá na přímé komunikaci se zákazníkem, tedy každý zákazník má ve firmě Kovar svého obchodního zástupce, s nímž může konzultovat svoji zakázku, požadavky, rozměry výrobků, technickou vybavenost, atd. Kovar dále poskytuje nadstandardní servis v době předrealizace, kdy disponuje vlastní konstrukční dílnou a v době realizace, kdy poskytuje montáž na místě.
- dosahování **příznivých výsledků hospodaření**, které by umožňovaly další investice a následný rozvoj firmy. Dosahování příznivých výsledků hospodaření, resp. zisku, v rozmezí 10 – 12 % (popř. i více), je stanoveno s ohledem na pokrytí současných i plánovaných investic a celkový růst firmy. Protože jak říká ředitel firmy: „Kdo neroste, je malý“ [24], [vlastní zpracování].

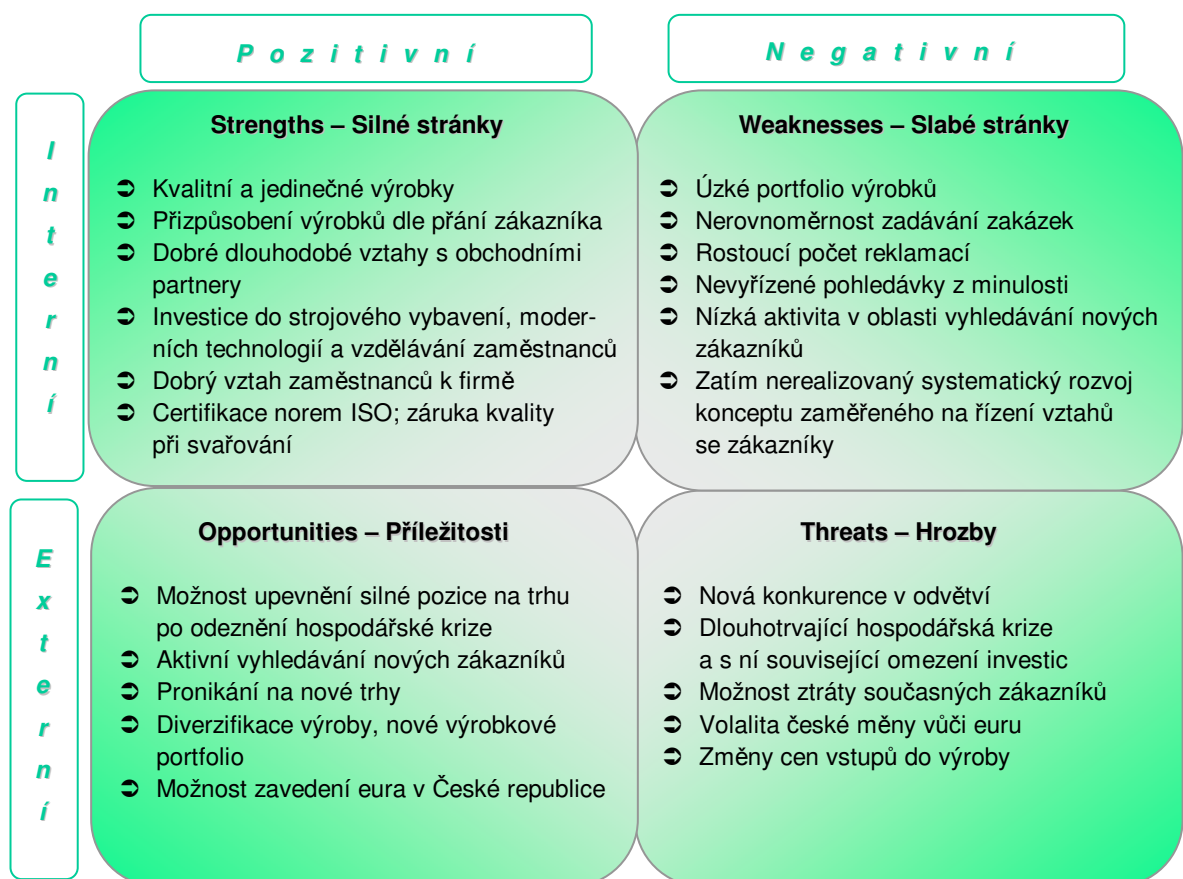
Za **klíčové faktory úspěšnosti** Kovaru, lze považovat následující rysy podnikatelských aktivit firmy:

- specializované a kvalitní výrobní portfolio, pro které firma disponuje dostatkem výrobních kapacit;
- vlastní konstrukční dílna, která poskytuje zákazníkovi veškerou podporu již při vývoji výrobku;
- předmontáž a poskytování montáže na místě;
- rozsáhlé investice do vybavení a strojového zařízení, které umožňují používání moderních technologií při výrobě;
- normy: ČSN EN ISO řady 9001:2001, 14001:2005, 18001:1999; dále pak ISO 3834-2:2006 zaměřené na jakostní požadavky při svařování, tedy tzv. Velký svařečský průkaz;

- certifikát „Evropský svářečský technolog“, který je udělený Českou svářečskou společností;
- poměrně stálá základna dlouhodobých zákazníků a dodavatelů;
- kvalifikovaní zaměstnanci, u nichž dochází k neustálému vzdělávání a možnosti zvyšování jejich kvalifikace;
- webové stránky ve více jazycích, u nichž se plánuje možnost zadání předběžné objednávky on-line [24], [vlastní zpracování].

5.3 SWOT analýza firmy Kovar

Ke zhodnocení současné situace, v níž se firma Kovar nachází jsem si zvolila SWOT analýzu, která je pro přehlednost zachycena na Obr. 6. SWOT analýza firmy Kovar s. r. o.



Obr. 6. SWOT analýza firmy Kovar s. r. o. [25], [vlastní zpracování].

Strengths – Silné stránky

Charakteristickou a velmi důležitou silnou stránkou firmy Kovar je bezesporu její kvalitní a jedinečný výrobek. Dlouhodobě dobré vztahy s obchodními partnery, investice do strojového vybavení, vzdělávání zaměstnanců a celkového rozvoje firmy přispěl k tomu, že firma dnes patří k předním českým producentům technologických kontejnerů. Mezi stálé zákazníky firmy patří především němečtí a rakouští obchodníci, kteří vyžadují vysokou jakost dodávaných výrobků. Tu firma zaručuje nejen používáním kvalitních vstupů do výroby, pravidelným proškolením zaměstnanců, ale také certifikáty jakosti. Tyto obhájila po třech interních auditech, které ve firmě proběhly v loňském roce a v současné době je držitelem těchto certifikačních oprávnění: ČSN EN ISO řady 9001:2001, 14001:2005, 18001:1999; dále pak ISO 3834-2:2006 zaručující jakost při svařování, tedy tzv. Velký svářečský průkaz; a ještě certifikát „Evropský svářečský technolog“, který je udělený Českou svářečskou společností. K utužování dobrých obchodních vztahů jistě přispívá i fakt, že firma Kovar disponuje vlastní konstrukční kanceláří a že každý zaměstnanec obchodního oddělení komunikuje pouze se svým okruhem zákazníků. Firma si také dává záležet na dobrých vztazích se zaměstnanci. Ti pocházejí převážně z mikroregionu, v němž firma působí, a někteří z nich pracují v Kovaru od samého založení. Další znatelnou změnou přispívající ke zvýšení konkurenceschopnosti a celkové efektivity výroby je postupné zavádění metod průmyslového inženýrství, které se začaly implementovat přibližně v roce 2008 a již dnes firma pocítuje jejich pozitivní vliv na fungování celého výrobního procesu.

Weaknesses – Slabé stránky

Firma Kovar má v důsledku své specializace poměrně úzké portfolio výrobků. Speciální technologické kontejnery totiž tvoří 90 – 95 % výrobní produkce, s čímž přímo souvisí i pokles ekonomických výsledků firmy v důsledku hospodářské krize. Neexistuje totiž žádný jiný produkt, popř. diverzifikace výroby, na kterou by se Kovar mohl dnes zaměřit. Navíc firmu v posledních letech trápí tzv. sezónní výkyvy v poptávce, kdy např. ve druhém čtvrtletí roku 2008 nedocházelo k efektivnímu využití výrobní kapacity, zatímco se na přelomu 3. a 4. kvartálu pracovalo v prodloužených směnách. S tímto velkým a nárazovým nárůstem výroby a technologickou náročností zakázek souvisí i nárůst reklamací. Ty snížily jak počet zakázek, tak i efektivitu výroby a zapříčinily finanční ztráty. Proto se jimi nejen vedení firmy musí zabývat a promptně řešit každou individuální reklamaci, neboť udržení si stávající zákazníků je jedním s předsevzetí pro rok 2010. Další slabou stránkou, která může nepříznivě

ovlivnit chod firmy, jsou nevyřízené pohledávky z obchodních vztahů. Některé z nich jsou dnes již vymáhány soudně, na uhrazení některých po splatnosti se stále čeká. Poslední dvě slabé stránky souvisí s řízením vztahů se zákazníky. Nízká aktivita ve vyhledávání nových zákazníků přímo souvisí s tím, že po produktech firmy byla dosud dostačující poptávka, a tak aktivní navazování nových obchodních partnerských vztahů nebylo potřeba. Nicméně tato situace se v poslední době mění a někteří zaměstnanci obchodního oddělení se na hledání a získávání nových zákazníků podílejí. A co se týče konceptu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky, tak mezi zaměstnanci Kovaru zatím nedochází k osvětě o tomto konceptu a tedy ani k jeho žádnému systematickému využívání či rozvoji.

Opportunities – Příležitosti

Jednou z velkých příležitostí Kovaru je možnost upevnit si silnou pozici na trhu speciálních technologických kontejnerů po odeznění hospodářské krize. V současné době provází tento specifický segment trhu útlum, který je způsobem útlumem investic v dalších odvětvích, v nichž spolupracující firmy působí. Další příležitostí je pro Kovar aktivní a systematické vyhledávání nových zákazníků, s čímž souvisí i možnost pronikání na nové trhy, např. východní Evropy. Vedení firmy si dokonce hraje i s myšlenkou, že možností k rozvoji by byla i diverzifikace výroby a vytvoření nového výrobního portfolia. To by mělo firmě zaručit překlenout dobu nedostatku zakázek na speciální technologické kontejnery. Uvažuje se např. o dodání různých komponent, finálních zařízení, pro technologické kontejnery, které by byly montovány přímo v areálu firmy Kovar. Takže k expedici by šly kontejnery kompletně doplněné o veškeré technologie, čističky, baterie, pumpy, apod. Dále je zde možnost navázat nové obchodní vztahy a získat další zákazníky např. i pro původní kontejnerové produkty. A poslední zmiňovanou příležitostí je možnost zavedení eura v České republice. Přestože dnes nelze přesně vyčíslit ekonomické dopady tohoto kroku, tak v současné době má vedení firmy Kovar informace od slovenských obchodních partnerů. Ti se většinou shodují na tom, že po překonání prvotního šoku se situace zklidní a z dlouhodobého hlediska je jednotná měna s obchodními partnery pro firmu spíše přínosem.

Threats – Hrozby

Jedna z nepříjemných hrozeb, která může negativně ovlivnit chod firmy, by mohla být dlouhotrvající hospodářská krize a na ni navazující výrazné omezení investic. Již v současné době Kovar pociťuje tento fakt na objemu svých zakázek, potažmo tržeb a zisku. V loňském

roce dokonce došlo k omezení pracovní doby, krátily se platy, posouvaly firemní investice do dalšího období. Nicméně dosud tento tlak firma ustála a zdá se, že počátkem 2. čtvrtletí roku 2010 začíná docházet k mírnému nárůstu poptávky po produktech Kovaru. Další dvě hrozby musí mít vedení firmy, ale i její zaměstnanci, neustále na paměti. Přestože je výroba speciálních kontejnerů poměrně technologicky náročná a vyžaduje velké vstupní investice, může se kdykoli objevit nová konkurence v odvětví, ať už na českém či zahraničním trhu. A s tím by mohl eventuelně souviset i odliv zákazníků k této nové firmě. Jednou z možností jak tomuto předejít, je upevňování dobrých obchodních vztahů se zákazníky, naplňovat jejich požadavky v co nejkratším čase za udržení vysoké kvality výrobků, které potom budou prodávány za akceptovatelnou cenu.

Další z hrozeb, kterou se Kovar v současné době zabývá je volalita české koruny vůči euru. To např. v posledním roce hospodaření firmy přineslo citelné ztráty, protože bylo v postatě nemožné spočítat na začátku obchodní spolupráce ziskovost zakázky, když je mezi objednaním a zaplacením produktu několikaměsíční prodleva. A poslední hrozba, kterou ve spojitosti s fungováním firmy uvádím, je možná změna cen vstupů do výroby, ať už materiálních, či energetických, či růst ceny lidské práce. Všechny tyto faktory mají vliv na nákladovost a ziskovost veškerých produktů [25], [vlastní zpracování].

5.4 Výrobní portfolio firmy Kovar

Firma Kovar zaměřuje svou výrobu především na speciální, technologické, kontejnery, díky jejichž kvalitě a jedinečnosti se v této oblasti výroby dopracovala až na výsadní postavení mezi českými výrobci. Hlavní sezónou jsou pro firmu podzimní měsíce, kdy se akumulují zakázky především od stálých zákazníků z Německa. Přehled obrázků, zachycujících vybrané výrobky firmy, je součástí přílohy, konkrétně PŘÍLOHA P III: Ukázka výrobního portfolio firmy Kovar s. r. o.

Speciální kontejnery se používají k umístění proudových generátorů, kompresorů, nádrží a čističek vody, topných kotlů, rozvodných skříní a dalších strojů.

Materiálové kontejnery jsou díky své konstrukci z ocelových profilů a plechů vhodné pro použití jako např. skladiště palet se zbožím, materiálem, dílny, garáže, apod.

Přestavby kontejnerů se týkají především námořních kontejnerů, kdy se jednou použité námořní kontejnery, upraví např. izolací, vestavěním oken, dveří, uchycovacích prostředků, anebo se nahradí překližková podlaha odolnější ocelovou podlahou.

Ocelové konstrukce doplňují ocelové kontejnery, které mohou být konstruovány jako odkalovací nádrže s výztuhami stěn, příčkami, napouštěcími a vypouštěcími otvory apod.; ocelové rámy se zase mohou využívat pro přepravu těžkých zařízení a nákladů.

Obytné kontejnery slouží jako kanceláře, ubytovací a sociální zařízení, šatny, nebo stánky. Kontejnerové jednotky se mohou skládat do modulů a sestav až do výšky tří podlaží.

Kromě této specializované výrobní činnosti se firma Kovar okrajově zabývá i **zemědělskou činností**, která je pozůstatkem po bývalém ZD Valašské Kotáry, které zde dříve působilo. Firma obhospodařuje v současné době necelých 200 ha zemědělské půdy a trvalých travních porostů, z nichž převážná většina je využívána k pastvě skotu. Součástí zemědělské činnosti je i chov 70 ks krav a 20 ks mladého dobytka. Příjmy z této činnosti tvoří v posledních letech přibližně 1 % z celkových tržeb [25], [vlastní zpracování].

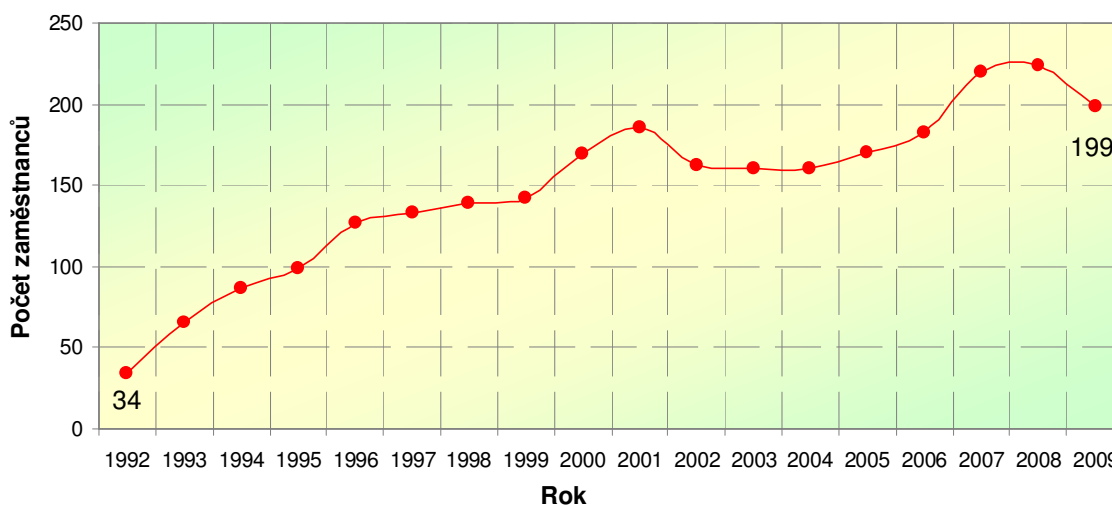
5.5 Organizační struktura firmy Kovar

Formální vztahy jsou dnes ve firmě Kovar uspořádány v rámci funkční organizační struktury, která je součástí příloh, PŘÍLOHA P IV: Organizační struktura firmy Kovar s. r. o., převzatá z interních materiálů firmy Kovar [26]. Veškerá odpovědnost a pravomoci souvisejí s individualitou jednotlivých pracovních míst a jsou součástí pracovní smlouvy jako takové, organizačního řádu, vnitřních předpisů a popř. popisu funkčních míst. K posledním větším změnám docházelo postupně v letech 1998 až 2001, kdy firma Kovar připravovala koncepci pro splnění podmínek k ISO certifikaci. Podle vyjádření vedení firmy se organizační struktura lehce mění přibližně každé dva až tři roky, tj. že se drobnými úpravami přizpůsobuje aktuálním potřebám firmy.

5.5.1 Zaměstnanci firmy

V současné době pracuje v Kovaru 199 zaměstnanců, přičemž většina z nich se přímo podílí na výrobě jako svářeči, montéři, elektrikáři, apod. Zbývajících asi 40 zaměstnanců zastává administrativní pozice na různých úrovních, jsou to tedy tzv. THP pracovníci. Průměrný počet zaměstnanců podílejících se na chodu firmy od doby jejich založení až po současnost

znázorňuje Graf 4. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců ve firmě Kovar s. r. o. v letech 1992 – 2009.



Graf 4. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců ve firmě Kovar s. r. o. v letech 1992 – 2009 [26], [vlastní zpracování].

Zaměstnanci jsou pro firmu Kovar velmi důležití, a to nejen z jejího efektivního fungování a prosperity. Firma se navíc snaží zaměstnávat a posléze vychovávat kreativní pracovníky s osobním zájmem na rozvoji firmy. V oblasti péče o zaměstnance se firma soustřeďuje na vytváření pohodových pracovních vztahů a zajištění dobré informovanosti o aktivitách firmy, které se děje nejen prostřednictvím časopisu Kovaránek, ale zároveň zaměstnance motivuje systémem finančních benefitů, péčí v oblasti kulturního a sportovního vyžití, apod. Do aktivit péče o zaměstnance spadá i jejich vzdělávání. První rozsáhlejší a cílené vzdělávání se ve firmě děje od roku 2006. Tehdy byl zpracován projekt, na jehož základě docházelo k čerpání finanční dotace z ESF. V rámci tohoto prvního vzdělávacího projektu se proškoli-la většina zaměstnanců ze všech úrovní organizační struktury firmy. Tento první projekt byl zaměřen na vzdělávání v oblasti světových jazyků, ekonomických a obchodních dovedností, materiálů, technických znalostí a dovedností, svářečských postupů, pracovních práv či povinností, komunikačních dovedností atd. Cílem projektu bylo zvýšení schopnosti zaměstnanců reagovat na specifické požadavky a přání zákazníků. Druhá etapa vzdělávání probíhá v období 2008 – 2012 opět za dotační podpory z fondů EU. Ovšem nyní se zaměstnanci budou zdokonalovat v oblasti štíhlé výroby, finančního řízení firmy, v manažerských a komunikačních dovednostech, apod. Výše finančních prostředků vynaložených na vzdělávání přesahuje za obě etapy 5 mil. Kč.

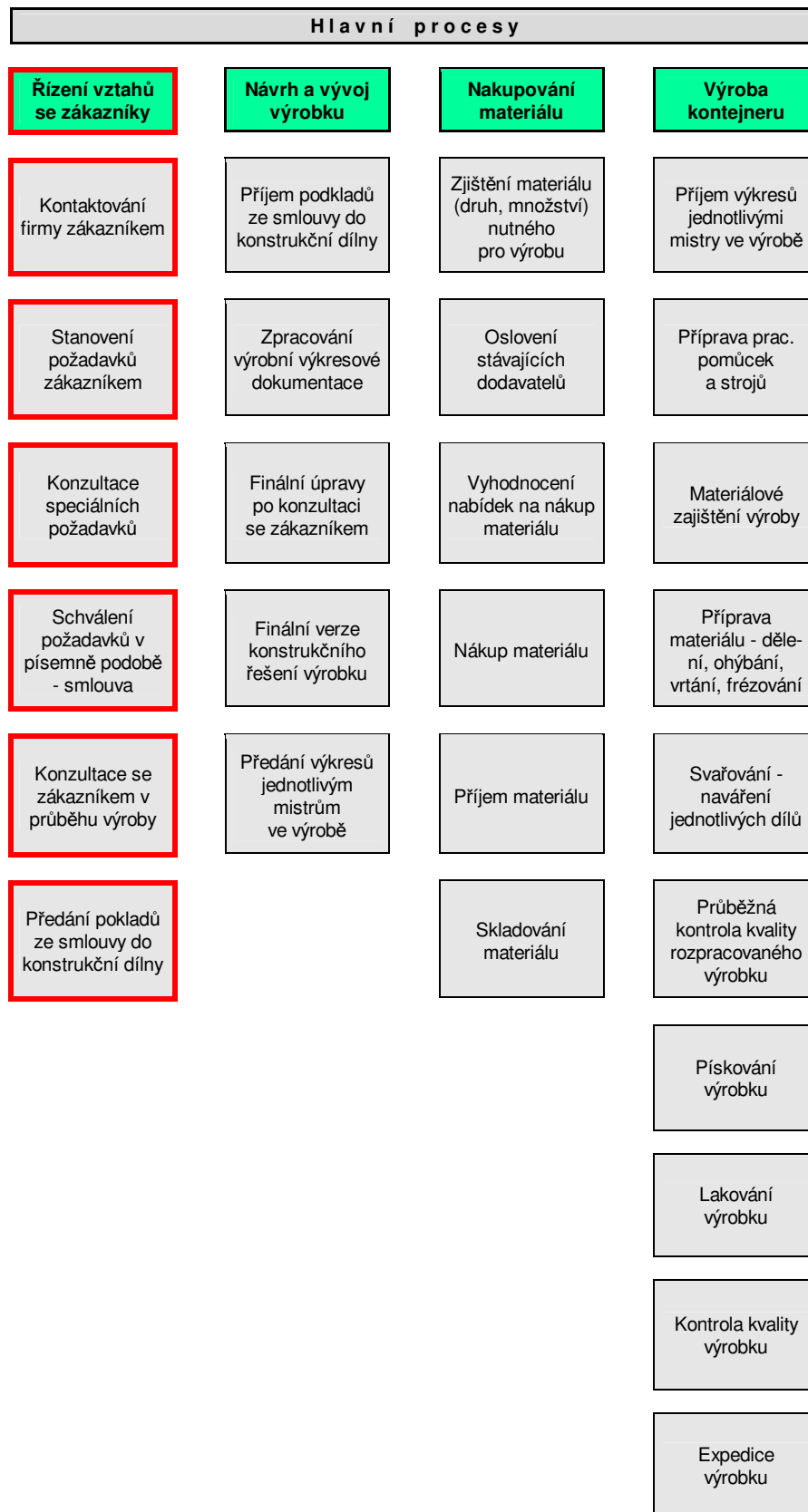
5.5.2 Řízení vztahů se zákazníky v rámci organizační struktury

Firma Kovar se specializuje na kusovou výrobu, od čehož se také odvíjí její vztahy k zákazníkům, kde je upřednostňován individuální přístup. Každý zákazník má na obchodním úseku svého konzultanta, obchodního zástupce, na kterého se může kdykoli obrátit. Tento zástupce firmy Kovar konzultuje se zákazníkem veškeré technické parametry zakázky, také cenu, termíny dodání a další specifika. Podklady k zakázce jsou pak dále předány pracovníkům konstrukční dílny, kteří zpracují návrhy. Po sestavení výkresové dokumentace je tato opět konzultována se zákazníkem skrze zaměstnance obchodního úseku. Do řízení vztahů se zákazníky jsou tak nejvíce zainteresováni především zaměstnanci obchodního a konstrukčního úseku. Nicméně by v tomto směru mělo být aktivní i vedení firmy. A s konceptem jako takovým je nutné alespoň okrajově obeznámit i ostatní zaměstnance firmy, kteří se do kontaktu se zákazníky dostanou např. v rámci jejich návštěv a obchodních jednání v Kovaru. Při komunikaci se zákazníky jsou nejčastěji využívány jak osobní obchodní jednání, tak komunikace prostřednictvím e-mailu, telefonu, nebo faxu. V současné době se informace o zákaznících uchovávají pomocí papírové databáze, např. u výkresové dokumentace související s danou zakázkou; programu MS Excel, např. kontakty na zákazníka a informačního systému A-systém⁺⁺. Domnívám se, že dnešní organizace firmy je v rámci její organizační struktury na velmi dobré úrovni. Zaměstnanci jsou individuálně seznámeni s náplní své práce a pravidelně spolupracují s kolegy z jiných úseků. Pro firmu je tato varianta dostačující a odpovídá aktuálním podmínkám, v nichž Kovar realizuje svoje podnikatelské aktivity [26], [vlastní zpracování].

