

# Projekt zlepšení řízení výkonnosti pomocí KPI ve vybrané společnosti

Bc. Monika Gachová

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Monika Gachová  
Osobní číslo: M22245  
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání  
Specializace: Podnikání a ekonomika podniku  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Projekt zlepšení řízení výkonnosti pomocí KPI ve vybrané společnosti

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši k tématu klíčové ukazatele výkonnosti a měření výkonnosti.

#### II. Praktická část

- Představte vybranou společnost a analyzujte současný stav systému řízení výkonnosti ve společnosti.
- Vytvořte projekt zavedení nového systému KPI pro zvýšení výkonnosti vybrané společnosti.
- Provedte ekonomické a rizikové zhodnocení projektu.

### Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

AGUINIS, Herman. *Performance Management*. Fourth edition. Chicago: Chicago business press, 2019. ISBN 13:978-0-9988140-8-7.  
Horváth & Partners. *The Controlling Concept*. Singapore: British Library Cataloguing-in-Publication Data, 2021. ISBN 978-981-121-864-4.  
OBERHOLZER-GEE, Felix. *Better, Simpler Strategy*. Harvard Business Review Press, 2021. ISBN 1633699692.  
PARMENTER, David. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 4th Edition. Wiley, 2018. ISBN 978-1119620778.  
WHITNEY, Johnson. *Smart Growth: How to Grow Your People to Grow Your Company*. Harvard Business Review Press, 2022. ISBN 9781647821159.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 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 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve ZlínTB dne: .....16.4.2024.....

Jméno a příjmení studenta: Monika Gachová.....

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zaměřuje na význam definování a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) pro obchodní zástupce a na implementaci nového CRM systému v rámci společnosti za účelem podpory strategického rozhodování a posílení zákaznických vztahů. Cílem práce je vytvořit efektivní systém KPI, odvozený z benchmarkingu, který porovnává výkon s nejlepšími standardy v daném odvětví. Tento systém byl aplikován na konkrétní případ vybrané společnosti, a prostřednictvím analýzy současného stavu a integrace teoretických poznatků byla vypracována doporučení pro zlepšení výkonnosti obchodního týmu. Výsledkem práce bylo zavedení systému klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), které jsou nyní systematicky monitorovány a integrovány do CRM systému, což umožňuje efektivnější kontrolu a řízení obchodních procesů.

Klíčová slova: výkonový management, výkonnost podniku, klíčové ukazatele výkonnosti, efektivita

## **ABSTRACT**

The thesis focuses on the importance of defining and monitoring Key Performance Indicators (KPIs) for sales representatives and on implementing a new CRM system within the company to support strategic decision-making and strengthen customer relationships. The aim of the thesis is to create an efficient KPI system, derived from benchmarking, which compares performance with the best standards in the industry. This system was applied to a specific case of a selected company, and through the analysis of the current situation and the integration of theoretical knowledge, recommendations for improving the performance of the sales team were formulated. The result of the work was the establishment of a KPI system, which is now systematically monitored and integrated into the CRM system, enabling more effective control and management of business processes

Keywords: performance management, business performance, key performance indicators, efficiency

Chtěla bych vyjádřit upřímné díky Ing. Karlovi Slintákovi, Ph.D., a jeho odborné vedení, cenné rady a neustálou podporu během celého průběhu mé diplomové práce.

Děkuji jednateři společnosti za poskytnutí nezbytných informací a všem firmám i jednotlivcům zapojeným do benchmarkingu za jejich důležitý přínos.

Velká vděčnost patří i zaměstnancům a obchodním zástupcům společnosti za jejich ochotu a spolupráci.

Bez podpory a pomoci všech jmenovaných by tato práce nemohla vzniknout.

*„Management je efektivita při stoupaní po žebříku úspěchu; vedení určuje, zda se žebřík opírá o pravou stěnu.“* Stephen Covey

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

## OBSAH

Úvod	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 SYSTÉMY ŘÍZENÍ	11
1.1 TVORBA SYSTÉMU ŘÍZENÍ	13
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
2 KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI	17
2.1 CHARAKTERISTIKA KRIS, RI, PIS A KPIS	17
2.2 DŮLEŽITOST MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	18
2.3 STRATEGIE NASTAVENÍ KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI	19
2.4 METODA SMART	22
3 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	24
3.1 STRATEGICKÝ MANAGEMENT VÝKONNOSTI	26
3.2 REPORTING	27
3.3 MOTIVACE TÝMU A VLIV LÍDRA	29
4 ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	33
4.1 BUDOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY A ZÁKAZNICKÝ SERVIS	34
4.2 VÝHODY A NEVÝHODY CRM	36
4.3 ZÁKAZNICKÁ DATA	37
5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	40
PRAKTICKÁ ČÁST	41
6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	42
6.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY	43
6.1.2 SWOT ANALÝZA	46
6.2 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	46
6.2.1 PŘEHLED MOBILNÍCH SLUŽEB	47
6.2.2 PŘEHLED DIGITÁLNÍ TV	48
6.2.3 PŘEHLED PEVNÝCH SLUŽEB	49
6.3 CÍLE SPOLEČNOSTI	50
7 ANALÝZA SOUČANÉHO STAVU	53
7.1 KONCEPTY MĚŘENÍ KPI	56
7.2 ANALÝZA ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM)	59
7.3 DALŠÍ SYSTÉMY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI OBCHODNÍKŮ	60

7.4	ONBOARDING .....	60
7.5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MĚŘÍCÍ SPOKOJENOST OZ .....	61
7.5.2	OBSAHOVÁ ANALÝZA OTÁZEK A INTERPRETACE HYPOTÉZ.....	63
7.5.3	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ.....	64
8	BENCHMARKING .....	66
8.1.2	ANALÝZA VSTUPNÍCH DAT .....	69
8.1.3	DEFINICE A ZÁVĚRY SPOLEČNÝCH KRITÉRIÍ .....	70
9	CHARAKTERISKA PROJEKTU .....	76
9.1	NÁVRH A CÍLE PROJEKTU .....	76
9.2	PROJEKTOVÝ NÁVRH I: IMPLEMENTACE KONCEPTU KPI.....	77
9.3	PROJEKTOVÝ NÁVRH II: IMPLEMENTACE KPI DO SYSTÉMU CRM.....	80
9.4	ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU.....	92
9.5	EKONOMICKÉ/NÁKLADOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....	95
9.7	VÝSLEDKY PROJEKTU.....	99
	ZÁVĚR	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	102
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....	107
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	108
	SEZNAM TABULEK .....	110
	SEZNAM ROVNIC .....	111
	SEZNAM PŘÍLOH .....	112



## ÚVOD

V dnešním dynamickém obchodním prostředí je zásadní, aby společnosti definovaly a sledovaly klíčové ukazatele výkonnosti (KPIs) pro své obchodní zástupce, aby zajistily neustálý růst a zlepšení své konkurenceschopnosti. Tato diplomová práce se zabývá projektem nastavení efektivních KPI pro obchodní tým a implementací nového CRM systému, který má za cíl nejen sledovat tyto KPIs, ale také podpořit strategické rozhodování a posílit vztahy se zákazníky.

Teoretická část práce poskytuje pevný základ pro pochopení principů a metodiky nastavení KPI, zkoumá jejich roli jako nástroje pro hodnocení a zvyšování výkonnosti obchodních zástupců a detailně se věnuje roli CRM systémů v procesu řízení výkonnosti. Analyzuje jejich vliv na správu zákaznických vztahů a zkoumá možnosti, jak mohou CRM systémy poskytovat cenné informace pro další rozvoj společnosti. Důraz je kladen na systémy řízení a proces tvorby efektivního systému, který podporuje stanovení a sledování KPI, a na řízení lidských zdrojů jako klíčového prvku ovlivňujícího výkon obchodního týmu. Dále teoretická část obsahuje charakteristiku KPI, metody a strategie měření výkonnosti a nastavení cílů, včetně popisu metodologie SMART pro formulaci jasných a dosažitelných cílů. Zabývá se řízením výkonnosti ve vztahu ke strategickému managementu, reportingu a motivaci týmu, které jsou identifikovány jako klíčové faktory pro dosahování vynikající výkonnosti. Závěrem teoretické části je zaměření na řízení vztahů se zákazníky a význam CRM systémů pro monitoring a kontrolu KPI, včetně průzkumu jejich přínosu k budování vztahů se zákazníky a využití zákaznických dat pro lepší porozumění potřebám trhu.

Tato teoretická část představuje základ pro praktickou část projektu, ve které bude nastavení KPI a implementace CRM systému aplikováno na konkrétní případ vybrané společnosti. Cílem je poskytnout přehled o teoretických konceptech a připravit půdu pro jejich aplikaci v reálném obchodním prostředí, s finálním cílem zvýšit výkonnost společnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce je zlepšení výkonnosti firmy zavedením relevantních klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), které podporují efektivitu obchodních procesů a zlepšují výsledky práce obchodních týmů. Součástí cíle je také přizpůsobení nového CRM systému pro jednoduché sledování a kontrolu navržených KPI.

V rámci metodologie práce bude využito dotazníkového šetření, jehož cílem je získat kvantitativní data o postojích a zkušenostech obchodních zástupců a vedení s aktuálními procesy. Tato metoda umožní identifikaci oblastí, které vyžadují zlepšení, a poskytne důležité vstupy pro formulaci nových KPI. Vzhledem k pozici autora práce jako zaměstnance společnosti a Team Leadera back office bude výzkum doplněn o pozorování, které umožní hlubší porozumění interním procesům a nabídne kontextové informace, jež nemusí být zřejmé pouze z dotazníkového šetření.

Přístup práce dále kombinuje praktickou analýzu v reálném podnikatelském prostředí s benchmarkingem, což umožní srovnání s nejlepšími postupy v oboru. To zahrnuje shromažďování dat přímo ve společnosti, rozhovory s klíčovými osobami a analýzu existujících procesů a nástrojů pro řízení výkonnosti. Na základě shromážděných dat a pozorování bude možné identifikovat klíčové oblasti pro zlepšení a navrhnout odpovídající, měřitelné a akční KPI.

Výsledný návrh KPI bude integrován do nově přizpůsobeného CRM systému, aby bylo možné KPI efektivně sledovat a vyhodnocovat. Během implementace bude kladen důraz na uživatelskou přívětivost a funkcionalitu CRM, což zabezpečí, že systém bude podporovat obchodní tým a nebude vnímán jako překážka.

Výstupem práce bude sada doporučených KPI a návrh na jejich implementaci do CRM systému, která umožní společnosti lépe řídit a hodnotit výkonnost obchodních zástupců a tím podpořit dosahování obchodních cílů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SYSTÉMY ŘÍZENÍ

Systém řízení lze popsat jako soubor základních kroků, které jsou nevyhnutné pro dosažení cílů v organizaci. Henri Fayol definoval řízení jako proces, který se začíná stanovením cílů, pokračuje jejich implementací a vrcholí hodnocením do jaké míry se podařilo tyto cíle naplnit. Tento proces zahrnuje šest klíčových funkcí: předvídání budoucích trendů a událostí, pečlivé plánování, zorganizování zdrojů a lidí, vydávání příkazů pro dosažení cílů, koordinaci úsilí a na závěr kontrolu, která zajišťuje, že cíle byly dosaženy dle plánu. (Porvazník et al., 2016)

Hlavním cílem řízení dle Taylora (2016) je zajištění maximálního úspěchu pro obě strany – zaměstnavatele i zaměstnance. To neznamená jen zisk pro firmu, ale i rozvoj a efektivitu práce každého pracovníka. V praxi se sice často setkáváme s konflikty mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, ale vědecké řízení vychází z přesvědčení, že jejich zájmy jsou vlastně shodné a vzájemně propojené. Cílem je dosáhnout situace, kde zaměstnanci získají spravedlivé mzdy a zaměstnavatelé efektivní pracovní sílu za přijatelné náklady.

V organizacích existují tři základní typy řízení, všechny tyto úrovně řízení jsou spojené a nezbytné pro úspěšné fungování firmy v souladu s její misí a vnějším prostředím.

Strategické řízení Halzelková et al. (2017) popisují jako klíčovou dovedností vrcholového managementu, jehož úkolem je udržovat dlouhodobou shodu mezi misí a cíli firmy, jejími schopnostmi a vnějším prostředím. V rámci podniku se odvíjí od strategického řízení, které je nejvyšší úrovní a určuje směr pro taktické a operativní řízení, s rozhodnutími majícími různý dopad a časový horizont.

Hanzelková et al. (2017) definuje taktické řízení, které podléhá strategickému plánu a převádí celkové cíle do konkrétních úkolů. Tyto úkoly jsou pak přiděleny specifickým oddělením a dále rozčleněny na operativní úkoly s odpovědností na úrovni jednotlivců nebo týmů v organizaci.

Dle Fotra et al. (2012) se operativní řízení zaměřuje na okamžité problémy vyžadující rychlé řešení, obvykle během několika dní, a je rovněž spojováno s organizací a plánováním každodenních provozních aktivit podniku.

Plamínek a Fišer (2005) popisují teorii vitality, která posouvá perspektivu podnikání od jednoduchého poskytování hodnoty směrem k optimalizaci efektivity. V této teorii se zdůrazňuje význam porozumění potřebám zainteresovaných stran jak v rámci společnosti, tak mimo ni, a na základě toho se pak vytvářejí produkty, které tyto potřeby uspokojují. Autoři také zdůrazňují důležitost správy a optimalizace interních procesů a efektivního využívání zdrojů, zejména člověka, což je nezbytné pro zlepšení celkové efektivity. Tyto úvahy nám pomáhají vytvořit obecný model struktury podniku, který lze aplikovat v praxi pro efektivní systém řízení.

Role manažera v systému řízení neboli definice, kdo je manažer se nachází taky v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 11, který říká, že vedoucí pracovník, je ten, kdo má v rámci hierarchie firmy oprávnění navrhnout a přiřazovat úkoly svým podřízeným, stejně tak jako směřovat a dohlížet na jejich výkonnost a vydávat závazné instrukce. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Podle Šuleře (2008) se od manažera očekává rozvoj klíčových kompetencí pro zvyšování konkurenceschopnosti firmy, které jsou založeny na jeho osobních schopnostech, jako jsou pracovní znalosti, sociální dovednosti a seberegulace. Úspěšní manažeři se neustále vzdělávají, adaptují na požadavky svých rolí a udržují schopnost nezávislé práce. Analýza pracovních rolí a porovnání aktuální úrovně dovedností s požadovanými standardy je klíčová pro stanovení a rozvoj těchto kompetencí. Jádrem manažerské kompetence tkví ve schopnosti dosáhnout a úspěšně zastávat vedoucí pozici, s níž je spojena značná odpovědnost za řízení firmy. Manažeři s touto kompetencí věří ve své schopnosti a mají předpoklady pro vedení, díky čemuž jsou schopni kombinovat analytické dovednosti pro řešení složitých problémů, interpersonální schopnosti pro efektivní komunikaci a vedení týmu, a emoční inteligenci pro zvládání krizí a výzev s klidem a autoritou. Tato kombinace je nezbytná pro úspěšné řízení firmy a manažeři s těmito dovednostmi jsou přirozeně přitahováni k dynamice a výzvám organizačního vedení a managementu.

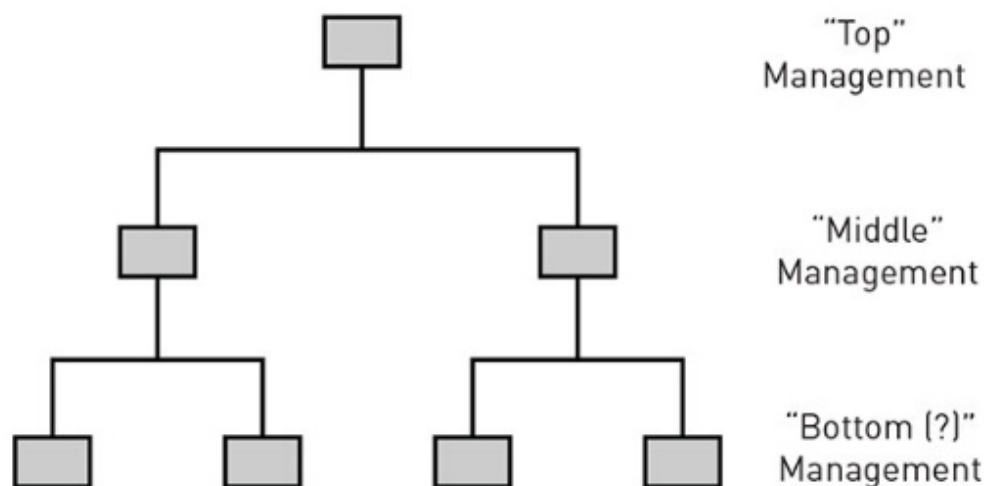
S organizační strukturou přímo souvisí manažerova role, protože ji manažeři v praxi utvářejí a definují, což nás přivádí k samotné podstatě organizační struktury. Diagram může ukázat, jak jsou lidé a úlohy rozděleny do jednotlivých boxů a kdo komu ve struktuře podléhá, ale nezachycuje to, jaké jsou mezi nimi vztahy, jak lidé mezi sebou spolupracují a jaká je skutečná podstata jejich práce. Organizační

struktura je tedy více než jen schéma s boxy a spojovacími liniemi; je to živý organismus, který funguje na základě interakcí a vztahů jeho členů. (Mintzberg, 2023)

## 1.1 Tvorba systému řízení

Tato kapitola bude zaměřená na tvorbu systému řízení. Promyšlená organizační struktura je jeho základním kamenem, která by měla být v souladu s její strategií a usměrňovat směřování firmy. Při rozvoji takového systému je třeba pečlivě zvážit různé organizační struktury, pro efektivní rozhodování a koordinaci činností jsou tyto struktury nezbytné.

Každá organizace by si měla vybrat organizační strukturu, která nejvíc odpovídá její strategii. Univerzální řešení v tomto případě neexistuje, ale je možné se orientovat na několik základních modelů, které usnadní pochopení klíčových prvků potřebných k rozhodování o strukturálních změnách. S růstem organizace se její činnosti komplikují a má tendenci přecházet z jednoduché struktury k vícevrstvý, které často kombinují více dimenzí jako jsou produkty, zákaznický segment apod. V začátečních fázích vývoje společnosti je běžné, že jsou aktivity rozdělovány funkcionalisticky, což napomáhá budování specializovaných schopností a udržení přehledu pro vedení společnosti. Pro organizace s jednoduchou a stabilní produktovou linií s dlouhým vývojem a životním cyklem produktů je vhodná a nejúčinnější struktura založená na funkcích. V takové situaci funkční struktura nejlépe umožňuje standardizaci, specializaci a dosahování úspor z rozsahu. Nicméně, s růstem společnosti, oddělení zaměřená na konkrétní funkce se mohou začít uzavírat do sebe a zapomínat na hlavní cíle firmy, což může vést k nedorozuměním mezi nimi a potřebě lepší spolupráce a koordinace. Organizace by měla zvážit přechod na produktovou nebo tržní strukturu, která umožňuje rychlejší vývoj produktů, udržení v inovacích a zjednodušuje koordinaci mezi odděleními. (Gutterman, 2019)



Obrázek 1 Struktura organizace (Mintzberg, 2023)

Dle Druckera (2009) je funkční struktura jasná a stabilní, odolává změnám, ale může být nepružná. Lidé dobře rozumí svým úkolům, ale může jim chybět pochopení pro celkové fungování firmy a tendence adaptovat se na nové myšlenky. V optimálním případě je funkční struktura efektivní s minimální potřebou koordinace ze strany vrcholového managementu. V horším případě však může vést k neefektivitě, nedorozuměním a interním konfliktům, vyžadujícím komplikované a drahé manažerské procesy. Funkční struktura klade nízké psychologické nároky na zaměstnance, kteří se cítí v práci bezpečně, ale v případě větší složitosti může vyvolávat nejistotu a emocionální napětí. Každý manažer může považovat svou funkci za nejdůležitější, což může vést k potlačování zájmů ostatních oddělení, nebo celé firmy. Funkční struktura má tendenci k vytváření úzkoprsého přístupu a nedostatku odpovědnosti za celkový úspěch firmy. Ve funkční organizaci je komunikace dobrá pouze do určité míry. S růstem velikosti a složitosti se ztěžuje a specialisté se soustředí na své úzce zaměřené oblasti. Rozhodování bývá neefektivní, neboť rozhodnutí padají na nejvyšší úrovni a často jsou špatně pochopena nebo implementována. Organizace je stabilní, ale málo přizpůsobivá, což potlačuje adaptaci na nové myšlenky a inovace. Tato struktura také není vhodná pro rozvoj manažerských dovedností, protože klade důraz na specializaci na úkor výkonu a širších perspektiv.

Jak Gutterman (2019) poznamenává, že s rostoucím počtem a druhem produktů se organizace často přeorientoávají od funkční struktury k produktové struktuře, kde jsou aktivity uspořádány podle produktů. V takové struktuře jsou vytvářeny

samostatné divize pro každou skupinu podobných produktů, přičemž každá divize je relativně nezávislá a řízena vyšším manažerem s rozsáhlými pravomocemi.

Výhodou produktové struktury je, že umožňuje skupinám zcela se soustředit na úspěch svých produktů a rozvíjet specifické znalosti a dovednosti v oblastech jako vývoj, výroba a distribuce, což napomáhá efektivitě a rychlé inovaci. Avšak produktová struktura může přinést i problémy s redundancí funkcí a zdrojů, jelikož každá produktová divize obsahuje vlastní soubor odborníků. To může vést k situacím, kdy odborníci nejsou plně vytíženi v jednotlivých divizích a není jednoduché je přesunout tam, kde by byla jejich expertíza momentálně zapotřebí. (Gutterman, 2019)

## 1.2 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje (HR) jsou klíčové pro utváření jak personální struktury, tak celkové kultury společnosti. V různých částech světa se mohou HR praktiky lišit, avšak společným cílem je najít, motivovat a udržet schopné zaměstnance a umístit je do vhodných rolí tak, aby podporovaly firemní strategii. Dříve byla role HR více zaměřená na administrativu, dnes HR manažeři vyvíjejí nové metody a iniciativy, které pomáhají firmě udržet konkurenční výhodu tím, že zajišťují potřebné pracovní síly v každé zemi, kde podnikají. (Gutterman, 2019)

Přeměna pozice HR manažera na roli lídra, jak poznamenávají Muhlfreit a Pumprla (2022), znamená posun od administrativních povinností k proaktivnímu vedení a rozvoji talentu v souladu s dlouhodobou vizi a cíli organizace.

### Čtyři hlavní role lídra

- Identifikace a výběr talentů – zaměření na vyhledávání lidí s nejlepšími předpoklady pro dosahování výjimečných výkonů a možnosti dalšího rozvoje.
- Angažovanost zaměstnanců – vytvářet pracovní prostředí, které podněcuje zaměstnance k aktivnější účasti, nadšení pro práci a budování silného vztahu k firmě.
- Management výkonností – pomáhat zaměstnancům dosahovat operativní a strategické cíle společnosti



- Osobní rozvoj zaměstnanců – podporovat zaměstnance v učení, rozvíjení schopností a talentů, které jsou důležité pro posílení jejich silných stránek, aby dosahovali vynikajících výsledků.

Sinek (2017) uvádí, že efektivní lídři často nepoužívají slovo "já". To není proto, že by se úmyslně vyhýbali tomuto osobnímu zájmenu, ale protože jejich myšlení je automaticky nastaveno na "my". Přemýšlejí v kontextu týmu a jsou si vědomi, že jejich úkolem je zajistit jeho soudržnou a efektivní práci. Odpovědnost přijímají bez obav a úspěchy přisuzují celé skupině. To vytváří základ pro důvěru a umožňuje týmu úspěšně plnit zadané úkoly.

Strategie pro zvýšení angažovanosti zaměstnanců zahrnují dle Meserve (2023) následující tři přístupy:

1. Inspirativní řečník může poskytnout krátkodobou motivaci, ale neměl by být jediným zdrojem motivace, neboť jeho efekt je často dočasný a nemusí oslovit všechny.
2. Finanční odměny za dosažení cílů mohou fungovat pro některé pracovníky, ale mohou mít i negativní dopad, obzvláště pokud jsou spojeny s dlouhodobými cíli nebo se stanou příliš očekávanou součástí platu.
3. Vytváření příležitostí pro růst je dlouhodobě udržitelná strategie, která využívá vnitřní motivaci zaměstnanců tím, že jim umožňuje rozvíjet své dovednosti a poskytuje uznání za jejich práci.

Všechny tyto strategie by měly být pečlivě zváženy a přizpůsobeny specifickým potřebám organizace a jejích zaměstnanců. (Meserve, 2023)

Vývoj v oblasti řízení lidských zdrojů od administrativních úkolů k strategickému řízení talentů má zásadní význam pro budování angažovaných a výkonných týmů, které jsou klíčem k dosahování cílů moderních organizací.

## 2 KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI

Klíčové indikátory výkonnosti, jak uvádí Parmenter (2020), umožňují manažerům sledovat denní týdenní nebo nepřetržitý výkon organizace v oblastech, které jsou zásadní pro její úspěch. Přijetím vhodných kroků může vedení podstatně zlepšit celkové výsledky firmy.

Pro správné určení metrik je klíčová dohoda na tématu, zainteresovaných stranách a účelu měření, což usnadňuje zpřesnění a měření obecných pojmů jako "hodnota" a "výkon" rozdělením na konkrétní části. Přínos měření spočívá nejen v získávání dat, ale především ve vzájemném pochopení významu a cílů organizace. Nejlepší KPI vycházejí z dialogu a vynechání této fáze může vést k problémům s motivací. (Savkin, 2017)

Je třeba analyzovat systém k nalezení omezení jako potenciálních indikátorů. Klíčové je však rozlišení mezi klíčovými faktory úspěchu a očekávanými výsledky. Indikátory by měly odrážet strategické cíle a zahrnovat hodnotu, kvalitu a spokojenost zákazníků. (Savkin, 2017)

### 2.1 Charakteristika KRIs, RIs, PIs a KPIs

V této podkapitole bude poskytnutý přehled různých typů ukazatelů od Parmentera (2018), které organizace používají k monitorování a řízení svého výkonu, včetně (KPIs), klíčových výsledkových ukazatelů (KRIs), výkonnostních ukazatelů (PIs) a výsledkových ukazatelů (RIs).

Parmenter (2018) definuje KRIs, neboli klíčové výsledkové ukazatele, jako výsledek četných akcí prováděných různými týmy a jsou zpětnými měřítky úspěchu, která by měla být přezkoumávána v pravidelných intervalech, typicky na dvouměsíčních nebo čtvrtletních zasedáních představenstva, aby se posoudil pokrok organizace ve vztahu k její strategii. Tyto ukazatele jsou historickými daty, což znamená, že ukazují výkon v minulosti a nejsou tak užitečné pro management v případě, kdy je potřeba rychle reagovat nebo měnit směr. Přesto jsou důležité, protože poskytují informace o tom, jak si organizace vede v oblastech jako čistý zisk před zdaněním, spokojenost zákazníků a zaměstnanců, nebo návratnost investovaného kapitálu, což jsou typické příklady KRIs v soukromém sektoru.

Výsledkové ukazatele (RIs) shrnují činnost více týmů a jsou vhodné k přehlednému hodnocení spolupráce týmů. Na rozdíl od nich klíčové výsledkové ukazatele (KRIs) poskytují celkovější a důležitější souhrn proběhlých aktivit. (Parmenter, 2018)

Ukazatele výkonnosti (PIs) jsou nefinanční ukazatele spojené s týmy, které jsou důležité, ale ne klíčové pro celkovou prosperitu organizace na rozdíl od klíčových výkonnostních ukazatelů (KPIs). Ukazatele výkonnosti pomáhají týmům sladit se s firemní strategií a objevují se v hodnotících kartách různých úrovní organizace. PIs pomáhají týmům orientovat se podle strategie organizace a jsou zahrnuty do hodnocení organizace, divizí, oddělení a týmů, přičemž v soukromém sektoru mohou zahrnovat ukazatele jako, počet pozdních dodávek, počet implementovaných inovací nebo naplánovaných školicích hodin. (Parmenter, 2018)

KPIs jsou většinou stanovovaný top managementem společnosti, což odráží přístup top-down, při němž vedení prosazuje svoji představu o tom, jak by měla společnost fungovat a jaké cíle by měla sledovat. (Parmenter, 2018)

## 2.2 Důležitost měření výkonnosti

Měření výkonu je zásadní pro řízení organizace a směřování jejích zaměstnanců. Jak připomínají Kaplan a Norton, "bez možnosti měření nelze řídit," což zdůrazňuje důležitost sledování výkonnosti pro efektivní management. Měření poskytuje hodnoty pro určité vlastnosti objektu a umožňuje tak určit jeho výkonnostní ukazatele. Wagner uvádí několik klíčových benefitů měření (Vodáková a kolektiv, 2016):

- Pomoc s uchováním informací: Měření zaznamenává informace o objektu pro budoucí referenci.
- Umožnění srovnání: Měření umožňuje porovnávat objekty mezi sebou nebo sledovat vývoj jednoho objektu v čase.
- Objektivizace vnímání: Pomáhá převést subjektivní vnímání na objektivní data.
- Rozšíření poznání: Umožňuje identifikaci vlastností, které nejsou přímo pozorovatelné.

- Komunikace informací: Měření umožňuje sdílení informací o objektu s ostatními, kteří ho nemohou pozorovat.
- Funkce důkazu: V případě sporu může měření sloužit jako důkazový materiál.

Klíčové výkonnostní ukazatele by měly být monitorovány pravidelně, aby poskytovaly aktuální přehled o výkonu podniku a umožňovaly rychlou reakci na změny. Časté měření KPI je nezbytné pro identifikaci trendů a hodnocení účinnosti prováděných akcí, což přispívá k lepšímu rozhodování a zvyšuje konkurenceschopnost firmy. I když může být měsíční vykazování KPI přijatelné, denní nebo týdenní sledování těchto ukazatelů je obvykle efektivnější pro zajištění optimálních výsledků a dosahování strategických cílů. (Adams, 2015)

### **2.3 Strategie nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti**

Zásadním prvkem v hodnocení výkonnosti organizace je Balanced Scorecard (BSC), který se zaměřuje nejen na finanční ukazatele, ale i na zákazníky, interní procesy a učení se a růst. Tento systém pomáhá organizacím lépe porozumět jejich strategickým cílům a přeměnit je na konkrétní a měřitelné akce. Díky BSC mohou firmy lépe sledovat, jak se jim daří a naplňovat svou vizi a strategii ve všech klíčových oblastech svého podnikání. Zavádění BSC často vede k zefektivnění procesů, zvýšení motivace zaměstnanců a zlepšení spokojenosti zákazníků, což jsou kritické faktory pro úspěch a konkurenceschopnost na trhu. Aktivní zpětná vazba od zaměstnanců a jejich zapojení do procesu je nezbytná pro úspěšnou implementaci BSC. Umožňuje také identifikovat a řešit vzniklé překážky. Přestože odpor při zavádění nových systémů je obvyklý, lze zaměstnance s pomocí adekvátního školení a podpory motivovat k adaptaci a přijetí nových procesů. Důležitou součástí udržitelnosti BSC je jeho průběžná údržba a aktualizace, které zajistí, že systém zůstane relevantní a efektivní i v proměnlivém podnikovém prostředí. Nakonec je klíčem k úspěchu BSC jeho plná integrace do každodenních operací a rozhodovacích procesů na všech úrovních organizace, což umožňuje dosahovat stanovených strategických cílů a neustále zlepšovat celkový výkon firmy. (Introbooks Team, 2019)

Tabulka 1 Balanced Scorecard (Makhijani, Creelman, 2011)

Perspektiva	Cíle	Měření
<b>Finance</b>	Řízení nákladů na financování	Průměrné náklady na půjčky
<b>Zákazník</b>	Minimalizace závislosti na hlavních zákaznících	Procento celkových příjmů od top 5 % zákazníků
<b>Interní</b>	Zajištění nepřetržitého financování surovin	Procento klíčových komponent získaných pouze od jediného dodavatele
<b>Učení se a růst</b>	Ochrana klíčových účtů	Míra obratu mezi manažery klíčových účtů

V rámci finanční složky Balanced Scorecard je klíčovým záměrem rozvoj a zachování hodnoty pro investory. Klasicky se zaměřujeme na dva přístupy k posílení hodnoty pro akcionáře, a to zvyšování příjmů a efektivnější využívání zdrojů. Avšak třetí prvek, který by měl být součástí strategie podniku pro podporu hodnoty akcionářů a je často přehlížen, je řízení rizik. Pro zavedení metody Balanced Scorecard (BSC) v podniku je třeba postupovat v těchto krocích (Makhijani; Creelman, 2011):

1. Sestavit tým, který se skládá se z vedoucích pracovníků a zástupců jednotlivých oddělení, kteří se budou podílet na zavedení a správě BSC.
2. Vytvořit hodnoticí systém pro vedoucí pracovníky, který zajistí souhlas jejich činnosti s hlavními cíli firmy a poskytne prostředky pro posouzení a oceňování jejich strategického přínosu k podniku.
3. Zajistit shody finančních pohledů tak, aby finanční ukazatele používané ve výsledkových kartách jak správní rady, tak celého podniku byly sjednocené a odrážely společnou strategii vytváření hodnot pro akcionáře.
4. Na základě strategie nastavit cíle pro všechny čtyři perspektivy BSC – finanční, zákaznickou, interních procesů a vzdělávání a růstu.
5. Stanovit klíčové ukazatele výkonnosti (KPIs), které budou sloužit jako metriky pro vyhodnocení dosažení těchto cílů. Dobře naplánovaný proces vývoje a přezkumu BSC také často vede k identifikaci nových iniciativ nebo projektů, které jsou navrhovány s cílem zavést nové procesy a aktivity v rámci organizace.

6. Pravidelně hodnotit a průběžně komunikovat o dosažení cílů. Přizpůsobit strategii podle výsledků pro zajištění neustálé zlepšování a úspěch firmy.

V oblasti podnikového řízení je výběr a implementace strategie klíčová pro stanovení a dosažení klíčových výkonnostních ukazatelů. KPI jsou nezbytné pro měření pokroku vůči strategickým cílům a mohou být přizpůsobeny různým strategiím, včetně top-down, bottom-up a cross-functional přístupů (Jackson, 2020); (Parmenter, 2020):

- Aplikace strategie Top-down z hlediska nastavení KPI může zahrnovat celkové finanční cíle, jako jsou tržby či tržní podíl, které odrážejí hlavní směřování vedení firmy a její strategické rozhodnutí. Tyto ukazatele jsou často využívány pro nastavení obecných cílů a poskytují rámec pro další plánování a kontrolu.
- Bottom-up KPI se zaměřují na výkon a produktivitu na úrovni jednotlivých týmů nebo zaměstnanců. Mohou například sledovat počet inovací navržených zaměstnanci, spokojenost zákazníků nebo kvalitu produktů. Tyto ukazatele pomáhají podporovat zapojení zaměstnanců a jejich příspěvek k celkovému úspěchu firmy.
- Cross-functional KPI hodnotí, jak efektivně různá oddělení spolupracují na dosažení společných cílů. Mohou zahrnovat míru dokončení projektů načas, úspěšnost komunikace mezi odděleními nebo integraci různých systémů a procesů.

Správná aplikace těchto KPI je klíčová pro zajištění, že strategie firmy jsou v souladu s jejími cíli a že manažeři mohou flexibilně přizpůsobovat své plány v reakci na měnící se podnikatelské prostředí a specifické potřeby organizace. (Jackson, 2020); (Parmenter, 2020)

Kerzner (2017) popisuje dalším nástroj v procesu nastavení KPI, kterým je benchmarking, který umožňuje organizacím stanovit měřítka úspěchu tím, že porovnávají své procesy a výkonnost s nejlepšími v oboru nebo s osvědčenými postupy z jiných odvětví, zaměřující se na kvalitu, čas a náklady. Manažeři hledají nejlepší firmy, analyzují jejich úspěšné procesy a snaží se získané poznatky adaptovat ve své společnosti.

Zjednodušený postup benchmarkingu může zahrnovat:

- Identifikace problematických oblastí pomocí různých výzkumných metod.
- Hledání podobných procesů mimo vlastní odvětví.
- Vyhledání lídrů v daných oblastech, včetně využití konferencí a odborných setkání.
- Studium a přejímání nejlepších praxí od vedoucích společností.
- Zavedení nových postupů, včetně plánování, financování a přesvědčování vlastní organizace o přínosech změn.

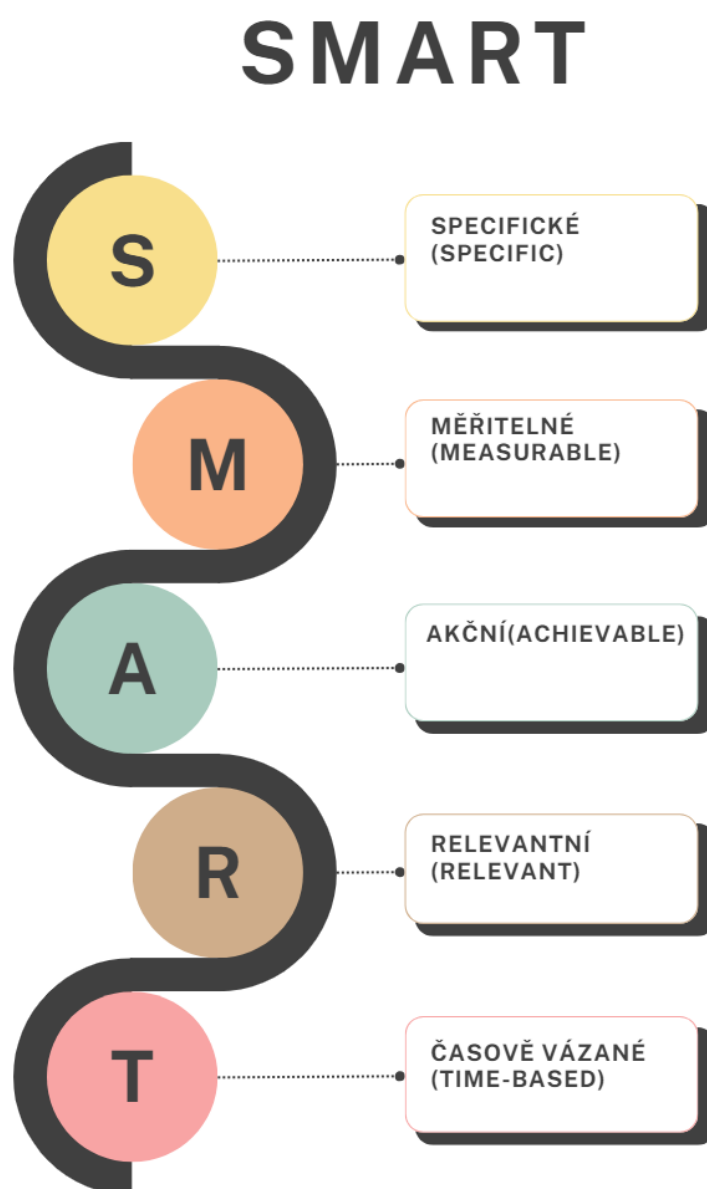
## 2.4 Metoda SMART

Doran (1981) poprvé představil metodu S.M.A.R.T., která uznávaný rámec pro definování cílů tak, aby byly jasné a dosažitelné. Je to akronym, který zahrnuje pět klíčových atributů efektivních cílů: Specifické (Specific), Měřitelné (Measurable), Dosažitelné (Achievable), Relevantní (Relevant) a Časově ohraničené (Time-bound). Tento přístup pomáhá jednotlivcům i organizacím stanovit konkrétní a kvantifikovatelné cíle s jasnými lhůtami, což vede k lepšímu plánování a vyšší pravděpodobnosti úspěchu.

Hyatt (2018) zmiňuje rozšířenou verzi metody S.M.A.R.T.E.R, která definuje těchto 7 klíčových atributů:

- Specifické (Specific) - cíl by měl být jasně a konkrétně formulován.
- Měřitelné (Measurable) - Cíl by měl být kvantifikovatelný, aby bylo možné sledovat pokrok.
- Akční (Actionable)- cíl by měl být dosažitelný a měla by být zřejmá cesta, jak ho dosáhnout.
- Rizikové (Risky): Cíl by měl zahrnovat určitou výzvu a výstup z komfortní zóny.
- Časově vázané (Time-keyed): Cíl by měl mít stanovený časový rámec nebo deadline, aby bylo možné sledovat pokrok a udržet motivaci.

- Vzárušující (Exciting): Cíl by měl být atraktivní a motivující, což znamená, že by měl být něčím, co osobu opravu zajímá.
- Relevantní (Relevant): Cíle by měly být důležité a mít význam pro aktuální situaci nebo osobní rozvoj.



Obrázek 2 Akronym SMART (vlastní zpracování na základě Hvatta, 2018)



### 3 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

Organizace disponují systémem, který se nazývá "systém řízení výkonnosti". Je potřeba však rozlišovat mezi hodnocením výkonu a řízením výkonu. Pokud systém zahrnuje pouze roční hodnocení zaměstnanců bez stálého procesu poskytování zpětné vazby a mentorování za účelem zlepšování výkonu, nejde o skutečný systém řízení výkonnosti. V takovém případě se jedná pouze o systém hodnocení výkonu. Hodnocení výkonnosti představuje analýzu a charakteristiku silných a slabých stránek pracovníka. Jeden z klíčových prvků systému řízení výkonnosti je hodnocení výkonu, ale představuje pouze jednu část širšího konceptu, protože řízení výkonu je komplexnější než pouhé hodnocení výkonu. (Aguinis, 2019)

Řízení výkonu dle Aguinise (2019) je nepřetržitý proces identifikace, měření a rozvoje výkonu jednotlivců i týmů, který kooperuje se strategickými cíli organizace. Jsou dva pohledy na definici řízení výkonnosti:

- Řízení výkonnosti je proces, který nemá konec, zahrnuje neustále stanovování cílů a úkolů, sledování výkonů, diskuse o výkonech a průběžné poskytování i přijímání koučování a zpětné vazby.
- Řízení výkonnosti vyžaduje, aby manažeři zajišťovali, že činnosti a výstupy zaměstnanců odpovídají cílům organizace a přispívají tak k získání konkurenční výhody. Tím pádem řízení výkonnosti stanovuje jasnou souvislost mezi úspěchem zaměstnanců a týmů a společnosti jako celku, což vymezuje, jakým způsobem přispívají k cílům firmy.

Úspěch podniku je výsledkem harmonického propojení různých aspektů jeho činností, které společně směřují k udržitelné prosperitě a zajištění jeho dlouhodobé stability. Hodnocení výkonnosti by proto mělo reflektovat nejen finanční ukazatele, ale i širší spektrum faktorů, včetně těch nefinančních, které spolu ovlivňují celkovou strategii a směřování společnosti. (Knápková et al., 2017)

Nejrozšířenější modely finančního řízení výkonnosti uvádí Knápková et al. (2017):

- ROI (Return on Investment) – Výpočet ukazatele rentability investovaného kapitálu měří výnosnost dlouhodobého kapitálu, který byl vložený do majetku společnosti.

- ROE (Return on Equity) – Výpočet rentability vlastního kapitálu slouží pro vyjádření výnosnosti kapitálu vloženého vlastníky společnosti.
- ROA (Return on Assets) - Ukazatel měří výkonnost podniku, vypočítá se jako poměr zisku a aktiv, kde do čitatele je možné dosadit různé druh zisku, však pro výpočet výkonnosti podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení se dosazuje do čitatele EBIT, tj. HV před úroky a zdaněním.
- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – Představuje výsledek hospodaření před zdaněním včetně nákladových úroků a úpravy hodnot dlouhodobého hmotného majetku.
- Cash Flow Management – Podstatou CF je sledování změn stavu peněžních prostředků. Člení se na provozní, investiční a finanční oblast.
- EVA měří ekonomickou přidanou hodnotu, kterou firma vytváří nad rámec nákladů na kapitál, který používá.
- WACC jsou průměrné vážené náklady na kapitál, což představuje průměrnou sazbu, kterou musí firma platit svým věřitelům a akcionářům za využívání jejich kapitálu.
- NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) je ukazatel čistého provozního zisku po zdanění. Tento finanční ukazatel měří efektivitu společnosti v generování provozního zisku z jejich běžných obchodních aktivit po odečtení daní.

Nejrozšířenější modely nefinanční řízení výkonnosti (Knápková et al., 2017), (Hakes, 2007), (Parmenter, 2018):

- Balanced Scorecard – Je strategický řídicí nástroj, který rozšiřuje tradiční finanční ukazatele o měřítka zaměřená na zákazníky, interní procesy a schopnost učení se a růstu organizace, aby poskytl komplexní pohled na výkonnost podniku.
- KPI (Key Performance Indicators) – indikátory, které odrážejí úspěch organizace na základě historických dat a jsou pravidelně vyhodnocovány pro strategické řízení a posouzení pokroku, avšak neposkytují informace pro okamžité rozhodování.

- EFQM Excellence Model – Jedná se o systém určený pro podniky, který je nápomocný při zdokonalování jejich fungování a napomáhá jim udržet vysokou úroveň kvality pomocí procesu sebehodnocení, které je založeno na určitých zásadách a hodnoticích kritériích.
- Benchmarking – Metoda slouží na porovnání vlastní pozice s ostatními organizacemi, která podporuje posílení pozice na trhu. Napomáhá ve stanovení cílů a dílčích úkolů společnosti pro dosažení lepších výsledků.

### 3.1 Strategický management výkonnosti

Systémy řízení výkonu mají dva klíčová strategické ukazatele. Prvním je podpora nejvyššího vedení v dosahování strategických obchodních cílů spojením individuálních a týmových cílů s cíli organizace. Tímto spojením nejen se nejen podporuje chování, které je v souladu s cíli organizace. Rovněž taky fungují jako komunikační nástroj pro strategické iniciativy firmy i v případě, že osobní cíle nejsou zcela dosaženy. Druhým ukazatelem je proces začleňování nových zaměstnanců, tzv. onboarding. Tento proces umožňuje novým zaměstnancům, nebo obchodním zástupcům se lepe orientovat v organizaci, porozumět jejím hodnotám a kultuře, rovněž pochopit chování, jaké chování a výsledky jsou očekávány a odměňovány. Proces usnadňuje přechod nováčků na plnohodnotné členy organizace. (Horváth, 2021)

Dle Horvátha (2021) k dosažení dlouhodobých cílů slouží střednědobé plánování, které rozkládá strategické plány na konkrétní provozní kroky a ukazatele, umožňující sledovat postup směrem k jejich splnění.

V návrzích strategického managementu, jak je popisuje autor Oberholzer (2021), stojí organizace před výzvou vyrovnat se s moderním dynamickým podnikatelským prostředím plným technologických změn a globalizačních tlaků. Upozorňuje, že přestože firmy implementují sofistikované strategie, často se nedaří dosáhnout očekávaných finančních výsledků, což vyvolává otázky o efektivitě současných přístupů. Jedním z hlavních problémů, kterému organizace čelí, je nadměrné množství strategických iniciativ, které mohou vést k ztrátě celkového směřování a přehledu. Tato hyperaktivita a komplexnost strategií ztěžují efektivní rozhodování a často omezuje schopnost strategie sloužit jako průvodce k dosažení dlouhodobého

úspěchu. Proto je nutné zaměřit se na zjednodušení strategie a návrat k základním principům, což může zvýšit její sílu a směřování. Koncepce hodnotové strategie se soustředí na tvorbu hodnoty pro zákazníky, zaměstnance a dodavatele, což je základem pro dosažení finančního úspěchu. Existují dvě hlavní cesty k vytváření hodnoty: zvýšení ochoty zákazníků platit za produkt nebo službu a snížení minimální kompenzace, kterou zaměstnanci nebo dodavatelé požadují. Strategický management by měl zajistit nejen krátkodobé cíle, ale i dlouhodobý finanční úspěch. Klíčem je zjednodušit plánování, soustředit se na vytváření hodnoty a zajistit, aby všechny aktivity byly navzájem konzistentní a podporovaly se. Spojující hodnotová strategie umožňuje propojit rozličné aspekty podnikání, podporuje jasné rozhodování a zvyšuje konkurenční sílu. Jednoduchost v strategickém myšlení vede k lepším výsledkům pro firmu i její partnery. (Oberholzer-Gee, 2021)

### 3.2 Reporting

Cílem reportingu je zajistit dostupnost informací, které jsou potřebné pro efektivní řízení. Velký dotaz klade na vhodné (opravdu potřebné) informace, ve správnou dobu a na příslušném místě. Aby se mohlo efektivně nastavit reportovací systém, je nutné podrobně zkoumat, jaké informace jsou potřebné. Tyto potřeby se odvíjejí od úkolů, které má příjemce informací na starosti. Tyto úkoly a jejich náročnost se liší v závislosti na postavení příjemce ve firmě a na konkrétních charakteristikách dané společnosti. (Horváth, 2021)

Při určování potřeby informací pro efektivní reporting se využívají dle Horvátha (2021) různé analýzy a metody a to:

- Analýza úkolů, která se zaměřuje na objektivní identifikaci potřeby informací
- Analýza dokumentů, která přezkoumává dostupné dokumenty osoby odpovědné za daný úkol
- Metoda závěru analogií, která vyvozuje potřebu informací uživatele na základě potřeb jiného uživatele.
- Pozorování, která se soustředí na analyzování toho, jak jsou úkoly vykonávány.
- Metoda rozhoru, která spočívá v organizovaném nebo volném pokládání otázek uživateli.

- Dotazníková metoda klade otázky písemně.
- Metoda zpráv, ve které uživatel vytváří zprávu o svých úkolech a potřebných informacích.

Reporting se dle Maršíkové (2019) dělí na interní pro manažery, který pomáhá s rozhodováním a řízením podniku, a externí pro různé subjekty mimo firmu, který je založen na finančním účetnictví a často využívá IFRS pro sjednocení a lepší orientaci na trzích. Interní reporting vychází z finančního účetnictví a slouží k věcnému řízení firmy, zatímco externí je určen externím uživatelům a je závislý na standardizovaných účetních výkazech podle IFRS, zejména pro firmy obchodující na burze.

V rámci řízení společnosti bude detailněji popsán interní reporting, který poskytuje klíčové informace pro manažerské rozhodování a efektivní vedení firmy. Také však poskytuje důležité informace pro řízení společnosti, jako jsou plánované a skutečné náklady či výnosy, a umožňuje analýzu odchylek a jejich nápravu. Reporty jsou přizpůsobeny specifickým potřebám podniku a mohou být periodicky předkládány představenstvu nebo dozorčí radě tak, aby ilustrovaly výsledky a pomáhaly v rozhodování. Interní reporting se vedle finančních výsledků věnuje i personálním datům a analýzám efektivity. Důležitou součástí jsou i forecasty, které umožňují prognózovat budoucí vývoj společnosti a jsou pravidelně aktualizovány pro strategické plánování. (Maršíková, 2019)

Pro efektivní reporting je vhodné přejít na business intelligence, což pomůže lépe analyzovat data a rozhodovat se. Business intelligence (BI) dle Lettona (2017) zahrnuje analýzu dat za účelem získání užitečných informací pro podnikání. Kombinuje různé procesy jako dotazování, reportování, a analýzu k vytvoření uceleného přehledu pomocí statistik, předpovědí a optimalizace. Rovněž tak umožňuje proaktivní řízení firmy díky upozornění na splnění nebo nesplnění klíčových podmínek. BI se uplatňuje v pěti klíčových oblastech, které zvyšují hodnotu firmy:

1. Analytika: Umožňuje rozhodování na základě analýzy dat.
2. Spolupráce: Podporuje sdílení dat mezi různými částmi firmy i s externími partnery.

3. Řízení znalostí: Napomáhá vytvářet strategie založené na datech pro přesný pohled na výkonnost firmy.
4. Měření: Poskytuje metriky a srovnání pro sledování pokroku firmy.
5. Reportování: Vytváří reporty pro strategické řízení nad rámec běžného operativního reportingu.

Dalším efektivním nástrojem reportingu dle Yunga (2024) jsou dashboardy, neboť umožňují proměnit složité datové sady v čitelné vizuální formáty, jako jsou grafy a diagramy, což výrazně usnadňuje analýzu a interpretaci dat. Díky tomu, že nabízejí přístup k datům v reálném čase, uživatelé mohou rychle reagovat na nejnovější změny a trendy. Důležitá je také centralizace dat, jelikož shromažďování informací z různých zdrojů na jedno místo zjednodušuje jejich správu a zvyšuje přesnost a konzistenci dat. Tímto způsobem zlepšují spolupráci mezi členy týmu, protože usnadňují sdílení informací a pomáhají budovat transparentní prostředí pro rozhodování. Nakonec, možnost přizpůsobení dashboardů specifickým potřebám uživatelů zvyšuje jejich praktičnost a přispívá k lepší uživatelské zkušenosti, neboť každý může sledovat pro sebe relevantní metriky a údaje.

Steinberg (2013) uvádí, že dashboardy poskytují klíčové ukazatele výkonu ve vizuální formě, které ukazují na úspěch, rizika nebo selhání podnikových procesů. Umožňují rychlou diagnostiku a opravy chyb v operacích a jsou založeny na klíčových faktorech úspěchu (CSF). Manažeři je používají pro snadné odhalení problémů bez nutnosti pročítat detailní reporty a často nabízí možnost prohloubení do podrobnějších dat.

V moderním světě řízení, kde rozhodnutí musí být založena na přesných a aktuálních informacích, je nezbytné, aby reportingové nástroje nejen shromažďovaly a prezentovaly data efektivně, ale také aby zajišťovaly informace, které jsou relevantní a snadno interpretovatelné pro různé úrovně managementu.

### **3.3 Motivace týmu a vliv lídra**

Úlohou lídra není jenom vedení týmu, ale také poskytování smyslu, motivace a účelu zaměstnancům, což je klíčové pro udržení jejich angažovanosti a zajištění setrvaní kvalifikovaných a zkušených pracovníků. Chování lídra má přímý dopad na tým. Správné jednání může vést k úspěchu týmu, zatímco nesprávná rozhodnutí mohou

způsobit postupnou eskalaci problémů, kde každý další je složitější. Lídr by měl rozpoznávat limity a využít dovednosti svých členů týmu. Nemusí znát všechny odpovědi, měl by však být schopen povzbudit své lidi k rozvoji v nejlepší verzi sebe sama a k využívání jejich silných stránek. Účinné vedení vyžaduje pochopení toho, co je možné kontrolovat, a schopnost inspirovat tým, aby následoval i bez vnějších motivátorů. Inspirace a motivace jsou klíčové pro skvělé vedení, také vznik kultury podporuje smysl a angažovanost. (Donaleski, 2022)

Dle Venera (2022) by měl být lídr vzorem pozitivního přístupu, což může výrazně motivovat tým a přispět k lepší spolupráci. Autentičnost a pravost jsou klíčové pro budování důvěry a otevřenosti v rámci týmu. Při čelení výzvám je důležité, aby lídr povzbuzoval otevřenou diskusi a společné hledání řešení. Neustálý osobní rozvoj a schopnost adaptace jsou pro lídra nezbytné, aby mohl tým efektivně vést a motivovat.

