

Projekt implementace CRM systému do řízení obchodních procesů firmy XYZ, s.r.o.

Bc. Jakub Urbaník

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Urbaník**
Osobní číslo: **M110063**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace CRM systému do řízení obchodních procesů firmy XYZ, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši obsahově zaměřenou na problematiku CRM systémů, projektového řízení a řízení obchodních procesů firmy.

II. Praktická část

- Provedte analýzu dostupných CRM systémů, současného stavu řízení obchodních procesů a vztahů se zákazníky ve firmě XYZ, s.r.o.
- Vypracujte projekt zavedení vybraného CRM systému do řízení firmy XYZ, s.r.o. s cílem zvýšení její konkurenceschopnosti na trhu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ADAMEC, František. MS Project – řízení projektů. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1997. 248 s. ISBN 80-7169-374-X.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Výzvy managementu pro 21. století. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-x.

HOMMEROVÁ, Dita. CRM v podnikových procesech. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 134 s. ISBN 978-80-247-4388-2.

KOZÁK, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.

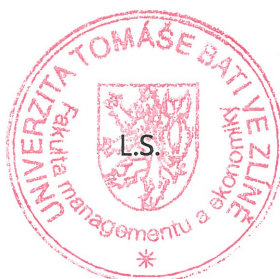
ŠAŠEK, Miloslav. Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B). Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. 115 s. ISBN 978-80-7408-025-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Mikeska, Ph.D.
Ústav ekonomie
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

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

- podle § 60⁴ 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.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 2.5.2013



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

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

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na projekt implementace CRM systému do řízení obchodních procesů firmy XYZ, s.r.o. Je rozdělena na tři části. V první části jsou zpracovány teoretické poznatky z oblasti řízení vztahů se zákazníky, obchodních procesů a projektů. Druhá část se skládá z provedených analýz a třetí část, projektová, je zaměřena na samotnou implementaci CRM systému do řízení obchodních procesů firmy.

Cílem diplomové práce je navrhnout firmě takové řešení, aby se zvýšila její konkurenceschopnost, bylo optimalizováno řízení obchodních procesů a zvýšila se celková efektivita podniku v řízení vztahu se zákazníky. V projektu je kladen důraz především na ekonomickou návratnost investice, rizika spojené s implementací CRM systému do obchodních procesů a vhodnost řešení pro řešenou firmu.

Klíčová slova: projekt, CRM, zákazník, obchodní proces, implementace

ABSTRACT

The thesis is focused on project of CRM system implementation into business management processes in XYZ Company, s.r.o. It is divided into three parts. The first part deals with the theoretical knowledge of customer relationship management, business processes and projects. The second part consists of the analyses. The third part dealing with the projects is focused on the implementation of the CRM system in business management processes.

The aim of this thesis is to propose a solution the company in order to increase its competitiveness, optimize management of business processes and increase the overall efficiency of enterprise customer relationship management. The project focuses on the economic return on investment, risks associated with the implementation of CRM system into business processes and suitability solution to solve business.

Keywords: project, CRM, customer, business process, implementation

„Nejlepší cesta k předpovědi budoucnosti je její tvorba.“

Peter Drucker

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce Ing. Martinovi Mikeskovi, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné rady a připomínky potřebné pro vypracování mé diplomové práce.

Dále chci poděkovat svým rodičům a rodině za podporu, kterou mi poskytovali po celou dobu mého studia.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	13
1.1 ZÁKAZNÍK JAKO SEGMENT TRHU	15
1.1.1 Segmentace B2C trhů	15
1.1.2 Segmentace B2B trhů	15
1.1.3 Segmentace zákazníků.....	16
1.1.4 Strategie vztahů se zákazníkem.....	17
1.2 FÁZE VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM.....	17
1.3 HODNOTA ZÁKAZNÍKA PRO PODNIK.....	17
1.4 TYPY STRATEGIE CRM.....	18
1.5 CÍLE CRM.....	19
1.6 ARCHITEKTURA CRM	19
1.6.1 Analytická část CRM	20
1.6.2 Operativní část CRM.....	20
1.7 FAKTORY PRO VÝBĚR CRM IS	21
1.8 IMPLEMENTACE CRM	22
1.8.1 Strategie zavádění CRM.....	22
1.8.2 Přínos implementace CRM.....	23
1.8.3 Plán implementace.....	24
1.9 PRAVIDLA PRO ÚSPĚCH CRM	24
2 OBCHODNÍ PROCESY A JEJICH ŘÍZENÍ	27
2.1 METODY IDENTIFIKACE OBCHODNÍCH PROCESŮ	27
2.2 FÁZE OBCHODNÍCH PROCESŮ	28
2.3 MAPOVÁNÍ OBCHODNÍCH PROCESŮ	29
3 PROJEKTY A JEJICH ŘÍZENÍ	31
3.1 TYPY PROJEKTŮ V PODNICÍCH	32
3.2 KATEGORIE A DRUHY PROJEKTŮ.....	33
3.3 POŽADAVKY A CÍLE PROJEKTU	33
3.4 PROCES ŘÍZENÍ PROJEKTU	35
3.5 FÁZE ŽIVOTA PROJEKTU.....	35
3.6 PLÁNOVÁNÍ NÁKLADŮ PROJEKTU	35
3.7 OCEŇOVÁNÍ HODNOTY A NÁVRATNOST INVESTICE PROJEKTU	36
3.8 ANALÝZA RIZIK PROJEKTU	36
3.9 ÚSPĚŠNOST PROJEKTU	37
3.10 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
II ANALYTICKÁ ČÁST	39
4 CHARAKTERISTIKA FIRMY XYZ, S.R.O.	40

4.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
4.2	HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY	41
4.3	OSTATNÍ VYBRANÉ UKAZATELE	44
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ OBCHODNÍCH PROCESŮ	47
5.1	INOVAČNÍ PROCES	48
5.2	PROVOZNÍ PROCES	49
5.3	POPRAVNÍ SERVIS	50
6	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ FIRMY XYZ, S.R.O.....	51
6.1	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ ZA ROK 2011	52
6.2	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ ZA ROK 2012.....	53
6.3	URČENÍ KLÍČOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ	55
7	ANALÝZA TRHU CRM SYSTÉMŮ	57
7.1	PŘEHLED VYBRANÝCH CRM SYSTÉMŮ	57
7.1.1	BLUEJET CRM	58
7.1.2	CRM Leonardo	58
7.1.3	eWay CRM.....	58
7.1.4	INEX CRM.....	58
7.1.5	InTouch CRM.....	58
7.1.6	MS Dynamics CRM	59
7.1.7	Oracle Siebel CRM.....	59
7.1.8	SAP CRM.....	59
7.1.9	Smart CRM.....	59
7.1.10	SugarCRM.....	60
7.2	ANALÝZA POTŘEB SPOLEČNOSTI V OBLASTI CRM	60
7.3	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	61
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	62
8	VÝBĚR OPTIMÁLNÍHO CRM IS NA ZÁKLADĚ POŽADAVKŮ SPOLEČNOSTI XYZ, S.R.O.	63
8.1	METODIKA VÝBĚRU CRM SYSTÉMU	63
8.2	VÝBĚR CRM SYSTÉMU.....	65
8.3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO CRM SYSTÉMU	66
8.3.1	Integrace informací.....	66
8.3.2	Moduly systému	67
9	NÁVRH ŘEŠENÍ ŘÍZENÍ OBCHODNÍCH PROCESŮ	69
9.1	STANOVENÍ SEGMENTŮ ZÁKAZNÍKŮ	69
9.2	ŘÍZENÍ OBCHODNÍCH PROCESŮ S VYUŽITÍM ZAPOJENÍ CRM SYSTÉMU	70
10	PROJEKT IMPLEMENTACE CRM IS.....	71

10.1	PODNĚT PROJEKTU.....	71
10.2	STRATEGIE CRM.....	71
10.3	CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU.....	71
10.4	ROZSAH PROJEKTU	72
10.5	TECHNICKÉ ŘEŠENÍ.....	72
10.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	73
10.7	ROZPOČET PROJEKTU.....	75
10.8	HARMONOGRAM PROJEKTU	75
10.9	HODNOCENÍ INVESTICE.....	76
10.10	RIZIKOVÁ ANALÝZA	77
11	VYHODNOCENÍ PROJEKTU A JEHO DALŠÍ POKRAČOVÁNÍ.....	81
	ZÁVĚR.....	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	84
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ	88
	SEZNAM TABULEK.....	89
	SEZNAM GRAFŮ	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Cílem mé diplomové práce je vypracovat projekt implementace CRM systému do řízení obchodních procesů firmy XYZ, s.r.o. Diplomová práce bude rozdělena na tři logické celky. V první, teoretické, části bude zpracována literární rešerše zaměřená na problematiku řízení vztahů se zákazníky, CRM systémů, projektového řízení a obchodních procesů firmy. Pro tyto účely bude kapitola rozdělena na teoretickou řízení vztahů se zákazníky, řízení obchodních procesů a řízení projektů. Poznatky, získané v teoretické části, budou aplikovány v analytické i projektové části.

Druhým celkem je analytická část, kde bude vypracováno několik druhů analýz. Prvně bude charakterizována firma XYZ, s.r.o., která podniká na B2B trzích v oblasti energetiky, a pro kterou zpracovávám projekt implementace CRM systému do řízení obchodních procesů. Předmětem první dílčí analýzy bude firma XYZ, s.r.o., především finanční oblast a hospodaření společnosti za použití poměrových ukazatelů. Další dílčí analýza bude zaměřena na řízení vztahů se zákazníky firmy XYZ, s.r.o., kde budou zkoumány realizované tržby jednotlivých zákazníků, které budou podkladem pro segmentaci. Předposlední dílčí analýza bude zaměřená na současný stav řízení obchodních procesů firmy XYZ, s.r.o. a poslední dílčí analýzou bude výzkum trhu CRM systémů včetně přehledu jejich funkcí. Z této analýzy pak vzejde systém, který bude pro společnost nejvíce vyhovující.

Předmětem posledního celku, projektové části, bude vypracování projektu zavedení CRM systému do řízení firmy XYZ, s.r.o. s cílem zvýšení její konkurenceschopnosti na trhu. Před plánováním projektu, bude nejprve navržen nový systém řízení obchodních procesů s cílem zvýšení konkurenceschopnosti firmy a proveden výběr samotného CRM systému pomocí multikriteriálního modelu, který bude do navrženého řízení obchodních procesů implementován. V samotném projektu implementace budou nejprve vytýčeny cíle, čeho by měl tento projekt dosáhnout a jaká jsou očekávání ze strany firmy XYZ, s.r.o., na reálnou implementaci projektu. Bude provedena nákladová analýza, která bude základem rozpočtu projektu. Dále bude vytvořen harmonogram činností, které budou nezbytné pro realizaci projektu. Nedílnou součástí každého projektu je zhodnocení investice, které ukáže, zda má smysl investovat do tohoto řešení. Nakonec bude vytvořena riziková analýza, která tak odhalí možná rizika tohoto projektu.

V samotném závěru bude vyhodnocen tento projekt a nastíněno jeho dalšího pokračování.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY

Řízení vztahu se zákazníky je překlad z anglického výrazu Customer Relationship Management a běžně se v praxi označuje zkratkou CRM.

Abychom se mohli soustředit na řízení vztahů se zákazníky, tak nejprve je potřeba si definovat, kdo je zákazník.

V literatuře bývá jako zákazník označován odběratel. Pro přehlednost však ve své práci budu tento subjekt označovat pojmem zákazník. Zákazníkem tedy může být podnik nebo lidé, kteří od nás nakupují statky či služby, za které platí. Z hlediska firmy, je podstatné, aby si vážila svých věrných zákazníků, které můžeme označovat jako klíčové zákazníky. Veškeré kouzlo spočívá v efektivním řízení vztahů se zákazníky, implementací metod CRM.

Zákazníkem pro firmu tedy jsou:

- Spotřebitelé – osoby a domácnosti, které nakupují pro vlastní potřebu,
- Výrobci – podniky, které nakupují za účelem dalšího zpracování,
- Obchodníci – subjekty, které dále prodávají,
- Stát – instituce a orgány, které nakupují pro plnění veřejných služeb,
- Zahraniční zákazníci. (Zamazalová, 2009)

K řízení vztahů se zákazníky se uplatňuje nespočetné množství jedinečných technik, ale podle Burnetta (2002) existují čtyři základní strategie a těmi jsou:

- strategie rozvoje
- strategie obrany proti konkurenci
- strategie udržení zákazníka při minimálních nákladech
- strategie ústupu

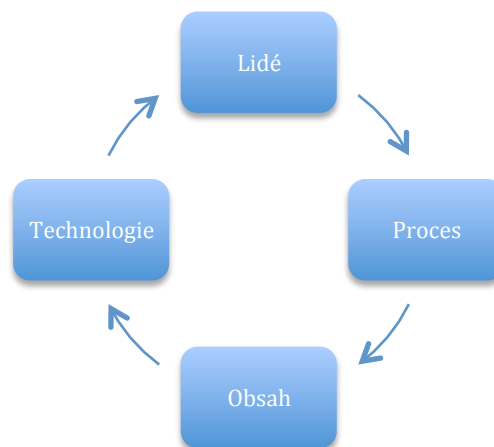
Řízení vztahů se zákazníky lze chápat jako filozofii založenou na one-to-one marketingu. CRM tuto filozofii rozšiřuje o propojení marketingu, obchodu a služeb s ohledem na životní cyklus zákazníka. Cílem CRM tedy je vytvářet se zákazníky takové vztahy, aby byly prospěšné jak pro firmu, tak pro zákazníka. CRM lze taky chápat jako aktivní tvorbu a udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Vhodná technologie pak zajišťuje komunikaci se zákazníky, která představuje pro akcionáře, zaměstnance i vedení firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou. (Hommerová, 2012; Wessling, 2003)

CRM vytvářejí tři hlavní prvky, mezi kterými existuje absolutní závislost a doplňuje je čtvrtý prvek:

1. lidé (zákazníci, lidský kapitál),
2. obchodní procesy (zaměření, prolínání),
3. technologie (rozsah, ustálenost, oblast použití, druh),
4. obsahy (obsah, data). (Wessling, 2003)

Aby bylo možné se zabývat implementací CRM do stávající společnosti, musí se firma zabývat technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů, správou dat a především kvalifikací a kompetentností zaměstnanců.

Implementace CRM v praxi je pouze možné při symbióze jednotlivých prvků do jediného celku. Nelze se na danou problematiku dívat pouze z jednoho úhlu, taková implementace by byla předem odsouzena k neúspěchu. (Wessling, 2003)



Obr. 1 Prvky CRM (Wessling, 2003)

Je potřeba si také uvědomit, že k CRM musíme přistupovat ze dvou úhlů pohledu. CRM můžeme chápat jako pojetí podnikatelské filozofie a technologické softwarové řešení, které slouží jako technická podpora při implementaci.

CRM je tedy podnikatelská strategie, která vychází z konceptu firmy orientované na zákazníky. Cílem veškerého snažení je spokojený, loajální a věrný zákazník. (Hommerová, 2012)

1.1 Zákazník jako segment trhu

Důležitým faktorem a hlavním předpokladem pro budování vztahu se zákazníkem jsou pevné odběratelské vztahy. Díky těmto vztahům lze zákazníka přiřadit do správné skupiny a vyvodit tak, jestli je pro firmu zákazníkem klíčovým, či nikoliv.

Abychom mohli vytvářet pevné vztahy se zákazníkem, je důležité zařadit jej do správného segmentu. Základem je rozdělit si hlavní segmenty trhu, protože každá firma je jinak orientovaná. Takovým rozdělením může být trh spotřebitelský a trh obchodní.

1.1.1 Segmentace B2C trhů

K segmentaci spotřebitelských trhů můžeme využít řadu proměnných, které jsou například:

- **Geografické** – oblast, počet obyvatel, charakter oblasti, podnebí;
- **Demografické** – věk, velikost rodiny, životní cyklus rodiny, měsíční příjem, povolání, vzdělání, náboženství, národnost, společenská vrstva;
- **Psychografické** – životní styl, osobnost;
- **Chování** – příležitosti, užítky, uživatelský status, stupeň používání, status věrnosti, stupeň připravenosti, postoj k výrobku. (Kotler, 2007)

Při umístění produktu na trh je nezbytné, aby byla zvolena správná metodika segmentace a výběr správného kritéria. Tak zajistíme, že výrobek bude cílen na konkrétní uživatele.

1.1.2 Segmentace B2B trhů

Pro segmentaci obchodních trhů, lze využít některá kritéria využívaná u segmentace spotřebitelských trhů. Obchodní trhy lze segmentovat dle následujících kritérií:

- **Demografická** – odvětví, velikost odběratele, umístění;
- **Provozní** – technologie, status uživatel/neuživatel, schopnosti zákazníka;
- **Nákupní přístupy** – organizace nákupu, struktura vnitřního zaměření, charakter stávajících obchodních vztahů, obecná pořizovací strategie, kritéria prodeje;
- **Situační hlediska** – naléhavost, aplikační specifika, velikost objednávky;
- **Osobní charakteristiky** – vzájemná podobnost, postoj k riziku, věrnost. (Kotler, 2007)

U obchodních trhů při segmentaci platí stejná pravidla pro umístování produktů, jako v případě spotřebitelských trhů.

1.1.3 Segmentace zákazníků

Abychom mohli segmentovat zákazníky, tak si musíme stanovit jasná kritéria, která budou pro firmu k segmentaci nezbytná. Segmentovat zákazníky můžeme například podle kategorií produktů, které firma nabízí nebo například dle následujících kritérií: (Kozák, 2008)

- Objem objednávek v určitém časovém období;
- Četnost objednávek;
- Platební morálka zákazníka;
- Doba trvání vztahu se zákazníkem;
- Reakce na nové produkty.

K takto stanoveným kritériím lze přiřadit váhy, které si stanoví sama společnost, dle míry důležitosti.