5.6 Interní procesy ve firmě Kovar

Součástí dokumentu IMS, Integrovaný Management Systému, a splnění požadavků pro ISO normy je i procesní mapa, model, firmy, který je součástí příloh, konkrétně tedy P V: Procesní model firmy Kovar s. r. o.

Pro lepší zhodnocení interních procesů ve firmě Kovar je hlavní proces dále rozčleněn a zachycen na Obr. 7. Dílčí procesní mapa hlavního procesu firmy Kovar, který je umístěn na následující straně. Protože se firma specializuje na kusovou výrobu, je každý její výrobek jiný a jedinečný. Přesto existují v průběhu výroby činnosti, které se opakují a jejichž vzájemné navazování je při všech výrobových projektech téměř shodné.



Obr. 7. Dílčí procesní mapa hlavního procesu firmy Kovar [24].

Protože se v diplomové práci zaměřuji na řízení vztahů se zákazníky, tak jsou v následujících odstavcích subprocessy s tímto související stručně popsány.

Kontaktování firmy zákazníkem – Kovar si za 18 let svého působení na trhu vybudoval stálou základnu zákazníků, kteří se k firmě neustále vracejí. O dlouhodobé spolupráci se stálými, klíčovými, zákazníky svědčí i grafické znázornění v kapitole 6 Zákazníci firmy Kovar. Pokud se na firmu obrátí noví zákazníci, děje se tak většinou na základě webové prezentace, doporučení stávajících zákazníků, oslovení v rámci speciálních setkání, např. veletrhů a výstav, apod.

Stanovení požadavků zákazníkem, konzultace speciálních požadavků – každý ze stálých zákazníků má na obchodním úseku Kovaru svého obchodního zástupce, s nímž konzultuje své požadavky na výrobek. Protože se většinou nejedná o první kontakt, tak lze odhadnout a předpokládat, jaké požadavky bude zákazník mít, popř. lze předešlou zakázku dohledat v databázi a upravit ji dle aktuálních potřeb. Vzhledem k tomu, že se firma Kovar specializuje na kusovou výrobu, čouká se, že každý ze zákazníků bude mít trochu odlišné, speciální, požadavky. A proto musí být každý detail prodiskutován a zákazníkem schválen, aby nedošlo k nesrovnalostem v konstrukční dílně a následně ve výrobě.

Schválení požadavků v písemně podobě – smlouva – pokud se zástupci firmy Kovar dohodnou se zákazníkem na požadavcích, může dojít k podpisu smlouvy, v níž se obě strany zaváží k plnění povinností, které pro ně ze smlouvy vyplývají.

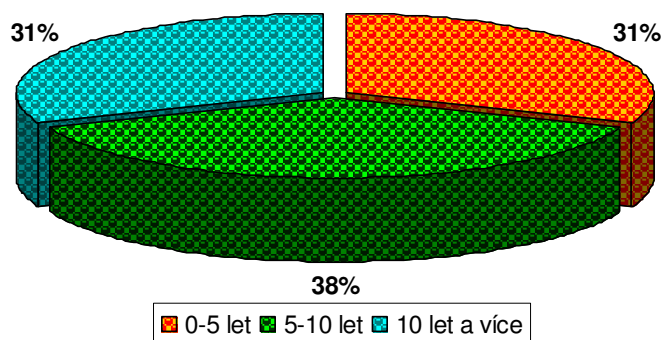
Konzultace se zákazníkem v průběhu výroby – v případě, že se v průběhu výroby změní jakýkoli parametr výrobku, musí tento fakt obchodní zástupce se zákazníkem prodiskutovat. Děje se tak většinou elektronicky, prostřednictvím e-mailu, telefonicky, ve výjimečných případech přijede zákazník situaci osobně projednat do výrobního areálu firmy Kovar.

Předání pokladů ze smlouvy do konstrukční dílny – zástupce obchodního oddělení je také odpovědný za předání požadavků zákazníka, obsažených ve smlouvě, pracovníkům konstrukční dílny.

Vzhledem k povaze výroby se domnívám, že procesy ve firmě odpovídají jak interním potřebám Kovaru, tak zabezpečují dostatečnou komunikaci se zákazníkem. Ovšem vidím zde možnost implementovat speciální software na modelaci, sledování efektivity a vyhodnocování procesů. Věřím, že je otázkou času, kdy tento projekt bude v Kovaru předložen a realizován [24], [vlastní zpracování].

6 ZÁKAZNÍCI FIRMY KOVAR

Firma Kovar udržuje se svými zákazníky dlouhodobě dobré obchodní vztahy. S některými spolupracuje už více než 10 let. Přehled délky spolupráce s klíčovými, zákazníky firmy zachycuje následující Graf 5. Rozdělení klíčových zákazníků dle délky spolupráce.



Graf 5. Rozdělení klíčových zákazníků dle délky spolupráce [vlastní zpracování].

Z grafu lze vyčíst, že firma má zákazníky s nimiž spolupracuje např. již 15 let, na druhou stranu v posledních pěti letech Kovar navázal nové obchodní kontakty, které jsou pro firmu do budoucna velmi důležité. Nové zákazníky Kovar většinou získal díky webovým prezentacím, na základě doporučení od stávajících zákazníků, anebo v rámci účasti na veletrzích, výstavách. Ale k žádnému rozsáhlejšímu vyhledávání nových zákazníků zatím nedochází. Co se týče segmentace zákazníků, tak dosud nebyl ve firmě zpracován a implementován cílený koncept. Prozatím je využíváno pouze rozdělení do skupin podle země původu zákazníka a jeho podílu na celkových tržbách. K tomuto slouží program MS Excel, do něhož jsou pravidelně zaznamenávány aktuální údaje o výši tržeb za jednotlivé zákazníky, procentní podíl na tržbách, fakturace podle zemí a z důvodu exportu a fakturace v zahraniční měně i kurz české koruny vůči euru.

Tabulka umístěná na následující straně, Tab. 1. Pořadí zákazníků dle procentuálního podílu na celkových tržbách za rok 2009, zachycuje právě procentuální podíl tržeb na celkových tržbách u klíčových deseti zákazníků firmy. Z důvodu diskretnosti jsem zvolila vlastní označení zákazníků pomocí kombinace alfabetských znaků. Údaje v tabulce jsou z roku 2009 a je z nich patrné, že jeden největší zákazník odebírá produkty, jejichž hodnota dosahuje přibližně 20 % z celkové výše tržeb. Dále lze z tabulky vyčíst, že pět zákazníků odebírá výrob-

ky v hodnotě přesahujících 60 % tržeb, což je trend posledních přibližně čtyř let. Tato skupina zákazníků je pro firmu Kovar klíčová.

Tab. 1. Pořadí zákazníků dle procentuálního podílu na celkových tržbách za rok 2009 [vlastní zpracování].

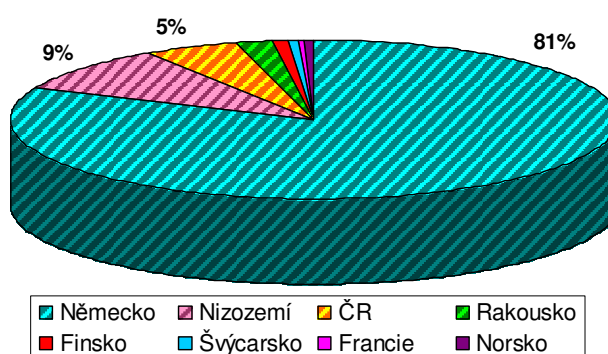
Zákazník	Kód země	Tržby za zákazníka	Podíl na celk. tržbách
VA	DE	58 541 857 Kč	20,78 %
JA	DE	41 164 149 Kč	14,61 %
OA	DE	31 850 377 Kč	11,30 %
DA	NL	28 452 137 Kč	10,10 %
CA	DE	19 780 949 Kč	7,02 %
WA	DE	16 936 725 Kč	6,01 %
XA	DE	12 790 131 Kč	4,54 %
BB	CZ	11 225 143 Kč	3,98 %
FA	DE	11 027 865 Kč	3,91 %
YA	DE	7 401 929 Kč	2,63 %

Další charakteristika, která se u zákazníků sleduje, je fakturace z geografického hlediska; tedy dle zemí, do kterých výrobky firmy putují. Podíl jednotlivých zemí na celkových tržbách znázorňuje následující tabulka, Tab. 2. Přehled fakturace dle geografického hlediska, která zachycuje údaje v českých korunách za poslední dva hospodářské roky.

Tab. 2. Přehled fakturace dle geografického hlediska [vlastní zpracování].

Podíl jednotlivých zemí na celkových tržbách	2008		2009	
	v Kč	v %	v Kč	v %
Německo	236 785 958 Kč	61,45%	227 973 993 Kč	81,15%
Nizozemí	64 778 598 Kč	16,81%	26 752 137 Kč	9,52%
ČR	47 526 842 Kč	12,33%	14 069 955 Kč	5,01%
Rakousko	22 584 374 Kč	5,86%	6 184 702 Kč	2,20%
Finsko	6 740 699 Kč	1,75%	2 324 090 Kč	0,83%
Švýcarsko	4 804 882 Kč	1,25%	1 536 586 Kč	0,55%
Francie	1 260 720 Kč	0,33%	595 781 Kč	0,21%
Norsko	867 020 Kč	0,22%	1 478 172 Kč	0,52%
Celkem	385 349 093 Kč	100,00%	280 915 416 Kč	100,00%

Přestože ve firmě došlo ke znatelnému poklesu celkových tržeb, přibližně o 28 %, tak největší a klíčoví obchodní partneři firmy jsou stále situováni v Německu, následuje Nizozemí, Česká republika a Rakousko. S některými zákazníky Kovar spolupracuje už od roku 1996, jiní si firmu našli v posledních pěti letech např. na základě doporučení jejich stávajících obchodních partnerů. Obecně lze říci, že především němečtí zákazníci si kladou velmi vysoké nároky na kvalitu. Fakt, že firma Kovar dokáže dlouhodobě obstát na těchto náročných trzích, je jen potvrzením vysoké úrovně jejích výrobků a dobrých obchodních vztahů se zákazníky. Pro lepší znázornění ilustruje i Graf 6. Odbyt výrobků Kovaru dle země původu zákazníka procentuální podíl odbytu dle zemí.



Graf 6. Odbyt výrobků Kovaru dle země původu zákazníka [vlastní zpracování].

Údaje v grafu jsou za rok 2009 a i z grafu je patrné, kde jsou situováni klíčoví zákazníci Kovaru. Odbyt pro Německé zákazníky tvoří 81 % celkové produkce, přibližně 9 % z celkové hodnoty výrobků putuje do Nizozemí a tuzemští obchodní partneři odebírají výrobky za přibližně 5 % z celkové hodnoty tržeb.

Závěrem snad lze jen říci, že nejen vedení firmy, ale také všichni její zaměstnanci, si uvědomují zodpovědnost za splnění požadavků zákazníka. Snaží se o to, aby míra jeho spokojenosti byla co nejvyšší, k čemuž využívají především tyto prostředky:

- neustálé zlepšování produktu zajištěné technickým zlepšováním vlastností produktu, snižování celkového lead-time;
- pružnost a přizpůsobivost zajištěné neustálým zvyšováním kvalifikace zaměstnanců, využíváním nových technologií, materiálů a komponentů ve výrobě;
- naprostá kvalita, která je chápána jakou neustálý proces zlepšování [vlastní zpracování].

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ KOVAR S. R. O.

Pro analýzu současného stavu jsem zvolila dvě metodiky, a sice řízené rozhovory doplněné o dotazníkové šetření, jehož výsledky jsou obsahem této kapitoly.

7.1 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy

- **Význam zákazníků pro firmu**

Téměř všichni zaměstnanci se v první otázce dotazníku shodují, že **zákazníci firmy jsou pro Kovar nepostradatelní, existenčně důležití** a bez nich by firma jednoduše nemohla fungovat. Na jejich poptávce a následné objednávce produktů Kovar stojí a padá, a proto se snaží s maximálním nasazením splnit veškeré jejich požadavky. Pod pojmem řízení vztahů se **zákazníky** si potom většina zaměstnanců představuje každodenní komunikaci při vyřizování a specifikaci objednávek; a dále udržování příznivých partnerských vztahů se **zákazníky**, coby odběrateli produktů Kovaru.

- **Počet zákazníků firmy**

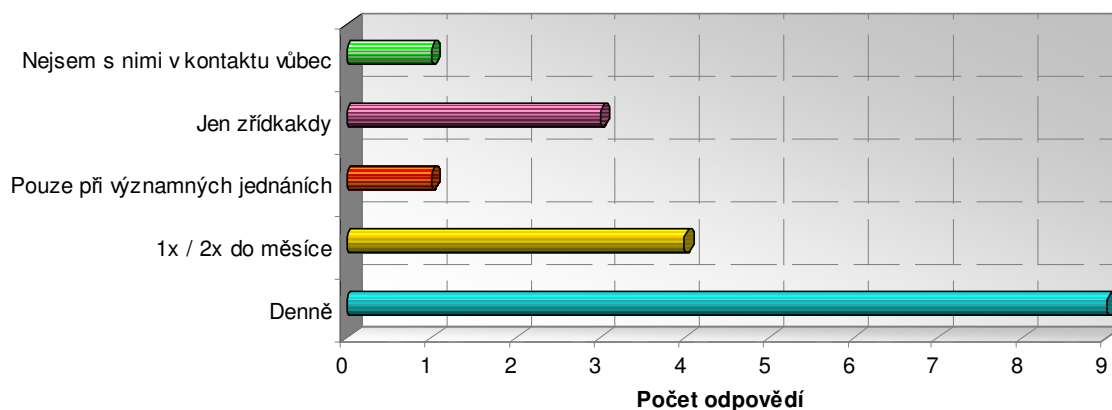
Jedna z otázek byla záměrně směřována na odhad počtu **zákazníků** firmy. Nejrelevantnější odpovědi samozřejmě poskytli zaměstnanci obchodního a ekonomického úseku a také vedení firmy. Ti jsou v 75 % případů přesvědčeni o tom, že **firma má v současné době méně než 50 stálých zákazníků**. U odpovědí pracovníků úseku konstrukce byla tato varianta také nejčastější odpovědí, ale už se tam také vyskytovala možnost mezi 50 a 100 **zákazníky**. Důvodem ne příliš správného odhadu může být absence komunikace, která se **zákazníky** probíhá výhradně skrze obchodní oddělení.

- **Četnost kontaktu zaměstnanců firmy se současnými zákazníky**

Jedna z prvních otázek byla zaměřena na četnost kontaktu se **zákazníky** a odpovědi jsou graficky znázorněny na Grafu 7. Četnost kontaktu zaměstnanců firmy Kovar se **současnými zákazníky**, který je umístěný na následující straně.

Z grafu lze vyčíst, že **polovina respondentů se zákazníky komunikuje denně**. Jsou to většinou obchodní zástupci, kteří se **zákazníky** řeší specifika zakázky, či konstrukční řešení výrobku, navrhované konstruktéry Kovaru. Odpovědi o četnosti kontaktu se **zákazníky** jako

zřídka, anebo vůbec, se týkají zaměstnanců konstrukčního úseku, kteří se zákazníky komunikují v podstatě pouze přes obchodní zástupce firmy.



Graf 7. Četnost kontaktu zaměstnanců firmy Kovar se současnými zákazníky [vlastní zpracování].

- **Komunikační prostředky**

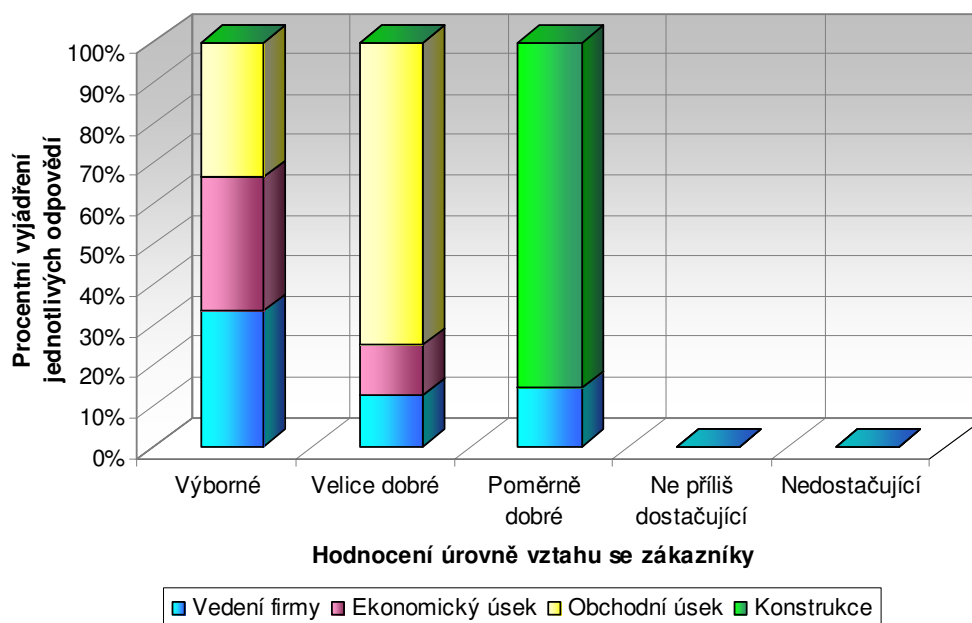
Jak již bylo zmiňováno v předchozí kapitole, tak **komunikace probíhá většinou e-mailem nebo telefonicky**. Kontakt jednou, maximálně dvakrát do měsíce, anebo **při významných obchodních jednáních** se nejčastěji týká vrcholového vedení společnosti. Jednatelé firmy se účastní schůzek pouze s klíčovými zákazníky firmy; anebo jsou přítomni při vyjednávání jejichž předmětem je technologicky velmi náročný výrobek.

- **Současné vztahy se zákazníky**

Přestože se téměř všichni zaměstnanci shodují v tom, že jsou pro ně zákazníci existenčně důležití, tak pohled na úroveň vztahů s nimi se už liší. Situaci vyplývající z dotazníkového šetření zachycuje Graf 8. Hodnocení vztahů se současnými zákazníky jednotlivými úseky firmy, který je umístěn na následující straně.

Výborné vztahy se zákazníky si pochvaluje přibližně 17 % respondentů. Překvapivé je, že každý z nich pracuje na jiném úseku firmy. Zde se pravděpodobně promítly osobní zkušenosti jednotlivých zaměstnanců, které jsou individuální; záleží na přístupu obou stran k jednání i tzv. poprodejní péči o zákazníky. Ovšem **nejvíce zaměstnanců považuje současnou úroveň vztahů se zákazníky za velmi dobrou**. Tuto variantu odpovědi zaškrtno celkem osm respondentů z 18ti, přičemž nejvíce jich pracuje na obchodním úseku firmy. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci konstrukce nepřijdou do kontaktu se zákazníky příliš

často, tak ti intuitivně považují vztahy se zákazníky za poměrně dobré. Tuto variantu odpovědi volilo celkem šest zaměstnanců zmiňovaného úseku firmy.

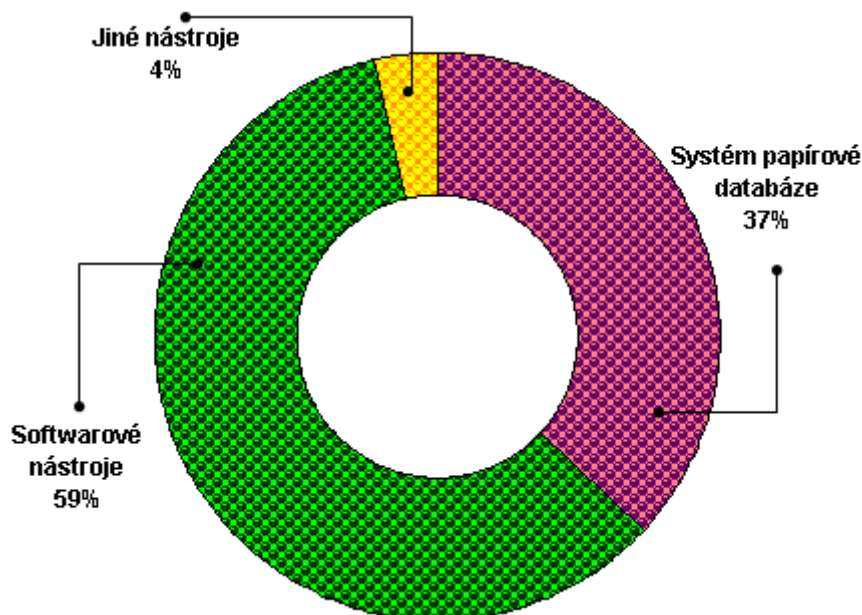


Graf 8. Hodnocení vztahů se současnými zákazníky jednotlivými úseky firmy [vlastní zpracování].

- **Informační nástroje používané při komunikaci se zákazníky**

Pro efektivní řízení vztahů se zákazníky je nezbytné v dnešní době využívat moderní nástroje informačních technologií, aby správné informace byly konkrétnímu zaměstnanci ihned k dispozici. Nicméně ani systém papírové databáze není v současnosti opomíjen a spousta firem si takto uchovává např. smlouvy a další důležité listiny z obchodního styku. Schematické znázornění nástrojů, které jsou aktuálně využívány zaměstnanci firmy Kovar zachycuje Graf 9. Nástroje využívané při komunikaci se zákazníky, umístěný na následující straně.

Naprostá většina zaměstnanců, konkrétně tedy 59 % z nich, **využívá softwarové nástroje** pro řízení vztahů se zákazníky. Patří mezi ně **především jednotlivé moduly interního informačního systému A-systém⁺⁺**, který je firmě Kovar přizpůsoben na míru. Dále jsou pak data o zákaznících uchována prostřednictvím programů typu MS Office, např. Word, Excel, apod. Jak lze odvodit z grafu, tak další nástroj, systém papírové databáze, má ve firmě Kovar pořád své místo. Tuto variantu odpovědi zaškrtnulo 37 % respondentů a jedná se především o uchovávání konstrukčních a projektových návrhů, které jsou setříděny a evidovány dle jednotlivých zákazníků firmy. Čtyři procenta respondentů odpověděla, že využívá jiné nástroje a z doplňující otázky vyplynulo, že se jedná především o Internet.



Graf 9. Nástroje využívané při komunikaci se zákazníky [vlastní zpracování].