Johnson (2022) uvádí tyto tipy pro manažery:

- Oslavujte úspěchy a milníky, je důležité uznávat pokrok.
- Prověřujte očekávání zaměstnanců ohledně jejich růstu ve společnosti a udržujte o tomto dialog.
- Buďte si vědomi vlastních předsudků a snažte se být spravedlivým manažerem.
- Nenechte osobní ego bránit rozvoji zaměstnanců a jejich internímu postupu.
- Podporujte zaměstnance v hledání nových výzev, ať už uvnitř nebo vně organizace, a respektujte jejich rozhodnutí.
- Motivace posiluje sebevědomí a umožňuje jednotlivcům překonávat výzvy.

Organizace se soustředí na kvalitu a pohodu zaměstnanců, kteří očekávají podporu a ocenění od vedení. Při jasně definovaných rolích a odpovědnostech se zaměstnanci stávají samostatně motivovanými, což snižuje potřebu neustálé kontroly. Tato vnitřní motivace je základem pro udržení kvality a konkurenceschopnosti, protože motivovaní pracovníci přispívají nápady ke zlepšení pracoviště a ke spokojenosti zákazníků. Motivace v organizacích je klíčová pro zapojení zaměstnanců, kteří mají úkoly vedoucí k tržnímu úspěchu. Zapojení do rozhodování vede k lepším

výsledkům a zvyšuje jejich oddanost a samostatnou motivaci k plnění cílů organizace. (Hiriyappa, 2017)

Cummings (2016) popisuje externí motivaci, která je běžně používaná k rychlému zvýšení výkonu zaměstnanců, například finančními odměnami nebo tresty. Tyto metody mohou být efektivní, ale často působí pouze krátkodobě:

- Finanční odměny: Poskytnutí peněžních bonusů nebo zvýšení platů je populární a může rychle motivovat, avšak není to dlouhodobé řešení.
- Trest: Použití trestů může vést k dodržování pravidel, ale může také negativně ovlivnit firemní atmosféru.
- Uznání: Vyjádření ocenění může zlepšit morálku, a to i mimo formální ocenění, což přispívá k lepší pracovní atmosféře.
- Sociální tlak: Soutěživost vyvolaná srovnávacími metrikami může vést k vyšší produktivitě, ale může také způsobovat stres.

Vnitřní motivace však vede k hlubší pracovní spokojenosti a loajalitě, a to prostřednictvím respektu, zlepšení pracovních podmínek, tolerance, smysluplných úkolů, inspirace a posílení pravomocí. Mezi vnitřní motivaci Cummings (2016) zařazuje tyto interní motivátory, které nejenže podporují trvalou zaměstnaneckou spokojenost a snižují fluktuaci, ale také pomáhají budovat silnější a udržitelnější výkonnost ve firmě:

- Respekt: Projevit jako lídr zaměstnancům, že jsou cenní, vedoucí k loajálnímu a produktivnímu chování.
- Pracovní podmínky: Vylepšení pracovního prostředí a poskytnutí benefitů, jako je zdarma káva nebo fitness pro zvýšení spokojenosti.
- Tolerance: Otevřenost a přístupnost vůči zaměstnancům může podpořit jejich angažovanost a ochotu řešit problémy.
- Smysl účelu: Poskytnutí jasného cíle a smyslu práce zaměstnancům podporuje jejich zapojení a chuť přispívat ke společnému cíli.
- Inspirace: Lídr má být inspirující, sdílet vizi a oslavovat úspěchy, aby povzbudil zaměstnance k výkonu.



- Firemní kultura: Kultivovat pozitivní firemní kulturu, kde se odrážejí hodnoty a chování zaměstnanců v jejich pocitech a jednáních.
- Posílení pravomocí: Delegovat zodpovědnost a důvěřovat zaměstnancům v jejich schopnost zvládnout práci je klíčové pro zvýšení jejich motivace a spokojenosti.

Efektivní vedení a motivace týmu zahrnují kombinaci faktorů, jako jsou smysluplná práce, kariérní rozvoj, zodpovědnost a finanční odměny, které v rukou schopného lídra představují klíč k posílení angažovanosti a dosahování vysokého výkonu zaměstnanců.

## 4 ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY

V dynamickém podnikatelském prostředí, kde inovace soupeří s konkurencí, je klíčovým faktorem pro úspěch podniků schopnost přesvědčování. V digitálním věku se spojení této schopnosti s Řízením vztahů se zákazníky (CRM) jeví jako klíčová strategií pro získání loajality a rozvoj ziskových vztahů. Přesvědčování jako klíčový nástroj pro přeměnu záměrů na činy, proměňuje CRM ze statického procesu v dynamickou vazbu, kde podniky ladí harmonii interakcí odpovídajících potřebám a přáním zákazníků. V CRM dochází k prolínání hranic mezi marketingem, prodejem a zákaznickým servisem, což vede k nové éře založené na umění přesvědčování. Kombinace strategie, psychologie a technologie v CRM vytváří silné vztahy se zákazníky, které jsou založeny na personalizaci, storytellingu, budování důvěry a multikanálových strategiích. (Thilakan, 2023)

Dle Helgesona (2017) se CRM opírá o řadu odborných pojmů a trendových výrazů, které je nutné znát a umět je správně použít, zejména při komunikaci vaší vize a během schůzek. Implementace CRM vyžaduje vedení, soustředění a oddanost k dosažení stanovené vize. CRM není jenom software, je to způsob myšlení v organizaci, který pomáhá zvládnout informační přetížení, které nemohou být drženy pouze v hlavách lidí. Pro každou firmu, bez ohledu na to, zda nabízí zboží či poskytuje služby, jsou mezilidské vazby klíčové. Schopnost organizace hlouběji proniknout do povahy těchto vztahů a čerpat z nich poučení vede k jejímu zvýšení hodnoty a zlepšení operativní efektivity, což má pozitivní dopad jak na jednotlivé zaměstnance, obchodní zástupce, tak na firmu jako celek.

Reynolds (2014) uvádí, že určení CRM cílů je kritickým krokem, při kterém firma musí rozhodnout, jaké cíle považuje za nejdůležitější, ať už jde o zvýšení prodeje stávajícím zákazníkům, rozšíření zákaznické základny nebo udržení stávajících zákazníků prostřednictvím lepšího servisu a loajálních programů. Toto rozhodnutí ovlivní všechny další kroky v rámci CRM strategie a pomůže určit směr pro výběr vhodných nástrojů a funkcí. Je důležité, aby cíle byly realistické a v souladu s celkovými obchodními cíli společnosti.

Pro analýzu a výběr funkcí CRM je vyžadované důkladné pochopení trhu, potřeb zákazníků a technologických možností, které firma má k dispozici. Společnost by měla zvážit, jaké konkrétní funkce CRM jsou pro její specifický typ podnikání

nezbytné, a vyhnout se nástrojům, které nejsou relevantní pro její obor nebo provoz. Tímto způsobem je možné optimalizovat investice do CRM a zajistit, že implementované řešení bude mít skutečný dopad na zlepšení vztahů se zákazníky a na zvyšování efektivity obchodních procesů. (Reynolds, 2014)

Reynolds (2014) uvádí, že implementace CRM strategie je klíčovým momentem, kdy se teorie transformuje v praxi. Software a technologie CRM by měly být integrovány tak, aby podporovaly stanovené obchodní cíle a zároveň byly schopny přizpůsobit se měnícím se požadavkům firmy. Úspěšná CRM strategie vyžaduje nejen vhodný výběr technologií, ale také zapojení zaměstnanců a jejich školení, aby mohli tyto nástroje efektivně využívat. Zapojení všech částí podniku a jeho procesů je nezbytné pro dosažení synergie, která vede k posílení vztahů se zákazníky a k dosažení obchodních úspěchů.

#### **4.1 Budování vztahů se zákazníky a zákaznický servis**

Hilton et al. (2020) popisují, že Customer Success Management (CSM) představuje komplexní přístup, který se snaží překonat tradiční zákaznický servis a řízení vztahů se zákazníky. Cílem je proaktivní a celostní podpora úspěchu zákazníka. CSM je vnímán jako evoluce Customer Relationship Managementu (CRM), návrhu zákaznické zkušenosti (Customer Experience) a zákaznického zapojení (Customer Engagement).

Klíčové aspekty CSM na budování vztahu se zákazníky (Hilton et al., 2020):

- vznikají jako odpověď na změnu trhu směrem k digitálním a předplatným službám, které mění očekávání a interakce se zákazníky.
- se zaměřují na analýzu rozmanitých dat o zákaznících, k pochopení, jak zákazníci využívají produkty a služby, a tím byla poskytnuta větší hodnota.
- Soustředují se na podporu zákazníků v dosahování jejich širších cílů, a nejen na poskytování produktů nebo služeb.
- Představují aktivní přístup k zajištění maximální hodnoty z produktu a služeb pro zákazníky.

Zapojení zákazníků je klíčové pro budování loajality a udržení konkurenceschopnosti firem. Zákazníci dnes očekávají personalizované služby a chtějí být vnímáni jako

jedineční jedinci, přičemž klíčová je také důvěra a transparentnost. Digitální branding a interakce na sociálních médiích jsou důležité pro vytváření pevných vztahů se zákazníky. Sebepojetí a komunitní hodnoty zákazníků mohou významně ovlivnit jejich zapojení do značky a rozvoj sociálních značkových komunit. Většina zákazníků se při online komunikaci chová spíše pasivně, což firmám signalizuje potřebu lépe se propojit se sebepojetím cílových zákazníků. Důvěra je základní složkou pro úspěšné zapojení zákazníků, převážně ve finančních a rizikových transakcích. Spokojenost zákazníků vede k silnějším vztahům a loajalitě. Výzkum chování zákazníků a jejich vztahů k značkám je stále relevantní a pomáhá firmám lépe rozumět dynamice zákaznického chování a efektivněji navrhovat marketingové strategie. Zapojení zákazníků zahrnuje různé interakce mezi organizací a zákazníkem, zároveň je považováno za zásadní pro dlouhodobé udržení zákazníků a posílení jejich vztahu k značce. (Nayak Kini, 2024)

Udržení zákazníka je proces zajišťující, že zákazníci nadále využívají vaše produkty a služby, což je finančně výhodnější než získávání nových. Míra udržení zákazníků (CRR) odhaluje, kolik zákazníků zůstává loajálních, a je klíčová pro posouzení jejich věrnosti. K udržení zákazníků přispívá vynikající zákaznická zkušenost, překonání očekávání, odměňování věrnosti, personalizace pomocí dat, rychlá reakce na dotazy, sběr zpětné vazby, aktivní online komunikace, sledování relevantních KPI, pozornost k míře odchodu zákazníků, transparentnost, používání CRM systémů a automatizace procesů. Tyto kroky pomáhají zvyšovat spokojenost zákazníků a snižovat jejich odchod ke konkurenci. (Malík, 2022)

Proaktivní role týmu a jeho přístup k plnění úkolů a iniciativě jsou klíčové v oblasti zákaznického servisu. Proaktivní týmy jsou dynamické, hledají nové příležitosti pro zlepšení služeb, zatímco konzervativní týmy mohou preferovat stabilitu a vyhýbají se rizikům. Lídři, kteří podporují proaktivní přístup, mohou posílit kvalitu zákaznického servisu. Pro firmy je zásadní rozvíjet proaktivitu v týmech, aby se odlišily od konkurence a poskytovaly vynikající servis. (Cao et al., 2023)

Customer Success Management a zapojení zákazníků představují dvě pilíře moderního zákaznického servisu, které nejenže zvyšují spokojenost a loajalitu zákazníků, ale také posilují konkurenceschopnost a celkový úspěch firmy v dynamickém a stále se vyvíjejícím tržním prostředí.

## 4.2 Výhody a nevýhody CRM

Salamino (2015) zmiňuje, že při pohledu na rozvoj a efektivitu podnikání se CRM ukazuje jako nezbytný nástroj pro podporu strategických plánů organizace. CRM není jen o technologii, ale také o strategii a lidech, o tom, jak může technologie posílit vztahy mezi zaměstnanci, zákazníky a samotnou organizací. Implementace CRM je zásadní investicí, která vyžaduje promyšlený přístup a pečlivé plánování, aby bylo možno dosáhnout dlouhodobého úspěchu a podpořit dlouhodobý plán organizace. Klíčové výhody CRM, které mohou organizace získat, pokud ho využívají efektivně

- Strategické plánování – CRM je zakotveno ve strategickém plánování a pomáhá definovat dlouhodobé cíle organizace. Díky tomu je možné použít CRM k dosažení cílů organizace.
- Specifické řešení v oboru – možnost přizpůsobení CRM systému na míru pro každé podnikání, důležité je vybrat vhodného dodavatele.
- Optimální využití – je potřeba se zaměřit na optimální využití CRM, nikoli na maximální využití všech jeho funkcí, využívat funkce, které podporují konkrétní cíle organizace a postupně přidávat další.
- Správný proces – přístup k implementaci by měl být systematický.
- Zapojení zaměstnanců – aktivní účast zaměstnanců v různých úrovních a funkčních oblastech v procesu přizpůsobení CRM podporuje plynulý tok práce.
- Měření výsledků – stanovení klíčových metrik umožňuje pravidelně sledovat úspěchy a zlepšení, které systém přináší.

Kromě počáteční investice Salamino (2015) uvádí nevýhody a rizika implementace CRM:

- Jasně nedefinovaný plán – před zavedením CRM je důležité mít jasnou představu o výhodách, které organizace chce získat.
- Chybějící podpora vedení – bez podpory vyššího managementu může být CRM vnímáno jako bezcenné.

- Přehnané ambiciózní začátek – dialog s organizacemi, které CRM úspěšně využívají, naznačuje, že je klíčové začínat postupně a s jednoduchými kroky.
- Nedostatečné pokračování v plánu – CRM vyžaduje dlouhodobé úsilí, nikoli jednorázové zavedení. Je potřeba ho průběžně aktualizovat a upravovat dle potřeby organizace.
- Odpor zaměstnanců – při zavedení CRM je potřeba případný odpor řídit a motivovat zaměstnance.
- Měření dopadu CRM – je potřeba stanovit ukazatele, které umožní organizaci měřit přínos CRM a dokázat jeho efektivitu.

### 4.3 Zákaznická data

Hlavní data, která jsou považována za základní prvky podnikové terminologie, se rozčleňují do čtyř hlavních kategorií: osobnosti, objekty, lokality a pojmy. V rámci každé kategorie existují specifičtější oblasti, známé jako tematické okruhy, doménové oblasti nebo typy entit. K osobnostem se zařazují skupiny jako jsou zaměstnanci, zákazníci a obchodní zástupci. Mezi objekty spadají položky jako produkty, součástky, obchody a majetek. V kategorii pojmů je možné nalézt například smlouvy, záruky a licence, zatímco lokality zahrnují pracovní prostory a geografické rozdělení. Tyto domény mohou být dále specifikovány, například zákazníci se mohou rozlišovat na základě věrnostních programů a minulých transakcí na standardní, prémiové a VIP. Produkty lze kategorizovat podle odvětví, jako je spotřební zboží či oděvní průmysl. Specifika požadavků, životního cyklu a procesů správy dat se liší v závislosti na odvětví. Jak detailně jsou domény vyčleněny, závisí na míře rozdílů mezi charakteristikami entit, které obsahují. (Mishra, 2017)

Mishra (2017) poukazuje na to, že zajištění kvality zákaznických dat je zásadní pro úspěšné podnikání. Musí být kompletní, tedy všechny klíčové informace jsou k dispozici a nic důležitého nechybí. Každý zákazník by měl mít v databázi jedinečný záznam, čímž se zabrání duplicitě. Dále je důležitá validita, kdy data musí být správná a odpovídat skutečnosti. Zároveň je nutné udržovat integritu dat tím, že se zachovávají správné vztahy mezi různými datovými prvky. Aktuálnost zajistí, že máme informace kdykoliv potřebujeme, a konzistence zaručí, že informace o zákazníkovi jsou stejné ve všech systémech. Posledním faktorem je reprezentativnost, která

zajišťuje, že data jsou formátována a prezentována uživatelsky přívětivě a jsou snadno použitelná pro zamýšlené účely. Všechny tyto aspekty kvality dat přispívají k tomu, aby byla zákaznická data spolehlivým zdrojem pro přijímání informovaných rozhodnutí a pro posílení vztahů se zákazníky.

Sfetcu (2019) objasňuje zpracování osobních údajů jako proces zapojený do práce s informacemi spojenými s osobou, který byla či může být identifikovaná. Tato identifikace může proběhnout přímo či nepřímo a může se opírat o různé identifikátory, od jména a identifikačního čísla po údaje o poloze, online přezdívky, nebo jedinečné charakteristiky fyzické, biologické, psychologické, ekonomické, kulturní nebo sociální povahy osoby. Odlišuje se několik etap při zpracování osobních údajů, z nichž každá etapa má vlastní předpisy a pravidla: shromažďování dat, uchovávání dat, seskupování dat, a nakonec analýza a využití zjištěných poznatků z této analýzy.

Short (2016) popisuje analýzu dat jako proces zkoumání informací, který je klíčový pro získávání důležitých poznatků, dosahování závěrů a podporu budoucího rozhodování. Mnoho společností a podnikových organizací si vylepšilo své obchodní rozhodování díky využívání datové analytiky. I ve vědě se analýza dat stala nástrojem pro ověřování nebo vyvracení teorií a modelů. Datová analytika se rovněž používá k zajištění ochrany dat systémy, ke kontrole efektivity provozu systémů a k posouzení, zda organizace dosahuje svých cílů.

Dle Shorta (2016) existují tři hlavní techniky analýzy dat, které věda využívá:

- 1) Explorativní analýza dat (EDA): Tato metoda odhaluje nové rysy v datech.
- 2) Konfirmační analýza dat (CDA): Pomocí této metody se ověřuje, zda jsou hypotézy teorií a modelů pravdivé.
- 3) Kvalitativní analýza dat (QDA): Tato technika využívá nenumernická data, jako jsou texty, videa a fotografie, k vyvození závěrů.

Se sběrem zákaznických dat se váží zásadní pravidla dle nařízení GDPR, jež se týkají nejen firem v EU, ale i těch, které poskytují služby občanům EU nebo sledují jejich chování, a to bez ohledu na svou geografickou polohu. Tato regulace klade důraz na transparentnost, minimální nutný rozsah zpracování a poskytování informací o účelu a způsobu zpracování osobních dat. Společnosti musí zajistit, že mají k zpracování

osobních dat včetně citlivých údajů, jako jsou zdravotní informace, oprávnění, a v případě přenosu dat mimo EU dodržet přísné podmínky ochrany. Porušení GDPR může mít za následek vysoké pokuty, což zdůrazňuje důležitost dodržování pravidel ochrany osobních údajů. (europa.eu, 2024)

Základním pilířem pro dlouhodobý úspěch a růst každého podniku je správné využívání datové analýzy a etická správa zákaznických dat.



## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této diplomové práce poskytuje komplexní přehled o systémech řízení výkonnosti, klíčových ukazatelích výkonnosti a roli CRM systémů v moderních organizacích. Byly prozkoumány koncepty a metody, které jsou nezbytné pro rozvoj efektivního systému řízení a pro stanovení směřování obchodních zástupců prostřednictvím měřitelných a relevantních KPI.

Význam a způsob nastavení KPI byli podrobně popsány s důrazem na to, jak tyto ukazatele přispívají k lepší orientaci obchodních procesů, zvyšování efektivity práce obchodních zástupců a konečně k celkovému zlepšení výkonnosti společnosti. Diskutovali jsme o tom, jak metodologie SMART napomáhá k vytváření specifických a měřitelných cílů, které jsou základem pro sledování a hodnocení výsledků.

Byla popsána také implementace CRM systémů jako klíčové součásti pro správu vztahů se zákazníky a jejich integraci do systému řízení výkonnosti. Bylo představeno, jak CRM může poskytnout důležité informace a zároveň sloužit jako nástroj pro sledování KPI, čímž umožňuje rychlou reakci na měnící se tržní podmínky a zákaznické požadavky.

Toto shrnutí teoretické části poskytuje pevný základ pro praktickou část projektu, kde budou tyto teoretické koncepty aplikovány na konkrétní případ. Bude poukázáno na to, jak správně definované KPI a efektivně implementovaný CRM systém mohou vést ke zlepšení výkonnosti ve vybrané společnosti. Praktická aplikace teoretických znalostí umožní hlubší pochopení vlivu těchto nástrojů v reálném obchodním prostředí a odhalí příležitosti pro další rozvoj a zlepšování procesů ve společnosti.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Pro účely zachování důvěrnosti a anonymizace jsou veškeré konkrétní informace o společnosti, produktech, a interních systémech v této práci modifikovány.

Vybraná společnost byla založena v polovině roku 2019 a je zapsána u krajského soudu v Brně. Tato společnost s ručením omezeným má sídlo ve Zlíně a působí v právní formě s.r.o. Její hlavní oblastí podnikání je přeprdej telekomunikačních služeb, kde se specializuje na zprostředkování obchodních vztahů formou nepřímého prodeje mezi mobilním operátorem a konečnými zákazníky. Konkrétně firemními zákazníky, jak s fyzickými osobami podnikajícími (FO) tak právnickými osobami (PO), v segmentech malých a středních podniků (SMB - Small and Medium-sized Business a (SME - Small and Medium-sized Enterprises), a velmi malých firem (Micro SOHO). Výjimečně pak spolupracuje i s organizacemi ve státní správě. Tímto způsobem firma vytváří hodnotu tím, že funguje jako prostředník a umožňuje zákazníkům přístup ke službám, ke kterým by jinak neměla přístup.

**Sídlo společnosti:** Zlín, Česká republika

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Statutární orgán:** Jednatel (Jedná za společnost samostatně.)

**Počet zaměstnanců:** 1–5 zaměstnanců

**Předmět podnikání:** Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

V tabulce 2 jsou shrnuta finanční data za poslední čtyři roky. Podnik konzistentně zaměstnával 1-5 lidí v letech 2021 až 2023 s obratem mezi 5-10 miliony Kč. V roce 2023 se očekává ztráta ve výši 24 tisíc Kč. V předchozích dvou letech však podnik vykazoval zisk – 145 tisíc Kč v roce 2022 a 399 tisíc Kč v roce 2021. Data za rok 2020 ukazují nižší obrat v rozmezí 1-3 miliony Kč a zisk 293 tisíc Kč.

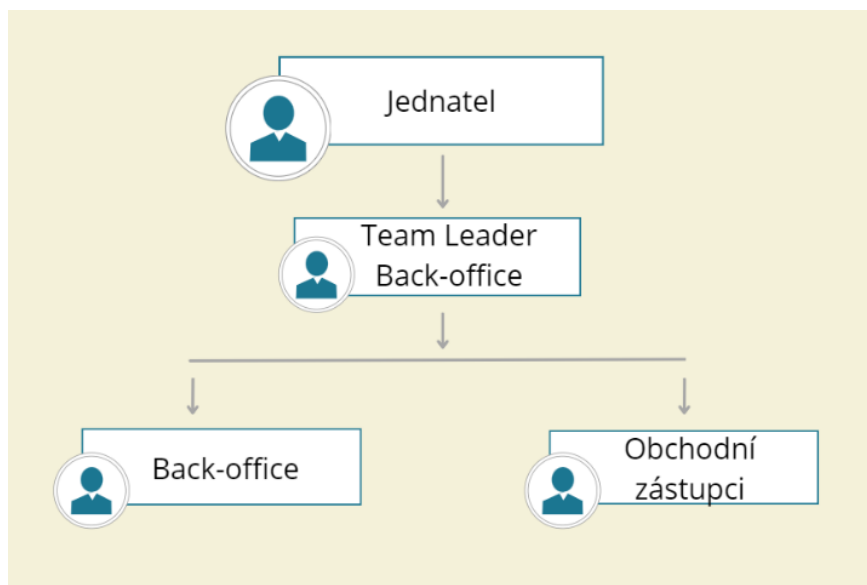
Tabulka 2 Meziroční vývoj – zaměstnanci, obrat a HV (vlastní zpracování na základě interních dat společnosti)

Rok	Velikost	Obrat	HV
2023	1-5 zaměstnanců	5-10 mil. Kč	Předpokládaná ztráta 24 tisíc Kč
2022	1-5 zaměstnanců	5-10 mil. Kč	145 tis. Kč
2021	1-5 zaměstnanců	5-10 mil. Kč	399 tis. Kč
2020	-	1-3 mil. Kč	293 tis. Kč

## 6.1 Základní charakteristika firmy

Vybraná společnost působí v rámci celé České republiky, však provozuje dvě kanceláře, jednu ve Zlíně a druhou ve Valašském Meziříčí, což jí umožňuje udržovat osobní kontakt se zákazníky a podporovat obchodní aktivity v daných regionech. Rovněž díky digitalizaci a online světu, může efektivně bez ohledu na geografickou polohu zákazníků, rozšířit obchodní příležitosti a uzavírat obchody po celé ČR. Svoji operativu zajišťuje s malým týmem tří zaměstnanců a spolupracuje s externími obchodními zástupci, kteří jsou odměňováni na základě provizního systému. Tento model práce znamená, že firma může flexibilně reagovat na tržní výkyvy a optimalizovat své náklady.

Jako statutární orgán vystupuje jednatel, který jedná za společnost samostatně. Tento jednatel je také jediným společníkem a vlastníkem firmy, což zajišťuje jednoduchou a efektivní strukturu rozhodování. Vklad do společnosti byl plně splacený, čímž byla potvrzena finanční základna podniku.



Obrázek 3 Organizační struktura (vlastní zpracování)

Z ekonomického hlediska vybraná společnost dosáhla ročně obrát v řádu milionů korun a řadí se mezi malé podniky. Od svého založení se firma etablovala na trhu, kde působí již několik let a prokázala svoji solventnost. Firma nebyla v minulosti subjektem insolvenčního ani likvidačního řízení, což potvrzuje její stabilní finanční pozici.

### 6.1.1 Provizní systém obchodních zástupců

Provize obchodního zástupce je vypočítána na základě několika faktorů, které odrážejí hodnotu uzavřených smluv se zákazníky. Základní struktura provizního systému je postavena na objemu aktivovaných služeb, délce trvání smlouvy a výši bonusu na nákup zařízení, který obchodní zástupce nabídne zákazníkovi.

**Provize je vypočítána následujícím způsobem:**

- Základní měsíční plnění (ZMP) - minimální hodnota služeb, které zákazník odebírá každý měsíc.
- Koeficient délky smlouvy (KDS) - tento koeficient odráží délku trvání smlouvy, přičemž pro smlouvy na 24 měsíců je stanoven jako 1.
- Koeficient bonusu (KB) - tento koeficient je určen na základě výše bonusu na nákup zařízení, který obchodní zástupce poskytl zákazníkovi. Pro základní bonus je stanoven koeficient 1.

- Koeficient společnosti (KS) - tento koeficient určuje společnost a v tomto případě je stanoven jako 4.

Pro výpočet celkové provize pro obchodního zástupce se následně vynásobí ZMP, KDS a KB koeficientem společnosti (KS).

#### **Příklad výpočtu:**

Pokud obchodní zástupce (OZ) uzavře smlouvu a zároveň aktivuje služby s minimálním měsíčním plněním 1000 Kč, na dobu 24 měsíců, s poskytnutím základního bonusu na nákup zařízení, jeho provize bude:

Rovnice 1 Výpočet provize pro OZ

$$1000 (ZMP) \times 1 (KDS) \times 1 (KB) \times 4 (KS) = 4000 \text{ Kč}$$

#### **Motivační koeficient pro strategické služby**

Kromě základní provize společnost motivuje obchodní zástupce k prodeji strategických služeb, jako je například internet, a to dvojnásobným koeficientem hodnoty aktivované služby.

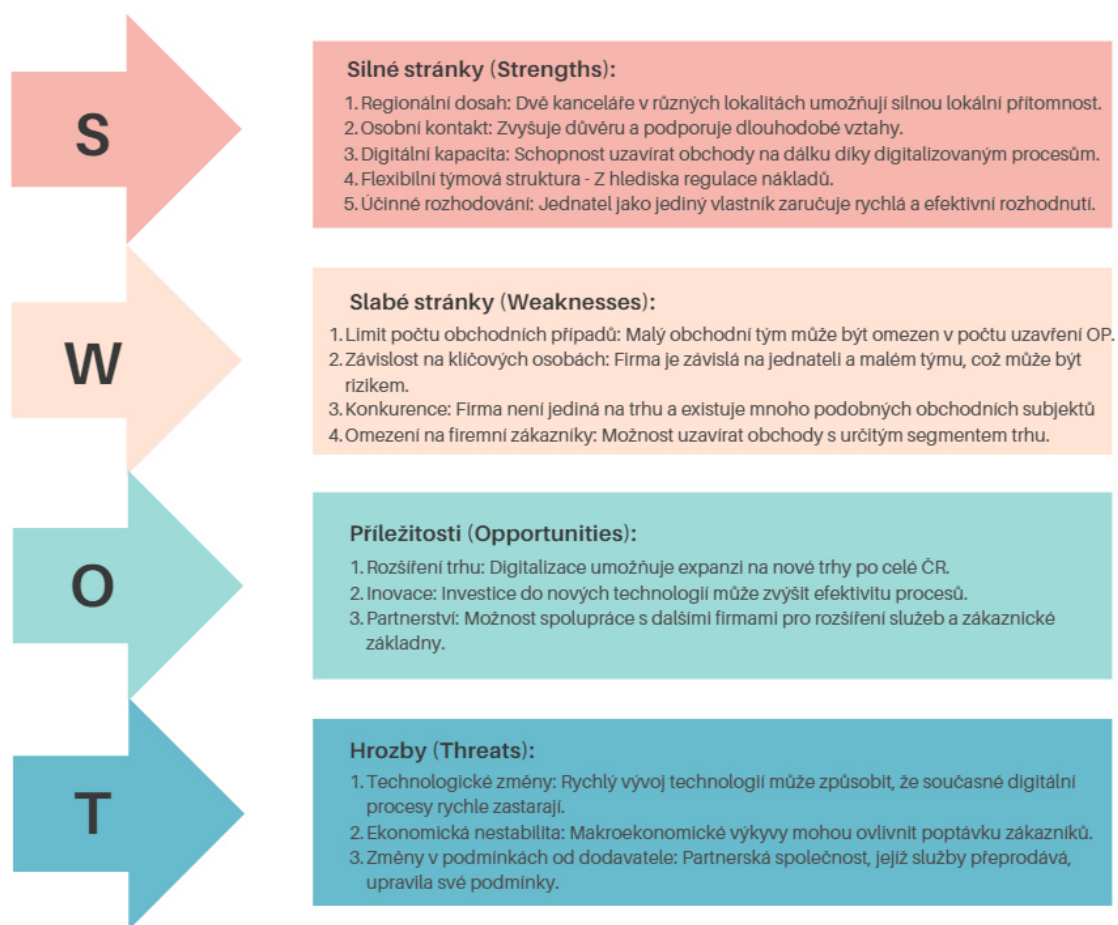
#### **Příklad motivačního koeficientu:**

Pokud OZ aktivuje službu internet v hodnotě 300 Kč, obdrží odměnu navíc: 300 (hodnota služby)  $\times$  2 (motivační koeficient) = 600 Kč

Celková provize za tento obchod tedy bude 4000 Kč (základní provize) + 600 Kč (motivační koeficient) = 4600 Kč.

Tento provizní model je navržen tak, aby odměňoval obchodní zástupce nejen za uzavření smlouvy, ale také za strategický výběr služeb, které nabízejí zákazníkům. Motivace k prodeji služeb s vyšší přidanou hodnotou a podpora dlouhodobých smluv jsou klíčové aspekty tohoto systému. Provize jsou transparentně stanoveny a umožňují obchodníkům předvídat svůj příjem v závislosti na jejich prodejních úspěších.

### 6.1.2 SWOT analýza



Obrázek 4 SWOT analýza (vlastní zpracování)

## 6.2 Produktové portfolio

Společnost se specializuje na přeprodej komplexních telekomunikačních služeb a řešení, které uspokojují široké spektrum potřeb firemních zákazníků. Nabízí rozsáhlou škálu mobilních tarifů, které zahrnují rozmanité balíčky volání a datové programy, a to jak pro použití v domácích podmínkách, tak pro roaming a mezinárodní komunikaci. Dále poskytuje specializované datové tarify a SIM karty určené pro zařízení monitorující majetek nebo pro správu vozových parků.

Kromě mobilních služeb je v nabídce pevný internet a internetová televize, které přinášejí stabilní a kvalitní připojení spolu s bohatým výběrem televizního obsahu. Zahrnut je také balík Microsoft Office 365, který je nezbytný pro efektivní kancelářskou práci a podnikovou komunikaci. Bezpečnost klientů je pro společnost

prioritou, a proto nabízí řešení pro mobilní zabezpečení, které chrání před kybernetickými hrozbami.

Pro firmy, které vyžadují pevnou telefonní linku, nabízí možnost její instalace nebo službu přeměrování hovorů na jiné číslo podle potřeb klienta.

Individuální nabídka na míru pro zákazníka přináší o bonus v podobě slev na zařízení. Zákazníci mohou využít bonusy a získat nejen modemy, telefony, notebooky a další zařízení nezbytná pro podnikání, ale také další produkty jako jsou vysavače, elektrické koloběžky, reproduktory a široký výběr příslušenství z dostupného katalogu.

Toto produktové portfolio je výsledkem pečlivého výběru a zaměření na inovace a kvalitu služeb, které zákazníkům poskytuje s cílem usnadnit a zefektivnit jejich každodenní práci i život.

V následujících podkapitolách budou představeny klíčové služby produktového portfolia, zejména hlasové a datové tarify, pevný internet a televize.

### **6.2.1 Přehled mobilních služeb**

Hlavními a neprodávanějšími službami, které jsou nezbytné pro každého člověka jsou mobilní a datové tarify. Všechny tarify jsou vybaveny mobilním zabezpečením, aby byli klienti chráněni před kybernetickými hrozbami. Vyšší tarifové kategorie nabízejí nejen neomezené volání, SMS a data, ale přicházejí i s dalšími výhodami, jako je bezplatná SIM karta do hodinek, tabletů nebo dokonce do automobilu. Kromě toho, tyto tarify mohou zahrnovat předplatné služeb typu Netflix nebo balíčky pro efektivní fungování kanceláře, včetně Microsoft Office a dalších podnikových nástrojů.

Každý z neomezených tarifů obsahuje také balíček volných minut pro volání do zahraničí, což je ideální pro klienty, kteří často komunikují s partnery nebo zákazníky mimo Českou republiku.

Pokud jde o data, v nabídce jsou datové SIM karty s objemy 5 GB a 20 GB pro menší spotřebu, ale také dvě možnosti neomezených datových tarifů, které umožňují zůstat neustále online, ať už je zákazník kdekoliv v České republice. Tyto neomezené datové tarify jsou ideální pro zákazníky, kteří potřebují být stále v kontaktu s prací a nechtějí přijít o žádné obchodní příležitosti. V rámci Evropské



unie jsou data sice omezená, ale s limitem přibližně 60 GB, což by mělo být více než dostatečné pro většinu business potřeb.

Nakonec, v nabídce se nacházejí také speciální datové SIM karty určené pro monitorovací účely, které lze využít v bezpečnostních kamerách, bránách a dalších zařízeních, která vyžadují připojení k síti pro sledování majetku nebo provozních procesů.

SLUŽBA	HLASOVÉ VOLÁNÍ	SMS	DATA	CENA BEZ DPH
<b>Basic Connect 50</b>	50 Minut + v rámci skupiny neomezené	50 SMS + vrámci skupiny neomezené	-	<b>50 Kč</b>
<b>Basic Connect 200</b>	200 Minut + v rámci skupiny neomezené	Do sítě operátora a v rámci skupiny neomezené	1 GB	<b>150 Kč</b>
<b>Basic Connect 300</b>	300 Minut + v rámci skupiny neomezené	Do sítě operátora a v rámci skupiny neomezené	1 GB	<b>200 Kč</b>
<b>Business Connect 1 GB</b>	Neomezené	Neomezené	1 GB	<b>240 Kč</b>
<b>Business Connect 6 GB</b>	Neomezené	Neomezené	6 GB	<b>288 Kč</b>
<b>Business Connect 16 GB</b>	Neomezené	Neomezené	16 GB	<b>380 Kč</b>
<b>Business Connect 26 GB</b>	Neomezené	Neomezené	26 GB	<b>420 Kč</b>
<b>NEO Basic 10 Mbps</b>	Neomezené	Neomezené	Neomezené	<b>500 Kč</b>
<b>NEO 30 + Watch SIM</b>	Neomezené	Neomezené	Neomezené	<b>600 Kč</b>
<b>NEO 5G + Watch SIM</b>	Neomezené	Neomezené	Neomezené	<b>800 Kč</b>
<b>NEO 5G + Netflix</b>	Neomezené	Neomezené	Neomezené	<b>950 Kč</b>
<b>NEO 5G Ultimate</b>	Neomezené	Neomezené	Neomezené	<b>2 500 Kč</b>
<b>Data Basic 5 GB</b>	-	-	5 GB	<b>200 Kč</b>
<b>Data Basic 20 GB</b>	-	-	20 GB	<b>300 Kč</b>
<b>Data Business 20 Mbps</b>	-	-	Neomezené	<b>500 Kč</b>
<b>Data Business 5G</b>	-	-	Neomezené	<b>560 Kč</b>
<b>Monitoring Majetku</b>				
<b>Guardian Basic</b>	-	-	10 MB	<b>40 Kč</b>
<b>Guardian Plus</b>	-	-	200 MB	<b>50 Kč</b>
<b>Guardian Advanced</b>	-	-	400 MB	<b>60 Kč</b>
<b>Guardian Premium</b>	-	-	2 GB	<b>120 Kč</b>

Obrázek 5 Produktové portfolio – přehled hlasových a datových tarifů (vlastní zpracování na základě podnikové nabídky služeb)

## 6.2.2 Přehled digitální TV

V nabídce je také možnost využití internetové televize s různými balíčky, které jsou šité na míru zákaznickým potřebám. Zde jsou z dostupné balíčky k základní licenci TV, která obsahuje 150+ kanálů:

- **Sportovní balíček** – Obsahuje širokou škálu sportovních kanálů v HD kvalitě, včetně sportovních stanic jako NOVA sport, Eurosport, Sport 1, Sport 2, Premier Sport, Arena Sport a dalších. Tento balíček je ideální pro fanoušky sportu.
- **Rodinný balíček** – Zahrnuje kanály pro celou rodinu s různými žánry, jako je AMC, AXN, National Geographic, Disney Channel, Cartoon Network a další. Tento balíček je vhodný pro všechny věkové skupiny

- Filmový balíček – Poskytuje přístup k nejnovějším filmům a seriálům, včetně kanálů HBO, Cinemax, Filmbox a dalších. Tento balíček je ideální pro milovníky filmů a seriálů.
- Privátní balíček – Obsahuje specializované kanály pro dospělé, včetně programů jako Hustler HD, Private HD a další. Tento balíček je vhodný pouze pro dospělé.

Kromě těchto balíčků může zákazník využít také základní služby, jako je nahrávání a zpětné přehrávání až 7 dní zpátky, a přístup k videotéce s širokým výběrem obsahu. Jednu licenci televize je možné využít až na 4 zařízeních. TV je možno prohlížet přes aplikaci, na webovém prohlížeči nebo pomocí připojením set-top boxů, nabídka zahrnuje základní verzi a prémiovou verzi s hlasovým ovládáním.

### 6.2.3 Přehled pevných služeb

Společnost nabízí širokou škálu možností internetového připojení pro zákazníky. Je možné si vybrat mezi připojením přes kabel, optické připojení a připojení VDSL viz obrázek č. 6. Kromě samotného připojení k internetu je možné zakoupit modem za velmi příznivou cenu v rámci individuální nabídky. Modem je možné pořídit již od 1 Kč, nebo jej pronajmout za měsíční poplatek. Pro zákazníky je k dispozici také možnost zřídit nové internetové připojení. Tento proces je zdarma a technici se postarají o kompletní instalaci a nastavení. V rámci komplexního zapojení je možnost také zřídit statickou IP adresu.

Pokud již zákazník má internet od jiného operátora a rozhodne se přejít k partnerskému operátorovi této společnosti, obchodní zástupci nabídnou pomoc s přenosem připojení. Tato služba je také poskytována bez jakýchkoli poplatků.

SLUŽBA	TECHNOLOGIE	RYCHLOST PŘIPOJENÍ	DATA	CENA BEZ
<b>Cable Basic</b>	KOAX	až 100/20 Mbps	Neomezené	<b>250 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Cable Express</b>	KOAX	až 400/50 Mbps	Neomezené	<b>290 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Cable Turbo +</b>	KOAX	až 800/100 Mbps	Neomezené	<b>340 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Cable Turbo</b>	KOAX	až 800/60 Mbps	Neomezené	<b>330 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Cable Ultimate +</b>	KOAX	až 1000/100 Mbps	Neomezené	<b>380 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Cable Ultimate</b>	KOAX	až 1000/60 Mbps	Neomezené	<b>370 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Optical Basic</b>	Optical	až 100/20 Mbps	Neomezené	<b>260 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem, anebo přenos stávající přípojky</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Optical Express</b>	Optical	až 250/250 Mbps	Neomezené	<b>300 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem, anebo přenos stávající přípojky</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Optical Turbo</b>	Optical	až 500/500 Mbps	Neomezené	<b>350 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem, anebo přenos stávající přípojky</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Optical Ultimate</b>	Optical	až 1000/500 Mbps	Neomezené	<b>400 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem, anebo přenos stávající přípojky</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>DSL Basic</b>	VDSL	až 20/2 Mbps	Neomezené	<b>270 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem, anebo přenos stávající přípojky</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>DSL Express</b>	VDSL	až 50/5 Mbps	Neomezené	<b>300 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem, anebo přenos stávající přípojky</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>DSL Turbo</b>	VDSL	až 100/20 Mbps	Neomezené	<b>350 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem, anebo přenos stávající přípojky</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>DSL Ultimate</b>	VDSL	až 250/25 Mbps	Neomezené	<b>400 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem, anebo přenos stávající přípojky</i>				<b>Bezplatně</b>

Obrázek 6 Produktové portfolio – přehled pevných internetů (vlastní zpracování na základě podnikové nabídky služeb)

### 6.3 Cíle společnosti

V rámci svého dlouhodobého rozvoje a strategie se společnost zavazuje k následujícím klíčovým cílům:

**1. Zajištění spokojenosti zákazníků** – Organizace si klade za cíl dosáhnout a udržet vysokou míru spokojenosti zákazníků, která je základem úspěšného podnikání. Tento cíl je realizován prostřednictvím poskytování prvotřídních produktů a služeb, vynikající a osobní zákaznické podpory a promyšleného přístupu k řešení jakýchkoli dotazů či problémů zákazníků.

**2. Vytvoření spokojeného a motivovaného týmu** – Společnost si uvědomuje, že spokojení zaměstnanci jsou rovněž klíčoví pro dosažení vysoké efektivity a udržitelnosti podnikání. Proto je jedním z cílů vytvořit prostředí, kde panuje přátelská a rodinná atmosféra.

**3. Poskytování nepřetržité podpory obchodním zástupcům** – Pro společnost je zavazující poskytování téměř nepřetržité podpory svým obchodním zástupcům, která se rozprostírá i mimo standardní pracovní dobu, což je zásadní pro udržení vysoké úrovně služeb a okamžité reakce na požadavky zákazníků. Tato podpora zahrnuje dostupnost jak telefonicky, tak osobně, aby obchodní zástupci mohli efektivně pracovat a dosahovat požadovaných výsledků.

**4. Dosahování dlouhodobého růstu a zlepšení výkonu** – Vybraná společnost je odhodlána k dosažení pozice pro svoje OZ mezi TOP 10 obchodníky roku a k udržení této pozice prostřednictvím neustálého zlepšování výkonnosti na všech úrovních. Realizace tohoto cíle spočívá ve vývoji a implementaci efektivního systému KPI, který bude sloužit jako nástroj pro monitorování a zlepšování výkonu každého obchodního zástupce.

**5. Efektivní provozní procesy** – Společnost si je vědoma důležitosti efektivity ve všech aspektech svého podnikání, a proto se usiluje o inovaci a implementovali systémů, které zrychlují pracovní procesy a zvyšují efektivitu. Používáním moderních technologií a optimalizací pracovních postupů společnost směřuje k maximální efektivitě operací a zvyšování produktivity práce. Každý přínos zaměstnance nebo obchodního zástupce, který zefektivní jakýkoliv pracovní postup je vítán a odměněn.

#### **6.4 Struktura měsíčních výdajů a zdrojů příjmů**

Příjmy společnosti, která se specializuje na zprostředkování telekomunikačních služeb, jsou primárně generovány prostřednictvím provizního systému od partnerského dodavatele těchto služeb. Tyto provize jsou vypláceny jako odměna za každou aktivovanou službu zákazníkem, kterou společnost úspěšně zprostředkovala. Pro každou aktivovanou telekomunikační službu společnost obdrží provizi ve výši desetinásobku hodnoty aktivovaných služeb s ohledem na koeficienty KDS a KB. Také včetně odměn za strategické služby, ty však jdou kompletně pro obchodní zástupce, aby se podpořil prodej těchto služeb.

Následující sekce poskytuje přehled měsíčních výdajů, který je zobrazen v příložené tabulce (anonymizované).

Tabulka 3 Přehled výdajů společnosti (vlastní zpracování na základě výpisu z účtů společnosti)

Položky výdajů	Hodnota
Provize pro obchodní zástupce	45-50 % z celkových příjmu společnosti
Mzdy zaměstnanců	95 000 - 100 000 Kč dle náročnosti požadavků OZ
Daně a poplatky	30 000 – 50 000 Kč
CRM systém	10 000 Kč
Telekomunikační služby/internet	6 500 Kč
Ostatní systémy podporující prodej	20 000 Kč
Nájem kanceláří včetně energií	60 000 Kč
Úhrada závazku k úvěrovým institucím	8 500 Kč
Ostatní drobné nákupy (káva, kancelářské pomůcky apod.)	5 000 Kč

Celkové výdaje, která musí společnost každý měsíc uhradit se pohybují kolem 250 000 Kč (bez provizí OZ), tudíž musí zajistit dostatečný výkon obchodních zástupců, aby uhradila všechny své náklady.

#### Cash Flow analýza:

K zajištění pozitivního cash flow je třeba, aby měsíční příjmy překračovaly celkové výdaje ve výši přibližně 250 000 Kč. Jelikož jsou provize pro obchodní zástupce proměnlivou položkou závislou na celkových příjmech, klíčovým faktorem pro udržení finančního zdraví je efektivita a úspěšnost prodejního týmu.

#### Příklad výpočtu vyrovnaného cash flow:

**Příjmy:** Celkový měsíční příjem z prodejů: 500 000 Kč

**Výdaje:** Provize obchodních zástupců (50 % z příjmů): 250 000 Kč

Ostatní provozní výdaje (mzdy, nájem, materiál atd.): 250 000 Kč

Rovnice 2 Čistý měsíční cash flow

$$500\,000\text{ Kč} - 250\,000\text{ Kč (provize)} - 250\,000\text{ Kč (ostatní výdaje)} = 0\text{ Kč}$$

V tomto scénáři je cash flow vyrovnané, což znamená, že příjmy přesně pokrývají výdaje.

## 7 ANALÝZA SOUČANÉHO STAVU

Tato kapitola se zaměřuje na klíčový aspekt podnikání – měření a správu výkonnosti. Pro efektivní řízení je nezbytné vymezit jasné a kvantifikovatelné cíle, které jsou v souladu s podnikovou strategií a umožňují sledovat pokrok a reagovat na změny na trhu či vnitřní výzvy. Pravidelný monitoring a evaluace těchto cílů jsou základními pilíři pro zajištění úspěchu a adaptability společnosti.

Na základě shromážděných informací a důkladné analýzy stávajícího stavu byla vypracována Balanced Scorecard (BSC), nástroj, který představuje nový přístup k hodnocení výkonnosti ve vybrané společnosti. Ačkoliv společnost dosud BSC aktivně nevyužívala, byl tento nástroj začleněn do analytické části práce, aby bylo možné poskytnout komplexní pohled na klíčové oblasti podniku a hodnotit výkonnost z více perspektiv. BSC umožňuje zahrnout nejen tradiční finanční ukazatele, ale také zákaznickou perspektivu, efektivitu interních procesů a potenciál pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Tabulka 4 Klíčové perspektivy – BSC (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	Zákaznická perspektiva	Interní procesy	Učení se a růst
Současný finanční stav	Spokojenost/loajalita zákazníků	Analýza stávajících procesů	Školení a vzdělávání
Historická data o výkonnosti	Tržní podíl a pozice na trhu	Měření výkonu	Spokojenost/fluktuace zaměstnanců
Finanční cíle a očekávání	Klíčové zákaznické segmenty a potřeby	Inovace technologických procesů	Hodnocení dovednosti
	Marketingové a prodejní strategie		

### 1. Finanční perspektiva

- Současný finanční stav: Pro rok 2024 se očekává první ztráta od založení společnosti, a to ve výši 24 tisíc Kč. Tento vývoj představuje novou výzvu pro finanční stabilitu firmy.
- Historická data o výkonnosti: Rok 2021-2023- obrat 5-10 mil. Kč, rok 2020 obrat 1-3 mi. Kč, rok 2019 - obrat 0-200 tis. Kč
- Finanční cíle a očekávání – Zvyšování výkonu obchodních zástupců pro celkové zlepšení výkonnosti společnosti.

### 2. Zákaznická perspektiva

- Spokojenost a loajalita zákazníků – individuální přístup obchodních zástupců. Nízká míra zrušení smluv (3 %).
- Tržní podíl a pozice na trhu – Společnost je v TOP 15 partnerů s jedním ze tří hlavních operátorů v ČR.
- Klíčové zákaznické segmenty a potřeby – Firemní zákazníci (SMB, micro soho, výjimečně SME nebo státní správa).
- Marketingové a prodejní strategie – Přístup přes obchodní zástupce a call centrum, individuální nabídky, částečná prezentace na sociálních sítích. Konverze studených kontaktů okolo 10 %, konverze leadů 50-60 %.

### 3. Interní procesy

- Analýza stávajících proces – používání obecného CRM a nabídkového programu. backoffice zpracovává administrativu a podává informace o změnách.
- Měření výkonu – na základě týdenních reportů partnerské společnosti. Sleduje se objem uzavřených smluv, konverze nabídek, stavy pipeline u zákazníků. Ručně zpracování reportů.
- Inovace a technologické procesy – Zájem o inovaci CRM a zefektivnění kontrol

#### 4. Učení se a růst

- Školení a vzdělávání: Zaměstnanci procházejí samostudiem, týdenním školením a průběžnými aktualizacími kurzy. Měsíční workshopy pro sdílení obchodních dovedností a zkušeností.
- Spokojenost a fluktuace zaměstnanců: Stabilní backoffice, fluktuace primárně u obchodních zástupců. Zaměstnanci jsou odměňováni mzdou, bonusy za efektivitu a obchodní zástupci provize z uzavřených smluv.
- Hodnocení dovednosti: zaměstnanci jsou odměňováni za každý přínos, který pomůže zefektivnit pracovní procesy.

Závěr z analýzy BSC společnosti poukazuje na několik klíčových oblastí, ve kterých je možné i žádoucí provést změny.

##### 1. Zákaznická perspektiva

- Marketingové a prodejní strategie – zvážit digitalizaci marketingu pro zvýšení viditelnosti společnosti a přilákání nových zákazníků.

##### 2. Interní procesy:

- **Přizpůsobení CRM** – nepoužívat pouze obecné CRM ale přizpůsobit na práci v konkrétním odvětví.
- **Měření výkonu:** Výkon by měl být možný měřit v aktuálním čase z vlastních reportů. Zamezit ručnímu zpracování reportů a poskytnout rychlejší a přesnější přehled o stavech pipeline. Zjištění a kontrola i jiných ukazatelů výkonnosti než jen hodnota uzavřených smluv.
- **Zvýšení frekvence workshopů:** Pořádání pravidelnějších, například týdenních až dvoutýdenních workshopů pro obchodní zástupce, aby došlo ke snížení reakční doby na změny v trhu a potřeby zákazníků.

##### 3. Učení se růst:

- **Zaměření na fluktuaci obchodních zástupců:** Zajištění podpory prodejních dovedností a stálého příjmu obchodního zástupce pro zvýšení loajality a spokojenosti OZ.



Po použití metody Balanced Scorecard pro hodnocení širšího spektra aspektů podnikání bude nyní zaměřeno na ekonomickou přidanou hodnotu (EVA), což je finanční ukazatel měřící schopnost firmy generovat zisk nad rámec jejich kapitálových nákladů.

Tabulka 5 Vstupní data pro výpočet EVA (vlastní zpracování)

Vstupní data 2022	
Bezriziková sazba	3,43 %
Tržní prémiové riziko	6,36 %
$\beta$ (Beta)	1
CAPM	9,80 %
EBIT	186 000 Kč
daňová sazba	19 %
NOPAT	150 660 Kč
Vlastní kapitál	968 000 Kč
Závazky k úvěrovým institucím	632 000 Kč
Náklady na cizí kapitál	9,70 %
WACC	8,72 %

Po sesbírání vstupních dat a dopočtu hodnot CAPM, NOPAT a WACC je možné vypočítat. CAPM je model určující očekávanou návratnost investice na základě neměnného rizikového úroku, systémového rizika aktiva a očekávaného tržního přebytku nad rizikovou úrokovou sazbou. Výpočet CAPM byl za předpokladu, že  $\beta = 1$ , což znamená, že společnost má stejnou míru rizika jako celý trh.