Kritérií si firma může vybrat nespočet, je pouze na ní, jaký parametr má pro ni vysokou a nízkou prioritu, každopádně se doporučuje využívat multikritériálního modelu pro úspěšnou segmentaci. Jako další kritéria mohou být pro firmu klíčová např. Servis do jednoho dne, on-line technická podpora, cena. Takový postup segmentace můžeme zachytit na následujícím obrázku. (Kozák, 2008; Stepanov, 2012; Šašek, 2010)

Kritéria	Segment 1					Segment 2					Segment 3				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Servis do 24 hod	x							x							x
Technická podpora	x						x								x
Cena				x			x				x				
Platební morálka		x				x							x		
Objem objednávek		x					x						x		

Obr. 2 Příklad postupu segmentace zákazníků (Šašek, 2010)

Zákazníky můžeme segmentovat ale více postupy a technikami, jako příklad segmentace lze uvést ABC analýzu, kde si seřadíme zákazníky dle obratu za určité časové období. V tomto případě však bude platit Paretovo pravidlo 80:20, kde 20 % zákazníků nám bude vytvářet 80% obratu.

Z této analýzy nám vzniknou segmenty A, B a C, kde pro firmu budou klíčoví zákazníci v segmentu A. (Kozák, 2008; Šašek, 2010)

1.1.4 Strategie vztahů se zákazníkem

Strategii vztahů se zákazníky lze rozdělit do tří oblastí alternativních strategií z pohledu požadavků na přizpůsobení:

- **Strategie sponky** - při této strategii se zákazník adaptuje na procesy podniku. Podnik nabídne určitý proces zákazníkovi a ten se svými procesy přizpůsobuje.
- **Strategie zdrhovadla** - zákazník i podnik přizpůsobí své procesy tak, aby do sebe zapadaly. Tato strategie vyžaduje dlouhodobou spolupráci, kde se adaptace neustále zlepšuje. Cílem této strategie je vyloučení nepotřebných činností.
- **Strategie suchého zipu** – při využití této strategie podnik přizpůsobuje své procesy procesům zákazníka. Pro zákazníka z toho plynou výhody jako ušetřený čas, náklady a úsilí do změny vlastních procesů. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

1.2 Fáze vztahu se zákazníkem

Vztah se zákazníkem zpravidla prochází několika fázemi. Obecně se dá říci, že tyto fáze představují navázání, rozvíjení a ukončení vztahu se zákazníkem. Na následujícím obrázku jsou demonstrovány jednotlivé fáze vztahu se zákazníkem.



Obr. 3 Jednotlivé fáze vztahu (Wessling, 2003)

Řízení vztahů se zákazníky začíná oslovením potenciálních zákazníků a prezentováním své vlastní image. V praxi běžně funguje, že tato iniciativa je tvořena ze strany podniku. V další fázi dochází k rozvíjení vztahu se zákazníkem a následná konsolidace. Pokud nemá pro jakoukoli stranu, ať už podnik nebo zákazníka, smysl rozvíjet takový vztah, tak následuje úpadek vztahu a následné ukončení spolupráce. K ukončení spolupráce dochází především proto, že z hlediska ekonomického nemá smysl dál takový vztah rozvíjet, většinou to bývá nulovou přidanou hodnotou buď z pohledu firmy, nebo zákazníka. Výjimku můžou tvořit tzv. reprezentativní zákazníci. (Kozák, 2008; Wessling, 2003)

1.3 Hodnota zákazníka pro podnik

Při každém budování vztahu a následného rozvíjení, je pro podnik velice důležité si uvědomit, jakou hodnotu má pro podnik samotný zákazník.

Hodnota zákazníka musí mít dvě vzájemně propojené složky, kterými jsou:

- Hodnota pro zákazníka
- Hodnota zákazníka pro podnik (Lošťáková, 2009)

Neexistuje však jednotná definice, která by byla všemi uznávaná. Ziskového zákazníka můžeme chápat jako osobu, domácnost nebo společnost, která firmě přinese více, než ve skutečnosti bylo investováno např. formou marketingových, prodejních, výzkumných nebo jiných aktivit. Taková rozdíl pak můžeme vyjádřit jako životní hodnotu zákazníka. (Hommerová, 2012)

Hodnotu zákazníka (LTV, CLTV) lze taky chápat jako zisk, resp. ztrátu, kterou vytvoří zákazník během doby vztahu. V zásadě se jedná o jednoduchou metriku, která firmě může pomoci odhadnout obchodní a finanční potenciál svého zákazníka a zároveň zahrnout rizika spojená se ztrátovostí klientů. (Lehtinen, 2007; Lošťáková, 2009)

1.4 Typy strategie CRM

Pro úspěšné zvládnutí implementace CRM je pro firmu nejdůležitější zvolit správnou strategii. V posledních letech se začaly uplatňovat tři základní strategie CRM:

- Masová personalizace
- Masová customizace
- Diferencovaná customizace (Best, 2009)

Masová personalizace je první úroveň řízení vztahů se zákazníky, kde je jednotlivý zákazník rozpoznán na základě jména, adresy a případně podle předchozího nákupního chování. Takové informace jsou pak použity k vytvoření individuální komunikace s cílovým zákazníkem, a zákazník tak nabývá dojem, že je o něj individuálně pečováno, přičemž jsou nabízeny pouze standardní produkty. Tuto strategii lze uplatňovat například v sektoru bankovníctví a zásilkových obchodů.

Masová customizace je založena na poznání, že určitá skupina zákazníků je ochotna platit více za zvláštní užitky. Hlavním bodem této strategie je spoluvytvářet produkt dle individuálních potřeb zákazníka, avšak ze standardní nabídky. Tato strategie se uplatňuje například při sestavování laptopu některých společností (lze si poskládat různé komponenty dle nabídky a vytvořit si tak individuální konfiguraci) nebo v nábytkářském průmyslu.

Diferencovaná customizace vychází z předpokladu, že každý zákazník má individuální potřeby a všechny produkty tak budou vytvářeny na míru. Tato strategie je primárně využívána na obchodních trzích (B2B). (Best, 2009)

1.5 Cíle CRM

Primárním cílem CRM je budovat a řídit nadstandardní vztahy se svými zákazníky, přičemž základním stavebním kamenem je kvalita vztahů. V počátku pro zákazníka není relevantní od koho produkt či službu nakupuje, tudíž je na firmě, aby dokázala zákazníka oslovit a začít budovat pevný vztah. Klíčem k úspěchu budou právě nadstandardní vztahy, vedoucí k oboustrannému prospěchu.

Mezi hlavní cíle CRM patří:

- Získávání nových zákazníků
- Udržení stávajících zákazníků
- Ziskovost zákazníků
- Identifikace priorit zákazníků
- Zvýšení loajality stávajících zákazníků
- Zvýšení objemu tržeb
- Zvýšení marží
- Snížení administrativních nákladů
- Zvýšení úspěšnosti obchodních případů
- Zvýšení spokojenosti zákazníků

Prakticky se dá říci, že výše uvedené cíle můžeme rozdělit do tří primárních kategorií, kterými jsou **úspora nákladů, zvýšení tržeb a strategický vliv**. (Burnett, 2002; Kozák, 2008)

1.6 Architektura CRM

Než se budeme zabývat samotnou architekturou systému, tak každý podnik před implementací CRM systému musí být schopen identifikovat své zákazníky, rozlišit zákazníky, vstoupit s nimi do vzájemného kontaktu a přizpůsobit své produkty, služby a servis individuálním požadavkům zákazníka. (Hommerová, 2012)

CRM systém se z pohledu architektury dělí na dvě části:

- Analytickou
- Operativní

V následujících podkapitolách budou popsány jednotlivé vrstvy řízení vztahů se zákazníky.

1.6.1 Analytická část CRM

Tato část se opírá o všechny analýzy, které pracují se všemi daty firmy, a čerpá se z datových skladů. Do analytické části se zahrnují například segmentace zákazníků, profilace zákazníků, analýza kampaní, měření a monitorování, profilace zákazníků. Ve zkratce lze říci, že analytická část se zabývá optimalizací současných obchodních procesů a definování nových.

Funkcí analytické části je pomoci pracovníkům při vytváření zákaznických strategií nejen podle potřeb zákazníka, ale taky podle přínosu pro firmu. Postupně se tak stává ze společnosti orientované na produkt, společnost orientovaná na zákazníka. (Hommerová, 2012)

1.6.2 Operativní část CRM

V operativní části se realizují veškeré předem specifikované obchodní procesy. Tato část má na starosti veškerou komunikaci se zákazníkem, resp. kanály, přes které se zákazníkem ve firmě komunikuje. Mohou to být kanály telefonních ústředěn, elektronické kanály, poštovní kanály nebo osobní kontaktní centra (kanceláře), či prodejní místa. Do operativní části se tedy řadí všechny druhy kontaktů se zákazníkem a cílem je vylepšit komunikaci se zákazníkem a koordinovat tyto informace v rámci firmy. Operativní část zahrnuje:

- Podpůrné aplikace (Back Office)
- Aplikace používané v době kontaktu se zákazníkem (Front Office)

Mezi aplikace Back Office můžeme například zařadit:

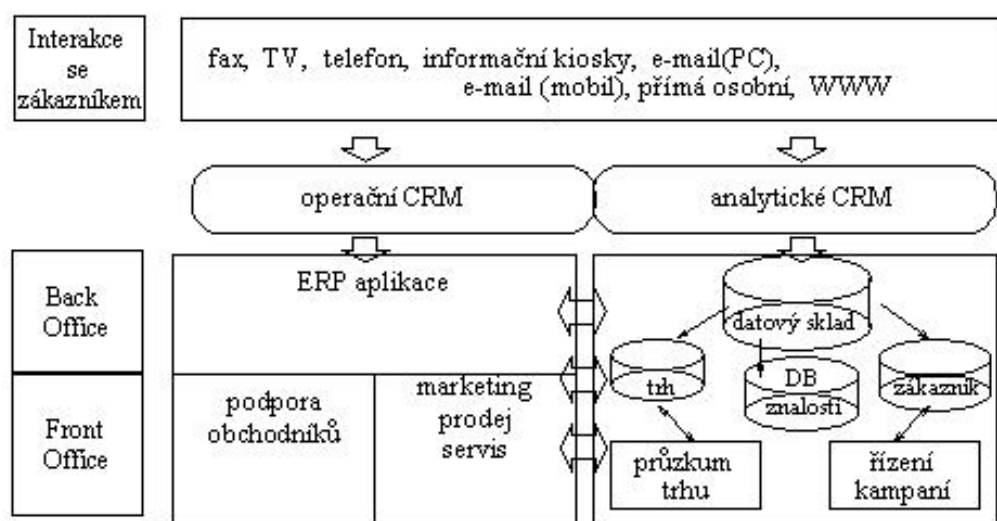
- Ekonomické aplikace – účetnictví, objednávky, fakturace
- Logistické aplikace – nákup, doprava, skladové hospodářství
- Personalistické aplikace

Do Front-Office aplikací, které podporují komunikaci se zákazníkem, můžeme například zařadit následující:

- Call centra

- Elektronický obchod (Web, E-mail, Live Chat)
- Sociální sítě
- Aplikace prostřednictvím mobilních telefonů
- Aplikace podporující práci obchodníka (Sales Force Automation)
- Automatizace marketingu (Enterprise Marketing Automation)
- Ostatní aplikace zákaznických služeb a podpory (Customer Service and Support)

Operativní část se ještě rozděluje na dvě vrstvy, kterými jsou vrstva aplikační a vrstva podpory kontaktu se zákazníkem. (Dohnal, 2002; Hommerová, 2012)



Obr. 4 Architektura CRM (Pražská, 2006)

Na výše uvedeném obrázku je demonstrována celá architektura CRM. Zachycuje tak analytickou část, operativní část a jejich vzájemné provázání.

1.7 Faktory pro výběr CRM IS

Výběr vhodného CRM systému (CRM IS) je složitý proces, který je silně individuální a závislý na subjektivních i objektivních faktorech. Každá společnost má své potřeby, ale všeobecně se dá postupovat při výběru CRM IS dle následujících faktorů:

- Zkušenosti s problematikou CRM;
- Velikost organizace;
- Rozpočet projektu;
- Velikost cílové skupiny;
- Návratnost investice;

- Míra individualizace CRM IS;
- Vazba na ostatní IS ve společnosti;
- Volba úrovně automatizačních činností (operativní nebo analytická);
- Volba automatizovaných procesů. (Anon, 2012)

Při dodržení uvedeného postupu při vybírání CRM se zvyšuje pravděpodobnost úspěchu implementace vybraného informačního systému.

1.8 Implementace CRM

Samotná implementace není jednoduchým projektem. Vyžaduje postup krok za krokem, zvláště u systémů, které jsou komplexní a zasahují tak do více organizačních složek. Začínat by se mělo u prodejního modulu a automatizaci prodejních činností. Dále by se měly zapojit marketingové a analytické činnosti a v neposlední řadě taky logistické a servisní moduly. Nezbytnou součástí implementace CRM IS je postupné zaškolení všech zaměstnanců.

Již v předchozí kapitole bylo naznačeno, že architektura CRM systému je rozdělena na dvě části a to analytickou část a operativní část. V dnešní době je potřeba se zaměřit na následující úkoly při implementaci systému:

- Změna pohledu vnímání krátkodobých cílů k cílům dlouhodobým;
- Transakční vztahy transformovat na relační vztahy;
- Produktovou orientaci změnit na zákaznickou orientaci;
- Změna myšlení všech zaměstnanců firmy;
- Měření dosažené úrovně implementace CRM principů;
- Využití všech moderních technologií v oblasti IS/IT. (Anon, 2012)

Samotná implementace se bude řídit architekturou systému a strategií zavádění systému je upřesněna v následující podkapitole.

1.8.1 Strategie zavádění CRM

Základní princip implementace strategie CRM spočívá v tom, že se firma musí soustředit na nejziskovější zákazníky a budovat s nimi vztahy. Tato strategie se tak odklání od zvyšování podílu na trhu ke strategii zvyšování podílu objemu nákupu specifického zákazníka.

Aby strategie implementace CRM mohla být úspěšná, tak firma musí být zaměřená na procesy a zvládnout tak metody projektového řízení. Základními pravidly tohoto řízení jsou

jasně stanovené cíle, obsah, časový harmonogram, finanční rozpočet, odpovědné osoby a sestavit systém hodnotících metrik. (Anon, 2012)

V praxi lze tedy postupovat v následujícím sledu událostí:

- Úvodní a analytická část
 - Příprava strategie
 - Stanovení vize a cílů implementace CRM (zahrnuje analýzu současného řízení vztahů se zákazníky, analýzu dostupných CRM systémů, definování požadavků na CRM systém, formulaci vize a cílů)
- Projektová část
 - Systémová integrace (Optimalizace podnikových procesů, definice potřebných modulů)
 - Definice modelu CRM a návrh procesů CRM (charakteristika architektur procesů a jejich vazeb, datovou, technickou a aplikační integraci). (Anon, 2012)

Strategii CRM si můžeme vypracovat například na základě SWOT analýzy.

1.8.2 Přínos implementace CRM

Předpokladem úspěšné implementace CRM systému je, že v budoucnu nám bude přinášet výhody, konkrétně se může jednat o navyšování obrátu a zisku. Tyto výhody však nejsou primární cíle sledované implementací CRM. Jsou to přínosy, které souvisí s úspěšnou implementací a užíváním CRM. Mezi výhody dále patří:

- Spokojenost zákazníka, neuvažuje o odchodu ke konkurenci;
- Vývoj produktů lze definovat dle aktuálních potřeb;
- Optimalizace nákladů na komunikaci se zákazníky;
- Rychlý růst kvality produktů;
- Schopnost lépe prodat své produkty. (Kozák, 2008)

Výše uvedené výhody se však projevují až po uplynutí nějaké doby, kdežto přínosy implementace CRM se objevují ihned po zavedení, a jsou to:

- Bezproblémový průběh obchodních procesů;
- Více individuálních kontaktů se zákazníky;
- Více času na zákazníka;

- Odlíšení se od konkurence;
- Vylepšení image;
- Přístup k informacím v reálném čase;
- Spolehlivé a rychlé předpovědi;
- Komunikace mezi marketingem, službami a odbytem;
- Nárůst efektivity týmové spolupráce;
- Růst motivace zaměstnanců. (Wessling, 2003)

Není tajemstvím, že většina firem, které se rozhodují pro implementaci CRM, je motivována k tomuto kroku na základě vyplývajících výhod. Ovšem je potřeba dbát na dodržení již zmíněných klíčových faktorů, jinak systém nemusí být funkční.

1.8.3 Plán implementace

Samotné plánování implementace vychází ze strategie zavádění CRM IS. Tudíž je potřeba si ihned na začátku stanovit cíle, které očekáváme a kterých bychom chtěli dosáhnout. Takové cíle mohou konkrétně zahrnovat například zvýšení obchodů se stávajícími zákazníky, snížení ztrát zákazníků, zkrácení času na prodejní cyklus vytvoření nových odbytových kanálů nebo zlepšené prověřování potenciálních obchodních příležitostí. K určeným cílům je potřeba přiřadit prioritu a, čímž si tak cíle kvantifikujeme. (Burnett, 2002, s. 251)

Plánování implementace CRM systému není jednoduchou záležitostí, jelikož se zde střetávají různé profese s různými obchodními procesy a je potřeba tyto aspekty vzájemně koordinovat.



Obr. 5 Fáze projektu CRM (Wessling, 2003)

V každé z fází je potřeba vzít v úvahu oblasti, které se dotýkají personálu, procesů a technologií. (Wessling, 2003, s. 80)

1.9 Pravidla pro úspěch CRM

Naším hlavním cílem implementace CRM je, aby byl úspěšným projektem. Aby tomu tak, ale bylo, je potřeba dodržovat několik základních pravidel, které pomůžou dostat našeho primárního cíle. Velice dobře vystihuje tato pravidla ve své knize Harry Wessling (2003, s.

158). Následující řádky budou patřit právě přehledu pravidel k úspěšnému zvládnutí implementace CRM.