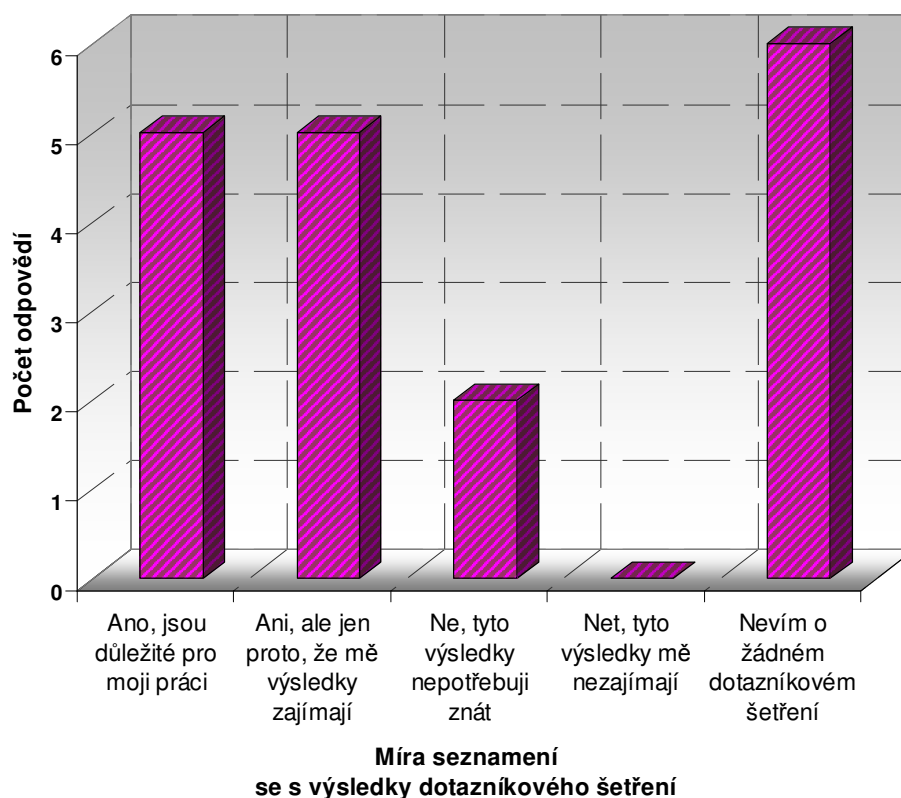
- **Konkrétní nástroje řízení vztahů se zákazníky využívané v současnosti**

Další otázka v dotazníku byla zaměřena na konkrétní nástroje, které jsou při řízení vztahů se zákazníky využívány v současnosti. Na výběr měli respondenti tyto možnosti: kanálovou politiku, politiku vzájemných vztahů, politiku znalostí a smluvní politiku; přičemž bylo možno zaškrtnout i kombinaci více možností. Nejčastěji se v odpovědích vyskytovala **kanálová a smluvní politika, shodně přibližně ve 33 %**. Lze předpokládat, že uplatňování kanálové politiky, tedy poskytnutí optimálního výrobku, v požadované kvalitě ve stanovenou dobu, na správné místo s minimálními náklady, se uplatňuje většinou u zákazníků, kteří poptávají produkty firmy Kovar jednorázově, či zcela výjimečně. U této politiky totiž neexistují žádné nadstandardní vztahy se zákazníkem. Zato smluvní politika by se dala charakterizovat jako přizpůsobení se jednotlivým skupinám zákazníků, jak v cenových tak platebních podmínkách. Třetí politika, **politika znalostí**, byla respondenty vybrána **ve 28 % případů**. Zde se projevuje dobrá vzájemná informovanost obou stran, časté obchodní schůzky i komunikace se zákazníky, což se dle výše zmiňovaných analýz také děje. A pouze **6 % respondentů se domnívá**, že v současnosti se **uplatňuje i tzv. politika vzájemných vztahů**, kdy např. zákazník má možnost kontaktovat firmu prostřednictvím Internetu. V současné době se např. vylepšuje nabídka na webových stránkách firmy, kde budou zákazníci moci zadat předběžnou on-line poptávku po produktech. Příslušný pracovník ob-

chodního úseku bude o tomto kroku zákazníka informován prostřednictvím e-mailu. Potom tedy může zákazníka kontaktovat a probrat s ním specifika zakázky a další podrobnosti nutné pro předání podkladů zakázky konstruktérům firmy.

- **Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků**

Míru seznámení se zaměstnanců s výsledky dotazníkového šetření, které je zaměřeno na zjištění spokojenosti současných zákazníků firmy Kovar s. r. o., zachycuje následující graf, Graf 10. Míra seznámení se s výsledky dotazníkového šetření.



Graf 10. Míra seznámení se s výsledky dotazníkového šetření

[vlastní zpracování].

Toto dotazníkové šetření probíhá každoročně z vlastní iniciativy firmy Kovar s. r. o. **Dotazníky jsou rozesílány především klíčovým zákazníkům firmy** a i přesto je jejich návratnost poměrně malá. Analýza tohoto dotazníkového šetření je obsahem následující kapitoly. Odpovědi zaměstnanců firmy Kovar na otázku, zda jsou seznámeni s výsledky dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků, jsou následující: **pět je s výsledky seznámeno, protože je považuje za důležité a užitečné pro svou práci**; další pět je sice s výsledky seznámeno, ale jen proto, že jej zajímají; dva respondenti odpověděli, že tyto výsledky nepotřebují znát a šest zaměstnanců o tomto dotazníkovém šetření vůbec neví.

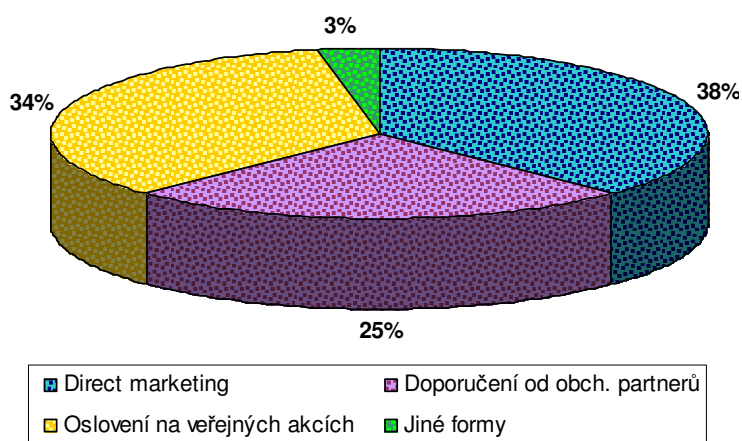
V tomto případě se jedná o konstruktéry, kteří do osobního styku se zákazníky v podstatě nepřijdou a komunikují s nimi skrze obchodní zástupce firmy.

- **Noví zákazníci firmy**

Jedna z otázek zkoumala, zda se zaměstnanci Kovaru domnívají, že pro firmu existují noví, potenciální zákazníci. Firma Kovar v současné době těží především z dlouhodobých obchodních vztahů a léta trvající příznivá ekonomická situace nikoho nenutila aktivně vyhledávat nové obchodní partnery. Ovšem dnes je situace jiná a je třeba se jí přizpůsobit, třeba právě v tom směru, že se budou vybraní zaměstnanci firmy intenzivně věnovat navazováním nových kontaktů. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že je **o existenci nových potenciálních zákazníků firmy přesvědčeno 56 % respondentů**, dalších 33 % odpovědí sice uznává, že je zde prostor pro navázání nových obchodních vztahů, ale je velmi těžké tyto klienty, poptávající specifický produkt firmy, najít. Shodně necelých 6 % zaměstnanců firmy odpovědělo, že zákazníci možná existují, ale zatím se o ně nezajímali; anebo o zákazníci dosud neví.

- **Formy hledání nových zákazníků**

Jedna z posledních otázek byla zaměřena na možné formy hledání nových, potenciálních, zákazníků firmy. Výsledky jsou zobrazeny na následujícím grafu, Graf 11. Formy hledání nových zákazníků doporučené zaměstnanci.



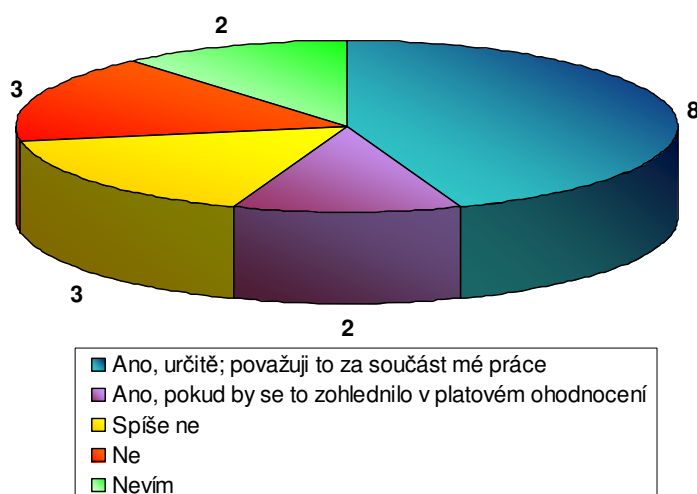
Graf 11. Formy hledání nových zákazníků doporučené zaměstnanci [vlastní zpracování].

Tzv. **direct marketing by rádo uplatnilo až 38 % zaměstnanců**. Zde se jedná především o cílené kontaktování vybraných potenciálních zákazníků prostřednictvím např. mailů,

telefonu, či speciálních nabídek zaslaných poštou. **Nicméně celá čtvrtina respondentů spoléhá na doporučení firmy Kovar novým zákazníkům od stávajících obchodních partnerů.** Přestože se tak v současnosti děje a firmu oslovují zákazníci, kteří si ji vybrali na základě referencí; nelze se na tuto formu navazování obchodních kontaktů spoléhat i do budoucna. Je třeba převzít iniciativu a být aktivní. Jednou z možností je i **účast na specializovaných veletrzích** a výstavách, kterou podporuje silná skupina, **34 % respondentů.** Firma Kovar se v minulosti účastnila specializovaných veletrhů, ale bohužel zatím bez výrazných přínosů a bez nových, perspektivních, zákazníků. Možná právě proto se dnes uplatňují i jiné formy získávání obchodních partnerů, a to především cílené vyhledávání na Internetu. Pro tento způsob získávání zákazníků se vyjádřila přibližně 4 % zaměstnanců a aktivní jsou v tomto směru především zástupci z obchodního úseku firmy.

- **Ochota zapojit se do hledání nových zákazníků**

Poslední otázka, u níž měli zaměstnanci na výběr z pěti možných odpovědí, se týkala jejich vlastní iniciativy a ochoty pustit se do hledání nových zákazníků. Jednotlivé možnosti a počet odpovědí zachycuje následující graf, Graf 12. Ochota zaměstnanců zapojit se do hledání nových zákazníků.



Graf 12. Ochota zaměstnanců zapojit se do hledání nových zákazníků [vlastní zpracování].

Z grafu lze vyčíst, že **osm respondentů z 18 by bylo ochotno se do této aktivity zapojit,** protože to považuje za součást své práce. Tento výsledek považuji je **velmi příznivý a povzbudivý.** Domnívám se, že pokud by došlo k vypracování konceptu a systematického plánu pro jednotlivé zaměstnance, rapidně by se zvýšila šance na uzavření nových partnerských

vztahů při porovnání s pasivním vyčkáváním na kontaktování firmy samotným zákazníkem. Co se týče opačné strany odpovědí, tak **dva zaměstnanci zatím neví, nebo si nejsou jisti, se svou aktivitou při vyhledávání nových zákazníků** a další tři zaměstnanci odpověděli na tuto otázku záporně. Z dotazníků jsem vypožadovala, že tyto odpovědi, ještě spolu s variantou spíše ne, se nejčastěji vyskytovaly u pracovníků ekonomického konstrukčního úseku, kde lze logicky předpokládat nezájem o tyto činnosti. Aktivní vyhledávání nových zákazníků by mělo být úkolem především pro obchodní zástupce firmy.

- **Další doporučení zaměstnanců související se řízením vztahů se zákazníky**

Někteří zaměstnanci vyplnili i otevřenou otázku pro jejich individuální vyjádření týkající se řízení vztahů se zákazníky. V závěru dotazníků se objevovaly přání, či podněty, jako např. aby určitá skupina zaměstnanců aktivně vyhledávala nové zákazníky, tak jak se o to v posledních pár měsících pokoušejí. Anebo aby docházelo k více osobním kontaktům se stávajícími zákazníky. Tyto návrhy by měly být pro vedení firmy inspirací k dalším krokům, rozdělení úkolů, které s výše zmíněným řízením vztahů se zákazníky souvisejí. Firma Kovar se díky své specializaci na kusovou výrobu snaží maximálně přizpůsobit a vyhovět každému svému zákazníkovi. V řízení vztahů s nimi se tedy uplatňuje individuální přístup, kdy každý zákazník má na obchodním úseku svého konzultanta, obchodního zástupce, na kterého se může kdykoli obrátit.

7.2 Řízené rozhovory se zaměstnanci firmy

7.2.1 Rozhovor se zaměstnancem obchodního úseku

Má první otázka byla zaměřena na komunikaci se zákazníky, tedy jak často s nimi komunikují a jaké komunikační kanály jsou využívány. Na tuto otázku ovšem vzhledem k povaze výroby neexistuje jednotná odpověď, takže **se zákazníky komunikují zástupci firmy podle potřeby**. V případě, že se aktuálně řeší nějaký projekt, je reálné že projektový vedoucí bude informovat zákazníka i několikrát denně. Ovšem pokud zákazník nic nepoptává, může dojít k přerušení komunikace i na dva měsíce. Mezi nejčastěji využívané komunikační kanály patří bezesporu **e-mailová komunikace**, která pro firmu skýtá výhody, jako možnost uložení konverzace, rychlého tisku, či okamžité přeposlání požadavků zákazníka na ostatní oddělení. Dále se hojně využívá telefonního spojení, které je efektivní k rychlému upřesnění specifických požadavků zákazníků. Při tomto druhu komunikace je bezpodmíneč-

ně nutná perfektní jazyková vybavenost projektových vedoucích, kteří se v této oblasti neustále zdokonalují. Přestože je v obchodních kruzích často obchodováno na základě osobních kontaktů, tak v Kovaru k němu dochází sporadicky. Důvodem je zde povaha výroby a orientace na export. A proto se obchodní schůzky omezily na upřesňování velmi náročných a specifických projektových řešení, či na navázání kontaktů s novými, potencionálními, zákazníky. Poslední dva způsoby komunikace, s nimiž se lze při styku se zákazníky v Kovaru setkat, je faxová komunikace a komunikace poštou. Tyto probíhají spíše v rámci ostatních úseků, např. ekonomického, při zasílání faktur za výrobky a služby. Podle Jarky Budínské jsou výše zmíněné aspekty komunikace dostačující v případě, že zákazník **jeví poměrně často zájem o výrobky firmy**. Poté je mu totiž **věnována dostatečná pozornost**. Na druhou stranu zde vidí jistý prostor pro zlepšení. Protože pokud zákazník nemá zadány aktuální projekty, tak jej firma sama od sebe aktivně nekontaktuje.

Další otázka byla zaměřena na databázi zákazníků a velmi mě překvapilo, že v současné době **nemá Kovar k dispozici žádnou uspořádanou a systematicky zpracovanou databázi**, kterou by zaměstnanci aktivně využívali. Pouze v rámci elektronických dokumentů u individuálních obchodních zástupců a uchovávání jednotlivé projektové dokumentace. Tyto obsahují jakési základní data o stávajících či potencionálních zákaznících. Domnívám se, že firma s kapacitou a potenciálem jakou je Kovar, by měla v současné době disponovat sofistikovanou databází, která je v rámci modulů propojitelná s ostatními úseky firmy.

Zbývající skupina otázek už byla zaměřena čistě na současné řízení vztahů se zákazníky, kteří jsou sice **segmentováni do skupin podle kritérií jako např. např. ziskovost, délka spolupráce, apod.** Ovšem jedná se o rozdělení spíše podvědomé, rozhodně ne databázové a cíleně zpracovávané. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, tak vyjednávací schopnost zákazníků o ceně je značná. Každý se snaží tlačit cenu dolů, ale i Kovar musí respektovat určité výrobní náklady a snažit se o přiměřenou ziskovost zakázky. Proto je **stanoven kalkulační postup, který se modifikuje na základě specifikace poptávky**. Výjimku při cenových kalkulacích tvoří snad jen snaha uspět ve výběrovém řízení, kde se cena upravuje tak, aby projekt byl schopný obstát mezi ostatními nabídkami. Anebo v případě zohlednění požadavků zákazníka na slevu produktu, kdy může dojít k předem prokonzultovaným změnám provedení. V případě, že se jedná o **dlouholeté obchodní partnery firmy, může jejich zakázka dostat z časového hlediska přednost před ostatními**. Přestože jsou tito stálí

zákazníci pro firmu velmi cenní, nedochází u nich k nějakým markantním cenovým zvýhodněním.

V průběhu posledních let stoupl vlivem extrémní technologické náročnosti některých projektů také počet reklamací. I proto byla na obchodním úseku firmy vyčleněna **pozice, která se reklamacemi a případnými stížnostmi zákazníků zabývá**. U těch je v případě nespokojenosti s produktem vyžadována specifikace problému doplněná fotodokumentací. Po tomto upřesnění je reklamační buď postoupena příslušnému úseku firmy, anebo zamítnuta. V případě uznání reklamační musí úsek zodpovědný za chybu sestavit návrh na řešení problému, který je skrze obchodní úsek prezentován zákazníkovi. Nejčastěji se jedná např. o zaslání chybějícího dílu a montáž ze strany zákazníka, nebo o opravu zaměstnanci Kovaru přímo u zákazníka, apod. Poté, co se uspokojení nároky zákazníka, se v Kovaru vyčíslí náklady, které v souvislosti s reklamací vznikly a ještě se určí příčina vzniku vady, chyby. **Je nezbytné si veškeré tyto faktory evidovat**, protože příčiny jsou po každé reklamaci konzultovány s konkrétními odpovědnými pracovníky. Toto je důležitou podmínkou k tomu, aby k podobné chybě v budoucnu nedocházelo, protože pak by mohlo dojít i např. na finanční postihy, omezení prémie a osobního ohodnocení, u chybujících pracovníků.

Má poslední otázka na Jarku Budínskou se týkala změn a novinek v komunikaci se zákazníky. Ptala jsem se, jaké konkrétní zlepšení by ona sama uvítala. Přestože si pochvalovala maximální nasazení a aktivní přístup k práci všech jejích kolegů, tak uznává přínos a nutnost častějšího osobního kontaktu se zákazníky. Ačkoliv je toto z důvodu exportu časově a finančně náročné, tak jak sama říká, je zde prostor na inovace a nová řešení. Možná by se to dalo realizovat i v rámci častější prezentaci Kovaru na speciálních organizovaných setkáních s obchodními partnery, např. na výstavách a veletrzích [vlastní zpracování].

7.2.2 Rozhovor s ředitelem a jednatelem firmy

První otázky směřovaly taktéž k současnému řízení vztahů se zákazníky, protože i pan Bambuch se **jako jednatel účastní schůzek** s klíčovými zákazníky firmy. Ty mimochodem vnímá jako velmi **důležité a rozhodující nejen pro současný chod firmy, ale i pro její budoucí strategický rozvoj**. Proto je nezbytné vztahy se zákazníky řídit, účastnit se pravidelných setkání, iniciativně kontaktovat zákazníky a snažit se vyhovět každému jejich požadavku. Je důležité mít nějaký koncept, směrnici, která by byla zaměřena na řízení vztahů se zákazníky, ovšem na druhou stranu je nežádoucí, aby se striktně postupovalo u všech jed-

nání stejně podle předem stanovených parametrů. Každý zákazník a tedy i každé jednání je jiné. A tomu se **zaměstnanci firmy musí přizpůsobit, musí být v tomto směru flexibilní**. Např. s dlouholetými obchodními partnery je jednání zaměřeno spíše na technologické provedení, konstrukční rysy produktu a pilují se detaily. Každá strana totiž ví, co může od druhého partnera očekávat, kam směřovat své požadavky. Zato jednání s novými, potencionálními, zákazníky se nese v duchu spíše o'ukávání, ujasňují se technické možnosti výrobce, platební podmínky odběratele, slad'ují se představy obou stran. V rámci monitorování zákazníků se **zpracovávají také měsíční, čtvrtletní a roční statistiky** zaměřené např. na ziskovost jednotlivých zákazníků, objem fakturace dle zemí, apod. Toto je úkolem ekonomického úseku ve spolupráci s obchodními zástupci firmy. Přestože nedochází k žádné systematické segmentaci zákazníků, ani složitější statistické analýzy, lze z jednoduchých výkazů odvodit, kteří **zákazníci jsou z hlediska tržeb pro firmu klíčoví**.

V současné době se k řízení vztahů se zákazníky aktivně nevyužívá žádný modul stávajícího informačního systému firmy. Tento systém je sice firmě přizpůsobený na míru, ale musí se neustále inovovat, vylepšovat; a **je možné**, že v budoucnu **dojde k propojení modulů**, např. finančního a obchodního, tedy modulu zpracovávajícího poptávky od zákazníků. Dále by pro firmu bylo výhodné, aby v rámci propojení těchto modulů mohli obchodníci při kalkulacích využívat informace o aktuálních nákladech na jednotlivé položky, komponenty výrobku; aby byli neustále informováni o objemu tržeb u jednotlivých zákazníků; aby bylo možno provádět statistické zpracování dat, apod.

A poslední otázky se týkaly samotného **konceptu řízení vztahů se zákazníky** a jeho eventuální implementace ve firmě. Pan Petr Bambuch se s tímto pojmem i výkladem konceptu během své praxe setkal. A **pro budoucí řízení, či celkový rozvoj firmy** vnímá jeho zavedení ve firmě jako jednu z priorit. Ovšem před samotnou implementací je nezbytné všechno pečlivě naplánovat, samotný koncept propracovat a jednotlivé nástroje přizpůsobit potřebám Kovaru. Žádoucí je také **aktivní zapojení** všech zaměstnanců, především **obchodního oddělení**. Bez jejich nasazení by totiž šel tento projekt ke dnu. Nicméně právě systematické a cílené řízení vztahů se zákazníky by bylo přínosné u klíčových obchodních partnerů firmy. Jak sám ředitel říká: „Zákazník jen mrkne a my musíme okamžitě reagovat.“ Co se týče **eventuelních rizik** při zavádění konceptu, tak zde vidí jako zástupce vedení možnost **přetěžování zaměstnanců** novými povinnostmi, kompetencemi a úkoly; možné jsou také **do-datečné a vyšší administrativní náklady**; možná neochota zaměstnanců a **nepochopení ze**

strany zákazníků, kteří by nové prvky při uplatňování moderního systému řízení mohli vnímat až jako obtěžující. A jaká cenová hladina by při implementaci projektu byla pro firmu přijatelná a reálná? Vedení firmy nepočítá s tím, že by se jednalo o jednorázovou a krátkodobou investiční akci. Pro Kovar by bylo lepší a vhodnější implementovat koncept po etapách. Náklady se tak mohou během pár let vyšplhat až k několika milionům. K tomu se musí brát v potaz náklady na udržování systému, možné další investice do technického vybavení, trvalé zabezpečení lidských zdrojů, apod. Zdá se tedy, že investiční náročnost by nebyla tou hlavní omezující podmínkou Kovaru [vlastní zpracování].

7.3 Závěrečné shrnutí analýzy současného stavu

Pro lepší zhodnocení a uzavření analýzy současného stavu řízení vztahů se zákazníky budou poznatky shrnuty v rámci silných a slabých stránek, která je obsahem této kapitoly.



Obr. 8. Schéma zachycující silné a slabé stránky v současném stavu řízení vztahů se zákazníky [vlastní zpracování].

7.3.1 Silné stránky

Jednou z největších silných stránek firmy Kovar je bezesporu vnímání zákazníků jejími pracovníky. Ti jim totiž přikládají až existenční význam pro firmu, která je na jejich poptávce přímo závislá. Jak bylo řečeno jedním respondentem: „Na jejich zakázkách stojíme

a padáme“. Přestože v posledních přibližně pěti letech navázala firma nové obchodní vztahy, tak stále těží z dlouhodobých obchodních vztahů a klíčoví zákazníci si Kovar cení pro schopnost vyrobit produkt na míru. I to je důvodem téměř dennodenní komunikace jednotlivých obchodních zástupců firmy se zákazníky. Musí se totiž probrat veškeré technologické provedení, je třeba ujasnit si detaily; při extrémně náročných zakázkách dochází většinou k osobním schůzkám, kterých se účastní i vedení společnosti.

Jako velké plus vidím i snahu všech zaměstnanců a iniciativu a podporu vedení při implementaci nových technologií a metod pro komunikaci se zákazníky. V současné době se uvažuje o vytvoření nového modulu interního informačního systému A-systém⁺⁺. Jeho prostřednictvím by mělo dojít k vytvoření databáze zákazníků, evidenci zakázek, propojení s moduly zaměřené na finance, náklady, databázi zákazníků a dodávek, apod. Zaměstnanci obchodního úseku by tak měli okamžitě k dispozici právě ty informace, které potřebují k sestavení adekvátní cenové kalkulace a k specifikaci podmínek individuálního projektu pro konkrétního zákazníka.

Přínosem pro firmu by jistě bylo aktivní a systematické vyhledání nových zákazníků. Někteří zaměstnanci obchodního úseku se sice snaží kontaktovat potencionální zákazníky, o nichž našli reference na Internetu, ale prozatím tato aktivita nemá žádný systematický koncept a ani nejsou definovány přesné cíle vyhledávání, měřítko úspěchu, apod.