**EVA výpočet:  $EVA = NOPAT - (Vlastní\ kapitál + Cizí\ kapitál * WACC)$**

Rovnice 3 Výpočet ekonomické přidané hodnoty

$$EVA = 150\ 660\ Kč - (1\ 600\ 000\ Kč * 0,0872328) = 11\ 087,52\ Kč$$

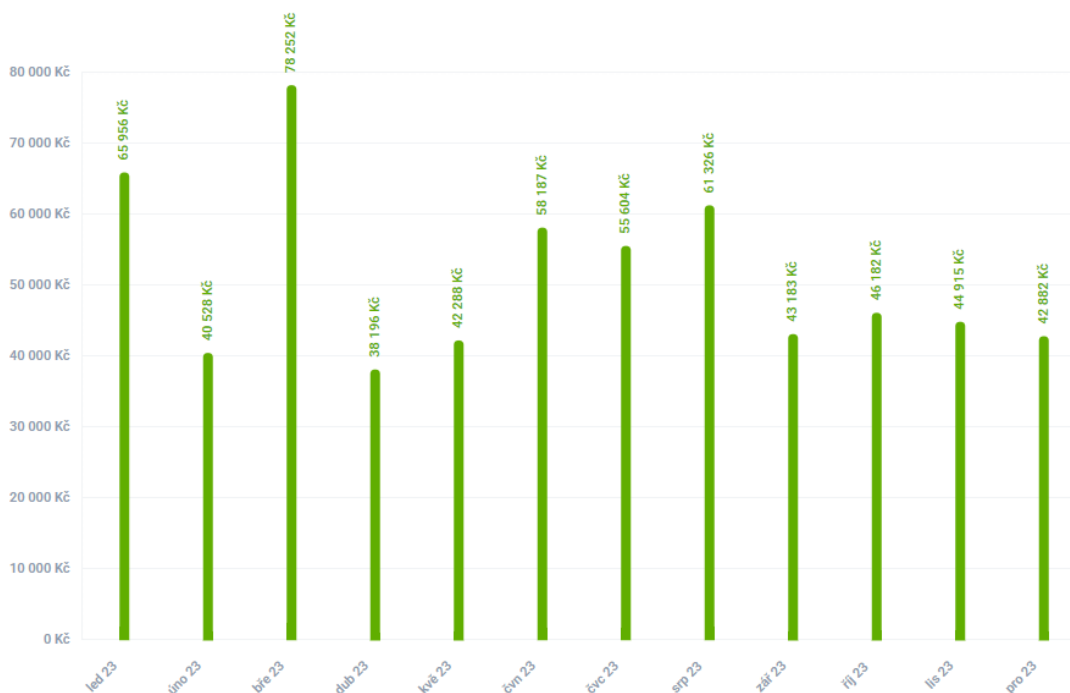
V tomto případě je EVA 11 087,52 Kč pozitivní, což znamená, že společnost vytvořila v roce 2022 hodnotu nad náklady spojené s kapitálem, který použila. Výsledek EVA 11 087,52 Kč ukazuje, že po zaplacení všech provozních nákladů a zohlednění nákladů na kapitál, společnost stále generovala přidanou hodnotu.

## 7.1 Koncepty měření KPI

Momentálně společnost nemá nastavené žádné konkrétní KPI pro obchodní zástupce. Obchodníci jsou odměňováni na základě objemu uzavřených smluv, což vede

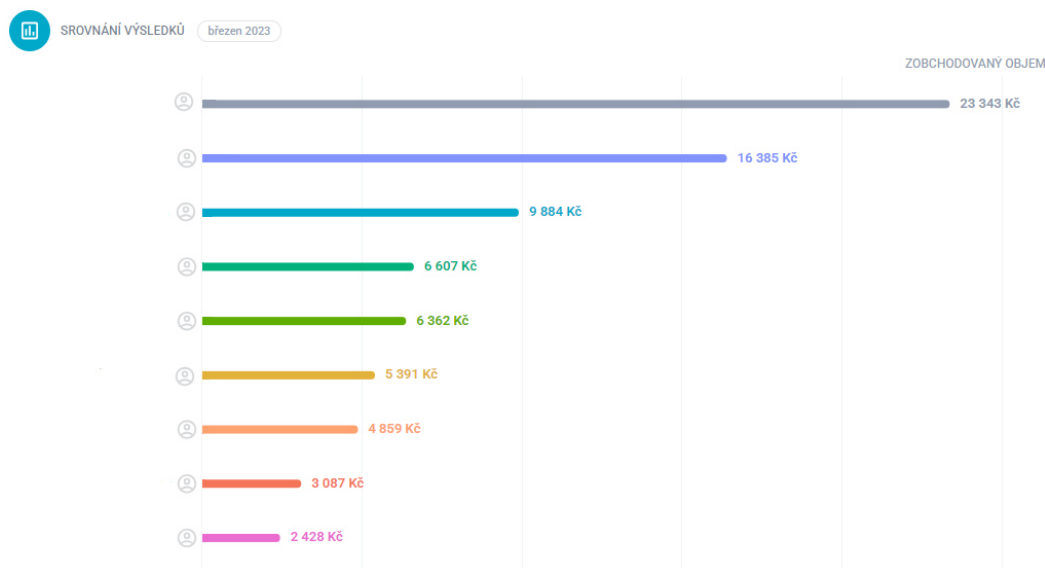
k přímé motivaci vydělat si více s ohledem na vyšší objem uzavřených obchodů. Přestože tento přístup může být efektivní pro určité období, v situaci, kdy výkon začíná klesat, se ukazuje potřeba zavedení klíčových ukazatelů pro lepší řízení a motivaci obchodních zástupců. Aktuálně čelí výzvě, jak udržet vysoký výkon obchodních zástupců, který dosáhl v březnu 2023 historicky nejlepšího výsledku, a to aktivací služeb v hodnotě 73 252 Kč.

Vzhledem k tomuto historickému úspěchu je jasné, že vysoká úroveň výkonnosti obchodních zástupců může být dosažena. Cílem je zajistit, že tato vysoká úroveň výkonu bude udržitelná a pravidelná. Zavedení a správné využívání KPI, KRI a PI umožní společnosti lépe porozumět a řídit výkonnost, identifikovat oblasti pro další zlepšení, a tak podpořit stabilní růst naší společnosti bez větších výkyvů.



Obrázek 7 Výkon obchodních zástupců za rok 2023 (vlastní zpracování údajů na základě interních reportů a funkcionality CRM)

Pro přehled velkého rozdílu výkonů mezi obchodními zástupci, je přiložen i rozpad výkonu za měsíc březen 2023 viz obrázek 8.



Obrázek 8 Přehled výkonů jednotlivých OZ v březnu 2023 (vlastní zpracování údajů na základě interních reportů a funkcionality CRM)

Konkrétní ukazatele, které mohou být využity pro měření výkonnosti obchodních zástupců ve vybrané společnosti by měly být vybrány tak, aby odrážely klíčové aspekty výkonnosti, které jsou pro organizaci nejvíce kritické. Mohou zahrnovat ukazatele jako je konverzní poměr, průměrná hodnota smlouvy, počet nově získaných klientů, udržení stávajících klientů, a další.

KRIs by měly být zavedeny s cílem proaktivně identifikovat potenciální rizika, která by mohla ovlivnit výkonnost obchodních zástupců. Příkladem může být sledování stížností klientů nebo míra odlivu klientů, což může naznačovat problémy ve spokojenosti klientů nebo konkurenceschopnosti produktů.

PIs poskytují širší pohled na obchodní procesy a operace. Mohou zahrnovat například dobu potřebnou k uzavření obchodů, efektivitu komunikace s klienty, nebo míru využití interních nástrojů a zdrojů.

Ačkoliv společnost dosud nemá pro tým OZ stanovené konkrétní KPI, využívá určitých měřítek pro předpokládání výkonu na základě počtu a objemu předložených nabídek. Toto měřítko funguje jako indikátor očekávaného obratu – z 15-20 % objemu předložených nabídek se očekává uzavření obchodu. S ohledem na nedávný rekordní výkon je nyní vhodný čas pro zavedení formálnějšího systému KPI, který by podpořil strategické řízení výkonu a přispěl k udržení vysoké úrovně úspěšnosti obchodních zástupců.

Obchodní zástupce však není odměněn pouze za uzavření obchodu ale za implementaci služeb, které se zákazníkem uzavřel. Tento proces trvá 5-20 dní, záleží na náročnost i rozsahu smlouvy.

Počet předložených nabídek se pohybuje od 9-56 nabídek za měsíc a počet nových předložených nabídek od 8-40. Pod pojmem nová nabídka se rozumí, nabídka pro nového potenciálního zákazníka. Průměrná smlouva, která je uzavřena se zákazníkem má hodnotu 1500 a průměrný počet uzavřených smluv je individuální u každého OZ. Přičemž nejvýkonnější OZ může mít uzavřených 8-15 smluv, nejmíň výkonný OZ může mít pouze 2-5. Z důvodu velkého rozdíl mezi minimálním a maximálním dosaženým počtem nabídek či smluv, má společnost potřebu zavést relevantní KPI.

## 7.2 Analýza řízení vztahů se zákazníky (CRM)

V rámci zvyšování kvality služeb a efektivity obchodních procesů se společnost usilovně věnuje maximální podpoře a odbornému zaučení obchodních zástupců (OZ) ve všech službách a prodejních dovednostech. To zahrnuje poskytování průběžného školení a aktualizace znalostí v souladu s nejnovějšími změnami od dodavatelů služeb. Cílem je, aby OZ mohli poskytovat zákazníkům co nejrelevantnější a nejvíce přizpůsobené služby, které odpovídají jejich specifickým potřebám. Každý zákazník obdrží nabídku na míru, vytvořenou s ohledem na jeho individuální požadavky.

Obchodní zástupci jsou pro zákazníky k dispozici po celou dobu trvání smlouvy, přičemž jsou zejména aktivní v prvních šesti měsících, kdy se předpokládá, že zákazník bude vyžadovat intenzivnější podporu při nastavování služeb. Po tomto období se předpokládá, že zákazník bude mít vše nastaveno dle svých požadavků, ať již se jedná o menší kontrakty nebo o smlouvy s rozsáhlými službami. Smlouvy jsou obvykle uzavírány na 36 měsíců, s možností zvolit také kratší nebo delší dobu trvání – 12, 24 nebo 48 měsíců. Délka smlouvy má přímý vliv na provizi obchodníka, což je zohledněno v provizním systému.

Pro zákazníky, kteří nemají přiděleného svého OZ, je možnost obrátit se na zástupce stanoveného jednatelem společnosti, nebo se mohou obrátit přímo na jednatele. Tato flexibilita poskytuje dodatečnou podporu a zajišťuje, že potřeby zákazníka jsou vždy řádně adresovány.

Schůzky s klienty OZ domlouvají podle potřeb zákazníka online nebo osobně, a to buď v prostorách vybrané organizace nebo na sídle zákazníka. Tento přístup umožňuje OZ lépe porozumět potřebám zákazníků a poskytovat personalizovanou službu na vysoké úrovni.

Používání obecného CRM systému, přináší řadu výhod, ale také omezení ve specializaci na specifika telekomunikačního sektoru. Pro zajištění stabilního výkonu a růstu společnosti je důležité, aby CRM systém byl co nejlépe přizpůsoben potřebám obchodních zástupců a aby podporoval efektivní řízení vztahů se zákazníky. Vzhledem k nedostatkům v aktuální konfiguraci CRM by bylo vhodné zvážit jeho vylepšení nebo implementaci nového řešení, které by lépe reflektovalo nároky a dynamiku telekomunikačního průmyslu.

### **7.3 Další systémy k měření výkonnosti obchodníků**

V současné době probíhá měření výkonnosti obchodních zástupců převážně manuálně, což je nejen časově náročné, ale také méně přesné a efektivní. V rámci dalších systémů měření je důležité zmínit, že dodavatel služeb pro organizaci týdně zasílá reporty o aktivovaných a deaktivovaných službách, podepsaných smlouvách či výpovědích od zákazníků. Současně obdrží informace o počtu nabídek, které byly schváleny prostřednictvím jejího interního systému Týdenní porady a analýza reportů jsou klíčové pro podporu obchodních zástupců, avšak pro udržení rekordních výsledků a minimalizaci výkyvů by společnost měla zvážit vývoj a implementaci sofistikovanějších nástrojů pro sledování a analýzu výkonu. Ty by pomohly identifikovat klíčové faktory úspěchu a poskytly by obchodním zástupcům lepší přehled o jejich výkonnosti a cílech. Ambicí společnosti je zavést klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), které bude možné sledovat v reálném čase, nejen z hlediska kontroly, ale i pro motivaci obchodních zástupců (OZ). Obchodní zástupci by tak měli možnost okamžitě vidět, jak si vedou, a zároveň se porovnávat s ostatními kolegy v týmu.

### **7.4 Onboarding**

Společnost kontinuálně rozšiřuje svůj tým obchodních zástupců, neboť výkonnost jednotlivých obchodníků přímo přispívá k celkovému výkonu organizace. Nábor obchodních zástupců probíhá na základě pečlivě připraveného inzerátu, který přesně

specifikuje očekávání a nabízené podmínky. Tento inzerát hraje klíčovou roli v přilákání kvalifikovaných kandidátů, kteří jsou motivováni a mají potenciál stát se úspěšnými zástupci firmy.

Pro obchodní zástupce společnost nabízí Komplexní manuál prodeje, transparentní provizní systém, incentivní kampaně a soutěže, pravidelné leady od call centra, produktové a obchodní vzdělávání, přátelské týmové prostředí a další benefity. Další detaily inzerátu viz příloha č. 1.

Po přijetí do firmy prochází každý obchodník týdenním školením, které zajišťuje naše partnerská společnost. Během tohoto období se noví obchodníci seznamují s portfoliem služeb a produktů. Každému obchodníkovi je přidělena databáze potenciálních firemních zákazníků, která tvoří jeho počáteční portfolio a základ pro budoucí obchodní úspěch. Noví obchodníci se dále učí pracovat s interními systémy, mezi které patří: CRM systém, program pro přípravu cenových kalkulací a v systému MERK, který slouží pro vyhledávání potenciálních zákazníků, poskytuje detaily informace a kontaktní údaje, které OZ mohou využít pro oslavování a navazování obchodních vztahů. MERK může být také zdrojem pro zjištění vazeb mezi zákazníky, což může napomoci při strategickém plánování prodeje a akvizici nových klientů. Školení probíhá buď online nebo osobně a většinou jej provádí jednatel společnosti společně s team leadrem back office.

Obchodní zástupci mají k dispozici back office, který jim poskytuje administrativní podporu, pomáhá s procesem schvalování nabídek, přípravou smluvních dokumentů, implementací služeb a vyřizováním požadavků zákazníků. Cílem onboardingu obchodních zástupců je poskytnout jim všechny potřebné nástroje a podporu pro úspěšné začlenění do společnosti a dosahování vynikajících obchodních výsledků.

## **7.5 Dotazníkové šetření měřící spokojenost OZ**

Cílem dotazníkového šetření bylo posoudit úroveň spokojenosti obchodních zástupců a identifikovat faktory ovlivňující jejich výkon a efektivitu práce. Dotazník byl navržen tak, aby shromáždil kvalitativní data, která by pomohla pochopit současné pracovní podmínky, nástroje, procesy a motivace, které hrají roli v každodenním životě obchodních zástupců.

Dotazník byl distribuován mezi všechny obchodní zástupce společnosti. Velikost vzorku pro tento průzkum byla stanovena na šest obchodních zástupců, přičemž všech šest oslovených respondentů poskytlo své odpovědi. Byl vytvořen tak, aby zahrnoval otevřené otázky pro podrobnější názory a komentáře ale také uzavřené otázky. Odpovědi byly anonymní, aby se zvýšila pravděpodobnost upřímných a nezkreslených odpovědí, předané a přijaté byly v papírové podobě viz příloha 2.

Data získaná z dotazníku byla analyzována s cílem identifikovat vzorce a trendy, které mohou poukazovat na oblasti pro zlepšení. Odpovědi byly analyzovány metodou obsahové analýzy pro identifikaci opakujících se témat a návrhů

### 7.5.1 Stanovené cíle dotazníkové šetření a hypotézy

#### Stanovené cíle:

- Zjistit úroveň spokojenosti obchodních zástupců s jejich současným pracovním prostředím a dostupnými zdroji.
- Identifikovat faktory, které motivují obchodní zástupce, aby bylo možné přijmout cílená opatření pro zvýšení jejich výkonu
- Zjistit, zda obchodním zástupcům chybí určitá školení nebo podpůrné materiály, které by mohly přispět k rozvoji jejich dovedností a zlepšení jejich prodejních výsledků.
- Zhodnotit současné pracovní procesy a systémy obchodních zástupců a zjistit, zda existují oblasti, které vyžadují zlepšení, aby se optimalizovala jejich efektivita.

#### Oblasti výzkumu:

O1: Zlepšení CRM systému zvýší efektivitu obchodníků.

O2: Přístup ke kvalitnějším leadůmlepší prodejní výsledky obchodníků.

O3 Zvýšení provizního koeficientu bude pro obchodní zástupce silnějším motivačním faktorem než používání standardních motivačních strategií.

O4: Dodatečné školení a tréninky posílí prodejní výkon obchodníků.

## 7.5.2 Obsahová analýza otázek a interpretace hypotéz

### Obsahová analýza odpovědí

#### **Systémy a zlepšení pracovního prostředí pro podporu efektivity práce:**

- CRM systém vyžaduje vylepšení, aby byl intuitivní a aby obchodní zástupci nevnímali jeho používání jako zbytečnou komplikaci.
- Zlepšení osvětlení v kancelářích a efektivnější software pro zpracování požadavků byly zmíněny jako konkrétní potřeby ve věci pracovního prostředí.
- Rychlejší VPN připojení by umožnilo obchodním zástupcům efektivnější práci.

#### **Zdroje a přístup k informacím:**

- OZ pociťují nedostatek kvalitních leadů a uvítali by zlepšení v této oblasti.
- Existuje poptávka po lepší dostupnosti informací, navrženo bylo vytvoření manuálu pro nestandardní situace a zjednodušení infoservisu s akcemi a slevami.

#### **Motivace a výkon:**

- Zvýšení motivace a zlepšení výkonu by mohlo být dosaženo prostřednictvím školení prodejních technik a větší týmové motivace.
- Bylo zmíněno, že nastavení minimálních počtů nabídek a hovorů působí motivující na některé OZ, zatímco jiní dávají přednost osobním cílům.
- Navýšení koeficientu po splnění požadavku je motivační pro většinu OZ.
- Všichni obchodní zástupci vyjádřili souhlas se zavedením změn, které podpoří jejich výkon, však někteří ji podmínili dostatečným školením a podporou při zavedení určitých změn.

#### **Procesy a implementace smluv:**

- Většina OZ je spokojena s časovou efektivitou a kvalitou implementace smluv, avšak bylo vyjádřeno přání rychlejšího procesu, zejména v nestandardních situacích.



**Další návrhy na zlepšení:**

- Navrhováno bylo zavedení elektronického podpisového systému a zrušení vlastnictví zákaznických karet pro flexibilnější práci.
- Srovnání s kolegy a informace o jejich výkonu jsou pro některé OZ motivující, zatímco jiné motivuje spíše osobní cíle.

**Vyhodnocení oblasti výzkumu:**

**O1 (CRM a efektivita):** Odpovědi naznačují, že obchodní zástupci považují stávající CRM systém za komplikovaný a vyžadují jeho vylepšení pro zvýšení efektivity.

**O2 (Leady a prodejní výsledky):** Obchodní zástupci uvádějí nedostatek kvalitních leadů a chtějí zlepšení v této oblasti. Toto naznačuje, že by přístup ke kvalitnějším leadům mohl zlepšit jejich prodejní výsledky.

**O3 (Motivace a provizní koeficient):** Odpovědi ukazují, že motivace a výkon by mohly být zvýšeny školením a týmovou motivací. Také je možné konstatovat, že zvýšení provizního koeficientu má pozitivní dopad na motivaci obchodních zástupců. To by mohlo naznačovat, že finanční pobídky jsou účinné s doprovodem dostatečného školení a vzdělávání a dobrého pracovního prostředí.

**O4 (Školení a výkon):** Byly zjištěny požadavky na školení prodejních technik jako nástroj pro zvýšení motivace a výkonu.

**7.5.3 Doporučení pro zlepšení**

- 1. Vylepšení CRM systému:** Zjednodušit a zoptimalizovat CRM systém tak, aby byl uživatelsky přívětivější a efektivnější, což zvýší pohodlí a produktivitu obchodních zástupců.
- 2. Zvýšení kvality leadů:** Vypracovat a zavést postupy, které zlepší generování kvalitnějších leadů, čímž umožníte obchodním zástupcům efektivnější a cílenější prodejní aktivity.
- 3. Zlepšení pracovního prostředí:** Investovat do vylepšení prostředí práce, jako je kvalitní osvětlení, výkonný software a spolehlivé VPN připojení, které podporuje flexibilitu a efektivitu práce, mohlo by být podpořené kvalitním internetovým připojením.

4. **Finanční motivace a rozvoj kompetencí:** Zavedení finančních pobídek, jako jsou bonusy nebo zvýšení provizních koeficientů po dosažení stanovených cílů, ve spojení s pravidelným vzděláváním a coachingem. Toto by mělo zahrnovat školení zaměřená na rozvoj prodejních dovedností, produktové znalosti.
5. **Rozvoj školicích programů:** Posílit stávající školicí programy s důrazem na praktické prodejní techniky, efektivní komunikační dovednosti a produktovou znalost, aby byli obchodní zástupci lépe připraveni na splnění výzev trhu.

Implementací těchto doporučení může organizace nejen zlepšit motivaci a výkon svých obchodních zástupců, ale také posílit celkové prodejní výsledky. Finanční motivace, když jsou správně strukturovány a spojeny s kontinuálním profesním rozvojem, mohou vytvořit silný podnět pro dosahování a překračování prodejních cílů.

## 8 BENCHMARKING

Benchmarking je proces systematického porovnávání produktů, služeb a procesů sledované společnosti s těmi, které jsou považovány za nejlepší ve vašem odvětví, s cílem identifikovat oblasti, kde je možné dosáhnout zlepšení. Vzhledem k tomu, že sledovaná společnost spolupracuje se stejným operátorem a podílí se na totožných činnostech jako 50 jiných firem v tomto odvětví, je zapojení pěti z deseti výkonnějších konkurentů do benchmarkingové analýzy považováno za relevantní výběr pro analýzu.

V této kapitole bude zkoumáno, jak operace a strategie společnosti stojí proti těmto pěti konkurentům, každým z různé lokality v České republice. Toto zastoupení nejlepších v oboru umožní získat důkladný přehled o nejlepších postupech, inovacích a strategiích, které vedou k úspěchu na různých trzích. Tímto způsobem se nejen učí od těch nejlepších, ale také nastavuje cestu pro vlastní inovace a vynikající výkonnost.

### 8.1.1 Rozbor řízení výkonnosti konkurenčních subjektů

Tato část studie se zaměřuje na benchmarking běžných obchodních procesů a KPI mezi vybranými partnery. Cílem je poskytnout porovnání a analýzu obchodních metod, s cílem identifikovat nejlepší postupy a oblasti možného zlepšení. Dotaz byl kladen na denní/týdenní nebo měsíční limity:

1. Jaké KPIs jsou nastavené pro cold calls (první hovor na potenciálního zákazníka) a jaká je jejich výkonnost?
2. Jaký je počet leadů (navoleného kontaktu) přidělených z call centra na jednoho OZ?
3. Jaký je poměr zákazníků získaných na doporučení nebo skrze osobní vazby?
4. Jaký je počet předložených nabídek a jaká je úspěšnost jejich konverze na uzavřené smlouvy?
5. Jaký je počet nebo hodnota uzavřených smluv na jednoho OZ?
6. Jaký je celkový počet obchodních aktivit, včetně komunikace prostřednictvím emailů a hovorů?

K dotazům na zavedení klíčových výkonnostních ukazatelů (KPI) byly přidány doplňující otázky, které nám umožnily získat ucelené informace pro hlubší pochopení měření a hodnocení výkonnosti v dotazovaných společnostech.

Data byla získána prostřednictvím osobních rozhovorů, telefonických hovorů a e-mailové komunikace s pěti různými obchodními partnery. Tento smíšený přístup umožnil shromáždit širokou škálu odpovědí a poskytl hlubší vhled do obchodních praxí jednotlivých partnerů. Každý partner byl dotázán na specifické oblasti svých obchodních procesů a KPI, aby bylo možné sestavit komplexní obraz o jejich výkonnosti.

Otázky směřují na oblasti, které jsou potřebné pro zajištění výkonu společnosti. Dotaz byl na minimální počet různých oblastí, co jejich obchodní zástupci musí, nebo by měli za daný měsíc splnit. Procento úspěšnosti uzavření nabídky se pohybuje od 10–22 %. Výsledky zkoumání jsou v tabulkách níže.

Tabulka 6 – Minimální nároky kladené na obchodní zástupce (vlastní zpracování)

Jaké máte nastavené KPI/targety?	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5
Cold call – navolaný	ne	100	ne	ne	ne
Call centrum – leady/měsíc	100	100	60	20	ne
Zákazníky na doporučení?	ne	ne	ne	ne	ano
Počet předložených nabídek	40	50	25	25	80
Hodnota uzavřených smluv	12000	12000	10000	12000	10000
Počet aktivit (maily, hovory apod. celkem)	ne	ne	ne	ne	ne

Tabulka 7 Doplnující otázky – benchmarking (vlastní zpracování)

Doplnující otázky	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5
Máte všechny informace potřebné k výkonu práce?	ano	ano	ano	ano	ano
Čtete pravidelně novinky?	ano	ano	ne	ano	ne
Převažují osobní schůzky nad online schůzkami?	50/50	ano	ano	ano	ne
<b>Průměrná délka smlouvy - 12,24,36,48 měsíců</b>	48 a 36	36	36	36	36
<b>Průměrná hodnota předložené nabídky</b>	2200	1600	1800	2500	1500
<b>Průměrná hodnota uzavřené smlouvy</b>	2200	1600	1800	2300	1500
Říkáte si o doporučení u zákazníku?	ne cíleně	ne cíleně	ano	ano	ano cíleně
Obsahuje většina smluv strategické služby?	50/50	50/50	ano	ano	ano

**Doplnující informace od partnerů:**

Partner číslo 3 přistupuje k obchodním aktivitám s důrazem na kvalitu kontaktů místo kvantitativního měření hovorů. Každý člen týmu je povinen strávit minimálně dvě hodiny denně telefonickou komunikací s potenciálními klienty. Výkon se hodnotí každý týden s cílem zajistit, že počet nabídek a uzavřených smluv je na dostatečné úrovni pro splnění měsíčních cílů.

Na druhé straně Partner číslo 5 se rozhodl nezávadět KPI pro telefonické hovory, jelikož to nevedlo k očekávaným výsledkům. Místo toho se zaměřují výhradně na počet předložených nabídek, přičemž celkový počet aktivit se již nadále neřeší. Tento přístup je podpořen i jejich strategií zaměřenou na získávání obchodů skrze doporučení. Noví obchodní zástupci neobdrží databázi potenciálních zákazníků, dokud si nevytvoří vlastní zdroj doporučení od stávajících zákazníků.

I když oba partneři nemají ve zvyku pravidelně sledovat oborové novinky, důležité informace si vyměňují během pravidelných týmových porad. Tento způsob sdílení informací pomáhá udržovat tým informovaný a soustředěný na společné obchodní cíle.

### 8.1.2 Analýza vstupních dat

#### KPI týkající se cold callingu:

- Pouze Partner 2 využívá cold calling (100 volání), což naznačuje, že cold calling může být efektivní pro generování leadů, pokud je správně implementován.

#### Leady z call centra:

- Partneři 1 a 2 generují nejvíce leadů (100 měsíčně), což naznačuje, že call centra jsou efektivním nástrojem pro generování leadů, když jsou správně řízena.

#### Počet předložených nabídek a hodnota uzavřených smluv:

- Výsledky naznačují, že partneři s nižším počtem nabídek mohou mít vyšší úspěšnost uzavírání smluv a naopak ti, kteří předloží více nabídek, nemusí nutně dosahovat stejně vysoké hodnoty uzavřených smluv. Toto může být výsledkem mnoha faktorů, včetně kvality nabídek, schopností obchodních zástupců, tržních podmínek nebo specifické cílení zákazníků.
- Partneři s menším počtem nabídek (25) mohou mít lepší proces kvalifikace příležitostí a mohou se soustředit na vysoce kvalitní potenciální zákazníky, což vede k vyšší konverzi nabídek na smlouvy.
- Partneři s vyšším počtem nabídek (až 80) mohou generovat více nabídek, ale jejich nižší konverzní poměr může být důsledkem širšího, ale méně zaměřeného přístupu k vyhledávání potenciálních klientů nebo slabší kvality nabídek. Důvodem může být i převaha online schůzek nad osobními.
- Tento pohled na data ukazuje, že při optimalizaci KPI pro obchodní týmy je důležité zvážit nejen kvantitu (počet nabídek), ale také kvalitu procesů vedoucích k uzavírání smluv. KPI, jako je úspěšnost uzavírání smluv, může být tedy užitečnější pro měření skutečné výkonnosti obchodních zástupců.

#### Průměrná hodnota nabídky a smlouvy:

- Partner 4 má nejvyšší průměrnou hodnotu nabídky i smlouvy, což může znamenat efektivní cílení na zákazníky nebo nabídku hodnotově vyšších služeb.

**Doporučení jako zdroj nových zákazníků:**

- Partner 5, který se specializuje na získávání zákazníků výhradně prostřednictvím doporučení, má nižší průměrnou hodnotu uzavřených smluv, ale tato strategie může vést k nižším nákladům na akvizici a vyšší loajalitě zákazníků.

**Online vs. osobní schůzky a délka smlouvy:**

- Většina partnerů preferuje osobní schůzky, což může zvyšovat náklady, ale také posilovat vztahy se zákazníky. Průměrná délka smlouvy se pohybuje kolem 36 měsíců, což je střednědobý závazek.

**Strategické služby v smlouvách:**

- Partneři, kteří nabízejí strategické služby v smlouvách, mají tendenci ke zvyšování hodnoty smluv a možná i ke zlepšení dlouhodobých vztahů se zákazníky.

V kontextu konkurence a osvědčených postupů v oboru by mělo být zřejmé, že stanovení KPI zahrnujících minimální počet předložených nabídek a minimální hodnotu uzavřených smluv je standardní a efektivní praxí pro hodnocení výkonnosti obchodních týmů. Z tohoto důvodu je důležité nastavit cílené KPI, které podporují nejen kvantitu, ale také kvalitu nabídek, s důrazem na konverzní poměr a celkovou hodnotu uzavřených smluv.

**8.1.3 Definice a závěry společných kritérií**

Pro srovnávací analýzu a vyhodnocení byla navržena následující kritéria a hodnotové funkce:

- K1 (Rozsah KPI/targetů): Toto kritérium hodnotí, zda jsou KPI/targety definovány v širokém rozsahu oblastí (např. počet volání, hodnota smluv, počet aktivit). Hodnotová funkce může mít škálu od 1 (úzký rozsah) do 3 (široký rozsah), kde vyšší hodnota značí, že firma má komplexnější a vícestranné KPI. Pro tento účel byla vytvořena škála, která zohlední počet a typy KPI, které každý partner používá.
  - 1 bod: Používá pouze 1-2 druhy KPI
  - 2 body: Používá 3-4 druhy KPI
  - 3 body: Používá 5 a více druhů KPI

- K2 (Úspěšnost konverze nabídek): Toto kritérium hodnotí úspěšnost převodu předložených nabídek na uzavřené smlouvy. Představuje procentuální úspěšnost konverze nabídek.
- K3 (Průměrná hodnota uzavřených smluv): Toto kritérium zjišťuje průměrnou hodnotu uzavřených smluv. Představuje průměrnou hodnotu uzavřené smlouvy.
- K4 (Dostupnost a používání informací): Toto kritérium hodnotí, jak dobře jsou obchodní zástupci informováni a jak často aktualizují své znalosti prostřednictvím odborných novinek. Pro tento účel byla také vytvořena škála:
  - 1 (nízká): Obchodní zástupci mají omezený přístup k potřebným informacím a neaktualizují si pravidelně znalosti.
  - 2 (střední): Obchodní zástupci mají dostatečný přístup k informacím, ale mohou se zlepšit v pravidelnosti sledování odborných novinek a trendů.
  - 3 (vysoká): Obchodní zástupci mají vynikající přístup k aktuálním informacím a pravidelně sledují a aplikují odborné novinky a poznatky ve své práci.
- K5 (Preferovaný způsob schůzek): Toto kritérium zjišťuje, zda jsou osobní schůzky preferovány před online schůzkami. Je určen poměry, které vyjadřují preferenci mezi online a osobními schůzkami.
  - 1:0 - Obchodní zástupce preferuje výhradně online schůzky.
  - 0:1 - Obchodní zástupce preferuje výhradně osobní schůzky.
  - 1:1 - Obchodní zástupce používá vyvážený poměr mezi online a osobními schůzkami.
- K6 (Doporučení jako zdroj nových zákazníků): Toto kritérium posuzuje, jaký význam mají doporučení od stávajících zákazníků pro získávání nových klientů.
  - 1 (nízká): Obchodní zástupci nekladou důraz na získávání doporučení a spoléhají se převážně na jiné metody akvizice zákazníků.



- 2 (střední): Obchodní zástupci občas využívají doporučení, ale nemají pro to stanovený systém nebo proces.
  - 3 (vysoká): Obchodní zástupci aktivně žádají o doporučení a mají zavedený systém pro jejich získávání a sledování, což znamená, že doporučení jsou klíčovou součástí jejich obchodní strategie.
- K7 (Minimální počet předložených nabídek): Toto kritérium zjišťuje, kolik je potřeba minimálně měsíčně předložit nabídek, aby byl dosažen požadovaný výsledek.

Tabulka 8 Průměrné hodnoty společných kritérií (vlastní zpracování)

Kritérium	Popis kritéria	Průměr
<b>K1</b>	<b>Rozsah KPI/targetů</b>	2
<b>K2</b>	<b>Úspěšnost konverze nabídek</b>	16,4 %
<b>K3</b>	<b>Průměrná hodnota uzavřených smluv</b>	1940
<b>K4</b>	<b>Dostupnost a používání informací</b>	2,6
<b>K5</b>	<b>Preferovaný způsob schůzek (převažující hodnota)</b>	0:1
<b>K6</b>	<b>Doporučení jako zdroj nových zákazníků</b>	1,8
<b>K7</b>	<b>Minimální počet předložených nabídek</b>	44

**Průměr** je průměrná hodnota pro všechny partnery v daném kritériu. Dále v tabulce níže jsou hodnoty těchto kritérií u jednotlivých partnerů.

Tabulka 9 Hodnoty společných kritérií u jednotlivých partnerů (vlastní zpracování)

Kritérium	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5
<b>K1</b>	2	2	2	2	2
<b>K2</b>	14 %	15 %	22 %	21 %	10 %
<b>K3</b>	2200	1600	1900	2500	1500
<b>K4</b>	3	3	2	3	2
<b>K5</b>	1:1	0:1	0:1	0:1	1:0
<b>K6</b>	1	1	2	2	3
<b>K7</b>	40	50	25	25	80

**Závěry vyplývající z navržených hodnotících kritérií**

1. Rozsah KPI/targetů (K1): Všichni partneři mají průměrnou hodnotu 2, což znamená, že obecně používají 3-4 druhy KPI. Toto naznačuje, že většina partnerů má relativně rozšířený seznam KPI.
2. Úspěšnost konverze nabídek (K2): Průměrná úspěšnost konverze nabídek je 16,4 %. Partner 3 a Partner 4 mají nadprůměrnou úspěšnost konverze (22 % a 21 %), zatímco Partner 5 má nejnižší úspěšnost (10 %). Na to může mít vliv i osobní způsob uzavírání nabídek nebo kvality nabídek.
3. Průměrná hodnota uzavřených smluv (K3): Průměrná hodnota uzavřených smluv je 1940. Partner 4 má nejvyšší průměrnou hodnotu smluv (2500), což naznačuje, že se možná zaměřuje na vyšší segment trhu nebo jsou opět osobní schůzky vhodnější a vyplatí se. Na druhé straně Partner 5 má nejnižší průměrnou hodnotu smluv (1500).
4. Dostupnost a používání informací (K4): Průměrná hodnota pro dostupnost a používání informací je 2,6. Partneři 1, 2 a 4 mají nejvyšší hodnoty (3), což ukazuje na to, že mají vynikající přístup k informacím a pravidelně aktualizují své znalosti. Partner 3 a Partner 5 mají prostor pro zlepšení v této oblasti.
5. Preferovaný způsob schůzek (K5): Partner 1 má vyvážený přístup (1:1), Partner 5 preferuje uzavírání obchodu online, zatímco ostatní partneři preferují osobní schůzky (0:1). Toto může odrážet rozdíly v obchodních strategiích nebo v osobních preferencích obchodních zástupců.
6. Doporučení jako zdroj nových zákazníků (K6): Průměrná hodnota významu doporučení je 1,8. Partner 5 má největší důraz na doporučení (3), což naznačuje, že má dobře zavedený systém pro jejich získávání. Partneři 1 a 2 mají nejnižší hodnoty (1), což značí, že doporučení nejsou pro ně klíčovým zdrojem nových zákazníků.
7. Minimální počet předložených nabídek (K7): Průměrný počet předložených nabídek mezi partnery je 44. Partner 2 a Partner 5 výrazně překonávají tento průměr s 50, respektive 80 nabídkami, což může svědčit o jejich vyšší obchodní aktivitě nebo lepší schopnosti generovat potenciální příležitosti. Na druhé straně Partner 1 je těsně pod průměrem se 40 nabídkami, zatímco

Partner 3 a Partner 4 jsou výrazně pod průměrem s 25 nabídkami. To může být způsobeno několika faktory, včetně možného zaměření na kvalitu před kvantitou nebo méně efektivních prodejních procesů. Vzhledem k tomu, že Partner 3 a Partner 4 mají nadprůměrnou úspěšnost konverze nabídek, zdá se, že se možná soustředí více na uzavírání obchodů než na samotné množství předkládaných nabídek. Partner 5, přestože má nejnižší úspěšnost konverze, kompenzuje to vysokým počtem předkládaných nabídek, což může naznačovat strategii zaměřenou spíše na kvantitu.

#### 8.1.4 Doporučení vycházející z benchmarkingu

Z analýzy vyplývá, že stanovení cílených KPI, které podporují nejen kvantitu, ale také kvalitu nabídek a zdůrazňují konverzní poměr a celkovou hodnotu uzavřených smluv, je klíčové pro efektivní hodnocení výkonnosti obchodních týmů.

Proces vyhodnocení byl rozdělen do několika etap, počínaje počátečním sběrem dat a konče podrobnou analýzou a interpretací výsledků. Cílem bylo nejen identifikovat oblasti pro zlepšení, ale také poskytnout partnerům užitečné informace, které mohou využít k optimalizaci svých obchodních procesů a nastavení účinných KPI.

#### Doporučení pro zavedení KPI:

- **Celková hodnota uzavřených smluv za měsíc:** Tento KPI měří finanční výsledky obchodního týmu a umožňuje sledovat celkový příspěvek k zisku společnosti.
- **Počet předložených nabídek za měsíc:** Sleduje aktivitu obchodních zástupců a jejich schopnost generovat potenciální obchody, což je klíčové pro naplnění prodejního plánu.
- **Úspěšnost konverze leadů z call centra:** Zjišťuje efektivitu call centra a schopnosti obchodních zástupců převádět získané leady na reálné obchodní příležitosti.
- **Konverzní poměr nabídek na uzavřené smlouvy:** Poskytuje informaci o tom, jaký podíl předložených nabídek se promění na skutečné smlouvy, což je důležité pro hodnocení efektivity prodejního procesu.

- **Průměrná doba uzavření smlouvy:** Měří časový interval od prvního kontaktu s potenciálním zákazníkem po finální podpis smlouvy, což pomůže identifikovat a zlepšit potenciální zdržení v prodejním procesu.
- **Podíl smluv získaných na doporučení:** Tento ukazatel výkonnosti hodnotí účinnost obchodních zástupců v budování silných vztahů se zákazníky, což vede k získání nových klientů na základě doporučení, a tím snižuje náklady na akvizici nových klientů.

## 9 CHARAKTERISKA PROJEKTU

Ve vybrané společnosti, založené v roce 2019 a specializující se na přeprodej telekomunikačních služeb, je neustálým cílem zlepšování obchodních procesů a efektivity. Vedení organizace, s ohledem na výzvy spojené s konkurenčním trhem, uznalo potřebu implementace nového systému KPI. Tento krok byl identifikován jako klíčový pro posílení pozice na trhu, zvyšování produktivity a zpřesňování rozhodovacích procesů.

Tato potřeba vyplývala ze dvou hlavních nedostatků: absence specifických KPI, které by reflektovaly klíčové aspekty obchodní činnosti, a nutnosti zlepšení stávajícího CRM systému, aby odpovídal požadavkům společnosti a snížil potřebu ručního vkládání reportů pro zjištění výsledků. Tento krok byl identifikován jako klíčový pro posílení pozice na trhu, zvyšování produktivity a zpřesňování rozhodovacích procesů.

Jako vedoucí projektu a team leader ve společnosti jsem zastávala roli hlavního koordinátora a vedoucího tohoto projektu. Mé odpovědnosti zahrnovaly koordinaci všech aspektů projektu od jeho plánování až po konečnou realizaci. Ve spolupráci s jednatelem společnosti, který schvaloval všechna klíčová rozhodnutí a případné úpravy, jsem zajistila, že projekt postupuje podle plánu. Současně jsem udržovala kontakt s konkurenčními společnostmi v rámci benchmarkingu, dále s obchodními zástupci vybrané společnosti a dodavatelem CRM systému, což bylo klíčové pro hladké zavedení a integraci nových KPI do našich obchodních procesů.

### 9.1 Návrh a cíle projektu

Hlavním cílem projektu je poskytnout přesnější a relevantnější metriky pro dosažení vyšší efektivity a lepšího výkonu obchodního týmu. Nově navržená KPI jsou zaměřena na měření jak kvantity, tak kvality obchodních aktivit s důrazem na konverzi nabídek a hodnotu uzavřených smluv. Očekává se, že integrace KPI do CRM systému umožní okamžité sledování výsledků a udržení přehledu o výkonnosti obchodního týmu.

Rozsah projektu zahrnuje vývoj a implementaci nového systému KPI a integraci tohoto systému do nového upraveného CRM. Projekt je specificky zaměřen na oblast měření výkonnosti a nezabývá se změnami v produktové nabídce ani celkovou restrukturalizací organizace.

Během projektu je důraz kladen na vylepšení uživatelského prostředí CRM tak, aby byl co nejintuitivnější a přátelské k uživatelům, což pomůže zvýšit adopci systému obchodními zástupci a zlepšit celkovou správu zákaznických vztahů. Součástí implementace nového CRM je i zajištění, že systém bude schopen efektivně zachytávat a zpracovávat data potřebná pro výpočet KPI, a to jak automaticky, tak prostřednictvím manuálního zadávání.

#### **Vedlejší cíle projektu:**

- Identifikace klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) pro obchodní tým, které budou reflektovat jak kvantitativní, tak kvalitativní aspekty výkonu.
- Nastavení procesů pro sběr dat a analýzu informací potřebných pro monitorování KPI.
- Výběr a nastavení nového CRM systému, který bude plně kompatibilní s požadavky na sledování KPI a bude podporovat efektivní správu zákazníků.
- Integrace KPI do CRM systému tak, aby byly klíčové informace snadno dostupné a vizualizované pro obchodní zástupce i management.
- Školení obchodních zástupců a jednatele o novém CRM systému na nově implementované procesy a nástroje.
- Kontinuální hodnocení a optimalizace CRM systému a KPI s ohledem na získané zkušenosti a zpětnou vazbu od uživatelů.

#### **Očekávané výstupy:**

- Zavedení KPI, která přímo odrážejí cíle společnosti a podporují růst a efektivitu.
- Nový CRM systém plně provozní a integrovaný s procesy společnosti.
- Zvýšená efektivita a produktivita obchodních zástupců.
- Lepší porozumění a správa zákaznických vztahů.
- Zlepšení schopnosti společnosti rychle reagovat na měnící se tržní podmínky a potřeby zákazníků doprovázeno pravidelnými workshopy.

## **9.2 Projektový návrh I: Implementace konceptu KPI**

Analýza stávajícího systému KPI ve spolupráci s partnery odhalila prostor pro zlepšení, zejména v rozsahu KPI, počtu předložených nabídek, úspěšnosti konverze

nabídek a průměrné hodnotě uzavřených smluv. Bylo stanoveno, že nové KPI by měli být kvantitativně i kvalitativně zaměřená a podporovat výkonnost obchodního týmu.

Bude popsán strategický přístup k definování a implementaci systému klíčových výkonnostních ukazatelů (KPI), který vychází z předchozího benchmarkingu a interních konzultací s vedením společnosti. Cílem je vytvořit efektivní nástroje pro hodnocení a podporu výkonnosti obchodních zástupců (OZ) tak, aby byly splněny a překonány stanovené obchodní cíle.

Důkladná analýza benchmarku naznačila, že pro maximalizaci výkonnosti a konkurenceschopnosti je zapotřebí zvýšit pravidelný objem uzavíraných smluv. Po konzultaci s jednatelem byly vybrány specifické KPI, jež reflektují tyto potřeby a jsou zároveň v souladu s nejlepšími postupy v odvětví. V rámci stanovených KPI se očekává, že každý OZ bude pravidelně uzavírat smlouvy v minimální hodnotě 10 000, přičemž jedna OZ byla stanovena výjimka s cílem 15 000.

V souladu s předpokládanou konverzí nabídek na úrovni 20 % bylo rozhodnuto, že minimální počet předložených nových nabídek bude 30. Tento počet nabídek následně odpovídá očekávanému přínosu alespoň 10 200, předpokládá se totiž, že průměrná hodnota jedné nabídky je 1700. K dosažení a překročení minimálního objemu smluv výrazně přispěje i podpora ze strany call centra, kde je konverze leadu na nabídku přibližně 50 %. S počtem 20 přidělených leadů měsíčně tak OZ zbývá získat pouze 20 nových IČ, aby splnil stanovené KPI – viz prodejní trychtýř.

		Měsíčně	Denně	Hodnota/měsíc	
50%	Leady - call	20	1		
	Nabídka	10	0,5	17 000 Kč	
10%	Cold call	200	10		
	Nabídka	20	2	34 000 Kč	
Hodnota nabídek celkem				51 000 Kč	20%
Hodnota uzavřených smluv				10 200 Kč	

Obrázek 9 Prodejní trychtýř (vlastní zpracování)

Zvláštní motivací pro obchodní tým je zavedení motivačního koeficientu, který se navýší o jednu jednotku po předložení 40 nových nabídek. Tento prvek je důležitý

pro podporu nadstandardního výkonu a odráží se v systému odměňování, kde výpočet provize zaznamená pozitivní impuls v případě, že je tento cíl dosažen. Naopak, abychom podpořili vysokou míru závazku a zodpovědnosti mezi obchodními zástupci, byl zaveden také systém, který reaguje na nesplnění stanovených KPI. V případě, že obchodní zástupce nesplní stanovené cíle, dojde k penalizaci ve formě snížení koeficientu o 0,5. Tato redukce motivuje obchodní zástupce k vyššímu výkonu a zároveň zajišťuje, že systém odměňování je spravedlivý a odrazuje od podvýkonu. – viz tabulka „Stanovené KPI pro OZ“

Kromě toho, nové potenciální zákazníci mohou obchodní zástupci získávat i prostřednictvím doporučení, což jim významně usnadní práci a podpoří celkovou obchodní aktivitu. Tento proces bude dále podpořen pravidelnými týdenními workshopy, které budou sloužit nejen jako platforma pro sdílení obchodních dovedností mezi zkušenějšími a nově přichozími členy týmu, ale také jako prostředek pro sdílení problémů a nových požadavků zákazníků a společné hledání řešení.

Obchodník	Osobní target na první nabídky (Minimální počet)	Předpokládaná hodnota nabídek	Osobní target (Koeff 5)	Předpokládaná hodnota nabídek (Koeff 5)
Obchodník 1	30	51000	40	68 000
Obchodník 2	30	51000	40	68 000
Obchodník 3	30	51000	40	68 000
Obchodník 4	30	51000	40	68 000
Obchodník 5	30	51000	40	68 000
Obchodník 6	30	51000	40	68 000

- V PŘÍPADĚ NESPLNĚNÍ OSOBNÍHO TARGETU NA MINIMÁLNÍ POČET PRVNÍCH NABÍDEK (30) BUDE UPRAVEN KOEFICIENT O HODNOTU: -0,5 (3,5)

- V PŘÍPADĚ SPLNĚNÍ OSOBNÍHO TARGETU NA MINIMÁLNÍ POČET PRVNÍCH NABÍDEK (30) BUDE STÁVAJÍCÍ KOEFICIENT ZACHOVÁN NA STEJNÉ ÚROVNI (4)

- V PŘÍPADĚ SPLNĚNÍ OSOBNÍHO TARGETU NA POČET 40 PRVNÍCH NABÍDEK BUDE STÁVAJÍCÍ KOEFICIENT NAVÝŠEN O HODNOTU: 1 (5)

#### Obrázek 10 Minimální počet nabídek pro OZ (vlastní zpracování)

V rámci systému KPI je stanoveno, že pokud obchodní zástupce splní počet předložených nabídek, avšak nedosáhne na minimální přínos hodnoty uzavřených smluv ve výši 10 000 Kč, bude jeho situace posouzena individuálně. K zajištění dosažení požadovaného finančního objemu dojde k navýšení minimálního počtu jeho nabídek a následně proběhne důkladná analýza jeho prodejních schopností. Případné nedostatky budou řešeny prostřednictvím školení, jež se zaměří na zdokonalení technik uzavírání smluv a na zvýšení schopnosti identifikovat potřeby zákazníků s cílem nabízet řešení, která zvýší hodnotu každé smlouvy.



Níže uvedená tabulka poskytuje přehled stanovených KPI a KRI, které slouží jako měřítko pro sledování a hodnocení úspěšnosti obchodních procesů ve společnosti. Hodnoty těchto ukazatelů jsou vyjádřeny ve finančních částkách, počtech kusů nebo procentech a odrážejí výsledky za stanovené období.

Tabulka 10 Stanovené KPI a KRI (vlastní zpracování)

Stanovené KPI	Hodnota
Celková hodnota uzavřených smluv za měsíc	10 000 Kč
Počet předložených nabídek za měsíc	min. 30 ks
<b>Za předpokladu (KRI)</b>	
Konverzní poměr nabídek na uzavřené smlouvy	20 %
Úspěšnost konverze leadů z call centra na nabídku	50 %
Konverze zákazníka z cold call	10 %
Průměrná hodnota nabídky	1700 Kč

Po pečlivém výběru a definování klíčových výkonnostních ukazatelů byly tyto KPI prezentovány na firemní poradě, které se zúčastnili všichni obchodní zástupci, vedení společnosti a team leader back office, který zároveň zastává roli vedoucího projektu. Během porady byly představeny metody denní kontroly výkonu, kdy každý obchodní zástupce je povinen předložit minimálně dvě nabídky denně. Tyto nabídky budou následně pravidelně přezkoumávány ve 15minutových online schůzkách, vždy za předchozí pracovní den. Obchodní tým změny přijal pozitivně a je připraven se podle nových KPI řídit. Tento systém efektivní kontroly bude integrován do nového systému CRM, který poskytne podrobnější přehled o výkonu a usnadní sledování stanovených cílů. Více o tomto systému a jeho implementaci je popsáno v následující kapitole, která se detailně věnuje novým procesům a technologickým řešením navržená k posílení obchodní výkonnosti.

### 9.3 Projektový návrh II: Implementace KPI do systému CRM

Proces výběru vhodného CRM systému byl iniciován na základě zjištěným potřeb společnosti a doporučení od našeho partnerského operátora byl doporučen vhodný dodavatel. Pro zavedení změn bylo nutné zvolit nového dodavatele, který by dokázal poskytnout CRM řešení odpovídající vizí obchodní efektivnosti a flexibilní podpoře pracovních procesů, protože stávající dodavatel neumožňoval takovou úpravu systému. Po úvodní prezentaci možností CRM systému, která byla předvedena

vedení společnosti, došlo k rozhodnutí o jeho adaptaci a následnému přizpůsobení specifickým požadavkům společnosti. Cílem bylo zajistit, aby nový systém zahrnoval nástroje pro sledování a hodnocení vybraných KPI a současně efektivnější práci se zákaznickými daty.

V následujících oddílech bude podrobněji popsáno, jaké funkce systému CRM byly vylepšeny, zejména s ohledem na efektivní správu zákaznických interakcí, monitoring prodejního procesu, prognózování a zaznamenávání důležitých událostí. Zavedení přehledného dashboardu, který umožňuje kontinuální kontrolu KPI, je také klíčovou součástí projektu.

#### **Požadované a implementované funkcionality:**

- Zlepšení správy zákazníků
  - Přehlednější zákaznická karta obsahující klíčové informace pro efektivní správu zákazníků: Základní údaje, IČ/DIČ, kontaktní údaje, počet SIM, předpokládaná/výsledná hodnota, konec smlouvy.
  - Přehled služeb, které jsou uzavřené ve smlouvě.
  - Možnost vedení obchodních případů s pravděpodobností uzavření 25 %, 50 %, 75 %, 99 % a 100 %.
  - Možnost plánování aktivit pomoci stavů pipeline.
- Efektivní kontrola plnění KPI a přehled KRI
  - Reportování prvních nabídek – počet i hodnota.
  - Reportování hodnot uzavřených smluv.
  - Reportování stavu leadů a nabídek – výhra/prohra.
  - Přehled průměrných délek smluv.

Zavedení změn vyžadovalo sérii setkání, jak s poskytovatelem CRM systému, tak s vedením společnosti, aby bylo zajištěno, že systém bude odpovídat potřebám firmy a neobsahoval nadbytečné informace. Komunikace také probíhala prostřednictvím e-mailů, kde byly formulovány specifické požadavky na úpravy systému, a jako odpověď byly zasílány aktualizace a návody k nově implementovaným funkcím.

V dalších částech této kapitoly budou detailně rozebrány nejdříve změny, které nastali v oblasti správy zákazníka a práce se zákaznickým účtem a následně poukázáno na to jak tyto změny přezpívají jako vstupní data pro tvorbu grafu či tabulek a jak tyto funkcionality jednotlivé fáze projektu od jeho zahájení, přes implementaci, až po vyhodnocení mají dopad na efektivní kontrolu KPI a na úspěšnost obchodních procesů.

Na obrázku níže je zákaznická karta v původním CRM systému. Jak je vidět je to obecná karta, která obsahuje základní údaje o zákazníkovi jako adresa, kontakt a operátor, případně zdroj kontaktu, dále je možné uvádět poznámky k zákazníkovi. V dalších údajích se nachází informace o IČ a DIČ. V záložce historie je možné vidět přehled úkolů, které obchodní zástupce naplňuje pro back office ale také naplánované hovory, či schůzky, které se promítají do kalendáře v systému.