- **Velkorysé myšlení, skromný začátek** – nejlepší je s implementací postupně a to včetně integrovaných modulů.
- **Zapojení zaměstnanců od začátku projektu** – celý proces implementace bude jednodušší, když od samotného začátku budou zapojeni všichni zaměstnanci, kteří přijdou do styku s CRM.
- **Automatizace dle základních požadavků** – lze taky interpretovat jako „automatizuj, co je potřeba automatizovat“.
- **Pravidlo 80:20** – v CRM projektech jde o zachování poměru při zapojení zaměstnanců, resp. 20 % zaměstnanců je dobré zaměstnat na projektu CRM. Tito zaměstnanci dokážou pozitivně ovlivnit zbývajících 80 % zaměstnanců.
- **Zkušený vedoucí projektu** – doporučuje se využít zaměstnance, který již působí déle ve společnosti, jelikož zná prostředí firmy a v kritických momentech dokáže jednat i neformálně.
- **Zástupce ve vrcholovém managementu** – má vliv na ostatní úseky firmy
- Dostatečné investice do zaměstnanců – obecně platí, že nestačí pouze zaměstnance vyškolit, ale je třeba investovat do různých workshopů.
- **Školení zaměstnanců**
- **Cílené investice do oblastí software a hardware**
- **Zkušené vedení projektu CRM** – doporučuje se využít zaměstnance, který má zkušenosti a je schopen řídit projekty.
- **Jasná vize CRM**
- **Flexibilní IS pro CRM** – potenciální rozvoj firmy, může v budoucnu vyžadovat rozšíření stávajícího systému, proto musí být implementovaná CRM IS flexibilní.
- **Volba standardu** – není vhodné používat systémy, které se odchyľují od běžných standardů. Vývoj v tomto oboru je velmi rychlý a ze strany výrobce CRM IS je vyžadováno, aby tento vývoj respektoval a držel se všeobecného standardu.
- **Integrace** – všechny moduly by měly spolupracovat s jednotným rozhraním.
- **Adaptace na CRM nějaký čas trvá** – nikdo není schopen se naučit používat úplně nový software během chvíle, tudíž je potřeba si nějaký čas na nový systém zvykat.

- **Přehledná dokumentace** – již od započetí projektu je nezbytně nutná pečlivá dokumentace, aby se např. budoucí zaměstnanci mohli rychle adaptovat.
- **Strukturovaná správa verzí** – vzhledem k aktualizacím softwaru, které kolikrát mohou nabourat stávající systém, či zvyklosti, se doporučuje tyto aktualizace provádět v období šesti až dvanácti měsíců. Pokud by doba byla delší, může dojít k určitému zakonzervování.

Společným zájmem všech firem, které se rozhodly implementovat CRM systém, je funkční systém. Osobně si myslím, že klíčovým bodem pro úspěšnou implementaci je velkorysé myšlení, skromný začátek. I v knize Burnetta (2002) se píše o tom, že spousta společností udělá v začátku chybu v nasazení všech modulů a přestanou tak mít o CRM zájem. S tímto názorem naprosto souhlasím, jelikož jako většina věcí, by se i CRM systém měl postupně rozvíjet. Pokud bych v začátku dostal software, který má přehršel funkcí, a žádnou bych nemohl v časové tísni používat na 100 %, taky by mě odradilo jej používat.

2 OBCHODNÍ PROCESY A JEJICH ŘÍZENÍ

Nedílnou součástí fungování podniku je efektivní řízení obchodních procesů. Aby procesy mohly být řízeny, je nejprve důležité si uvědomit co proces je, co je procesní řízení a jaké jsou obchodní procesy.

Procesem rozumíme sled logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím při postupném vykonání má být vytvořen již předem definovaný soubor výsledků.

Procesní tok představuje sled kroků, které představuje postupně se rozvíjející proces, většinou zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří tak hodnotu pro zákazníka.

Řízení procesu (resp. procesní řízení, Business Process Management, BPR) je činnost, která využívá všech znalostí, metod, schopností, systémů a nástrojů k tomu, aby specifikovala, řídila, měřila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem uspokojení potřeb zákazníka procesu.

Zlepšování podnikových procesů (Business Process Reengineering, BPR) je činnost zaměřená na zvyšování kvality a produktivity prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů. (Svozilová, 2011)

Procesy můžeme dělit podle charakteru, profilu činností a frekvence na:

- Prováděcí procesy;
- Řídící procesy;
- Rozhodovací procesy.

Z Porterova modelu hodnotového řetězce, který je hojně využíván, se procesy rozlišují:

- Primární procesy;
- Podpůrné procesy. (Hromková a Tučková, 2008)

Porterův hodnotový řetězec se skládá z podprocesů, jako jsou vstupní logistika, výstupní logistika, výroba a prodej. Tyto podprocesy tvoří primární procesy. Podpůrné procesy jsou např. marketing, výzkum a vývoj.

2.1 Metody identifikace obchodních procesů

V každém podniku existuje spousta procesů a je důležité je správně identifikovat. Metod pro identifikování těchto procesů je hned několik.

- **Earlovo rozdělení podnikových procesů** – Earl v podstatě rozděluje procesy na čtyři následující, kterými jsou klíčové procesy, podpůrné procesy, procesy obchodní sítě, manažerské procesy.
- **Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda** – toto rozdělení zahrnuje konkurenční procesy, procesy infrastruktury, klíčové procesy, opěrné procesy.
- **Porterův model hodnotového řetězce** – tento model byl již zmíněn v předchozí kapitole a ve zkratce jsou procesy rozděleny na primární a podpůrné.
- **Model Y profesora Scheera** – nejčastěji se používá pro identifikaci procesů ve výrobních firmách. Znázorňuje spojení logistiky a výroby s prodejem výrobků. Ukazuje tak spojitost operativního a dlouhodobého řízení. Charakteristické grafické vyjádření tohoto modelu je ve tvaru písmene ypsilon.
- **Hodnotový řetězec dle BSC** – tento model rozlišuje tři hlavní podnikové procesy na inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. (Hromková a Tučková, 2008)

Nejčastěji používanými metodami pro identifikaci podnikových procesů jsou Porterův hodnotový řetězec a hodnotový řetězec dle Balanced Scorecard. BSC budu používat v analytické části, abych dokázal vyjádřit řízení obchodních procesů ve firmě XYZ, s.r.o.

2.2 Fáze obchodních procesů

Fáze obchodních procesů se odráží od podnikové strategie a principu fungování dané společnosti. Základní rozdělení na jednotlivé fáze obchodních procesů vypadá následovně:

- Poptávka;
- Nabídka;
- Objednávka;
- Potvrzení objednávky;
- Smlouva. (Korecký, 2011)

Pro správné fungování všech podnikových procesů je nutné dbát na strukturu řídicích aktivit, které se dělí:

- Plánování procesu;
- Organizace procesu;
- Řízení lidských zdrojů procesu;
- Koordinace procesu;

- Kontrola procesu. (Hromková a Tučková, 2008)

Dodržením struktury aktivit tak docílíme k funkčnímu a v praxi použitelnému procesu.

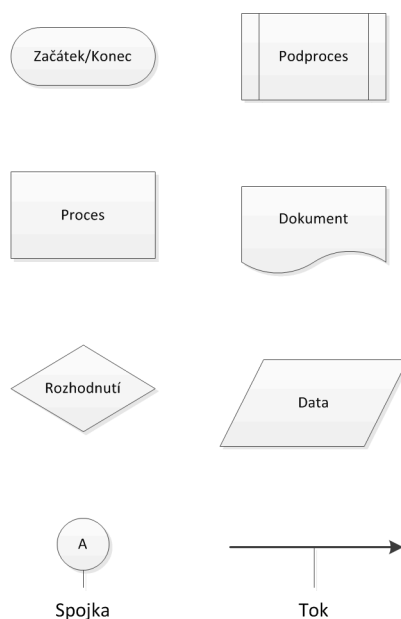
2.3 Mapování obchodních procesů

Pro zachycení procesů ve firmě se používají následující metody:

- **Textové znázornění** – nejméně srozumitelná metoda.
- **Tabulkové znázornění** – méně srozumitelná metoda při zachycení složitějších procesů.
- **Grafické znázornění** – je nejpřehlednější a nejpoužívanější.

Budeme tedy vycházet z toho, že pro účely mapování procesů je nejlepší varianta v podobě grafického znázornění. Nejznámějším nástrojem pro zachycení procesů představují **vývojové diagramy**. Tyto diagramy pak reprezentují jednotlivé kroky, ze kterých se proces skládá. Pro správné používání vývojových diagramů existují tři zásady:

- Označení každé činnosti procesu by mělo začínat slovesem;
- Při popisu činností procesu je nutné definovat skutečný průběh;
- Rozhodovací činnosti musí být zaměřeny na fáze procesu, kde jsou přijímána uvědomělá rozhodnutí. (Hromková a Tučková, 2008)



Obr. 6 *Symboly používané ve vývojových diagramech (vlastní zpracování)*

Ke znázornění procesu a jednotlivých činností je třeba dodržovat jasně definované a jednotné symboly. Slouží to tak pro přehlednou orientaci v mapě procesu pro koncového uživatele (čtenáře) a pochopení průběhu procesu. Na výše uvedeném obrázku jsou zobrazeny používané symboly ve vývojových diagramech.

3 PROJEKTY A JEJICH ŘÍZENÍ

Projekt je základním prvkem projektového řízení. V odborné literatuře se můžeme setkat s několika definicemi projektu.

Projektem můžeme rozumět jakýkoli jedinečný sled aktivit a úkolů, která má:

- Jasně stanovený cíl, který má být jeho realizací splněn;
- Definován datum začátku a konce realizace;
- Stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebný pro realizaci. (Svozilová, 2011)

V jiné z definic se například objevuje, že **projekt** je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku. Dočasnost pak znamená, že každý projekt je ohraničen určitým časovým rámcem, tzn. má určen začátek a konec, který může být určen formou:

- Data zahájení a ukončení;
- Data zahájení a stavem naplnění cílů projektu;
- Data zahájení a konstatováním, za jakých podmínek nemůže být projekt splněn vzhledem ke změně podmínek a potřeb projektu. (Svozilová, 2011, s. 22)

Projektem je určitý proces rozsáhlého plánování a řízení rozsáhlých operací, kde nejde pouze o výsledek, ale o celý proces. (Němec, 2002)

Mezi charakteristické znaky projektů lze zařadit čtyři typické znaky, které odlišují řízení projektu od jiných manažerských činností, pokud se vyskytují společně. Mají trojrozměrný cíl, jsou jedinečné, zahrnují zdroje a realizují se v rámci organizace. (Rosenau, 2007)

K řízení projektů nám slouží projektový management, resp. projektové řízení. Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů. Projektovým management můžeme v jiném pojetí taky rozumět, že je aplikace znalostí, schopností, technologií a nástrojů na aktivity projektu tak, aby byly splněny požadavky projektu. Mezi hlavní jevy a veličiny, které vytvářejí hranice projektového prostředí, jsou ovlivňovány v průběhu projektu a působí v řídicích a kontrolních procesech, jsou:

- Předmět projektu;
- Čas;
- Náklady;

- Kvalita realizovaných výstupů;
- Míra neurčitosti a rizika. (Svozilová, 2011)

Projektový management je rozsáhlou problematikou, avšak přibývají firmy, které jsou projektově orientované. Typickým příkladem projektově orientovaných firem jsou stavební společnosti.

3.1 Typy projektů v podnicích

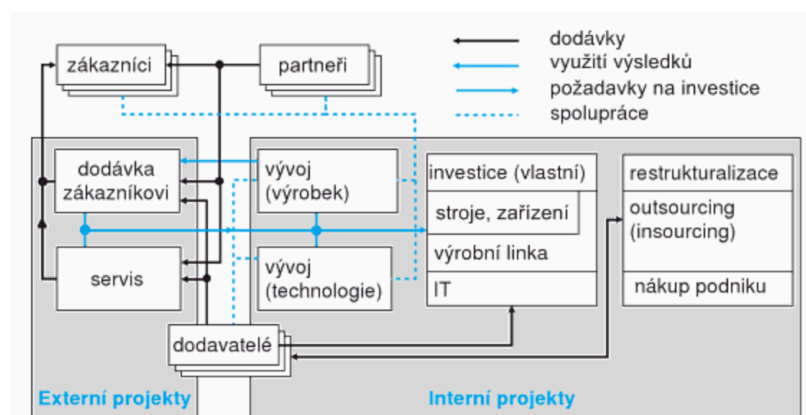
Projekty můžeme v zásadě rozdělit na dva typy. Než ale rozdělíme samotné projekty, tak je potřeba si uvědomit, k jakým aktivitám v podniku dochází, z čehož budou vyplývat samotné typy projektů. V podniku můžeme aktivity rozdělit na:

- Externí aktivity – dodávky zákazníkovi, obchodní aktivity pro získání zakázek a servisní činnost;
- Interní aktivity – příprava nabídek, výzkum a vývoj, investiční aktivity.

Tyto aktivity můžeme dále rozdělit na aktivity, které přinášejí zisk a aktivity podpůrné.

Jak již bylo zmíněno, samotné projekty lze rozdělit na dva typy:

- Externí projekty – výsledek je realizován pro externí zákazníky;
- Interní projekty – výsledek je realizován interně v podniku. (Korecký, 2011) Hlavní rozdíl mezi externími a interními projekty tvoří různý charakter cíle. U externích projektů je primárním cílem dosáhnout co nejvyšší hrubé obchodní marže a jsou tak zdrojem zisku, prostředků pro další rozvoj a slouží také jako referenční projekty.



Obr. 7 Typy projektů a vazby (Korecký, 2011, s.46)

Cílem interních projektů bývá dosažení konkurenční výhody, zvýšení efektivity činnosti podniku. Měřítkem úspěšnosti interních projektů je dosažení návratnosti investovaných prostředků. (Korecký, 2011)

3.2 Kategorie a druhy projektů

Projekty si dále můžeme rozdělit na kategorie a druhy projektů. Toto rozdělení je nezbytné, jelikož všechny charakteristické znaky nerozlišují projekty z hlediska rozsahu, času a nákladů. Kategorie projektů jsou následující:

- Komplexní;
- Speciální;
- Jednoduché.

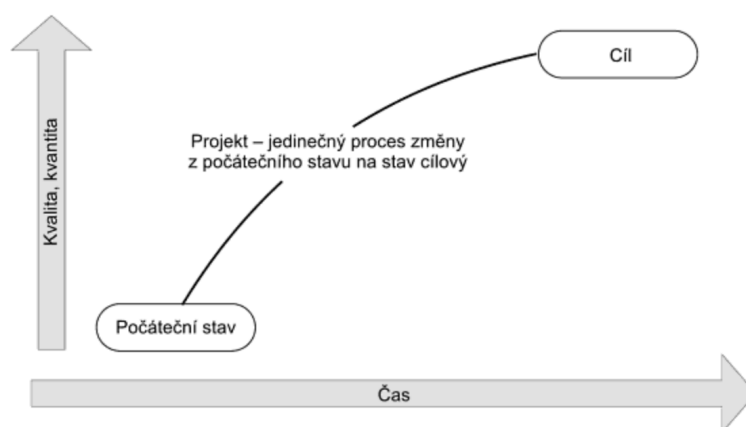
Dále můžeme projekty rozdělit na různé druhy podle jejich obsahu či účelu:

- Spojené s výstavbou;
- Výzkumné a vývojové;
- Technologické;
- Organizační. (Němec, 2000)

Každá kategorie projektu s sebou vždy nese nějaký řád inovace.

3.3 Požadavky a cíle projektu

Projekt můžeme chápat jakou soubor činností vedoucí od počátku až po samotný cíl. Musíme tedy znát výstup, kterého chceme dosáhnout z počátečního stavu. Tento proces je demonstrován na následujícím obrázku.



Obr. 8 Projekt jako změna (Doležal, 2009)

Mezi základní požadavky na projekt patří:

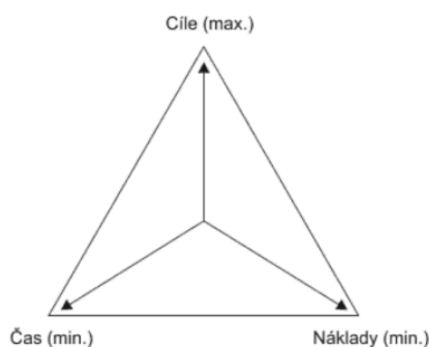
- Záměr projektu;
- Cíl;
- Hlavní milníky;
- Časový a finanční rámec. (Doležal, 2009)

Každý projekt musí mít jasně stanovený cíl. Cíle můžeme rozdělit na hlavní a dílčí. Existuje však jedna pomůcka, která pomáhá definovat cíle a nazývá se SMART. Cíl by měl být dle této techniky:

- S – specifický (specific)
- M- měřitelný (measurable)
- A – akceptovatelný (agreed)
- R – realistický (realistic)
- T – termínovaný (timed)

Každý uvažovaný cíl projektu by měl být SMART. Někdy se uvádí ještě „i“, což znamená integrovaný (integrated) a vzniká tak technika SMARTi. (Doležal, 2009)

V projektu a projektovými cíli využíváme především tři základní veličiny a jsou to čas, cíl a náklady. Tyto veličiny označujeme jako **trojimperativ** projektového řízení. Základním znamením je provázanost všech veličin a bývá graficky znázorněn jako trojúhelník.



Obr. 9 Trojimperativ (Doležal, 2009)

Náš cíl si můžeme představit jako určitý bod v prostoru trojúhelníku. To čeho chceme v projektu dosáhnout je vždy maximalizováno, avšak náklady a čas chceme minimalizovat. Provázanost tedy existuje jak na úrovni projektů, tak i činností. (Doležal, 2009)

3.4 Proces řízení projektu

Proces řízení projektu vyžaduje odlišné manažerské činnosti, které je potřeba uspořádat do určité struktury. Všeobecně se tento proces skládá z následujících pěti kroků:

- **Definování** – definice projektových cílů.
- **Plánování** – projektový tým najde způsob, jak dosáhnout podmínky trojimperativ, resp. jak dosáhnout cíle, vypracovat časový harmonogram a finanční rozpočet.
- **Vedení** – uplatnění manažerského stylu vedení projektového týmu.
- **Monitorování** – průběžná kontrola stavu jednotlivých operací.
- **Ukončení** – kontrola, zda byly splněny podmínky a cíle. (Dvořák, 2008; Rosenau, 2007)

Z procesu řízení projektu vyplývá, že se jedná o obdobnou strukturu kroků jako u řízení jakéhokoli jiného procesu, např. již popisovaného řízení obchodního procesu.