Jednou z možností, jak potkat nové obchodní partnery, je účast Kovaru na specializovaných veletrzích a výstavách. Zde by bylo nutno zpracovat projekt s orientací na delší časové období, také by se musel zmapovat časový průběh jednotlivých akcí, jejich finanční náročnost, rizika, apod. Toto téma je jedním z mých dalších doporučení pro firmu Kovar.

7.3.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky současného řízení vztahů se zákazníky jednoznačně patří absence aktuálních dat pro vytvoření databáze zákazníků v nějaké sofistikované podobě, která by navíc byla zaměstnanci Kovaru aktivně využívána. Sběr dat a jejich vkládání do systému tak bude časově velmi náročnou aktivitou.

V návaznosti na předchozí slabou stránku může dojít k přetížení zaměstnanců obchodního úseku novými administrativní povinnostmi. Bod, který také nevyznívá pro Kovar příliš příznivě je nízká iniciativa a četnost kontaktování těch zákazníků, kteří aktuálně žádné produkty

nepoptávají. Domnívám se, že by jejich potřeby a možné přání do budoucna měly být čas od času zjišťovány a monitorovány.

Mezi další slabé stránky jistě patří neochota stávajících zaměstnanců firmy. Pokud by neměli zájem o proškolení při implementaci nových modulů stávajícího A-systému⁺⁺, pokud by neměli zájem s nimi pracovat; je snaha o zlepšení řízení vztahů se zákazníky marná. Možnou slabou stránkou, která by mohla překazit snahu o změnu, je reakce zákazníků. Ti můžou nový koncept řízení vztahů s nimi vítat, ale také jej mohou vnímat jako obtěžující. Až jejich reakce ukáže, zda zčásti intuitivní rozhodnutí o vylepšení současného stavu byla správné.

Pro řízení vztahů se zákazníky využívá bez výjimky každý zaměstnanec výpočetní techniku. Co se výkonnosti týče jsou na ni kladeny nemalé nároky a v souvislosti s rozšiřováním A-systému⁺⁺ a možnou implementací nového softwaru, se může ukázat, že stávající hardwarové vybavení je nedostačující. Ve spojitosti s realizací tohoto projektu by dodatečná investice sice přinesla žádanou modernizaci stávajícího zařízení. Ovšem na druhou by muselo dojít k omezení, nebo posunutí, investičních projektů a akcí, které má firma rozběhlé z předešlých let, např. revitalizace pozemků okolo firmy, výměna oken ve správní budově, zateplení svárny, apod.

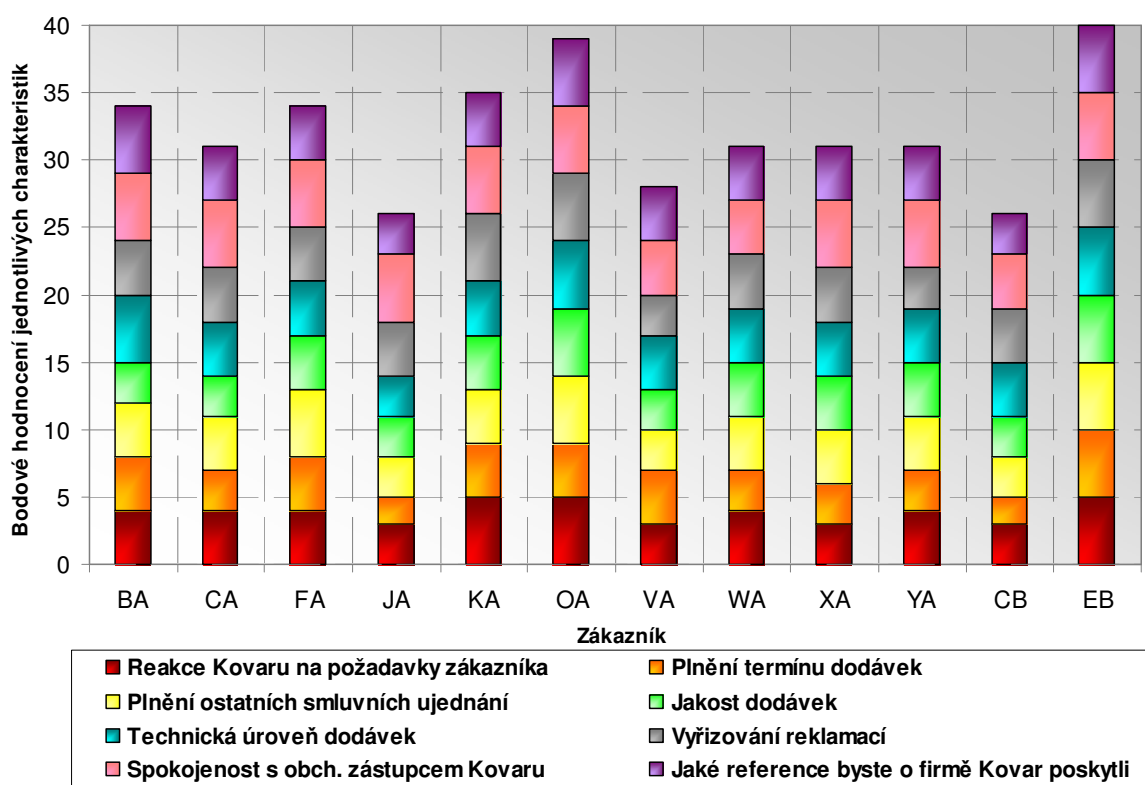
Poslední možnou slabou stránkou je omezení a útlum vnitrofiremní komunikace v případě, že by zaměstnanci obchodního úseku byli nuceni orientovat se výhradně na komunikaci se zákazníky. A z důvodu časové vytíženosti by interní komunikace byla zredukována pouze na nejnutnější vyjednávání a porady. Eventuelně by mohlo dojít i k omezení se pouze na telefonickou či e-mailovou komunikaci. Tento jev by jistě nepřispěl k udržení příznivé pracovní atmosféry, narušil by dobré vztahy na pracovišti a vzájemnou informovanost o aktuálním dění ve firmě [vlastní zpracování].

8 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ SE SOUČASNÝM STAVEM

V rámci analýzy spokojenosti zákazníků se současným stavem se zaměřím na rozbor dotazníkového šetření, které proběhlo z vlastní iniciativy Kovaru v listopadu roku 2009. Ukázka dotazníku je součástí přílohy, Příloha P IX: Dotazník „Spokojenost zákazníků“.

8.1 Dotazníkové šetření mezi zákazníky firmy

Pro přehledné zobrazení znázorňuje body za jednotlivé kategorie podle zákazníků následující graf, Graf 13. Hodnocení spokojenosti zákazníků prostřednictvím dotazníkového šetření.



Graf 13. Hodnocení spokojenosti zákazníků prostřednictvím dotazníkového šetření [vlastní zpracování].

Z grafu lze vyčíst, že největší spokojenost s prací a výsledným produktem firmy Kovar pocítuje zákazník EB z Německa, který snahu zaměstnanců Kovaru splnit požadavky zákazníka s maximálním nasazením ohodnotil nejvyšším možným počtem bodů, tedy 40ti. Hned v závěsu je hodnocení zákazníka OA, také z Německa, který v součtu přiřadil za jednotlivé charakteristiky Kovaru celkem 39 bodů. A na pomyslném třetím místě je hodnocení zákazníka KA, z Rakouska, který vyjadřuje spokojenost s firmou Kovar 35ti body. Obecně lze

konstatovat, že ve všech charakteristikách hodnotí zákazníci firmu Kovar velice příznivě, a pokud se u některých charakteristik vyskytnou nižší bodové hodnocení, měli by jednotliví obchodní zástupci tyto problémové oblasti se zákazníkem individuálně konzultovat. Ohodnocení jednotlivých charakteristik je stručně popsáno v následujících odstavcích.

- **Reakce Kovaru na požadavky zákazníka**

První charakteristika se týkala schopnosti firmy Kovar reagovat na individuální požadavky zákazníka. Toto kritérium ohodnotili respondenti celkem na 47 bodů, což lze při maximálním možném dosažení 60ti bodů považovat za velmi příznivé a povzbudivé. Jedním z klíčových faktorů úspěšnosti firmy je totiž kusová výroba uzpůsobená individuálním přáním zákazníka.

- **Plnění termínu dodávek**

Plnění termínu dodávek má celkem 41 bodů, přičemž se v této kategorii objevila nečastěji „jako bodové hodnocení, čtyřka vyjadřující velkou mírou spokojenost s dodacím termínem. Dva ze zákazníků hodnotí charakteristiku termín plnění dodávek pouze dvěma body. Tady lze předpokládat, že došlo k preferování některého z klíčových zákazníků, a právě výroba kontejnerových jednotek pro tyto obchodní partnery byla tedy posunuta na pozdější období.

- **Plnění ostatních smluvních ujednání**

Další z charakteristik, týkající se plnění dalších smluvních ujednání, obdržela v celkovém součtu 48 bodů. Toto svědčí o disciplíně a dodržování povinností firmy Kovar vyplývajících se smluv. Jak již bylo mnohokrát řečeno, firma těží především z dlouhodobě příznivého obchodního vztahu se zákazníky z Německa a Rakouska, kteří dodržování veškerých podmínek smluv tvrdě vyžadují.

- **Jakost dodávek**

Co se týče spokojenosti s kvalitou, jakostí, dodávek, tak hodnocení tohoto kritéria se pohybuje mezi třemi a pěti body, dle individuálního posouzení zákazníka. V celkovém součtu má tato charakteristika 45 bodů. Kvalitu produktů firmy Kovar zaručují nejen certifikáty řady ISO, které firma vlastní, ale i různá certifikační oprávnění zaručující kvalitu při svařování, pravidelná školení a systematické vzdělávání, kterým prošel za poslední čtyři roky téměř každý zaměstnanec firmy. Nicméně v případě, že se jedná o technologicky velmi ojedinělou a náročnou zakázku, může dojít k pochybení. A právě v tomto případě se zákazník obrací

na obchodní úsek, kde s ním kompetentní zaměstnanec jednotlivé připomínky probere a dále řeší dle interních směrnic a postupů.

- **Technická úroveň dodávek**

V hodnocení si u zákazníků dobře stojí i technická úroveň dodávek, která obdržela celkem 50 bodů. Co se týče této charakteristiky, tak právě na technologickém provedení si dávají pracovníci jednotlivých úseků firmy maximálně záležet. Vše začíná dohodnutím technických specifikací se zákazníkem prostřednictvím obchodních zástupců firmy; předání podkladů do konstrukční dílny, kde dojde k vytvoření výkresové dokumentace, a proces pokračuje jednotlivými operacemi při zpracovávání výrobku. Jak již bylo zmíněno výše kvality a technického provedení zaručují certifikační oprávnění, které firma Kovar vlastní.

- **Vyřizování reklamací**

Spokojenost s vyřizováním reklamací ohodnotili respondenti dotazníkové šetření 49ti body, což reklamační proces řadí k těm lépe obodovaným charakteristikám. Reklamace jsou v poslední době jednou z věcí, kterou se nejen vedení firmy intenzivně zabývá. K většímu nárůstu reklamací došlo především v posledních dvou letech z důvodu velkých výkyvů v objemu poptávaného zboží a také mimořádnou technologickou náročností jednotlivých výrobků. V současné době se touto problematikou, tedy reklamacemi, zabývá jeden zaměstnanec obchodního úseku. Ten přijímá stížnosti a požadavky na opravy od zákazníků, tyto postupuje kompetentním a zodpovědným pracovníkům firmy. Se zákazníky potom zpětně komunikuje možnosti řešení problému. Vysoké hodnocení spokojenosti s tímto faktorem obchodních vztahů lze tedy přičíst především zodpovědnému přístupu k reklamacím a jejich promptnímu řešení.

- **Spokojenost s obchodním zástupcem**

Z tabulky v příloze lze dále vyčíst, že největší počet bodů, tedy s čím jsou zákazníci nejvíce spokojeni, jsou právě obchodní zástupci firmy. Kvalita jejich práce a přístup k zákazníkům ohodnotili obchodní partneři 57mi body ze 60ti možných. Je to způsobeno i faktem, že každý zákazník má ve firmě svého obchodního zástupce. Ten se mu individuálně věnuje, zná a dokáže předvídat jeho potřeby a přání; a zákazník se na něj může v jakékoli věci obrátit.

- **Jaké reference byste o firmě poskytli**

Poslední z věcí, která firmu Kovar v dotazníkovém šetření zajímala, byla míra ochoty poskytnout o ní reference stávajícími zákazníky novým, potenciální, obchodním partnerům. Stávající respondenti obodovali tuto charakteristiku poměrně příznivě, nejčastěji se zde vyskytovaly čtyři body, popř. pět. V celkovém součtu pak tato charakteristika obdržela povzbudivých 49 bodů [26], [vlastní zpracování].

8.2 Závěrečné shrnutí analýzy spokojenosti zákazníků

Závěrem je spokojenost zákazníků s prací a současnou kvalitou výrobků firmy Kovar shrnuta prostřednictvím silných a slabých stránek.



Obr. 9. Schéma zachycující silné a slabé stránky související se spokojeností zákazníků se současným stavem [vlastní zpracování].

8.2.1 Silné stránky

Podle bodového hodnocení respondentů z dotazníků vyplývá, že mezi silné stránky firmy Kovar patří především přístup obchodních zástupců k zákazníkům. Tato charakteristika získala nejvyšší počet bodů. Jak již bylo řečeno, každý zákazník má v Kovaru svého obchodního zástupce, takže je zde zajištěn individuální přístup založený na dlouhodobé spolupráci, předvídání potřeb a aktivním vyjednávání.

Mezi další velmi příznivě hodnocené charakteristiky patřilo vyřizování reklamací, které je zabezpečováno specializovaným zaměstnancem obchodního úseku. Také s plněním dodávek jsou především klíčoví zákazníci firmy spokojeni. Ovšem toto se někdy děje na úkor ostat-

ních zákazníků firmy, kdy se realizace jejich poptávky dostává do časového skluzu. To by v budoucnu mohlo ohrozit dobré obchodní vztahy, a tak je třeba se této problematice věnovat a případně intenzivně vyjednávat se zákazníky o změně termínu dodání. Firma Kovar si zakládá na kvalitě svých výrobků a také na technické úrovni dodávek, což vnímají zákazníci velmi pozitivně. Toto je zaručeno jak certifikáty, tak díky kvalitní práci zaměstnanců konstrukčního oddělení firmy.

Výše uvedené argumenty jsou jistě důvody, proč jsou stávající zákazníci ochotni poskytnout dobré reference o Kovaru dalším, možným novým obchodním partnerům.

8.2.2 Slabé stránky

Přestože bylo hodnocení zákazníky firmy Kovar ve většině případů velmi příznivé, tak u některých zákazníků lze najít nízké bodování např. u níže zmíněných charakteristik.

Firma Kovar není schopna reagovat na požadavky zákazníka v takové míře, v jaké by jednotliví zákazníci očekávali. To pravděpodobně souvisí s upřednostňováním vybraných klíčových zákazníků firmy, např. v pořadí výroby nimi poptávaných výrobků. Tím, že se firma věnuje přednostně pouze vybraným zákazníkům, dochází k zanedbávání ostatních skupin obchodních partnerů. Tito ale mohou být v budoucnu pro firmu existenčně důležití, a proto by vedení firmy mělo současnou praxi přehodnotit a změnit organizaci výroby, např. dle časového sledu zadávání objednávek.

Nárůst reklamací v posledních letech souvisí s faktem, že se firma věnovala výrobě především technologicky velmi náročných kontejnerových jednotek. Každý kus svým způsobem originál, a tak se v průběhu výroby mohou vyskytnout situace, s nimiž se při projektování nepočítalo. Nicméně tento fakt přispěl k tomu, že se u těchto zakázek provádí tzv. monitoring odběratelem a z důvodu růstu reklamací, byl na tuto oblast vyčleněn jeden zaměstnanec obchodního úseku, s jehož prací jsou zákazníci velmi spokojeni [vlastní zpracování].

9 MOŽNOSTI OPTIMALIZACE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ KOVAR S. R. O.

Na základě analýz, definice silných a slabých stránek současného stavu a také rozhovoru s některými zaměstnanci firmy, jsou níže definovány možné způsoby optimalizace a doporučení. Ty by ve výsledném efektu své realizace měly přispět ke zlepšení stávajícího konceptu řízení vztahů se zákazníky uplatňovaného firmou Kovar s. r. o.

Segmentace stávajících zákazníků např. na výrobní a obchodní firmy; dále je zde relevantní rozdělení dle průmyslu. Vzhledem k tomu, že se firma Kovar specializuje na kusovou výrobu a má v současné době do 50 zákazníků, nebylo by pro ni příliš přínosné vytvářet rozsáhlou segmentaci, např. podle výše tržeb, počtu odebraných kusů výrobků, apod. Spíše by se zaměstnanci firmy měli zaměřit na segmentaci dle individuálních potřeb a přání zákazníků, s čímž souvisí i rozdělení těchto skupin zákazníků mezi obchodní zástupce.

Zpracování databáze zákazníků s cílem vytvořit přehlednou kartotéku informací o jednotlivých zákaznících, jejich zakázkách, výši odebraného zboží, apod. Ideální by bylo propojit tuto databázi se stávajícími vybranými moduly informačního systému A-systém⁺⁺, protože pak by bylo možno spojovat zákazníky s vystavenými fakturami, propojit požadavky na komponenty k výrobě se skladem materiálu, apod. Navrhuji, aby databáze zákazníků začleněná do modulu Firmy a aby obsahovala tyto skupiny informací:

- zákazníci, tj. název, sídlo, adresy, telefony, faxy, čísla bankovních účtů, údaje o obratu, popř. organizační struktura.
- kontaktní osoby zákazníka, tj. jméno, příjmení, telefony, faxy, adresy, pracovní zařazení v rámci organizační struktury, případný zástupce, apod.
- obchodní příležitosti u zákazníka, tj. potenciální výnos, nabídky, objednávky.
- aktivity spojené se zákazníkem, tj. informace o telefonátech, schůzkách, e-mailech, plánovaných úkolech.
- požadavky zákazníka, zahrnující dotazy, servisní požadavky, stížnosti, návrhy na zlepšení, apod.
- produkty a služby, které zákazník dále nabízí, jeho ceníky, katalogy, popisy a poznámky a další dokumenty.

Nový modul A-systému⁺⁺, který by zaměstnancům obchodního úseku umožnil interaktivně vytvářet kalkulace jednotlivých zakázek, zjišťovat aktuální ceny jednotlivých dílů potřebných ke zhotovení produktu. A dále by jim umožnil spojit jednotlivé projektové řešení se zákazníkem, resp. s jeho poptávkou.

Systematické vyhledávání nových zákazníků spojené s aktivní účastí na specializovaných veletrzích a výstavách. Tyto aktivity vyžadují jak podporu vedení, tak zaměstnanců, kteří se v dotaznících vyslovili, že by byli ochotni se na těchto akcích aktivně podílet. Z dalších rozhovorů ovšem vyplynulo, že by se firma nemusela na např. veletrzích, prezentovat jako vystavovatel, ale mohla by zde v rámci speciálních setkání navázat nové obchodní vztahy s potenciálními zákazníky. Pro úspěšnou účast na těchto akcích je ovšem nezbytné zpracovat projektové řešení, ve kterém by bylo stanoveno:

- přehled akcí, kterých se Kovar v daném roce zúčastní, tj. název, specializace a zaměření akce, popř. veletrhu; místo konání; ujasnění, na kterých z nich se bude firma prezentovat jako aktivní vystavovatel.
- cíl účasti na jednotlivých akcích, tj. zda se jedná o prezentaci firmy za účelem zvýšení povědomí o Kovaru; anebo bude akce zaměřena na aktivní získávání nových obchodních kontaktů.
- finanční náročnost, tj. stanovení nákladů na přípravnou fázi, fázi realizace a určení dalších nákladů spojených s účastí na akci.
- účast jednotlivých zaměstnanců firmy, tj. stanovení počtu a skladby zaměstnanců, kteří se budou na jednotlivých výstavách aktivně podílet, ať už v rámci příprav, či samotné realizace.
- měřítko úspěchu účasti na akcích, tj. např. počet navázaných nových obchodních kontaktů, ziskovost nových zákazníků, apod.

Hodnocení spokojenosti zákazníků s každou individuální zakázkou, které by tak zamezilo situaci, kdy zákazníci, odebírající výrobky jednou ročně, nejsou schopni poskytnout relevantní informace. Navíc je doložení spokojenosti zákazníků jednou z podmínek pro ISO normy a toto pravidelné vyhodnocování spokojenosti se zakázkou by jistě přispělo k lepší komunikaci a umožnilo by okamžitě řešit případné nesrovnalosti či výhrady k určitým charakteristikám zjišťovaným v rámci dotazníkového šetření [vlastní zpracování].

10 PROJEKT OPTIMALIZACE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ KOVAR S. R. O.

Projekt zaměřený na optimalizaci řízení vztahů se zákazníky firmy bude souviset s nákupem a následnou implementací modulu informačního systému firmy Kovar s. r. o. Veškeré náležitosti související s přípravou a realizací projektu jsou obsahem následujících subkapitol.

10.1 Cíle projektu

Primární cílem zpracovávaného projektového řešení je optimalizace řízení vztahů se zákazníky ve firmě Kovar s. r. o. Další cíle, konkrétní výstupy a aktivity jsou zpracovány v rámci logického rámce, který je součástí příloh, konkrétně tedy PŘÍLOHA P X: Logický rámec projektu [vlastní zpracování].

10.2 Akceptační kritéria projektu

Aby byl projekt přijatelný a úspěšnost realizace měřitelná, je nutné si stanovit akceptační kritéria. Ty budou brány ze tří níže uvedených hledisek.

10.2.1 Zajištění finančních zdrojů

Předpokládá se, že projekt bude realizován čistě z vlastních finančních zdrojů firmy Kovar s. r. o. Vzhledem k očekávané finanční náročnosti investice a s ohledem na výši disponibilních finančních zdrojů firmy je uskutečnění projektového řešení zcela reálné v průběhu maximálně příštích dvou let.

Další z možností jak lze projekt finančně zaštitit, je využití finanční podpory z fondů EU a ze Státního rozpočtu ČR. S ohledem na povahu projektu by bylo možno žádat o dotaci ve spojitosti s realizací Operačního programu Podnikání a inovace, OPPI, kde je řídicím orgánem Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. V rámci tohoto operačního programu je stanovena Prioritní osa 2, zaměřená mimo jiné i na rozvoj informačních a komunikačních technologií. Co se týče financí, v současném rozpočtovém období připadá na tuto osu z fondů EU celkem 243 mil. €, tj. 8 % z celkového rozpočtu na program OPPI.

Nicméně pro potřeby diplomové práce bude projekt zpracováván v návaznosti na finanční možnosti firmy Kovar s.r.o, především vlastní zdroje, kterými firma disponuje.

10.2.2 Subjektivní předpoklady vedení firmy Kovar s. r. o.

Protože se předpokládá realizace projektu především z vlastních zdrojů firmy, je nezbytné stanovit i akceptační kritéria, ovlivňující rozhodnutí vrcholového vedení, tedy majitelů firmy. Subjektivní předpoklady v souvislosti s realizací projektu ze strany zadavatele, tzn. především vedení firmy Kovar s. r. o., jsou shrnuty v následujících bodech:

- udržení si finanční stability žadatele a zefektivnění firemních procesů firmy,
- návratnost investice v časovém horizontu max. 4 let,
- zvýšení znalostí o projektovém řízení u vybraných zaměstnanců firmy,
- zvýšení konkurenceschopnosti v souvislosti s využíváním moderních IT,
- a v neposlední řadě žádoucí optimalizace řízení vztahů se zákazníky.

10.2.3 Ekonomické ukazatele projektu

O efektivnosti projektu budou dále vypovídat tzv. hodnotící, kritériální, ukazatele. Nejčastěji využívané ukazatele jsou a jejich hodnoty zachycuje následující tabulka, Tab. 3. Ekonomické ukazatele přijatelnosti projektu.

Tab. 3. Ekonomické ukazatele přijatelnosti projektu [vlastní zpracování].