**Bc. Monika Gachová** ULOŽIT UL

Základní údaje Další údaje Volitelná pole Online podepisování Historie Diskuze

**ZÁKLADNÍ ÚDAJE**

Název: Bc. Monika Gachová  Fyzická osoba

Stav: Aktuální Vztah: Partner

Vlastník: Monika Gachová Operátor:

Rating: A ★★ ★ Zdroj kontaktu:

Obor:

**ADRESY A KONTAKTY** Přidat

**Sídlo klienta**

Ukázat na mapě Ukázat trasu

Ulice: Vavrečkova 7074

Město: Zlín

Kraj: Zlínský kraj PSČ: 76001

Země: Česká republika vybrat

Obchodní teritorium:

GPS: upravit

**Základní kontakty** Další kontakty

Tel 1: 774 774 197 Typ: mobil

Tel 2: Typ:

Email:

Email 2:

WWW:

**KONTAKTNÍ OSOBY** Přidat kontaktní osobu

Ke klientovi nejsou evidovány žádné kontaktní osoby

Přidat kontaktní osobu

**PROPOJENÍ NA JINÉ KLIENTY**

Nastavte mateřskou nebo dceřinou společnost nebo vytvořte volné propojení s dalšími klienty

Propojit na jiného klienta

**POZNÁMKA KE KLIENTOVI**

Nejbližší naplánovaná aktivita

Poslední zrealizovaná aktivita  
9.1.2024 nastavení inkaso  
Monika Gachová > Dominik Kráň

Obrázek 11 původní CRM systém – zákaznická karta (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Níže je možné vidět ½ zákaznické karty v novém CRM systému, kde je možné vidět IČ, DIČ (pokud zákazník má), adresu, kontakt, případně si může OZ doplnit TAG společnosti. Do tagu může dát jestli se jedná o většího zákazníka (vyšší hodnota smlouvy), označení pro nutnou pomoc asistentky (pro výkonnějších OZ) nebo označit zákazníka, že byl získán na základě doporučení. V záložkách nahoře, se může OZ překlíknout na provizi, kterou za zákazníka získal a na dokumenty společnosti.

Bc. Monika Gachová - IČ 17461812

ⓘ Běžný režim      📄 Dokumenty společnosti      🏷️ Provize

**Identifikační údaje**

IČO: 17461812      CA: Zadejte CA zákazníka

Název: Bc. Monika Gachová      Datum:      🔄

PSČ: 76001      Město: Zlín

Ulice: Vavrečkova 7074

Okres: Zlín

Typ: FO      Počet ZAME: Počet ZAME

WWW: https://www.strankafirmy.cz

Tag: Vyberte TAG společnosti

**Kontakty**

Bc. Monika Gachová - +420 774 774 197      monika.gachova@gmail.com

Obrázek 12 Zákaznická karta nový systém CRM 1/2 (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Pravá strana zákaznické karty je důležitá a předmětná pro zaznamenávání konkrétních dat o zákazníkovi, které podporují kontrolní funkcionality. Je možné zaznačit počet SIM, předpokládané Revenue zákazníka (aktuální útrata), operátora, OZ vlastník (označuje jméno obchodníka, který má zákazníka ve vlastnictví). Po podepsání smlouvy může OZ vidět hned na úvodní kartě, do kdy má zákazník smlouvu. Vpravo si OZ založí forecast (obchodní případ), kde zaznačí předpokládaný měsíc uzavření, pravděpodobnost uzavření a předpokládanou hodnotu. Dole si zaznamenává stavy pipeline (1. hovor, volat později, schůzka,

tvořím nabídku, jednám o smlouvě, implementace, nemá zájem, jedná s jiným OZ, blacklist). Stav pipeline si naplánuje na určité datum, případně čas, pokud chce stav zobrazit v kalendáři. Nahoře nad zákaznickou kartou má záložky – péče a požadavky, přehled služeb a celkovou historii zákazníka. V záložce péče a požadavky, přehled služeb a celkovou historii zákazníka. V záložce péče a požadavky předává obchodník úkoly na back office. Dále v přehledu služeb může vidět všechny aktivní nebo plánované služby, které zákazník podepsal v Rámcové smlouvě viz obrázek „Přehled služeb“. Také vidí skutečné minimální měsíční plnění zákazníka, tj. hodnota smlouvy.

The screenshot displays a CRM interface for a customer card. At the top, there are three tabs: "Péče a požadavky (PP)", "Přehled služeb", and "Historie". The main section is titled "TELCO" and contains several data fields:

- SIM:** 2
- Revenue:** 1000 Kč
- Operátor:** Vodafone
- Konec RS:** 01.03.2025
- OZ Vlastník:** Monika Gachová
- VF Vlastník:** MANAGET
- SFA příležitost:** Nezaložena
- Poznámka:** Poznámka telco

On the right side, there is a "Forecast" sidebar showing "#7703 - GACHOVAM". Below the main card, there is a "Pipeline" section with a "Stav" dropdown menu and a "Poznámka" field with a rich text editor.

Obrázek 13 Zákaznická karta nový systém CRM 2/2 (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Konkrétní položky smlouvy, jako jsou mobilní služby, pevné služby, TV a ostatní, zadává do forecastu back office spolu s daty aktivací. Obchodní zástupce, tak může efektivně na pár kliků vidět vše, co zákazník využívá. Nemusí tyto informace dohledávat ve smluvních dokumentech, v online či papírové podobě, nebo složitě dohledávat v historii úkolů, kdy a jestli jsou služby aktivní. Co je významné zlepšení oproti původnímu systému CRM.

Běžný režim		Dokumenty společnosti		Provize		Péče a požadavky (PP)		Přehled služeb	
Přehled SIM									
Vytvořeno	Typ	Tele. číslo	Datum portace	Aktivní					
09.04.2024	Portace	773773197	07.03.2023	Ano					
09.04.2024	Nová	774774197		Ano					
Ostatní služby									
Vytvořeno	Typ	Služba, rychlost	Adresa	Dokončeno	Aktivní				
09.04.2024	Nová	Vodafone Koax a Fibre Premium Profi	Vavrečkova 7074, Zlín, 760 01	09.04.2024	Ano				
09.04.2024	Nová	Vodafone TV		09.04.2024	Ano				
Přehled smluv									
Vytvořeno	Skutečné BMSL	Detail FC #							
09.04.2024	1 000 Kč	ACQ #7703							
<b>Celkem</b>	<b>1 000 Kč</b>								

Obrázek 14 Přehled služeb (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Přehled aktivací jednotlivých služeb si obchodní zástupce může také hromadně otevřít u všech svých zákazníků, kde jsou kromě aktivních/neaktivních služeb i podrobnější informace o smlouvě – skutečná hodnota smlouvy, výška bonusu na nákup zařízení, kdy byla smlouva připravena, předána na BO a také od jakého data je účinná. Tato kontrola slouží jak pro obchodní zástupce, tak i pro vedení společnosti a back office ke kontrola, zda byly všechny služby aktivovány, nebo je potřeba připomenout, že je nutná akce ze strany OZ aby došlo k naplnění podepsané smlouvy se zákazníkem.

Typ	Skutečné plnění	HW Budget	Délka smlouvy	Příprava smlouvy	Předáno na BO	Účinnost	OKU	Portace	Internet
ACQ	3 400 Kč	33 940 Kč	36	09.03.2024	21.03.2024	22.03.2024	7/7	6/6 28.03.2024	1/1 28.03.2024
Upsell	1 600 Kč	11 979 Kč	36	21.03.2024	21.03.2024	22.03.2024	6/6	5/5 27.03.2024	1/1 29.03.2024
ACQ	1 100 Kč	13 008 Kč	37	19.03.2024	21.03.2024	22.03.2024	5/5	3/3 28.03.2024	0/0
ACQ	2 500 Kč	25 000 Kč	36	21.03.2024	22.03.2024	22.03.2024	15/15	15/15 28.03.2024	1/1 29.03.2024
ACQ	1 100 Kč	11 979 Kč	36	20.03.2024	20.03.2024	21.03.2024	4/4	4/4 28.03.2024	0/0
Upsell	400 Kč	1 919 Kč	15	20.03.2024	21.03.2024	21.03.2024	2/2	0/0	0/0
Upsell	900 Kč	3 812 Kč	29	20.03.2024	21.03.2024	21.03.2024	3/3	0/0	0/0
ACQ	1 100 Kč	7 986 Kč	24	09.03.2024	16.03.2024	19.03.2024	7/7	7/7 25.03.2024	0/0
Upsell	2 100 Kč	20 963 Kč	32	11.03.2024	19.03.2024	19.03.2024	4/4	3/3 27.03.2024	0/0
Upsell	2 100 Kč	20 812 Kč	32	13.03.2024	14.03.2024	15.03.2024	7/7	3/3 21.03.2024	0/0
ACQ	4 100 Kč	49 697 Kč	36	12.02.2024	07.03.2024	14.03.2024	10/11	10/10 28.03.2024	2/3

Obrázek 15 Přehled aktivací (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Obchodní zástupce si může zobrazit přehled svých forecastů, tj. přehled obchodních případů, které má rozjednané. Vidí nejen celkovou hodnotu rozjednaných nabídek nebo smluv, ale také jim je zřejmá přiřazená pravděpodobnost úspěchu v daném obchodním případě díky sloupci „status“. Systém jim také poskytuje informace o stádiu v rámci pipeline, očekávaném měsíci uzavření obchodu a potenciální délce smlouvy. Tento nástroj nabízí obchodníkům kvalitní přehled o vlastních aktivitách a umožňuje jim aktuálně hodnotit svůj přínos pro společnost. Zároveň vedení společnosti může díky tomuto systému snadno získat přehled o výkonnosti jednotlivých obchodníků a očekávaném přínosu jejich práce pro dosažení obchodních cílů společnosti, což jim umožňuje lépe plánovat a přijímat strategická rozhodnutí. O zajištění správného a bezchybného přehledu je nezbytné, aby obchodní zástupci pečlivě vedli a pravidelně aktualizovali forecasty na kartě zákazníka a důsledně pracovali se stavem pipeline, což je klíčem k udržení přesnosti a relevantnosti obchodních dat. Z těchto dat vychází všechny statistiky a výstupy ke kontrole nastaných KPI, proto obchodní zástupci přešli několika školeními pro správné zadávání.

Obchodník	^ Předpokládaný datum podpisu	↕ iČ	↕ Typ smlouvy	↕ Očekávané / Skutečné	↕ Délka smlouvy	↕ Status	↕ Předáno na BO	↕ Účinnost RS	↕ Skutečný měsíc uzavření	↕ Status Pipeline
Zkus <d	Zkus 2013>	Zkus	Zkus >	Zkus >=33	Zkus >=	Zkus			Zkus /20[0]d/	Zkus B* or alex[br]c
<b>Jmeno OZ</b>	202404	<b>IČ zkh</b>	ACQ	1 300 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Volat později
	202404		ACQ	300 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Nedovoláno
	202404		ACQ	1 200 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Nemá zájem
	202404		ACQ	5 300 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Tvořím nabídku
	202404		ACQ	4 100 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Volat později
	202404		ACQ	600 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Volat později
	202404		ACQ	100 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Nově přiděleno
	202404		ACQ	1 100 Kč	36	99%			202401	
	202404		Upsell	100 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Volat později
	202404		ACQ	400 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Osobní schůzka
	202404		ACQ	800 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Osobní schůzka
	202404		ACQ	600 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Osobní schůzka
	202404		ACQ	1 900 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Volat později
	202404		ACQ	1 800 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Jednání o smlouvě/Smlouva předložena
	202404		ACQ	500 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Jednání o smlouvě/Smlouva předložena
	202404		Upsell	100 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Volat později
	202404		ACQ	400 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Volat později

Obrázek 16 Přehled Forecastů (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Co se týče hlavní a efektivní kontroly plnění KPI, bude představen dashboard v novém systému CRM. Hlavní funkcionalitou je přehled počtu nabídek a hodnoty předložených nabídek – vychází se s nových předložených nabídek, tj. nový

potenciální zákazník, níže jsou pro přehled vloženy výstřižky za období 04/2024 k datu 7.4.2024, tj. krátce po zavedení targetů.

Počty předložených nových nabídek v jednotlivých týdnech

Obchodník	Týden 1	Týden 2	Týden 3	Týden 4	Týden 5
	01. - 07.04.2024	08. - 14.04.2024	15. - 21.04.2024	22. - 28.04.2024	29. - 05.05.2024
Obchodník	15	0	0	0	0
Obchodník	6	0	0	0	0
Obchodník	5	0	0	0	0
Obchodník	11	0	0	0	0
Obchodník	6	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Obrázek 17 Počty předložených nabídek (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Objem nově předložených nabídek v jednotlivých týdnech

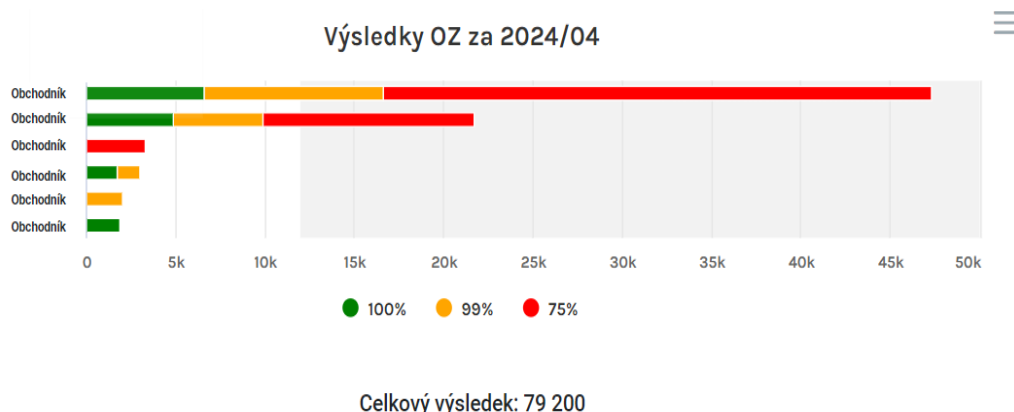
Obchodník	Týden 1	Týden 2	Týden 3	Týden 4	Týden 5
	01. - 07.04.2024	08. - 14.04.2024	15. - 21.04.2024	22. - 28.04.2024	29. - 05.05.2024
Obchodník	14 400 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Obchodník	7 100 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Obchodník	4 100 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Obchodník	15 600 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Obchodník	14 100 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Celkem</b>	<b>55 300 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>

Obrázek 18 Objem nově předložených nabídek (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Obrázek níže poskytuje grafický přehled o stádiu hlavních obchodních případů v rámci obchodního procesu. Vizualizace zahrnuje následující kategorie: 75 % případů, kde zákazník projevil zájem o nabídku a probíhá detailní diskuse ohledně smlouvy; 99 % případů, kde byla smlouva předložena zákazníkovi a očekává se její podpis; a 100 % případů, kde je smlouva již uzavřena a podepsána. Tento graf umožňuje analýzu aktuálního stavu obchodních aktivit obchodních zástupců, hodnoty nabídek, které se nacházejí v pokročilém stádiu jednání, a také nabídek, které byly úspěšně zakončeny uzavřením smlouvy. Graf vidí všichni obchodná



zástupci, tudíž je jim umožněno se navzájem srovnávat, co je pro většinu motivující. Data jsou aktuální k 7.4.2024.



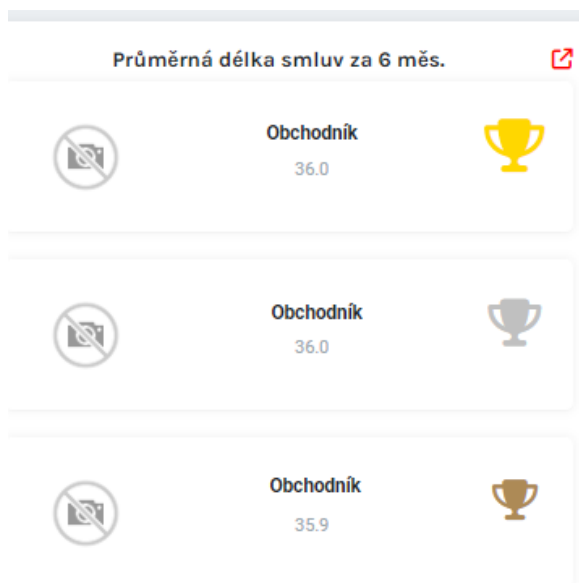
Obrázek 19 Výsledky OZ – graf (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Níže na obrázku jsou vidět nastavení targetů a průběžná plnění obchodních zástupců, tuhle funkcionalitu má pouze vedení. Nastavení provádí team leader nebo jednatel společnosti.

OZ	Target	Přepsání výsledku	Průběžná plnění	Firemní target
Obchodník	10000	<input type="checkbox"/> Nechte prázdné pro výpočet	1 700	65000
Obchodník	10000	<input type="checkbox"/> Nechte prázdné pro výpočet	0	
Obchodník	15000	<input type="checkbox"/> Nechte prázdné pro výpočet	6 600	
Obchodník	10000	<input type="checkbox"/> Nechte prázdné pro výpočet	1 900	
Obchodník	10000	<input type="checkbox"/> Nechte prázdné pro výpočet	4 900	
Obchodník	10000	<input type="checkbox"/> Nechte prázdné pro výpočet	0	

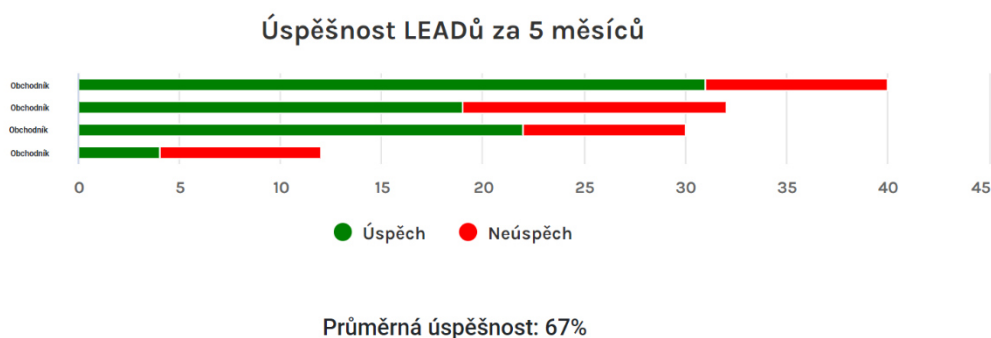
Obrázek 20 Nastavení targetů pro obchodní zástupce (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Na dashboardů se rovněž nachází top 3 OZ v kategorii průměrná délka smluv za posledních 6 měsíců. Nový systém CRM má firma pouze měsíc, tudíž se zatím vychází s těchto měsíčních dat.



Obrázek 21 Průměrná délka smlouvy (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Každý obchodní zástupce si může v hlavičce systému zapnout nebo vypnout přijetí leadů, tj. navolání kontaktů z call centra, záleží na tom, kolik mají rozjednaných obchodních případů a jaký mají prostor pro leady. Prozatím přejetí leadů, přijali pouze 4 OZ. Na obrázku níže systém počítá úspěšnost těchto leadů u každého OZ a taky průměrnou úspěšnost celkem. Analytická data nabízejí vedení komplexní vhled do efektivity konverze leadů, což umožňuje cíleně zlepšovat obchodní procesy a zvyšovat míru uzavřených obchodů. Zároveň poskytují základ pro strategické rozhodování o alokaci zdrojů a školení obchodního týmu, což může vést k vyšší celkové produktivitě a ziskovosti.



Obrázek 22 Úspěšnost leadů z call centra (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Pro shrnutí, kontrola plnění nastavených KPI probíhá následovně: V novém systému CRM jsou k dispozici specifické záložky, které společnosti umožňují efektivně

monitorovat výkon obchodních zástupců. Na dashboardu jsou tyto informace přehledně zobrazeny a jsou snadno přístupné během několika kliknutí:

- Přímo Dashboard – poskytuje přehled o počtu a celkové hodnotě nabídek, které obchodní zástupci vytvořili, přehled o rozjednaných nebo uzavřených smlouvách, hodnocení TOP 3 OZ v průměrné délce smlouvy a celkového přínosu za poslední 3 měsíce, dále procenta úspěšnosti práce s leady.
- Záložka "Forecasty" – ukazuje očekávané obchody a umožňuje sledovat potenciální tržby.
- Záložka "Přehled Leadů" – zobrazuje aktivity obchodních zástupců spojené s kontakty přidelenými call centrem a stavem pipeline.

Tento přístup eliminuje potřebu procházet rozsáhlé reporty a ručně vyhledávat relevantní informace, což výrazně zjednodušuje kontrolu plnění a umožňuje rychlou reakci na změny a příležitosti.

System také dělá osobní statistiky obchodních zástupců viz příložený výstřížek. Zasnemává klíčové metriky, jako je počet nové získaných IČ, množství odeslaných nabídek, úspěšnost prvních hovorů, procento podepsaných a prohraných nabídek, stejně jako stadia rozpracovanosti aktuálních obchodních případů. Je důležité poznamenat, že údaje na obrázku níže jsou podávají prozatím zkreslený obraz, kvůli relativně krátké době používání nového systému CRM. Starší data, která jsou vidět jsou z důsledku migrace dat mezi stávajícím anovým CRM systémem. Pro získání spolehlivých a relevantních údajů a obchodní úspěšnosti bude nezbytné systém využívat déle a to nejméně jeden celý uzavřený měsíc, však pro stailnejší informace alespoň půl roku. Tyto statistiky firmě umožní lépe hodnoti a optimalizovat obchodní strategie, mít individuální přístup k obchodním zástupcům a přehledné vidět oblasti, kterým je nutné věnovat pozornost.

Nabídky, obchodní úspěšnost	Celkem	2023-11	2023-12	2024-01	2024-02	2024-03	2024-04	Celkem za období	Průměr za měsíc
Kolik nových IČ jsi dostal	1 392	291	192	95	111	152	78	919	153
Kolik jsi odeslal nabídek	517	0	0	27	16	14	8	65	11
Úspěšnost navolávání prvních hovorů	37 %	0%	0%	28%	14%	9%	10%	7%	7%
Podepsaných nabídek (100%)	177	0	0	3	2	2	2	9	2
Prohraných nabídek (0%)	28	0	0	0	0	0	0	0	0
Nabídek v běhu (25, 50, 75, 99%)	489	X	X	X	X	X	X	X	X
Úspěšnost v podepisování předl. nabídek	34%	0%	0%	11%	13%	14%	25%	14%	14%
Podíl prohraných nabídek	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Rozpracovaných firem (jiný stav než Nový, Odesláno do zřízení, Nemá zájem)	1 082	X	X	X	X	X	X	X	X
Průměrné staří nabídky	60 dní	0 dní	0 dní	34 dní	27 dní	1 dní	4 dní	X	11 dnů
Průměrná velikost nabídky	1 578 Kč	0 Kč	0 Kč	1 022 Kč	1 369 Kč	3 343 Kč	1 663 Kč	X	1 686 Kč
Kolik spotřebuješ kontaktů na 1 nabídku	2,69	0,00	0,00	3,52	6,94	10,86	9,75	14,14	X
Kolik potřebuješ kontaktů na 1 smlouvu	7,86	0,00	0,00	31,67	55,50	76,00	39,00	102,11	X
Kolik potřebuješ nabídek na 1 smlouvu	2,92	0,00	0,00	9,00	8,00	7,00	4,00	7,22	X

Obrázek 23 Osobní statistika (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Implementace nového CRM systému představuje pro společnost významný krok k efektivnější správě zákaznických interakcí a prohloubení kontrolních mechanismů. Díky přizpůsobení systému specifickým potřebám firmy a zavedení přehledných dashboardů pro sledování KPI se značně zjednodušil monitoring prodejního procesu a posílila se schopnost vedení rychle reagovat na dynamické tržní podmínky, což vede k lepšímu rozhodování a zvyšování úspěšnosti obchodních procesů.

Nezbytnou součástí úspěšné implementace nového CRM systému je správné a pečlivé zadávání informací do systému obchodními zástupci, jelikož veškeré výpočty a analýzy vycházejí z aktualizovaných dat v pipeline a forecastech. Aby bylo toto riziko minimalizováno, byla provedena dvě školení a vytvořeny jednoduché návody s názornými výstřižky pro snadné pochopení procesů. V případě nejasností

nebo potřeby asistence mohou obchodní zástupci kdykoliv kontaktovat svého team leadera, který je ochotně provede systémem a poskytne potřebné rady a návody. Tato podpora je klíčová pro zajištění správného fungování systému a zachování kvality a spolehlivosti dat pro efektivní řízení a hodnocení KPI.

## 9.4 Časový plán projektu

Projekt byl naplánován na období 3 až 4 měsíců, s předpokládaným startem v 01/2024 a ukončením v 04/2024. Fáze projektu byly rozděleny do několika klíčových etap:

- Analýza potřeb: Projekt začal fází zjišťování potřeb, která zahrnovala identifikaci klíčových oblastí pro monitorování a hodnocení výkonu obchodních procesů.
- Dotazování na spokojenost obchodních zástupců (OZ): Během této etapy bylo provedeno dotazování zaměřené na zjištění úrovně spokojenosti obchodních zástupců, aktuálními procesy a systémy.
- Průzkum v rámci benchmarkingu: Následoval průzkum, který zjišťoval, jaké metriky používají konkurenční organizace, aby byly získány cenné informace pro návrh nového systému KPI.
- Návrh KPI: Po shromáždění a analýze dat byly navrženy oblasti KPI, které reflektovaly zjištěné potřeby a zároveň byly v souladu s nejlepšími postupy zjištěnými během benchmarkingu.
- Spolupráce na implementaci a úpravě CRM: Projekt pokračoval etapou spolupráce s dodavatelem CRM systému, kde bylo systémově upraveno a nastaveno tak, aby umožňovalo kontrolovat nově navržené KPI v reálném čase.
- Představení upraveného CRM obchodním zástupcům: CRM systém byl následně prezentován obchodním zástupcům, kde došlo k dalšímu doladění detailů na základě zpětné vazby. V této etapě probíhali i souběžné školení na práci v novém CRM.
- Zavedení KPI a školení obchodních zástupců: V závěrečné fázi byly nově zavedené KPI prezentovány obchodním zástupcům spolu s metodami jejich

sledování a hodnocení. Tato fáze také zahrnovala školení, aby byli obchodní zástupci obeznámeni s novými procesy a systémem.

Celkově byl projekt řízen s důrazem na detailní plánování, komunikaci s klíčovými zúčastněnými stranami a průběžné hodnocení, což přispělo k úspěšnému dosažení cílů projektu v stanoveném časovém rámci. Implementace nového systému KPI a úpravy CRM systému umožnily organizaci efektivnější monitorování a řízení obchodních aktivit, což bylo klíčové pro podporu růstu a konkurenceschopnosti společnosti.

Měsíc	Týden	Analýza potřeb	Dotazník OZ	Benchmarking	Návrh KPI	Práce na implementaci CRM	Představení CRM	Školení – CRM, KPI	Zavedení KPI
Leden	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
Únor	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
Březen	1								
	2								
	3								
	4								
	5								

Tabulka 11 Časová osa projektu (vlastní zpracování)

		LEDEN	ÚNOR	BŘEZEN	
					30
1	-				
2					
3					
4	Odeslán dotazník na zjištění spokojenosti OZ	1	Předání CRM pro přizpůsobení		
5		2	Práce na přizpůsobení CRM	1	121 - s jednatelem. Předání informací o CRM a kontrole KPI
6	-	3		2	
7		4		3	
8		5	Práce na přizpůsobení CRM	4	PORADA TEAMU + školení CRM od dodavatele pro OZ
9		6	Práce na přizpůsobení CRM	5	
10	Přijetí odpovědí z dotazníku a vyhodnocení	7	Práce na přizpůsobení CRM	6	Předání na TEAM nové KPI a způsob kontroly - START kontroly 11.3.
11	Práce na zlepšení návrhu zjištěných dotazníkem	8	1. schůzka na předání návrhu na úpravu CRM	7	-
12	Práce na zlepšení návrhu zjištěných dotazníkem	9	Zkoušení změn a práce na dalším přizpůsobení	8	-
13		10		9	
14		11		10	
15	Práce na zlepšení návrhu zjištěných dotazníkem	12	Zkoušení změn a práce na dalším přizpůsobení	11	WORKSHOP TEAMU/ KO KPI
16	Práce na zlepšení návrhu zjištěných dotazníkem	13	Zkoušení změn a práce na dalším přizpůsobení	12	KO KPI
17	121 s jednatelem a předání informací a implementace změn	14	2. schůzka na předání návrhu na úpravu CRM	14	KO KPI
18	Schůzka s partnerem 1 v rámci benchmarkingu	15	PORADA TEAMU - změna CRM	14	KO KPI
19	-	16	Školení na nové CRM pro OZ a BO	15	121 s jednatelem/KO KPI
20		17		16	
21		18		17	
22	Schůzka s partnerem 2 v rámci benchmarkingu	19	Přijímání návrhu na úpravu CRM od teamu	18	WORKSHOP TEAMU/ KO KPI
23	Hovor s partnerem 3 a 5 v rámci benchmarkingu a odeslán email na partnera 4	20	Přijímání návrhu na úpravu CRM od teamu	19	KO KPI
24	Vyhodnocení dat zjištěné benchmarkingem	21	Přijímání návrhu na úpravu CRM od teamu	20	KO KPI
25	121 s jednatelem na předání informací zjištěné od partnerů	22	Přijímání návrhu na úpravu CRM od teamu	21	KO KPI
26	121 s jednatelem na návrh implementace nových KPI	23	Přijímání návrhu na úpravu CRM od teamu	22	121 s jednatelem/KO KPI
27		24		23	
28		25		24	
29	121 sjednání dodavatele na nové CRM	26	Přijímání návrhu na úpravu CRM od teamu	25	WORKSHOP TEAMU/ KO KPI
30	-	27	Přijímání návrhu na úpravu CRM od teamu	26	KO KPI
31	Školení TL - práce v novém CRM	28	3. schůzka na úpravu a přizpůsobení CRM	27	KO KPI
		29	PORADA TEAMU - předání informací o změnách a plánované nové školení	28	121 s jednatelem/KO KPI
				29	-
				30	-

Obrázek 24 Kalendář akcí (vlastní zpracování)

## 9.5 Ekonomické/nákladové zhodnocení projektu

Tabulka 12 Náklady projektu (vlastní zpracování)

	Částečné	Celkem
<b>Odměna za provedení projektu</b>	-	30 000 Kč
<b>Vstupní platba za přizpůsobení CRM</b>	-	10 000 Kč
<b>Měsíční poplatek nového systému CRM</b>	700 Kč/osobu	6 300 Kč
<b>Měsíční náklady na call centrum</b>	230 Kč/lead	27 600 Kč

Závěrem lze konstatovat, že i když počáteční investice do projektu implementace nového CRM systému představuje značný jednorázový výdaj 40 000 Kč (30 000 Kč odměna za provedení projektu a 10 000 Kč vstupní platba za přizpůsobení CRM), je důležité zdůraznit, že v rámci odměny za provedení projektu jsou zahrnuty veškeré náklady na benchmarking, návrh a implementaci klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), a také související školení obchodních zástupců. Také je nutno poznamenat, že značná část projektu byla provedena v rámci standardní pracovní doby. Toto zahrnutí dodatečných služeb v rámci odměny znamená, že nebudou vznikat další skryté nebo nepředvídané náklady spojené s těmito činnostmi.

Měsíční úhrada za nový CRM systém ve výši 6 300 Kč představuje jen mírné navýšení oproti předcházejícímu systému, které činí celkově 700 Kč měsíčně. Přestože se jedná o zvýšení, je třeba vzít v úvahu, že zefektivnění práce díky novému systému uvolňuje až 20 hodin měsíčně team leadera back office, což je ekvivalent 2,5 dne čisté práce. Tento čas může být nyní využit k jiným významným aktivitám, jako je rozvoj a podpora obchodních zástupců (OZ), což může v dlouhodobém horizontu přinést významné příjmové a produktivní zisky.

Celkové měsíční náklady na služby call centra, které poskytuje podporu šesti obchodním zástupcům ve společnosti, dosahují sumy 27 600 Kč. Tato částka zahrnuje poskytování 20 leadů pro každého obchodního zástupce, což představuje klíčovou podporu pro dosažení stanovených minimálních KPI v počtu předložených nabídek. Investice do služeb call centra je tak strategickým krokem, který napomáhá obchodním zástupcům v efektivnějším plnění jejich prodejních cílů a přispívá k celkovému zvýšení obchodní výkonnosti společnosti.



Vzhledem k těmto skutečnostem je možné očekávat, že celkové náklady na projekt budou vyváženy získanými přínosy a zvýšenou efektivitou. Dlouhodobě by měl být kladný dopad na návratnost investice (ROI) ještě posílen vylepšeným výkonem firmy, lepší kvalitou zákaznického servisu a zvýšenou schopností rychle reagovat na měnící se tržní podmínky díky efektivnějšímu využívání KPI ve vylepšeném CRM systému.

Doba návratnosti investice do nového CRM systému a souvisejících nákladů na benchmarking, návrh a implementaci KPI je velmi krátká, očekává se, že bude kratší než 3 měsíce. Tento odhad je podpořený zvýšením produktivity mezi obchodníky, které bylo zaznamenáno po zavedení KPI a podpůrných programů. Před zavedením těchto opatření měli obchodní zástupci nepravidelný přínos v objemu smluv v rozmezí 3 000 až 7 000 Kč na osobu. Po zavedení změn se očekává, že každý z šesti obchodníků bude pravidelně přispívat částkou 10 000 Kč, což znamená zvýšení celkového objemu smluv z původních 39 000–45 000 Kč na pravidelných 60 000 Kč, tj. příjem vyšší než 600 000 Kč pro společnost měsíčně viz provizní systém.

Je důležité také poznamenat, že vzhledem k dynamickému růstu naší společnosti a neustálému náběru nových obchodních zástupců (OZ) lze očekávat další zvýšení předpokládaných výnosů. V současnosti máme další tři obchodní zástupce ve fázi zaučování, jejichž plný příspěvek k objemu smluv a tím i k celkovým příjmům společnosti se očekává po jejich úspěšném zaučení a začlenění do provizního systému. Tento proces zaučení obvykle trvá 3 až 6 měsíců, po kterém lze očekávat, že nově přijatí obchodní zástupci budou plně produktivní a schopní efektivně přispívat k celkovému výkonu společnosti. Tato skutečnost představuje další potenciál pro růst příjmů a zlepšení finančního výsledku projektu implementace nového systému KPI a efektivní implementace kontroly do CRM, který nyní místo několik hodin zabere par vteřin. S přibývajícími obchodními zástupci a optimalizací jejich činnosti pomocí vylepšeného CRM a KPI se tak otevírá cesta k dalšímu zvyšování efektivity a maximalizaci výnosů, což ještě více podtrhuje finanční přínosy investice do projektu a posiluje argument pro její opodstatněnost a dlouhodobou udržitelnost

Tento nárůst představuje významné zlepšení stability a předvídatelnosti příjmů společnosti, což může mít pozitivní dopad na finanční plánování a snížení rizika výkyvů v příjmech. Stabilní a zvýšené příjmy nejenže rychle pokryjí počáteční náklady na projekt, ale také přinesou společnosti další finanční prostředky, které je možné reinvestovat do dalšího rozvoje nebo inovací.

Vzhledem k těmto faktorům lze konstatovat, že investice do nového CRM systému a souvisejících procesů je finančně opodstatněná a přinese společnosti významné dlouhodobé výhody. Zvýšená efektivita a produktivita obchodních zástupců, spolu s lepšími nástroji pro sledování a hodnocení výkonu, poskytují silný základ pro trvalý růst a konkurenceschopnost na trhu.

## 9.6 Rizikové zhodnocení projektu

Tabulka 13 Matice rizik projektu (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost / Dopad	Nízký Dopad (1)	Střední Dopad (2)	Vysoký Dopad (3)
<b>Velmi pravděpodobné (A)</b>	A1: Nepřesnosti v manuálně vkládaných datech	A2: Nedostatečná podpora uživatelů v prvních fázích	A3: Odpor obchodních zástupců ke změnám
<b>Pravděpodobné (B)</b>	B1: Mírné zpoždění v aktualizací systému	B2: Přechodné snížení produktivity během přechodu na nový systém	B3: Zásadní chyby v nastavení KPI
<b>Málo pravděpodobné (C)</b>	C1: Drobné technické problémy s novým softwarem	C2: zpoždění projektu kvůli technickým překážkám	C3: Nedostatečná školení
<b>Téměř nepravděpodobné (D)</b>	D1: Změna požadavků na KPI po spuštění systému	D2: Pokles kvality zákaznického servisu během migrace dat	D3: Zásadní změny vedení nebo strategie

**Identifikace a popis hlavních rizik:****Velmi pravděpodobné (A)**

- A1: Data vkládaná ručně mohou obsahovat chyby kvůli lidské chybě.
  - Prevence: Automatizace datového vstupu, kde je to možné, zavedení kontrol kvality a revize dat.
- A2: Uživatelé nemusí mít dostatečné informace nebo pomoc při přechodu na nový systém, což může vést k frustraci a neefektivnímu využívání systému.
  - Prevence: Zajištění dostatečné podpory, poskytování průběžného školení a vytváření návodů.
- A3: Obchodní zástupci se mohou cítit ohroženi změnami a novými technologiemi, což může vést k odporu při adopci nového systému.
  - Prevence: včasná komunikace o přínosech systému, zapojení zaměstnanců do procesu implementace, zajištění školení a podpory. Zjištění ochoty přistoupit na změny, které podpoří jejich prodejní dovednost a zvýší jejich výkon.

**Pravděpodobné (B)**

- B1: Aktualizace systému mohou být dodány později, než bylo plánováno, což může mít dopad na plánované operace.
  - Prevence: Vytvoření rezervy času v projektovém plánu a předem domluvené smluvní podmínky s dodavatelem.
- B2: Obchodní zástupci musí trávit čas seznámením se s novými funkcemi, uživatelským rozhraním a pracovními postupy, což může dočasně snížit produktivitu práce.
  - Prevence: Plánování přechodu na období s nižší pracovní zátěží, poskytování školení a dočasných zdrojů na podporu během přechodu, ponechat jako back-up na určité období stávající CRM pro dohledání informací.
- B3: Chyby v definici nebo nastavení KPI mohou vést k nesprávnému měření výkonnosti a rozhodování.

- Prevence: Dostatečný průzkum v rámci benchmarkingu, zjištění metrik, které zvyšují výkonnost organizace.

## 9.7 Výsledky projektu

Projektový návrh a implementace KPI se soustředil na zdokonalení sledování a hodnocení obchodního výkonu prostřednictvím nově definovaných klíčových výkonnostních ukazatelů. Po pečlivé analýze a konzultacích byl vyvinut a nasazen systém KPI, který lépe odráží cíle společnosti a podporuje obchodní tým v dosahování lepších výsledků.

V rámci projektu byl implementován nový CRM systém, který byl specificky upraven pro potřeby firmy. Díky novým funkcionalitám a přehledným dashboardům se zefektivnilo sledování prodejního procesu a zvýšila se schopnost rychle reagovat na vývoj na trhu.

Pro další rozvoj obchodního týmu byly zavedeny pravidelné workshopy každé pondělí v 9:00, které mají motivovat k efektivnímu startu do nového týdne, poskytovat prostor pro konzultace a diskusi o nestandardních požadavcích zákazníků a výměnu prodejních zkušeností. Měsíční týmové porady pak slouží k rekapitulaci výkonu, vyhodnocení měsíce a hledání možností pro zlepšení.

Denní kontrola plnění KPI je zavedena jako nástroj pro udržení vysokého výkonu a zodpovědnosti mezi obchodními zástupci. Systém penalizace i odměn byl navržen tak, aby stimuloval výkonnost a zároveň zajišťoval spravedlivé hodnocení.

V současné době probíhá hledání nového call centra s cílem zlepšit konverzi a hodnotu uzavíraných smluv. Zvažuje se možnost vytvoření interního call centra pro zvýšení efektivity. Pro nové zaměstnance bude vypracován manuál, který usnadní zaučovací proces, a plánují se průběžná školení dle potřeb obchodních zástupců.

Projekt tedy přinesl významná vylepšení v měření a řízení výkonnosti. KPI nyní lépe korespondují s firemními cíli a poskytují efektivní nástroje pro řízení, motivaci a podporu obchodního týmu, což přispívá k lepšímu výkonu a konkurenceschopnosti společnosti.

Tabulka 14 Výsledky projektu (vlastní zpracování)

	Přijaté doporučení	Zavedeno	V řešení
System KPI	✓	✓	
Podpora OZ – call centrum	✓	✓	
Přijetí nastaveného systému KPI obchodními zástupci	✓	✓	
Návrh a přijetí nového CRM systému	✓	✓	
Školení nového CRM systému	✓	✓	
Zavedení kontroly KPI	✓	✓	
Zavedení workshopů	✓	✓	
Dodatečné školení obchodních dovednosti – manuál pro nováčky	✓		✓
Najítí vhodnějšího dodavatele call centra	✓		✓

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na klíčový aspekt výkonnosti podniku – definování a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) a na implementaci nového CRM systému. Cílem práce bylo navrhnout a zavést efektivní systém KPI, který by byl odvozen z benchmarkingu a reflektoval by potřeby a cíle konkrétní společnosti. Důraz byl kladen na praktickou aplikovatelnost teoretických poznatků a na integraci KPI do každodenního fungování obchodního týmu prostřednictvím CRM systému.

Před samotným projektem byl analyzován současný stav vybrané společnosti, které identifikovali oblasti pro zlepšení na základě čeho byli vytvořené doporučení pro zlepšení, navrhnuté klíčové ukazatele výkonnosti a výsledkové ukazatele pro efektivní řízení výkonu. Byl proveden benchmarking a analýza CRM systému, které vyústili k integraci systému KPI do tohoto systému.

Vytvořený systém KPI umožnil lepší sledování, hodnocení a řízení výkonnosti obchodních zástupců, což vedlo ke zvýšení produktivity a efektivity práce. CRM systém se stal cenným nástrojem pro strategické rozhodování a posílení zákaznických vztahů, a tím podpořil celkový růst a zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

Diplomová práce tak přináší cenný příspěvek k pochopení významu KPI a CRM systémů v moderním obchodním prostředí a nabízí konkrétní řešení pro zlepšení výkonnosti firmy. Budoucí výzkum by se měl zaměřit na dlouhodobé sledování dopadu implementovaných KPI na výkonnost společnosti a na průběžné přizpůsobování KPI v reakci na měnící se tržní podmínky a interní cíle podniku.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ADAMS, Peter. Understanding Key Performance Indicators. Smashwords Edition, 2015. ISBN 9781311593474.

AGUINIS, Herman. Performance Management. Fourth edition. Chicago: Chicago business press, 2019. ISBN 13:978-0-9988140-8-7.

CAO, Qiqi; LIU, Pei; YANG, Sainan; WANG, Xiao a HUANG, Zhuowei. Team leader humility and team proactive customer service behavior: A regulatory focus perspective. Online. Science Direct. 2023, roč. 2023, č. 114, s. 11. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103576>. [cit. 2024-03-02].

Cíl by měl být SMART. Online. 2019. Dostupné z: <https://a-v-o.cz/podnikani/cil-by-mel-byt-smart/>. [cit. 2024-03-20].

CUMMINGS, Christian. Grow Your Small Business Through HR. Little HR, 2016. ISBN 9781370760626.

DONALESKI, Christopher M. HOW TO BOOST EMPLOYEE RETENTION THROUGH LEADERSHIP ENGAGEMENT. Publisher: CHRISTOPHER M. DONALESKI, 2022. ISBN 9781005193287.

DORAN, George T., 1981. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. International Journal of Management Reviews. Vol. 70. s.

DRUCKER, Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. HarperCollins, 2009. ISBN 9780061800436.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. Tvorba strategie a strategické plánování. 2., aktualizované a doplněné vydání. Grada, 2020. ISBN 978-80-247-3985-4.

GUTTERMAN, Alan S. Organizational Structure. Sustainable Entrepreneurship Project, 2019. ISBN 9781386960935.

GUTTERMAN, Alan. Human Resources Management. Sustainable Entrepreneurship Project, 2019. ISBN 9781386676096.

HAKES, Chris. The EFQM Excellence model for Assessing Organizational Performance: A management Guide. Van Haren Publishing: Grada, 2007. ISBN 978-9087530273.

HANZELKOVÁ, A., KERKOVSKÝ, M., VYKYPEL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck. 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

HELGESON, Lars. CRM For Dummies. Wiley, 2017. ISBN 9781119368984.

HIRIYAPPA B., PH.D. Management of Motivation. Smashwords Edition, 2017. ISBN 9781370272297.

Horváth & Partners. The Controlling Concept. Singapore: British Library Cataloguing-in-Publication Data, 2021. ISBN 978-981-121-864-4.

HYATT, Michael. Your Best Year Ever: A 5-Step Plan for Achieving Your Most Important Goals. Baker Books, 2018. ISBN 9780801075896.

INTROBOOKS TEAM. Balanced Scorecard for Performance Measurement. IntroBooks, 2019. ISBN 9781393039969.

JACKSON, Jarret. Is Your Strategy Top-Down, Bottom-Up Or Sideways? Online. 2020. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jarretjackson/2020/08/19/is-your-strategy-top-down-bottom-up-or-sideways/?sh=3f3221474802>. [cit. 2024-02-23].

JOHNSON, Whitney. Smart Growth: How to Grow Your People to Grow Your Company. Harvard Business Review Press, 2022. ISBN 9781647821159.

KERZNER, Harold, Ph.D. Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance. Fourth edition. Wiley, 2023. ISBN 9781119851554.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. Finanční analýza. 3. kompletně aktualizované vydání. Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

LETTON, George. Data Analytics. Fast Overview. Smashwords, 2017. ISBN 9781370114177.

MAKHJANI, Naresh a CREELMAN, James. Creating a Balanced Scorecard for a Financial Services Organization. Wiley finance, 2011. ISBN 9780470830338.

MALÍK, Vlastimil. Získejte a udržte si přízeň svých zákazníků. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.seoconsult.cz/blog/ziskejte-udrzte-si-prizen-svych-zakazniku>. [cit. 2024-03-12].



MARŠÍKOVÁ, Lenka. Tvorba podnikatelského plánu II. Online, Výukový materiál., 2019. ISBN 978-80-88418-39-9. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/433/page07.html#heading56>. [cit. 2024-03-24].

MESERVE, Joy. Leaders: It's Time to Think Differently About How to Increase Profitability. Online. 2023. Dostupné z: <https://trainingmag.com/leaders-its-time-to-think-differently-about-how-to-increase-profitability/>. [cit. 2024-03-10].

MINTZBERG, Henry. Understanding Organizations...Finally!. Berrett-Koehler Publishers, 2023. ISBN 978-1-5230-0005-0.

MISHRA, Binayaka. Master Data Management. Binayaka Mishra Smashwords Edition, 2017. ISBN 9781370422890.

MÜHLFEIT, Jan a PUMPRLA, Pavel. Budování úspěšných týmu. Management Press, 2022. ISBN 978-80-7261-597-1.

NAYAK KINI, Archana; SAVITHA, Basri a HAWALDAR, Iqbal Thonse. Brand loyalty in FinTech services: The role of self-concept, customer engagement behavior and self-brand connection. Online. Science Direct. 2024, roč. 2024, č. 10, s. 9. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100240>. [cit. 2024-03-26].

OBERHOLZER-GEE, Felix. Better, Simpler Strategy. Harvard Business Review Press, 2021. ISBN 1633699692.

Ochrana osobních údajů podle nařízení GDPR. Online. 2022. Dostupné z: [https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index\\_cs.htm](https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_cs.htm). [cit. 2024-02-26].

PARMENTER, David. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 4th Edition. Wiley, 2018. ISBN 978-1119620778.

PLAMÍNEK, CSC., RNDr. Jiří a FIŠER, Roman. Řízení podle kompetencí. Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

PORVAZNÍK, Ján; VYDROVÁ, Janka a LJUDVIGOVÁ, Ivana. Celostní management. 6. přepracované a dopl. vyd. IRIS, 2016. ISBN 978-80-8153-062-3.

REYNOLDS, Janice. A Practical Guide to CRM. CRC Press, 2014. ISBN 9780429081316.

SALAMINO, Floyd. How To Successfully Implement CRM Technology. GoMarquis, 2015. ISBN 9781311776631.

SAVKIN, Aleksey. 0 Step Kpi System: A Time-proven Approach to Finding Tailor-made Kpis for the Most Challenging Business Situations. BSC Designer, 2017. ISBN 978-1-365-90088-4.

SFETCU, Nicolae. Big Data Ethics in Research. MultiMedia Publishing, 2019. ISBN 9786060333067.

SHORT, Jeffery. Data Analytics. Jeffery Short, 2016. ISBN 9781386472377.

SINEK, Simon. Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't. Penguin Books, 2017. ISBN 9780670923175.

STEINBERG, Randy A. Measuring Itsm: Measuring, Reporting, and Modeling the It Service Management Metrics That Matter Most to It Senior Executives. Trafford Publishing, 2013. ISBN 9781490719443.

ŠULEŘ, Oldřich. 5 rolí manažera a jak je profesionálně dosáhnout. Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

TAYLOR, Frederick Winslow. The Principles of Scientific Management. Online. Frederick Winslow Taylor, 2016. ISBN 9786050440669. Dostupné z: <https://www.everand.com/book/313015107/The-Principles-of-Scientific-Management>. [cit. 2024-03-01].

THILAKAN, Jilesh. Customer Relationship Management: The Art of Persuasion Techniques in Modern CRM for Nurturing Profitable Relationships: Business. Dr. Jilesh, 2023. ISBN 9798223659860.

VERNER, Shawn. Leadership: Ultimate Guide to Beeing A Successful and Charismatic Leader (Learn Team Building and Employee Management Skills At Workplace). Publisher: Shawn Verner, 2022. ISBN 9791221359961.

VODÁKOVÁ, Jana a kolektiv. Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru. Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-013-5.

YUNG, Zakhar. Top 15 Dashboard Reporting Tools to Accelerate Data-Driven Decision-Making. Online. 2024. Dostupné z: <https://blog.coupler.io/dashboard-reporting-tools/>. [cit. 2024-03-15].

Zákoník práce 262/2006 Sb. Online. 2006. Dostupné z:  
<http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-1-hlava-2-dil-2-paragraf-11>. [cit. 2024-04-14].

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BO	Back office
BSC	Balanced scorecard (Vyvážené skóre)
CAPM	Model oceňování kapitálových aktiv
CRM systém	Customer servis management system (systémový software pro práci se zákazníky)
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
FO	Fyzická osoba
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
KRI	Klíčové výsledkové ukazatele
NOPAT	Čistý provozní zisk po zdanění
OZ	Obchodní zástupce
PI	Výkonnostní ukazatele
PO	Právnícká osoba
RI	Výsledkové ukazatele
TL	Team-leader
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Struktura organizace (Minztberg, 2023).....	14
Obrázek 2 Akronym SMART (vlastní zpracování na základě Hvatta, 2018) .....	23
Obrázek 3 Organizační struktura (vlastní zpracování).....	44
Obrázek 4 SWOT analýza (vlastní zpracování).....	46
Obrázek 5 Produktové portfolio – přehled hlasových a datových tarifů (vlastní zpracování na základě podnikové nabídky služeb).....	48
Obrázek 6 Produktové portfolio – přehled pevných internetů (vlastní zpracování na základě podnikové nabídky služeb) .....	50
Obrázek 7 Výkon obchodních zástupců za rok 2023 (vlastní zpracování údajů na základě interních reportů a funkcionality CRM) .....	57
Obrázek 8 Přehled výkonů jednotlivých OZ v březnu 2023 (vlastní zpracování údajů na základě interních reportů a funkcionality CRM).....	58
Obrázek 9 Prodejní trychtýř (vlastní zpracování) .....	78
Obrázek 10 Minimální počet nabídek pro OZ (vlastní zpracování) .....	79
Obrázek 11 původní CRM systém – zákaznická karta (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti).....	82
Obrázek 12 Zákaznická karta nový systém CRM 1/2 (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti).....	83
Obrázek 13 Zákaznická karta nový systém CRM 2/2 (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti).....	84
Obrázek 14 Přehled služeb (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti) .....	85
Obrázek 15 Přehled aktivací (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti) .....	85
Obrázek 16 Přehled Forecastů (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti) .....	86
Obrázek 17 Počty předložených nabídek (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti) .....	87
Obrázek 18 Objem nově předložených nabídek (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti).....	87
Obrázek 19 Výsledky OZ – graf (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti) .....	88
Obrázek 20 Nastavení targetů pro obchodní zástupce (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti).....	88
Obrázek 21 Průměrná délka smlouvy (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti) .....	89
Obrázek 22 Úspěšnost leadů z call centra (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti) .....	89

Obrázek 23 Osobní statistika (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti) .....	91
Obrázek 24 Kalendář akcí (vlastní zpracování).....	94

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Balanced Scorecard (Makhijani, Creelman, 2011) .....	20
Tabulka 2 Meziroční vývoj – zaměstnanci, obrat a HV (vlastní zpracování na základě interních dat společnosti) .....	43
Tabulka 3 Přehled výdajů společnosti (vlastní zpracování na základě výpisu z účtů společnosti) .....	52
Tabulka 4 Klíčové perspektivy – BSC (vlastní zpracování) .....	53
Tabulka 5 Vstupní data pro výpočet EVA (vlastní zpracování) .....	56
Tabulka 6 – Minimální nároky kladené na obchodní zástupce (vlastní zpracování). 67	
Tabulka 7 Doplnující otázky – benchmarking (vlastní zpracování) .....	68
Tabulka 8 Průměrné hodnoty společných kritérií (vlastní zpracování) .....	72
Tabulka 9 Hodnoty společných kritérií u jednotlivých partnerů (vlastní zpracování) .....	72
Tabulka 10 Stanovené KPI a KRI (vlastní zpracování) .....	80
Tabulka 11 Časová osa projektu (vlastní zpracování) .....	93
Tabulka 12 Náklady projektu (vlastní zpracování) .....	95
Tabulka 13 Matice rizik projektu (vlastní zpracování) .....	97
Tabulka 14 Výsledky projektu (vlastní zpracování) .....	100

**SEZNAM ROVNIC**

Rovnice 1 Výpočet provize pro OZ .....	45
Rovnice 2 Čistý měsíční cash flow .....	52
Rovnice 3 Výpočet ekonomické přidané hodnoty .....	56



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Základní informace internátu (vlastní zpracování na základě inzerátu společnosti)

Příloha P II: Dotazníkové šetření na obchodní zástupce

## PŘÍLOHA P I: ZÁKLADNÍ INFORMACE INTERNÁTU

# OĚCHODNÍ ZÁSTUPČE PRO FIREMNÍ ZÁKAZNÍKY

### NA ČEM BUDEŠ U NÁS DĚLAT

- Zpracování přiděleného klienta který projevil zájem o nabídku a zpracování potenciálních klientů.
- Analýza potřeb zákazníka
- Příprava nabídky
- Prezentace řešení na online anebo osobní schůzce
- Vyjednávání podmínek a následná akvizice
- Péče o klienta (pouze předávání požadavku na asistentku anebo oddělní péče) a budování obchodních vztahů i za účelem získání doporučení na jiné zákazníky

### DO TÝMU HLEDÁME PŘIROZENĚ AMBICIÓZNÍ KOLEGYNĚ A KOLEGY

- Příjemné a profesionální vystupování
- Orientaci na zákazníka a jeho potřeby (Win – Win)
- Spolehlivost, týmovost a flexibilita
- Ochota se neustále vzdělávat
- Živnostenský list nebo ochota si jej zřídit

### PROČ HLEDÁME NOVÉHO KOLEGU/KOLEGYNI?

Lidé jsou základem úspěchu každé společnosti. My jsme si toho plně vědomi, a proto je našim dlouhodobým cílem zajištění prvotřídních podmínek podporujících růst našich kolegů a pomoc v dosahování cílů. Cílem našich firemních procesů je zajistit nadstandardní podmínky pro práci, motivovat a následně odměnit za výjimečné obchodní výsledky. Nadstandardní kanceláře s technickým zázemím máme ve Zlíně a Valašském Meziříčí, nicméně, obchodovat je možné na území celé České republiky.