3.5 Fáze života projektu

Projekt má jasně definovaný začátek a konec, tudíž má svoji životnost omezenou. Životnost projektu je omezena na základní tři etapy, resp. fáze. Životnost projektu odborná literatura označuje jako životní cyklus projektu a uvádí se jako PLC (Project Life Cycle). Některá literatura uvádí, že životní cyklus projektu má čtyři fáze, avšak poslední fáze je rozdělena na dvě samostatné. Budeme tedy vycházet z následujících tří fází PLC:

- **Předinvestiční fáze** – nejdůležitější fáze projektu, za kterou odpovídá vrcholový management, který následně stanovuje projektový tým.
- **Investiční fáze** – je nejnáročnější a nejnákladovější částí, za kterou odpovídá dozor projektu a manažer projektu.
- **Fáze provozu a vyhodnocení** – výsledek projektu se předá do užívání a analyzují se reálné výsledky s plánovanými. (Fotr a Souček, 2011; Němec, 2007)

Doležal (2009) ve své knize uvádí odlišné fáze projektu, konkrétně to jsou fáze předprojektová, projektová a poprojektová.

3.6 Plánování nákladů projektu

V praxi se lze setkat s mnoha metodami jak plánovat náklady. Výběr správné metody vždy závisí na typu projektu, jeho rozsahu a míře složitosti. Jako primární vstup při sestavování

plánu nákladů slouží seznam aktivit uskutečněných v projektu a odhad doby jejich trvání. Výstupem plánování nákladů je rozpočet projektu. Mezi metody stanovení nákladů patří:

- Analogické odhadování;
- Expertní odhady;
- Parametrické modelování;
- Odhadování zdola nahoru (Bottom-Up);
- Odhadování shora dolů (Top-Down). (Krátký, 2009)

Správné plánování nákladů je jednou z klíčových činností při sestavování projektu a volba špatné metody, nebo špatného odhadu vede ke zkresleným údajům celého projektu.

3.7 Oceňování hodnoty a návratnost investice projektu

Důležitou částí projektové fáze jsou analýzy a posudky hodnocení celkové investice a návratnosti projektu. Existuje mnoho postupu a analýz, kterými můžeme tuto investici měřit. Typickými příklady jsou:

- **Doba návratnosti projektu** (Payback Period) – spočívá v určení délky období potřebného pro získání finančního prospěchu. Nevýhodou může být, že nebere ohled na změnu hodnoty peněz v budoucnosti, avšak je to metoda jednoduchá a účinná.
- **Diskontované peněžní toky** (Discounted Cash-flow) – jedná se o dynamické metody hodnocení investice, které berou v úvahu hodnotu budoucích peněz a představují je současná hodnota investice (NPV) a stanovení vnitřního výnosového procenta (IRR).
- **Návratnost investic (ROI)** – nejčastěji používaná metoda, která měří celkovou efektivitu dosažení ziskovosti při použití dostupných zdrojů. (Svozilová, 2011)

U krátkodobých projektů pro měření návratnosti není potřeba diskontovat vzniklé cash-flow a postačí nám tak jednoduché poměrové ukazatele.

3.8 Analýza rizik projektu

Řízení rizik v projektu vychází z rizikového inženýrství. Riziko můžeme chápat jako negativní (ohrožení), ale taky jako pozitivní (příležitost). Riziko má svoji hodnotu, kterou můžeme vypočítat, jako součin pravděpodobnosti kdy riziko nastane a hodnoty kdy riziko nastane, čímž získáme hodnotu rizika. Naopak u rizika pozitivního, se jedná o součin prav-

děpodobnosti, kdy násobíme pravděpodobnost vzniku příležitosti a hodnotu zisku, která z toho plyne a dostaneme tak hodnotu konkrétní příležitosti.

Metod, jak hodnotit a analyzovat rizika je hned několik. Základní rozdělením těchto metod je:

- Metody zabývající se analýzou rizik produktu projektu;
- Metody zabývající se analýzou rizik managementu projektu.

Mezi konkrétní metody hodnocení rizik například patří:

- RIPRAN;
- Skórovací metoda s mapou rizik;
- Metoda FRAP;
- Technika stromů rizik;
- Analýza citlivosti;
- Metoda plánování scénářů;
- SWOT analýza. (Lacko, 2009)

Při analýze rizik je třeba dbát na správnou identifikaci jednotlivých rizik a následný návrh řešení možného vzniku rizika.

3.9 Úspěšnost projektu

Pro úspěšné řízení projektu se používají kritéria úspěchu projektu, resp. kritéria úspěšnosti. Tato kritéria se používají pro měření poměrného úspěchu a poměrného neúspěchu projektu. Hlavním požadavkem kritérií je srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost. Pro každý projekt by v počátku měla být kritéria znovu stanovena. (Doležal, 2009)

Projekt můžeme považovat za úspěšný, pokud splňuje např. tato **kritéria úspěšnosti**:

- Projekt je funkční;
- Jsou splněny požadavky zákazníka;
- Jsou uspokojena očekávání zainteresovaných stran;
- Výsledný produkt je na trhu včas, v plánované ceně a jakosti;
- Je dosažena předpokládaná návratnost investovaných prostředků.

Kritéria neúspěšnosti mohou být například:

- Překročení plánovaných nákladů a termínů;

- Neuspokojení očekávání zainteresovaných stran;
- Nedosažení plánované kvality;
- Produkt nelze umístit na trhu. (Doležal, 2009)

Společným cílem všech projektových manažerů je, aby byly projekty úspěšnými a neobjevovali se odchylky mezi skutečným stavem a stavem plánovaným.

3.10 Shrnutí teoretické části

Cílem teoretické části bylo provést rešerši literárních pramenů týkající se problematiky řízení vztahů se zákazníky, řízení obchodních procesů a řízení projektů.

První část se zabývala samotným řízením vztahů se zákazníky, kde byly popsány jednotlivé strategie řízení vztahů se zákazníky, výhody plynoucí z implementace CRM a jakými pravidly se řídit při zavádění této filosofie. Ve druhé části jsem se zabýval řízením obchodních procesů. Nejprve bylo třeba definovat, co je proces a jak lze řídit procesy. Následně jsem popisoval, jaké jsou fáze obchodního procesu, metody pro identifikace podnikových procesů a jak lze procesy mapovat. Poslední část se týkala projektů, kde bylo popsáno, jaké máme druhy, kategorie a typy. Následně byly zpracovány východiska a náležitosti projektů, resp. projektového řízení.

Získané poznatky z teoretické části budou prakticky použity v analytické a projektové části.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY XYZ, S.R.O.

Předmětem podnikání je výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, provádění staveb, jejich změn a odstraňování a posledním předmětem činnosti je projektová činnost ve výstavbě.

Společnost XYZ, s.r.o. vznikla v roce 1995 jako malá společnost založená čtyřmi fyzickými osobami. Postupně se přidávali strategičtí partneři působící v oblasti energetiky a dodávkách energií. Díky změnám ve vlastnické struktuře se společnosti podařilo v minulém roce poprvé dosáhnout více než stamilionového obratu.

Od počátku se firma soustředí na poskytování prvotřídních služeb v oblastech měření a regulace energií, řízení energetických technologií a řízení výrobních technologií pomocí vlastního software. Společnost podniká na B2B trzích a primárně se soustředí na kvalitu poskytovaných služeb a produktů za účelem dosažení vysokých úspor zákazníků v oblasti energií.

Dlouhodobým cílem společnosti je maximální spokojenost zákazníků a trvalé zvyšování své tržní hodnoty.

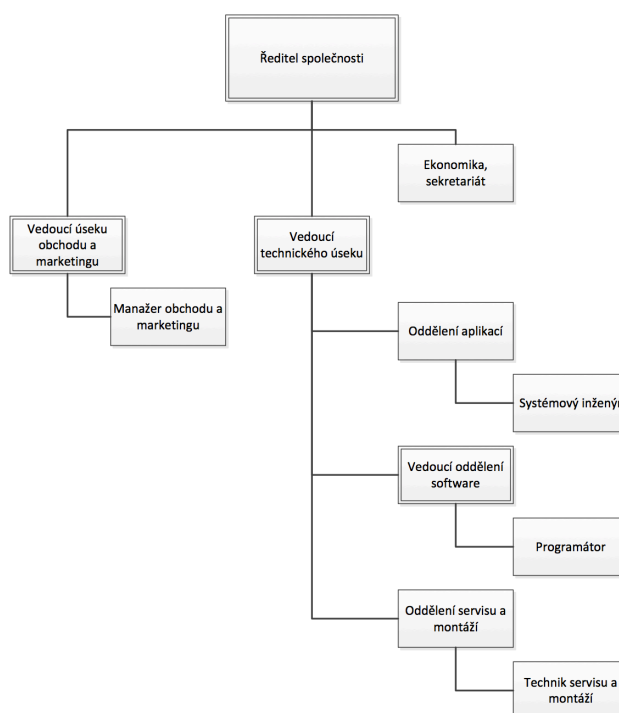
Hlavní činnosti společnosti XYZ, s.r.o. je:

- Vývoj a aplikace software v oblasti automatizace a informatiky
- Dodávka, montáž a servis energetických celků
- Poskytování energetických služeb
 - Energetické audity
 - Odborné poradenství v oblasti energetiky

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 1995. Na trhu tedy působí již 18 let v oblasti energetiky. Právní forma podnikání společnosti XYZ je společnost s ručením omezeným a základní kapitál je ve výši 500 000,- Kč. Společnost je z 80 % vlastněna holdingem a z 20 % fyzickými osobami. Průměrný přepočtený stav zaměstnanců je 17, z toho jsou 3 zaměstnanci řídicími pracovníky. Společnost nemá vlastnický podíl v žádných dalších firmách.

4.1 Organizační struktura

Vzhledem k velikosti organizace není organizační struktura nijak rozsáhlá. Již bylo zmíněno, že mezi řídicí pracovníky patří tři osoby. Za společnost rozhoduje jednatel a zároveň ředitel společnosti. Další úseky tvoří ekonomika a sekretariát, technické oddělení a marketingové oddělení. Technické oddělení je dále členěno na oddělení aplikací, oddělení software a oddělení servisu a montáží. Na uvedeném obrázku je zachycená organizační struktura v grafické podobě.



Obr. 10 Organizační struktura společnosti XYZ, s.r.o. (vlastní zpracování)

4.2 Hospodářské výsledky

Společnost dlouhodobě udržuje svůj hospodářský výsledek kladný. Ve své diplomové práci pracuji s daty za období 2009 – 2012. Ač je mnou analyzovaná firma anonymní, tak vycházím z reálných čísel a reálných výsledků. K dispozici mám výkazy zisků a ztrát a rozvahy společnosti XYZ, s.r.o. Nejprve se zaměřím na vývoj tržeb za daná období a poté budu analyzovat vývoj zisku společnosti. Jako metodiku výpočtu rentability tržeb jsem zvolil poměrové ukazatele ROS a ROR. Jsou to dva přístupy, jak počítat rentabilitu tržeb. V prvním, ROS, se počítá poměr dosaženého zisku před úroky a zdaněním (EBIT) a objem tržeb za sledované období. V druhém ukazateli, ROR, se měří poměr dosaženého čistého

zisku (EAT) a objem tržeb. Tento ukazatel nám jinými slovy vyjadřuje ziskovou marži podniku.

Tab. 1 Rentabilita tržeb (vlastní zpracování)

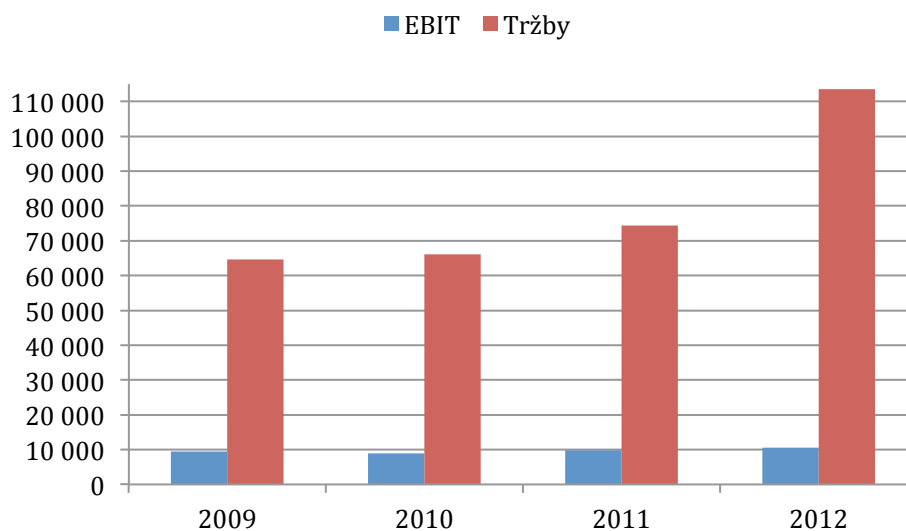
	2009	2010	2011	2012	Celkem
EBIT	9 516	8 961	9 795	10 560	38 832
Tržby	64 612	66 041	74 362	113 519	318 534
ROS	14,73%	13,57%	13,17%	9,30%	12,19%

Údaje v tabulce jsou vyjádřeny v tisících Kč. Z tabulky je patrné, že společnost navyšuje svůj zisk i tržby, ale ukazatel rentability klesá. Rentabilitu také můžeme vyjádřit, že na jednu korunu tržeb připadá 0,093 koruny zisku za období roku 2012.

Tab. 2 Zisková marže (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	Celkem
EAT	7 501	5 983	7 503	8 227	29 214
Tržby	64 612	66 041	74 362	113 519	318 534
ROR	11,61%	9,06%	10,09%	7,25%	9,17%

Ziskovou marži nám vyjadřuje ukazatel ROR. Tento ukazatel vychází z čistého zisku společnosti a můžeme tak stanovit i průměrnou marži za léta 2009 – 2012, která je 9,17 %. Níže uvedený graf zachycuje vývoj zisku (EBIT), tržby za jednotlivá léta a poměr mezi nimi.



Graf 1 Přehled tržeb a zisku za jednotlivá léta (vlastní zpracování)

V následující tabulce chci poukázat na vývoj zisku, který byl za sledované období realizován. Pro tyto účely jsou použity různé druhy zisku. První z nich je zisk před zdaněním, úroky, odpisy a amortizací (EBITDA), následuje zisk před zdaněním a úroky (EBIT), zisk před zdaněním, resp. výsledek hospodaření před zdaněním (EBT), čistý provozní zisk (NOPAT) a zisk po zdanění, resp. výsledek hospodaření za účetní období (EAT).

Tab. 3 Vývoj zisku v jednotlivých letech (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	Index 2012/2009
EBITDA	10 157	9 690	10 376	11 452	113%
EBIT	9 516	8 961	9 795	10 560	111%
EBT	9 344	7 261	9 271	10 145	109%
NOPAT	7 708	7 258	7 934	8 448	110%
EAT	7 501	5 983	7 503	8 227	110%

V posledním sloupci tabulky je vypočítána procentní změna zisku, kde se porovnává dosažený zisk v roce 2012 se ziskem realizovaným v roce 2009, resp. poslední a první sledované období. Z tohoto ukazatele můžeme vyvodit, že společnost realizovala čistý zisk v roce 2012 o 10 % vyšší než v roce 2009.

Celá situace vývoje zisku v jednotlivých letech je zachycena na níže uvedeném grafu.



Graf 2 Vývoj zisku společnosti XYZ, s.r.o. (vlastní zpracování)

4.3 Ostatní vybrané ukazatele

Pro hodnocení podniku použijí některé z ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Některé ukazatele rentability již byly použity v hodnocení hospodářských výsledků, konkrétně rentabilitu tržeb.

Nejprve se zaměřím na ukazatele rentability. První z nich bude rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a získaná data jsou promítnuta do následující tabulky.

Tab. 4 Rentabilita vlastního kapitálu (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012
EAT	7 501	5 983	7 503	8 227
VK	25 051	27 278	31 789	32 616
ROE	29,94%	21,93%	23,60%	25,22%

Doporučená hodnota pro ukazatel rentability vlastního kapitálu je 15 %. Tento ukazatel je vyjádřen jako podíl zisku po zdanění a vlastního kapitálu. Z uvedené tabulky vyplývá, že rentabilita vlastního kapitálu je vyšší, než je doporučená hodnota.

Další sledovaný ukazatel rentability je rentabilita celkových vložených aktiv (ROA). Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 6 -10 %. Tento ukazatel je vyjádřen jako poměr zisku před úroky a zdaněním (EBIT) a celkových aktiv.

Tab. 5 Rentabilita celkových vložených aktiv (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012
EBIT	9 516	8 961	9 795	10 560
Aktiva	48 482	57 479	55 664	79 597
ROA	19,63%	15,59%	17,60%	13,27%

Rentabilita celkových aktiv dosahuje vyšších hodnot než je doporučená hodnota. Z analyzovaných výsledků vyplývá, že výsledná hodnota má klesající charakter. Lze si to vysvětlit tak, že aktiva v poměru narůstají ve společnosti více než zisk a přibližují se tak doporučené hodnotě.

Nyní se zaměřím na ukazatele zadluženosti, resp. ukazatele celkové zadluženosti. Tento ukazatel zachycuje míru krytí podnikového majetku cizími zdroji. Míru celkové zadluženosti dostaneme poměrem cizích zdrojů vůči celkovým aktivům společnosti.

Tab. 6 Celková zadluženost (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012
Cizí zdroje	32 420	21 197	21 182	44 654
Aktiva	48 482	57 479	55 664	79 597
Zadluženost	66,87%	36,88%	38,05%	56,10%

Doporučená hodnota pro celkovou zadluženost je 30 – 60 %. Vyšší míra zadluženosti indikuje pro věřitele vyšší riziko. Společnost XYZ, s.r.o. se pohybuje v doporučených hodnotách. Je potřeba si ale uvědomit, že společnost má nejvyšší zastoupení cizích zdrojů v krátkodobých závazcích. Do těchto závazků se řadí i faktury před splatností. Z rozvahy společnosti lze vyčíst, že hodnota krátkodobých závazků dosahuje 44 211 tis. Kč a z toho tvoří tuto sumu závazky z obchodních vztahů ve výši 36 977 tis. Kč.

Dalším ukazatelem mnou vybraným je běžná likvidita podniku. Tento ukazatel vyjadřuje, jak je podnik schopen přeměnit oběžná aktiva k vyrovnání krátkodobých závazků. Data získaná z rozvahy jsou uvedena v následující tabulce.