Ukazatel	Hodnota	Interpretace přijatelnosti	Závěr
Čistá současná hodnota (NPV)	137.927 Kč	NPV je kladná, což je pozitivní a hodnoty bylo dosaženo za 4 roky.	Projekt je přijatelný
Vnitřní výnosové procento (IRR)	24,3 %	Vnitřní výnosové procento je vyšší než sazba diskontu.	Projekt je přijatelný
Index rentability	0,383	Velmi dobré zhodnocení investice. Splňuje interní firemní kritéria pro přijatelnost projektu.	Projekt je přijatelný
Doba návratnosti	3	Bez dotace je žádoucí návratnost investice za 3 roky	Projekt je přijatelný

Výpočet jednotlivých ekonomických ukazatelů

Výpočet jednotlivých ukazatelů byl proveden na základě vzorců, formulací, uvedených ve skriptech Podnikové finance, tj. zdroj [6], vydaných Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně.

- **čistá současná hodnota**

Maximální výše investice dle zpracovaného logického rámce je stanovena na 360.000 Kč. Předpokládá se, že každým rokem přinese investice zisk ve výši 150.000 Kč, což představuje především úsporu nákladů na čas zaměstnanců z důvodu zefektivnění firemních procesů a také zkrácení času na získání potřebných informací. Hodnota byla stanovena na základě metody kvalifikovaného odhadu. Zisk bude z důvodu rychlého zastarávání technologií generován pouze po dobu následujících 4 let. Diskontní sazba byla stanovena ve výši 7,9 %, což představuje dle firemních podkladů [26] váženou průměrnou hodnotu nákladů kapitálu. Podle vzorečku dle výše zmíněné literatury bylo vypočítáno, že současná hodnota budoucích peněžních toků z investice je rovna 137.927 Kč.

- **vnitřní výnosové procento**

Při použití diskontní sazby 7,9 % je čistá současná hodnota kladná. Vnitřní výnosové procento je ale založeno na relaci, kdy se tato čistá současná hodnota rovná nule. A proto je třeba najít nyní takovou diskontní sazbu, při níž bude čistá současná hodnota záporná, což je potřeba pro finální výpočet vnitřního výnosového procenta. Pro další výpočty byla zvolena výše diskontní sazby rovna 25 %. Při tomto zhodnocení se potom čistá současná hodnota rovná -5.760 Kč, je tedy záporná. Dle vzorečku pro výpočet vnitřního výnosového procenta, uvedeného v citované literatuře [6], je hodnota rovna 24.3 %.

- **index rentability**

Je dalším ukazatelem pro zhodnocení přijatelnosti projektu a vypočítá se jako poměr čisté současné hodnoty, tj. 137.927 Kč a maximálních přijatelných investičních výdajů na projekt, které jsou 360.000 Kč. Pro tento projekt je potom index rentability roven koeficientu 0,383. Výnosnost investice, představovaná tímto koeficientem, je dle interních materiálů [26] firmy Kovar přijatelná. Tyto totiž uvádějí minimální ziskovost ve výši 30 %.

- **doba návratnosti**

Tento ukazatel představuje počet let, které jsou potřeba k tomu, aby se předpokládané kumulované hotovostní toky vyrovnaly investici na projekt, která se odhaduje na 360.000 Kč.

Předpokládá se, že každým rokem přinese investice příjem ve výši 150.000 Kč, který představuje především úsporu nákladů na čas zaměstnanců z důvodu zefektivnění firemních procesů a také zkrácení času na získání potřebných informací. Hodnota byla stanovena na zá-

kladě metody kvalifikovaného odhadu. A propočtení doby návratnosti investice zachycuje následující tabulka, Tab. 4. Doba návratnosti investice.

Tab. 4. Doba návratnosti investice [vlastní zpracování].

Rok	Období	CF (v Kč)	Kumulované CF (v Kč)	Návratnost
2010	0	0,--	0,--	Ne
2011	1	150.000,--	150.000,--	Ne
2012	2	150.000,--	300.000,--	Ne
2014	3	150.000,--	450.000,--	Ano
2015	4	150.000,--	600.000,--	---

Závěrem lze tedy konstatovat, že projekt bude přijatelný, pokud budou v souladu akceptační kritéria všech třech kategorií, tedy nejlépe pokud:

- bude ve finančních možnostech firmy Kovar financovat projekt z vlastních zdrojů,
- budou úspěšně naplněny alespoň čtyři ze šesti subjektivních předpokladů vedení firmy Kovar,
- bude splněna efektivnost projektu, tedy splnění přijatelných hodnot výše stanovených ekonomických ukazatelů [vlastní zpracování].

10.3 Zainterесované strany

V rámci projektového řešení je také nezbytné identifikovat zainterесované strany. Ty mohou mít zájem na případné realizaci projektu; popř. být jeho realizací pozitivně, nebo negativně ovlivněni. Je důležité, aby firma v rámci realizace brala ohled na potřeby a přání těchto zainterесovaných stran, o případných dopadech je včas informovala a dále, aby se snažila zaměřit projekt tím směrem, který bude pro většinu zainterесovaných stran vyvážen určitou kladnou hodnotu. Přehled jednotlivých zainterесovaných stran a jejich případných očekávání a požadavků je obsahem následujících odstavců.

Vedení firmy má zájem na úspěšné realizaci projektu především z důvodu pozitivního vlivu na řízení vztahů se zákazníky, případně získání další konkurenční výhody a následný růst hodnoty podniku. Vedení firmy má tedy na realizaci projektu přímý vliv a v souvislosti s rozhodováním a schvalováním také velkou moc jeho průběh ovlivnit.

Zaměstnanci jsou ovlivněni realizací projektu především z důvodu možnosti využívání nového modulu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky. Tento by jim mohl usnadnit práci a mít v téměř okamžité k dispozici informace, potřebné pro práci jednotlivých zaměstnanců vybraných úseků firmy, především tedy obchodního, konstrukčního a ekonomického. Jednotliví zaměstnanci firmy mohou mít tedy menší či větší zájem na realizaci projektu; záleží především na míře využitelnosti nového modulu a ochotě aktivně s novým modulem pracovat.

Členové projektového týmu byli vybráni, aby sestavili projektové řešení zaměřené na optimalizaci řízení vztahů se zákazníky. Nad projektem stráví spoustu času a energie vložená do příprav projektu by se jim měla vrátit v podobě satisfakce z úspěšné implementace. Mají velkou moc ovlivnit projekt jako takový, tedy jeho skladbu, načasování, výběr dodavatele, potažmo finance a tedy by měli mít i velký zájem na jeho úspěšné realizaci.

Dodavatelé informačního systému mají velký zájem na realizaci projektu. Možností podílet se na implementaci modulu zajistí vybranému dodavateli práci, finanční příjem a dále bude pravidelně přispívat k růstu obratu, protože se bude podílet na údržbě a drobných opravách systému, popř. dodávání nových modulů. Přestože je míra vlivu u vybraného dodavatele poměrně malá, tak zájem na realizaci projektu je u něj poměrně velká.

Zákazníci firmy jsou smyslem a hnací silou celého projektu. Ten by měl ve finále přispět k optimalizaci řízení vztahů s nimi. Protože je jejich moc, co se týče možnosti ovlivnit průběh projektu, poměrně velká; měli by mít v ideálním případě velký zájem na jeho realizaci. Veškeré projektové řešení se totiž odvíjí od výsledů dotazníkového šetření, které mezi zákazníky proběhlo a potažmo také od osobních zkušeností s individuálními zákazníky, které mají jednotliví obchodní zástupci firmy Kovar. Ve výsledném efektu může totiž dojít ke zkvalitnění komunikace s nimi, zkrátí se celý proces zpracování kalkulace, objednávky a potažmo i času potřebného k výrobě kontejnerové jednotky.

Dodavatelé, obchodní partneři se mohou projektem jednak nechat inspirovat a navíc by v budoucnu mohlo dojít k implementaci podobného modulu zaměřeného principiálně zaměřeného na řízení vztahů s dodavateli. I oni pocítí pozitivní vliv úspěšně realizovaného projektu, protože při růstu poptávky po produktech firmy Kovar dojde i k růstu poptávky Kovaru po produktech stávajících dodavatelů, kteří se specializují na komponenty potřebné pro výrobu kontejnerových jednotek. Nicméně jejich moc ovlivnit projekt samotný je poměrně

malá a stejně tak je v současné době malý i jejich zájem na případné realizaci [vlastní zpracování].

10.3.1 Matice moci / dynamismu

Matice moci / dynamismu zachycuje zainteresované strany v souvislosti s jejich mocí ovlivnit projekt a zároveň míru předvídatelnosti, s jakou lze odhadnout jejich postoj k různým problémům. Zainteresované strany projektu optimalizace řízení vztahů se zákazníky firmy Kovar zachycuje ve výše zmíněných hlediscích následující schéma, Obr. 10. Matice moci / dynamismu.

		Předvídatelnost	
		Vysoká	Nizká
Moc	Malá	A = Málo problémů Zaměstnanci	B = Nepředvídatelná, ale zvládnutelná Dodavatelé IS Dodavatelé, obch. partneři
	Velká	C = Mocná, ale předvídatelná Vedení firmy Členové projektového týmu	D = Největší nebezpečí, nebo příležitost Zákazníci

Obr. 10. Matice moci / dynamismu [vlastní zpracování].

Snad nejobtížnější skupina zainteresovaných stran je v poli D, tedy pro nás zákazníci, kteří představují pro žádaný výsledek projektu největší nebezpečí, nebo naopak příležitost. U zákazníků je nutné se předem ujistit, zda by s navrhovaným řešením souhlasili, popř. jaké by měli výhrady. V rámci zpracovávání tohoto projektu, byla tato skupina oslovena prostřednictvím dotazníkového šetření a dále byly zohledněny individuální zkušenosti obchodních zástupců firmy Kovar s jednotlivými zákazníky. V dalším zkoumaném poli, poli C, jsou dvě skupiny zainteresovaných stran, a sice vedení firmy a členové projektového týmu. Tito mají velkou moc se týče možné realizace projektu; ale na druhou stranu, pokud tyto skupiny budou vzájemně spolupracovat a aktivně mezi sebou komunikovat, lze očekávání a požadavky jednotlivých skupin snadno identifikovat a poté i realizovat. Podpora zainteresovaných stran v poli A a B, tedy podpora ze strany zaměstnanců, dodavatelů IS a obchodních partnerů, může příznivě ovlivnit předpoklady a přání zbývajících skupin zainteresovaných stran a ve finále pozitivně podpořit realizaci projektu [vlastní zpracování].

10.3.2 Matice zájmu / moci

Matice zájmu / moci představuje jednotlivé skupiny zainteresovaných stran z hlediska jejich moci ovlivnit samotnou realizaci projektu a zároveň úroveň jejich zájmu, který mohou projevit během strategického rozhodování. Firma Kovar potom může ke každé skupině zaujmout rozdílná stanoviska s ohledem na jejich přání, potřeby a očekávání. Zainteresované strany s ohledem na výše zmíněné možné postoje a moc znázorňuje následující schéma, Obr. 11. Matice zájmu / moci.

		Úroveň zájmu	
		Nízká	Vysoká
Moc	Malá	A = Minimální úsilí Dodavatelé, obch. partneři	B = Informujte Dodavatelé IS Zaměstnanci
	Velká	C = Uspokojujte Zákazníci	D = Klíčoví hráči Vedení firmy Členové projektového týmu

Obr. 11. Matice zájmu / moci [vlastní zpracování].

Klíčoví hráči jsou v tomto případě zástupci vedení firmy Kovar a členové projektového týmu. Jejich moc ovlivnit realizovatelnost projektu je velké a stejně tak i úroveň zájmu, který budou sami projevovat při důležitých rozhodnutích. Relativně nejobtížnější skupinou jsou zde zákazníci. I když jsou na počátku příprav projektu a v úvodní fázi realizace pasivní skupinou, mohou jejich zájmy a očekávání výrazně zahýbat strategickými rozhodnutími. V budoucnu by se dokonce mohli přesunout ke klíčovým hráčům, a proto je nezbytné tuto skupinu včas informovat o případných krocích a eventuelně s nimi důležitá rozhodnutí prodiskutovávat. Další tři skupiny zainteresovaných stran, tedy zaměstnanci firmy, dodavatelé IS a obchodní partneři mohou svůj vliv na projekt uplatnit spolu s dalšími klíčovými skupinami, a proto by se ani na ně nemělo v rámci projektu zapomínat. Prozatím postačí pokud budou o případných krocích a fázích projektů průběžně informováni [vlastní zpracování].

10.4 Časový harmonogram projektu

Realizace projektu bude probíhat v šesti hlavních fázích, které potom dále zahrnují jednotlivé dílčí činnosti, aktivity. První fáze, **příprava projektového řešení**, zahrnuje především určení a potvrzení členů projektového týmu, kteří jako svůj první úkol provedou analýzu současného stavu řízení vztahů se zákazníky. Pravděpodobně využijí nástrojů jako např. dotazníkové šetření, řízené rozhovory, apod. Ve druhé fázi, **hrubé koncepci projektu**, už bude projektový tým navazovat na analýzu a navrhne řešení optimalizace, které je nutné schválit vedením firmy Kovar. Třetí fáze, **detailní koncepce projektu**, bude pro projektový tým časově nejnáročnější. V začátku je třeba definovat cíle projektu, akceptační kritéria a zainteresované strany. Následně si jednotliví členové projektového týmu rozdělí podle svých kompetencí zpracování technických požadavků na výstup projektu, tedy modul, a výběr dodavatele. Další člen týmu se bude věnovat časovému harmonogramu a zbývajícím člen vypracuje finanční rozpočet a rizikovou analýzu. Po kompletaci jednotlivých částí projektového řešení bude toto předloženo vrcholovému vedení firmy, u něhož projde schvalovacím procesem. Snad nejdůležitější fází v rámci realizace projektu je čtvrtá fáze, **výstavba řešení optimalizace**, jejímž výsledkem bude vypracovaný modul informačního systému přizpůsobený aktuálním potřebám firmy Kovar. Následně dojde k **pilotní fázi a modifikaci**, kdy bude modul implementován a zahájen zkušební provoz. V průběhu realizace této fáze projektu budou také příslušní zaměstnanci proškoleni a seznámeni s možnostmi, které jim nový modul nabízí. Podle potřeb potom dojde k úpravě modulu a následně ke spuštění poslední fáze tohoto projektu, kterou je **nasazení a provoz upraveného modulu**. Co se týče aktivit, činností spadajících pod tuto fázi, tak patří zde především pokračování školení zaměstnanců, monitoring aktivního využívání modulu a vyhodnocení přínosů pomocí dotazníkového šetření a diskusního fóra. Následně dojde k ukončení projektu, jehož obsahem byla implementace modulu přispívajícího k optimalizaci řízení vztahů se zákazníky firmy Kovar.

V následující tabulce, Tab. 5. Doba trvání jednotlivých činností a jejich návaznost, je zachycen přehled činností, které budou přímo souviset s realizací projektu. Přestože je velice důležité vytyčit si jednotlivé činnosti, délku jejich trvání a vzájemnou vazbu ještě před samotnou realizací projektu, měli by členové projektového týmu harmonogram aktualizovat a přizpůsobovat novým podmínkám ovlivňujícím průběh projektového řešení. Předpokládané datum zahájení projektu je pondělí, 7. června 2010.

Tab. 5. Doba trvání jednotlivých činností a jejich návaznost [vlastní zpracování].

Označení činnosti	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
	Příprava projektového řešení		
A	Navržení členů projektového týmu	2	---
B	Schválení a potvrzení účasti v týmu	1	A
C	Sběr dat pro zhodnocení současného stavu	5	B
D	Analýza současného stavu	5	C
	Hrubá koncepce projektu		
E	Předložení návrhů na optimalizaci	1	D
F	Schválení vybraného návrhu optimalizace	1	E
	Detailní koncepce projektu		
G	Definice cílů projektu optimalizace	0,5	F
H	Stanovení akceptačních kritérií	0,5	G
I	Analýza zainteresovaných stran	2	G
J	Sestavení časového harmonogramu	1	G
K	Stanovení technických požadavků na modul	2	G
L	Určení okruhu možných dodavatelů modulu	1	K
M	Oslovení potencionálních dodavatelů	0,5	L
N	Příjem nabídek od dodavatelů	3	M
O	Analýza dodavatelů dle stanových kritérií	2	N
P	Výběr vhodného dodavatele	1	O
Q	Sestavení finančního plánu projektu	2	H,I,J,O
R	Určení rizik projektového řešení	0,5	G
S	Kompletace projektového řešení optimalizace	2	R
T	Předložení projektové dokumentace	1	S
U	Projednání projektu vedením firmy	1	T
W	Úpravy projektové dokumentace	2	U
X	Schválení projektové dokumentace	1	W
	Výstavba řešení optimalizace		
Y	Uzavření smlouvy s dodavatelem modulu	1	X
Z	Vývoj modulu přizpůsobeného potřebám firmy	40	Y
AA	Implementace modulu v rámci IS firmy	3	Z
	Pilotní fáze a modifikace		
BA	Spuštění zkušebního provozu modulu	5	AA
CA	Školení zaměstnanců	10	BA
DA	Realizace diskusního fóra, porady k modulu	2	CA
EA	Úprava modulu dle připomínek uživatelů	10	DA
	Nasazení a provoz		
FA	Spuštění upraveného modulu	1	EA
GA	Průběžné školení zaměstnanců o změnách	10	FA
HA	Monitoring aktivního využívání	5	FA
IA	Realizace dotazníkového šetření	5	FA
JA	Vyhodnocení dopadů z realizace projektu	3	GA,HA,IA
KA	Ukončení projektu	1	JA

Celková doba realizace projektu je tedy 127 dní a schématické vyjádření návaznosti jednotlivých aktivit je vyjádřeno v rámci Ganttova diagramu, který je součástí příloh, PŘÍLOHA P XI: Ganttův diagram projektových činností [vlastní zpracování].

10.5 Řízení lidských zdrojů v rámci projektu

Zabezpečení lidských zdrojů zahrnuje nejen stanovení projektového týmu, ale je nutné naplánovat, zorganizovat a monitorovat veškeré procesy, které s přípravou a realizací projektu souvisejí.

10.5.1 Projektový tým

S ohledem na organizační strukturu firmy Kovar s. r. o. a potřeby projektu, byli na zpracování projektové dokumentace vybráni tito zaměstnanci firmy:

- **Jan Novák** – zástupce vrcholového vedení; je jedním ze zakladatelů firmy Kovar a v současné době také jejím ředitelem, jednatelem. V souvislosti s projektovým řešením optimalizace bude tedy manažerem projektu a na základě osobnostních charakteristik mu byla v rámci rozdělení týmových rolí přiřazena role usměrňovače.
- **Martin Novák** – v současné době pracuje ve firmě na pozici vedoucího obchodního úseku firmy. Má pod sebou tým osmi lidí, se kterými je denně v kontaktu, ať už v rámci rozdělování úkolů, či konzultace požadavků jednotlivých zákazníků. Proto bude v souvislosti s projektem zastávat post realizátora a vyhodnocovače.
- **Ing. Jiří Cejnar** – je zaměstnancem obchodního úseku firmy a jako obchodní zástupce firmy má na starosti určitý okruh zákazníků. Je tedy zodpovědný za komunikaci s nimi a v návaznosti na výkresovou dokumentaci zahrnující individuální požadavky zákazníka sestavuje finální kalkulaci výrobku. V průběhu projektového řešení optimalizace bude tedy představovat kompletovače a tzv. finišera.
- **Eva Nová, DiS** – pracuje v současnosti jako vedoucí úseku materiálového a technického zabezpečení firmy. Předtím ovšem poměrně dlouhou dobu zastávala pozici na ekonomickém úseku firmy a dostala se tak do kontaktu téměř se všemi projekty, které firma Kovar za finanční podpory fondů EU a Státního rozpočtu ČR, realizovala. V rámci firmy se také aktivně podílí na vydávání firemního časopisu Kovaránek a v neposlední

řadě byla iniciátorem k účasti v soutěži Firma roku. V rámci projektu bude nyní zastávat pozici inovátora a vyhledávače zdrojů.

- **Ing. Radek Štastný** – je interním správcem sítě firmy Kovar. Má tedy na starosti veškeré technické zázemí firmy a řešení případných komplikací stávajícího informačního systému. V souvislosti s projektem optimalizace bude mu byla proto přiřazena pozice specialisty, který bude zodpovědný za výběr a spolupráci s dodavatelem při analýze možné implementace vhodné IT.

Jednotliví členové projektového týmu mají jasně stanovené kompetence a odpovědnost za určité části projektu. Tyto jsou dále specifikovány v kapitole 10.6.3 Matice zodpovědnosti. Co se týče nároků na kvalifikaci pro sestavení projektové dokumentace a následnou úspěšnou realizaci projektu, tak lze předpokládat, že vybraní zaměstnanci mají s touto problematikou praktické zkušenosti. Firma Kovar totiž v posledních pěti letech realizovala několik projektů a každý zaměstnanec, ať už více či méně, přišel do styku alespoň s jedním z projektového řešení zaměřeného na vzdělání zaměstnanců, investice do technologií, strojového vybavení, softwarového vybavení, apod. Nicméně v případě nesrovnalostí mohou projektové záležitosti konzultovat zaměstnanci firmy Kovar se zástupci firmy H&B Real, a. s. ze Vsetína, konkrétně tedy manažerem oddělením programového financování, panem Ing. Bohdanem Mikuškem. Se vsetínskou firmou totiž Kovar dlouhodobě spolupracuje v rámci projektů zaštitěných financemi z fondů EU. Lze tedy očekávat, že firma H&B Real, a. s. má s projekty bohaté zkušenosti a pan Mikušek bude tedy vhodným konzultantem.

10.5.2 Matice zodpovědnosti

Matice zodpovědnosti upravuje kompetence jednotlivých členů projektového týmu vztahující se k danému projektu. Přičemž každý člen je v rámci zpracovávání projektu zodpovědný za jednotlivé činnosti v této míře: P – provádí, O – je odpovědný, S – schvaluje, K – konzultant, je informován. Matice zodpovědnosti je součástí příloh, konkrétně tedy Příloha P XII: Matice zodpovědnosti.

10.5.3 Pracovní prostředí pro zpracování projektu

Předpokládá se, že projekt bude vypracován v prostorách firmy Kovar, konkrétně v zasedací místnosti a v rámci pracovišť jednotlivých zaměstnanců. Všechna pracoviště firmy jsou moderně a vhodně vybaveny veškerými prostředky, které jednotliví zaměstnanci k práci

potřebují a která splňují ergonomické parametry pro pohodlnou práci s minimálními negativními dopady na zdraví zaměstnanců. Co se týče sociálního zázemí, tak to je ve firmě umístěno v každém patře správní budovy, takže v tomto směru je prostředí firmy k vypracování projektu maximálně vyhovující [vlastní zpracování].

10.6 Technické řešení projektu

Technické řešení projektu spočívá ve vytvoření a následné implementaci modulu informačního systému, který díky aktivnímu využívání zaměstnanci přispěje k optimalizaci řízení vztahů se zákazníky. Tento nový modul by měl především zaměstnancům obchodního úseku firmy usnadnit práci s vyhledáváním relevantních informací, které potřebují pro efektivní řízení vztahů se zákazníky. Pro vedení firmy pak bude žádoucí, aby modul umožňoval zpracování statistik zachycující např. ziskovost zákazníků, ziskovost jednotlivých zakázek, apod.

10.6.1 Požadavky na modul

Firma Kovar s. r. o. v posledních přibližně pěti letech investovala nemalé částky do technického zázemí, především pak do výpočetní techniky. Částka vyčleněná na nákup hardware vybavení se pohybuje okolo 4 mil. Kč a vzhledem k tomu, že v posledních dvou letech také došlo ke změně informačního systému A-systém⁺⁺ z DOS verze na Windows platformu, tak se pro potřeby projektu předpokládá, že nebude třeba dále investovat do hardware vybavení firmy. Požadavky na obsah **nového obchodního modulu** jsou spojené především s potřebou, aby v něm bylo možno aktualizovat informace o zákaznících, tj. propojit jej:

- se systémovým modulem **firmy**, v němž se v současnosti vytváří databáze jednotlivých zákazníků,
- s ekonomickým modulem **finance**, odkud by obchodní zástupci získávali informace o např. pohledávkách k jednotlivým zákazníkům,
- a obchodními moduly **nákup a prodej**, které obsahují aktuální výši materiálových nákladů.

Rozpis stávajících modulů současného informačního systému firmy Kovar zachycuje obrázek v přílohách, konkrétně tedy Příloha P XIII: Seznam modulů stávajícího IS.