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ NA OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

Vážené kolegyně a kolegové,

dovolte mi oslovit vás s prosbou o spolupráci na krátkém dotazníku, který by měl pomoc zjistit, jak můžeme společně vylepšit naše pracovní prostředí a procesy. Cílem tohoto dotazníku je shromáždit vaše názory a pohledy na různé aspekty naší společné práce, včetně komunikace, školení a přístupu k informacím. Vaše anonymní odpovědi nám poskytnou cennou zpětnou vazbu, kterou využijeme k dalším zlepšováním a k tomu, abychom vytvořili lepší pracovní prostředí pro nás všechny.

Dotazník by vám měl zabrat přibližně 20 minut a velice si vážím každé minuty, kterou jeho vyplnění věnujete. Děkuji vám předem za váš čas a za vaše cenné připomínky.

1. Jaké konkrétní faktory by podle tebe přispěly k efektivnějšímu uzavírání smluv se zákazníky?
2. Jsou v rámci tvého pracovního prostředí nějaké nedostatky, které bys identifikoval/a jako překážku ve výkonu tvé práce? Zejména systémové nástroje, kvalita prostředí apod.
3. Máš přístup ke všem nezbytným informacím potřebným k výkonu tvé práce?
  - a) Ano
  - b) NePokud ne, jsou informace snadno dostupné při jejich vyhledávání?
4. Jsou tvé pracovní procesy a způsob implementace smluv v dle tvé časové preference, nebo vidíš prostor pro zlepšení?
5. Máš dostatečné množství kontaktů nebo kvalitních leadů, které můžeš využít pro navázání obchodních příležitostí?

6. Jaké podmínky a zdroje by ti pomohly pracovat efektivněji, včetně lepší komunikace, přístupu k informacím, návrh školení nebo workshopů?
  
7. Je pro tebe motivující vidět, jak si vede celý tým? Například vědomí, že kolegyně má lepší výsledky než ty, tě motivuje k většímu úsilí?
  
8. Jaké další návrhy na zlepšení bys chtěl/a předložit, které by mohly vést k optimalizaci pracovního procesu nebo zlepšení prostředí?
  
9. Jsi ochotný/á přijmout změny, které podpoří tvoje obchodní dovednosti a pomůže zvýšit tvoji výkonnost?
  - a. Ano
  - b. Ne
  - c. Jiná odpověď:
  
10. Považuješ za motivující, že po dosažení stanovených klíčových výkonnostních ukazatelů bude navýšen provizní koeficient?

# Projekt zlepšení výkonnosti ve vybrané společnosti

Bc. Monika Gachová

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

\*\*\* nescannované zadání s. 1 \*\*\*

\*\*\* naskenované Prohlášení str. 1 \*\*\*

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zaměřuje na význam definování a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) pro obchodní zástupce a na implementaci nového CRM systému v rámci společnosti za účelem podpory strategického rozhodování a posílení zákaznických vztahů. Cílem práce je vytvořit efektivní systém KPI, odvozený z benchmarkingu, který porovnává výkon s nejlepšími standardy v daném odvětví. Tento systém byl aplikován na konkrétní případ vybrané společnosti, a prostřednictvím analýzy současného stavu a integrace teoretických poznatků byla vypracována doporučení pro zlepšení výkonnosti obchodního týmu. Výsledkem práce bylo zavedení systému klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), které jsou nyní systematicky monitorovány a integrovány do CRM systému, což umožňuje efektivnější kontrolu a řízení obchodních procesů.

Klíčová slova: výkonový management, výkonnost podniku, klíčové ukazatele výkonnosti, efektivita

## **ABSTRACT**

The thesis focuses on the importance of defining and monitoring Key Performance Indicators (KPIs) for sales representatives and on implementing a new CRM system within the company to support strategic decision-making and strengthen customer relationships. The aim of the thesis is to create an efficient KPI system, derived from benchmarking, which compares performance with the best standards in the industry. This system was applied to a specific case of a selected company, and through the analysis of the current situation and the integration of theoretical knowledge, recommendations for improving the performance of the sales team were formulated. The result of the work was the establishment of a KPI system, which is now systematically monitored and integrated into the CRM system, enabling more effective control and management of business processes

Keywords: performance management, business performance, key performance indicators, efficiency



Chtěla bych vyjádřit upřímné díky Ing. Karlovi Slintákovi, Ph.D., a jeho odborné vedení, cenné rady a neustálou podporu během celého průběhu mé diplomové práce.

Děkuji jednateři společnosti za poskytnutí nezbytných informací a všem firmám i jednotlivcům zapojeným do benchmarkingu za jejich důležitý přínos.

Velká vděčnost patří i zaměstnancům a obchodním zástupcům společnosti za jejich ochotu a spolupráci.

Bez podpory a pomoci všech jmenovaných by tato práce nemohla vzniknout.

*„Management je efektivita při stoupaní po žebříku úspěchu; vedení určuje, zda se žebřík opírá o pravou stěnu.“* Stephen Covey

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

## OBSAH

Úvod	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 SYSTÉMY ŘÍZENÍ	11
1.1 TVORBA SYSTÉMU ŘÍZENÍ	13
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
2 KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI	17
2.1 CHARAKTERISTIKA KRIS, RI, PIS A KPIS	17
2.2 DŮLEŽITOST MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	18
2.3 STRATEGIE NASTAVENÍ KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI	19
2.4 METODA SMART	22
3 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	24
3.1 STRATEGICKÝ MANAGEMENT VÝKONNOSTI	26
3.2 REPORTING	27
3.3 MOTIVACE TÝMU A VLIV LÍDRA	29
4 ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	33
4.1 BUDOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY A ZÁKAZNICKÝ SERVIS	34
4.2 VÝHODY A NEVÝHODY CRM	36
4.3 ZÁKAZNICKÁ DATA	37
5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	40
PRAKTICKÁ ČÁST	41
6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	42
6.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY	43
6.1.2 SWOT ANALÝZA	46
6.2 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	46
6.2.1 PŘEHLED MOBILNÍCH SLUŽEB	47
6.2.2 PŘEHLED DIGITÁLNÍ TV	48
6.2.3 PŘEHLED PEVNÝCH SLUŽEB	49
6.3 CÍLE SPOLEČNOSTI	50
7 ANALÝZA SOUČANÉHO STAVU	53
7.1 KONCEPTY MĚŘENÍ KPI	56
7.2 ANALÝZA ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM)	59
7.3 DALŠÍ SYSTÉMY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI OBCHODNÍKŮ	60

7.4	ONBOARDING .....	60
7.5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MĚŘÍCÍ SPOKOJENOST OZ .....	61
7.5.2	OBSAHOVÁ ANALÝZA OTÁZEK A INTERPRETACE HYPOTÉZ.....	63
7.5.3	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ.....	64
8	BENCHMARKING .....	66
8.1.2	ANALÝZA VSTUPNÍCH DAT .....	69
8.1.3	DEFINICE A ZÁVĚRY SPOLEČNÝCH KRITÉRIÍ .....	70
9	CHARAKTERISKA PROJEKTU .....	76
9.1	NÁVRH A CÍLE PROJEKTU .....	76
9.2	PROJEKTOVÝ NÁVRH I: IMPLEMENTACE KONCEPTU KPI.....	77
9.3	PROJEKTOVÝ NÁVRH II: IMPLEMENTACE KPI DO SYSTÉMU CRM.....	80
9.4	ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU.....	92
9.5	EKONOMICKÉ/NÁKLADOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....	95
9.7	VÝSLEDKY PROJEKTU.....	99
	ZÁVĚR	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	102
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....	107
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	108
	SEZNAM TABULEK .....	110
	SEZNAM ROVNIC .....	111
	SEZNAM PŘÍLOH .....	112

## ÚVOD

V dnešním dynamickém obchodním prostředí je zásadní, aby společnosti definovaly a sledovaly klíčové ukazatele výkonnosti (KPIs) pro své obchodní zástupce, aby zajistily neustálý růst a zlepšení své konkurenceschopnosti. Tato diplomová práce se zabývá projektem nastavení efektivních KPI pro obchodní tým a implementací nového CRM systému, který má za cíl nejen sledovat tyto KPIs, ale také podpořit strategické rozhodování a posílit vztahy se zákazníky.

Teoretická část práce poskytuje pevný základ pro pochopení principů a metodiky nastavení KPI, zkoumá jejich roli jako nástroje pro hodnocení a zvyšování výkonnosti obchodních zástupců a detailně se věnuje roli CRM systémů v procesu řízení výkonnosti. Analyzuje jejich vliv na správu zákaznických vztahů a zkoumá možnosti, jak mohou CRM systémy poskytovat cenné informace pro další rozvoj společnosti. Důraz je kladen na systémy řízení a proces tvorby efektivního systému, který podporuje stanovení a sledování KPI, a na řízení lidských zdrojů jako klíčového prvku ovlivňujícího výkon obchodního týmu. Dále teoretická část obsahuje charakteristiku KPI, metody a strategie měření výkonnosti a nastavení cílů, včetně popisu metodologie SMART pro formulaci jasných a dosažitelných cílů. Zabývá se řízením výkonnosti ve vztahu ke strategickému managementu, reportingu a motivaci týmu, které jsou identifikovány jako klíčové faktory pro dosahování vynikající výkonnosti. Závěrem teoretické části je zaměření na řízení vztahů se zákazníky a význam CRM systémů pro monitoring a kontrolu KPI, včetně průzkumu jejich přínosu k budování vztahů se zákazníky a využití zákaznických dat pro lepší porozumění potřebám trhu.

Tato teoretická část představuje základ pro praktickou část projektu, ve které bude nastavení KPI a implementace CRM systému aplikováno na konkrétní případ vybrané společnosti. Cílem je poskytnout přehled o teoretických konceptech a připravit půdu pro jejich aplikaci v reálném obchodním prostředí, s finálním cílem zvýšit výkonnost společnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce je zlepšení výkonnosti firmy zavedením relevantních klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), které podporují efektivitu obchodních procesů a zlepšují výsledky práce obchodních týmů. Součástí cíle je také přizpůsobení nového CRM systému pro jednoduché sledování a kontrolu navržených KPI.

V rámci metodologie práce bude využito dotazníkového šetření, jehož cílem je získat kvantitativní data o postojích a zkušenostech obchodních zástupců a vedení s aktuálními procesy. Tato metoda umožní identifikaci oblastí, které vyžadují zlepšení, a poskytne důležité vstupy pro formulaci nových KPI. Vzhledem k pozici autora práce jako zaměstnance společnosti a Team Leadera back office bude výzkum doplněn o pozorování, které umožní hlubší porozumění interním procesům a nabídne kontextové informace, jež nemusí být zřejmé pouze z dotazníkového šetření.

Přístup práce dále kombinuje praktickou analýzu v reálném podnikatelském prostředí s benchmarkingem, což umožní srovnání s nejlepšími postupy v oboru. To zahrnuje shromažďování dat přímo ve společnosti, rozhovory s klíčovými osobami a analýzu existujících procesů a nástrojů pro řízení výkonnosti. Na základě shromážděných dat a pozorování bude možné identifikovat klíčové oblasti pro zlepšení a navrhnout odpovídající, měřitelné a akční KPI.

Výsledný návrh KPI bude integrován do nově přizpůsobeného CRM systému, aby bylo možné KPI efektivně sledovat a vyhodnocovat. Během implementace bude kladen důraz na uživatelskou přívětivost a funkcionalitu CRM, což zabezpečí, že systém bude podporovat obchodní tým a nebude vnímán jako překážka.

Výstupem práce bude sada doporučených KPI a návrh na jejich implementaci do CRM systému, která umožní společnosti lépe řídit a hodnotit výkonnost obchodních zástupců a tím podpořit dosahování obchodních cílů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SYSTÉMY ŘÍZENÍ

Systém řízení lze popsat jako soubor základních kroků, které jsou nevyhnutné pro dosažení cílů v organizaci. Henri Fayol definoval řízení jako proces, který se začíná stanovením cílů, pokračuje jejich implementací a vrcholí hodnocením do jaké míry se podařilo tyto cíle naplnit. Tento proces zahrnuje šest klíčových funkcí: předvídání budoucích trendů a událostí, pečlivé plánování, zorganizování zdrojů a lidí, vydávání příkazů pro dosažení cílů, koordinaci úsilí a na závěr kontrolu, která zajišťuje, že cíle byly dosaženy dle plánu. (Porvazník et al., 2016)

Hlavním cílem řízení dle Taylora (2016) je zajištění maximálního úspěchu pro obě strany – zaměstnavatele i zaměstnance. To neznamená jen zisk pro firmu, ale i rozvoj a efektivitu práce každého pracovníka. V praxi se sice často setkáváme s konflikty mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, ale vědecké řízení vychází z přesvědčení, že jejich zájmy jsou vlastně shodné a vzájemně propojené. Cílem je dosáhnout situace, kde zaměstnanci získají spravedlivé mzdy a zaměstnavatelé efektivní pracovní sílu za přijatelné náklady.

V organizacích existují tři základní typy řízení, všechny tyto úrovně řízení jsou spojené a nezbytné pro úspěšné fungování firmy v souladu s její misí a vnějším prostředím.

Strategické řízení Halzelková et al. (2017) popisují jako klíčovou dovedností vrcholového managementu, jehož úkolem je udržovat dlouhodobou shodu mezi misí a cíli firmy, jejími schopnostmi a vnějším prostředím. V rámci podniku se odvíjí od strategického řízení, které je nejvyšší úrovní a určuje směr pro taktické a operativní řízení, s rozhodnutími majícími různý dopad a časový horizont.

Hanzelková et al. (2017) definuje taktické řízení, které podléhá strategickému plánu a převádí celkové cíle do konkrétních úkolů. Tyto úkoly jsou pak přiděleny specifickým oddělením a dále rozčleněny na operativní úkoly s odpovědností na úrovni jednotlivců nebo týmů v organizaci.

Dle Fotra et al. (2012) se operativní řízení zaměřuje na okamžité problémy vyžadující rychlé řešení, obvykle během několika dní, a je rovněž spojováno s organizací a plánováním každodenních provozních aktivit podniku.

Plamínek a Fišer (2005) popisují teorii vitality, která posouvá perspektivu podnikání od jednoduchého poskytování hodnoty směrem k optimalizaci efektivity. V této teorii se zdůrazňuje význam porozumění potřebám zainteresovaných stran jak v rámci společnosti, tak mimo ni, a na základě toho se pak vytvářejí produkty, které tyto potřeby uspokojují. Autoři také zdůrazňují důležitost správy a optimalizace interních procesů a efektivního využívání zdrojů, zejména člověka, což je nezbytné pro zlepšení celkové efektivity. Tyto úvahy nám pomáhají vytvořit obecný model struktury podniku, který lze aplikovat v praxi pro efektivní systém řízení.

Role manažera v systému řízení neboli definice, kdo je manažer se nachází taky v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 11, který říká, že vedoucí pracovník, je ten, kdo má v rámci hierarchie firmy oprávnění navrhnout a přiřazovat úkoly svým podřízeným, stejně tak jako směřovat a dohlížet na jejich výkonnost a vydávat závazné instrukce. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Podle Šuleře (2008) se od manažera očekává rozvoj klíčových kompetencí pro zvyšování konkurenceschopnosti firmy, které jsou založeny na jeho osobních schopnostech, jako jsou pracovní znalosti, sociální dovednosti a seberegulace. Úspěšní manažeři se neustále vzdělávají, adaptují na požadavky svých rolí a udržují schopnost nezávislé práce. Analýza pracovních rolí a porovnání aktuální úrovně dovedností s požadovanými standardy je klíčová pro stanovení a rozvoj těchto kompetencí. Jádrem manažerské kompetence tkví ve schopnosti dosáhnout a úspěšně zastávat vedoucí pozici, s níž je spojena značná odpovědnost za řízení firmy. Manažeři s touto kompetencí věří ve své schopnosti a mají předpoklady pro vedení, díky čemuž jsou schopni kombinovat analytické dovednosti pro řešení složitých problémů, interpersonální schopnosti pro efektivní komunikaci a vedení týmu, a emoční inteligenci pro zvládání krizí a výzev s klidem a autoritou. Tato kombinace je nezbytná pro úspěšné řízení firmy a manažeři s těmito dovednostmi jsou přirozeně přitahováni k dynamice a výzvám organizačního vedení a managementu.

S organizační strukturou přímo souvisí manažerova role, protože ji manažeři v praxi utvářejí a definují, což nás přivádí k samotné podstatě organizační struktury. Diagram může ukázat, jak jsou lidé a úlohy rozděleny do jednotlivých boxů a kdo komu ve struktuře podléhá, ale nezachycuje to, jaké jsou mezi nimi vztahy, jak lidé mezi sebou spolupracují a jaká je skutečná podstata jejich práce. Organizační

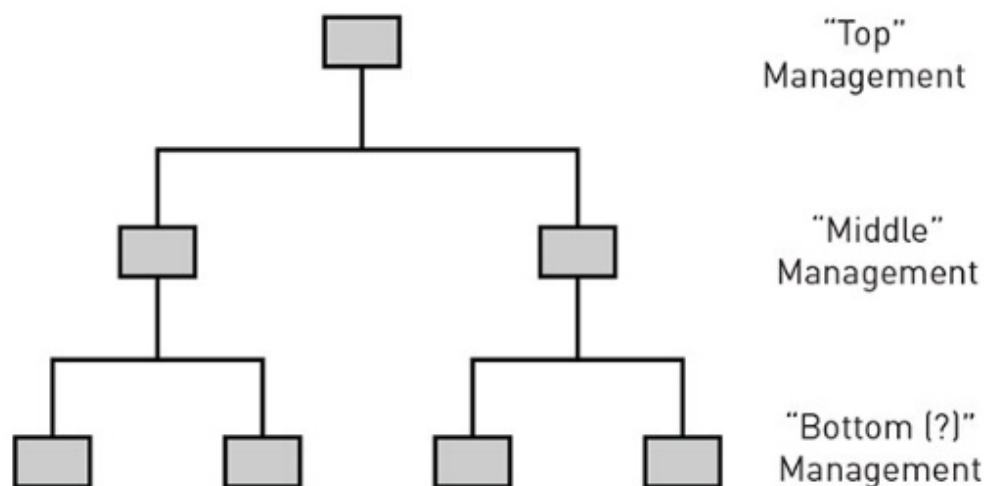


struktura je tedy více než jen schéma s boxy a spojovacími liniemi; je to živý organismus, který funguje na základě interakcí a vztahů jeho členů. (Mintzberg, 2023)

## 1.1 Tvorba systému řízení

Tato kapitola bude zaměřená na tvorbu systému řízení. Promyšlená organizační struktura je jeho základním kamenem, která by měla být v souladu s její strategií a usměřovat směřování firmy. Při rozvoji takového systému je třeba pečlivě zvážit různé organizační struktury, pro efektivní rozhodování a koordinaci činností jsou tyto struktury nezbytné.

Každá organizace by si měla vybrat organizační strukturu, která nejvíc odpovídá její strategii. Univerzální řešení v tomto případě neexistuje, ale je možné se orientovat na několik základních modelů, které usnadní pochopení klíčových prvků potřebných k rozhodování o strukturálních změnách. S růstem organizace se její činnosti komplikují a má tendenci přecházet z jednoduché struktury k vícevrstvý, které často kombinují více dimenzí jako jsou produkty, zákaznický segment apod. V začátečních fázích vývoje společnosti je běžné, že jsou aktivity rozdělovány funkcionalisticky, což napomáhá budování specializovaných schopností a udržení přehledu pro vedení společnosti. Pro organizace s jednoduchou a stabilní produktovou linií s dlouhým vývojem a životním cyklem produktů je vhodná a nejúčinnější struktura založená na funkcích. V takové situaci funkční struktura nejlépe umožňuje standardizaci, specializaci a dosahování úspor z rozsahu. Nicméně, s růstem společnosti, oddělení zaměřená na konkrétní funkce se mohou začít uzavírat do sebe a zapomínat na hlavní cíle firmy, což může vést k nedorozuměním mezi nimi a potřebě lepší spolupráce a koordinace. Organizace by měla zvážit přechod na produktovou nebo tržní strukturu, která umožňuje rychlejší vývoj produktů, udržení v inovacích a zjednodušuje koordinaci mezi odděleními. (Gutterman, 2019)



Obrázek 1 Struktura organizace (Mintzberg, 2023)

Dle Druckera (2009) je funkční struktura jasná a stabilní, odolává změnám, ale může být nepružná. Lidé dobře rozumí svým úkolům, ale může jim chybět pochopení pro celkové fungování firmy a tendence adaptovat se na nové myšlenky. V optimálním případě je funkční struktura efektivní s minimální potřebou koordinace ze strany vrcholového managementu. V horším případě však může vést k neefektivitě, nedorozuměním a interním konfliktům, vyžadujícím komplikované a drahé manažerské procesy. Funkční struktura klade nízké psychologické nároky na zaměstnance, kteří se cítí v práci bezpečně, ale v případě větší složitosti může vyvolávat nejistotu a emocionální napětí. Každý manažer může považovat svou funkci za nejdůležitější, což může vést k potlačování zájmů ostatních oddělení, nebo celé firmy. Funkční struktura má tendenci k vytváření úzkoprsého přístupu a nedostatku odpovědnosti za celkový úspěch firmy. Ve funkční organizaci je komunikace dobrá pouze do určité míry. S růstem velikosti a složitosti se ztěžuje a specialisté se soustředí na své úzce zaměřené oblasti. Rozhodování bývá neefektivní, neboť rozhodnutí padají na nejvyšší úrovni a často jsou špatně pochopena nebo implementována. Organizace je stabilní, ale málo přizpůsobivá, což potlačuje adaptaci na nové myšlenky a inovace. Tato struktura také není vhodná pro rozvoj manažerských dovedností, protože klade důraz na specializaci na úkor výkonu a širších perspektiv.

Jak Gutterman (2019) poznamenává, že s rostoucím počtem a druhem produktů se organizace často přeorientoávají od funkční struktury k produktové struktuře, kde jsou aktivity uspořádány podle produktů. V takové struktuře jsou vytvářeny

samostatné divize pro každou skupinu podobných produktů, přičemž každá divize je relativně nezávislá a řízena vyšším manažerem s rozsáhlými pravomocemi.

Výhodou produktové struktury je, že umožňuje skupinám zcela se soustředit na úspěch svých produktů a rozvíjet specifické znalosti a dovednosti v oblastech jako vývoj, výroba a distribuce, což napomáhá efektivitě a rychlé inovaci. Avšak produktová struktura může přinést i problémy s redundancí funkcí a zdrojů, jelikož každá produktová divize obsahuje vlastní soubor odborníků. To může vést k situacím, kdy odborníci nejsou plně vytíženi v jednotlivých divizích a není jednoduché je přesunout tam, kde by byla jejich expertíza momentálně zapotřebí. (Gutterman, 2019)

## 1.2 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje (HR) jsou klíčové pro utváření jak personální struktury, tak celkové kultury společnosti. V různých částech světa se mohou HR praktiky lišit, avšak společným cílem je najít, motivovat a udržet schopné zaměstnance a umístit je do vhodných rolí tak, aby podporovaly firemní strategii. Dříve byla role HR více zaměřená na administrativu, dnes HR manažeři vyvíjejí nové metody a iniciativy, které pomáhají firmě udržet konkurenční výhodu tím, že zajišťují potřebné pracovní síly v každé zemi, kde podnikají. (Gutterman, 2019)

Přeměna pozice HR manažera na roli lídra, jak poznamenávají Muhlfreit a Pumprla (2022), znamená posun od administrativních povinností k proaktivnímu vedení a rozvoji talentu v souladu s dlouhodobou vizi a cíli organizace.

### Čtyři hlavní role lídra

- Identifikace a výběr talentů – zaměření na vyhledávání lidí s nejlepšími předpoklady pro dosahování výjimečných výkonů a možnosti dalšího rozvoje.
- Angažovanost zaměstnanců – vytvářet pracovní prostředí, které podněcuje zaměstnance k aktivnější účasti, nadšení pro práci a budování silného vztahu k firmě.
- Management výkonností – pomáhat zaměstnancům dosahovat operativní a strategické cíle společnosti

- Osobní rozvoj zaměstnanců – podporovat zaměstnance v učení, rozvíjení schopností a talentů, které jsou důležité pro posílení jejich silných stránek, aby dosahovali vynikajících výsledků.

Sinek (2017) uvádí, že efektivní lídři často nepoužívají slovo "já". To není proto, že by se úmyslně vyhýbali tomuto osobnímu zájmenu, ale protože jejich myšlení je automaticky nastaveno na "my". Přemýšlejí v kontextu týmu a jsou si vědomi, že jejich úkolem je zajistit jeho soudržnou a efektivní práci. Odpovědnost přijímají bez obav a úspěchy přisuzují celé skupině. To vytváří základ pro důvěru a umožňuje týmu úspěšně plnit zadané úkoly.

Strategie pro zvýšení angažovanosti zaměstnanců zahrnují dle Meserve (2023) následující tři přístupy:

1. Inspirativní řečník může poskytnout krátkodobou motivaci, ale neměl by být jediným zdrojem motivace, neboť jeho efekt je často dočasný a nemusí oslovit všechny.
2. Finanční odměny za dosažení cílů mohou fungovat pro některé pracovníky, ale mohou mít i negativní dopad, obzvláště pokud jsou spojeny s dlouhodobými cíli nebo se stanou příliš očekávanou součástí platu.
3. Vytváření příležitostí pro růst je dlouhodobě udržitelná strategie, která využívá vnitřní motivaci zaměstnanců tím, že jim umožňuje rozvíjet své dovednosti a poskytuje uznání za jejich práci.

Všechny tyto strategie by měly být pečlivě zváženy a přizpůsobeny specifickým potřebám organizace a jejích zaměstnanců. (Meserve, 2023)

Vývoj v oblasti řízení lidských zdrojů od administrativních úkolů k strategickému řízení talentů má zásadní význam pro budování angažovaných a výkonných týmů, které jsou klíčem k dosahování cílů moderních organizací.

## 2 KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI

Klíčové indikátory výkonnosti, jak uvádí Parmenter (2020), umožňují manažerům sledovat denní týdenní nebo nepřetržitý výkon organizace v oblastech, které jsou zásadní pro její úspěch. Přijetím vhodných kroků může vedení podstatně zlepšit celkové výsledky firmy.

Pro správné určení metrik je klíčová dohoda na tématu, zainteresovaných stranách a účelu měření, což usnadňuje zpřesnění a měření obecných pojmů jako "hodnota" a "výkon" rozdělením na konkrétní části. Přínos měření spočívá nejen v získávání dat, ale především ve vzájemném pochopení významu a cílů organizace. Nejlepší KPI vycházejí z dialogu a vynechání této fáze může vést k problémům s motivací. (Savkin, 2017)

Je třeba analyzovat systém k nalezení omezení jako potenciálních indikátorů. Klíčové je však rozlišení mezi klíčovými faktory úspěchu a očekávanými výsledky. Indikátory by měly odrážet strategické cíle a zahrnovat hodnotu, kvalitu a spokojenost zákazníků. (Savkin, 2017)

### 2.1 Charakteristika KRIs, RIs, PIs a KPIs

V této podkapitole bude poskytnutý přehled různých typů ukazatelů od Parmentera (2018), které organizace používají k monitorování a řízení svého výkonu, včetně (KPIs), klíčových výsledkových ukazatelů (KRIs), výkonnostních ukazatelů (PIs) a výsledkových ukazatelů (RIs).

Parmenter (2018) definuje KRIs, neboli klíčové výsledkové ukazatele, jako výsledek četných akcí prováděných různými týmy a jsou zpětnými měřítky úspěchu, která by měla být přezkoumávána v pravidelných intervalech, typicky na dvouměsíčních nebo čtvrtletních zasedáních představenstva, aby se posoudil pokrok organizace ve vztahu k její strategii. Tyto ukazatele jsou historickými daty, což znamená, že ukazují výkon v minulosti a nejsou tak užitečné pro management v případě, kdy je potřeba rychle reagovat nebo měnit směr. Přesto jsou důležité, protože poskytují informace o tom, jak si organizace vede v oblastech jako čistý zisk před zdaněním, spokojenost zákazníků a zaměstnanců, nebo návratnost investovaného kapitálu, což jsou typické příklady KRIs v soukromém sektoru.

Výsledkové ukazatele (RIs) shrnují činnost více týmů a jsou vhodné k přehlednému hodnocení spolupráce týmů. Na rozdíl od nich klíčové výsledkové ukazatele (KRIs) poskytují celkovější a důležitější souhrn proběhlých aktivit. (Parmenter, 2018)

Ukazatele výkonnosti (PIs) jsou nefinanční ukazatele spojené s týmy, které jsou důležité, ale ne klíčové pro celkovou prosperitu organizace na rozdíl od klíčových výkonnostních ukazatelů (KPIs). Ukazatele výkonnosti pomáhají týmům sladit se s firemní strategií a objevují se v hodnotících kartách různých úrovní organizace. PIs pomáhají týmům orientovat se podle strategie organizace a jsou zahrnuty do hodnocení organizace, divizí, oddělení a týmů, přičemž v soukromém sektoru mohou zahrnovat ukazatele jako, počet pozdních dodávek, počet implementovaných inovací nebo naplánovaných školicích hodin. (Parmenter, 2018)

KPIs jsou většinou stanovovaný top managementem společnosti, což odráží přístup top-down, při němž vedení prosazuje svoji představu o tom, jak by měla společnost fungovat a jaké cíle by měla sledovat. (Parmenter, 2018)

## 2.2 Důležitost měření výkonnosti

Měření výkonu je zásadní pro řízení organizace a směřování jejích zaměstnanců. Jak připomínají Kaplan a Norton, "bez možnosti měření nelze řídit," což zdůrazňuje důležitost sledování výkonnosti pro efektivní management. Měření poskytuje hodnoty pro určité vlastnosti objektu a umožňuje tak určit jeho výkonnostní ukazatele. Wagner uvádí několik klíčových benefitů měření (Vodáková a kolektiv, 2016):

- Pomoc s uchováním informací: Měření zaznamenává informace o objektu pro budoucí referenci.
- Umožnění srovnání: Měření umožňuje porovnávat objekty mezi sebou nebo sledovat vývoj jednoho objektu v čase.
- Objektivizace vnímání: Pomáhá převést subjektivní vnímání na objektivní data.
- Rozšíření poznání: Umožňuje identifikaci vlastností, které nejsou přímo pozorovatelné.

- Komunikace informací: Měření umožňuje sdílení informací o objektu s ostatními, kteří ho nemohou pozorovat.
- Funkce důkazu: V případě sporu může měření sloužit jako důkazový materiál.

Klíčové výkonnostní ukazatele by měly být monitorovány pravidelně, aby poskytovaly aktuální přehled o výkonu podniku a umožňovaly rychlou reakci na změny. Časté měření KPI je nezbytné pro identifikaci trendů a hodnocení účinnosti prováděných akcí, což přispívá k lepšímu rozhodování a zvyšuje konkurenceschopnost firmy. I když může být měsíční vykazování KPI přijatelné, denní nebo týdenní sledování těchto ukazatelů je obvykle efektivnější pro zajištění optimálních výsledků a dosahování strategických cílů. (Adams, 2015)

### **2.3 Strategie nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti**

Zásadním prvkem v hodnocení výkonnosti organizace je Balanced Scorecard (BSC), který se zaměřuje nejen na finanční ukazatele, ale i na zákazníky, interní procesy a učení se a růst. Tento systém pomáhá organizacím lépe porozumět jejich strategickým cílům a přeměnit je na konkrétní a měřitelné akce. Díky BSC mohou firmy lépe sledovat, jak se jim daří a naplňovat svou vizi a strategii ve všech klíčových oblastech svého podnikání. Zavádění BSC často vede k zefektivnění procesů, zvýšení motivace zaměstnanců a zlepšení spokojenosti zákazníků, což jsou kritické faktory pro úspěch a konkurenceschopnost na trhu. Aktivní zpětná vazba od zaměstnanců a jejich zapojení do procesu je nezbytná pro úspěšnou implementaci BSC. Umožňuje také identifikovat a řešit vzniklé překážky. Přestože odpor při zavádění nových systémů je obvyklý, lze zaměstnance s pomocí adekvátního školení a podpory motivovat k adaptaci a přijetí nových procesů. Důležitou součástí udržitelnosti BSC je jeho průběžná údržba a aktualizace, které zajistí, že systém zůstane relevantní a efektivní i v proměnlivém podnikovém prostředí. Nakonec je klíčem k úspěchu BSC jeho plná integrace do každodenních operací a rozhodovacích procesů na všech úrovních organizace, což umožňuje dosahovat stanovených strategických cílů a neustále zlepšovat celkový výkon firmy. (Introbooks Team, 2019)

Tabulka 1 Balanced Scorecard (Makhijani, Creelman, 2011)

Perspektiva	Cíle	Měření
<b>Finance</b>	Řízení nákladů na financování	Průměrné náklady na půjčky
<b>Zákazník</b>	Minimalizace závislosti na hlavních zákaznících	Procento celkových příjmů od top 5 % zákazníků
<b>Interní</b>	Zajištění nepřetržitého financování surovin	Procento klíčových komponent získaných pouze od jediného dodavatele
<b>Učení se a růst</b>	Ochrana klíčových účtů	Míra obratu mezi manažery klíčových účtů

V rámci finanční složky Balanced Scorecard je klíčovým záměrem rozvoj a zachování hodnoty pro investory. Klasicky se zaměřujeme na dva přístupy k posílení hodnoty pro akcionáře, a to zvyšování příjmů a efektivnější využívání zdrojů. Avšak třetí prvek, který by měl být součástí strategie podniku pro podporu hodnoty akcionářů a je často přehlížen, je řízení rizik. Pro zavedení metody Balanced Scorecard (BSC) v podniku je třeba postupovat v těchto krocích (Makhijani; Creelman, 2011):

1. Sestavit tým, který se skládá se z vedoucích pracovníků a zástupců jednotlivých oddělení, kteří se budou podílet na zavedení a správě BSC.
2. Vytvořit hodnoticí systém pro vedoucí pracovníky, který zajistí souhlas jejich činnosti s hlavními cíli firmy a poskytne prostředky pro posouzení a oceňování jejich strategického přínosu k podniku.
3. Zajistit shody finančních pohledů tak, aby finanční ukazatele používané ve výsledkových kartách jak správní rady, tak celého podniku byly sjednocené a odrážely společnou strategii vytváření hodnot pro akcionáře.
4. Na základě strategie nastavit cíle pro všechny čtyři perspektivy BSC – finanční, zákaznickou, interních procesů a vzdělávání a růstu.
5. Stanovit klíčové ukazatele výkonnosti (KPIs), které budou sloužit jako metriky pro vyhodnocení dosažení těchto cílů. Dobře naplánovaný proces vývoje a přezkumu BSC také často vede k identifikaci nových iniciativ nebo projektů, které jsou navrhovány s cílem zavést nové procesy a aktivity v rámci organizace.



6. Pravidelně hodnotit a průběžně komunikovat o dosažení cílů. Přizpůsobit strategii podle výsledků pro zajištění neustálé zlepšování a úspěch firmy.

V oblasti podnikového řízení je výběr a implementace strategie klíčová pro stanovení a dosažení klíčových výkonnostních ukazatelů. KPI jsou nezbytné pro měření pokroku vůči strategickým cílům a mohou být přizpůsobeny různým strategiím, včetně top-down, bottom-up a cross-functional přístupů (Jackson, 2020); (Parmenter, 2020):

- Aplikace strategie Top-down z hlediska nastavení KPI může zahrnovat celkové finanční cíle, jako jsou tržby či tržní podíl, které odrážejí hlavní směřování vedení firmy a její strategické rozhodnutí. Tyto ukazatele jsou často využívány pro nastavení obecných cílů a poskytují rámec pro další plánování a kontrolu.
- Bottom-up KPI se zaměřují na výkon a produktivitu na úrovni jednotlivých týmů nebo zaměstnanců. Mohou například sledovat počet inovací navržených zaměstnanci, spokojenost zákazníků nebo kvalitu produktů. Tyto ukazatele pomáhají podporovat zapojení zaměstnanců a jejich příspěvek k celkovému úspěchu firmy.
- Cross-functional KPI hodnotí, jak efektivně různá oddělení spolupracují na dosažení společných cílů. Mohou zahrnovat míru dokončení projektů načas, úspěšnost komunikace mezi odděleními nebo integraci různých systémů a procesů.

Správná aplikace těchto KPI je klíčová pro zajištění, že strategie firmy jsou v souladu s jejími cíli a že manažeři mohou flexibilně přizpůsobovat své plány v reakci na měnící se podnikatelské prostředí a specifické potřeby organizace. (Jackson, 2020); (Parmenter, 2020)

Kerzner (2017) popisuje dalším nástroj v procesu nastavení KPI, kterým je benchmarking, který umožňuje organizacím stanovit měřítka úspěchu tím, že porovnávají své procesy a výkonnost s nejlepšími v oboru nebo s osvědčenými postupy z jiných odvětví, zaměřující se na kvalitu, čas a náklady. Manažeři hledají nejlepší firmy, analyzují jejich úspěšné procesy a snaží se získané poznatky adaptovat ve své společnosti.

Zjednodušený postup benchmarkingu může zahrnovat:

- Identifikace problematických oblastí pomocí různých výzkumných metod.
- Hledání podobných procesů mimo vlastní odvětví.
- Vyhledání lídrů v daných oblastech, včetně využití konferencí a odborných setkání.
- Studium a přejímání nejlepších praxí od vedoucích společností.
- Zavedení nových postupů, včetně plánování, financování a přesvědčování vlastní organizace o přínosech změn.

## 2.4 Metoda SMART

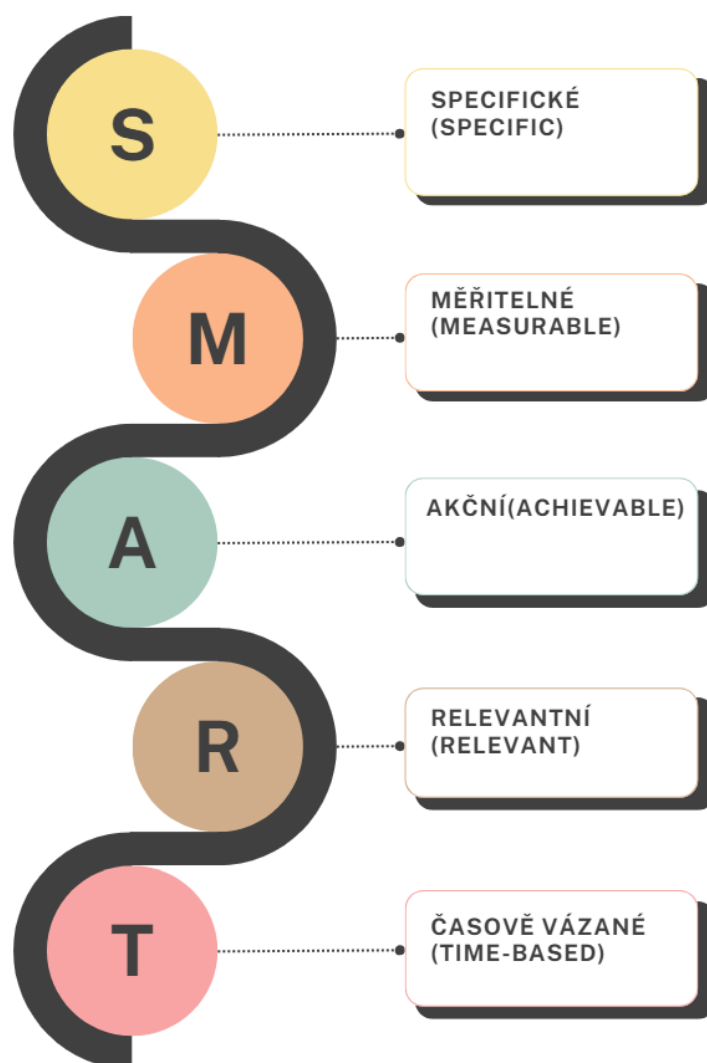
Doran (1981) poprvé představil metodu S.M.A.R.T., která uznávaný rámec pro definování cílů tak, aby byly jasné a dosažitelné. Je to akronym, který zahrnuje pět klíčových atributů efektivních cílů: Specifické (Specific), Měřitelné (Measurable), Dosahnutelné (Achievable), Relevantní (Relevant) a Časově ohraničené (Time-bound). Tento přístup pomáhá jednotlivcům i organizacím stanovit konkrétní a kvantifikovatelné cíle s jasnými lhůtami, což vede k lepšímu plánování a vyšší pravděpodobnosti úspěchu.

Hyatt (2018) zmiňuje rozšířenou verzi metody S.M.A.R.T.E.R, která definuje těchto 7 klíčových atributů:

- Specifické (Specific) - cíl by měl být jasně a konkrétně formulován.
- Měřitelné (Measurable) - Cíl by měl být kvantifikovatelný, aby bylo možné sledovat pokrok.
- Akční (Actionable)- cíl by měl být dosažitelný a měla by být zřejmá cesta, jak ho dosáhnout.
- Rizikové (Risky): Cíl by měl zahrnovat určitou výzvu a výstup z komfortní zóny.
- Časově vázané (Time-keyed): Cíl by měl mít stanovený časový rámec nebo deadline, aby bylo možné sledovat pokrok a udržet motivaci.

- Vzárušující (Exciting): Cíl by měl být atraktivní a motivující, což znamená, že by měl být něčím, co osobu opravu zajímá.
- Relevantní (Relevant): Cíle by měly být důležité a mít význam pro aktuální situaci nebo osobní rozvoj.

# SMART



Obrázek 2 Akronym SMART (vlastní zpracování na základě Hvatta, 2018)

### 3 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

Organizace disponují systémem, který se nazývá "systém řízení výkonnosti". Je potřeba však rozlišovat mezi hodnocením výkonu a řízením výkonu. Pokud systém zahrnuje pouze roční hodnocení zaměstnanců bez stálého procesu poskytování zpětné vazby a mentorování za účelem zlepšování výkonu, nejde o skutečný systém řízení výkonnosti. V takovém případě se jedná pouze o systém hodnocení výkonu. Hodnocení výkonnosti představuje analýzu a charakteristiku silných a slabých stránek pracovníka. Jeden z klíčových prvků systému řízení výkonnosti je hodnocení výkonu, ale představuje pouze jednu část širšího konceptu, protože řízení výkonu je komplexnější než pouhé hodnocení výkonu. (Aguinis, 2019)

Řízení výkonu dle Aguinise (2019) je nepřetržitý proces identifikace, měření a rozvoje výkonu jednotlivců i týmů, který kooperuje se strategickými cíli organizace. Jsou dva pohledy na definici řízení výkonnosti:

- Řízení výkonnosti je proces, který nemá konec, zahrnuje neustále stanovování cílů a úkolů, sledování výkonů, diskuse o výkonech a průběžné poskytování i přijímání koučování a zpětné vazby.
- Řízení výkonnosti vyžaduje, aby manažeři zajišťovali, že činnosti a výstupy zaměstnanců odpovídají cílům organizace a přispívají tak k získání konkurenční výhody. Tím pádem řízení výkonnosti stanovuje jasnou souvislost mezi úspěchem zaměstnanců a týmů a společnosti jako celku, což vymezuje, jakým způsobem přispívají k cílům firmy.

Úspěch podniku je výsledkem harmonického propojení různých aspektů jeho činností, které společně směřují k udržitelné prosperitě a zajištění jeho dlouhodobé stability. Hodnocení výkonnosti by proto mělo reflektovat nejen finanční ukazatele, ale i širší spektrum faktorů, včetně těch nefinančních, které spolu ovlivňují celkovou strategii a směřování společnosti. (Knápková et al., 2017)

Nejrozšířenější modely finančního řízení výkonnosti uvádí Knápková et al. (2017):

- ROI (Return on Investment) – Výpočet ukazatele rentability investovaného kapitálu měří výnosnost dlouhodobého kapitálu, který byl vložený do majetku společnosti.

- ROE (Return on Equity) – Výpočet rentability vlastního kapitálu slouží pro vyjádření výnosnosti kapitálu vloženého vlastníky společnosti.
- ROA (Return on Assets) - Ukazatel měří výkonnost podniku, vypočítá se jako poměr zisku a aktiv, kde do čitatele je možné dosadit různé druh zisku, však pro výpočet výkonnosti podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení se dosazuje do čitatele EBIT, tj. HV před úroky a zdaněním.
- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – Představuje výsledek hospodaření před zdaněním včetně nákladových úroků a úpravy hodnot dlouhodobého hmotného majetku.
- Cash Flow Management – Podstatou CF je sledování změn stavu peněžních prostředků. Člení se na provozní, investiční a finanční oblast.
- EVA měří ekonomickou přidanou hodnotu, kterou firma vytváří nad rámec nákladů na kapitál, který používá.
- WACC jsou průměrné vážené náklady na kapitál, což představuje průměrnou sazbu, kterou musí firma platit svým věřitelům a akcionářům za využívání jejich kapitálu.
- NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) je ukazatel čistého provozního zisku po zdanění. Tento finanční ukazatel měří efektivitu společnosti v generování provozního zisku z jejich běžných obchodních aktivit po odečtení daní.

Nejrozšířenější modely nefinanční řízení výkonnosti (Knápková et al., 2017), (Hakes, 2007), (Parmenter, 2018):

- Balanced Scorecard – Je strategický řídicí nástroj, který rozšiřuje tradiční finanční ukazatele o měřítka zaměřená na zákazníky, interní procesy a schopnost učení se a růstu organizace, aby poskytl komplexní pohled na výkonnost podniku.
- KPI (Key Performance Indicators) – indikátory, které odrážejí úspěch organizace na základě historických dat a jsou pravidelně vyhodnocovány pro strategické řízení a posouzení pokroku, avšak neposkytují informace pro okamžité rozhodování.

- EFQM Excellence Model – Jedná se o systém určený pro podniky, který je nápomocný při zdokonalování jejich fungování a napomáhá jim udržet vysokou úroveň kvality pomocí procesu sebehodnocení, které je založeno na určitých zásadách a hodnoticích kritériích.
- Benchmarking – Metoda slouží na porovnání vlastní pozice s ostatními organizacemi, která podporuje posílení pozice na trhu. Napomáhá ve stanovení cílů a dílčích úkolů společnosti pro dosažení lepších výsledků.

### 3.1 Strategický management výkonnosti

Systémy řízení výkonu mají dva klíčová strategické ukazatele. Prvním je podpora nejvyššího vedení v dosahování strategických obchodních cílů spojením individuálních a týmových cílů s cíli organizace. Tímto spojením nejen se nejen podporuje chování, které je v souladu s cíli organizace. Rovněž taky fungují jako komunikační nástroj pro strategické iniciativy firmy i v případě, že osobní cíle nejsou zcela dosaženy. Druhým ukazatelem je proces začleňování nových zaměstnanců, tzv. onboarding. Tento proces umožňuje novým zaměstnancům, nebo obchodním zástupcům se lepe orientovat v organizaci, porozumět jejím hodnotám a kultuře, rovněž pochopit chování, jaké chování a výsledky jsou očekávané a odměňovány. Proces usnadňuje přechod nováčků na plnohodnotné členy organizace. (Horváth, 2021)

Dle Horvátha (2021) k dosažení dlouhodobých cílů slouží střednědobé plánování, které rozkládá strategické plány na konkrétní provozní kroky a ukazatele, umožňující sledovat postup směrem k jejich splnění.

V návrzích strategického managementu, jak je popisuje autor Oberholzer (2021), stojí organizace před výzvou vyrovnat se s moderním dynamickým podnikatelským prostředím plným technologických změn a globalizačních tlaků. Upozorňuje, že přestože firmy implementují sofistikované strategie, často se nedaří dosáhnout očekávaných finančních výsledků, což vyvolává otázky o efektivitě současných přístupů. Jedním z hlavních problémů, kterému organizace čelí, je nadměrné množství strategických iniciativ, které mohou vést k ztrátě celkového směřování a přehledu. Tato hyperaktivita a komplexnost strategií ztěžují efektivní rozhodování a často omezuje schopnost strategie sloužit jako průvodce k dosažení dlouhodobého

úspěchu. Proto je nutné zaměřit se na zjednodušení strategie a návrat k základním principům, což může zvýšit její sílu a směřování. Koncepce hodnotové strategie se soustředí na tvorbu hodnoty pro zákazníky, zaměstnance a dodavatele, což je základem pro dosažení finančního úspěchu. Existují dvě hlavní cesty k vytváření hodnoty: zvýšení ochoty zákazníků platit za produkt nebo službu a snížení minimální kompenzace, kterou zaměstnanci nebo dodavatelé požadují. Strategický management by měl zajistit nejen krátkodobé cíle, ale i dlouhodobý finanční úspěch. Klíčem je zjednodušit plánování, soustředit se na vytváření hodnoty a zajistit, aby všechny aktivity byly navzájem konzistentní a podporovaly se. Spojující hodnotová strategie umožňuje propojit rozličné aspekty podnikání, podporuje jasné rozhodování a zvyšuje konkurenční sílu. Jednoduchost v strategickém myšlení vede k lepším výsledkům pro firmu i její partnery. (Oberholzer-Gee, 2021)

### 3.2 Reporting

Cílem reportingu je zajistit dostupnost informací, které jsou potřebné pro efektivní řízení. Velký dotaz klade na vhodné (opravdu potřebné) informace, ve správnou dobu a na příslušném místě. Aby se mohlo efektivně nastavit reportovací systém, je nutné podrobně zkoumat, jaké informace jsou potřebné. Tyto potřeby se odvíjejí od úkolů, které má příjemce informací na starosti. Tyto úkoly a jejich náročnost se liší v závislosti na postavení příjemce ve firmě a na konkrétních charakteristikách dané společnosti. (Horváth, 2021)

Při určování potřeby informací pro efektivní reporting se využívají dle Horvátha (2021) různé analýzy a metody a to:

- Analýza úkolů, která se zaměřuje na objektivní identifikaci potřeby informací
- Analýza dokumentů, která přezkoumává dostupné dokumenty osoby odpovědné za daný úkol
- Metoda závěru analogií, která vyvozuje potřebu informací uživatele na základě potřeb jiného uživatele.
- Pozorování, která se soustředí na analyzování toho, jak jsou úkoly vykonávány.
- Metoda rozhoru, která spočívá v organizovaném nebo volném pokládání otázek uživateli.

- Dotazníková metoda klade otázky písemně.
- Metoda zpráv, ve které uživatel vytváří zprávu o svých úkolech a potřebných informacích.

Reporting se dle Maršíkové (2019) dělí na interní pro manažery, který pomáhá s rozhodováním a řízením podniku, a externí pro různé subjekty mimo firmu, který je založen na finančním účetnictví a často využívá IFRS pro sjednocení a lepší orientaci na trzích. Interní reporting vychází z finančního účetnictví a slouží k věcnému řízení firmy, zatímco externí je určen externím uživatelům a je závislý na standardizovaných účetních výkazech podle IFRS, zejména pro firmy obchodující na burze.

V rámci řízení společnosti bude detailněji popsán interní reporting, který poskytuje klíčové informace pro manažerské rozhodování a efektivní vedení firmy. Také však poskytuje důležité informace pro řízení společnosti, jako jsou plánované a skutečné náklady či výnosy, a umožňuje analýzu odchylek a jejich nápravu. Reporty jsou přizpůsobeny specifickým potřebám podniku a mohou být periodicky předkládány představenstvu nebo dozorčí radě tak, aby ilustrovaly výsledky a pomáhaly v rozhodování. Interní reporting se vedle finančních výsledků věnuje i personálním datům a analýzám efektivity. Důležitou součástí jsou i forecasty, které umožňují prognózovat budoucí vývoj společnosti a jsou pravidelně aktualizovány pro strategické plánování. (Maršíková, 2019)

Pro efektivní reporting je vhodné přejít na business intelligence, což pomůže lépe analyzovat data a rozhodovat se. Business intelligence (BI) dle Lettona (2017) zahrnuje analýzu dat za účelem získání užitečných informací pro podnikání. Kombinuje různé procesy jako dotazování, reportování, a analýzu k vytvoření uceleného přehledu pomocí statistik, předpovědí a optimalizace. Rovněž tak umožňuje proaktivní řízení firmy díky upozornění na splnění nebo nesplnění klíčových podmínek. BI se uplatňuje v pěti klíčových oblastech, které zvyšují hodnotu firmy:

1. Analytika: Umožňuje rozhodování na základě analýzy dat.
2. Spolupráce: Podporuje sdílení dat mezi různými částmi firmy i s externími partnery.



3. Řízení znalostí: Napomáhá vytvářet strategie založené na datech pro přesný pohled na výkonnost firmy.
4. Měření: Poskytuje metriky a srovnání pro sledování pokroku firmy.
5. Reportování: Vytváří reporty pro strategické řízení nad rámec běžného operativního reportingu.

Dalším efektivním nástrojem reportingu dle Yunga (2024) jsou dashboardy, neboť umožňují proměnit složité datové sady v čitelné vizuální formáty, jako jsou grafy a diagramy, což výrazně usnadňuje analýzu a interpretaci dat. Díky tomu, že nabízejí přístup k datům v reálném čase, uživatelé mohou rychle reagovat na nejnovější změny a trendy. Důležitá je také centralizace dat, jelikož shromažďování informací z různých zdrojů na jedno místo zjednodušuje jejich správu a zvyšuje přesnost a konzistenci dat. Tímto způsobem zlepšují spolupráci mezi členy týmu, protože usnadňují sdílení informací a pomáhají budovat transparentní prostředí pro rozhodování. Nakonec, možnost přizpůsobení dashboardů specifickým potřebám uživatelů zvyšuje jejich praktičnost a přispívá k lepší uživatelské zkušenosti, neboť každý může sledovat pro sebe relevantní metriky a údaje.

Steinberg (2013) uvádí, že dashboardy poskytují klíčové ukazatele výkonu ve vizuální formě, které ukazují na úspěch, rizika nebo selhání podnikových procesů. Umožňují rychlou diagnostiku a opravy chyb v operacích a jsou založeny na klíčových faktorech úspěchu (CSF). Manažeři je používají pro snadné odhalení problémů bez nutnosti pročítat detailní reporty a často nabízí možnost prohloubení do podrobnějších dat.