Tab. 7 Běžná likvidita (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	56 117	47 949	54 282	77 371
Krátkodobé závazky	11 604	11 324	18 853	44 211
Běžná likvidita	4,84	4,23	2,88	1,75

Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5. Podnik nemá problém dosahovat těchto hodnot. Pokud by ale hodnota byla nižší než 1, tak je tím vyjádřeno, že podnik nemá dostatek pohotových zdrojů k vyrovnání krátkodobých závazků, které má uhradit v nejbližší době. Znamená to tedy, že podnik financuje krátkodobými zdroji, majetek dlouhodobý.

Posledními ukazateli, které jsem si vybral, jsou ukazatele aktivity, resp. doba obratu pohledávek a závazků.

Tab. 8 Doba obratu obchodních pohledávek a závazků (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012
Obchodní pohledávky	48 132	39 045	51 003	68 378
Denní tržby	179,5	183,4	206,6	315,3
Roční tržby	64 612	66 041	74 362	113 519
Doba obratu pohledávek	268	213	247	217
Obchodní závazky	7 276	9 572	14 055	36 977
Denní tržby	179,5	183,4	206,6	315,3
Roční tržby	64 612	66 041	74 362	113 519
Doba obratu závazků	41	52	68	117

Doba obratu pohledávek naznačuje, jak dlouhá doba uplyne, než dostane firma od zákazníka v průměru zaplacen, resp. jak dlouho má firma vázány finanční prostředky v těchto pohledávkách. Naopak doba obratu závazků vyjadřuje, jak dlouhá doba uplyne mezi nákupem zásob či jiných výkonů a jejich úhradou a poukazuje na platební morálku firmy. Z tabulky je patrné, že společnost XYZ, s.r.o. hradí své závazky relativně rychle.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ OBCHODNÍCH PROCESŮ

V současné době ve firmě nejsou mapovány jednotlivé procesy a dalo by se říci, že společnost je řízena intuitivně. Předmětem této diplomové práce je implementovat CRM systém do obchodních procesů společnosti, a je na místě zhodnotit, jak daná společnost aktuálně funguje. Prvně je důležité rozdělení procesů.

Procesy lze rozdělit na:

- Primární procesy (hlavní procesy)
- Sekundární procesy (podprocesy)

Ve společnosti XYZ, s.r.o. mezi primární procesy patří:

- Nákup komponent a služeb
- Vývoj automatizačního a řídicího software
- Výroba a montáž energetických celků
- Prodej služeb a energetických celků
- Servis energetických zařízení u zákazníka

Jako sekundární procesy lze označit:

- Propagace poskytovaných služeb a produktů
- Vývoj technologických postupů

Toto rozdělení procesů vychází z hodnotového řetězce podle M. Portera. Jedná se o základní rozdělení obchodních procesů, které je potřeba dále rozvinout a specifikovat.

K dalšímu rozvoji identifikace obchodních procesů, použiji metodu hodnotového řetězce dle Balanced Scorecard (BSC). Touto metodou identifikace zajistím, že se mi podaří lépe vystihnout řízení obchodních procesů ve společnosti XYZ, s.r.o.

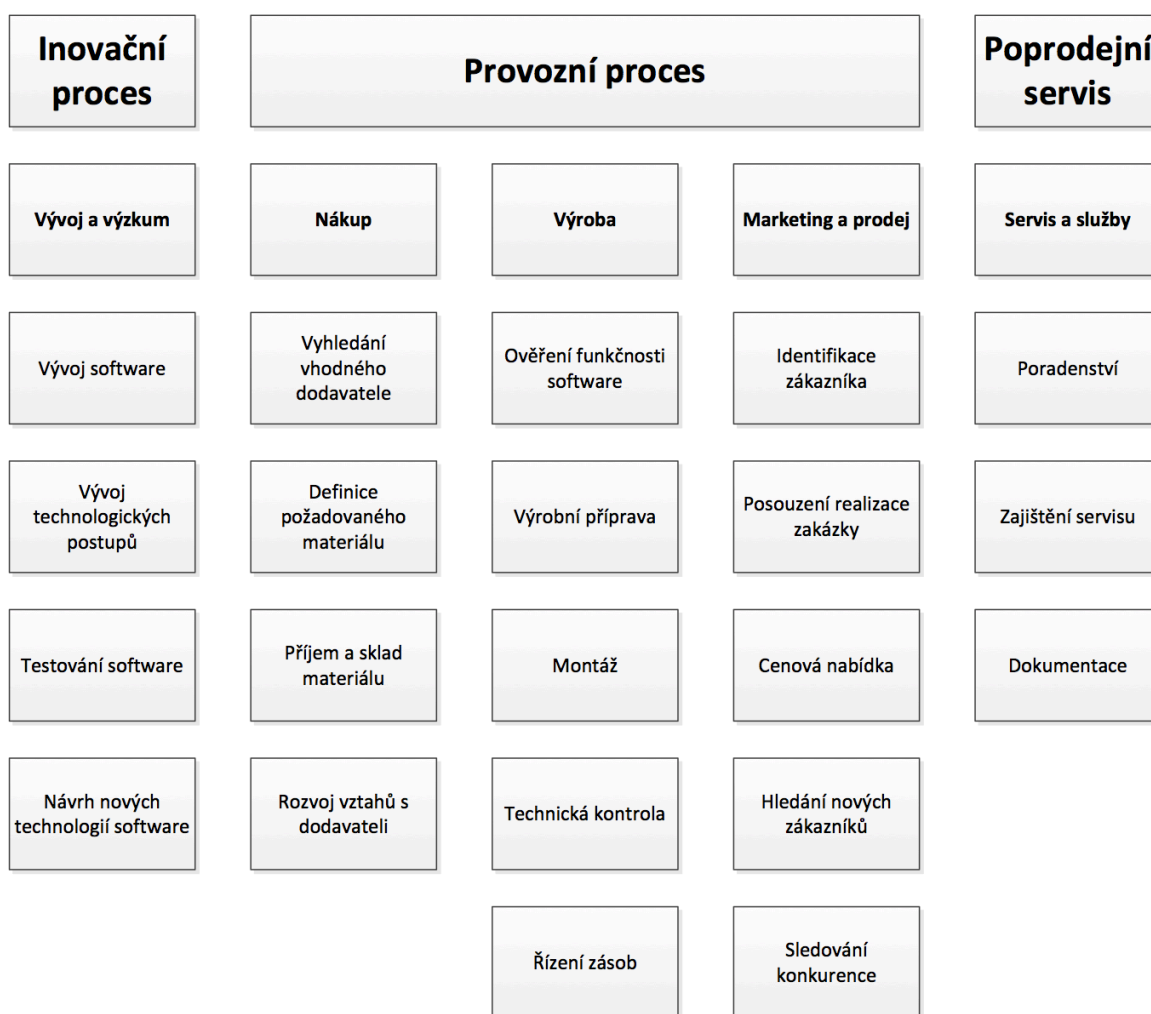
Na níže uvedeném obrázku byl v rámci analýzy zpracován hodnotový řetězec dle BSC, který identifikuje řízení obchodních procesů ve společnosti XYZ, s.r.o. U hodnotového řetězce dle BSC jsou procesy rozlišeny na:

- Inovační proces
- Provozní proces
- Poprodejní servis

Základní tři procesy jsem ve společnosti XYZ, s.r.o. rozdělil na obchodní procesy:

- Výzkum a vývoj
- Nákup
- Výroba
- Marketing a prodej
- Servis a služby

Na následujícím diagramu je znázorněn hodnotový řetězec dle BSC, který tak vystihuje souběh všech procesů ve společnosti.



Obr. 11 Identifikace obchodních procesů firmy XYZ, s.r.o. (vlastní zpracování)

5.1 Inovační proces

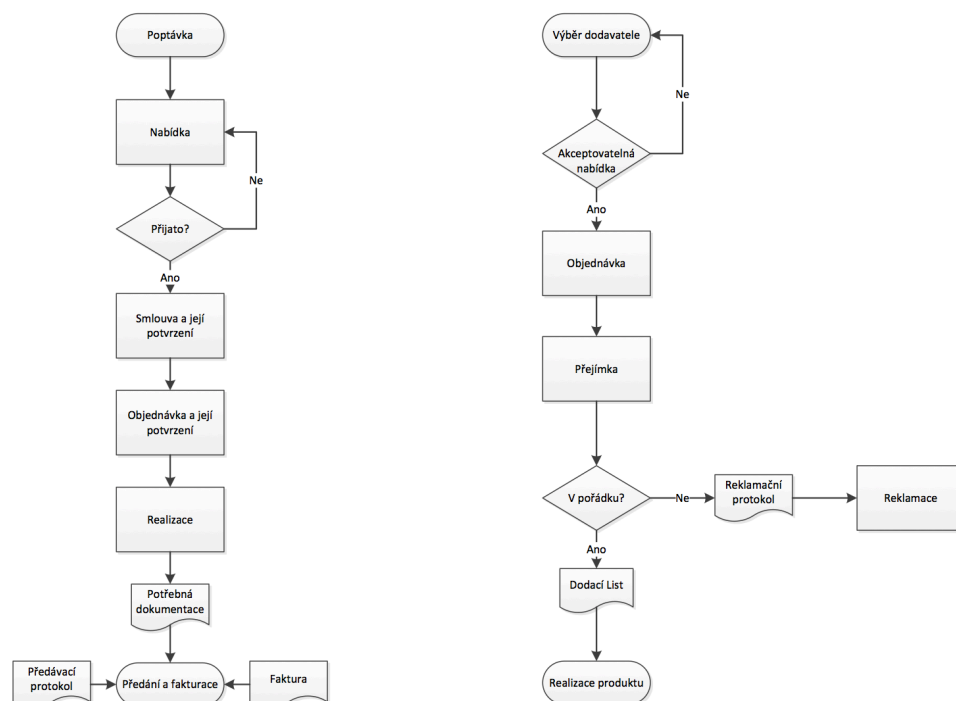
Inovační proces se skládá z procesu výzkumu, vývoje a z dalších podprocesů jako jsou vývoj řídicího a automatizačního software, vývoj a zlepšování technologických postupů při

montážích a realizaci zakázek, testování software, kde se zkoušejí všechny možné situace na testovacím modulu a návrh nových technologií, resp. využití nových technologií pro vývoj a zlepšování řídicího software, jako je například implementace stávajícího řídicího software pro nové platformy, operační systémy apod. Tento proces přidává stávajícím i novým zákazníkům ekonomickou přidanou hodnotu.

5.2 Provozní proces

Pod tímto procesem se ukrývají všechny důležité obchodní procesy společnosti XYZ, s.r.o. Klíčové obchodní procesy jsou nákup, výroba, marketing a prodej. Tento proces prakticky zahrnuje procesy od objednávky ze strany zákazníka až po jeho dodání.

Proces nákup obsahuje podprocesy, jako jsou vyhledání relevantního dodavatele, definice požadovaného materiálu a jeho kvalita, příjem materiálu na sklad, rozvoj vztahů s dodavateli. Dalším procesem ve společnosti XYZ, s.r.o. je samotná výroba a montáž jednotlivých celků a komponent, resp. vytváření přidané hodnoty, či poskytování řídicího a automatického software jako služby. Nese si s sebou podprocesy montáž, technická kontrola, ověření funkčnosti vyvinutého software a výrobní přípravu.



Obr. 12 Současné obchodní procesy – Prodej a nákup (vlastní zpracování)

Posledním procesem v provozní oblasti je marketing a prodej, který má pod sebou soubor podprocesů, jako je tvorba cenových nabídek, identifikace zákazníka, posouzení proveditelnosti zakázky, hledání nových zákazníků a sledování konkurence.

Na diagramu (Obr. 12) jsou zachyceny současné obchodní procesy firmy XYZ, s.r.o. prodej a nákup, které demonstrují celý průběh a jednotlivé činnosti současného procesu jako je poptávka, nabídka, uzavření rámcové smlouvy, objednávka, schválení objednávky, realizace, předání díla a fakturace.

V případě procesu nákupu se jedná o činnosti výběru dodavatele, podání nabídky ze strany dodavatele, objednávka, přejímka a následná realizace produktu, v tomto případě montáže.

5.3 Poprodejní servis

Poprodejní servis je poslední fází hodnotového řetězce dle BSC. Tato fáze obsahuje obchodní proces servis a služby, ve kterém dochází ke klíčovým situacím v budování vztahu se zákazníkem. Činnosti, které se v tomto procesu u firmy XYZ, s.r.o. vyskytují, jsou především energetické poradenství, zajišťování servisu stávajícím zákazníkům, poskytování svým zákazníkům příslušnou technickou dokumentaci, udržování kvalitních vztahů se zákazníky, poskytování dodatečných služeb fakturace a poskytování slev.

Hlavním cílem fáze poprodejního servisu by mělo být vytvoření trvalé vazby se zákazníkem, což firma XYZ, s.r.o. dodržuje. V rámci realizaci zakázky uzavírá tzv. servisní smlouvy, čímž poskytují komplexní služby zákazníkovi v oblasti poradenství a dokumentace.

V této fázi však taky dochází k budování klíčových zákazníků a proto je nesmírně důležité udržovat vysokou úroveň služeb a vyhovět požadavkům ze strany zákazníka.

6 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ FIRMY XYZ, S.R.O.

Jak již bylo zmíněno v první části analýzy, tak firma byla doposud manažery řízena intuitivně. Z toho vyplývá, že i řízení vztahů se zákazníky je intuitivní. Společnost se soustředí na budování dlouhodobých vztahů se svými zákazníky, avšak nepoužívá k tomu vhodné nástroje, aby bylo možné tyto vztahy efektivně rozvíjet, zvyšovat loajalitu zákazníků a zvyšovat tak i objem tržeb. K efektivnímu řízení vztahů se zákazníky, podle mého názoru firmě pomůže implementace vhodného CRM systému.

Firma podniká na trzích B2B a jejich zákazníky tvoří především průmyslové podniky v oblasti energetiky a výroby. Pro společnost je hlavním kritériem v oblasti řízení vztahů se zákazníky poskytování prvotřídní kvality svých výrobků a služeb. Díky svému obchodnímu zaměření, poskytuje společnost řídicí a automatizační software a energetické celky na míru, tudíž jsou všechny produkty silně individualizované.

Celá koncepce vztahu se zákazníkem spočívá v dodávce energetického celku nebo software a následujícímu servisu a podpoře. V dnešní době je trendem, nacházet si full – servisové společnosti, aby byla zachována jednotnost dodávaného produktu nebo služby. Firma XYZ, s.r.o. je přesně takovou firmou, proto si zakládá na dlouhodobých vztazích se zákazníky a prakticky si je váže svým unikátním řešením v oblasti poskytování svých produktů.

Ve společnosti XYZ, s.r.o. se vztahy se zákazníky řídí následovně:

- Oslovení potenciálního klienta
- Prezentace svojí image a portfoliem služeb
- Navázání obchodního vztahu
- Vytvoření výhodné cenové politiky pro obě strany
- Budování přidané hodnoty pro zákazníka
- Poskytování prvotřídní podpory a servisu
- S klíčovými zákazníky non stop podpora
- Rozvíjení vztahu na společných akcích
- Udržování vztahu a aktivního kontaktu

Společnost XYZ, s.r.o. se na trhu pohybuje od roku 1995 a za tu dobu si již vybudovala stabilní strukturu svých zákazníků. Firma má evidováno ve své databázi 400 zákazníků, přičemž každým rokem přibývají noví zákazníci. Je to dáno i tím, že společnost má za se-

bou dobré reference, které vyplývají ze systému budování vztahů se zákazníky a zaměřením priorit firmy.

Ve své práci pracuji se zákazníky, se kterými firma realizovala zakázky za léta 2011 a 2012. Pro své účely využiji ABC analýzu, která nám bude později nápomocna pro vytvoření segmentů klíčových zákazníků.

6.1 Analýza zákazníků za rok 2011

Společnost v roce 2011 pracovala se třiceti zákazníky, kteří vytvořili obrat ve výši 74 362 tis. Kč. Spousta zákazníků se objevuje v různých letech a lze je tak označit za dlouhodobé zákazníky. Je to dáno tím, že se realizují projekty na etapy, konkrétně to mohou být například rekonstrukce kotelen, které mají více částí, případně to jsou zákazníci, kteří jsou prostředníkem mezi společností XYZ, s.r.o. a svými zákazníky. Před samotnou analýzou je potřeba nastavit kritéria, jak rozdělit jednotlivé segmenty. Pro vytvoření segmentů budu vycházet z vytvořených tržeb jednotlivých firem:

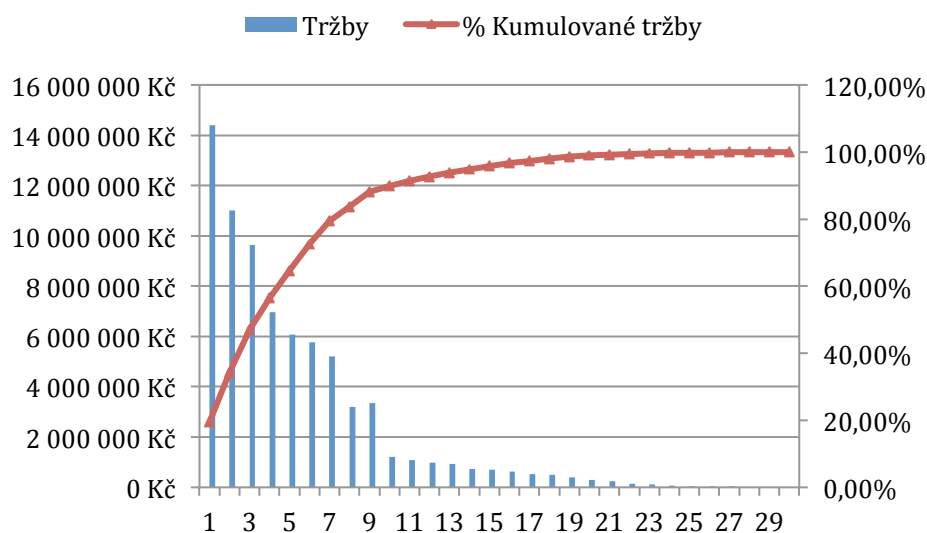
- Segment A – 80 % kumulovaného celkového obratu
- Segment B – 10 % kumulovaného celkového obratu (A+B je 90%)
- Segment C – 10 % kumulovaného celkového obratu (A+B+C je 100%)

Tab. 9 Analýza zákazníků za rok 2011 (vlastní zpracování)

	Zákazník	Tržby	% Tržby	Kumulované tržby	% Kumulované tržby
1	Firma 2	14 399 910,00 Kč	19,36%	14 399 910,00	19,36%
2	Firma 36	11 007 433,11 Kč	14,80%	25 407 343,11	34,17%
3	Firma 4	9 637 890,00 Kč	12,96%	35 045 233,11	47,13%
4	Firma 3	6 970 886,60 Kč	9,37%	42 016 119,71	56,50%
5	Firma 9	6 084 801,60 Kč	8,18%	48 100 921,31	64,68%
6	Firma 35	5 777 766,28 Kč	7,77%	53 878 687,59	72,45%
7	Firma 6	5 200 881,00 Kč	6,99%	59 079 568,59	79,45%
8	Firma 13	3 191 526,56 Kč	4,29%	62 271 095,15	83,74%
9	Firma 5	3 338 048,45 Kč	4,49%	65 609 143,60	88,23%
10	Firma 16	1 220 255,00 Kč	1,64%	66 829 398,60	89,87%
11	Firma 12	1 086 544,20 Kč	1,46%	67 915 942,80	91,33%
12	Firma 15	987 098,00 Kč	1,33%	68 903 040,80	92,66%
...					
30	Firma 52	21 335,00 Kč	0,03%	74 362 000,00	100,00%
	Celkem	74 362 000,00 Kč	100,00%		

Vzhledem k úspoře místa, používám tabulku ve zkráceném rozsahu. Všechny velké tabulky jsou uvedeny v přílohách v plném rozsahu. Z tabulky můžeme vyvodit, že 8 z 30 zákaz-

níků vytvořilo přes 80 % celkového obratu. V tomto případě to znamená, že 26,67 % zákazníků, vytvořilo obrat ve výši 83,74 %. Nabízí se využít Paretova pravidla 80:20, které poukazuje na to, že 20 % zákazníků vytvoří 80 % obratu. Jak je z tabulky patrné, tak toto pravidlo funguje i v tomto případě. Pro znázornění celé situace využijí Paretova diagramu.