Integrované informace umožní vyhledávat obchodním zástupcům údaje nezbytné pro kalkulaci zakázky, pracovat s aktuálními náklady na potřebné komponenty a materiál k zakázce, zakázku ekonomicky vyhodnocovat, zjišťovat objemy tržeb za jednotlivé zákazníky, dále zpracovávat statistiku a také uchovávat výkresovou dokumentaci k zakázce, např. v tzv. pdf formátu, a celkově uchovávat projektové řešení zpracované pro konkrétního zákazníka. Zruší se tím papírová kartotéka výkresů a projektů, která je náročná na skladovací prostor a aktivity související s vyhledáváním konkrétní zakázky jsou i časově náročné.

Při samotném vytváření modulu informačního systému se potom jedná především o čas programátora, který musí vytvořit jednotlivé relační tabulky a vše naprogramovat tak, aby nový modul vhodně doplňoval stávající informační systém. A dále je zapotřebí, aby sami zaměstnanci byli v práci s modulem aktivní, konkrétně v oblasti vkládání aktuálních informací, změn, sdílení údajů se zaměstnanci z ostatních úseků firmy, apod. Toto by mělo být zabezpečeno pečlivým zaškolením zaměstnanců a realizací dotazníkového šetření a diskusních skupin, které přispějí ke sdílení zkušeností a řešení případných problémů.

10.6.2 Analýza možných dodavatelů

Firma Kovar v současné době disponuje informačním systémem A-systém⁺⁺ od dodavatele Miss Centrum s. r. o. Přestože je tento systém přizpůsobeným na míru jejím potřebám, budu se v rámci zpracovávání projektového řešení zabývat i otázkou nákupu nového informačního systému, či modulu od jiného dodavatele. Na základě metody kvalifikovaného odhadu byly pro další analýzy vybrány tyto dodavatelské firmy – Adastra s. r. o., Oracle Czech s. r. o., SAP ČR spol. s r. o. Následující tabulka, Tab. 6. Prosté hodnocení dodavatele podle pořadí, zachycuje prosté hodnocení dodavatelů ve třech zvolených kategoriích, a sice cena, kvalita a servis.

Tab. 6. Prosté hodnocení dodavatele podle pořadí [vlastní zpracování].

Kritérium	Dodavatelé			
	Miss Centrum s. r. o.	Adastra s. r. o.	Oracle Czech s. r. o.	SAP ČR spol. s. r. o.
Cena	1	2	3	3
Kvalita	3	2	1	1
Servis	1	2	2	2
Celkem	5	6	6	6
Pořadí	1.	2-4.	2-4.	2-4.

Podle součtu bodů za jednotlivé kategorie je nejvhodnějším dodavatelem společnost Miss Centrum s. r. o. Za příznivou kvalitu nabízí poměrně dobrý výrobek u něhož zaručuje vysokou úroveň servisních služeb. Další tři potencionální dodavatelé mají také velmi příznivé hodnocení a rozdíl ve výsledcích je minimální. Rozhodujícím faktorem je zde především cena. Při výběru jiného dodavatele, by muselo dojít k celkové reorganizaci IS a vzhledem k tomu, že ve vrcholovém vedení firmy existují na toto téma rozdílné názory, byla možnost nákupu zcela nového IS zamítnuta a případně posunuta na budoucí strategické jednání.

Následující tabulka, Tab. 7. Váhové hodnocení dodavatele dle pořadí, zohledňuje i váhu jednotlivých kritérií. Největší důležitost je zde přikládána ceně, nejmenší potom servisu.

Tab. 7. Váhové hodnocení dodavatele podle pořadí [vlastní zpracování].

Kritérium	Váha	Dodavatelé			
		Miss Centrum s. r. o.	Adastra s. r. o.	Oracle Czech s. r. o.	SAP ČR spol. s. r. o.
Cena	50 %	0,5	1	1,5	1,5
Kvalita	30 %	0,9	0,6	0,3	0,3
Servis	20 %	0,2	0,4	0,4	0,4
Celkem	100 %	1,6	2	2,2	2,2
Pořadí	---	1.	2.	3.-4.	3.-4.

Ve výsledném zhodnocení této analýzy je opět nejvhodnějším dodavatelem modulu firma Miss Centrum s. r. o. z Uherského Hradiště, která v současnosti zabezpečuje bezproblémové fungování stávajícího informačního systému Kovaru. Toto pro ni příznivé hodnocení je ale bráno i s ohledem na potřeby a přání vrcholového vedení firmy Kovar. Z důvodu dlouhodobější spolupráce mají totiž oba obchodní partneři představu o vzájemných možnostech, nárocích a požadavcích [vlastní zpracování].

10.7 Finanční plán

V rámci jednotlivých aktivit jsou stanoveny náklady, které jsou určeny buď odhadem, anebo na základě interních podkladů firmy Kovar souvisejících s implementací stávajícího informačního systému. Přehled nákladů za jednotlivé aktivity, fáze projektu, zachycuje následující tabulka, Tab. 8. Finanční rozpočet na jednotlivé fáze projektu.

Tab. 8. Finanční rozpočet na jednotlivé fáze projektu [vlastní zpracování].

Projektová fáze	Kč
Příprava projektového řešení	8.200 Kč
Navržení členů projektového týmu	200 Kč
Schválení a potvrzení účasti v týmu	500 Kč
Sběr dat pro zhodnocení současného stavu	3.000 Kč
Analýza současného stavu	4.500 Kč
Hrubá koncepce projektu	500 Kč
Předložení návrhů na optimalizaci	300 Kč
Schválení vybraného návrhu optimalizace	200 Kč
Detailní koncepce projektu	18.600 Kč
Definice cílů projektu optimalizace	450 Kč
Stanovení akceptačních kritérií	900 Kč
Analýza zainteresovaných stran	2.000 Kč
Sestavení časového harmonogramu	1.000 Kč
Stanovení technických požadavků na modul	1.000 Kč
Určení okruhu možných dodavatelů modulu	500 Kč
Oslovení potencionálních dodavatelů	300 Kč
Příjem nabídek od dodavatelů	1.000 Kč
Analýza dodavatelů dle stanových kritérií	2.000 Kč
Výběr vhodného dodavatele	750 Kč
Sestavení finančního plánu projektu	2.500 Kč
Určení rizik projektového řešení	500 Kč
Kompletace projektového řešení optimalizace	2.700 Kč
Předložení projektové dokumentace	300 Kč
Projednání projektu vedením firmy	1.400 Kč
Úpravy projektové dokumentace	1.000 Kč
Schválení projektové dokumentace	300 Kč
Výstavba řešení optimalizace	158.800 Kč
Uzavření smlouvy s dodavatelem modulu	300 Kč
Vývoj modulu přizpůsobeného potřebám firmy	150.000 Kč
Implementace modulu v rámci IS firmy	8.500 Kč
Pilotní fáze a modifikace	20.000 Kč
Spuštění zkušebního provozu modulu	2.000 Kč
Školení zaměstnanců	6.500 Kč
Realizace diskusního fóra, porady k modulu	3.000 Kč
Úprava modulu dle připomínek uživatelů	8.500 Kč
Nasazení a provoz	15.000 Kč
Spuštění upraveného modulu	300 Kč
Průběžné školení zaměstnanců o změnách	3.000 Kč
Monitoring aktivního využívání	2.500 Kč
Realizace dotazníkového šetření	4.000 Kč
Vyhodnocení dopadů z realizace projektu	5.000 Kč
Ukončení projektu	200 Kč

Co se týče propočtu nákladů, které souvisejí s prací členů projektového týmu, tak u těchto je nejdůležitějším faktorem cena lidské práce, kde je počítáno se 150 Kč/hod/os. Vzhledem k tomu, že členové mají kromě práce na projektu i vlastní náplň pracovního dne, předpokládá se, že projektu se budou jednotliví členové dle kompetencí v matici odpovědnosti věnovat cca 1-2hod/denně.

Finanční náklady činí v celkovém součtu 221.100 Kč, přičemž největší část, tj. asi 72 % nákladů, připadne na výstavbu řešení optimalizace. S ohledem na výši nákladů a investičním možnostem firmy budou náklady hrazeny z vlastních zdrojů Kovaru.

Jelikož bude projekt realizován během půl roku je důležité znát také cash-flow projektu, které je uvedeno v následující tabulce, Tab. 9. Cash-flow vyjádřené v Kč pro jednotlivé měsíce projektu. [vlastní zpracování].

Tab. 9. Cash-flow vyjádřené v Kč pro jednotlivé měsíce projektu [vlastní zpracování].

Měsíc	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Fáze							
Příprava projektového řešení	8.200,--	0,--	0,--	0,--	0,--	0,--	0,--
Hrubá koncepce projektu	500,--	0,--	0,--	0,--	0,--	0,--	0,--
Detailní koncepce projektu	1.350,--	14.250,--	3.000,--	0,--	0,--	0,--	0,--
Výstavba řešení optimalizace	0,--	0,--	60.300,--	71.250,--	27.250,--	0,--	0,--
Pilotní fáze a modifikace	0,--	0,--	0,--	0,--	10.000,--	10.000,--	0,--
Nasazení a provoz	0,--	0,--	0,--	0,--	0,--	7.200,--	7.800,--
Celkem	10.050,--	14.250,--	63.300,--	71.250,--	37.250,--	17.200,--	7.800,--

Tabulka zachycuje v podstatě jen výdaje související s realizací projektu, protože se nepředpokládá, že v průběhu implementace modulu by tento již generoval nějaké příjmy. K této situaci pravděpodobně dojde až po uvedení do provozu, tedy nejdříve v roce 2011.

Z tabulky lze vyčíst, že k nejvyšším výdajům dojde v měsících srpen, září a říjen. Tehdy bude probíhat fáze výstavby řešení optimalizace, tedy bude zpracováván nový modul informačního systému. Ovšem vzhledem k současné výši peněžní hotovosti, kterou firma Kovar disponuje, a také s ohledem na očekávané příjmy za prodej vlastních výrobků, nenaruší výdej na tyto fáze realizace nijak vážně finanční stabilitu firmy [vlastní zpracování].

10.8 Analýza možných rizik projektu

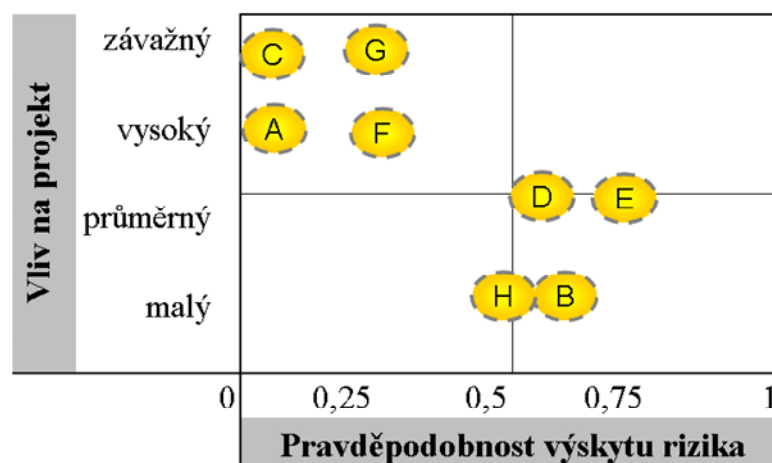
Následující tabulka, Tab. 10. Možná rizika projektu, zachycuje přehled rizik, které ve spojitosti s přípravou a realizací projektu optimalizace řízení vztahů se zákazníky mohou nastat. Dále je v tabulce uvedena míra dopadu rizika na projekt a pravděpodobnost s jakou může dané riziko nastat. Poslední sloupeček se zabývá opatřeními, díky kterým lze negativní vlivy minimalizovat.

Tab. 10. Možná rizika projektu [vlastní zpracování].

Riziko	Dopad	Vliv na projekt	Pravděpodobnost výskytu rizika	Opatření
Technická				
A Nemožnost realizovat projekt v návaznosti na stávající IS.	Nutno upustit od projektu, popř. zvážit nákup nového IS.	Vysoký	0,2	Podrobná analýza technických možností stávajícího IS.
B Výskyt chyb v rámci zpracovávání informací z různých modulů IS.	Nemožnost pracovat s modulem. Nutná modifikace. Nárůst nákladů.	Malý	0,6	Pečlivá příprava vývoje modulu, spolupráce dodavatele a interního servisního technika firmy Kovar.
C Nový modul nesplní očekávání a předem stanovené cíle.	Nespokojenost ze strany zaměstnanců, vedení firmy a potažmo i zákazníků.	Závažný	0,2	Pečlivé zohlednění cílů projektu s ohledem na technické možnosti a požadavky na nový modul
Ekonomická				
D Špatný odhad finanční náročnosti projektu.	Nárůst nákladů. Snížení doby návratnosti.	Průměrný	0,6	Pečlivý propočet jednotlivých nákladů. Aktualizace nákladových položek v průběhu realizace projektu.

E Dodavatelé budou na výslednou kalkulaci ceny nabízet dodatečné služby.	Nárůst konečné ceny modulu.	Průměrný	0,7	Konzultace veškerých úprav a cenových změn s dodavatelem.
Personální				
F Neochota zaměstnanců aktivně využívat nový modul IS.	Aktivní nevyužívání modulu by znamenalo zcela zbytečnou investici.	Vysoký	0,3	Aktivní komunikace se zaměstnanci. Vyjádření nutnosti a přínosů implementace. Pečlivé zaškolení
G Nepochopení změn v optimalizaci ze strany zákazníků.	Neochota podílet se na inovacích a novém způsobu řízení.	Závažný	0,3	Aktivní komunikace se zákazníky. Seznámení je s oblastí změn v řízení. Pravidelné dotazníkové šetření spokojenosti.
Jiná				
H Nedodržení časového harmonogramu projektu.	Odkládání finálního ukončení projektu. Růst nákladů.	Malý	0,5	Pečlivé zvážení časových možností realizace. Brát v potaz časové rezervy.

Rizika jsou dále zachycena v grafickém schématu, matici, zohledňující míru jejich dopadu na projekt a také pravděpodobnost s jakou mohou nastat. Matice je znázorněna na Obr. 12. Schéma zachycující analýzu rizik.



Obr. 12. Schéma zachycující analýzu rizik [vlastní zpracování].

U **technických rizik** jsou definována rizika související s implementací a samotným chodem, provozem, modulu. Velmi nepříznivý dopad na projekt by mělo zjištění, že by nebylo mož-

no implementovat nový modul v návaznosti na stávající IS. Ovšem vzhledem k tomu, že se stávající IS neustále doplňuje, je pravděpodobnost výskytu tohoto rizika poměrně malá. Podobným způsobem je zhodnoceno i riziko, že nový modul nesplní očekávání a předem stanovené cíle, tedy že nepovede k optimalizaci řízení vztahů se zákazníky a nezvýší efektivitu práce obchodních zástupců v této oblasti. Třetí technické riziko operuje s možným výskytem chyb v rámci zpracovávání informací z různých modulů IS. Přestože je míra dopadu na realizaci projektu poměrně malá, je důležité, aby zde byla stanovena jasná kritéria, která má modul splňovat a aby technik dodavatelské firmy spolupracoval s interním technikem firmy Kovar. Pro jistotu je v rámci minimalizace negativního dopadu vhodné vytvořit si pro tyto rizika alespoň malou rezervu.

Ekonomická rizika zahrnují především špatný odhad finanční náročnosti projektu a možné další náklady, které se budou na cenu nabalovat v souvislosti s dalšími úkony servisních techniků. Obě tyto rizika mají průměrný dopad na projekt, protože neohrozí nijak podstatě implementaci samotného modulu. Pravděpodobnost výskytu těchto rizik je poměrně vysoká, protože u každého projektu se musí počítat s přiměřeným nárůstem nákladů. Proto je vhodné zařadit tyto rizika do tzv. druhého segmentu, u nichž je třeba mít určitou finanční rezervu a případně je pokrýt např. z nerozděleného zisku z minulých let.

Z hlediska personálního může projekt negativně ovlivnit neochota zaměstnanců aktivně využívat nový modul IS a stejně tak nepochopení změn v optimalizaci ze strany zákazníků. Jak již bylo řečeno dříve, ti mohou např. časté kontaktování vnímat jako obtěžující. Vzhledem k tomu, že obě rizika spadají do čtvrtého segmentu, je třeba si na ně vyčlenit rezervu, a to jak finanční, tak časovou. Možný způsob, jak lze tyto rizika eliminovat, existuje především v aktivní komunikaci s oběma zainteresovanými stranami, pečlivém zaškolení zaměstnanců a vyjádření důležitosti optimalizace pro efektivnější a lepší řízení vztahů se zákazníky.

Do **kategorie jiných rizik** spadá pouze možnost nedodržení časového harmonogramu projektu. Toto může být způsobeno náhlým nárůstem poptávky po zboží firmy. Zaměstnanci vyčlenění na projekt by potom neměli čas věnovat se přípravě podkladů pro implementaci modulu IS. Toto riziko je bráno v potaz již v rámci časového harmonogramu, kde jsou mezi jednotlivými činnostmi jisté časové rezervy.

Riziková analýza byla zpracována na základě metody kvalifikovaného odhadu. Vliv na projekt a pravděpodobnost výskytu rizika byla odhadnuta s ohledem na dosavadní zku-

šenosti při projektovém řešení a také s ohledem na možný dopad praktického chodu firmy Kovar jako celku [vlastní zpracování].

10.9 Udržitelnost projektu

Přestože jsou na začátku projektu definovány cíle a požadavky, které by měl projekt v rámci své realizace přinést, tak je důležité se zaměřit i na období po faktickém ukončení samotného projektu. Z časového hlediska se jedná spíše o krátkodobý projekt, který trvá přibližně půl roku a na jeho přípravě se podílejí především zaměstnanci firmy Kovar. Samotný vývoj modulu už potom probíhá v kooperaci s dodavatelskou firmou Miss Centrum s. r. o. z Uherského Hradiště.

Aby byl výstup projektu, tedy nový modul informačního systému, využitelný alespoň ze střednědobého hlediska, je nezbytná pečlivá příprava samotného modulu a současně důkladné zaškolení zaměstnanců Kovaru. Po implementaci technického zabezpečení jsou to totiž oni, kdo bude výstup projektu využívat při své práci. Je třeba, aby v tomto směru byli aktivní a iniciativní. Zde je také prostor pro vedoucí pracovníky, aby je správně motivovali, aby docházelo k sledování a pravidelnému vyhodnocování využitelnosti systému.

V případě, že bude do firmy Kovar přijat nový zaměstnanec, je nezbytné, aby i on prošel důkladným školením souvisejícím s informačním systémem. To by mělo být zaměřeno jak na jednotlivé moduly, které bude při své práci využívat, tak na možnost promptně získávat aktuální integrované informace díky nově implementovanému modulu.

Předpokládá se, že stávající stav informačního systému firmy by mohl dostačující ještě po následující čtyři roky. Poté je nutná aktualizace systému, zvážení nákupu nového hardware vybavení, popř. i implementace sofistikovanějšího informačního systému, který by zase lépe zoptimalizoval a zefektivnil řízení vztahů se zákazníky [vlastní zpracování].

11 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

11.1 Další doporučení pro firmu Kovar

Na základě výsledků analytické části diplomové práce bylo definováno několik doporučení a námětů na zlepšení současného stavu řízení vztahů se zákazníky. Jedno z těchto doporučení, nákup nového modulu IS, bylo následně rozpracováno v projektové řešení.

Aby bylo docíleno kontinuálního zlepšování v této oblasti, lze firmě Kovar doporučit **pečlivé sledování aktivního využívání modulu**. To by mělo být zajištěno v rámci dotazníkového šetření a realizací diskusních skupin, jak je uvedeno v Logickém rámci. Aby byla práce s modulem pro zaměstnance přínosná, je třeba je s modulem důkladně seznámit a poskytnout jim **specializované školení**. To by mělo být zabezpečeno techniky z dodavatelské firmy a zároveň by měli mít zaměstnanci možnost konzultovat případné nesrovnalosti s interním technikem firmy Kovar. Je nezbytné neustále **zjišťovat náměty na zlepšení** přímo od zaměstnanců, kteří s modulem dnes a denně pracují. V návaznosti na implementaci modulu je ještě doporučeno **dopracovat databázi zákazníků**, alespoň v takové míře, jaká je uvedena v kapitole zaměřené na možnosti optimalizace.

Dále je třeba informační systém a potažmo i **nový modul neustále přizpůsobovat aktuálním potřebám**, implementovat nové relace mezi moduly, integrovat nové informace. Toto by se mělo dít na základě podnětů od zaměstnanců. Nicméně vedení firmy by se do budoucna by mělo zabývat možným nákupem nového, sofistikovaného, software, který pokryje veškeré procesy a činnosti firmy, bude schopen je sledovat a z nákladového hlediska okamžitě vyhodnocovat [vlastní zpracování].

11.2 Verifikace projektu

Projektové řešení optimalizace řízení vztahů se zákazníky ve firmě Kovar s. r. o. bylo zaměřeno na nákup nového modulu stávajícího informačního systému. Tento modul by měl přispět jak k lepšímu řízení vztahů se zákazníky, tak ke zefektivnění firemních procesů, což lze snadno ověřit na základě interních analýz doplněné o dotazníkové šetření. Pro bezproblémovou přípravu a realizaci projektu bylo třeba určit členy projektového týmu. To by měli být zaměstnanci mající zájem na následném rozvoji firmy a také se zájmem o doplňující pracovní aktivity, protože se předpokládá, že práce na projektu zabere každému z nich přibliž-

ně šest až osm hodin týdně. Členové projektového týmu se nejprve zabývali stanovením cíle projektového řešení a určili akceptační kritéria, podle kterých se následně bude hodnotit přijatelnost projektu. Dále bylo třeba provést analýzu současného stavu řízení vztahů se zákazníky, a to jak z pohledu samotných zákazníků, tak z pohledu zaměstnanců Kovaru, především obchodního úseku firmy. Pro zpracování analýz bylo využito dotazníkového šetření a řízených rozhovorů a na základě výsledku byly potom navrženy opatření a doporučení, které by měly přispět k efektivnějšímu řízení vztahů se zákazníky. Jedno z doporučení pak bylo rozpracováno v projekt, na jehož dílčích fázích se podle určených kompetencí a zkušeností podíleli jednotliví členové týmu. Především bylo nutné určit zainteresované strany, které by mohly být realizací projektu ovlivněny; dále bylo nutné určit časový harmonogram. V jeho rámci se definovaly jednotlivé fáze projektového řešení, aktivity a jejich časová náročnost. Předpokládaná doba trvání projektu byla stanovena na 127 dnů, tedy s projektem se začne 7. června 2010 a v případě dodržení harmonogramu bude ukončen bude 6. prosince 2010.

Co se týče finanční otázky, tak projekt byl realizován z vlastních zdrojů firmy Kovar. Vzhledem k výši výdajů 211.100 Kč lze toto považovat za poměrně nenáročný projekt, který ovšem do budoucna bude vyžadovat aktualizace spojené s úpravou modulů a tedy i dodatečné finanční náklady. Možné úpravy a modifikace by eventuelně prováděl výhradní dodavatel modulu, a sice firma Miss Centrum s. r. o., která byla vybrána na základě prostého i váhového hodnocení, prováděného v rámci analýzy potencionálních dodavatelů. Samozřejmě, že v průběhu realizace každého projektu mohou nastat určitá rizika, která jej nepříznivě ovlivňují. V rámci tohoto projektového řešení byla definována rizika ekonomická, technická, sociální a jiná. Přičemž vytvoření celkových rezerv bylo doporučováno v souvislosti s problémy při implementaci modulu, či neochotě zaměstnanců, popř. zákazníků, přistoupit na nový způsob řízení vztahů se zákazníky směřující k optimalizaci v této oblasti. Na druhou stranu se v rámci projektu mohly vyskytnout běžná rizika, jako např. nárůst nákladů, nedodržení časového harmonogramu, apod., které se vyskytují snad u každého projektu. Míra dopadu na průběh realizace je sice poměrně malá, nicméně je lepší s těmito riziky počítat a stanovit si na obě určitý objem rezerv. Závěrečné zhodnocení úspěšné implementace projektu probíhalo v rámci dotazníkových šetření a porad, na nichž se probíraly další návrhy a náměty na zlepšení současného stavu [vlastní zpracování].

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala možnostmi optimalizace řízení vztahů se zákazníky ve firmě Kovar s. r. o. Přestože se jedná o středně velkou firmu, sídlící v malé vesnici u Vsetína, tak si za téměř 18 let své existence dokázala vydobýt jedno z výsadních postavení mezi výrobci speciálních ocelových kontejnerů.