V moderním světě řízení, kde rozhodnutí musí být založena na přesných a aktuálních informacích, je nezbytné, aby reportingové nástroje nejen shromažďovaly a prezentovaly data efektivně, ale také aby zajišťovaly informace, které jsou relevantní a snadno interpretovatelné pro různé úrovně managementu.

### **3.3 Motivace týmu a vliv lídra**

Úlohou lídra není jenom vedení týmu, ale také poskytování smyslu, motivace a účelu zaměstnancům, což je klíčové pro udržení jejich angažovanosti a zajištění setrvaní kvalifikovaných a zkušených pracovníků. Chování lídra má přímý dopad na tým. Správné jednání může vést k úspěchu týmu, zatímco nesprávná rozhodnutí mohou

způsobit postupnou eskalaci problémů, kde každý další je složitější. Lídr by měl rozpoznávat limity a využít dovednosti svých členů týmu. Nemusí znát všechny odpovědi, měl by však být schopen povzbudit své lidi k rozvoji v nejlepší verzi sebe sama a k využívání jejich silných stránek. Účinné vedení vyžaduje pochopení toho, co je možné kontrolovat, a schopnost inspirovat tým, aby následoval i bez vnějších motivátorů. Inspirace a motivace jsou klíčové pro skvělé vedení, také vznik kultury podporuje smysl a angažovanost. (Donaleski, 2022)

Dle Venera (2022) by měl být lídr vzorem pozitivního přístupu, což může výrazně motivovat tým a přispět k lepší spolupráci. Autentičnost a pravost jsou klíčové pro budování důvěry a otevřenosti v rámci týmu. Při čelení výzvám je důležité, aby lídr povzbuzoval otevřenou diskusi a společné hledání řešení. Neustálý osobní rozvoj a schopnost adaptace jsou pro lídra nezbytné, aby mohl tým efektivně vést a motivovat.

Johnson (2022) uvádí tyto tipy pro manažery:

- Oslavujte úspěchy a milníky, je důležité uznávat pokrok.
- Prověřujte očekávání zaměstnanců ohledně jejich růstu ve společnosti a udržujte o tomto dialog.
- Buďte si vědomi vlastních předsudků a snažte se být spravedlivým manažerem.
- Nenechte osobní ego bránit rozvoji zaměstnanců a jejich internímu postupu.
- Podporujte zaměstnance v hledání nových výzev, ať už uvnitř nebo vně organizace, a respektujte jejich rozhodnutí.
- Motivace posiluje sebevědomí a umožňuje jednotlivcům překonávat výzvy.

Organizace se soustředí na kvalitu a pohodu zaměstnanců, kteří očekávají podporu a ocenění od vedení. Při jasně definovaných rolích a odpovědnostech se zaměstnanci stávají samostatně motivovanými, což snižuje potřebu neustálé kontroly. Tato vnitřní motivace je základem pro udržení kvality a konkurenceschopnosti, protože motivovaní pracovníci přispívají nápady ke zlepšení pracoviště a ke spokojenosti zákazníků. Motivace v organizacích je klíčová pro zapojení zaměstnanců, kteří mají úkoly vedoucí k tržnímu úspěchu. Zapojení do rozhodování vede k lepším

výsledkům a zvyšuje jejich oddanost a samostatnou motivaci k plnění cílů organizace. (Hiriyappa, 2017)

Cummings (2016) popisuje externí motivaci, která je běžně používaná k rychlému zvýšení výkonu zaměstnanců, například finančními odměnami nebo tresty. Tyto metody mohou být efektivní, ale často působí pouze krátkodobě:

- Finanční odměny: Poskytnutí peněžních bonusů nebo zvýšení platů je populární a může rychle motivovat, avšak není to dlouhodobé řešení.
- Trest: Použití trestů může vést k dodržování pravidel, ale může také negativně ovlivnit firemní atmosféru.
- Uznání: Vyjádření ocenění může zlepšit morálku, a to i mimo formální ocenění, což přispívá k lepší pracovní atmosféře.
- Sociální tlak: Soutěživost vyvolaná srovnávacími metrikami může vést k vyšší produktivitě, ale může také způsobovat stres.

Vnitřní motivace však vede k hlubší pracovní spokojenosti a loajalitě, a to prostřednictvím respektu, zlepšení pracovních podmínek, tolerance, smysluplných úkolů, inspirace a posílení pravomocí. Mezi vnitřní motivaci Cummings (2016) zařazuje tyto interní motivátory, které nejenže podporují trvalou zaměstnaneckou spokojenost a snižují fluktuaci, ale také pomáhají budovat silnější a udržitelnější výkonnost ve firmě:

- Respekt: Projevit jako lídr zaměstnancům, že jsou cenní, vedoucí k loajálnímu a produktivnímu chování.
- Pracovní podmínky: Vylepšení pracovního prostředí a poskytnutí benefitů, jako je zdarma káva nebo fitness pro zvýšení spokojenosti.
- Tolerance: Otevřenost a přístupnost vůči zaměstnancům může podpořit jejich angažovanost a ochotu řešit problémy.
- Smysl účelu: Poskytnutí jasného cíle a smyslu práce zaměstnancům podporuje jejich zapojení a chuť přispívat ke společnému cíli.
- Inspirace: Lídr má být inspirující, sdílet vizi a oslavovat úspěchy, aby povzbudil zaměstnance k výkonu.

- Firemní kultura: Kultivovat pozitivní firemní kulturu, kde se odrážejí hodnoty a chování zaměstnanců v jejich pocitech a jednáních.
- Posílení pravomocí: Delegovat zodpovědnost a důvěřovat zaměstnancům v jejich schopnost zvládnout práci je klíčové pro zvýšení jejich motivace a spokojenosti.

Efektivní vedení a motivace týmu zahrnují kombinaci faktorů, jako jsou smysluplná práce, kariérní rozvoj, zodpovědnost a finanční odměny, které v rukou schopného lídra představují klíč k posílení angažovanosti a dosahování vysokého výkonu zaměstnanců.

## 4 ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY

V dynamickém podnikatelském prostředí, kde inovace soupeří s konkurencí, je klíčovým faktorem pro úspěch podniků schopnost přesvědčování. V digitálním věku se spojení této schopnosti s Řízením vztahů se zákazníky (CRM) jeví jako klíčová strategií pro získání loajality a rozvoj ziskových vztahů. Přesvědčování jako klíčový nástroj pro přeměnu záměrů na činy, proměňuje CRM ze statického procesu v dynamickou vazbu, kde podniky ladí harmonii interakcí odpovídajících potřebám a přáním zákazníků. V CRM dochází k prolínání hranic mezi marketingem, prodejem a zákaznickým servisem, což vede k nové éře založené na umění přesvědčování. Kombinace strategie, psychologie a technologie v CRM vytváří silné vztahy se zákazníky, které jsou založeny na personalizaci, storytellingu, budování důvěry a multikanálových strategiích. (Thilakan, 2023)

Dle Helgesona (2017) se CRM opírá o řadu odborných pojmů a trendových výrazů, které je nutné znát a umět je správně použít, zejména při komunikaci vaší vize a během schůzek. Implementace CRM vyžaduje vedení, soustředění a oddanost k dosažení stanovené vize. CRM není jenom software, je to způsob myšlení v organizaci, který pomáhá zvládnout informační přetížení, které nemohou být drženy pouze v hlavách lidí. Pro každou firmu, bez ohledu na to, zda nabízí zboží či poskytuje služby, jsou mezilidské vazby klíčové. Schopnost organizace hlouběji proniknout do povahy těchto vztahů a čerpat z nich poučení vede k jejímu zvýšení hodnoty a zlepšení operativní efektivity, což má pozitivní dopad jak na jednotlivé zaměstnance, obchodní zástupce, tak na firmu jako celek.

Reynolds (2014) uvádí, že určení CRM cílů je kritickým krokem, při kterém firma musí rozhodnout, jaké cíle považuje za nejdůležitější, ať už jde o zvýšení prodeje stávajícím zákazníkům, rozšíření zákaznické základny nebo udržení stávajících zákazníků prostřednictvím lepšího servisu a loajálních programů. Toto rozhodnutí ovlivní všechny další kroky v rámci CRM strategie a pomůže určit směr pro výběr vhodných nástrojů a funkcí. Je důležité, aby cíle byly realistické a v souladu s celkovými obchodními cíli společnosti.

Pro analýzu a výběr funkcí CRM je vyžadované důkladné pochopení trhu, potřeb zákazníků a technologických možností, které firma má k dispozici. Společnost by měla zvážit, jaké konkrétní funkce CRM jsou pro její specifický typ podnikání

nezbytné, a vyhnout se nástrojům, které nejsou relevantní pro její obor nebo provoz. Tímto způsobem je možné optimalizovat investice do CRM a zajistit, že implementované řešení bude mít skutečný dopad na zlepšení vztahů se zákazníky a na zvyšování efektivity obchodních procesů. (Reynolds, 2014)

Reynolds (2014) uvádí, že implementace CRM strategie je klíčovým momentem, kdy se teorie transformuje v praxi. Software a technologie CRM by měly být integrovány tak, aby podporovaly stanovené obchodní cíle a zároveň byly schopny přizpůsobit se měnícím se požadavkům firmy. Úspěšná CRM strategie vyžaduje nejen vhodný výběr technologií, ale také zapojení zaměstnanců a jejich školení, aby mohli tyto nástroje efektivně využívat. Zapojení všech částí podniku a jeho procesů je nezbytné pro dosažení synergie, která vede k posílení vztahů se zákazníky a k dosažení obchodních úspěchů.

#### **4.1 Budování vztahů se zákazníky a zákaznický servis**

Hilton et al. (2020) popisují, že Customer Success Management (CSM) představuje komplexní přístup, který se snaží překonat tradiční zákaznický servis a řízení vztahů se zákazníky. Cílem je proaktivní a celostní podpora úspěchu zákazníka. CSM je vnímán jako evoluce Customer Relationship Managementu (CRM), návrhu zákaznické zkušenosti (Customer Experience) a zákaznického zapojení (Customer Engagement).

Klíčové aspekty CSM na budování vztahu se zákazníky (Hilton et al., 2020):

- vznikají jako odpověď na změnu trhu směrem k digitálním a předplatným službám, které mění očekávání a interakce se zákazníky.
- se zaměřují na analýzu rozmanitých dat o zákaznících, k pochopení, jak zákazníci využívají produkty a služby, a tím byla poskytnuta větší hodnota.
- Soustředují se na podporu zákazníků v dosahování jejich širších cílů, a nejen na poskytování produktů nebo služeb.
- Představují aktivní přístup k zajištění maximální hodnoty z produktu a služeb pro zákazníky.

Zapojení zákazníků je klíčové pro budování loajality a udržení konkurenceschopnosti firem. Zákazníci dnes očekávají personalizované služby a chtějí být vnímáni jako

jedineční jedinci, přičemž klíčová je také důvěra a transparentnost. Digitální branding a interakce na sociálních médiích jsou důležité pro vytváření pevných vztahů se zákazníky. Sebepojetí a komunitní hodnoty zákazníků mohou významně ovlivnit jejich zapojení do značky a rozvoj sociálních značkových komunit. Většina zákazníků se při online komunikaci chová spíše pasivně, což firmám signalizuje potřebu lépe se propojit se sebepojetím cílových zákazníků. Důvěra je základní složkou pro úspěšné zapojení zákazníků, převážně ve finančních a rizikových transakcích. Spokojenost zákazníků vede k silnějším vztahům a loajalitě. Výzkum chování zákazníků a jejich vztahů k značkám je stále relevantní a pomáhá firmám lépe rozumět dynamice zákaznického chování a efektivněji navrhovat marketingové strategie. Zapojení zákazníků zahrnuje různé interakce mezi organizací a zákazníkem, zároveň je považováno za zásadní pro dlouhodobé udržení zákazníků a posílení jejich vztahu k značce. (Nayak Kini, 2024)

Udržení zákazníka je proces zajišťující, že zákazníci nadále využívají vaše produkty a služby, což je finančně výhodnější než získávání nových. Míra udržení zákazníků (CRR) odhaluje, kolik zákazníků zůstává loajálních, a je klíčová pro posouzení jejich věrnosti. K udržení zákazníků přispívá vynikající zákaznická zkušenost, překonání očekávání, odměňování věrnosti, personalizace pomocí dat, rychlá reakce na dotazy, sběr zpětné vazby, aktivní online komunikace, sledování relevantních KPI, pozornost k míře odchodu zákazníků, transparentnost, používání CRM systémů a automatizace procesů. Tyto kroky pomáhají zvyšovat spokojenost zákazníků a snižovat jejich odchod ke konkurenci. (Malík, 2022)

Proaktivní role týmu a jeho přístup k plnění úkolů a iniciativě jsou klíčové v oblasti zákaznického servisu. Proaktivní týmy jsou dynamické, hledají nové příležitosti pro zlepšení služeb, zatímco konzervativní týmy mohou preferovat stabilitu a vyhýbají se rizikům. Lídři, kteří podporují proaktivní přístup, mohou posílit kvalitu zákaznického servisu. Pro firmy je zásadní rozvíjet proaktivitu v týmech, aby se odlišily od konkurence a poskytovaly vynikající servis. (Cao et al., 2023)

Customer Success Management a zapojení zákazníků představují dvě pilíře moderního zákaznického servisu, které nejenže zvyšují spokojenost a loajalitu zákazníků, ale také posilují konkurenceschopnost a celkový úspěch firmy v dynamickém a stále se vyvíjejícím tržním prostředí.

## 4.2 Výhody a nevýhody CRM

Salamino (2015) zmiňuje, že při pohledu na rozvoj a efektivitu podnikání se CRM ukazuje jako nezbytný nástroj pro podporu strategických plánů organizace. CRM není jen o technologii, ale také o strategii a lidech, o tom, jak může technologie posílit vztahy mezi zaměstnanci, zákazníky a samotnou organizací. Implementace CRM je zásadní investicí, která vyžaduje promyšlený přístup a pečlivé plánování, aby bylo možno dosáhnout dlouhodobého úspěchu a podpořit dlouhodobý plán organizace. Klíčové výhody CRM, které mohou organizace získat, pokud ho využívají efektivně

- Strategické plánování – CRM je zakotveno ve strategickém plánování a pomáhá definovat dlouhodobé cíle organizace. Díky tomu je možné použít CRM k dosažení cílů organizace.
- Specifické řešení v oboru – možnost přizpůsobení CRM systému na míru pro každé podnikání, důležité je vybrat vhodného dodavatele.
- Optimální využití – je potřeba se zaměřit na optimální využití CRM, nikoli na maximální využití všech jeho funkcí, využívat funkce, které podporují konkrétní cíle organizace a postupně přidávat další.
- Správný proces – přístup k implementaci by měl být systematický.
- Zapojení zaměstnanců – aktivní účast zaměstnanců v různých úrovních a funkčních oblastech v procesu přizpůsobení CRM podporuje plynulý tok práce.
- Měření výsledků – stanovení klíčových metrik umožňuje pravidelně sledovat úspěchy a zlepšení, které systém přináší.

Kromě počáteční investice Salamino (2015) uvádí nevýhody a rizika implementace CRM:

- Jasně nedefinovaný plán – před zavedením CRM je důležité mít jasnou představu o výhodách, které organizace chce získat.
- Chybějící podpora vedení – bez podpory vyššího managementu může být CRM vnímáno jako bezcenné.



- Přehnané ambiciózní začátek – dialog s organizacemi, které CRM úspěšně využívají, naznačuje, že je klíčové začínat postupně a s jednoduchými kroky.
- Nedostatečné pokračování v plánu – CRM vyžaduje dlouhodobé úsilí, nikoli jednorázové zavedení. Je potřeba ho průběžně aktualizovat a upravovat dle potřeby organizace.
- Odpor zaměstnanců – při zavedení CRM je potřeba případný odpor řídit a motivovat zaměstnance.
- Měření dopadu CRM – je potřeba stanovit ukazatele, které umožní organizaci měřit přínos CRM a dokázat jeho efektivitu.

### 4.3 Zákaznická data

Hlavní data, která jsou považována za základní prvky podnikové terminologie, se rozčleňují do čtyř hlavních kategorií: osobnosti, objekty, lokality a pojmy. V rámci každé kategorie existují specifičtější oblasti, známé jako tematické okruhy, doménové oblasti nebo typy entit. K osobnostem se zařazují skupiny jako jsou zaměstnanci, zákazníci a obchodní zástupci. Mezi objekty spadají položky jako produkty, součástky, obchody a majetek. V kategorii pojmů je možné nalézt například smlouvy, záruky a licence, zatímco lokality zahrnují pracovní prostory a geografické rozdělení. Tyto domény mohou být dále specifikovány, například zákazníci se mohou rozlišovat na základě věrnostních programů a minulých transakcí na standardní, prémiové a VIP. Produkty lze kategorizovat podle odvětví, jako je spotřební zboží či oděvní průmysl. Specifika požadavků, životního cyklu a procesů správy dat se liší v závislosti na odvětví. Jak detailně jsou domény vyčleněny, závisí na míře rozdílů mezi charakteristikami entit, které obsahují. (Mishra, 2017)

Mishra (2017) poukazuje na to, že zajištění kvality zákaznických dat je zásadní pro úspěšné podnikání. Musí být kompletní, tedy všechny klíčové informace jsou k dispozici a nic důležitého nechybí. Každý zákazník by měl mít v databázi jedinečný záznam, čímž se zabrání duplicitě. Dále je důležitá validita, kdy data musí být správná a odpovídat skutečnosti. Zároveň je nutné udržovat integritu dat tím, že se zachovávají správné vztahy mezi různými datovými prvky. Aktuálnost zajistí, že máme informace kdykoliv potřebujeme, a konzistence zaručí, že informace o zákazníkovi jsou stejné ve všech systémech. Posledním faktorem je reprezentativnost, která

zajišťuje, že data jsou formátována a prezentována uživatelsky přívětivě a jsou snadno použitelná pro zamýšlené účely. Všechny tyto aspekty kvality dat přispívají k tomu, aby byla zákaznická data spolehlivým zdrojem pro přijímání informovaných rozhodnutí a pro posílení vztahů se zákazníky.

Sfetcu (2019) objasňuje zpracování osobních údajů jako proces zapojený do práce s informacemi spojenými s osobou, který byla či může být identifikovaná. Tato identifikace může proběhnout přímo či nepřímo a může se opírat o různé identifikátory, od jména a identifikačního čísla po údaje o poloze, online přezdívky, nebo jedinečné charakteristiky fyzické, biologické, psychologické, ekonomické, kulturní nebo sociální povahy osoby. Odlišuje se několik etap při zpracování osobních údajů, z nichž každá etapa má vlastní předpisy a pravidla: shromažďování dat, uchovávání dat, seskupování dat, a nakonec analýza a využití zjištěných poznatků z této analýzy.

Short (2016) popisuje analýzu dat jako proces zkoumání informací, který je klíčový pro získávání důležitých poznatků, dosahování závěrů a podporu budoucího rozhodování. Mnoho společností a podnikových organizací si vylepšilo své obchodní rozhodování díky využívání datové analytiky. I ve vědě se analýza dat stala nástrojem pro ověřování nebo vyvracení teorií a modelů. Datová analytika se rovněž používá k zajištění ochrany dat systémy, ke kontrole efektivity provozu systémů a k posouzení, zda organizace dosahuje svých cílů.

Dle Shorta (2016) existují tři hlavní techniky analýzy dat, které věda využívá:

- 1) Explorativní analýza dat (EDA): Tato metoda odhaluje nové rysy v datech.
- 2) Konfirmační analýza dat (CDA): Pomocí této metody se ověřuje, zda jsou hypotézy teorií a modelů pravdivé.
- 3) Kvalitativní analýza dat (QDA): Tato technika využívá nenumernická data, jako jsou texty, videa a fotografie, k vyvození závěrů.

Se sběrem zákaznických dat se váží zásadní pravidla dle nařízení GDPR, jež se týkají nejen firem v EU, ale i těch, které poskytují služby občanům EU nebo sledují jejich chování, a to bez ohledu na svou geografickou polohu. Tato regulace klade důraz na transparentnost, minimální nutný rozsah zpracování a poskytování informací o účelu a způsobu zpracování osobních dat. Společnosti musí zajistit, že mají k zpracování

osobních dat včetně citlivých údajů, jako jsou zdravotní informace, oprávnění, a v případě přenosu dat mimo EU dodržet přísné podmínky ochrany. Porušení GDPR může mít za následek vysoké pokuty, což zdůrazňuje důležitost dodržování pravidel ochrany osobních údajů. (europa.eu, 2024)

Základním pilířem pro dlouhodobý úspěch a růst každého podniku je správné využívání datové analýzy a etická správa zákaznických dat.

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této diplomové práce poskytuje komplexní přehled o systémech řízení výkonnosti, klíčových ukazatelích výkonnosti a roli CRM systémů v moderních organizacích. Byly prozkoumány koncepty a metody, které jsou nezbytné pro rozvoj efektivního systému řízení a pro stanovení směřování obchodních zástupců prostřednictvím měřitelných a relevantních KPI.

Význam a způsob nastavení KPI byli podrobně popsány s důrazem na to, jak tyto ukazatele přispívají k lepší orientaci obchodních procesů, zvyšování efektivity práce obchodních zástupců a konečně k celkovému zlepšení výkonnosti společnosti. Diskutovali jsme o tom, jak metodologie SMART napomáhá k vytváření specifických a měřitelných cílů, které jsou základem pro sledování a hodnocení výsledků.

Byla popsána také implementace CRM systémů jako klíčové součásti pro správu vztahů se zákazníky a jejich integraci do systému řízení výkonnosti. Bylo představeno, jak CRM může poskytnout důležité informace a zároveň sloužit jako nástroj pro sledování KPI, čímž umožňuje rychlou reakci na měnící se tržní podmínky a zákaznické požadavky.

Toto shrnutí teoretické části poskytuje pevný základ pro praktickou část projektu, kde budou tyto teoretické koncepty aplikovány na konkrétní případ. Bude poukázáno na to, jak správně definované KPI a efektivně implementovaný CRM systém mohou vést ke zlepšení výkonnosti ve vybrané společnosti. Praktická aplikace teoretických znalostí umožní hlubší pochopení vlivu těchto nástrojů v reálném obchodním prostředí a odhalí příležitosti pro další rozvoj a zlepšování procesů ve společnosti.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Pro účely zachování důvěrnosti a anonymizace jsou veškeré konkrétní informace o společnosti, produktech, a interních systémech v této práci modifikovány.

Vybraná společnost byla založena v polovině roku 2019 a je zapsána u krajského soudu v Brně. Tato společnost s ručením omezeným má sídlo ve Zlíně a působí v právní formě s.r.o. Její hlavní oblastí podnikání je přeprdej telekomunikačních služeb, kde se specializuje na zprostředkování obchodních vztahů formou nepřímého prodeje mezi mobilním operátorem a konečnými zákazníky. Konkrétně firemními zákazníky, jak s fyzickými osobami podnikajícími (FO) tak právnickými osobami (PO), v segmentech malých a středních podniků (SMB - Small and Medium-sized Business a (SME - Small and Medium-sized Enterprises), a velmi malých firem (Micro SOHO). Výjimečně pak spolupracuje i s organizacemi ve státní správě. Tímto způsobem firma vytváří hodnotu tím, že funguje jako prostředník a umožňuje zákazníkům přístup ke službám, ke kterým by jinak neměla přístup.

**Sídlo společnosti:** Zlín, Česká republika

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Statutární orgán:** Jednatel (Jedná za společnost samostatně.)

**Počet zaměstnanců:** 1–5 zaměstnanců

**Předmět podnikání:** Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

V tabulce 2 jsou shrnuta finanční data za poslední čtyři roky. Podnik konzistentně zaměstnával 1-5 lidí v letech 2021 až 2023 s obratem mezi 5-10 miliony Kč. V roce 2023 se očekává ztráta ve výši 24 tisíc Kč. V předchozích dvou letech však podnik vykazoval zisk – 145 tisíc Kč v roce 2022 a 399 tisíc Kč v roce 2021. Data za rok 2020 ukazují nižší obrat v rozmezí 1-3 miliony Kč a zisk 293 tisíc Kč.

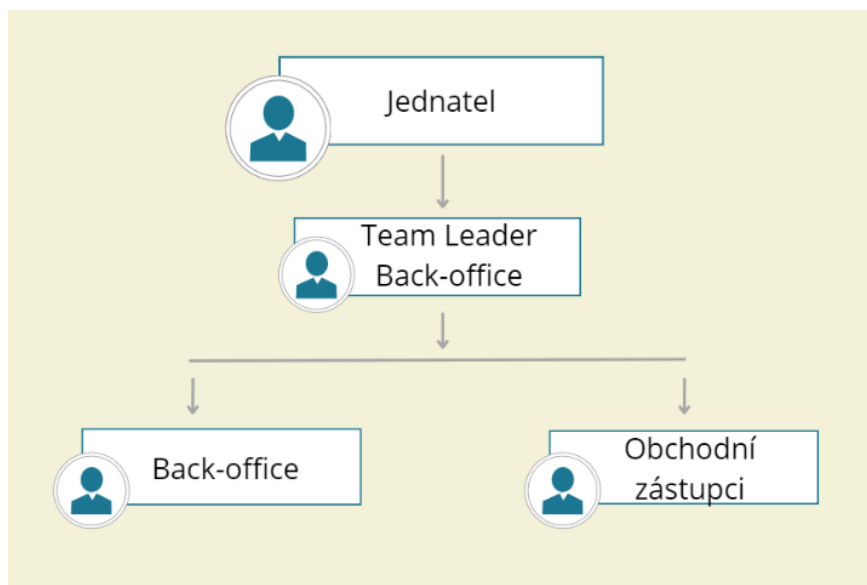
Tabulka 2 Meziroční vývoj – zaměstnanci, obrat a HV (vlastní zpracování na základě interních dat společnosti)

Rok	Velikost	Obrat	HV
2023	1-5 zaměstnanců	5-10 mil. Kč	Předpokládaná ztráta 24 tisíc Kč
2022	1-5 zaměstnanců	5-10 mil. Kč	145 tis. Kč
2021	1-5 zaměstnanců	5-10 mil. Kč	399 tis. Kč
2020	-	1-3 mil. Kč	293 tis. Kč

## 6.1 Základní charakteristika firmy

Vybraná společnost působí v rámci celé České republiky, však provozuje dvě kanceláře, jednu ve Zlíně a druhou ve Valašském Meziříčí, což jí umožňuje udržovat osobní kontakt se zákazníky a podporovat obchodní aktivity v daných regionech. Rovněž díky digitalizaci a online světu, může efektivně bez ohledu na geografickou polohu zákazníků, rozšířit obchodní příležitosti a uzavírat obchody po celé ČR. Svoji operativu zajišťuje s malým týmem tří zaměstnanců a spolupracuje s externími obchodními zástupci, kteří jsou odměňováni na základě provizního systému. Tento model práce znamená, že firma může flexibilně reagovat na tržní výkyvy a optimalizovat své náklady.

Jako statutární orgán vystupuje jednatel, který jedná za společnost samostatně. Tento jednatel je také jediným společníkem a vlastníkem firmy, což zajišťuje jednoduchou a efektivní strukturu rozhodování. Vklad do společnosti byl plně splacený, čímž byla potvrzena finanční základna podniku.



Obrázek 3 Organizační struktura (vlastní zpracování)

Z ekonomického hlediska vybraná společnost dosáhla ročně obrát v řádu milionů korun a řadí se mezi malé podniky. Od svého založení se firma etablovala na trhu, kde působí již několik let a prokázala svoji solventnost. Firma nebyla v minulosti subjektem insolvenčního ani likvidačního řízení, což potvrzuje její stabilní finanční pozici.

### 6.1.1 Provizní systém obchodních zástupců

Provize obchodního zástupce je vypočítána na základě několika faktorů, které odrážejí hodnotu uzavřených smluv se zákazníky. Základní struktura provizního systému je postavena na objemu aktivovaných služeb, délce trvání smlouvy a výši bonusu na nákup zařízení, který obchodní zástupce nabídne zákazníkovi.

**Provize je vypočítána následujícím způsobem:**

- Základní měsíční plnění (ZMP) - minimální hodnota služeb, které zákazník odebírá každý měsíc.
- Koeficient délky smlouvy (KDS) - tento koeficient odráží délku trvání smlouvy, přičemž pro smlouvy na 24 měsíců je stanoven jako 1.
- Koeficient bonusu (KB) - tento koeficient je určen na základě výše bonusu na nákup zařízení, který obchodní zástupce poskytl zákazníkovi. Pro základní bonus je stanoven koeficient 1.



- Koeficient společnosti (KS) - tento koeficient určuje společnost a v tomto případě je stanoven jako 4.

Pro výpočet celkové provize pro obchodního zástupce se následně vynásobí ZMP, KDS a KB koeficientem společnosti (KS).

#### **Příklad výpočtu:**

Pokud obchodní zástupce (OZ) uzavře smlouvu a zároveň aktivuje služby s minimálním měsíčním plněním 1000 Kč, na dobu 24 měsíců, s poskytnutím základního bonusu na nákup zařízení, jeho provize bude:

Rovnice 1 Výpočet provize pro OZ

$$1000 (ZMP) \times 1 (KDS) \times 1 (KB) \times 4 (KS) = 4000 \text{ Kč}$$

#### **Motivační koeficient pro strategické služby**

Kromě základní provize společnost motivuje obchodní zástupce k prodeji strategických služeb, jako je například internet, a to dvojnásobným koeficientem hodnoty aktivované služby.

#### **Příklad motivačního koeficientu:**

Pokud OZ aktivuje službu internet v hodnotě 300 Kč, obdrží odměnu navíc: 300 (hodnota služby)  $\times$  2 (motivační koeficient) = 600 Kč

Celková provize za tento obchod tedy bude 4000 Kč (základní provize) + 600 Kč (motivační koeficient) = 4600 Kč.

Tento provizní model je navržen tak, aby odměňoval obchodní zástupce nejen za uzavření smlouvy, ale také za strategický výběr služeb, které nabízejí zákazníkům. Motivace k prodeji služeb s vyšší přidanou hodnotou a podpora dlouhodobých smluv jsou klíčové aspekty tohoto systému. Provize jsou transparentně stanoveny a umožňují obchodníkům předvídat svůj příjem v závislosti na jejich prodejních úspěších.

### 6.1.2 SWOT analýza



Obrázek 4 SWOT analýza (vlastní zpracování)

## 6.2 Produktové portfolio

Společnost se specializuje na přeprodej komplexních telekomunikačních služeb a řešení, které uspokojují široké spektrum potřeb firemních zákazníků. Nabízí rozsáhlou škálu mobilních tarifů, které zahrnují rozmanité balíčky volání a datové programy, a to jak pro použití v domácích podmínkách, tak pro roaming a mezinárodní komunikaci. Dále poskytuje specializované datové tarify a SIM karty určené pro zařízení monitorující majetek nebo pro správu vozových parků.

Kromě mobilních služeb je v nabídce pevný internet a internetová televize, které přinášejí stabilní a kvalitní připojení spolu s bohatým výběrem televizního obsahu. Zahrnut je také balík Microsoft Office 365, který je nezbytný pro efektivní kancelářskou práci a podnikovou komunikaci. Bezpečnost klientů je pro společnost

prioritou, a proto nabízí řešení pro mobilní zabezpečení, které chrání před kybernetickými hrozbami.

Pro firmy, které vyžadují pevnou telefonní linku, nabízí možnost její instalace nebo službu přeměrování hovorů na jiné číslo podle potřeb klienta.

Individuální nabídka na míru pro zákazníka přináší o bonus v podobě slev na zařízení. Zákazníci mohou využít bonusy a získat nejen modemy, telefony, notebooky a další zařízení nezbytná pro podnikání, ale také další produkty jako jsou vysavače, elektrické koloběžky, reproduktory a široký výběr příslušenství z dostupného katalogu.

Toto produktové portfolio je výsledkem pečlivého výběru a zaměření na inovace a kvalitu služeb, které zákazníkům poskytuje s cílem usnadnit a zefektivnit jejich každodenní práci i život.

V následujících podkapitolách budou představeny klíčové služby produktového portfolia, zejména hlasové a datové tarify, pevný internet a televize.

### **6.2.1 Přehled mobilních služeb**

Hlavními a neprodávanějšími službami, které jsou nezbytné pro každého člověka jsou mobilní a datové tarify. Všechny tarify jsou vybaveny mobilním zabezpečením, aby byli klienti chráněni před kybernetickými hrozbami. Vyšší tarifové kategorie nabízejí nejen neomezené volání, SMS a data, ale přicházejí i s dalšími výhodami, jako je bezplatná SIM karta do hodinek, tabletů nebo dokonce do automobilu. Kromě toho, tyto tarify mohou zahrnovat předplatné služeb typu Netflix nebo balíčky pro efektivní fungování kanceláře, včetně Microsoft Office a dalších podnikových nástrojů.

Každý z neomezených tarifů obsahuje také balíček volných minut pro volání do zahraničí, což je ideální pro klienty, kteří často komunikují s partnery nebo zákazníky mimo Českou republiku.

Pokud jde o data, v nabídce jsou datové SIM karty s objemy 5 GB a 20 GB pro menší spotřebu, ale také dvě možnosti neomezených datových tarifů, které umožňují zůstat neustále online, ať už je zákazník kdekoliv v České republice. Tyto neomezené datové tarify jsou ideální pro zákazníky, kteří potřebují být stále v kontaktu s prací a nechtějí přijít o žádné obchodní příležitosti. V rámci Evropské

unie jsou data sice omezená, ale s limitem přibližně 60 GB, což by mělo být více než dostatečné pro většinu business potřeb.

Nakonec, v nabídce se nacházejí také speciální datové SIM karty určené pro monitorovací účely, které lze využít v bezpečnostních kamerách, bránách a dalších zařízeních, která vyžadují připojení k síti pro sledování majetku nebo provozních procesů.

SLUŽBA	HLASOVÉ VOLÁNÍ	SMS	DATA	CENA BEZ DPH
<b>Basic Connect 50</b>	50 Minut + v rámci skupiny neomezené	50 SMS + vrámci skupiny neomezené	-	<b>50 Kč</b>
<b>Basic Connect 200</b>	200 Minut + v rámci skupiny neomezené	Do sítě operátora a v rámci skupiny neomezené	1 GB	<b>150 Kč</b>
<b>Basic Connect 300</b>	300 Minut + v rámci skupiny neomezené	Do sítě operátora a v rámci skupiny neomezené	1 GB	<b>200 Kč</b>
<b>Business Connect 1 GB</b>	Neomezené	Neomezené	1 GB	<b>240 Kč</b>
<b>Business Connect 6 GB</b>	Neomezené	Neomezené	6 GB	<b>288 Kč</b>
<b>Business Connect 16 GB</b>	Neomezené	Neomezené	16 GB	<b>380 Kč</b>
<b>Business Connect 26 GB</b>	Neomezené	Neomezené	26 GB	<b>420 Kč</b>
<b>NEO Basic 10 Mbps</b>	Neomezené	Neomezené	Neomezené	<b>500 Kč</b>
<b>NEO 30 + Watch SIM</b>	Neomezené	Neomezené	Neomezené	<b>600 Kč</b>
<b>NEO 5G + Watch SIM</b>	Neomezené	Neomezené	Neomezené	<b>800 Kč</b>
<b>NEO 5G + Netflix</b>	Neomezené	Neomezené	Neomezené	<b>950 Kč</b>
<b>NEO 5G Ultimate</b>	Neomezené	Neomezené	Neomezené	<b>2 500 Kč</b>
<b>Data Basic 5 GB</b>	-	-	5 GB	<b>200 Kč</b>
<b>Data Basic 20 GB</b>	-	-	20 GB	<b>300 Kč</b>
<b>Data Business 20 Mbps</b>	-	-	Neomezené	<b>500 Kč</b>
<b>Data Business 5G</b>	-	-	Neomezené	<b>560 Kč</b>
<b>Monitoring Majetku</b>				
<b>Guardian Basic</b>	-	-	10 MB	<b>40 Kč</b>
<b>Guardian Plus</b>	-	-	200 MB	<b>50 Kč</b>
<b>Guardian Advanced</b>	-	-	400 MB	<b>60 Kč</b>
<b>Guardian Premium</b>	-	-	2 GB	<b>120 Kč</b>

Obrázek 5 Produktové portfolio – přehled hlasových a datových tarifů (vlastní zpracování na základě podnikové nabídky služeb)

## 6.2.2 Přehled digitální TV

V nabídce je také možnost využití internetové televize s různými balíčky, které jsou šité na míru zákaznickým potřebám. Zde jsou z dostupné balíčky k základní licenci TV, která obsahuje 150+ kanálů:

- **Sportovní balíček** – Obsahuje širokou škálu sportovních kanálů v HD kvalitě, včetně sportovních stanic jako NOVA sport, Eurosport, Sport 1, Sport 2, Premier Sport, Arena Sport a dalších. Tento balíček je ideální pro fanoušky sportu.
- **Rodinný balíček** – Zahrnuje kanály pro celou rodinu s různými žánry, jako je AMC, AXN, National Geographic, Disney Channel, Cartoon Network a další. Tento balíček je vhodný pro všechny věkové skupiny

- Filmový balíček – Poskytuje přístup k nejnovějším filmům a seriálům, včetně kanálů HBO, Cinemax, Filmbox a dalších. Tento balíček je ideální pro milovníky filmů a seriálů.
- Privátní balíček – Obsahuje specializované kanály pro dospělé, včetně programů jako Hustler HD, Private HD a další. Tento balíček je vhodný pouze pro dospělé.

Kromě těchto balíčků může zákazník využít také základní služby, jako je nahrávání a zpětné přehrávání až 7 dní zpátky, a přístup k videotéce s širokým výběrem obsahu. Jednu licenci televize je možné využít až na 4 zařízeních. TV je možno prohlížet přes aplikaci, na webovém prohlížeči nebo pomocí připojením set-top boxů, nabídka zahrnuje základní verzi a prémiovou verzi s hlasovým ovládáním.

### 6.2.3 Přehled pevných služeb

Společnost nabízí širokou škálu možností internetového připojení pro zákazníky. Je možné si vybrat mezi připojením přes kabel, optické připojení a připojení VDSL viz obrázek č. 6. Kromě samotného připojení k internetu je možné zakoupit modem za velmi příznivou cenu v rámci individuální nabídky. Modem je možné pořídit již od 1 Kč, nebo jej pronajmout za měsíční poplatek. Pro zákazníky je k dispozici také možnost zřídit nové internetové připojení. Tento proces je zdarma a technici se postarají o kompletní instalaci a nastavení. V rámci komplexního zapojení je možnost také zřídit statickou IP adresu.

Pokud již zákazník má internet od jiného operátora a rozhodne se přejít k partnerskému operátorovi této společnosti, obchodní zástupci nabídnou pomoc s přenosem připojení. Tato služba je také poskytována bez jakýchkoli poplatků.

SLUŽBA	TECHNOLOGIE	RYCHLOST PŘIPOJENÍ	DATA	CENA BEZ
<b>Cable Basic</b>	KOAX	až 100/20 Mbps	Neomezené	<b>250 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Cable Express</b>	KOAX	až 400/50 Mbps	Neomezené	<b>290 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Cable Turbo +</b>	KOAX	až 800/100 Mbps	Neomezené	<b>340 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Cable Turbo</b>	KOAX	až 800/60 Mbps	Neomezené	<b>330 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Cable Ultimate +</b>	KOAX	až 1000/100 Mbps	Neomezené	<b>380 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Cable Ultimate</b>	KOAX	až 1000/60 Mbps	Neomezené	<b>370 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Optical Basic</b>	Optical	až 100/20 Mbps	Neomezené	<b>260 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem, anebo přenos stávající přípojky</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Optical Express</b>	Optical	až 250/250 Mbps	Neomezené	<b>300 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem, anebo přenos stávající přípojky</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Optical Turbo</b>	Optical	až 500/500 Mbps	Neomezené	<b>350 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem, anebo přenos stávající přípojky</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>Optical Ultimate</b>	Optical	až 1000/500 Mbps	Neomezené	<b>400 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem, anebo přenos stávající přípojky</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>DSL Basic</b>	VDSL	až 20/2 Mbps	Neomezené	<b>270 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem, anebo přenos stávající přípojky</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>DSL Express</b>	VDSL	až 50/5 Mbps	Neomezené	<b>300 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem, anebo přenos stávající přípojky</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>DSL Turbo</b>	VDSL	až 100/20 Mbps	Neomezené	<b>350 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem, anebo přenos stávající přípojky</i>				<b>Bezplatně</b>
<b>DSL Ultimate</b>	VDSL	až 250/25 Mbps	Neomezené	<b>400 Kč</b>
<i>Zřízení přípojky technikem, anebo přenos stávající přípojky</i>				<b>Bezplatně</b>

Obrázek 6 Produktové portfolio – přehled pevných internetů (vlastní zpracování na základě podnikové nabídky služeb)

### 6.3 Cíle společnosti

V rámci svého dlouhodobého rozvoje a strategie se společnost zavazuje k následujícím klíčovým cílům:

**1. Zajištění spokojenosti zákazníků** – Organizace si klade za cíl dosáhnout a udržet vysokou míru spokojenosti zákazníků, která je základem úspěšného podnikání. Tento cíl je realizován prostřednictvím poskytování prvotřídních produktů a služeb, vynikající a osobní zákaznické podpory a promyšleného přístupu k řešení jakýchkoli dotazů či problémů zákazníků.

**2. Vytvoření spokojeného a motivovaného týmu** – Společnost si uvědomuje, že spokojení zaměstnanci jsou rovněž klíčoví pro dosažení vysoké efektivity a udržitelnosti podnikání. Proto je jedním z cílů vytvořit prostředí, kde panuje přátelská a rodinná atmosféra.

**3. Poskytování nepřetržité podpory obchodním zástupcům** – Pro společnost je zavazující poskytování téměř nepřetržité podpory svým obchodním zástupcům, která se rozprostírá i mimo standardní pracovní dobu, což je zásadní pro udržení vysoké úrovně služeb a okamžité reakce na požadavky zákazníků. Tato podpora zahrnuje dostupnost jak telefonicky, tak osobně, aby obchodní zástupci mohli efektivně pracovat a dosahovat požadovaných výsledků.

**4. Dosahování dlouhodobého růstu a zlepšení výkonu** – Vybraná společnost je odhodlána k dosažení pozice pro svoje OZ mezi TOP 10 obchodníky roku a k udržení této pozice prostřednictvím neustálého zlepšování výkonnosti na všech úrovních. Realizace tohoto cíle spočívá ve vývoji a implementaci efektivního systému KPI, který bude sloužit jako nástroj pro monitorování a zlepšování výkonu každého obchodního zástupce.

**5. Efektivní provozní procesy** – Společnost si je vědoma důležitosti efektivity ve všech aspektech svého podnikání, a proto se usiluje o inovaci a implementovali systémů, které zrychlují pracovní procesy a zvyšují efektivitu. Používáním moderních technologií a optimalizací pracovních postupů společnost směřuje k maximální efektivitě operací a zvyšování produktivity práce. Každý přínos zaměstnance nebo obchodního zástupce, který zefektivní jakýkoliv pracovní postup je vítán a odměněn.

#### **6.4 Struktura měsíčních výdajů a zdrojů příjmů**

Příjmy společnosti, která se specializuje na zprostředkování telekomunikačních služeb, jsou primárně generovány prostřednictvím provizního systému od partnerského dodavatele těchto služeb. Tyto provize jsou vypláceny jako odměna za každou aktivovanou službu zákazníkem, kterou společnost úspěšně zprostředkovala. Pro každou aktivovanou telekomunikační službu společnost obdrží provizi ve výši desetinásobku hodnoty aktivovaných služeb s ohledem na koeficienty KDS a KB. Také včetně odměn za strategické služby, ty však jdou kompletně pro obchodní zástupce, aby se podpořil prodej těchto služeb.

Následující sekce poskytuje přehled měsíčních výdajů, který je zobrazen v příložené tabulce (anonymizované).

Tabulka 3 Přehled výdajů společnosti (vlastní zpracování na základě výpisu z účtů společnosti)

Položky výdajů	Hodnota
Provize pro obchodní zástupce	45-50 % z celkových příjmu společnosti
Mzdy zaměstnanců	95 000 - 100 000 Kč dle náročnosti požadavků OZ
Daně a poplatky	30 000 – 50 000 Kč
CRM systém	10 000 Kč
Telekomunikační služby/internet	6 500 Kč
Ostatní systémy podporující prodej	20 000 Kč
Nájem kanceláří včetně energií	60 000 Kč
Úhrada závazku k úvěrovým institucím	8 500 Kč
Ostatní drobné nákupy (káva, kancelářské pomůcky apod.)	5 000 Kč

Celkové výdaje, která musí společnost každý měsíc uhradit se pohybují kolem 250 000 Kč (bez provizí OZ), tudíž musí zajistit dostatečný výkon obchodních zástupců, aby uhradila všechny své náklady.

#### Cash Flow analýza:

K zajištění pozitivního cash flow je třeba, aby měsíční příjmy překračovaly celkové výdaje ve výši přibližně 250 000 Kč. Jelikož jsou provize pro obchodní zástupce proměnlivou položkou závislou na celkových příjmech, klíčovým faktorem pro udržení finančního zdraví je efektivita a úspěšnost prodejního týmu.

#### Příklad výpočtu vyrovnaného cash flow:

**Příjmy:** Celkový měsíční příjem z prodejů: 500 000 Kč

**Výdaje:** Provize obchodních zástupců (50 % z příjmů): 250 000 Kč

Ostatní provozní výdaje (mzdy, nájem, materiál atd.): 250 000 Kč

Rovnice 2 Čistý měsíční cash flow

$$500\,000\text{ Kč} - 250\,000\text{ Kč (provize)} - 250\,000\text{ Kč (ostatní výdaje)} = 0\text{ Kč}$$

V tomto scénáři je cash flow vyrovnané, což znamená, že příjmy přesně pokrývají výdaje.



## 7 ANALÝZA SOUČANÉHO STAVU

Tato kapitola se zaměřuje na klíčový aspekt podnikání – měření a správu výkonnosti. Pro efektivní řízení je nezbytné vymezit jasné a kvantifikovatelné cíle, které jsou v souladu s podnikovou strategií a umožňují sledovat pokrok a reagovat na změny na trhu či vnitřní výzvy. Pravidelný monitoring a evaluace těchto cílů jsou základními pilíři pro zajištění úspěchu a adaptability společnosti.

Na základě shromážděných informací a důkladné analýzy stávajícího stavu byla vypracována Balanced Scorecard (BSC), nástroj, který představuje nový přístup k hodnocení výkonnosti ve vybrané společnosti. Ačkoliv společnost dosud BSC aktivně nevyužívala, byl tento nástroj začleněn do analytické části práce, aby bylo možné poskytnout komplexní pohled na klíčové oblasti podniku a hodnotit výkonnost z více perspektiv. BSC umožňuje zahrnout nejen tradiční finanční ukazatele, ale také zákaznickou perspektivu, efektivitu interních procesů a potenciál pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Tabulka 4 Klíčové perspektivy – BSC (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	Zákaznická perspektiva	Interní procesy	Učení se a růst
Současný finanční stav	Spokojenost/loajalita zákazníků	Analýza stávajících proces	Školení a vzdělávání
Historická data o výkonnosti	Tržní podíl a pozice na trhu	Měření výkonu	Spokojenost/fluktuace zaměstnanců
Finanční cíle a očekávání	Klíčové zákaznické segmenty a potřeby	Inovace technologických procesů	Hodnocení dovednosti
	Marketingové a prodejní strategie		

### 1. Finanční perspektiva

- Současný finanční stav: Pro rok 2024 se očekává první ztráta od založení společnosti, a to ve výši 24 tisíc Kč. Tento vývoj představuje novou výzvu pro finanční stabilitu firmy.
- Historická data o výkonnosti: Rok 2021-2023- obrat 5-10 mil. Kč, rok 2020 obrat 1-3 mi. Kč, rok 2019 - obrat 0-200 tis. Kč
- Finanční cíle a očekávání – Zvyšování výkonu obchodních zástupců pro celkové zlepšení výkonnosti společnosti.

### 2. Zákaznická perspektiva

- Spokojenost a loajalita zákazníků – individuální přístup obchodních zástupců. Nízká míra zrušení smluv (3 %).
- Tržní podíl a pozice na trhu – Společnost je v TOP 15 partnerů s jedním ze tří hlavních operátorů v ČR.
- Klíčové zákaznické segmenty a potřeby – Firemní zákazníci (SMB, micro soho, výjimečně SME nebo státní správa).
- Marketingové a prodejní strategie – Přístup přes obchodní zástupce a call centrum, individuální nabídky, částečná prezentace na sociálních sítích. Konverze studených kontaktů okolo 10 %, konverze leadů 50-60 %.

### 3. Interní procesy

- Analýza stávajících proces – používání obecného CRM a nabídkového programu. backoffice zpracovává administrativu a podává informace o změnách.
- Měření výkonu – na základě týdenních reportů partnerské společnosti. Sleduje se objem uzavřených smluv, konverze nabídek, stavy pipeline u zákazníků. Ručně zpracování reportů.
- Inovace a technologické procesy – Zájem o inovaci CRM a zefektivnění kontrol

#### 4. Učení se a růst

- Školení a vzdělávání: Zaměstnanci procházejí samostudiem, týdenním školením a průběžnými aktualizacími kurzy. Měsíční workshopy pro sdílení obchodních dovedností a zkušeností.
- Spokojenost a fluktuace zaměstnanců: Stabilní backoffice, fluktuace primárně u obchodních zástupců. Zaměstnanci jsou odměňováni mzdou, bonusy za efektivitu a obchodní zástupci provize z uzavřených smluv.
- Hodnocení dovednosti: zaměstnanci jsou odměňováni za každý přínos, který pomůže zefektivnit pracovní procesy.

Závěr z analýzy BSC společnosti poukazuje na několik klíčových oblastí, ve kterých je možné i žádoucí provést změny.

##### 1. Zákaznická perspektiva

- Marketingové a prodejní strategie – zvážit digitalizaci marketingu pro zvýšení viditelnosti společnosti a přilákání nových zákazníků.

##### 2. Interní procesy:

- **Přizpůsobení CRM** – nepoužívat pouze obecné CRM ale přizpůsobit na práci v konkrétním odvětví.
- **Měření výkonu:** Výkon by měl být možný měřit v aktuálním čase z vlastních reportů. Zamezit ručnímu zpracování reportů a poskytnout rychlejší a přesnější přehled o stavech pipeline. Zjištění a kontrola i jiných ukazatelů výkonnosti než jen hodnota uzavřených smluv.
- **Zvýšení frekvence workshopů:** Pořádání pravidelnějších, například týdenních až dvoutýdenních workshopů pro obchodní zástupce, aby došlo ke snížení reakční doby na změny v trhu a potřeby zákazníků.

##### 3. Učení se růst:

- **Zaměření na fluktuaci obchodních zástupců:** Zajištění podpory prodejních dovedností a stálého příjmu obchodního zástupce pro zvýšení loajality a spokojenosti OZ.

Po použití metody Balanced Scorecard pro hodnocení širšího spektra aspektů podnikání bude nyní zaměřeno na ekonomickou přidanou hodnotu (EVA), což je finanční ukazatel měřící schopnost firmy generovat zisk nad rámec jejich kapitálových nákladů.

Tabulka 5 Vstupní data pro výpočet EVA (vlastní zpracování)

Vstupní data 2022	
Bezriziková sazba	3,43 %
Tržní prémiové riziko	6,36 %
$\beta$ (Beta)	1
CAPM	9,80 %
EBIT	186 000 Kč
daňová sazba	19 %
NOPAT	150 660 Kč
Vlastní kapitál	968 000 Kč
Závazky k úvěrovým institucím	632 000 Kč
Náklady na cizí kapitál	9,70 %
WACC	8,72 %

Po sesbírání vstupních dat a dopočtu hodnot CAPM, NOPAT a WACC je možné vypočítat. CAPM je model určující očekávanou návratnost investice na základě neměnného rizikového úroku, systémového rizika aktiva a očekávaného tržního přebytku nad rizikovou úrokovou sazbou. Výpočet CAPM byl za předpokladu, že  $\beta = 1$ , což znamená, že společnost má stejnou míru rizika jako celý trh.

**EVA výpočet:  $EVA = NOPAT - (Vlastní\ kapitál + Cizí\ kapitál * WACC)$**

Rovnice 3 Výpočet ekonomické přidané hodnoty

$$EVA = 150\ 660\ Kč - (1\ 600\ 000\ Kč * 0,0872328) = 11\ 087,52\ Kč$$

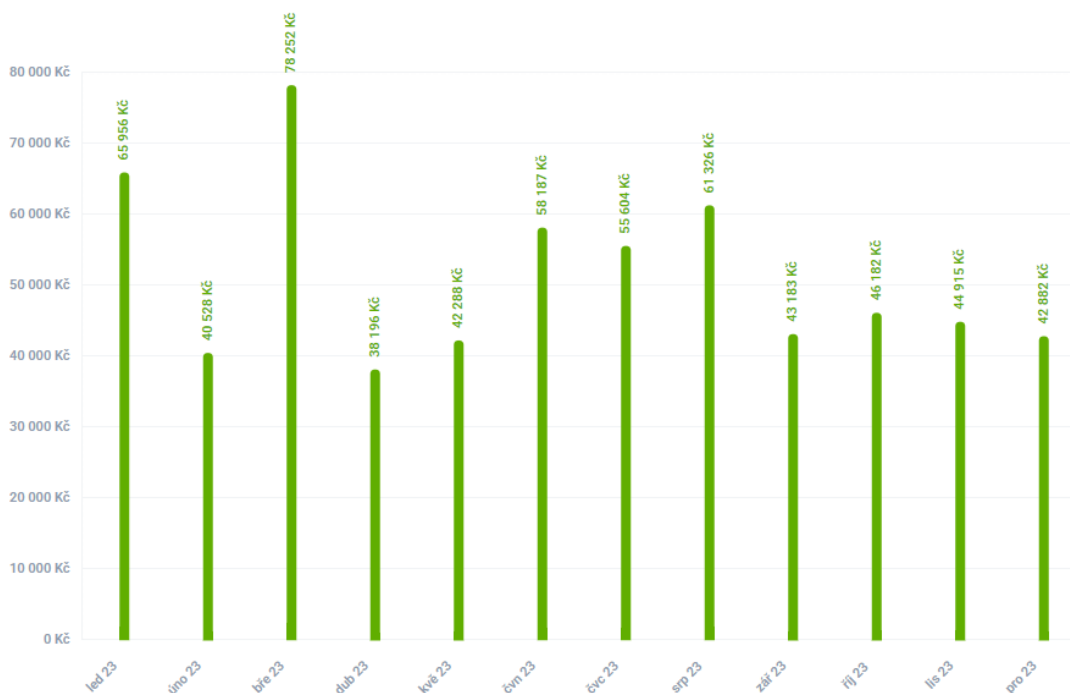
V tomto případě je EVA 11 087,52 Kč pozitivní, což znamená, že společnost vytvořila v roce 2022 hodnotu nad náklady spojené s kapitálem, který použila. Výsledek EVA 11 087,52 Kč ukazuje, že po zaplacení všech provozních nákladů a zohlednění nákladů na kapitál, společnost stále generovala přidanou hodnotu.