Graf 3 Paretův diagram – rok 2011 (vlastní zpracování)

Graf nám zachycuje vztah tržeb jednotlivých zákazníků a celkový počet procenta kumulovaných tržeb. Pro vytvoření dalších segmentů vycházím z výše uvedené tabulky pro rok 2011, kde nám segment B tvoří tři zákazníci v celkovém 10% podílu na tržbách. Zbylých 63,3 % zákazníků nám vytváří segment C a lze i z tabulky konstatovat, že se v tomto segmentu objevují zákazníci s objemem tržeb do jednoho miliónu Kč.

6.2 Analýza zákazníků za rok 2012

Dalším sledovaným rokem je rok 2012. V tomto období firma pracovala se 34 zákazníky a lze tak vypočítat, že roční nárůst zákazníků je 10 % oproti minulému roku.

V tomto roce došlo k prudkému nárůstu celkových tržeb, který vytvořil především jeden nový zákazník ze zahraničního trhu. Společnost se bude snažit dlouhodobě rozvíjet a udržovat vztah s tímto zákazníkem, jelikož sám má podíl na celkových tržbách 45,8 %.

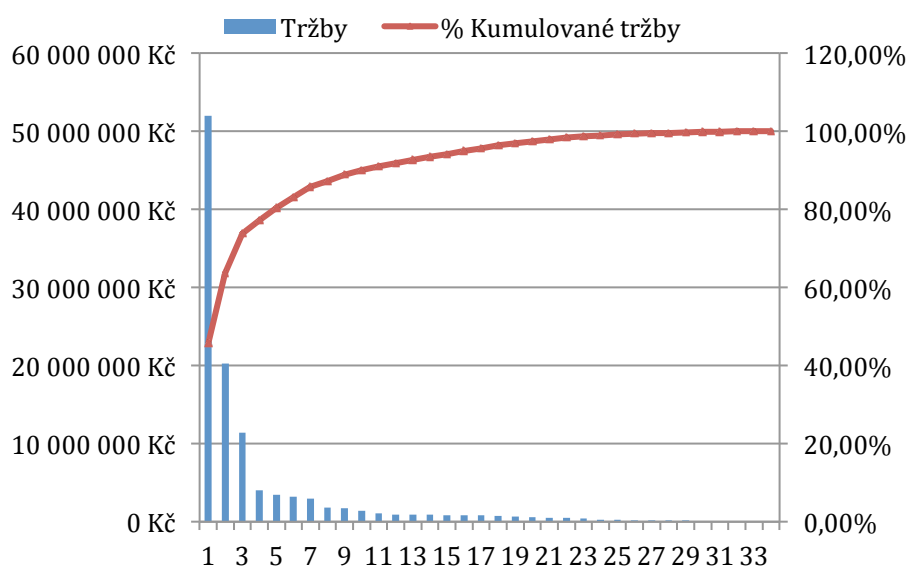
Zákazníci v roce 2012 vytvořili tržby ve výši 113 519 tis. Kč. Z následující tabulky můžeme opět vytvořit jednotlivé segmenty, přičemž kritéria zůstávají stejná jako v předchozím případě. Segment A tvoří 6 zákazníků, segment B rovněž 6 zákazníků a segment C, kde se tržby opět pohybují do jednoho milionu Kč, tvoří 22 zákazníků.

Tab. 10 Analýza zákazníků za rok 2012 (vlastní zpracování)

Zákazník	Tržby	% Tržby	Kumulované tržby	% Kumulované tržby
Firma 1	51 994 639,09 Kč	45,80%	51 994 639,09 Kč	45,80%
Firma 2	20 280 696,80 Kč	17,87%	72 275 335,89 Kč	63,67%
Firma 3	11 374 694,20 Kč	10,02%	83 650 030,09 Kč	73,69%
Firma 4	4 031 450,00 Kč	3,55%	87 681 480,09 Kč	77,24%
Firma 5	3 464 339,15 Kč	3,05%	91 145 819,24 Kč	80,29%
Firma 6	3 174 435,80 Kč	2,80%	94 320 255,04 Kč	83,09%
Firma 7	2 950 681,60 Kč	2,60%	97 270 936,64 Kč	85,69%
Firma 8	1 804 469,20 Kč	1,59%	99 075 405,84 Kč	87,28%
Firma 9	1 708 941,00 Kč	1,51%	100 784 346,84 Kč	88,78%
Firma 10	1 423 505,80 Kč	1,25%	102 207 852,64 Kč	90,04%
Firma 11	1 083 140,80 Kč	0,95%	103 290 993,44 Kč	90,99%
Firma 12	908 098,00 Kč	0,80%	104 199 091,44 Kč	91,79%
Firma 13	902 301,00 Kč	0,79%	105 101 392,44 Kč	92,58%
...				
Firma 34	38 224,70 Kč	0,03%	113 519 000,00 Kč	100,00%

Segment A je tedy zastoupen 17,65 % zákazníky, ze kterých plyne 80,29 % tržeb. V segmentu B je 10,75 % tržeb tvořeno 17,65 % zákazníky a v segmentu C, kde se nachází 22 zákazníků, tak je 9 % tržeb vytvořeno 64,71 % zákazníky.

Situace je tedy podobná situaci v roce 2011 a stále zde platí Paretovo pravidlo 80:20. Pro lepší přehlednost je celá analýza demonstrována na následujícím grafu.



Graf 4 Paretův diagram – rok 2012 (vlastní zpracování)

6.3 Určení klíčových zákazníků

Za léta 2011 a 2012 společnost spolupracovala se 42 zákazníky. Nyní se zaměřím na určení klíčových zákazníků ve vztahu na objemu realizovaných tržeb. Za toto období byly souhrnné realizované tržby ve výši 187 881 tis. Kč. Stejně jako v předchozích případech, budu vycházet ze zkrácené verze tabulky.

Tab. 11 Realizované tržby za léta 2011 – 2012 (vlastní zpracování)

	Zákazník	Realizované tržby 2011 - 2012	% tržeb	Kumulované tržby	% Kumulovaných tržeb	Segment
1	Firma 1	51 994 639,09 Kč	27,67%	51 994 639,09 Kč	27,67%	A
2	Firma 2	34 680 606,80 Kč	18,46%	86 675 245,89 Kč	46,13%	
3	Firma 3	18 345 580,80 Kč	9,76%	105 020 826,69 Kč	55,90%	
4	Firma 4	13 669 340,00 Kč	7,28%	118 690 166,69 Kč	63,17%	
5	Firma 36	11 007 433,11 Kč	5,86%	129 697 599,80 Kč	69,03%	
6	Firma 6	8 375 316,80 Kč	4,46%	138 072 916,60 Kč	73,49%	
7	Firma 9	7 793 742,60 Kč	4,15%	145 866 659,20 Kč	77,64%	
8	Firma 5	6 802 387,60 Kč	3,62%	152 669 046,80 Kč	81,26%	B
9	Firma 35	5 777 766,28 Kč	3,08%	158 446 813,08 Kč	84,33%	
10	Firma 13	4 093 827,56 Kč	2,18%	162 540 640,64 Kč	86,51%	
11	Firma 7	2 950 681,60 Kč	1,57%	165 491 322,24 Kč	88,08%	
12	Firma 16	2 088 264,40 Kč	1,11%	167 579 586,64 Kč	89,19%	
13	Firma 12	1 994 642,20 Kč	1,06%	169 574 228,84 Kč	90,26%	C
14	Firma 15	1 859 564,26 Kč	0,99%	171 433 793,10 Kč	91,25%	
15	Firma 8	1 804 469,20 Kč	0,96%	173 238 262,30 Kč	92,21%	
...						
42	Firma 52	21 335,00 Kč	0,01%	187 881 000,00 Kč	100,00%	

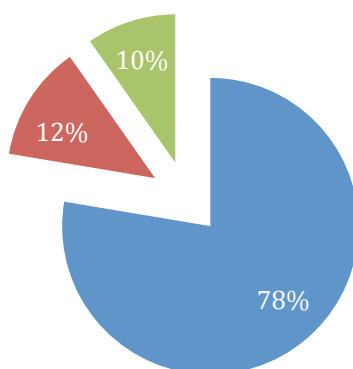
V tabulce jsou uvedeny souhrny tržeb za roky 2011 a 2012, přičemž z celkového počtu 42 zákazníků, se nové zakázky realizovaly u 22 zákazníků. Je zde tak vidět dlouhodobá spolupráce v rámci kvalitních společných vztahů mezi firmou a zákazníky. V příloze je uveden seznam všech firem, ze kterého lze vyčíst, se kterými zákazníky se dlouhodobě spolupracuje, kteří jsou noví v roce 2012 (noví z pohledu tržeb; již dříve před rokem 2011 mohla být navázána spolupráce) a u kterých se realizovala zakázka v roce 2011.

Jako vodítko k určení klíčových zákazníků budou již vytvořené jednotlivé segmenty.

Samozřejmě si lze detailně určit klíčové zákazníky na bázi multikriteriálního modelu, kterému jsem se věnoval ve své bakalářské práci, ale budu vycházet pouze z realizovaných tržeb za výše uvedená období.

Klíčoví zákazníci se pro firmu XYZ, s.r.o. nacházejí v segmentu A. Důležitým faktorem pro určení klíčových zákazníků je dlouhodobost spolupráce, poskytování podpory a servisu. Ve většině případů zkoumaných firem, se jedná o společnosti, se kterými se již dlouhodobě pracuje nebo se jedná o nové kontrakty s vidinou dlouhodobé perspektivní spolupráce. Na následujícím grafu je jasně vidět, jak jsou klíčoví zákazníci pro firmu důležití.

■ Segment A ■ Segment B ■ Segment C



Graf 5 Realizované tržby v jednotlivých segmentech zákazníků (vlastní zpracování)

7 ANALÝZA TRHU CRM SYSTÉMŮ

V této kapitole se budu především zabývat analýzou dostupných CRM systémů, které se vyskytují na našem trhu, a vyberu deset nejvhodnějších. Z vybraných systému pak bude v projektové části vybrán ten, který bude nejvíce odpovídat potřebám společnosti XYZ, s.r.o. na základě stanovených kritérií.

7.1 Přehled vybraných CRM systémů

Dle SystemOnLine (2013) existuje na českém trhu 94 CRM systémů. Na základě článků a možnosti filtrace systémů, jsem si vybral deset rozšířených systémů v našem prostředí.

Tab. 12 Přehled vybraných CRM systémů a jejich funkce (vlastní zpracování)

	BLUEJET CRM	CRM Leonardo	eWay CRM	INEX CRM	InTouch CRM	MS Dynamics CRM	Oracle Siebel CRM	SAP CRM	SmartCRM	SugarCRM
Marketing										
Podpora různých komunikačních kanálů se zákazníky	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Podpora List Managementu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Příprava rozpočtů plánovaných kampaní a jejich sledování	X	X	X	X	-	X	X	X	-	X
Přesné zacílení kampaní na vybrané zákazníky nebo skupiny	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Definování metrik, podle nichž bude hodnocena úspěšnost kampaně	X	X	-	X	-	X	X	X	-	X
Správa informací o zákaznících	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Podpora řízení a realizace propagačních akcí	-	X	X	X	-	X	X	X	X	X
Prodej										
Přístup ke všem relevantním informacím o obchodním případě	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Profil zákazníka	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Funkce sledování insolvenčního rejstříku	X	X	-	X	-	X	-	-	X	X
Dosavadní kontakty	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vynaložené a naplánované náklady	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Automatizace korespondence a jejího vyřizování	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Product Configurator	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X
Předpovědi objemu prodeje	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Servis										
Případové analýzy	-	X	-	-	-	X	X	X	-	X
Pomocné textové informace	-	X	-	X	X	X	X	X	X	X
Produktové specifikace	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FAQ databáze	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X
Řešení známých problémů z minulosti	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Automatické nasměrování požadavků zákazníka na příslušného řešitele	-	X	-	-	-	X	X	X	X	X
Řízení garance doby vyřešení požadavku	-	X	X	X	-	X	X	X	X	X
Optimalizace obchodních procesů										
Zdokonalování prodejních a servisních procesů	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vyhodnocování efektivity prodejních a servisních procesů	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Grafická evidence procesů a organizačních struktur	X	X	X	-	-	X	X	X	X	X
Měření efektu CRM systému	-	X	-	X	-	X	X	X	-	X
Specializované moduly										
Odvětvové nasazení	-	X	X	X	-	X	X	X	X	X

Důležitou roli při výběru deseti reprezentantů bylo rozhodování ve výběru ovlivněno na základě referencí, kde byly CRM systémy instalovány. Níže uvádí k jednotlivým systémům krátkou charakteristiku.

7.1.1 BLUEJET CRM

Jedná se o český CRM systém, který je založený na webové platformě, tudíž doba implementace je okamžitá. V ČR bylo prodáno 35 licencí a ceny začínají od 300 Kč za uživatele měsíčně. BLUEJET CRM však postrádá mnoho funkcí z oblasti servisu a také neumožňuje konkrétní odvětvové zacílení. (SystemOnLine, 2013)

7.1.2 CRM Leonardo

Jeden z nejoblíbenějších komplexních českých CRM systémů. Nabízí všechny funkce, které CRM systémy poskytují. Doba implementace je do osmi týdnů a prodalo se více jak 60 licencí. Software je podobný Microsoft Dynamics a nabízí stejné funkce, včetně provázání s kancelářskými nástroji Microsoft. (SystemOnLine, 2013)

7.1.3 eWay CRM

Tento CRM systém pochází z dílny českých vývojářů a prakticky se jedná o nadstavbu MS Outlook. V ČR se prodalo 26 licencí a doba implementace tohoto software je do deseti dnů. Licenci si lze pronajmout nebo koupit. Základní cena jedné licence začíná na 6 490 Kč, přičemž jsou účtovány další poplatky za provoz. Systém nenabízí propojení s insolvenčním rejstříkem ani možnost uchování dokumentů pro servisní potřeby. (SystemOnLine, 2013)

7.1.4 INEX CRM

Český CRM systém, který především má dobré reference v ČR. Prodalo se 53 licencí a z funkcí chybí automatické nasměrování zákazníka na příslušného řešitele v oblasti servisu. Software se velmi inspiroval u Microsoft Dynamics po vzhledové stránce. Průměrná doba implementace tohoto CRM systému je do jednoho týdne. (SystemOnLine, 2013)

7.1.5 InTouch CRM

Jedná se o český CRM systém, který však nedisponuje všemi sledovanými funkcemi. Pro mé účely je cena licence pro 17 uživatelů 88 700 Kč. Každý měsíc je však účtován poplatek ve výši 1 480 Kč. Další variantou je pořízení hostované verze softwaru. Z klíčových

funkcí softwaru schází provázání s insolvenčním rejstříkem, v oblasti servisu automatické přesměrování na řešitele projektu a řízení garance doby vyřešení servisního požadavku. Chybí taktéž odvětvové zaměření. V ČR se prodalo 25 licencí. Průměrná doba implementace jsou tři měsíce. (Anneca, 2013; SystemOnLine, 2013)

7.1.6 MS Dynamics CRM

Microsoft je jedním z lídrů na trhu ERP a CRM systémů. Celosvětově se prodalo více než 25 000 licencí a v ČR více než 140. Dynamics CRM nabízí veškeré funkce, které mohou CRM systémy obsahovat. Jeho výhodou je možnost vysoké integrace do korporátní sféry a propojitelnost s dalšími produkty od této společnosti. Microsoft nabízí cloudové (hostované) řešení i lokální. Ceny za hostované řešení začínají na 44 USD za uživatele měsíčně (Quality Integrity, 2013; SystemOnLine, 2013)

7.1.7 Oracle Siebel CRM

Americká společnost Oracle nabízí svůj systém jako cloudové řešení nebo lokální. Celosvětové prodeje nejsou k dispozici, avšak je známo, že tato firma je jedním z lídrů na trhu v oblasti poskytování ERP systémů. Disponuje všemi funkcemi s výjimkou připojení k insolvenčnímu rejstříku. Ceny za tento systém se pohybují v řádu desítek tisíc amerických dolarů v případě integrovaného řešení. Cloudové řešení začíná na 75 USD za uživatele měsíčně. (Quality Integrity, 2013; SystemOnLine, 2013)

7.1.8 SAP CRM

Tento CRM systém je celosvětově hodně využívaný, tomu nasvědčují celosvětové prodeje, kde se prodalo více než 5 200 licencí. V ČR je evidováno 30 prodaných licencí. Průměrná doba implementace jsou dva až tři měsíce. Systém disponuje všemi funkcemi s výjimkou připojení systému na insolvenční rejstřík. (SystemOnLine, 2013)

7.1.9 Smart CRM

SmartCRM neumožňuje uživatelům sledovat insolvenční rejstřík, měřit efektivitu CRM ani přípravu rozpočtů pro plánování marketingových kampaní. Průměrná doba implementace tohoto systému je jeden až dva měsíce. V ČR je evidován 25 prodaných licencí. (SystemOnLine, 2013)

7.1.10 SugarCRM

SugarCRM je CRM systém, který je provozovaný ve webovém rozhraní. Systém disponuje všemi funkcemi, které lze očekávat od CRM systému. Průměrná doba implementace tohoto systému je jeden až dva měsíce. Celosvětový počet je zhruba 2500 a v ČR byl instalován 50 krát. Ceny začínají od 35 USD za uživatele měsíčně. (SugarCRM, 2013; SystemOnline, 2013)

7.2 Analýza potřeb společnosti v oblasti CRM

Aby bylo možné implementovat CRM systém a vybrat správný, tak je potřeba analyzovat požadavky a potřeby na systém ze strany společnosti. Sestavil jsem proto několik základních potřeb a požadavků společnosti XYZ, s.r.o.