Vzhledem k tomu, že se firma specializuje na kusovou výrobu, kterou přizpůsobuje individuálním přáním svých zákazníků, je pro ni existenčně důležité udržovat s obchodními partnery příznivé vztahy. Jednou z možností jak tohoto docílit je implementovat v rámci běžného chodu firmy koncept zaměřený na řízení vztah se zákazníky. Záměrně používám slovo koncept, protože se nejedná pouze o technické vybavení, které by zaměstnancům usnadnilo práci s informacemi. Jedná se totiž o filosofii, strategii, o změnu v přístupu k řízení. Je potěšující, že téměř všichni zaměstnanci pozitivně vnímají důležitost zákazníků a jak sami říkají, jsou zákazníci pro Kovar element, na němž firma stojí a padá. Ono totiž bez nadšení a zainteresovanosti především samotných zaměstnanců firmy, by se jakákoli změna, inovace, v této oblasti těžko prosazovala.

Obsahem praktické části této práce je analýza současného stavu, založená na výsledcích dotazníkového šetření mezi zákazníky a zaměstnanci a také na dvou řízených rozhovorech. Z výsledků analýzy vyplývá, že v současné době zaměstnanci usilují o takové řízení vztahů se zákazníky, aby na obou stranách panovala vzájemná spokojenost. Obchodní zástupci se snaží se splnit v maximální možné míře veškeré zákaznickovy požadavky, dále jsou především s klíčovými zákazníky firmy v dennodenním kontaktu a současně někteří z nich vyhledávají nové potenciaální obchodní partnery. Přesto, tak jako všude jinde, zde existuje prostor pro zlepšení. Firmě Kovar bylo v závěru analýzy současného stavu předloženo několik doporučení, týkající se možností optimalizace řízení vztahů se zákazníky, jako např. segmentaci zákazníků, dotvoření podrobné databáze zákazníků, aktivní účast na veletrzích a výstavách a v neposlední řadě také dokoupení a následná implementace nového modulu informačního systému firmy.

Tento modul by měl zejména zaměstnancům obchodního úseku pomoci okamžitě získávat aktuální informace potřebné pro zpracování podkladů k určité zakázce. Jednalo by se především o podklady ke kalkulacím, informace o nákladech potřebných komponentů a informace o již realizovaných podobných zakázkách. Dále by jim modul umožnil přiřadit

danou zakázku k příslušnému zákazníkovi z databáze a v neposlední řadě by sloužil ke statistickému vyhodnocování ziskovosti a efektivnosti zakázek.

Výše zmíněný návrh, tedy implementace nového modulu IS, byl následně rozpracován do projektového řešení a výsledným efektem v závěru jeho realizace by měla být žádaná optimalizace v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Objektivně měřitelné ukazatele úspěšnosti jsou zde zaměřeny na 10% nárůst spokojenosti zákazníků zjišťovaný pomocí dotazníkového šetření a také vyšší efektivita práce v oblasti řízení vztahů se zákazníky projevující se např. ve snížení času na vyhledávání relevantních informací k zakázce o 15 %.

Přestože toto projektové řešení pracuje s možností implementace modulu v rámci stávajícího informačního systému, tak do budoucna by se firma měla zabývat investicí do sofistikovaného informačního systému, který by např. vyhodnocoval i efektivitu jednotlivých procesů. Toto řešení by jistě přispělo k lepšímu zhodnocení interních činností a umožnilo by vedení firmy dále pracovat s informacemi o efektivnosti výrobního procesu a realizovat případná opatření. Vzhledem k investiční akcím, které firma Kovar každoročně uskutečňuje lze předpokládat, že i tento podnět bude v blízké budoucnosti rozpracován v projekt, který pak bude úspěšně realizován. Neboť jak říká sám ředitel firmy: „Kdo neroste, je malý“. Důkazem tohoto přístupu je fakt, že se Kovar za poslední roky své existence stal jedním ze suverénních hráčů na trhu technologických kontejnerů. A v současnosti firma vyniká nejen v oblasti mimořádné kvality svých výrobků, ale také v pojetí péče o své zákazníky, své zaměstnance a okolí, v němž rozvíjí své podnikatelské aktivity.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografie

- [1] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-056-2.
- [2] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [3] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [4] CHLEBOVSKÝ, V. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [5] LEHTINEN, J. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [6] PAVELKOVÁ, D. *Podnikové finance*. 4.vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.
- [7] ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Eva Brumovská. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
- [8] SODOMKA, P. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 352 s. ISBN 80-251-1200-4.
- [9] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [10] TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.
- [11] VERWEYEN, A. *Jak získávat nové zákazníky: Direct mailing, e-maily, telefonování, osobní jednání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 156 s. ISBN 978-80-247-1970-2.
- [12] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

Internetové zdroje

- [13] Benchmarking In *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 15. 12. 2007, 5. 3. 201 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>>.
- [14] Customer relationship management In *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 1.9.2004, 14.1.2010 [cit. 2010-03-07]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management>.
- [15] CHLEBOVSKÝ, V. CRM: Od šanonu, pastelek a diáře k sofistikovanému e-systému. *IT Systems* [online]. 2002, č. 3, [cit. 2010-03-16]. Dostupný z WWW: <http://www.systemonline.cz/clanky/řízení_vztahů_se_zákazníky-od-sanonu-pastelek-a-diarek-sofistikovanemu-e-systemu.htm>.
- [16] *LearnMarketing.net* [online]. 2009 [cit. 2010-03-15]. Marketing Environment - PEST Analysis. Dostupné z WWW: <<http://www.learnmarketing.net/pestanalysis.htm>>.
- [17] LOŠŤÁKOVÁ, H. Loajalita zákazníků a jejich řízení. *Marketing a komunikace* [online]. 2007, 1, [cit. 2010-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2007010022>>.
- [18] SWOT In *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 24.11.2006, 14.3.2010 [cit. 2010-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.
- [19] *SystemOnLine – Zpravodajský portál časopisu IT systems*. [online]. c2001-2009 [cit. 2009-11-20]. Dostupný z WWW: <http://www.systemonline.cz/řízení_vztahů_se_zákazníky/>.
- [20] *Value Based Management* [online]. c2009 [cit. 2010-03-15]. PEST Analysis. Dostupné z WWW: <http://www.valuebasedmanagement.net/methods_PEST_analysis.html>.
- [21] *Vlastní cesta - poradce a poradenství pro každého* [online]. 2009 [cit. 2010-04-04]. Porterův model konkurenčních sil. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.

Interwiev

[22] Rozhovor s paní Mgr. Jarmilou Budínskou z obchodního oddělení firmy Kovar s. r. o., konaný dne 1. dubna 2010 v sídle firmy v Leskovci.

[23] Rozhovor s panem Petrem Bambuchem, ředitelem a jednatelem firmy Kovar s. r. o., konaný dne 9. dubna 2010 v sídle firmy v Leskovci.

Ostatní zdroje

[24] BAMBUCHOVÁ, A. *Reengineering podnikových procesů: Provozní proces*. S. l., 2008. 22 s. Seminární práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

[25] BAMBUCHOVÁ, A. *Využití finančních zdrojů z ESF pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců firmy Kovar s. r. o.*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 84 s. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

[26] Interní materiály firmy Kovar s. r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

APS	Advanced Planning and Scheduling.
BI	Business Intelligence.
COBIT	Control Objectives for Information Technology
CRM	Customer Relationship Management.
ERP	Enterprise Resource Planning.
ESF	Evropský sociální fond.
OPPI	Operační fond Podnikání a inovace
SCM	Supply Chain Management.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Změna firemní orientace</i>	15
<i>Obr. 2. Technologie řízení vztahů se zákazníky, čili CRM</i>	16
<i>Obr. 3. Nástroje řízení vztahů se zákazníky</i>	20
<i>Obr. 4. Náklady na jednotlivé fáze zavádění projektu zaměřeného nařízení vztahů se zákazníky</i>	25
<i>Obr. 5 Výrobní areál firmy Kovar s. r. o. v obci Leskovec</i>	40
<i>Obr. 6. SWOT analýza firmy Kovar s. r. o.</i>	44
<i>Obr. 7. Dílčí procesní mapa hlavního procesu firmy Kovar</i>	51
<i>Obr. 8. Schéma zachycující silné a slabé stránky v současném stavu řízení vztahů se zákazníky</i>	67
<i>Obr. 9. Schéma zachycující silné a slabé stránky související se spokojeností zákazníků se současným stavem</i>	73
<i>Obr. 10. Matice moci / dynamismu</i>	82
<i>Obr. 11. Matice zájmu / moci</i>	83
<i>Obr. 12. Schéma zachycující analýzu rizik</i>	94
<i>Graf 1. Návratnost dotazníků v dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci</i>	37
<i>Graf 2. Návratnost dotazníků v dotazníkovém šetření mezi zákazníky</i>	38
<i>Graf 3. Vývoj tržeb za vlastní výrobky a zboží firmy Kovar s. r. o. v letech 1992 – 2009</i>	41
<i>Graf 4. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců ve firmě Kovar s. r. o. v letech 1992 – 2009</i>	49
<i>Graf 5. Rozdělení klíčových zákazníků dle délky spolupráce</i>	53
<i>Graf 6. Odbyt výrobků Kovaru dle země původu zákazníka</i>	55
<i>Graf 7. Četnost kontaktu zaměstnanců firmy Kovar se současnými zákazníky</i>	57
<i>Graf 8. Hodnocení vztahů se současnými zákazníky jednotlivými úseky firmy</i>	58
<i>Graf 9. Nástroje využívané při komunikaci se zákazníky</i>	59
<i>Graf 10. Míra seznámení se s výsledky dotazníkového šetření</i>	60
<i>Graf 11. Formy hledání nových zákazníků doporučené zaměstnanci</i>	61
<i>Graf 12. Ochota zaměstnanců zapojit se do hledání nových zákazníků</i>	62
<i>Graf 13. Hodnocení spokojenosti zákazníků prostřednictvím dotazníkového šetření</i>	70

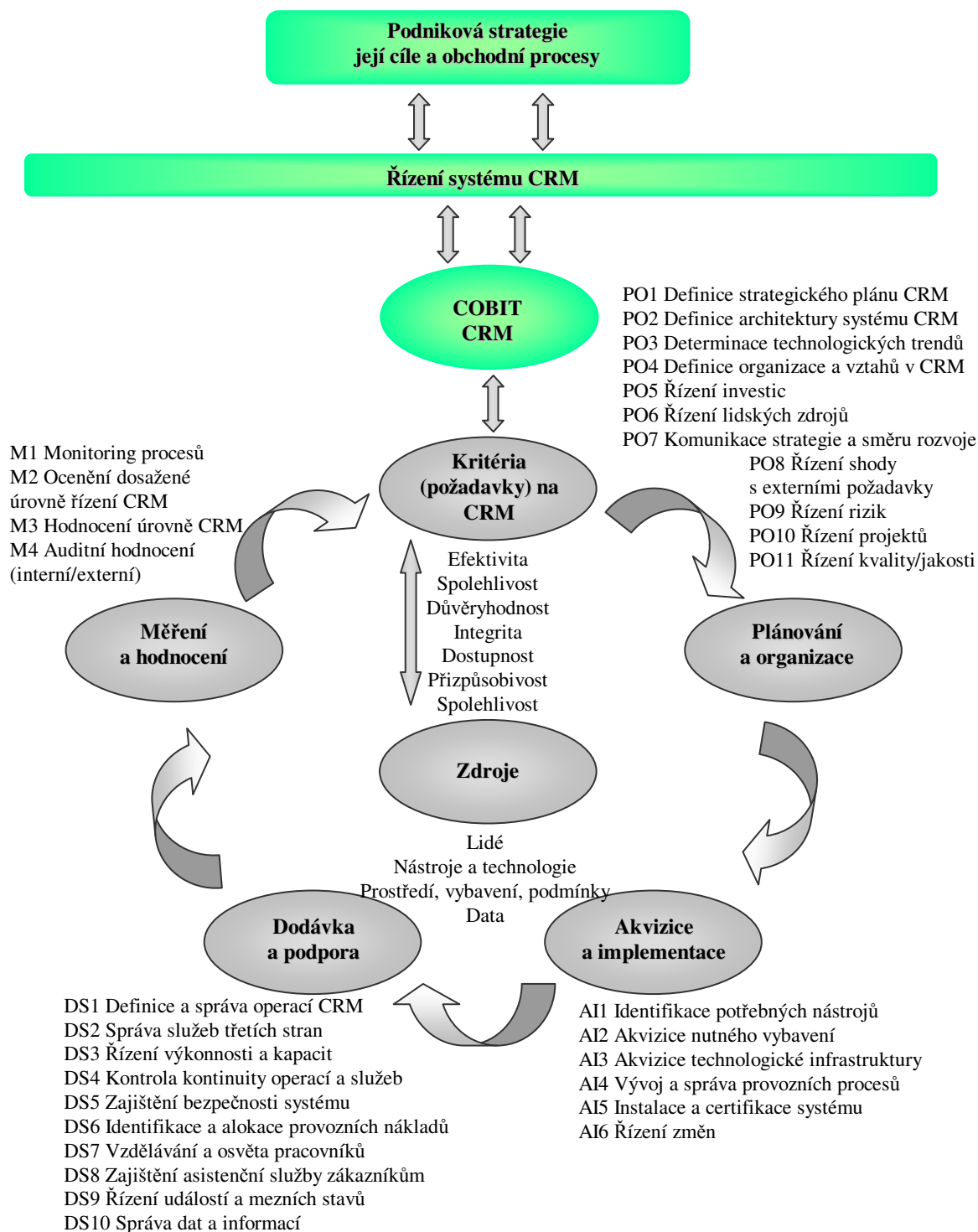
SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Pořadí zákazníků dle procentuálního podílu na celkových tržbách za rok 2009.....</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 2. Přehled fakturace dle geografického hlediska</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 3. Ekonomické ukazatele přijatelnosti projektu</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 4. Doba návratnosti investice.....</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 5. Doba trvání jednotlivých činností a jejich návaznost.....</i>	<i>85</i>
<i>Tab. 6. Prosté hodnocení dodavatele podle pořadí.....</i>	<i>89</i>
<i>Tab. 7. Váhové hodnocení dodavatele podle pořadí</i>	<i>90</i>
<i>Tab. 8. Finanční rozpočet na jednotlivé fáze projektu</i>	<i>91</i>
<i>Tab. 9. Cash-flow vyjádřené v Kč pro jednotlivé měsíce projektu.....</i>	<i>92</i>
<i>Tab. 10. Možná rizika projektu</i>	<i>93</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I: COBIT upravený model řízení vztahů se zákazníky*
- Příloha P II: Nástroje přímého a hromadného oslovování zákazníků a jejich pro a proti*
- Příloha P III: Ukázka výrobního portfolia firmy Kovar s. r. o.*
- Příloha P IV Organizační struktura firmy Kovar s. r. o.*
- Příloha P V: Procesní model firmy Kovar s. r. o.*
- Příloha P VI: Dotazník „Řízení vztahů se zákazníky ve firmě Kovar s. r. o.“*
- Příloha P VII: Seznam otázek pro řízené rozhovory*
- Příloha P VIII: Dotazník „Spokojenost zákazníka“*
- Příloha P IX: Bodové hodnocení daných charakteristik jednotlivými zákazníky*
- Příloha P X: Logický rámeček*
- Příloha P XI: Ganttův diagram*
- Příloha P XII: Matice zodpovědnosti*
- Příloha P XIII: Seznam modulů stávajícího IS*

PŘÍLOHA P I: COBIT UPRAVENÝ MODEL ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY



PŘÍLOHA P II: NÁSTROJE PŘÍMÉHO A HROMADNÉHO OSLOVOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ A JEJICH PRO A PROTI

Nástroj	Pro	Proti
Nástroje přímého oslovení		
Direct mailing	<ul style="list-style-type: none"> • Zákazník získá vysokou pozornost • Atraktivní prezentování nabídky vysoce podněcuje k zájmu o ni • Lze se nerušeně zabývat reklamními informacemi • Lze podnítit k integraci a reakci • Minimální ztráty zasažením nevhodných cílových skupin • Úspěch akcí lze změřit 	<ul style="list-style-type: none"> • Je potřeba delší čas na přípravu a pečlivé plánování/realizaci • Jen minimální možnost zpětné vazby, málo informací pro hodnocení • Bariéry vzniklé interními firemními postupy při otevírání pošty
E-mail	<ul style="list-style-type: none"> • Individuální oslovení osobními e-maily • Rychlé a levné • Adresáti mohou být podrobně informováni prostřednictvím prezentace, kterou lze zaslat v příloze • Doplnující informace poskytnou odkazy na vybrané části vlastní webové stránky • Zákazníci mohou snadno a rychle odpovědět 	<ul style="list-style-type: none"> • Mnoho e-mailových schránek je již přeplněno • Případně jsou e-maily automaticky označeny jako „spamy“ a jsou vyřazeny • E-maily působí jako málo hodnotné
Marketing po telefonu	<ul style="list-style-type: none"> • Nejrychlejší možnost kontaktu s cílovými osobami • Moderní, současné médium • Lze použít bez velkých výdajů • Vysoký počet kontaktů • Vhodné pro navázání kontaktu a třídění adres, pro prohloubení kontaktu a k dalším kontaktům 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyžadují profesionální realizaci, jinak hrozí negativní reakce • Použití je omezeno v podstatě jen na firemní cílové skupiny; pro soukromé osoby je vhodné jen tehdy, pokud již došlo k prvnímu kontaktu
Osobní obchodní jednání	<ul style="list-style-type: none"> • Základ akvizice v určité oblasti • Přímé osobní ovlivňování zájemců • Velmi individuální a cílená komunikace s bezprostřední možností reakce • Vhodné pro vyjádření sympatií 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká náročnost na čas a kontakt • Nejdražší forma akvizice na jednotlivý kontakt • Vyžaduje dobře vyškolené a motivované pracovníky

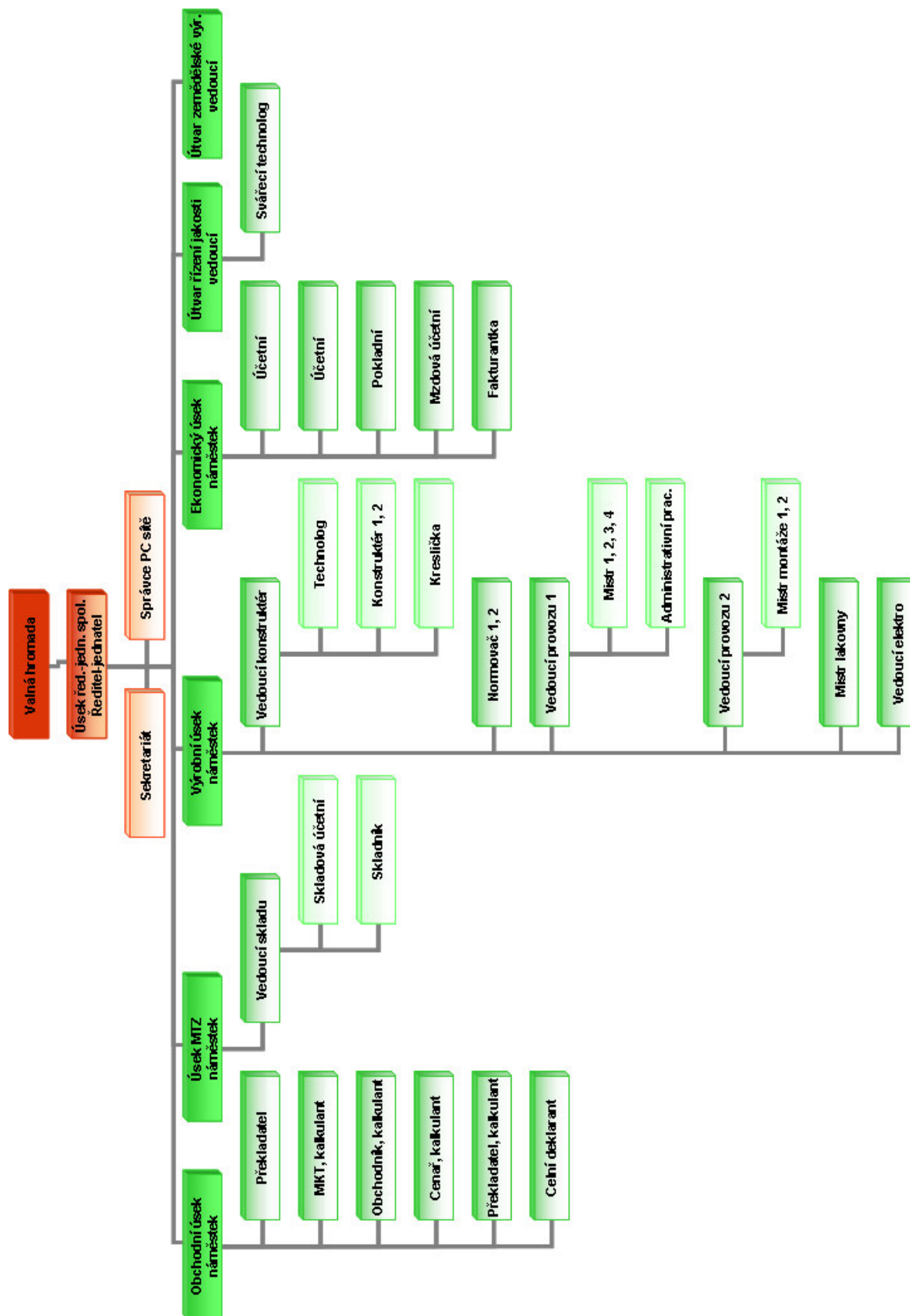
Akce	<ul style="list-style-type: none"> • Mimořádná šance profilovat se • Lze oslovit jednotlivé cílové osoby s možností okamžité reakce • Výborně vhodné pro vytvoření osobního kontaktu 	<ul style="list-style-type: none"> • Při profesionální realizaci vysoká náročnost na čas a náklady • Omezený počet kontaktů
Nástroje hromadného oslovování		
Reklama	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšená úroveň známosti a dlouhodobá profilace • Integrace odpovědných kuponů pro získávání využitelných adres • Možnost spojení s jinými komunikačními nástroji • Vhodné pro použití v jednotlivých oblastech firemních aktivit 	<ul style="list-style-type: none"> • Při profesionální realizaci vysoké vynakládané prostředky (náklady na koncepci a ztráty) • Omezená možnost předávat při komunikaci fakta
Sponzoring, VIP – lidé, kteří ovlivňují veřejné mínění	<ul style="list-style-type: none"> • Vynikající možnost pro zvýšení úrovně známosti • Docílení/aktivace pozitivní image v cílové skupině, možné účinné zapojení lokálních důležitých osobností 	<ul style="list-style-type: none"> • Dopad na prodej není přímo měřitelný • Vysoká časová a finanční náročnost
PR a práce s veřejností	<ul style="list-style-type: none"> • Důležitý nástroj pro vytváření důvěry a image • Vysoká míra vlivu na veřejnost • Možnost spojení s ostatními prvky komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> • Dopad na prodej není přímo měřitelný
Webové stránky	<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní webová stránka nabízí všestranné možnosti, jak informovat zájemce o firmě, výrobcích a službách – „rychlými“ stručnými texty, doplňujícími informacemi a materiálem ke stažení • The media message is: profesionálně vytvořené webové stránky s funkčností zaměřenou podle potřeb zákazníků vytvářejí moderní image • Zákazníci se mohou prostřednictvím integrovaných e-mailových funkcí „jedním kliknutím“ spojit s příslušnou kontaktní osobou 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionálně vytvořené webové stránky nejsou zrovna levné • Základní informace a především redakční části je třeba pravidelně aktualizovat • Konkurenční boj o omezenou pozornost relevantních cílových skupin je extrémně velký

**PŘÍLOHA P III: UKÁZKA VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA FIRMY
KOVAR S. R. O.**

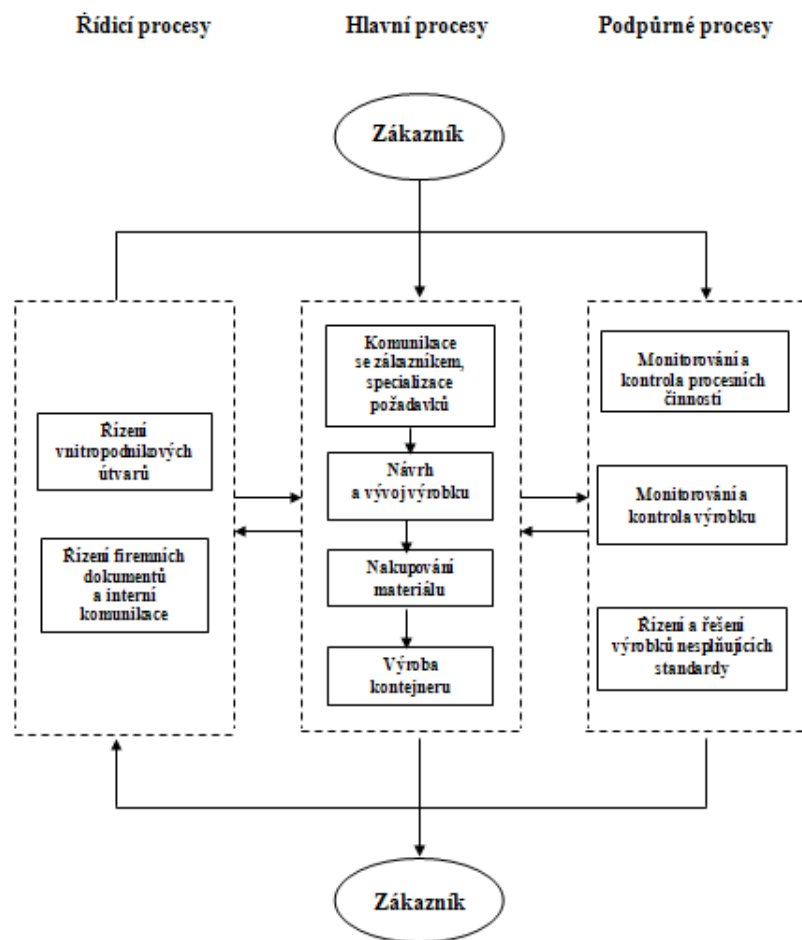


PŘÍLOHA P IV: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY

KOVAR S. R. O.