## 7.1 Koncepty měření KPI

Momentálně společnost nemá nastavené žádné konkrétní KPI pro obchodní zástupce. Obchodníci jsou odměňováni na základě objemu uzavřených smluv, což vede

k přímé motivaci vydělat si více s ohledem na vyšší objem uzavřených obchodů. Přestože tento přístup může být efektivní pro určité období, v situaci, kdy výkon začíná klesat, se ukazuje potřeba zavedení klíčových ukazatelů pro lepší řízení a motivaci obchodních zástupců. Aktuálně čelí výzvě, jak udržet vysoký výkon obchodních zástupců, který dosáhl v březnu 2023 historicky nejlepšího výsledku, a to aktivací služeb v hodnotě 73 252 Kč.

Vzhledem k tomuto historickému úspěchu je jasné, že vysoká úroveň výkonnosti obchodních zástupců může být dosažena. Cílem je zajistit, že tato vysoká úroveň výkonu bude udržitelná a pravidelná. Zavedení a správné využívání KPI, KRI a PI umožní společnosti lépe porozumět a řídit výkonnost, identifikovat oblasti pro další zlepšení, a tak podpořit stabilní růst naší společnosti bez větších výkyvů.



Obrázek 7 Výkon obchodních zástupců za rok 2023 (vlastní zpracování údajů na základě interních reportů a funkcionality CRM)

Pro přehled velkého rozdílu výkonů mezi obchodními zástupci, je přiložen i rozpad výkonu za měsíc březen 2023 viz obrázek 8.



Obrázek 8 Přehled výkonů jednotlivých OZ v březnu 2023 (vlastní zpracování údajů na základě interních reportů a funkcionality CRM)

Konkrétní ukazatele, které mohou být využity pro měření výkonnosti obchodních zástupců ve vybrané společnosti by měly být vybrány tak, aby odrážely klíčové aspekty výkonnosti, které jsou pro organizaci nejvíce kritické. Mohou zahrnovat ukazatele jako je konverzní poměr, průměrná hodnota smlouvy, počet nově získaných klientů, udržení stávajících klientů, a další.

KRIs by měly být zavedeny s cílem proaktivně identifikovat potenciální rizika, která by mohla ovlivnit výkonnost obchodních zástupců. Příkladem může být sledování stížností klientů nebo míra odlivu klientů, což může naznačovat problémy ve spokojenosti klientů nebo konkurenceschopnosti produktů.

PIs poskytují širší pohled na obchodní procesy a operace. Mohou zahrnovat například dobu potřebnou k uzavření obchodů, efektivitu komunikace s klienty, nebo míru využití interních nástrojů a zdrojů.

Ačkoliv společnost dosud nemá pro tým OZ stanovené konkrétní KPI, využívá určitých měřítek pro předpokládání výkonu na základě počtu a objemu předložených nabídek. Toto měřítko funguje jako indikátor očekávaného obratu – z 15-20 % objemu předložených nabídek se očekává uzavření obchodu. S ohledem na nedávný rekordní výkon je nyní vhodný čas pro zavedení formálnějšího systému KPI, který by podpořil strategické řízení výkonu a přispěl k udržení vysoké úrovně úspěšnosti obchodních zástupců.

Obchodní zástupce však není odměněn pouze za uzavření obchodu ale za implementaci služeb, které se zákazníkem uzavřel. Tento proces trvá 5-20 dní, záleží na náročnost i rozsahu smlouvy.

Počet předložených nabídek se pohybuje od 9-56 nabídek za měsíc a počet nových předložených nabídek od 8-40. Pod pojmem nová nabídka se rozumí, nabídka pro nového potenciálního zákazníka. Průměrná smlouva, která je uzavřena se zákazníkem má hodnotu 1500 a průměrný počet uzavřených smluv je individuální u každého OZ. Přičemž nejvýkonnější OZ může mít uzavřených 8-15 smluv, nejmíň výkonný OZ může mít pouze 2-5. Z důvodu velkého rozdíl mezi minimálním a maximálním dosaženým počtem nabídek či smluv, má společnost potřebu zavést relevantní KPI.

## 7.2 Analýza řízení vztahů se zákazníky (CRM)

V rámci zvyšování kvality služeb a efektivity obchodních procesů se společnost usilovně věnuje maximální podpoře a odbornému zaučení obchodních zástupců (OZ) ve všech službách a prodejních dovednostech. To zahrnuje poskytování průběžného školení a aktualizace znalostí v souladu s nejnovějšími změnami od dodavatelů služeb. Cílem je, aby OZ mohli poskytovat zákazníkům co nejrelevantnější a nejvíce přizpůsobené služby, které odpovídají jejich specifickým potřebám. Každý zákazník obdrží nabídku na míru, vytvořenou s ohledem na jeho individuální požadavky.

Obchodní zástupci jsou pro zákazníky k dispozici po celou dobu trvání smlouvy, přičemž jsou zejména aktivní v prvních šesti měsících, kdy se předpokládá, že zákazník bude vyžadovat intenzivnější podporu při nastavování služeb. Po tomto období se předpokládá, že zákazník bude mít vše nastaveno dle svých požadavků, ať již se jedná o menší kontrakty nebo o smlouvy s rozsáhlými službami. Smlouvy jsou obvykle uzavírány na 36 měsíců, s možností zvolit také kratší nebo delší dobu trvání – 12, 24 nebo 48 měsíců. Délka smlouvy má přímý vliv na provizi obchodníka, což je zohledněno v provizním systému.

Pro zákazníky, kteří nemají přiděleného svého OZ, je možnost obrátit se na zástupce stanoveného jednatelem společnosti, nebo se mohou obrátit přímo na jednatele. Tato flexibilita poskytuje dodatečnou podporu a zajišťuje, že potřeby zákazníka jsou vždy řádně adresovány.

Schůzky s klienty OZ domlouvají podle potřeb zákazníka online nebo osobně, a to buď v prostorách vybrané organizace nebo na sídle zákazníka. Tento přístup umožňuje OZ lépe porozumět potřebám zákazníků a poskytovat personalizovanou službu na vysoké úrovni.

Používání obecného CRM systému, přináší řadu výhod, ale také omezení ve specializaci na specifika telekomunikačního sektoru. Pro zajištění stabilního výkonu a růstu společnosti je důležité, aby CRM systém byl co nejlépe přizpůsoben potřebám obchodních zástupců a aby podporoval efektivní řízení vztahů se zákazníky. Vzhledem k nedostatkům v aktuální konfiguraci CRM by bylo vhodné zvážit jeho vylepšení nebo implementaci nového řešení, které by lépe reflektovalo nároky a dynamiku telekomunikačního průmyslu.

### **7.3 Další systémy k měření výkonnosti obchodníků**

V současné době probíhá měření výkonnosti obchodních zástupců převážně manuálně, což je nejen časově náročné, ale také méně přesné a efektivní. V rámci dalších systémů měření je důležité zmínit, že dodavatel služeb pro organizaci týdně zasílá reporty o aktivovaných a deaktivovaných službách, podepsaných smlouvách či výpovědích od zákazníků. Současně obdrží informace o počtu nabídek, které byly schváleny prostřednictvím jejího interního systému Týdenní porady a analýza reportů jsou klíčové pro podporu obchodních zástupců, avšak pro udržení rekordních výsledků a minimalizaci výkyvů by společnost měla zvážit vývoj a implementaci sofistikovanějších nástrojů pro sledování a analýzu výkonu. Ty by pomohly identifikovat klíčové faktory úspěchu a poskytly by obchodním zástupcům lepší přehled o jejich výkonnosti a cílech. Ambicí společnosti je zavést klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), které bude možné sledovat v reálném čase, nejen z hlediska kontroly, ale i pro motivaci obchodních zástupců (OZ). Obchodní zástupci by tak měli možnost okamžitě vidět, jak si vedou, a zároveň se porovnávat s ostatními kolegy v týmu.

### **7.4 Onboarding**

Společnost kontinuálně rozšiřuje svůj tým obchodních zástupců, neboť výkonnost jednotlivých obchodníků přímo přispívá k celkovému výkonu organizace. Nábor obchodních zástupců probíhá na základě pečlivě připraveného inzerátu, který přesně



specifikuje očekávání a nabízené podmínky. Tento inzerát hraje klíčovou roli v přilákání kvalifikovaných kandidátů, kteří jsou motivováni a mají potenciál stát se úspěšnými zástupci firmy.

Pro obchodní zástupce společnost nabízí Komplexní manuál prodeje, transparentní provizní systém, incentivní kampaně a soutěže, pravidelné leady od call centra, produktové a obchodní vzdělávání, přátelské týmové prostředí a další benefity. Další detaily inzerátu viz příloha č. 1.

Po přijetí do firmy prochází každý obchodník týdenním školením, které zajišťuje naše partnerská společnost. Během tohoto období se noví obchodníci seznamují s portfoliem služeb a produktů. Každému obchodníkovi je přidělena databáze potenciálních firemních zákazníků, která tvoří jeho počáteční portfolio a základ pro budoucí obchodní úspěch. Noví obchodníci se dále učí pracovat s interními systémy, mezi které patří: CRM systém, program pro přípravu cenových kalkulací a v systému MERK, který slouží pro vyhledávání potenciálních zákazníků, poskytuje detaily informace a kontaktní údaje, které OZ mohou využít pro oslavování a navazování obchodních vztahů. MERK může být také zdrojem pro zjištění vazeb mezi zákazníky, což může napomoci při strategickém plánování prodeje a akvizici nových klientů. Školení probíhá buď online nebo osobně a většinou jej provádí jednatel společnosti společně s team leadrem back office.

Obchodní zástupci mají k dispozici back office, který jim poskytuje administrativní podporu, pomáhá s procesem schvalování nabídek, přípravou smluvních dokumentů, implementací služeb a vyřizováním požadavků zákazníků. Cílem onboardingu obchodních zástupců je poskytnout jim všechny potřebné nástroje a podporu pro úspěšné začlenění do společnosti a dosahování vynikajících obchodních výsledků.

## **7.5 Dotazníkové šetření měřící spokojenost OZ**

Cílem dotazníkového šetření bylo posoudit úroveň spokojenosti obchodních zástupců a identifikovat faktory ovlivňující jejich výkon a efektivitu práce. Dotazník byl navržen tak, aby shromáždil kvalitativní data, která by pomohla pochopit současné pracovní podmínky, nástroje, procesy a motivace, které hrají roli v každodenním životě obchodních zástupců.

Dotazník byl distribuován mezi všechny obchodní zástupce společnosti. Velikost vzorku pro tento průzkum byla stanovena na šest obchodních zástupců, přičemž všech šest oslovených respondentů poskytlo své odpovědi. Byl vytvořen tak, aby zahrnoval otevřené otázky pro podrobnější názory a komentáře ale také uzavřené otázky. Odpovědi byly anonymní, aby se zvýšila pravděpodobnost upřímných a nezkreslených odpovědí, předané a přijaté byly v papírové podobě viz příloha 2.

Data získaná z dotazníku byla analyzována s cílem identifikovat vzorce a trendy, které mohou poukazovat na oblasti pro zlepšení. Odpovědi byly analyzovány metodou obsahové analýzy pro identifikaci opakujících se témat a návrhů

### 7.5.1 Stanovené cíle dotazníkové šetření a hypotézy

#### Stanovené cíle:

- Zjistit úroveň spokojenosti obchodních zástupců s jejich současným pracovním prostředím a dostupnými zdroji.
- Identifikovat faktory, které motivují obchodní zástupce, aby bylo možné přijmout cílená opatření pro zvýšení jejich výkonu
- Zjistit, zda obchodním zástupcům chybí určitá školení nebo podpůrné materiály, které by mohly přispět k rozvoji jejich dovedností a zlepšení jejich prodejních výsledků.
- Zhodnotit současné pracovní procesy a systémy obchodních zástupců a zjistit, zda existují oblasti, které vyžadují zlepšení, aby se optimalizovala jejich efektivita.

#### Oblasti výzkumu:

O1: Zlepšení CRM systému zvýší efektivitu obchodníků.

O2: Přístup ke kvalitnějším leadůmlepší prodejní výsledky obchodníků.

O3 Zvýšení provizního koeficientu bude pro obchodní zástupce silnějším motivačním faktorem než používání standardních motivačních strategií.

O4: Dodatečné školení a tréninky posílí prodejní výkon obchodníků.

## 7.5.2 Obsahová analýza otázek a interpretace hypotéz

### Obsahová analýza odpovědí

#### **Systémy a zlepšení pracovního prostředí pro podporu efektivity práce:**

- CRM systém vyžaduje vylepšení, aby byl intuitivní a aby obchodní zástupci nevnímali jeho používání jako zbytečnou komplikaci.
- Zlepšení osvětlení v kancelářích a efektivnější software pro zpracování požadavků byly zmíněny jako konkrétní potřeby ve věci pracovního prostředí.
- Rychlejší VPN připojení by umožnilo obchodním zástupcům efektivnější práci.

#### **Zdroje a přístup k informacím:**

- OZ pociťují nedostatek kvalitních leadů a uvítali by zlepšení v této oblasti.
- Existuje poptávka po lepší dostupnosti informací, navrženo bylo vytvoření manuálu pro nestandardní situace a zjednodušení infoservisu s akcemi a slevami.

#### **Motivace a výkon:**

- Zvýšení motivace a zlepšení výkonu by mohlo být dosaženo prostřednictvím školení prodejních technik a větší týmové motivace.
- Bylo zmíněno, že nastavení minimálních počtů nabídek a hovorů působí motivující na některé OZ, zatímco jiní dávají přednost osobním cílům.
- Navýšení koeficientu po splnění požadavku je motivační pro většinu OZ.
- Všichni obchodní zástupci vyjádřili souhlas se zavedením změn, které podpoří jejich výkon, však někteří ji podmínili dostatečným školením a podporou při zavedení určitých změn.

#### **Procesy a implementace smluv:**

- Většina OZ je spokojena s časovou efektivitou a kvalitou implementace smluv, avšak bylo vyjádřeno přání rychlejšího procesu, zejména v nestandardních situacích.

**Další návrhy na zlepšení:**

- Navrhováno bylo zavedení elektronického podpisového systému a zrušení vlastnictví zákaznických karet pro flexibilnější práci.
- Srovnání s kolegy a informace o jejich výkonu jsou pro některé OZ motivující, zatímco jiné motivuje spíše osobní cíle.

**Vyhodnocení oblasti výzkumu:**

**O1 (CRM a efektivita):** Odpovědi naznačují, že obchodní zástupci považují stávající CRM systém za komplikovaný a vyžadují jeho vylepšení pro zvýšení efektivity.

**O2 (Leady a prodejní výsledky):** Obchodní zástupci uvádějí nedostatek kvalitních leadů a chtějí zlepšení v této oblasti. Toto naznačuje, že by přístup ke kvalitnějším leadům mohl zlepšit jejich prodejní výsledky.

**O3 (Motivace a provizní koeficient):** Odpovědi ukazují, že motivace a výkon by mohly být zvýšeny školením a týmovou motivací. Také je možné konstatovat, že zvýšení provizního koeficientu má pozitivní dopad na motivaci obchodních zástupců. To by mohlo naznačovat, že finanční pobídky jsou účinné s doprovodem dostatečného školení a vzdělávání a dobrého pracovního prostředí.

**O4 (Školení a výkon):** Byli zjištěny požadavky na školení prodejních technik jako nástroj pro zvýšení motivace a výkonu.

**7.5.3 Doporučení pro zlepšení**

- 1. Vylepšení CRM systému:** Zjednodušit a zoptimalizovat CRM systém tak, aby byl uživatelsky přívětivější a efektivnější, což zvýší pohodlí a produktivitu obchodních zástupců.
- 2. Zvýšení kvality leadů:** Vypracovat a zavést postupy, které zlepší generování kvalitnějších leadů, čímž umožníte obchodním zástupcům efektivnější a cílenější prodejní aktivity.
- 3. Zlepšení pracovního prostředí:** Investovat do vylepšení prostředí práce, jako je kvalitní osvětlení, výkonný software a spolehlivé VPN připojení, které podporuje flexibilitu a efektivitu práce, mohlo by být podpořené kvalitním internetovým připojením.

4. **Finanční motivace a rozvoj kompetencí:** Zavedení finančních pobídek, jako jsou bonusy nebo zvýšení provizních koeficientů po dosažení stanovených cílů, ve spojení s pravidelným vzděláváním a coachingem. Toto by mělo zahrnovat školení zaměřená na rozvoj prodejních dovedností, produktové znalosti.
5. **Rozvoj školicích programů:** Posílit stávající školicí programy s důrazem na praktické prodejní techniky, efektivní komunikační dovednosti a produktovou znalost, aby byli obchodní zástupci lépe připraveni na splnění výzev trhu.

Implementací těchto doporučení může organizace nejen zlepšit motivaci a výkon svých obchodních zástupců, ale také posílit celkové prodejní výsledky. Finanční motivace, když jsou správně strukturovány a spojeny s kontinuálním profesním rozvojem, mohou vytvořit silný podnět pro dosahování a překračování prodejních cílů.

## 8 BENCHMARKING

Benchmarking je proces systematického porovnávání produktů, služeb a procesů sledované společnosti s těmi, které jsou považovány za nejlepší ve vašem odvětví, s cílem identifikovat oblasti, kde je možné dosáhnout zlepšení. Vzhledem k tomu, že sledovaná společnost spolupracuje se stejným operátorem a podílí se na totožných činnostech jako 50 jiných firem v tomto odvětví, je zapojení pěti z deseti výkonnějších konkurentů do benchmarkingové analýzy považováno za relevantní výběr pro analýzu.

V této kapitole bude zkoumáno, jak operace a strategie společnosti stojí proti těmto pěti konkurentům, každým z různé lokality v České republice. Toto zastoupení nejlepších v oboru umožní získat důkladný přehled o nejlepších postupech, inovacích a strategiích, které vedou k úspěchu na různých trzích. Tímto způsobem se nejen učí od těch nejlepších, ale také nastavuje cestu pro vlastní inovace a vynikající výkonnost.

### 8.1.1 Rozbor řízení výkonnosti konkurenčních subjektů

Tato část studie se zaměřuje na benchmarking běžných obchodních procesů a KPI mezi vybranými partnery. Cílem je poskytnout porovnání a analýzu obchodních metod, s cílem identifikovat nejlepší postupy a oblasti možného zlepšení. Dotaz byl kladen na denní/týdenní nebo měsíční limity:

1. Jaké KPIs jsou nastavené pro cold calls (první hovor na potenciálního zákazníka) a jaká je jejich výkonnost?
2. Jaký je počet leadů (navoleného kontaktu) přidělených z call centra na jednoho OZ?
3. Jaký je poměr zákazníků získaných na doporučení nebo skrze osobní vazby?
4. Jaký je počet předložených nabídek a jaká je úspěšnost jejich konverze na uzavřené smlouvy?
5. Jaký je počet nebo hodnota uzavřených smluv na jednoho OZ?
6. Jaký je celkový počet obchodních aktivit, včetně komunikace prostřednictvím emailů a hovorů?

K dotazům na zavedení klíčových výkonnostních ukazatelů (KPI) byly přidány doplňující otázky, které nám umožnily získat ucelené informace pro hlubší pochopení měření a hodnocení výkonnosti v dotazovaných společnostech.

Data byla získána prostřednictvím osobních rozhovorů, telefonických hovorů a e-mailové komunikace s pěti různými obchodními partnery. Tento smíšený přístup umožnil shromáždit širokou škálu odpovědí a poskytl hlubší vhled do obchodních praxí jednotlivých partnerů. Každý partner byl dotázán na specifické oblasti svých obchodních procesů a KPI, aby bylo možné sestavit komplexní obraz o jejich výkonnosti.

Otázky směřují na oblasti, které jsou potřebné pro zajištění výkonu společnosti. Dotaz byl na minimální počet různých oblastí, co jejich obchodní zástupci musí, nebo by měli za daný měsíc splnit. Procento úspěšnosti uzavření nabídky se pohybuje od 10–22 %. Výsledky zkoumání jsou v tabulkách níže.

Tabulka 6 – Minimální nároky kladené na obchodní zástupce (vlastní zpracování)

Jaké máte nastavené KPI/targety?	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5
<b>Cold call – navolaný</b>	ne	100	ne	ne	ne
<b>Call centrum – leady/měsíc</b>	100	100	60	20	ne
<b>Zákazníky na doporučení?</b>	ne	ne	ne	ne	ano
<b>Počet předložených nabídek</b>	40	50	25	25	80
<b>Hodnota uzavřených smluv</b>	12000	12000	10000	12000	10000
<b>Počet aktivit (maily, hovory apod. celkem)</b>	ne	ne	ne	ne	ne

Tabulka 7 Doplnující otázky – benchmarking (vlastní zpracování)

Doplnující otázky	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5
Máte všechny informace potřebné k výkonu práce?	ano	ano	ano	ano	ano
Čtete pravidelně novinky?	ano	ano	ne	ano	ne
Převažují osobní schůzky nad online schůzkami?	50/50	ano	ano	ano	ne
<b>Průměrná délka smlouvy - 12,24,36,48 měsíců</b>	48 a 36	36	36	36	36
<b>Průměrná hodnota předložené nabídky</b>	2200	1600	1800	2500	1500
<b>Průměrná hodnota uzavřené smlouvy</b>	2200	1600	1800	2300	1500
Říkáte si o doporučení u zákazníku?	ne cíleně	ne cíleně	ano	ano	ano cíleně
Obsahuje většina smluv strategické služby?	50/50	50/50	ano	ano	ano

**Doplnující informace od partnerů:**

Partner číslo 3 přistupuje k obchodním aktivitám s důrazem na kvalitu kontaktů místo kvantitativního měření hovorů. Každý člen týmu je povinen strávit minimálně dvě hodiny denně telefonickou komunikací s potenciálními klienty. Výkon se hodnotí každý týden s cílem zajistit, že počet nabídek a uzavřených smluv je na dostatečné úrovni pro splnění měsíčních cílů.

Na druhé straně Partner číslo 5 se rozhodl nezavádět KPI pro telefonické hovory, jelikož to nevedlo k očekávaným výsledkům. Místo toho se zaměřují výhradně na počet předložených nabídek, přičemž celkový počet aktivit se již nadále neřeší. Tento přístup je podpořen i jejich strategií zaměřenou na získávání obchodů skrze doporučení. Noví obchodní zástupci neobdrží databázi potenciálních zákazníků, dokud si nevytvoří vlastní zdroj doporučení od stávajících zákazníků.

I když oba partneři nemají ve zvyku pravidelně sledovat oborové novinky, důležité informace si vyměňují během pravidelných týmových porad. Tento způsob sdílení informací pomáhá udržovat tým informovaný a soustředěný na společné obchodní cíle.



### 8.1.2 Analýza vstupních dat

#### KPI týkající se cold callingu:

- Pouze Partner 2 využívá cold calling (100 volání), což naznačuje, že cold calling může být efektivní pro generování leadů, pokud je správně implementován.

#### Leady z call centra:

- Partneři 1 a 2 generují nejvíce leadů (100 měsíčně), což naznačuje, že call centra jsou efektivním nástrojem pro generování leadů, když jsou správně řízena.

#### Počet předložených nabídek a hodnota uzavřených smluv:

- Výsledky naznačují, že partneři s nižším počtem nabídek mohou mít vyšší úspěšnost uzavírání smluv a naopak ti, kteří předloží více nabídek, nemusí nutně dosahovat stejně vysoké hodnoty uzavřených smluv. Toto může být výsledkem mnoha faktorů, včetně kvality nabídek, schopností obchodních zástupců, tržních podmínek nebo specifické cílení zákazníků.
- Partneři s menším počtem nabídek (25) mohou mít lepší proces kvalifikace příležitostí a mohou se soustředit na vysoce kvalitní potenciální zákazníky, což vede k vyšší konverzi nabídek na smlouvy.
- Partneři s vyšším počtem nabídek (až 80) mohou generovat více nabídek, ale jejich nižší konverzní poměr může být důsledkem širšího, ale méně zaměřeného přístupu k vyhledávání potenciálních klientů nebo slabší kvality nabídek. Důvodem může být i převaha online schůzek nad osobními.
- Tento pohled na data ukazuje, že při optimalizaci KPI pro obchodní týmy je důležité zvážit nejen kvantitu (počet nabídek), ale také kvalitu procesů vedoucích k uzavírání smluv. KPI, jako je úspěšnost uzavírání smluv, může být tedy užitečnější pro měření skutečné výkonnosti obchodních zástupců.

#### Průměrná hodnota nabídky a smlouvy:

- Partner 4 má nejvyšší průměrnou hodnotu nabídky i smlouvy, což může znamenat efektivní cílení na zákazníky nebo nabídku hodnotově vyšších služeb.

**Doporučení jako zdroj nových zákazníků:**

- Partner 5, který se specializuje na získávání zákazníků výhradně prostřednictvím doporučení, má nižší průměrnou hodnotu uzavřených smluv, ale tato strategie může vést k nižším nákladům na akvizici a vyšší loajalitě zákazníků.

**Online vs. osobní schůzky a délka smlouvy:**

- Většina partnerů preferuje osobní schůzky, což může zvyšovat náklady, ale také posilovat vztahy se zákazníky. Průměrná délka smlouvy se pohybuje kolem 36 měsíců, což je střednědobý závazek.

**Strategické služby v smlouvách:**

- Partneři, kteří nabízejí strategické služby v smlouvách, mají tendenci ke zvyšování hodnoty smluv a možná i ke zlepšení dlouhodobých vztahů se zákazníky.

V kontextu konkurence a osvědčených postupů v oboru by mělo být zřejmé, že stanovení KPI zahrnujících minimální počet předložených nabídek a minimální hodnotu uzavřených smluv je standardní a efektivní praxí pro hodnocení výkonnosti obchodních týmů. Z tohoto důvodu je důležité nastavit cílené KPI, které podporují nejen kvantitu, ale také kvalitu nabídek, s důrazem na konverzní poměr a celkovou hodnotu uzavřených smluv.

**8.1.3 Definice a závěry společných kritérií**

Pro srovnávací analýzu a vyhodnocení byla navržena následující kritéria a hodnotové funkce:

- K1 (Rozsah KPI/targetů): Toto kritérium hodnotí, zda jsou KPI/targety definovány v širokém rozsahu oblastí (např. počet volání, hodnota smluv, počet aktivit). Hodnotová funkce může mít škálu od 1 (úzký rozsah) do 3 (široký rozsah), kde vyšší hodnota značí, že firma má komplexnější a vícestranné KPI. Pro tento účel byla vytvořena škála, která zohlední počet a typy KPI, které každý partner používá.
  - 1 bod: Používá pouze 1-2 druhy KPI
  - 2 body: Používá 3-4 druhy KPI
  - 3 body: Používá 5 a více druhů KPI

- K2 (Úspěšnost konverze nabídek): Toto kritérium hodnotí úspěšnost převodu předložených nabídek na uzavřené smlouvy. Představuje procentuální úspěšnost konverze nabídek.
- K3 (Průměrná hodnota uzavřených smluv): Toto kritérium zjišťuje průměrnou hodnotu uzavřených smluv. Představuje průměrnou hodnotu uzavřené smlouvy.
- K4 (Dostupnost a používání informací): Toto kritérium hodnotí, jak dobře jsou obchodní zástupci informováni a jak často aktualizují své znalosti prostřednictvím odborných novinek. Pro tento účel byla také vytvořena škála:
  - 1 (nízká): Obchodní zástupci mají omezený přístup k potřebným informacím a neaktualizují si pravidelně znalosti.
  - 2 (střední): Obchodní zástupci mají dostatečný přístup k informacím, ale mohou se zlepšit v pravidelnosti sledování odborných novinek a trendů.
  - 3 (vysoká): Obchodní zástupci mají vynikající přístup k aktuálním informacím a pravidelně sledují a aplikují odborné novinky a poznatky ve své práci.
- K5 (Preferovaný způsob schůzek): Toto kritérium zjišťuje, zda jsou osobní schůzky preferovány před online schůzkami. Je určen poměry, které vyjadřují preferenci mezi online a osobními schůzkami.
  - 1:0 - Obchodní zástupce preferuje výhradně online schůzky.
  - 0:1 - Obchodní zástupce preferuje výhradně osobní schůzky.
  - 1:1 - Obchodní zástupce používá vyvážený poměr mezi online a osobními schůzkami.
- K6 (Doporučení jako zdroj nových zákazníků): Toto kritérium posuzuje, jaký význam mají doporučení od stávajících zákazníků pro získávání nových klientů.
  - 1 (nízká): Obchodní zástupci nekladou důraz na získávání doporučení a spoléhají se převážně na jiné metody akvizice zákazníků.

- 2 (střední): Obchodní zástupci občas využívají doporučení, ale nemají pro to stanovený systém nebo proces.
  - 3 (vysoká): Obchodní zástupci aktivně žádají o doporučení a mají zavedený systém pro jejich získávání a sledování, což znamená, že doporučení jsou klíčovou součástí jejich obchodní strategie.
- K7 (Minimální počet předložených nabídek): Toto kritérium zjišťuje, kolik je potřeba minimálně měsíčně předložit nabídek, aby byl dosažen požadovaný výsledek.

Tabulka 8 Průměrné hodnoty společných kritérií (vlastní zpracování)

Kritérium	Popis kritéria	Průměr
K1	Rozsah KPI/targetů	2
K2	Úspěšnost konverze nabídek	16,4 %
K3	Průměrná hodnota uzavřených smluv	1940
K4	Dostupnost a používání informací	2,6
K5	Preferovaný způsob schůzek (převažující hodnota)	0:1
K6	Doporučení jako zdroj nových zákazníků	1,8
K7	Minimální počet předložených nabídek	44

**Průměr** je průměrná hodnota pro všechny partnery v daném kritériu. Dále v tabulce níže jsou hodnoty těchto kritérií u jednotlivých partnerů.

Tabulka 9 Hodnoty společných kritérií u jednotlivých partnerů (vlastní zpracování)

Kritérium	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5
K1	2	2	2	2	2
K2	14 %	15 %	22 %	21 %	10 %
K3	2200	1600	1900	2500	1500
K4	3	3	2	3	2
K5	1:1	0:1	0:1	0:1	1:0
K6	1	1	2	2	3
K7	40	50	25	25	80

**Závěry vyplývající z navržených hodnotících kritérií**

1. Rozsah KPI/targetů (K1): Všichni partneři mají průměrnou hodnotu 2, což znamená, že obecně používají 3-4 druhy KPI. Toto naznačuje, že většina partnerů má relativně rozšířený seznam KPI.
2. Úspěšnost konverze nabídek (K2): Průměrná úspěšnost konverze nabídek je 16,4 %. Partner 3 a Partner 4 mají nadprůměrnou úspěšnost konverze (22 % a 21 %), zatímco Partner 5 má nejnižší úspěšnost (10 %). Na to může mít vliv i osobní způsob uzavírání nabídek nebo kvality nabídek.
3. Průměrná hodnota uzavřených smluv (K3): Průměrná hodnota uzavřených smluv je 1940. Partner 4 má nejvyšší průměrnou hodnotu smluv (2500), což naznačuje, že se možná zaměřuje na vyšší segment trhu nebo jsou opět osobní schůzky vhodnější a vyplatí se. Na druhé straně Partner 5 má nejnižší průměrnou hodnotu smluv (1500).
4. Dostupnost a používání informací (K4): Průměrná hodnota pro dostupnost a používání informací je 2,6. Partneři 1, 2 a 4 mají nejvyšší hodnoty (3), což ukazuje na to, že mají vynikající přístup k informacím a pravidelně aktualizují své znalosti. Partner 3 a Partner 5 mají prostor pro zlepšení v této oblasti.
5. Preferovaný způsob schůzek (K5): Partner 1 má vyvážený přístup (1:1), Partner 5 preferuje uzavírání obchodu online, zatímco ostatní partneři preferují osobní schůzky (0:1). Toto může odrážet rozdíly v obchodních strategiích nebo v osobních preferencích obchodních zástupců.
6. Doporučení jako zdroj nových zákazníků (K6): Průměrná hodnota významu doporučení je 1,8. Partner 5 má největší důraz na doporučení (3), což naznačuje, že má dobře zavedený systém pro jejich získávání. Partneři 1 a 2 mají nejnižší hodnoty (1), což značí, že doporučení nejsou pro ně klíčovým zdrojem nových zákazníků.
7. Minimální počet předložených nabídek (K7): Průměrný počet předložených nabídek mezi partnery je 44. Partner 2 a Partner 5 výrazně překonávají tento průměr s 50, respektive 80 nabídkami, což může svědčit o jejich vyšší obchodní aktivitě nebo lepší schopnosti generovat potenciální příležitosti. Na druhé straně Partner 1 je těsně pod průměrem se 40 nabídkami, zatímco

Partner 3 a Partner 4 jsou výrazně pod průměrem s 25 nabídkami. To může být způsobeno několika faktory, včetně možného zaměření na kvalitu před kvantitou nebo méně efektivních prodejních procesů. Vzhledem k tomu, že Partner 3 a Partner 4 mají nadprůměrnou úspěšnost konverze nabídek, zdá se, že se možná soustředí více na uzavírání obchodů než na samotné množství předkládaných nabídek. Partner 5, přestože má nejnižší úspěšnost konverze, kompenzuje to vysokým počtem předkládaných nabídek, což může naznačovat strategii zaměřenou spíše na kvantitu.

#### 8.1.4 Doporučení vycházející z benchmarkingu

Z analýzy vyplývá, že stanovení cílených KPI, které podporují nejen kvantitu, ale také kvalitu nabídek a zdůrazňují konverzní poměr a celkovou hodnotu uzavřených smluv, je klíčové pro efektivní hodnocení výkonnosti obchodních týmů.

Proces vyhodnocení byl rozdělen do několika etap, počínaje počátečním sběrem dat a konče podrobnou analýzou a interpretací výsledků. Cílem bylo nejen identifikovat oblasti pro zlepšení, ale také poskytnout partnerům užitečné informace, které mohou využít k optimalizaci svých obchodních procesů a nastavení účinných KPI.

#### Doporučení pro zavedení KPI:

- **Celková hodnota uzavřených smluv za měsíc:** Tento KPI měří finanční výsledky obchodního týmu a umožňuje sledovat celkový příspěvek k zisku společnosti.
- **Počet předložených nabídek za měsíc:** Sleduje aktivitu obchodních zástupců a jejich schopnost generovat potenciální obchody, což je klíčové pro naplnění prodejního plánu.
- **Úspěšnost konverze leadů z call centra:** Zjišťuje efektivitu call centra a schopnosti obchodních zástupců převádět získané leady na reálné obchodní příležitosti.
- **Konverzní poměr nabídek na uzavřené smlouvy:** Poskytuje informaci o tom, jaký podíl předložených nabídek se promění na skutečné smlouvy, což je důležité pro hodnocení efektivity prodejního procesu.

- **Průměrná doba uzavření smlouvy:** Měří časový interval od prvního kontaktu s potenciálním zákazníkem po finální podpis smlouvy, což pomůže identifikovat a zlepšit potenciální zdržení v prodejním procesu.
- **Podíl smluv získaných na doporučení:** Tento ukazatel výkonnosti hodnotí účinnost obchodních zástupců v budování silných vztahů se zákazníky, což vede k získání nových klientů na základě doporučení, a tím snižuje náklady na akvizici nových klientů.

## 9 CHARAKTERISKA PROJEKTU

Ve vybrané společnosti, založené v roce 2019 a specializující se na přeprodej telekomunikačních služeb, je neustálým cílem zlepšování obchodních procesů a efektivity. Vedení organizace, s ohledem na výzvy spojené s konkurenčním trhem, uznalo potřebu implementace nového systému KPI. Tento krok byl identifikován jako klíčový pro posílení pozice na trhu, zvyšování produktivity a zpřesňování rozhodovacích procesů.

Tato potřeba vyplývala ze dvou hlavních nedostatků: absence specifických KPI, které by reflektovaly klíčové aspekty obchodní činnosti, a nutnosti zlepšení stávajícího CRM systému, aby odpovídal požadavkům společnosti a snížil potřebu ručního vkládání reportů pro zjištění výsledků. Tento krok byl identifikován jako klíčový pro posílení pozice na trhu, zvyšování produktivity a zpřesňování rozhodovacích procesů.

Jako vedoucí projektu a team leader ve společnosti jsem zastávala roli hlavního koordinátora a vedoucího tohoto projektu. Mé odpovědnosti zahrnovaly koordinaci všech aspektů projektu od jeho plánování až po konečnou realizaci. Ve spolupráci s jednatelem společnosti, který schvaloval všechna klíčová rozhodnutí a případné úpravy, jsem zajistila, že projekt postupuje podle plánu. Současně jsem udržovala kontakt s konkurenčními společnostmi v rámci benchmarkingu, dále s obchodními zástupci vybrané společnosti a dodavatelem CRM systému, což bylo klíčové pro hladké zavedení a integraci nových KPI do našich obchodních procesů.

### 9.1 Návrh a cíle projektu

Hlavním cílem projektu je poskytnout přesnější a relevantnější metriky pro dosažení vyšší efektivity a lepšího výkonu obchodního týmu. Nově navržená KPI jsou zaměřena na měření jak kvantity, tak kvality obchodních aktivit s důrazem na konverzi nabídek a hodnotu uzavřených smluv. Očekává se, že integrace KPI do CRM systému umožní okamžité sledování výsledků a udržení přehledu o výkonnosti obchodního týmu.

Rozsah projektu zahrnuje vývoj a implementaci nového systému KPI a integraci tohoto systému do nového upraveného CRM. Projekt je specificky zaměřen na oblast měření výkonnosti a nezabývá se změnami v produktové nabídce ani celkovou restrukturalizací organizace.



Během projektu je důraz kladen na vylepšení uživatelského prostředí CRM tak, aby byl co nejintuitivnější a přátelské k uživatelům, což pomůže zvýšit adopci systému obchodními zástupci a zlepšit celkovou správu zákaznických vztahů. Součástí implementace nového CRM je i zajištění, že systém bude schopen efektivně zachytávat a zpracovávat data potřebná pro výpočet KPI, a to jak automaticky, tak prostřednictvím manuálního zadávání.

#### **Vedlejší cíle projektu:**

- Identifikace klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) pro obchodní tým, které budou reflektovat jak kvantitativní, tak kvalitativní aspekty výkonu.
- Nastavení procesů pro sběr dat a analýzu informací potřebných pro monitorování KPI.
- Výběr a nastavení nového CRM systému, který bude plně kompatibilní s požadavky na sledování KPI a bude podporovat efektivní správu zákazníků.
- Integrace KPI do CRM systému tak, aby byly klíčové informace snadno dostupné a vizualizované pro obchodní zástupce i management.
- Školení obchodních zástupců a jednatele o novém CRM systému na nově implementované procesy a nástroje.
- Kontinuální hodnocení a optimalizace CRM systému a KPI s ohledem na získané zkušenosti a zpětnou vazbu od uživatelů.

#### **Očekávané výstupy:**

- Zavedení KPI, která přímo odrážejí cíle společnosti a podporují růst a efektivitu.
- Nový CRM systém plně provozní a integrovaný s procesy společnosti.
- Zvýšená efektivita a produktivita obchodních zástupců.
- Lepší porozumění a správa zákaznických vztahů.
- Zlepšení schopnosti společnosti rychle reagovat na měnící se tržní podmínky a potřeby zákazníků doprovázeno pravidelnými workshopy.

## **9.2 Projektový návrh I: Implementace konceptu KPI**

Analýza stávajícího systému KPI ve spolupráci s partnery odhalila prostor pro zlepšení, zejména v rozsahu KPI, počtu předložených nabídek, úspěšnosti konverze

nabídek a průměrné hodnotě uzavřených smluv. Bylo stanoveno, že nové KPI by měli být kvantitativně i kvalitativně zaměřená a podporovat výkonnost obchodního týmu.

Bude popsán strategický přístup k definování a implementaci systému klíčových výkonnostních ukazatelů (KPI), který vychází z předchozího benchmarkingu a interních konzultací s vedením společnosti. Cílem je vytvořit efektivní nástroje pro hodnocení a podporu výkonnosti obchodních zástupců (OZ) tak, aby byly splněny a překonány stanovené obchodní cíle.

Důkladná analýza benchmarku naznačila, že pro maximalizaci výkonnosti a konkurenceschopnosti je zapotřebí zvýšit pravidelný objem uzavíraných smluv. Po konzultaci s jednatelem byly vybrány specifické KPI, jež reflektují tyto potřeby a jsou zároveň v souladu s nejlepšími postupy v odvětví. V rámci stanovených KPI se očekává, že každý OZ bude pravidelně uzavírat smlouvy v minimální hodnotě 10 000, přičemž jedna OZ byla stanovena výjimka s cílem 15 000.

V souladu s předpokládanou konverzí nabídek na úrovni 20 % bylo rozhodnuto, že minimální počet předložených nových nabídek bude 30. Tento počet nabídek následně odpovídá očekávanému přínosu alespoň 10 200, předpokládá se totiž, že průměrná hodnota jedné nabídky je 1700. K dosažení a překročení minimálního objemu smluv výrazně přispěje i podpora ze strany call centra, kde je konverze leadu na nabídku přibližně 50 %. S počtem 20 přidělených leadů měsíčně tak OZ zbývá získat pouze 20 nových IČ, aby splnil stanovené KPI – viz prodejní trychtýř.

		Měsíčně	Denně	Hodnota/měsíc	
50%	Leady - call	20	1		
	Nabídka	10	0,5	17 000 Kč	
10%	Cold call	200	10		
	Nabídka	20	2	34 000 Kč	
Hodnota nabídek celkem				51 000 Kč	20%
Hodnota uzavřených smluv				10 200 Kč	

Obrázek 9 Prodejní trychtýř (vlastní zpracování)

Zvláštní motivací pro obchodní tým je zavedení motivačního koeficientu, který se navýší o jednu jednotku po předložení 40 nových nabídek. Tento prvek je důležitý

pro podporu nadstandardního výkonu a odráží se v systému odměňování, kde výpočet provize zaznamená pozitivní impuls v případě, že je tento cíl dosažen. Naopak, abychom podpořili vysokou míru závazku a zodpovědnosti mezi obchodními zástupci, byl zaveden také systém, který reaguje na nesplnění stanovených KPI. V případě, že obchodní zástupce nesplní stanovené cíle, dojde k penalizaci ve formě snížení koeficientu o 0,5. Tato redukce motivuje obchodní zástupce k vyššímu výkonu a zároveň zajišťuje, že systém odměňování je spravedlivý a odrazuje od podvýkonu. – viz tabulka „Stanovené KPI pro OZ“

Kromě toho, nové potenciální zákazníci mohou obchodní zástupci získávat i prostřednictvím doporučení, což jim významně usnadní práci a podpoří celkovou obchodní aktivitu. Tento proces bude dále podpořen pravidelnými týdenními workshopy, které budou sloužit nejen jako platforma pro sdílení obchodních dovedností mezi zkušenějšími a nově přichozími členy týmu, ale také jako prostředek pro sdílení problémů a nových požadavků zákazníků a společné hledání řešení.

Obchodník	Osobní target na první nabídky (Minimální počet)	Předpokládaná hodnota nabídek	Osobní target (Koeff 5)	Předpokládaná hodnota nabídek (Koeff 5)
Obchodník 1	30	51000	40	68 000
Obchodník 2	30	51000	40	68 000
Obchodník 3	30	51000	40	68 000
Obchodník 4	30	51000	40	68 000
Obchodník 5	30	51000	40	68 000
Obchodník 6	30	51000	40	68 000

- V PŘÍPADĚ NESPLNĚNÍ OSOBNÍHO TARGETU NA MINIMÁLNÍ POČET PRVNÍCH NABÍDEK (30) BUDE UPRAVEN KOEFICIENT O HODNOTU: -0,5 (3,5)

- V PŘÍPADĚ SPLNĚNÍ OSOBNÍHO TARGETU NA MINIMÁLNÍ POČET PRVNÍCH NABÍDEK (30) BUDE STÁVAJÍCÍ KOEFICIENT ZACHOVÁN NA STEJNÉ ÚROVNI (4)

- V PŘÍPADĚ SPLNĚNÍ OSOBNÍHO TARGETU NA POČET 40 PRVNÍCH NABÍDEK BUDE STÁVAJÍCÍ KOEFICIENT NAVÝŠEN O HODNOTU: 1 (5)

#### Obrázek 10 Minimální počet nabídek pro OZ (vlastní zpracování)

V rámci systému KPI je stanoveno, že pokud obchodní zástupce splní počet předložených nabídek, avšak nedosáhne na minimální přínos hodnoty uzavřených smluv ve výši 10 000 Kč, bude jeho situace posouzena individuálně. K zajištění dosažení požadovaného finančního objemu dojde k navýšení minimálního počtu jeho nabídek a následně proběhne důkladná analýza jeho prodejních schopností. Případné nedostatky budou řešeny prostřednictvím školení, jež se zaměří na zdokonalení technik uzavírání smluv a na zvýšení schopnosti identifikovat potřeby zákazníků s cílem nabízet řešení, která zvýší hodnotu každé smlouvy.

Níže uvedená tabulka poskytuje přehled stanovených KPI a KRI, které slouží jako měřítko pro sledování a hodnocení úspěšnosti obchodních procesů ve společnosti. Hodnoty těchto ukazatelů jsou vyjádřeny ve finančních částkách, počtech kusů nebo procentech a odrážejí výsledky za stanovené období.

Tabulka 10 Stanovené KPI a KRI (vlastní zpracování)

Stanovené KPI	Hodnota
Celková hodnota uzavřených smluv za měsíc	10 000 Kč
Počet předložených nabídek za měsíc	min. 30 ks
<b>Za předpokladu (KRI)</b>	
Konverzní poměr nabídek na uzavřené smlouvy	20 %
Úspěšnost konverze leadů z call centra na nabídku	50 %
Konverze zákazníka z cold call	10 %
Průměrná hodnota nabídky	1700 Kč

Po pečlivém výběru a definování klíčových výkonnostních ukazatelů byly tyto KPI prezentovány na firemní poradě, které se zúčastnili všichni obchodní zástupci, vedení společnosti a team leader back office, který zároveň zastává roli vedoucího projektu. Během porady byly představeny metody denní kontroly výkonu, kdy každý obchodní zástupce je povinen předložit minimálně dvě nabídky denně. Tyto nabídky budou následně pravidelně přezkoumávány ve 15minutových online schůzkách, vždy za předchozí pracovní den. Obchodní tým změny přijal pozitivně a je připraven se podle nových KPI řídit. Tento systém efektivní kontroly bude integrován do nového systému CRM, který poskytne podrobnější přehled o výkonu a usnadní sledování stanovených cílů. Více o tomto systému a jeho implementaci je popsáno v následující kapitole, která se detailně věnuje novým procesům a technologickým řešením navržená k posílení obchodní výkonnosti.

### 9.3 Projektový návrh II: Implementace KPI do systému CRM

Proces výběru vhodného CRM systému byl iniciován na základě zjištěným potřeb společnosti a doporučení od našeho partnerského operátora byl doporučen vhodný dodavatel. Pro zavedení změn bylo nutné zvolit nového dodavatele, který by dokázal poskytnout CRM řešení odpovídající vizí obchodní efektivnosti a flexibilní podpoře pracovních procesů, protože stávající dodavatel neumožňoval takovou úpravu systému. Po úvodní prezentaci možností CRM systému, která byla předvedena

vedení společnosti, došlo k rozhodnutí o jeho adaptaci a následnému přizpůsobení specifickým požadavkům společnosti. Cílem bylo zajistit, aby nový systém zahrnoval nástroje pro sledování a hodnocení vybraných KPI a současně efektivnější práci se zákaznickými daty.

V následujících oddílech bude podrobněji popsáno, jaké funkce systému CRM byly vylepšeny, zejména s ohledem na efektivní správu zákaznických interakcí, monitoring prodejního procesu, prognózování a zaznamenávání důležitých událostí. Zavedení přehledného dashboardu, který umožňuje kontinuální kontrolu KPI, je také klíčovou součástí projektu.

#### **Požadované a implementované funkcionality:**

- Zlepšení správy zákazníků
  - Přehlednější zákaznická karta obsahující klíčové informace pro efektivní správu zákazníků: Základní údaje, IČ/DIČ, kontaktní údaje, počet SIM, předpokládaná/výsledná hodnota, konec smlouvy.
  - Přehled služeb, které jsou uzavřené ve smlouvě.
  - Možnost vedení obchodních případů s pravděpodobností uzavření 25 %, 50 %, 75 %, 99 % a 100 %.
  - Možnost plánování aktivit pomoci stavů pipeline.
- Efektivní kontrola plnění KPI a přehled KRI
  - Reportování prvních nabídek – počet i hodnota.
  - Reportování hodnot uzavřených smluv.
  - Reportování stavu leadů a nabídek – výhra/prohra.
  - Přehled průměrných délek smluv.

Zavedení změn vyžadovalo sérii setkání, jak s poskytovatelem CRM systému, tak s vedením společnosti, aby bylo zajištěno, že systém bude odpovídat potřebám firmy a neobsahoval nadbytečné informace. Komunikace také probíhala prostřednictvím e-mailů, kde byly formulovány specifické požadavky na úpravy systému, a jako odpověď byly zasílány aktualizace a návody k nově implementovaným funkcím.

V dalších částech této kapitoly budou detailně rozebrány nejdříve změny, které nastali v oblasti správy zákazníka a práce se zákaznickým účtem a následně poukázáno na to jak tyto změny přezpívají jako vstupní data pro tvorbu grafu či tabulek a jak tyto funkcionality jednotlivé fáze projektu od jeho zahájení, přes implementaci, až po vyhodnocení mají dopad na efektivní kontrolu KPI a na úspěšnost obchodních procesů.

Na obrázku níže je zákaznická karta v původním CRM systému. Jak je vidět je to obecná karta, která obsahuje základní údaje o zákazníkovi jako adresa, kontakt a operátor, případně zdroj kontaktu, dále je možné uvádět poznámky k zákazníkovi. V dalších údajích se nachází informace o IČ a DIČ. V záložce historie je možné vidět přehled úkolů, které obchodní zástupce naplňuje pro back office ale také naplánované hovory, či schůzky, které se promítají do kalendáře v systému.

**Bc. Monika Gachová** ULOŽIT UL

Základní údaje **Další údaje** Volitelná pole Online podepisování **Historie** Diskuze

**ZÁKLADNÍ ÚDAJE**

Název: Bc. Monika Gachová  Fyzická osoba

Stav: Aktuální Vztah: Partner

Vlastník: Monika Gachová Operátor:

Rating: A ★★ ★ Zdroj kontaktu:

Obor:

[Upravit](#)

**ADRESY A KONTAKTY** Přidat

**Sídlo klienta**

[Ukázat na mapě](#) [Ukázat trasu](#)

Ulice: Vavrečkova 7074

Město: Zlín

Kraj: Zlínský kraj PSČ: 76001

Země: Česká republika [vybrat](#)

Obchodní teritorium: [upravit](#)

GPS: [upravit](#)

**Základní kontakty** Další kontakty

Tel 1: 774 774 197 Typ: mobil

Tel 2: Typ:

Email:

Email 2:

WWW:

**KONTAKTNÍ OSOBY** Přidat kontaktní osobu

Ke klientovi nejsou evidovány žádné kontaktní osoby

[Přidat kontaktní osobu](#)

**PROPOJENÍ NA JINÉ KLIENTY**

Nastavte mateřskou nebo dceřinou společnost nebo vytvořte volné propojení s dalšími klienty

[Propojit na jiného klienta](#)

**POZNÁMKA KE KLIENTOVI** [Přidat poznámku](#)

**Nejbližší naplánovaná aktivita**

✓ **Poslední zrealizovaná aktivita**  
9.1.2024 nastavení inkaso  
Monika Gachová > Dominik Kráľ

Obrázek 11 původní CRM systém – zákaznická karta (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Níže je možné vidět ½ zákaznické karty v novém CRM systému, kde je možné vidět IČ, DIČ (pokud zákazník má), adresu, kontakt, případně si může OZ doplnit TAG společnosti. Do tagu může dát jestli se jedná o většího zákazníka (vyšší hodnota smlouvy), označení pro nutnou pomoc asistentky (pro výkonnějších OZ) nebo označit zákazníka, že byl získán na základě doporučení. V záložkách nahoře, se může OZ překlíknout na provizi, kterou za zákazníka získal a na dokumenty společnosti.

Bc. Monika Gachová - IČ 17461812

Ⓜ Běžný režim      📄 Dokumenty společnosti      🏷️ Provize

**Identifikační údaje**

IČO: 17461812      CA: Zadejte CA zákazníka

Název: Bc. Monika Gachová      Datum:      🔄

PSČ: 76001      Město: Zlín

Ulice: Vavrečkova 7074

Okres: Zlín

Typ: FO      Počet ZAME: Počet ZAME

WWW: https://www.strankafirmy.cz

Tag: Vyberte TAG společnosti

**Kontakty**

Bc. Monika Gachová - +420 774 774 197      monika.gachova@gmail.com

Obrázek 12 Zákaznická karta nový systém CRM 1/2 (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Pravá strana zákaznické karty je důležitá a předmětná pro zaznamenávání konkrétních dat o zákazníkovi, které podporují kontrolní funkcionality. Je možné zaznačit počet SIM, předpokládané Revenue zákazníka (aktuální útrata), operátora, OZ vlastník (označuje jméno obchodníka, který má zákazníka ve vlastnictví). Po podepsání smlouvy může OZ vidět hned na úvodní kartě, do kdy má zákazník smlouvu. Vpravo si OZ založí forecast (obchodní případ), kde zaznačí předpokládaný měsíc uzavření, pravděpodobnost uzavření a předpokládanou hodnotu. Dole si zaznamenává stavy pipeline (1. hovor, volat později, schůzka,

tvořím nabídku, jednám o smlouvě, implementace, nemá zájem, jedná s jiným OZ, blacklist). Stav pipeline si naplánuje na určité datum, případně čas, pokud chce stav zobrazit v kalendáři. Nahoře nad zákaznickou kartou má záložky – péče a požadavky, přehled služeb a celkovou historii zákazníka. V záložce péče a požadavky, přehled služeb a celkovou historii zákazníka. V záložce péče a požadavky předává obchodník úkoly na back office. Dále v přehledu služeb může vidět všechny aktivní nebo plánované služby, které zákazník podepsal v Rámcové smlouvě viz obrázek „Přehled služeb“. Také vidí skutečné minimální měsíční plnění zákazníka, tj. hodnota smlouvy.