Potřeby společnosti:

- Vytvoření databáze zákazníků a kontaktních osob
- Sledování aktivit se zákazníky
- Řízení, sledování a správa zakázek
- Měření výkonnosti zaměstnanců
- Úspora nákladů na administraci
- Uspořádání současných smluv
- Rozvoj vztahu se zákazníky
- Zvýšení obchodní marže
- Zvýšení objemu tržeb
- Efektivní řízení obchodních procesů

Požadavky společnosti na CRM IS:

- Uživatelská přívětivost
- Lokální řešení
- Doba realizace
- Komplexnost
- Technická podpora
- Cena
- Provázanost s produkty MS Office

Z uvedených požadavků lze tedy sestavit tabulku kritérií, které budou rozhodující pro výběr optimálního CRM systému.

Tab. 13 Stanovení kritérií a vah pro výběr CRM IS (vlastní zpracování)

Značka	Kritérium	Váha
A	Lokální řešení	25%
B	Doba implementace	15%
C	Komplexnost	20%
D	Technická podpora	15%
E	Integrace s ERP systémy	15%
F	Cena	10%

V uvedené tabulce byla stanovena rozhodující kritéria, která budou klíčová pro výběr optimálního CRM systému. Po konzultaci s managementem firmy XYZ, s.r.o. byly stanoveny váhy k jednotlivým kritériím na základě důležitosti a preferencí společnosti. Samotný výběr CRM systém bude řešen v projektové části, stejně tak detailní popis jednotlivých kritérií.

7.3 Shrnutí analytické části

Úkolem analytické části bylo analyzovat dostupná data pro potřeby projektové části. V části první byla provedena analýza samotného podniku a byly vypočítány některé finanční ukazatele rentability, likvidity a aktivity. Druhá část byla zaměřena na analýzu současného stavu řízení obchodních procesů firmy, kde jsem identifikoval podnikové procesy pomocí hodnotového řetězce dle Balanced Scorecard a sestavil jsem vývojové diagramy průběhu obchodních procesů nákupů a prodeje. V další části jsem se zabýval analýzou portfolia zákazníků firmy XYZ, s.r.o., kde byla použita ABC analýza, která vedla k vytvoření segmentů zákazníků firmy XYZ, s.r.o. Součástí ABC analýzy bylo ověřeno i Paretovo pravidlo 80:20. Poslední část analyzovala dostupné CRM systémy a požadavky společnosti na IS, ke kterým byla vytvořena kritéria a váhy. Samotný výběr CRM systému bude realizován v projektové části.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 VÝBĚR OPTIMÁLNÍHO CRM IS NA ZÁKLADĚ POŽADAVKŮ SPOLEČNOSTI XYZ, S.R.O.

Primárním cílem mé diplomové práce je implementace CRM systému do řízení obchodních procesů společnosti XYZ, s.r.o. Aby bylo možné implementovat CRM systém, je důležité dbát na výběr správného systému. Tato část projektu představuje předprojektovou část.

8.1 Metodika výběru CRM systému

Z již zúženého výběru CRM systémů je potřeba na základě stanovených kritérií vybrat pro firmu ten nevhodnější. Metodika použitá při výběru CRM systému je na bázi sestavení multikriteriálního modelu, který nám vyhodnotí nejlepšího reprezentanta. Abychom mohli sestavit multikriteriální model, je potřeba definovat soubor kritérií, které jsou relevantní. Dalším krokem procesu sestavení modelu, je přiřazení vah jednotlivým kritériím. Tyto kroky již byly provedeny v analytické části.

Dalším krokem, je jednotlivým kritériím přiřadit škály, které kvantifikují, resp. ohodnotí jednotlivé kritéria v dané variantě. Škály jsem si u všech kritérií zvolil v rozsahu 1 – 5, přičemž číslo 5 označuje nejvyšší skóre a číslo 1 nejnižší.

První kritérium, ke kterému musím přiřadit škálu je lokální řešení a byla mu přidělena nejvyšší váha, 25 %.

Tab. 14 Přidělení škál kritériu lokálního řešení (vlastní zpracování)

Lokální řešení				
1	2	3	4	5
web				vlastní server

Toto kritérium je založeno na řešení umístění systému. Pro firmu je vysoce žádoucí, aby IS byl na lokálních serverech, a to ze dvou důvodů. Prvním důvodem je bezpečnost dat. Jedná se o citlivá data o zákaznících, rámcových smluv a jiných obchodních tajemství. Nepřeje si tedy odesílat data na cizí servery a vsadí tak na vlastní řešení zabezpečení. Druhým důvodem je, že firma disponuje výkonnými servery a prozatím jsou využívány primárně pro sklad dat a řešení poštovního serveru. V rámci implementace CRM systému bude zvýšena bezpečnost serverů rozdělením architektury. Nejvyšším skóre je řešení na vlastních serverech.

Dalším kritériem je doba implementace CRM systému, které má váhu 15 %

Tab. 15 Přidělení škál kritériu doby implementace (vlastní zpracování)

Doba implementace				
1	2	3	4	5
> 3 měsíce	2 - 3 měsíce	1 - 2 měsíce	< měsíc	< týden

Doba implementace CRM systému vychází z dat jednotlivých dodavatelů CRM řešení. Pro firmu je dle základního pravidla trojimperativu projekt realizovat v co nejkratším možném časovém úseku. Proto CRM systémy s nejkratší dobou implementace dostanou nejvyšší skóre. Dalším kritériem je komplexnost CRM systému a byla mu přidělena váha 20 %.

Tab. 16 Přidělení škál kritériu komplexnosti systému (vlastní zpracování)

Komplexnost				
1	2	3	4	5
nízká				vysoká

Komplexnost systému znamená, že do systému lze v budoucnosti zapojit další moduly a funkce. Proto jsou nejlépe ohodnoceny systémy, které disponují nejvíce funkcemi. Pro firmu XYZ, s.r.o. je důležitou funkcí napojení CRM IS na insolvenční rejstřík. Ne všechny dostupné systémy tuto funkci nabízejí. Následujícím kritériem je technická podpora, kterému byla přidělena váha 15 %.

Tab. 17 Přidělení škál kritériu technická podpora (vlastní zpracování)

Technická podpora				
1	2	3	4	5
bez podpory				non stop

Technickou podporou se v tomto případě myslí doba vyřešení případného problému s dodavatelem CRM systému. Nejvyšší skóre dostanou ty systémy, kde jejich dodavatel poskytuje non stop podporu, případně má své vlastní call centrum. Předposledním kritériem je integrace s jinými systémy a byla přidělena váha 15 %.

Tab. 18 Přidělení škál kritériu integrace s ERP systémy (vlastní zpracování)

Integrace s ERP systémy				
1	2	3	4	5
nízká				vysoká

Firma XYZ, s.r.o. se neustále rozvíjí a v budoucnu bude možná potřebovat integraci s jinými systémy. Zároveň toto kritérium zahrnuje provázanost s produkty MS Office, příkla-

dem může být propojení poštovního klienta nebo exportu a importu dat se software MS Excel. Posledním kritériem, je cena za pořízení CRM systému a byla mu přidělena váha 10 %.

Tab. 19 Přidělení škál kritériu cena (vlastní zpracování)

Cena (Kč)				
1	2	3	4	5
> 300 tis.	201 - 300 tis.	101 - 200 tis.	51 - 100 tis.	1 - 50 tis.

Nejlepší skóre logicky dosáhnou CRM systémy s nejnižšími náklady na implementaci. Problémem může být, že některé společnosti nemají oficiálně uvedeny ceny za CRM IS, tudíž byla některým systémům v případě nejistoty odhadu přidělena střední hodnota. I z tohoto důvodu má cena nejnižší váhu ze všech kritérií.

8.2 Výběr CRM systému

Po definování jednotlivých kritérií a přidělením všech hodnot, je na místě, aby byly CRM systémy srovnány a byl vybrán ten nejvhodnější.

Tab. 20 Multikriteriální model – Výběr CRM systému (vlastní zpracování)

	A	B	C	D	E	F	Celkem
	25%	15%	20%	15%	15%	10%	100%
BLUEJET CRM	1	5	2	3	1	4	2,4
CRM Leonardo	5	3	5	4	5	3	4,35
eWay CRM	5	5	2	3	2	5	3,65
INEX CRM	5	5	4	4	4	3	4,3
InTouch CRM	5	2	3	3	4	3	3,5
MS Dynamics CRM	5	1	5	5	5	2	4,1
Oracle Siebel CRM	5	3	4	5	4	1	3,95
SAP CRM	5	2	4	5	4	2	3,9
SmartCRM	5	3	4	3	4	3	3,85
SugarCRM	1	3	5	3	1	2	2,5

Z tabulky jasně vyplývá, že nejlepším systémem pro potřeby firmy bude CRM Leonardo od společnosti D3soft, s.r.o. sídlící v Ostravě. Druhým, avšak s těsným rozdílem byl taktéž český systém INEX CRM a třetí MS Dynamics CRM. Aby bylo toto rozhodnutí ještě více podloženo, tak je potřeba se podívat na reference společnosti D3soft, s.r.o., kde jsou uvedeny známé firmy především z oblasti energetiky. CRM Leonardo je systémem, který bude ve společnosti XYZ, s.r.o. implementován.

8.3 Charakteristika vybraného CRM systému

CRM Leonardo 7.0 je komplexní CRM systém vyšší třídy, jehož cílem je podpora obchodních a marketingových procesů. Představuje software, ve kterém se snoubí efektivita, kvalita, přehlednost a moderní design. Samozřejmostí systému je celková kooperace mezi jednotlivými systémy, jako je ERP, SAP a jiné informační systémy.

CRM Leonardo je nabízen ve třech variantách:

- CRM Leonardo Industry - specifický pro společnost průmyslového charakteru a je vyvinut na míru tak, aby se dal snadno přizpůsobit potřebám zákazníků v různých odvětvích.
- CRM Leonardo Multiutility - komplexní řešení informačního systému, který splňuje požadavky a potřeby utilitních společností (elektrina, plyn, teplo, voda).
- CRM Leonardo Small Business - CRM řešení pro začínající, malé a střední firmy. (D3Soft s.r.o., 2011)

Pro společnost XYZ, s.r.o. bude vhodná verze Industry, jelikož je společností průmyslového charakteru a jedná se o modifikovatelnou verzi systému.

8.3.1 Integrace informací

Systém nabízí následující možnosti vstupu informací:

- Ruční vstup informací – záznamy aktivit, popis obchodních příležitostí, profil zákazníka.
- Automatický vstup informací z jiných systémů – ERP, ekonomické a účetní systémy.
- Vstup informací z externích zdrojů – internet, marketingové databáze firem.

A následující možnosti výstupu informací ze systému:

- Při výkonných obchodních činnostech – podklady pro jednání se zákazníkem, příležitosti prodeje.
- Kritéria pro vytváření skupin zákazníků – využití vytvořených skupin při cílené nabídce nebo marketingových akcích.

- Pro rozhodování a řízení – řízení obchodu a zákaznického portfolia (tvorba obchodních a marketingových strategií, plánů), hodnocení a řízení obchodního týmu (úspěšnost, plnění plánu). (D3Soft s.r.o., 2011)

Ve mnou řešeném případě, budu navrhovat využití segmentace určením kritérií, pro vytváření skupin zákazníků.

8.3.2 Moduly systému

System CRM Leonardo obsahuje velké množství modulů a nabízí plnou individualizaci. Pro přehled komplexnosti systému, zde uvádím moduly, kterými tento systém disponuje.

Plánovač aktivit - veškeré aktivity se zákazníkem, plánování a záznamy činností uskutečněných u jednotlivých zákazníků (schůzky, telefonáty, e-maily).

Zákazníci - všechny potřebné informace o zákazníkovi na jednom místě – adresa, pobočky, kontaktní osoby, přehled prodeje, platební morálka, apod. Dále obsahuje informace demografické, finanční, údaje o nákupní historii, oboru, odvětví, potřebách i preferencích. Lze sledovat informace potřebné k rozvíjení vztahu, jako je pozice ve firmě, strategie rozvíjení vztahu, ale i osobní informace o výročích, zájmech a další. Kromě informací vztahujících se k zákazníkům, obsahuje také vytváření skupin zákazníků odpovídající určitým výběrovým podmínkám.

Kalendář - plánování a přehled činností, přehledné zobrazení všech naplánovaných aktivit (schůzky, telefonáty, úkoly apod.), propojení s kalendářem MS Outlook.

Pošta - integrovaná pošta MS Outlook, zobrazení veškeré doručené, resp. odeslané pošty a další své osobní složky. E-mailové zprávy vč. příloh je možné automaticky přiřadit jako aktivitu k zákazníkovi.

Řízení aktivit - hromadné zadávání obchodních cílů u více zákazníků a sledování jejich plnění, možnost sledování průměru procentních stavů realizace cílů – míry splnění, kolik cílů z celku bylo splněno.

Plánování - sestavení obchodního plánu (může být tvořen jeden pro celou firmu nebo více pro konkrétního zákazníka, obchodníka nebo divizi), možnost sledování plnění předepsaných kvót, souhrnný reporting za prodejní tým, případně detailní analýzy za jednotlivé obchodní zástupce, sledování rozjednaných příležitostí, proběhlých jednání, naplánovaných aktivit obchodníků.

Přehledy - rychlý přehled rozpracovaných obchodních případů, možnost jejich třídění podle objemu, pravděpodobnosti úspěchu, termínu realizace apod. Tyto přehledy jsou především nástrojem vedoucího týmu, k operativnímu koučování práce obchodníků jeho týmu.

Reporty - komplexní přehled informací důležitých pro řízení vztahů se zákazníky a řízení obchodu bez ohledu na systém, kde informace primárně vznikly). Slouží jako detailní přehledy informací vedených v systému podle různých kritérií a z různých úhlů pohledu. Mohou být vytvořeny ve formě textových sestav, tabulek, grafů, možnost nastavení také odchylek od požadovaného stavu. Reporty je možné exportovat do aplikace MS Excel.

Administrace - možnost nastavení uživatelských rolí a práv sdílet určité informace, Customizace formuláře (vytváření nové editační položky, změna datových typů apod.), správa jazykových verzí. Customizaci formuláře můžeme nazvat jako vytváření či úpravu deskriptorů.

Pro potřeby firmy XYZ, s.r.o., budou nejprve zprovozněny moduly zákazníci, pošta, kalendář a administrace.

9 NÁVRH ŘEŠENÍ ŘÍZENÍ OBCHODNÍCH PROCESŮ

V následujících podkapitolách budou vypracovány návrhy, jak docílit úspěšného zapojení CRM systému Leonardo do obchodních procesů firmy XYZ, s.r.o. Prvním krokem k implementaci systému bude centralizace dostupných dat. Především se jedná o současné dokumenty, kde jsou uloženy informace o zákaznících a realizovaných zakázkách. Společnost k těmto účelům využívá pro správu kontaktů a realizované zakázky především nástroje MS Excel a MS Outlook. CRM Leonardo nabízí možnosti importu stávajících dat.

Nezbytným předpokladem pro fungování CRM systému je zainteresovanost všech zaměstnanců a systém tak musí prorůst do všech procesů napříč celou společností.

9.1 Stanovení segmentů zákazníků

Pro novou strukturu řízení obchodních procesů, bude prioritní určení segmentů zákazníků. Návrh budoucí segmentace zákazníků vychází z provedených analýz zákazníků za období 2011 a 2012. Vzhledem k velikosti firmy XYZ, s.r.o. a struktuře jejich zákazníků, navrhuji vytvořit tři segmenty, které se budou řídit základním segmentačním kritériem.