PŘÍLOHA P V: PROCESNÍ MODEL FIRMY KOVAR S. R. O.



PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK „ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ KOVAR S. R. O.“

Milá zaměstnankyně / milý zaměstnanče Kovaru,

do rukou se Vám dostal krátký dotazník, jehož cílem je zjistit, do jaké míry ve Vaší firmě funguje řízení vztahů se zákazníky. Obsahem tohoto dvoustránkového dotazníku je celkem jedenáct jednoduchých otázek, které přispějí ke zhodnocení současného stavu řízení vztahů se zákazníky v Kovaru.

Výsledky tohoto dotazníkového šetření jsou nedílnou součástí mé diplomové práce, a proto věřím, že tuto aktivitu podpoříte a vyplněný dotazník odevzdáte svému přímému nadřízenému nejpozději do středy, 31. března 2010.

Přeji Vám úspěšný pracovní den! ☺

Alena Bambuchová

Vaše základní údaje

Jsem Muž
 Žena

Pracovní zařazení (pozice)

Středisko (úsek)

Zaměstnancem firmy jsem let / nebo měsíců

1. Co Vás napadne jako první, když se vysloví: Kovar a řízení vztahů se zákazníky; popř. jak moc jsou podle Vás zákazníci pro firmu důležití?

2. Kolik zákazníků má, dle Vašich informací, firma v současnosti?

- méně než 50
- 50 – 100
- 101 – 150
- 151 – 200
- více než 200

3. Jak často jste v kontaktu se současnými zákazníky firmy?

- Denně
- 1x / 2x do měsíce
- Pouze při významných jednáních
- Jen zřídka
- Nejsem s nimi vůbec v kontaktu

4. Jak probíhá komunikace mezi Vámi a zákazníkem? (můžete zaškrtnout více možností)

- Osobní setkání / obchodní schůzky
- Telefonicky
- E-mailem
- Jiný způsob komunikace,
vypište prosím jaký

5. Na následující stupnici prosím křížkem (x) zaškrtněte, jak hodnotíte současné vztahy firmy, potažmo Vás, se zákazníky?

..... ○ ○ ○ ○ ○
výborné velice dobré poměrně dobré ne příliš dostačující nedostačující

6. Jaké informační nástroje / technologie při řízení vztahů se zákazníky využíváte?

- Systém papírové databáze
- Softwarové nástroje
 - Elektronická kartotéka s podporou programů typu MS Office (Word, Excel, apod.)
 - Programy na správu kontaktů a management času, kt. zahrnují správu e-mailů a kontaktů, možnost vyhledávání historických dat v databázi (např. programy ACT!, Soft4Sale)
 - Komplexní ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY e-systémy zahrnující i elektronické podnikání (např. produkty značky Siebel)
- Jiné nástroje,
vypište prosím jaké

7. Jaké konkrétní nástroje využíváte při řízení vztahů se zákazníky? (můžete zaškrtnout více možností)

- Kanálová politika, tj. poskytnutí optimálního výrobku, požadované kvality ve stanovenou dobu, na správné místo s minimálními náklady; neexistují žádné nadstandardní vztahy se zákazníkem.
- Politika vzájemných vztahů, tj. zákazník kontaktuje firmu i prostřednictvím call-centra, Internetu, apod.
- Politika znalostí, tj. vzájemná dobrá informovanost, časté obchodní schůzky, apod.
- Smluvní politika, která zahrnuje přizpůsobení cen jednotlivým zákazníkům, platební podmínky rozlišené pro jednotlivé skupiny zákazníků, slevy, apod.

8. Kovar provádí dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků. Jste seznámeni s jejich výsledky?

- Ano, jsou důležité pro moji práci
- Ano, ale jen proto, že mě výsledky zajímají
- Ne, tyto výsledky nepotřebuji znát
- Ne, tyto výsledky mě nezajímají
- Nevím o žádném dotazníkovém šetření

9. Domníváte se, že existují potenciální, noví zákazníci, pro Vaši firmu?

- Ano, určitě
- Ano, ale je těžké je najít / získat
- Možná ano, ale zatím jsem o ně nezajímal(a)
- Ne
- Nevím

10. Jaké formy hledání nových zákazníků Vaši firmy byste doporučili?

- Marketing zaměřený přímo na konkrétní zákazníky, tj. direct marketing = telefonování, e-mail, apod.
- Oslovení na základě doporučení od stávajících obchodních partnerů
- Oslovení na veřejných akcích – veletrhy, výstavy, apod.
- Jiná forma vyhledávání,
uveďte prosím jaká

11. Byli byste ochotni se aktivně zapojit do akce hledání nových zákazníků?

- Ano, určitě, považuji to za součást mé práce
- Ano, pokud by se to zohlednilo v platovém ohodnocení
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

Vaše další doporučení v oblasti řízení vztahů se zákazníky ve Vaší firmě

Děkuji Vám za vyplnění a přeji příjemný zbytek dne ☺

PŘÍLOHA P VII: SEZNAM OTÁZEK PRO ŘÍZENÉ ROZHOVORY

Otázky k interview s vrcholovým vedením (ředitelem firmy)

1. Co pro Vás znamenají Vaši zákazníci? Jakou hodnotu jim přikládáte?
2. Je pro Vás důležité udržovat se zákazníky dobré vztahy? Proč?
3. Snažíte se nějak řídit vztahy se zákazníky?
4. Využíváte k tomu nějaký sofistikovaný software?
5. Rozlišujete vztah a komunikaci s dlouholetými obchodními partnery a např. s novými zákazníky?
6. Zpracováváte si analýzy zaměřené na zák.? – např. ziskovost, rozčlenění zákazníků do skupin dle určitých kritérií, apod.
7. Setkal jste se někdy s pojmem řízení vztahů se zákazníky, neboli CRM?
8. Domníváte se, že by komplexní řízení vztahů se zákazníky nějak pozitivně ovlivnilo chod firmy a přispělo ke zlepšení vztahů s obchodními partnery?
9. Jaké by mohly být eventuelně rizika a překážky při implementaci konceptu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky?
10. Představte si, že by ve Vaší firmě mělo dojít k implementaci konceptu, např. zavedení nového software, proškolení zaměstnanců, apod. Jaká cenová hladina – jaké náklady byste v tomto případě považoval za přijatelné?

Otázky k interview se zaměstnancem obchodního oddělení

1. Jak často komunikujete se zákazníky? A jaké komunikační kanály využíváte?
2. Domníváte se, že komunikace s Vašimi zákazníky je dnes dostačující?

3. Zpracováváte si databázi zákazníků?
4. Které informace tato databáze obsahuje? A uvažovala jste někdy o jejím rozšíření?
5. Rozdělujete zákazníky do skupin podle nějakých kritérií? – např. ziskovost, délka spolupráce, apod.
6. Rozlišujete tvorbu cen za produkty pro nové a dlouholeté zákazníky?
7. Máte pro své dlouholeté obchodní partnery připraveny nějaké speciální nabídky? Věnujete jim jinou pozornost než např. novým zákazníkům?
8. Na koho se zákazníci obracejí v případě nespokojenosti s dodaným produktem?
9. Jak ve Vaší firmě probíhá případná reklamace?
10. Uvítala byste změny při komunikaci se zákazníky? Máte nějaké návrhy na novinky?

PŘÍLOHA P VIII: DOTAZNÍK „SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA“

KOVAR s.r.o. 756 11 Leskovec	Spokojenost zákazníka - dotazník
--	---

Název zákazníka	
Adresa zákazníka	
Kontaktní osoba	

Název dodavatele	
Adresa dodavatele	
Kontaktní osoba	

Bod	Otázka	Bodové hodnocení
1.	Reakce dodavatele na požadavky zákazníka – odběratele.	
2.	Plnění termínu dodavatelem.	
3.	Plnění ostatních smluvních ujednání.	
4.	Jakost dodávek.	
5.	Technická úroveň dodávek.	
6.	Vyřizování reklamací.	
7.	Spokojenost s jednáním se zaměstnanci dodavatele.	
8.	Jaké reference byste o nás poskytli?	
	Součet bodového hodnocení	

Hodnocení prosím proveďte dle následující bodové stupnice :

- 0 – nevyhovující
- 1 – vyhovující s výhradami
- 2 – vyhovující
- 3 – dobrá
- 4 – velmi dobrá
- 5 – výborná

Zpracoval:

Datum:

Podpis:

**PŘÍLOHA P IX: BODOVÉ HODNOCENÍ DANÝCH
CHARAKTERISTIK JEDNOTLIVÝMI ZÁKAZNÍKY**

Zákazník	BA	CA	FA	JA	KA	OA	VA	WA	XA	YA	CB	EB	Celkem
Země původu zákazníka	DE	DE	DE	DE	AT	DE	DE	DE	DE	DE	DE	DE	
Reakce Kovaru na požadavky zákazníka	4	4	4	3	5	5	3	4	3	4	3	5	47
Plnění termínu dodávek	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	2	5	41
Plnění ostatních smluvních ujednání	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4	3	5	48
Jakost dodávek	3	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	5	45
Technická úroveň dodávek	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	50
Vyřizování reklamací	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5	49
Spokojenost s obch. zástupcem Kovaru	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	57
Jaké reference byste o nás poskytli	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	5	49
Celkem	34	31	34	26	35	39	28	31	31	31	26	40	x

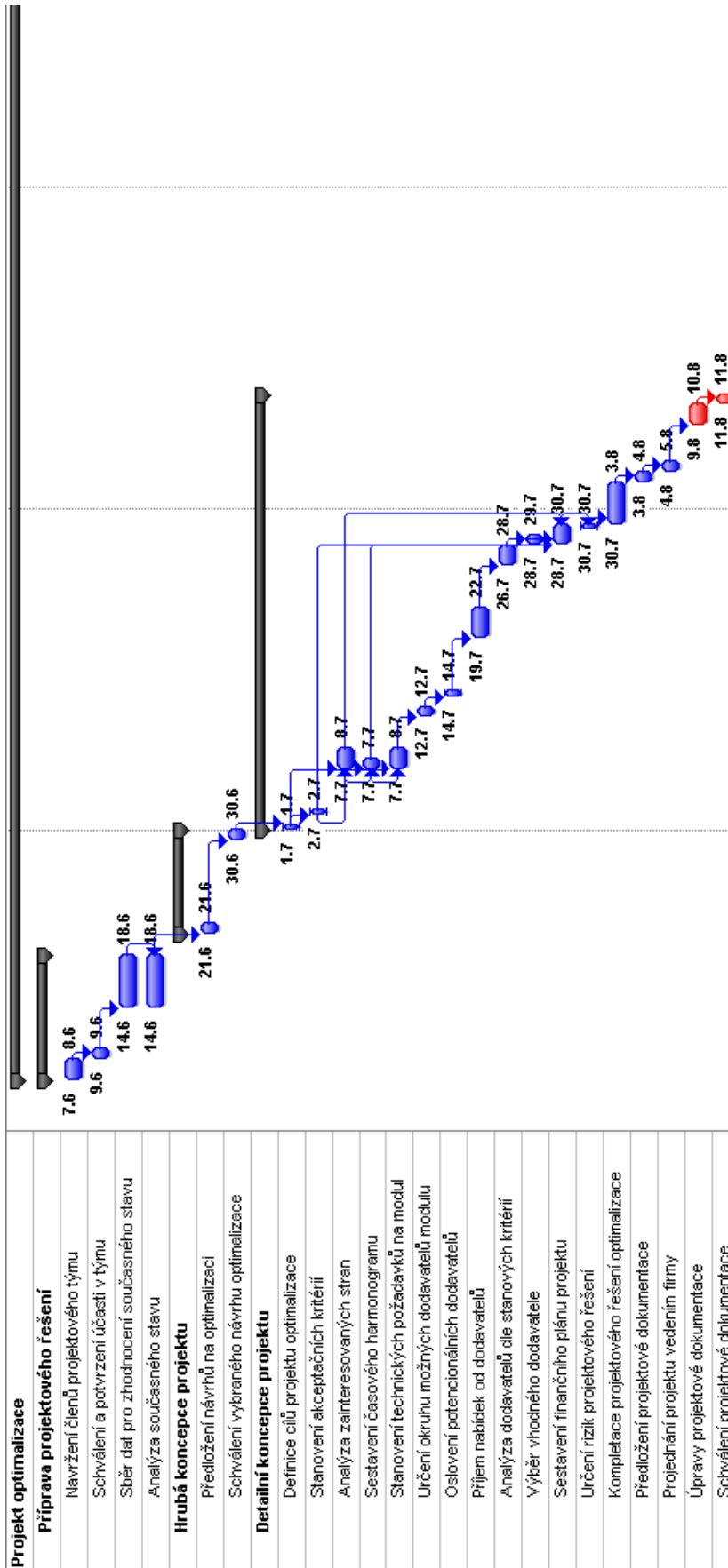
PŘÍLOHA P X: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

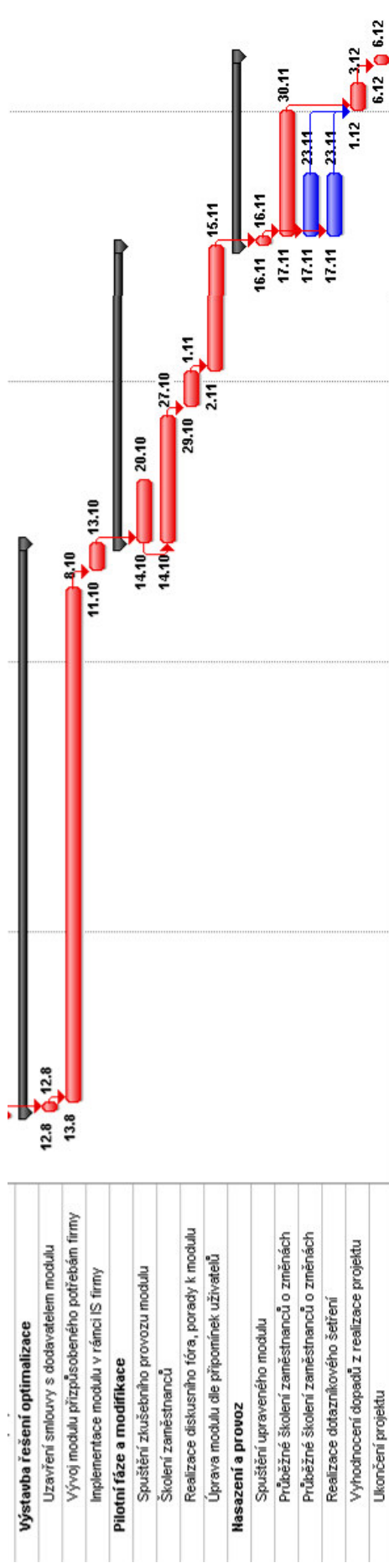
	Popis	Objektivně měřitelné ukazatele	Způsob ověření	Poznámky, předpoklady, rizika
Cíl projektu	Optimalizovat řízení vztahů se zákazníky ve firmě Kovar s. r. o.	<ol style="list-style-type: none"> Zlepšení řízení vztahů se zákazníky alespoň o 10 % v rámci bodového ohodnocení předem určených charakteristik, v časovém horizontu jednoho roku od zahájení optimalizace. Vyšší efektivita v oblasti řízení vztahů se zákazníky, např. snížení průběžného času na vyhledávání relevantních informací k zakázce o 15 %. 	<ol style="list-style-type: none"> Pravidelné dotazníkové šetření mezi zákazníky, realizované firmou Kovar min. jednou za rok. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy realizované ve 3., 6., 9. a 12. měsíci po zahájení optimalizace. 	<ol style="list-style-type: none"> Neochota zákazníků účastnit se dotazníkového šetření. Neochota zaměstnanců účastnit se dotazníkového šetření, anebo aktivně se podílet na optimalizaci řízení vztahů se zákazníky.
Účel projektu	Implementace modulu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky v rámci interního informačního systému.	<ol style="list-style-type: none"> Modul je implementován dle časového harmonogramu. Modul je plně funkční a kompatibilní s ostatními moduly informačního systému. Modul je kompetentními zaměstnanci firmy aktivně využíván. 	<ol style="list-style-type: none"> Kontrola činností dle časového harmonogramu projektu. Kontrola funkce modulu dodavatelem a zároveň interním správcem sítě firmy Kovar; setkání zaměstnanců firmy na poradě, skupinové debatě, 2. týden po implementaci. Monitoring využívání modulu správcem sítě. Dále dotazníkové šetření mezi zaměstnanci realizované ve 3., 6., 9. a 12. měsíci po implementaci modulu. 	<ol style="list-style-type: none"> Nedodržení časového harmonogramu Výskyt chyb v rámci zpracování informací z různých modulů. Neochota zaměstnanců aktivně získávat informace z různých modulů informačního systému.

Konkrétní výstup projektu	<p>1. Sepsán projekt zaměřený na nákup modulu.</p> <p>2. Modul implementován.</p> <p>3. Zdokumentovány informace o průběhu projektu a sepsána doporučení pro další činnost.</p>	<p>1.1 Projektový tým předloží návrh projektu jeden měsíc od začátku spolupráce.</p> <p>1.2 Projekt schválen vedením firmy do jednoho týdne po předložení návrhu.</p> <p>2.1 Dodavatel modulu analyzuje situaci s možností implementace v areálu firmy Kovar dva týdny po oslovení a zadání poptávky po modulu firmou Kovar.</p> <p>2.2 Modul je dodavatelem implementován v rámci informačního systému firmy Kovar jeden měsíc po analýze situace provedené dodavatelem.</p> <p>2.3 Kontrola funkčnosti modulu dodavatelem v průběhu posledního dne implementace</p> <p>3.1 Pověřený člen projektového týmu monitoruje průběh implementace a v jejím závěru sepisuje zprávu, kterou vedení firmy předloží do jednoho týdne po implementaci.</p> <p>3.2 Vedení firmy, projektový tým a kompetentní zaměstnanci firmy Kovar sepisují další požadavky na zlepšení modulu v rámci porady, skupinové debaty, konané nejpozději jeden měsíc od začátku aktivního využívání modulu.</p>	<p>1.1 Projektová dokumentace předložena v rámci časového harmonogramu.</p> <p>1.2 Zpráva z porady vedení, zápis o schválení projektu. Sepsáno následující den po poradě a přeposláno kompetentním zaměstnancům firmy.</p> <p>2.1 Závěrečné zhodnocení současného stavu s ohledem na možnou implementaci. Zpráva sepsána dodavatelem modulu nejpozději jeden týden po provedení terénní analýzy.</p> <p>2.2 Zpráva o průběhu implementace modulu sepsaná dodavatelem, předložená vedení firmy nejpozději týden po ukončení implementace.</p> <p>2.3 Splnění kritérií pro funkčnost a její ověření je obsahem Zprávy o průběhu implementace.</p> <p>3.1 Monitorovací zpráva předložená za projektový tým v pravidelných intervalech po třech, 6ti, 12ti a 18ti měsících od počátku aktivního využívání modulu.</p> <p>3.2 Zápis z ze skupinové debaty předložený týden po jeho konání kompetentním zaměstnancům firmy.</p>	<p>1. Bude projekt vypracován adekvátně s ohledem na současné i budoucí potřeby firmy Kovar?</p> <p>2. Proběhne implementace bez problémů s ohledem na časový harmonogram a kalkulované náklady?</p> <p>3. Budou zaměstnanci ochotni se účastnit dodatečných porad a monitorovat využívání a přínos implementovaného modulu?</p>
---------------------------	---	---	---	--

Klíčové činnosti projektu	1.1 Stanovení cíle projektu.	Rozpočet projektu - maximální	Stanoveným činností odpovídá časový harmonogram činností, který je součástí projektu.	Snaha o minimalizaci nákladů v rámci celého projektu.
	1.2 Stanovení akceptačních kritérií projektu.	Příprava projektu: 30.000 Kč Realizace projektu: 300.000 Kč		
	1.3 Stanovení lidských zdrojů zabezpečujících realizaci projektu.	Zhodnocení a monitoring: 30.000Kč - minimální		
	1.4 Výběr dodavatele modulu.	Projekt realizován za finanční podpory z rozpočtu fondů EU a Státního rozpočtu ČR.		
	1.5 Podpis smlouvy s dodavatelem.	Firma Kovar nese náklady pouze na sepsání projektu, které se pohybují kolem cca 35.000 Kč		
	2.1 Příprava technického zázemí pro implementaci.			
	2.2 Implementace modulu.			
	2.3 Zkušební provoz modulu.			
	2.4 Školení zaměstnanců zaměřené na práci s modulem.			
	3.1 Pravidelný monitoring systému zabezpečený jedním kompetentním zaměstnancem Kovaru.			
	3.3 Evidence návrhů na zlepšení.			

PŘÍLOHA P XI: GANNTŮV DIAGRAM





PŘÍLOHA P XII: MATICE ZODPOVĚDNOSTI

Lidé Činnosti	Jan Novák	Martin Novák	Ing. Jiří Cejnar	Eva Nová, DiS.	Ing. Radek Šťastný
Příprava projektového řešení					
Navržení členů projektového týmu	P				
Schválení a potvrzení účasti v týmu	O	P	P	P	P
Sběr dat pro zhodnocení současného stavu	O	P	P	P	P
Analýza současného stavu		P	P	P	K
Hrubá koncepce projektu					
Předložení návrhů na optimalizaci		O			
Schválení vybraného návrhu optimalizace	O				
Detailní koncepce projektu					
Definice cílů projektu optimalizace	O	P	P	P	
Stanovení akceptačních kritérií	S	P	P	P	
Analýza zainteresovaných stran	O	P	P	P	
Sestavení časového harmonogramu	S	K	P	P	P
Stanovení technických požadavků na modul	S				P
Určení okruhu možných dodavatelů modulu	S				P
Oslovení potenciálních dodavatelů	K				P

Příjem nabídek od dodavatelů					O
Analýza dodavatelů dle stanových kritérií	O			P	P
Výběr vhodného dodavatele	S				P
Sestavení finančního plánu projektu	O	P	P	K	
Určení rizik projektového řešení	K			P	
Kompletace projektového řešení optimalizace		P	P	P	P
Předložení projektové dokumentace	O				
Projednání projektu vedením firmy	O				
Úpravy projektové dokumentace	P				
Schválení projektové dokumentace	O				
Výstavba řešení optimalizace					
Uzavření smlouvy s dodavatelem modulu	O				K
Vývoj modulu přizpůsobeného potřebám firmy					O
Implementace modulu v rámci IS firmy	S	K	K	K	O

Pilotní fáze a modifikace					
Spuštění zkušebního provozu modulu	S	K	K	K	O
Školení zaměstnanců	S				P
Realizace diskusního fóra, porady k modulu	K			P	
Úprava modulu dle připomínek uživatelů	K				P
Nasazení a provoz					
Spuštění upraveného modulu	K				P
Průběžné školení zaměstnanců o změnách	S				P
Monitoring aktivního využívání	O			P	P
Realizace dotazníkového šetření	O		P	P	P
Vyhodnocení dopadů z realizace projektu	O	P	P	P	P
Ukončení projektu	O	K	K	K	K

PŘÍLOHA P XIII: SEZNAM MODULŮ STÁVAJÍCÍHO IS