The screenshot displays a CRM interface for a customer card. At the top, there are three tabs: "Péče a požadavky (PP)", "Přehled služeb", and "Historie". The main section is titled "TELCO" and contains several fields: "SIM" with value "2", "Revenue" with value "1000" and unit "Kč", "Operátor" with a dropdown menu showing "Vodafone", "Konec RS" with value "01.03.2025", "OZ Vlastník" with value "Monika Gachová" and a red circle icon, "VF Vlastník" with value "MANAGET" and a checked checkbox, "SFA příležitost" with value "Nezaložena" and a warning icon, and a "Poznámka" field with the text "Poznámka telco". To the right, a "Forecast" sidebar shows "\$ #7703 - GACHOVAM". At the bottom, a "Pipeline" section includes a "Stav" dropdown menu with "Vyberte" selected, a date field "dd.mm.rrrr", a time field "15 min", and a "Poznámka" field with a rich text editor toolbar.

Obrázek 13 Zákaznická karta nový systém CRM 2/2 (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Konkrétní položky smlouvy, jako jsou mobilní služby, pevné služby, TV a ostatní, zadává do forecastu back office spolu s daty aktivací. Obchodní zástupce, tak může efektivně na pár kliků vidět vše, co zákazník využívá. Nemusí tyto informace dohledávat ve smluvních dokumentech, v online či papírové podobě, nebo složitě dohledávat v historii úkolů, kdy a jestli jsou služby aktivní. Co je významné zlepšení oproti původnímu systému CRM.



Běžný režim		Dokumenty společnosti		Provize		Péče a požadavky (PP)		Přehled služeb	
Přehled SIM									
Vytvořeno	Typ	Tel. číslo	Datum portace	Aktivní					
09.04.2024	Portace	773773197	07.03.2023	Ano					
09.04.2024	Nová	774774197		Ano					
Ostatní služby									
Vytvořeno	Typ	Služba, rychlost	Adresa	Dokončeno	Aktivní				
09.04.2024	Nová	Vodafone Koax a Fibre Premium Profi	Vavrečkova 7074, Zlín, 760 01	09.04.2024	Ano				
09.04.2024	Nová	Vodafone TV		09.04.2024	Ano				
Přehled smluv									
Vytvořeno	Skutečné BMSL	Detail FC #							
09.04.2024	1 000 Kč	ACQ #7703							
Celkem	1 000 Kč								

Obrázek 14 Přehled služeb (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Přehled aktivací jednotlivých služeb si obchodní zástupce může také hromadně otevřít u všech svých zákazníků, kde jsou kromě aktivních/neaktivních služeb i podrobnější informace o smlouvě – skutečná hodnota smlouvy, výška bonusu na nákup zařízení, kdy byla smlouva připravena, předána na BO a také od jakého data je účinná. Tato kontrola slouží jak pro obchodní zástupce, tak i pro vedení společnosti a back office ke kontrola, zda byly všechny služby aktivovány, nebo je potřeba připomenout, že je nutná akce ze strany OZ aby došlo k naplnění podepsané smlouvy se zákazníkem.

Typ	Skutečné plnění	HW Budget	Délka smlouvy	Příprava smlouvy	Předáno na BO	Účinnost	OKU	Portace	Internet
ACQ	3 400 Kč	33 940 Kč	36	09.03.2024	21.03.2024	22.03.2024	7/7	6/6 28.03.2024	1/1 28.03.2024
Upsell	1 600 Kč	11 979 Kč	36	21.03.2024	21.03.2024	22.03.2024	6/6	5/5 27.03.2024	1/1 29.03.2024
ACQ	1 100 Kč	13 008 Kč	37	19.03.2024	21.03.2024	22.03.2024	5/5	3/3 28.03.2024	0/0
ACQ	2 500 Kč	25 000 Kč	36	21.03.2024	22.03.2024	22.03.2024	15/15	15/15 28.03.2024	1/1 29.03.2024
ACQ	1 100 Kč	11 979 Kč	36	20.03.2024	20.03.2024	21.03.2024	4/4	4/4 28.03.2024	0/0
Upsell	400 Kč	1 919 Kč	15	20.03.2024	21.03.2024	21.03.2024	2/2	0/0	0/0
Upsell	900 Kč	3 812 Kč	29	20.03.2024	21.03.2024	21.03.2024	3/3	0/0	0/0
ACQ	1 100 Kč	7 986 Kč	24	09.03.2024	16.03.2024	19.03.2024	7/7	7/7 25.03.2024	0/0
Upsell	2 100 Kč	20 963 Kč	32	11.03.2024	19.03.2024	19.03.2024	4/4	3/3 27.03.2024	0/0
Upsell	2 100 Kč	20 812 Kč	32	13.03.2024	14.03.2024	15.03.2024	7/7	3/3 21.03.2024	0/0
ACQ	4 100 Kč	49 697 Kč	36	12.02.2024	07.03.2024	14.03.2024	10/11	10/10 28.03.2024	2/3

Obrázek 15 Přehled aktivací (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Obchodní zástupce si může zobrazit přehled svých forecastů, tj. přehled obchodních případů, které má rozjednané. Vidí nejen celkovou hodnotu rozjednaných nabídek nebo smluv, ale také jim je zřejmá přiřazená pravděpodobnost úspěchu v daném obchodním případě díky sloupci „status“. Systém jim také poskytuje informace o stádiu v rámci pipeline, očekávaném měsíci uzavření obchodu a potenciální délce smlouvy. Tento nástroj nabízí obchodníkům kvalitní přehled o vlastních aktivitách a umožňuje jim aktuálně hodnotit svůj přínos pro společnost. Zároveň vedení společnosti může díky tomuto systému snadno získat přehled o výkonnosti jednotlivých obchodníků a očekávaném přínosu jejich práce pro dosažení obchodních cílů společnosti, což jim umožňuje lépe plánovat a přijímat strategická rozhodnutí. O zajištění správného a bezchybného přehledu je nezbytné, aby obchodní zástupci pečlivě vedli a pravidelně aktualizovali forecasty na kartě zákazníka a důsledně pracovali se stavem pipeline, což je klíčem k udržení přesnosti a relevantnosti obchodních dat. Z těchto dat vychází všechny statistiky a výstupy ke kontrole nastaných KPI, proto obchodní zástupci přešli několika školeními pro správné zadávání.

Obchodník	^ Předpokládaný datum podpisu	↕ iČ	↕ Typ smlouvy	↕ Očekávané / Skutečné	↕ Délka smlouvy	↕ Status	↕ Předáno na BO	↕ Účinnost RS	↕ Skutečný měsíc uzavření	↕ Status Pipeline
Zkus <d	Zkus 2013>	Zkus	Zkus >	Zkus >=33	Zkus >=	Zkus			Zkus /20[0]d/	Zkus B* or alex[br]c
<b>Jmeno OZ</b>	202404	<b>IČ zkh</b>	ACQ	1 300 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Volat později
	202404		ACQ	300 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Nedovoláno
	202404		ACQ	1 200 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Nemá zájem
	202404		ACQ	5 300 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Tvořím nabídku
	202404		ACQ	4 100 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Volat později
	202404		ACQ	600 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Volat později
	202404		ACQ	100 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Nově přiděleno
	202404		ACQ	1 100 Kč	36	99%			202401	
	202404		Upsell	100 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Volat později
	202404		ACQ	400 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Osobní schůzka
	202404		ACQ	800 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Osobní schůzka
	202404		ACQ	600 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Osobní schůzka
	202404		ACQ	1 900 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Volat později
	202404		ACQ	1 800 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Jednání o smlouvě/Smlouva předložena
	202404		ACQ	500 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Jednání o smlouvě/Smlouva předložena
	202404		Upsell	100 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Volat později
	202404		ACQ	400 Kč	Nezadáno	99%			Nezadáno	Volat později

Obrázek 16 Přehled Forecastů (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Co se týče hlavní a efektivní kontroly plnění KPI, bude představen dashboard v novém systému CRM. Hlavní funkcionalitou je přehled počtu nabídek a hodnoty předložených nabídek – vychází se s nových předložených nabídek, tj. nový

potenciální zákazník, níže jsou pro přehled vloženy výstřižky za období 04/2024 k datu 7.4.2024, tj. krátce po zavedení targetů.

Počty předložených nových nabídek v jednotlivých týdnech

Obchodník	Týden 1	Týden 2	Týden 3	Týden 4	Týden 5
	01. - 07.04.2024	08. - 14.04.2024	15. - 21.04.2024	22. - 28.04.2024	29. - 05.05.2024
Obchodník	15	0	0	0	0
Obchodník	6	0	0	0	0
Obchodník	5	0	0	0	0
Obchodník	11	0	0	0	0
Obchodník	6	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Obrázek 17 Počty předložených nabídek (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

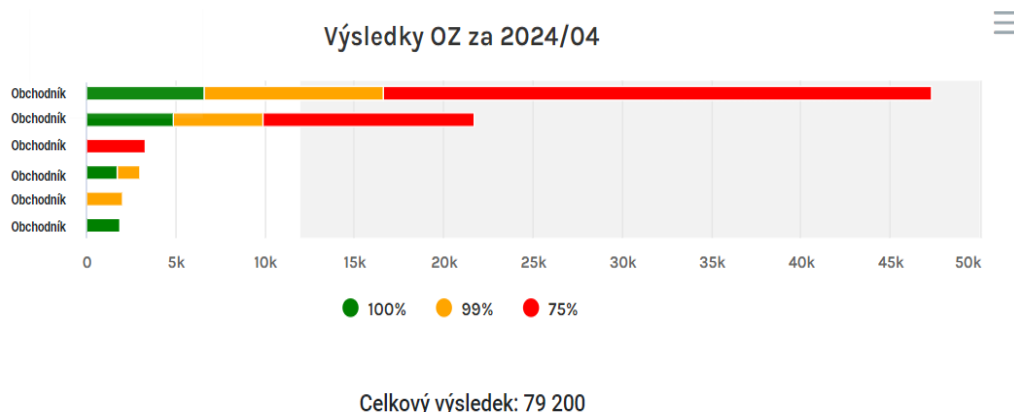
Objem nově předložených nabídek v jednotlivých týdnech

Obchodník	Týden 1	Týden 2	Týden 3	Týden 4	Týden 5
	01. - 07.04.2024	08. - 14.04.2024	15. - 21.04.2024	22. - 28.04.2024	29. - 05.05.2024
Obchodník	14 400 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Obchodník	7 100 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Obchodník	4 100 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Obchodník	15 600 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Obchodník	14 100 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Celkem</b>	<b>55 300 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>

Obrázek 18 Objem nově předložených nabídek (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Obrázek níže poskytuje grafický přehled o stádiu hlavních obchodních případů v rámci obchodního procesu. Vizualizace zahrnuje následující kategorie: 75 % případů, kde zákazník projevil zájem o nabídku a probíhá detailní diskuse ohledně smlouvy; 99 % případů, kde byla smlouva předložena zákazníkovi a očekává se její podpis; a 100 % případů, kde je smlouva již uzavřena a podepsána. Tento graf umožňuje analýzu aktuálního stavu obchodních aktivit obchodních zástupců, hodnoty nabídek, které se nacházejí v pokročilém stádiu jednání, a také nabídek, které byly úspěšně zakončeny uzavřením smlouvy. Graf vidí všichni obchodná

zástupci, tudíž je jim umožněno se navzájem srovnávat, co je pro většinu motivující. Data jsou aktuální k 7.4.2024.



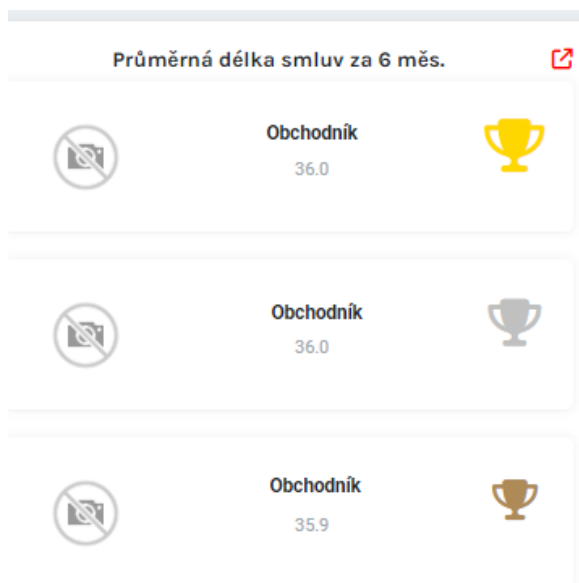
Obrázek 19 Výsledky OZ – graf (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Níže na obrázku jsou vidět nastavení targetů a průběžná plnění obchodních zástupců, tuhle funkcionalitu má pouze vedení. Nastavení provádí team leader nebo jednatel společnosti.

OZ	Target	Přepsání výsledku	Průběžná plnění	Firemní target
Obchodník	10000	<input type="checkbox"/> Nechte prázdné pro výpočet	1 700	65000
Obchodník	10000	<input type="checkbox"/> Nechte prázdné pro výpočet	0	
Obchodník	15000	<input type="checkbox"/> Nechte prázdné pro výpočet	6 600	
Obchodník	10000	<input type="checkbox"/> Nechte prázdné pro výpočet	1 900	
Obchodník	10000	<input type="checkbox"/> Nechte prázdné pro výpočet	4 900	
Obchodník	10000	<input type="checkbox"/> Nechte prázdné pro výpočet	0	

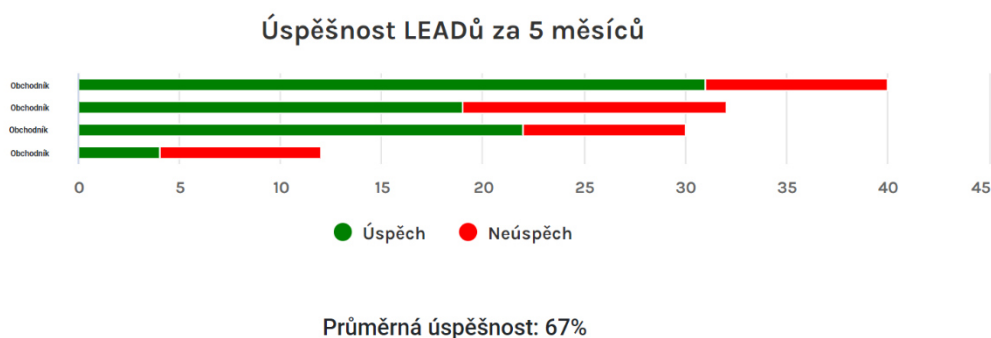
Obrázek 20 Nastavení targetů pro obchodní zástupce (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Na dashboardů se rovněž nachází top 3 OZ v kategorii průměrná délka smluv za posledních 6 měsíců. Nový systém CRM má firma pouze měsíc, tudíž se zatím vychází s těchto měsíčních dat.



Obrázek 21 Průměrná délka smlouvy (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Každý obchodní zástupce si může v hlavičce systému zapnout nebo vypnout přijetí leadů, tj. navolání kontaktů z call centra, záleží na tom, kolik mají rozjednaných obchodních případů a jaký mají prostor pro leady. Prozatím přejetí leadů, přijali pouze 4 OZ. Na obrázku níže systém počítá úspěšnost těchto leadů u každého OZ a taky průměrnou úspěšnost celkem. Analytická data nabízejí vedení komplexní vzhled do efektivity konverze leadů, což umožňuje cíleně zlepšovat obchodní procesy a zvyšovat míru uzavřených obchodů. Zároveň poskytují základ pro strategické rozhodování o alokaci zdrojů a školení obchodního týmu, což může vést k vyšší celkové produktivitě a ziskovosti.



Obrázek 22 Úspěšnost leadů z call centra (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Pro shrnutí, kontrola plnění nastavených KPI probíhá následovně: V novém systému CRM jsou k dispozici specifické záložky, které společnosti umožňují efektivně

monitorovat výkon obchodních zástupců. Na dashboardu jsou tyto informace přehledně zobrazeny a jsou snadno přístupné během několika kliknutí:

- Přímo Dashboard – poskytuje přehled o počtu a celkové hodnotě nabídek, které obchodní zástupci vytvořili, přehled o rozjednaných nebo uzavřených smlouvách, hodnocení TOP 3 OZ v průměrné délce smlouvy a celkového přínosu za poslední 3 měsíce, dále procenta úspěšnosti práce s leady.
- Záložka "Forecasty" – ukazuje očekávané obchody a umožňuje sledovat potenciální tržby.
- Záložka "Přehled Leadů" – zobrazuje aktivity obchodních zástupců spojené s kontakty přidelenými call centrem a stavem pipeline.

Tento přístup eliminuje potřebu procházet rozsáhlé reporty a ručně vyhledávat relevantní informace, což výrazně zjednodušuje kontrolu plnění a umožňuje rychlou reakci na změny a příležitosti.

System také dělá osobní statistiky obchodních zástupců viz příložený výstřížek. Zasnemává klíčové metriky, jako je počet nové získaných IČ, množství odeslaných nabídek, úspěšnost prvních hovorů, procento podepsaných a prohraných nabídek, stejně jako stadia rozpracovanosti aktuálních obchodních případů. Je důležité poznamenat, že údaje na obrázku níže jsou podávají prozatím zkreslený obraz, kvůli relativně krátké době používání nového systému CRM. Starší data, která jsou vidět jsou z důsledku migrace dat mezi stávajícím anovým CRM systémem. Pro získání spolehlivých a relevantních údajů a obchodní úspěšnosti bude nezbytné systém využívat déle a to nejméně jeden celý uzavřený měsíc, však pro stailnejší informace alespoň půl roku. Tyto statistiky firmě umožní lépe hodnoti a optimalizovat obchodní strategie, mít individuální přístup k obchodním zástupcům a přehledné vidět oblasti, kterým je nutné věnovat pozornost.

Nabídky, obchodní úspěšnost	Celkem	2023-11	2023-12	2024-01	2024-02	2024-03	2024-04	Celkem za období	Průměr za měsíc
Kolik nových IČ jsi dostal	1 392	291	192	95	111	152	78	919	153
Kolik jsi odeslal nabídek	517	0	0	27	16	14	8	65	11
Úspěšnost navolávání prvních hovorů	37 %	0%	0%	28%	14%	9%	10%	7%	7%
Podepsaných nabídek (100%)	177	0	0	3	2	2	2	9	2
Prohraných nabídek (0%)	28	0	0	0	0	0	0	0	0
Nabídek v běhu (25, 50, 75, 99%)	489	X	X	X	X	X	X	X	X
Úspěšnost v podepisování předl. nabídek	34%	0%	0%	11%	13%	14%	25%	14%	14%
Podíl prohraných nabídek	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Rozpracovaných firem (jiný stav než Nový, Odesláno do zřízení, Nemá zájem)	1 082	X	X	X	X	X	X	X	X
Průměrné staří nabídky	60 dní	0 dní	0 dní	34 dní	27 dní	1 dní	4 dní	X	11 dnů
Průměrná velikost nabídky	1 578 Kč	0 Kč	0 Kč	1 022 Kč	1 369 Kč	3 343 Kč	1 663 Kč	X	1 686 Kč
Kolik spotřebuješ kontaktů na 1 nabídku	2,69	0,00	0,00	3,52	6,94	10,86	9,75	14,14	X
Kolik potřebuješ kontaktů na 1 smlouvu	7,86	0,00	0,00	31,67	55,50	76,00	39,00	102,11	X
Kolik potřebuješ nabídek na 1 smlouvu	2,92	0,00	0,00	9,00	8,00	7,00	4,00	7,22	X

Obrázek 23 Osobní statistika (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti)

Implementace nového CRM systému představuje pro společnost významný krok k efektivnější správě zákaznických interakcí a prohloubení kontrolních mechanismů. Díky přizpůsobení systému specifickým potřebám firmy a zavedení přehledných dashboardů pro sledování KPI se značně zjednodušil monitoring prodejního procesu a posílila se schopnost vedení rychle reagovat na dynamické tržní podmínky, což vede k lepšímu rozhodování a zvyšování úspěšnosti obchodních procesů.

Nezbytnou součástí úspěšné implementace nového CRM systému je správné a pečlivé zadávání informací do systému obchodními zástupci, jelikož veškeré výpočty a analýzy vycházejí z aktualizovaných dat v pipeline a forecastech. Aby bylo toto riziko minimalizováno, byla provedena dvě školení a vytvořeny jednoduché návody s názornými výstřižky pro snadné pochopení procesů. V případě nejasností

nebo potřeby asistence mohou obchodní zástupci kdykoliv kontaktovat svého team leadera, který je ochotně provede systémem a poskytne potřebné rady a návody. Tato podpora je klíčová pro zajištění správného fungování systému a zachování kvality a spolehlivosti dat pro efektivní řízení a hodnocení KPI.

## 9.4 Časový plán projektu

Projekt byl naplánován na období 3 až 4 měsíců, s předpokládaným startem v 01/2024 a ukončením v 04/2024. Fáze projektu byly rozděleny do několika klíčových etap:

- Analýza potřeb: Projekt začal fází zjišťování potřeb, která zahrnovala identifikaci klíčových oblastí pro monitorování a hodnocení výkonu obchodních procesů.
- Dotazování na spokojenost obchodních zástupců (OZ): Během této etapy bylo provedeno dotazování zaměřené na zjištění úrovně spokojenosti obchodních zástupců, aktuálními procesy a systémy.
- Průzkum v rámci benchmarkingu: Následoval průzkum, který zjišťoval, jaké metriky používají konkurenční organizace, aby byly získány cenné informace pro návrh nového systému KPI.
- Návrh KPI: Po shromáždění a analýze dat byly navrženy oblasti KPI, které reflektovaly zjištěné potřeby a zároveň byly v souladu s nejlepšími postupy zjištěnými během benchmarkingu.
- Spolupráce na implementaci a úpravě CRM: Projekt pokračoval etapou spolupráce s dodavatelem CRM systému, kde bylo systémově upraveno a nastaveno tak, aby umožňovalo kontrolovat nově navržené KPI v reálném čase.
- Představení upraveného CRM obchodním zástupcům: CRM systém byl následně prezentován obchodním zástupcům, kde došlo k dalšímu doladění detailů na základě zpětné vazby. V této etapě probíhali i souběžné školení na práci v novém CRM.
- Zavedení KPI a školení obchodních zástupců: V závěrečné fázi byly nově zavedené KPI prezentovány obchodním zástupcům spolu s metodami jejich



sledování a hodnocení. Tato fáze také zahrnovala školení, aby byli obchodní zástupci obeznámeni s novými procesy a systémem.

Celkově byl projekt řízen s důrazem na detailní plánování, komunikaci s klíčovými zúčastněnými stranami a průběžné hodnocení, což přispělo k úspěšnému dosažení cílů projektu v stanoveném časovém rámci. Implementace nového systému KPI a úpravy CRM systému umožnily organizaci efektivnější monitorování a řízení obchodních aktivit, což bylo klíčové pro podporu růstu a konkurenceschopnosti společnosti.

Měsíc	Týden	Analýza potřeb	Dotazník OZ	Benchmarking	Návrh KPI	Práce na implementaci CRM	Představení CRM	Školení – CRM, KPI	Zavedení KPI
Leden	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
Únor	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
Březen	1								
	2								
	3								
	4								
	5								

Tabulka 11 Časová osa projektu (vlastní zpracování)

		LEDEN	ÚNOR	BŘEZEN	
					30
1	-				
2					
3					
4	Odeslán dotazník na zjištění spokojenosti OZ	1	Předání CRM pro přizpůsobení		
5		2	Práce na přizpůsobení CRM	1	121 - s jednatelem. Předání informací o CRM a kontrole KPI
6	-	3		2	
7		4		3	
8		5	Práce na přizpůsobení CRM	4	PORADA TEAMU + školení CRM od dodavatele pro OZ
9		6	Práce na přizpůsobení CRM	5	
10	Přijetí odpovědí z dotazníku a vyhodnocení	7	Práce na přizpůsobení CRM	6	Předání na TEAM nové KPI a způsob kontroly - START kontroly 11.3.
11	Práce na zlepšení návrhu zjištěných dotazníkem	8	1. schůzka na předání návrhu na úpravu CRM	7	-
12	Práce na zlepšení návrhu zjištěných dotazníkem	9	Zkoušení změn a práce na dalším přizpůsobení	8	-
13		10		9	
14		11		10	
15	Práce na zlepšení návrhu zjištěných dotazníkem	12	Zkoušení změn a práce na dalším přizpůsobení	11	WORKSHOP TEAMU/ KO KPI
16	Práce na zlepšení návrhu zjištěných dotazníkem	13	Zkoušení změn a práce na dalším přizpůsobení	12	KO KPI
17	121 s jednatelem a předání informací a implementace změn	14	2. schůzka na předání návrhu na úpravu CRM	14	KO KPI
18	Schůzka s partnerem 1 v rámci benchmarkingu	15	PORADA TEAMU - změna CRM	14	KO KPI
19	-	16	Školení na nové CRM pro OZ a BO	15	121 s jednatelem/KO KPI
20		17		16	
21		18		17	
22	Schůzka s partnerem 2 v rámci benchmarkingu	19	Přijímání návrhu na úpravu CRM od teamu	18	WORKSHOP TEAMU/ KO KPI
23	Hovor s partnerem 3 a 5 v rámci benchmarkingu a odeslán email na partnera 4	20	Přijímání návrhu na úpravu CRM od teamu	19	KO KPI
24	Vyhodnocení dat zjištěné benchmarkingem	21	Přijímání návrhu na úpravu CRM od teamu	20	KO KPI
25	121 s jednatelem na předání informací zjištěné od partnerů	22	Přijímání návrhu na úpravu CRM od teamu	21	KO KPI
26	121 s jednatelem na návrh implementace nových KPI	23	Přijímání návrhu na úpravu CRM od teamu	22	121 s jednatelem/KO KPI
27		24		23	
28		25		24	
29	121 sjednání dodavatele na nové CRM	26	Přijímání návrhu na úpravu CRM od teamu	25	WORKSHOP TEAMU/ KO KPI
30	-	27	Přijímání návrhu na úpravu CRM od teamu	26	KO KPI
31	Školení TL - práce v novém CRM	28	3. schůzka na úpravu a přizpůsobení CRM	27	KO KPI
		29	PORADA TEAMU - předání informací o změnách a plánované nové školení	28	121 s jednatelem/KO KPI
				29	-
				30	-

Obrázek 24 Kalendář akcí (vlastní zpracování)

## 9.5 Ekonomické/nákladové zhodnocení projektu

Tabulka 12 Náklady projektu (vlastní zpracování)

	Částečné	Celkem
<b>Odměna za provedení projektu</b>	-	30 000 Kč
<b>Vstupní platba za přizpůsobení CRM</b>	-	10 000 Kč
<b>Měsíční poplatek nového systému CRM</b>	700 Kč/osobu	6 300 Kč
<b>Měsíční náklady na call centrum</b>	230 Kč/lead	27 600 Kč

Závěrem lze konstatovat, že i když počáteční investice do projektu implementace nového CRM systému představuje značný jednorázový výdaj 40 000 Kč (30 000 Kč odměna za provedení projektu a 10 000 Kč vstupní platba za přizpůsobení CRM), je důležité zdůraznit, že v rámci odměny za provedení projektu jsou zahrnuty veškeré náklady na benchmarking, návrh a implementaci klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), a také související školení obchodních zástupců. Také je nutno poznamenat, že značná část projektu byla provedena v rámci standardní pracovní doby. Toto zahrnutí dodatečných služeb v rámci odměny znamená, že nebudou vznikat další skryté nebo nepředvídané náklady spojené s těmito činnostmi.

Měsíční úhrada za nový CRM systém ve výši 6 300 Kč představuje jen mírné navýšení oproti předcházejícímu systému, které činí celkově 700 Kč měsíčně. Přestože se jedná o zvýšení, je třeba vzít v úvahu, že zefektivnění práce díky novému systému uvolňuje až 20 hodin měsíčně team leadera back office, což je ekvivalent 2,5 dne čisté práce. Tento čas může být nyní využit k jiným významným aktivitám, jako je rozvoj a podpora obchodních zástupců (OZ), což může v dlouhodobém horizontu přinést významné příjmové a produktivní zisky.

Celkové měsíční náklady na služby call centra, které poskytuje podporu šesti obchodním zástupcům ve společnosti, dosahují sumy 27 600 Kč. Tato částka zahrnuje poskytování 20 leadů pro každého obchodního zástupce, což představuje klíčovou podporu pro dosažení stanovených minimálních KPI v počtu předložených nabídek. Investice do služeb call centra je tak strategickým krokem, který napomáhá obchodním zástupcům v efektivnějším plnění jejich prodejních cílů a přispívá k celkovému zvýšení obchodní výkonnosti společnosti.

Vzhledem k těmto skutečnostem je možné očekávat, že celkové náklady na projekt budou vyváženy získanými přínosy a zvýšenou efektivitou. Dlouhodobě by měl být kladný dopad na návratnost investice (ROI) ještě posílen vylepšeným výkonem firmy, lepší kvalitou zákaznického servisu a zvýšenou schopností rychle reagovat na měnící se tržní podmínky díky efektivnějšímu využívání KPI ve vylepšeném CRM systému.

Doba návratnosti investice do nového CRM systému a souvisejících nákladů na benchmarking, návrh a implementaci KPI je velmi krátká, očekává se, že bude kratší než 3 měsíce. Tento odhad je podpořený zvýšením produktivity mezi obchodníky, které bylo zaznamenáno po zavedení KPI a podpůrných programů. Před zavedením těchto opatření měli obchodní zástupci nepravidelný přínos v objemu smluv v rozmezí 3 000 až 7 000 Kč na osobu. Po zavedení změn se očekává, že každý z šesti obchodníků bude pravidelně přispívat částkou 10 000 Kč, což znamená zvýšení celkového objemu smluv z původních 39 000–45 000 Kč na pravidelných 60 000 Kč, tj. příjem vyšší než 600 000 Kč pro společnost měsíčně viz provizní systém.

Je důležité také poznamenat, že vzhledem k dynamickému růstu naší společnosti a neustálému náběru nových obchodních zástupců (OZ) lze očekávat další zvýšení předpokládaných výnosů. V současnosti máme další tři obchodní zástupce ve fázi zaučování, jejichž plný příspěvek k objemu smluv a tím i k celkovým příjmům společnosti se očekává po jejich úspěšném zaučení a začlenění do provizního systému. Tento proces zaučení obvykle trvá 3 až 6 měsíců, po kterém lze očekávat, že nově přijatí obchodní zástupci budou plně produktivní a schopní efektivně přispívat k celkovému výkonu společnosti. Tato skutečnost představuje další potenciál pro růst příjmů a zlepšení finančního výsledku projektu implementace nového systému KPI a efektivní implementace kontroly do CRM, který nyní místo několik hodin zabere par vteřin. S přibývajícími obchodními zástupci a optimalizací jejich činnosti pomocí vylepšeného CRM a KPI se tak otevírá cesta k dalšímu zvyšování efektivity a maximalizaci výnosů, což ještě více podtrhuje finanční přínosy investice do projektu a posiluje argument pro její opodstatněnost a dlouhodobou udržitelnost

Tento nárůst představuje významné zlepšení stability a předvídatelnosti příjmů společnosti, což může mít pozitivní dopad na finanční plánování a snížení rizika výkyvů v příjmech. Stabilní a zvýšené příjmy nejenže rychle pokryjí počáteční náklady na projekt, ale také přinesou společnosti další finanční prostředky, které je možné reinvestovat do dalšího rozvoje nebo inovací.

Vzhledem k těmto faktorům lze konstatovat, že investice do nového CRM systému a souvisejících procesů je finančně opodstatněná a přinese společnosti významné dlouhodobé výhody. Zvýšená efektivita a produktivita obchodních zástupců, spolu s lepšími nástroji pro sledování a hodnocení výkonu, poskytují silný základ pro trvalý růst a konkurenceschopnost na trhu.

## 9.6 Rizikové zhodnocení projektu

Tabulka 13 Matice rizik projektu (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost / Dopad	Nízký Dopad (1)	Střední Dopad (2)	Vysoký Dopad (3)
<b>Velmi pravděpodobné (A)</b>	A1: Nepřesnosti v manuálně vkládaných datech	A2: Nedostatečná podpora uživatelů v prvních fázích	A3: Odpor obchodních zástupců ke změnám
<b>Pravděpodobné (B)</b>	B1: Mírné zpoždění v aktualizací systému	B2: Přechodné snížení produktivity během přechodu na nový systém	B3: Zásadní chyby v nastavení KPI
<b>Málo pravděpodobné (C)</b>	C1: Drobné technické problémy s novým softwarem	C2: zpoždění projektu kvůli technickým překážkám	C3: Nedostatečná školení
<b>Téměř nepravděpodobné (D)</b>	D1: Změna požadavků na KPI po spuštění systému	D2: Pokles kvality zákaznického servisu během migrace dat	D3: Zásadní změny vedení nebo strategie

**Identifikace a popis hlavních rizik:****Velmi pravděpodobné (A)**

- A1: Data vkládaná ručně mohou obsahovat chyby kvůli lidské chybě.
  - Prevence: Automatizace datového vstupu, kde je to možné, zavedení kontrol kvality a revize dat.
- A2: Uživatelé nemusí mít dostatečné informace nebo pomoc při přechodu na nový systém, což může vést k frustraci a neefektivnímu využívání systému.
  - Prevence: Zajištění dostatečné podpory, poskytování průběžného školení a vytváření návodů.
- A3: Obchodní zástupci se mohou cítit ohroženi změnami a novými technologiemi, což může vést k odporu při adopci nového systému.
  - Prevence: včasná komunikace o přínosech systému, zapojení zaměstnanců do procesu implementace, zajištění školení a podpory. Zjištění ochoty přistoupit na změny, které podpoří jejich prodejní dovednost a zvýší jejich výkon.

**Pravděpodobné (B)**

- B1: Aktualizace systému mohou být dodány později, než bylo plánováno, což může mít dopad na plánované operace.
  - Prevence: Vytvoření rezervy času v projektovém plánu a předem domluvené smluvní podmínky s dodavatelem.
- B2: Obchodní zástupci musí trávit čas seznámením se s novými funkcemi, uživatelským rozhraním a pracovními postupy, což může dočasně snížit produktivitu práce.
  - Prevence: Plánování přechodu na období s nižší pracovní zátěží, poskytování školení a dočasných zdrojů na podporu během přechodu, ponechat jako back-up na určité období stávající CRM pro dohledání informací.
- B3: Chyby v definici nebo nastavení KPI mohou vést k nesprávnému měření výkonnosti a rozhodování.

- Prevence: Dostatečný průzkum v rámci benchmarkingu, zjištění metrik, které zvyšují výkonnost organizace.

## 9.7 Výsledky projektu

Projektový návrh a implementace KPI se soustředil na zdokonalení sledování a hodnocení obchodního výkonu prostřednictvím nově definovaných klíčových výkonnostních ukazatelů. Po pečlivé analýze a konzultacích byl vyvinut a nasazen systém KPI, který lépe odráží cíle společnosti a podporuje obchodní tým v dosahování lepších výsledků.

V rámci projektu byl implementován nový CRM systém, který byl specificky upraven pro potřeby firmy. Díky novým funkcionalitám a přehledným dashboardům se zefektivnilo sledování prodejního procesu a zvýšila se schopnost rychle reagovat na vývoj na trhu.

Pro další rozvoj obchodního týmu byly zavedeny pravidelné workshopy každé pondělí v 9:00, které mají motivovat k efektivnímu startu do nového týdne, poskytovat prostor pro konzultace a diskusi o nestandardních požadavcích zákazníků a výměnu prodejních zkušeností. Měsíční týmové porady pak slouží k rekapitulaci výkonu, vyhodnocení měsíce a hledání možností pro zlepšení.

Denní kontrola plnění KPI je zavedena jako nástroj pro udržení vysokého výkonu a zodpovědnosti mezi obchodními zástupci. Systém penalizace i odměn byl navržen tak, aby stimuloval výkonnost a zároveň zajišťoval spravedlivé hodnocení.

V současné době probíhá hledání nového call centra s cílem zlepšit konverzi a hodnotu uzavíraných smluv. Zvažuje se možnost vytvoření interního call centra pro zvýšení efektivity. Pro nové zaměstnance bude vypracován manuál, který usnadní zaučovací proces, a plánují se průběžná školení dle potřeb obchodních zástupců.

Projekt tedy přinesl významná vylepšení v měření a řízení výkonnosti. KPI nyní lépe korespondují s firemními cíli a poskytují efektivní nástroje pro řízení, motivaci a podporu obchodního týmu, což přispívá k lepšímu výkonu a konkurenceschopnosti společnosti.

Tabulka 14 Výsledky projektu (vlastní zpracování)

	Přijaté doporučení	Zavedeno	V řešení
System KPI	✓	✓	
Podpora OZ – call centrum	✓	✓	
Přijetí nastaveného systému KPI obchodními zástupci	✓	✓	
Návrh a přijetí nového CRM systému	✓	✓	
Školení nového CRM systému	✓	✓	
Zavedení kontroly KPI	✓	✓	
Zavedení workshopů	✓	✓	
Dodatečné školení obchodních dovednosti – manuál pro nováčky	✓		✓
Najít vhodnějšího dodavatele call centra	✓		✓



## ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na klíčový aspekt výkonnosti podniku – definování a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) a na implementaci nového CRM systému. Cílem práce bylo navrhnout a zavést efektivní systém KPI, který by byl odvozen z benchmarkingu a reflektoval by potřeby a cíle konkrétní společnosti. Důraz byl kladen na praktickou aplikovatelnost teoretických poznatků a na integraci KPI do každodenního fungování obchodního týmu prostřednictvím CRM systému.

Před samotným projektem byl analyzován současný stav vybrané společnosti, které identifikovali oblasti pro zlepšení na základě čeho byli vytvořené doporučení pro zlepšení, navrhnuté klíčové ukazatele výkonnosti a výsledkové ukazatele pro efektivní řízení výkonu. Byl proveden benchmarking a analýza CRM systému, které vyústili k integraci systému KPI do tohoto systému.

Vytvořený systém KPI umožnil lepší sledování, hodnocení a řízení výkonnosti obchodních zástupců, což vedlo ke zvýšení produktivity a efektivity práce. CRM systém se stal cenným nástrojem pro strategické rozhodování a posílení zákaznických vztahů, a tím podpořil celkový růst a zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

Diplomová práce tak přináší cenný příspěvek k pochopení významu KPI a CRM systémů v moderním obchodním prostředí a nabízí konkrétní řešení pro zlepšení výkonnosti firmy. Budoucí výzkum by se měl zaměřit na dlouhodobé sledování dopadu implementovaných KPI na výkonnost společnosti a na průběžné přizpůsobování KPI v reakci na měnící se tržní podmínky a interní cíle podniku.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ADAMS, Peter. Understanding Key Performance Indicators. Smashwords Edition, 2015. ISBN 9781311593474.

AGUINIS, Herman. Performance Management. Fourth edition. Chicago: Chicago business press, 2019. ISBN 13:978-0-9988140-8-7.

CAO, Qiqi; LIU, Pei; YANG, Sainan; WANG, Xiao a HUANG, Zhuowei. Team leader humility and team proactive customer service behavior: A regulatory focus perspective. Online. Science Direct. 2023, roč. 2023, č. 114, s. 11. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103576>. [cit. 2024-03-02].

Cíl by měl být SMART. Online. 2019. Dostupné z: <https://a-v-o.cz/podnikani/cil-by-mel-byt-smart/>. [cit. 2024-03-20].

CUMMINGS, Christian. Grow Your Small Business Through HR. Little HR, 2016. ISBN 9781370760626.

DONALESKI, Christopher M. HOW TO BOOST EMPLOYEE RETENTION THROUGH LEADERSHIP ENGAGEMENT. Publisher: CHRISTOPHER M. DONALESKI, 2022. ISBN 9781005193287.

DORAN, George T., 1981. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. International Journal of Management Reviews. Vol. 70. s.

DRUCKER, Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. HarperCollins, 2009. ISBN 9780061800436.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. Tvorba strategie a strategické plánování. 2., aktualizované a doplněné vydání. Grada, 2020. ISBN 978-80-247-3985-4.

GUTTERMAN, Alan S. Organizational Structure. Sustainable Entrepreneurship Project, 2019. ISBN 9781386960935.

GUTTERMAN, Alan. Human Resources Management. Sustainable Entrepreneurship Project, 2019. ISBN 9781386676096.

HAKES, Chris. The EFQM Excellence model for Assessing Organizational Performance: A management Guide. Van Haren Publishing: Grada, 2007. ISBN 978-9087530273.

HANZELKOVÁ, A., KERKOVSKÝ, M., VYKYPEL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck. 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

HELGESON, Lars. CRM For Dummies. Wiley, 2017. ISBN 9781119368984.

HIRIYAPPA B., PH.D. Management of Motivation. Smashwords Edition, 2017. ISBN 9781370272297.

Horváth & Partners. The Controlling Concept. Singapore: British Library Cataloguing-in-Publication Data, 2021. ISBN 978-981-121-864-4.

HYATT, Michael. Your Best Year Ever: A 5-Step Plan for Achieving Your Most Important Goals. Baker Books, 2018. ISBN 9780801075896.

INTROBOOKS TEAM. Balanced Scorecard for Performance Measurement. IntroBooks, 2019. ISBN 9781393039969.

JACKSON, Jarret. Is Your Strategy Top-Down, Bottom-Up Or Sideways? Online. 2020. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jarretjackson/2020/08/19/is-your-strategy-top-down-bottom-up-or-sideways/?sh=3f3221474802>. [cit. 2024-02-23].

JOHNSON, Whitney. Smart Growth: How to Grow Your People to Grow Your Company. Harvard Business Review Press, 2022. ISBN 9781647821159.

KERZNER, Harold, Ph.D. Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance. Fourth edition. Wiley, 2023. ISBN 9781119851554.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. Finanční analýza. 3. kompletně aktualizované vydání. Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

LETTON, George. Data Analytics. Fast Overview. Smashwords, 2017. ISBN 9781370114177.

MAKHJANI, Naresh a CREELMAN, James. Creating a Balanced Scorecard for a Financial Services Organization. Wiley finance, 2011. ISBN 9780470830338.

MALÍK, Vlastimil. Získejte a udržte si přízeň svých zákazníků. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.seoconsult.cz/blog/ziskejte-udrzte-si-prizen-svych-zakazniku>. [cit. 2024-03-12].

MARŠÍKOVÁ, Lenka. Tvorba podnikatelského plánu II. Online, Výukový materiál., 2019. ISBN 978-80-88418-39-9. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/433/page07.html#heading56>. [cit. 2024-03-24].

MESERVE, Joy. Leaders: It's Time to Think Differently About How to Increase Profitability. Online. 2023. Dostupné z: <https://trainingmag.com/leaders-its-time-to-think-differently-about-how-to-increase-profitability/>. [cit. 2024-03-10].

MINTZBERG, Henry. Understanding Organizations...Finally!. Berrett-Koehler Publishers, 2023. ISBN 978-1-5230-0005-0.

MISHRA, Binayaka. Master Data Management. Binayaka Mishra Smashwords Edition, 2017. ISBN 9781370422890.

MÜHLFEIT, Jan a PUMPRLA, Pavel. Budování úspěšných týmu. Management Press, 2022. ISBN 978-80-7261-597-1.

NAYAK KINI, Archana; SAVITHA, Basri a HAWALDAR, Iqbal Thonse. Brand loyalty in FinTech services: The role of self-concept, customer engagement behavior and self-brand connection. Online. Science Direct. 2024, roč. 2024, č. 10, s. 9. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100240>. [cit. 2024-03-26].

OBERHOLZER-GEE, Felix. Better, Simpler Strategy. Harvard Business Review Press, 2021. ISBN 1633699692.

Ochrana osobních údajů podle nařízení GDPR. Online. 2022. Dostupné z: [https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index\\_cs.htm](https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_cs.htm). [cit. 2024-02-26].

PARMENTER, David. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 4th Edition. Wiley, 2018. ISBN 978-1119620778.

PLAMÍNEK, CSC., RNDr. Jiří a FIŠER, Roman. Řízení podle kompetencí. Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

PORVAZNÍK, Ján; VYDROVÁ, Janka a LJUDVIGOVÁ, Ivana. Celostní management. 6. přepracované a dopl. vyd. IRIS, 2016. ISBN 978-80-8153-062-3.

REYNOLDS, Janice. A Practical Guide to CRM. CRC Press, 2014. ISBN 9780429081316.

SALAMINO, Floyd. How To Successfully Implement CRM Technology. GoMarquis, 2015. ISBN 9781311776631.

SAVKIN, Aleksey. 0 Step Kpi System: A Time-proven Approach to Finding Tailor-made Kpis for the Most Challenging Business Situations. BSC Designer, 2017. ISBN 978-1-365-90088-4.

SFETCU, Nicolae. Big Data Ethics in Research. MultiMedia Publishing, 2019. ISBN 9786060333067.

SHORT, Jeffery. Data Analytics. Jeffery Short, 2016. ISBN 9781386472377.

SINEK, Simon. Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't. Penguin Books, 2017. ISBN 9780670923175.

STEINBERG, Randy A. Measuring Itsm: Measuring, Reporting, and Modeling the It Service Management Metrics That Matter Most to It Senior Executives. Trafford Publishing, 2013. ISBN 9781490719443.

ŠULEŘ, Oldřich. 5 rolí manažera a jak je profesionálně dosáhnout. Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

TAYLOR, Frederick Winslow. The Principles of Scientific Management. Online. Frederick Winslow Taylor, 2016. ISBN 9786050440669. Dostupné z: <https://www.everand.com/book/313015107/The-Principles-of-Scientific-Management>. [cit. 2024-03-01].

THILAKAN, Jilesh. Customer Relationship Management: The Art of Persuasion Techniques in Modern CRM for Nurturing Profitable Relationships: Business. Dr. Jilesh, 2023. ISBN 9798223659860.

VERNER, Shawn. Leadership: Ultimate Guide to Beeing A Successful and Charismatic Leader (Learn Team Building and Employee Management Skills At Workplace). Publisher: Shawn Verner, 2022. ISBN 9791221359961.

VODÁKOVÁ, Jana a kolektiv. Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru. Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-013-5.

YUNG, Zakhar. Top 15 Dashboard Reporting Tools to Accelerate Data-Driven Decision-Making. Online. 2024. Dostupné z: <https://blog.coupler.io/dashboard-reporting-tools/>. [cit. 2024-03-15].

Zákoník práce 262/2006 Sb. Online. 2006. Dostupné z:  
<http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-1-hlava-2-dil-2-paragraf-11>. [cit. 2024-04-14].

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BO	Back office
BSC	Balanced scorecard (Vyvážené skóre)
CAPM	Model oceňování kapitálových aktiv
CRM systém	Customer servis management system (systémový software pro práci se zákazníky)
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
FO	Fyzická osoba
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
KRI	Klíčové výsledkové ukazatele
NOPAT	Čistý provozní zisk po zdanění
OZ	Obchodní zástupce
PI	Výkonnostní ukazatele
PO	Právnícká osoba
RI	Výsledkové ukazatele
TL	Team-leader
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Struktura organizace (Minztberg, 2023).....	14
Obrázek 2 Akronym SMART (vlastní zpracování na základě Hvatta, 2018) .....	23
Obrázek 3 Organizační struktura (vlastní zpracování).....	44
Obrázek 4 SWOT analýza (vlastní zpracování).....	46
Obrázek 5 Produktové portfolio – přehled hlasových a datových tarifů (vlastní zpracování na základě podnikové nabídky služeb).....	48
Obrázek 6 Produktové portfolio – přehled pevných internetů (vlastní zpracování na základě podnikové nabídky služeb) .....	50
Obrázek 7 Výkon obchodních zástupců za rok 2023 (vlastní zpracování údajů na základě interních reportů a funkcionality CRM) .....	57
Obrázek 8 Přehled výkonů jednotlivých OZ v březnu 2023 (vlastní zpracování údajů na základě interních reportů a funkcionality CRM).....	58
Obrázek 9 Prodejní trychtýř (vlastní zpracování) .....	78
Obrázek 10 Minimální počet nabídek pro OZ (vlastní zpracování) .....	79
Obrázek 11 původní CRM systém – zákaznická karta (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti).....	82
Obrázek 12 Zákaznická karta nový systém CRM 1/2 (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti).....	83
Obrázek 13 Zákaznická karta nový systém CRM 2/2 (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti).....	84
Obrázek 14 Přehled služeb (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti) .....	85
Obrázek 15 Přehled aktivací (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti) .....	85
Obrázek 16 Přehled Forecastů (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti) .....	86
Obrázek 17 Počty předložených nabídek (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti) .....	87
Obrázek 18 Objem nově předložených nabídek (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti).....	87
Obrázek 19 Výsledky OZ – graf (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti) .....	88
Obrázek 20 Nastavení targetů pro obchodní zástupce (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti).....	88
Obrázek 21 Průměrná délka smlouvy (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti) .....	89
Obrázek 22 Úspěšnost leadů z call centra (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti) .....	89



Obrázek 23 Osobní statistika (vlastní zpracování na základě interního systému společnosti) .....	91
Obrázek 24 Kalendář akcí (vlastní zpracování).....	94

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Balanced Scorecard (Makhijani, Creelman, 2011) .....	20
Tabulka 2 Meziroční vývoj – zaměstnanci, obrat a HV (vlastní zpracování na základě interních dat společnosti) .....	43
Tabulka 3 Přehled výdajů společnosti (vlastní zpracování na základě výpisu z účtů společnosti) .....	52
Tabulka 4 Klíčové perspektivy – BSC (vlastní zpracování) .....	53
Tabulka 5 Vstupní data pro výpočet EVA (vlastní zpracování) .....	56
Tabulka 6 – Minimální nároky kladené na obchodní zástupce (vlastní zpracování). 67	
Tabulka 7 Doplnující otázky – benchmarking (vlastní zpracování) .....	68
Tabulka 8 Průměrné hodnoty společných kritérií (vlastní zpracování) .....	72
Tabulka 9 Hodnoty společných kritérií u jednotlivých partnerů (vlastní zpracování) .....	72
Tabulka 10 Stanovené KPI a KRI (vlastní zpracování) .....	80
Tabulka 11 Časová osa projektu (vlastní zpracování) .....	93
Tabulka 12 Náklady projektu (vlastní zpracování) .....	95
Tabulka 13 Matice rizik projektu (vlastní zpracování) .....	97
Tabulka 14 Výsledky projektu (vlastní zpracování) .....	100

**SEZNAM ROVNIC**

Rovnice 1 Výpočet provize pro OZ .....	45
Rovnice 2 Čistý měsíční cash flow .....	52
Rovnice 3 Výpočet ekonomické přidané hodnoty .....	56

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Základní informace internátu (vlastní zpracování na základě inzerátu společnosti)

Příloha P II: Dotazníkové šetření na obchodní zástupce

## PŘÍLOHA P I: ZÁKLADNÍ INFORMACE INTERNÁTU

# OĚCHODNÍ ZÁSTUPCE PRO FIREMNÍ ZÁKAZNÍKY

### NA ČEM BUDEŠ U NÁS DĚLAT

- Zpracování přiděleného klienta který projevil zájem o nabídku a zpracování potenciálních klientů.
- Analýza potřeb zákazníka
- Příprava nabídky
- Prezentace řešení na online anebo osobní schůzce
- Vyjednávání podmínek a následná akvizice
- Péče o klienta (pouze předávání požadavku na asistentku anebo oddělní péče) a budování obchodních vztahů i za účelem získání doporučení na jiné zákazníky

### DO TÝMU HLEDÁME PŘIROZENĚ AMBICIÓZNÍ KOLEGYNĚ A KOLEGY

- Příjemné a profesionální vystupování
- Orientaci na zákazníka a jeho potřeby (Win – Win)
- Spolehlivost, týmovost a flexibilita
- Ochota se neustále vzdělávat
- Živnostenský list nebo ochota si jej zřídit

### PROČ HLEDÁME NOVÉHO KOLEGU/KOLEGYNI?

Lidé jsou základem úspěchu každé společnosti. My jsme si toho plně vědomi, a proto je našim dlouhodobým cílem zajištění prvotřídních podmínek podporujících růst našich kolegů a pomoc v dosahování cílů. Cílem našich firemních procesů je zajistit nadstandardní podmínky pro práci, motivovat a následně odměnit za výjimečné obchodní výsledky. Nadstandardní kanceláře s technickým zázemím máme ve Zlíně a Valašském Meziříčí, nicméně, obchodovat je možné na území celé České republiky.

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ NA OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

Vážené kolegyně a kolegové,

dovolte mi oslovit vás s prosbou o spolupráci na krátkém dotazníku, který by měl pomoc zjistit, jak můžeme společně vylepšit naše pracovní prostředí a procesy. Cílem tohoto dotazníku je shromáždit vaše názory a pohledy na různé aspekty naší společné práce, včetně komunikace, školení a přístupu k informacím. Vaše anonymní odpovědi nám poskytnou cennou zpětnou vazbu, kterou využijeme k dalším zlepšováním a k tomu, abychom vytvořili lepší pracovní prostředí pro nás všechny.

Dotazník by vám měl zabrat přibližně 20 minut a velice si vážím každé minuty, kterou jeho vyplnění věnujete. Děkuji vám předem za váš čas a za vaše cenné připomínky.

1. Jaké konkrétní faktory by podle tebe přispěly k efektivnějšímu uzavírání smluv se zákazníky?
2. Jsou v rámci tvého pracovního prostředí nějaké nedostatky, které bys identifikoval/a jako překážku ve výkonu tvé práce? Zejména systémové nástroje, kvalita prostředí apod.
3. Máš přístup ke všem nezbytným informacím potřebným k výkonu tvé práce?
  - a) Ano
  - b) NePokud ne, jsou informace snadno dostupné při jejich vyhledávání?
4. Jsou tvé pracovní procesy a způsob implementace smluv v dle tvé časové preference, nebo vidíš prostor pro zlepšení?
5. Máš dostatečné množství kontaktů nebo kvalitních leadů, které můžeš využít pro navázání obchodních příležitostí?

6. Jaké podmínky a zdroje by ti pomohly pracovat efektivněji, včetně lepší komunikace, přístupu k informacím, návrh školení nebo workshopů?
  
7. Je pro tebe motivující vidět, jak si vede celý tým? Například vědomí, že kolegyně má lepší výsledky než ty, tě motivuje k většímu úsilí?
  
8. Jaké další návrhy na zlepšení bys chtěl/a předložit, které by mohly vést k optimalizaci pracovního procesu nebo zlepšení prostředí?
  
9. Jsi ochotný/á přijmout změny, které podpoří tvoje obchodní dovednosti a pomůže zvýšit tvoji výkonnost?
  - a. Ano
  - b. Ne
  - c. Jiná odpověď:
  
10. Považuješ za motivující, že po dosažení stanovených klíčových výkonnostních ukazatelů bude navýšen provizní koeficient?