- Segment A – zákazníci s ročním obratem nad 3 mil. Kč
- Segment B – zákazníci s ročním obratem 1 až 3 mil. Kč
- Segment C – zákazníci s ročním obratem do 1 mil. Kč

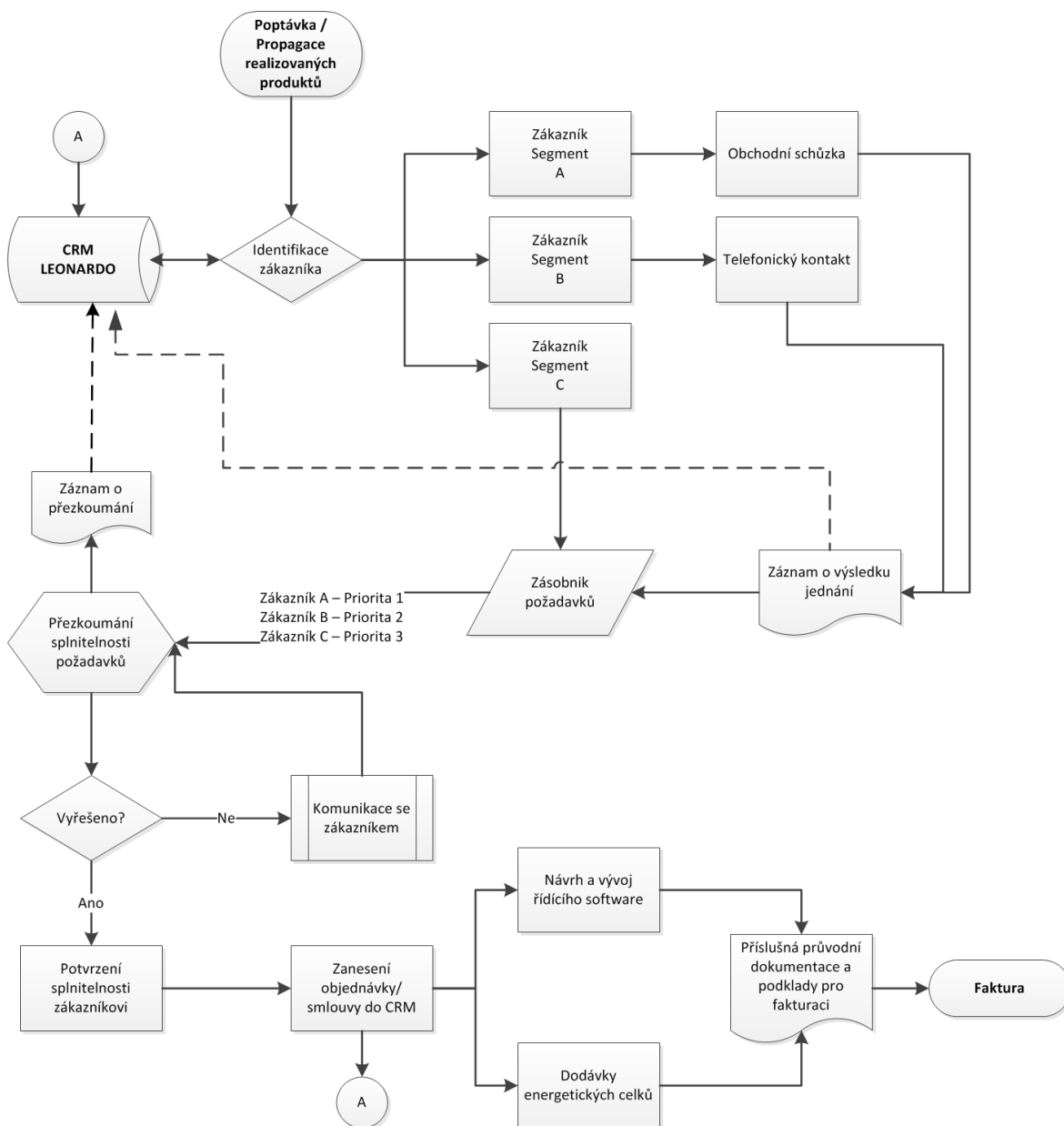
Při implementaci CRM IS do firmy je nezbytné ihned na začátku nastavit tato kritéria do software CRM Leonardo. Další kritéria, která lze použít, jsou například:

- Četnost objednávek
- Časová náročnost zakázek
- Míra individualizace
- Platební morálka
- Hrubá obchodní marže

Vytvořením těchto segmentů firma docílí toho, že může za použití CRM systému efektivně řídit požadavky ze strany svých zákazníků. V praxi to bude znamenat, že když přijdou najednou dva požadavky, jeden od zákazníka segmentu A a druhý od zákazníka ze segmentu B, tak vždy bude vyřizován požadavek zákazníka ze segmentu A i za cenu toho, že by se posunul termín jiných projektů, které nepatří do kategorie A.

9.2 Řízení obchodních procesů s využitím zapojení CRM systému

V analytické části byl vypracován diagram, jakým způsobem jsou v současnosti řízeny obchodní procesy. Mým záměrem je navrhnout nové řešení, které povede k vyšší efektivitě řízení obchodních procesů a bude mít novou strukturu založenou na provázanosti procesu se systémem CRM a vytvořených segmentech zákazníků.



Obr. 13 Návrh řízení obchodních procesů (vlastní zpracování)

V navrhovaném řešení řízení obchodních procesů je kladen důraz na identifikaci zákazníka, určení segmentu, kam jej lze zařadit a přiřazení priority vyřízení požadavku. Celý proces monitoruje systém CRM Leonardo, aby v budoucnu mohly být získané informace použity a zvyšovala se tak konkurenceschopnost firmy XYZ, s.r.o.

10 PROJEKT IMPLEMENTACE CRM IS

Následující kapitola se zabývá samotným řešením organizace projektu, kde budou definovány cíle a přínosy projektu, bude provedena nákladová analýza, sestaven rozpočet projektu a harmonogram činností projektu. Následně bude zhodnocena investice projektu a vypracována riziková analýza.

Tento projekt je interním typem projektu, spadající do kategorie komplexních projektů, resp. jedinečných a neopakovatelných. Zároveň se jedná o organizační druh projektu.

10.1 Podnět projektu

Podnětem vypracování tohoto projektu byl dlouhodobě neudržitelný stav řízení obchodních procesů firmy XYZ, s.r.o. Společnosti se každým rokem zvyšují tržby a narůstá počet nových zákazníků. Meziroční změna nárůstu počtu zákazníku je odhadem 10 %. V současnosti má společnost více než 400 zákazníků a proto je nezbytné implementovat CRM systém, který by vedl k efektivnímu řízení vztahů se zákazníky a dlouhodobému rozvoji společnosti. Společnost chce být zákaznický orientovaná, konkurenceschopná a rozvoji se nebránící společností za použití moderních metod. Implementace CRM systému je dlouhodobým projektem a vyžaduje vysokou motivaci všech zaměstnanců firmy XYZ, s.r.o.

10.2 Strategie CRM

Jako strategii CRM si lze zvolit mezi masovou personalizací, masovou customizací a diferencovanou customizací. V našem případě se vydáme cestou diferencované customizace, jelikož každý zákazník má své individuální potřeby a výsledný řídicí software nebo dodaný energetický celek je vysoce customizovaný.

10.3 Cíle a přínosy projektu

Společně s managementem společnosti XYZ, s.r.o. jsme sestavili cíle projektu, která budou vyhodnocena v závěrečné fázi projektu. Při stanovení cílů, jsme se řídili metodou SMART, tudíž všechny cíle musí být konkrétní, měřitelné, dosažitelné odpovídající a časově ohraničené.

- Rozpočet projektu nepřesáhne 320 tis. Kč
- Doba implementace bude zajištěna do čtyř měsíců
- Doba návratnosti investice musí být do tří let

- Zvýšení objemu tržeb o 10 % ročně
- Zvýšení marže o 1 % během tří let
- Snížení administrativních nákladů o 5 % během tří let

Mezi přínosy implementace projektu můžeme zařadit:

- Centralizace dat a vybudování jednotné databáze
- Zlepšení vnímání potřeb zákazníka
- Efektivní systém řízení obchodních procesů

Přínosů implementace CRM systému je pochopitelně velmi mnoho, ale vybral jsem pouze tři základní, jelikož všeobecné přínosy jsou zmíněny v teoretické části.

10.4 Rozsah projektu

Cílem projektu implementace CRM systému je nasazení tohoto systému do řízení obchodních procesů. Jelikož bude přeměňovat systém myšlení zaměstnanců společnosti, tak dopad bude cílený na celou firmu XYZ, s.r.o. a na všechny její struktury. V projektu se počítá se zapojením všech zaměstnanců společnosti napříč celou organizační strukturou. Projekt tak vytvoří nový systém evidování zakázek, smluv, řízení vztahů se zákazníky, ale taky se dotkne samotného vývoje řídicího a automatizačního software, kde potřebná dokumentace bude evidována v rámci CRM systému. Stávající dokumenty, jako jsou rámcové smlouvy, servisní smlouvy budou postupně skenovány do tohoto systému. Jedná se dlouhodobou činnost, jelikož historie společnosti se píše již 18 let a za tu dobu se vytvořila spousta dat. V první fázi však budou importována data z aktivních smluv.

10.5 Technické řešení

Společnost si vybrala jako řešení umístění CRM systému na vlastních serverech. Důvody jsou vcelku logické. Citlivá data firmy, by neměla být odesílána na cizí servery, které nejsou pod naší kontrolou. Další nevýhodou by však byla rychlost komunikace mezi serverem a klientským počítačem. Výhodou tohoto řešení je, že odpadají náklady na provoz serveru a jeho údržba. Ve společnosti XYZ, s.r.o. bude vytvořena struktura serveru taková, že se do databáze CRM nepřipojí nikdo zvenčí. Architektura bude oddělená tak, aby se bylo možné připojit pouze v rámci vnitřní sítě. Řešení systému bude tedy klient – server. Znamená to, že veškerá data budou umístěna na centrálním serveru a klienti (počítače zaměstnanců) se budou k tomuto systému připojovat.

10.6 Nákladová analýza

Nedílnou součástí projektu je nákladová analýza. Abych mohl sestavit rozpočet projektu, bude nejprve nutné identifikovat všechny náklady, které vzniknou.

Nejdůležitější položkou bude nákup samotného software. Po kontaktu se zaměstnancem společnosti D3Soft s.r.o. tak mám orientační data k dispozici. U některých položek budou učiněny expertní odhady.

Tab. 21 Náklady – Licence CRM Leonardo Industry Server (vlastní zpracování)

Položka	Počet jednotek	Částka za jednotku	Celkem
Licence CRM Leonardo Industry Server	1	80 000,00 Kč	80 000,00 Kč

Jednou z největších nákladových položek je pořízení licence CRM Leonardo Industry Server. Jedná se o licenci, která bude instalována na serverech a bude tak zajišťovat centralizaci dat, na kterou budou napojeny jednotlivé klientské počítače. Další položkou, kterou je potřeba vyčíslit, je licence na klientské počítače.

Tab. 22 Náklady – Licence CRM Leonardo Industry Client (vlastní zpracování)

Položka	Počet jednotek	Částka za jednotku	Celkem
Licence CRM Leonardo Industry Client	17	6 000,00 Kč	102 000,00 Kč

Náklad ve výši 102 000 Kč tvoří počet stanic roven počtu zaměstnanců firmy. Jedná se o licenci CRM Leonardo Industry Client. Za každou další dodatečnou licenci (např. při růstu počtu zaměstnanců) se bude muset vynaložit částka ve výši 6 000 Kč.

Tab. 23 Náklady – Implementace CRM systému (vlastní zpracování)

Položka	Počet jednotek	Částka za jednotku	Celkem
Implementace systému	1	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč

Další nákladovou položku tvoří samotná implementace CRM systému ze strany dodavatele. Za instalaci si účtují částku ve výši 12 000 Kč.

Tab. 24 Náklady – Import dat (vlastní zpracování)

Položka	Počet jednotek	Částka za jednotku	Celkem
Import dat	30	600,00 Kč	18 000,00 Kč

Další nákladovou položku tvoří import dat, který již bude společnost realizovat ve vlastní režii. Ve firmě XYZ, s.r.o. je stanovena průměrná sazba na hodinu práce zaměstnance na 600 Kč. Odhadovaná doba na import dat je 30 hodin. Celkem vznikne náklad (resp. v českém účetnictví vznikne provozní výnos na účtu aktivace) ve výši 18 000 Kč.

Tab. 25 Náklady – Školení všech zaměstnanců (vlastní zpracování)

Položka	Počet jednotek	Částka za jednotku	Celkem
Školení zaměstnanců + administrátora	1	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč

Školení zaměstnanců a administrátora je ze strany dodavatele stanoveno jednotnou částkou za všechny zúčastněné zaměstnance. Vznikne tak náklad ve výši 12 000 Kč.

Tab. 26 Náklady – Ostatní služby (vlastní zpracování)

Položka	Počet jednotek	Částka za jednotku	Celkem
Ostatní služby	0	1 500,00 Kč	- Kč

Tato položka je zároveň sazbou jedné hodiny práce, kterou si účtuje dodavatel. Momentálně nevyužijeme jeho dalších služeb, tudíž nebudeme účtovat již žádnou další dodatečnou položku.

10.7 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je sestaven na základě nákladové analýzy. Je tvořen z pořízení licence CRM Leonardo Industry Server, sedmnácti licencí CRM Leonardo Industry Client, implementace a instalace CRM systému, školení zaměstnanců a administrátora a poslední položkou je import stávajících dat ve vlastní režii.

Tab. 27 Rozpočet projektu implementace CRM systému (vlastní zpracování)

Položka	Počet jednotek	Částka za jednotku	Celkem
Licence CRM Leonardo Industry Server	1	80 000,00 Kč	80 000,00 Kč
Licence CRM Leonardo Industry Client	17	6 000,00 Kč	102 000,00 Kč
Implementace systému	1	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Školení zaměstnanců + administrátora	1	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Import dat	30	600,00 Kč	18 000,00 Kč
Ostatní služby	0	1 500,00 Kč	0,00 Kč

Celkem 224 000,00 Kč

Náklady na realizaci projektu jsou ve výši 224 000 Kč. Nepředpokládá se, že by cena byla ještě navýšena, spíše naopak. V cílové ceně nejsou ještě zohledněny slevy, které může prodejce poskytnout.

Sestavením rozpočtu jsem naplnil první dílčí cíl projektu, a to že rozpočet nepřesáhne částku 320 tis. Kč.

10.8 Harmonogram projektu

Z časového hlediska lze projekt do tří částí. První část je částí předprojektovou, kde jsou provedeny všechny potřebné analýzy k realizaci a akceptaci projektu. Druhá část je projektová, která obnáší zahájení, realizaci a předání výstupu projektu. Poslední částí je poprojektová část, která v mém případě zatím není relevantní, jelikož se tato část vyhodnocuje až po uplynutí nějaké doby od ukončení projektu. Lze si tuto část představit jako vyhodnocení dlouhodobých cílů.

Sestavil jsem harmonogram jednotlivých činností a přiřadil délku trvání k jednotlivým operacím. Harmonogram je logicky rozdělen do uvedených fází projektu. Jednotlivé činnosti jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 28 Harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
Předprojektová fáze			
Vyhodnocení dostupných analýz	3 dny	3.6.2013	5.6.2013
Rozhodnutí o implementaci CRM IS	1 den	6.6.2013	6.6.2013
Výběr dodavatele CRM systému	2 dny	7.6.2013	10.6.2013
	6 dnů	3.6.2013	10.6.2013
Projektová fáze			
Objednávka CRM IS	1 den	11.6.2013	11.6.2013
Specifikace objednávky	2 dny	12.6.2013	13.6.2013
Nastavení serveru	4 dny	14.6.2013	19.6.2013
Vytvoření databáze	3 dny	20.6.2013	24.6.2013
Instalace SW na server	5 dny	25.6.2013	1.7.2013
Konfigurace server IS	3 dny	2.7.2013	4.7.2013
Import dat	3 dny	5.7.2013	9.7.2013
Testování IS	2 dny	10.7.2013	11.7.2013
Instalace SW na klientské stanice	5 dny	12.7.2013	18.7.2013
Konfigurace klientské stanice	3 dny	19.7.2013	23.7.2013
Testování komunikace client - server	2 dny	24.7.2013	25.7.2013
Vyhodnocení zkušebního provozu	1 den	26.7.2013	26.7.2013
Školení zaměstnanců	1 den	29.7.2013	29.7.2013
Zahájení provozu	1 den	30.7.2013	30.7.2013
	36 dnů	7.6.2013	30.7.2013

Naplánovaný začátek projektu je na 3. 6. 2013 a konec na 30. 7. 2013. Celkový čas potřebný k realizaci je 42 dnů, přičemž z harmonogramu činností jsou vyloučeny nepracovní dny. Jako nástroj při sestavení harmonogramu jsem využil software Microsoft Project 2010 a kompletní dokument je přiložen v příloze včetně Ganttova diagramu se stanovenou kritickou cestou.

10.9 Hodnocení investice

Možností, jak vyhodnotit investici je hned několik, avšak je třeba si uvědomit, že pro naše potřeby postačí některá ze statických metod. Prvně je důležité, kvantifikovat úsporu z dané investice.

Na základě expertního odhadu a konzultace s managementem firmy jsme vyhodnotili, že měsíční časová úspora na jednoho zaměstnance, by se měla pohybovat okolo 200 minut,

resp. 10 minut denně. Tento čas je dán hledáním a organizováním dokumentů, jedná se o tzv. neproduktivní čas.

Tab. 29 Úspora nákladů při implementaci CRM IS (vlastní zpracování)

Úspora	Zaměstnanec	Firma
Minut denně	10	170
Minut měsíčně	200	3400
Minut ročně	2400	40800
Sazba hodinová	600,00 Kč	10 200,00 Kč
Sazba minutová	10,00 Kč	170,00 Kč
Denní úspora	100,00 Kč	1 700,00 Kč
Měsíční úspora	2 000,00 Kč	34 000,00 Kč
Roční úspora	24 000,00 Kč	408 000,00 Kč

Z tabulky použijeme hodnotu 408 000 Kč. Toto je hodnota, kterou firma ušetří při implementaci CRM systému. Nyní máme všechny potřebné údaje pro výpočet doby návratnosti investice. Pro výpočet doby návratnosti použijí jednoduchý vzorec.

$$\text{Doba návratnosti} = \text{celkové roční náklady} / \text{roční výnos z investice}$$

$$\text{Doba návratnosti} = 224\,000 \text{ Kč} / 408\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{Doba návratnosti} = 0,549 = 6,5 \text{ měsíce} = 198 \text{ dní}$$

Doba návratnosti je 6,5 měsíce a z toho vyplývá, že byl splněn další dílčí cíl projektu, který požadoval, že doba návratnosti nebude delší než 3 roky. Tohoto cíle dosáhneme 5,5x rychleji než bylo původně plánováno.

10.10 Riziková analýza

Každý projekt a každé rozhodnutí s sebou nese určité riziko. Abychom mohli částečně rizika eliminovat, je nutné vypracovat rizikovou analýzu. V prvním kroku je nutné identifikovat rizika.

Jako možná rizika projektu implementace CRM systému jsem identifikoval:

- Neochota zaměstnanců
- Výpadek serveru
- Hackerský útok
- Špatný import dat
- Živelné pohromy

- Nedodržení stanovených nákladů
- Zpoždění implementace

Dalším krokem je určení si kritérií pravděpodobnosti výskytu rizika:

- Vysoká
- Střední
- Nízká

Abychom mohli vyjádřit úroveň rizika, je potřeba určit kategorie závažnosti rizika:

- Nevýznamná
- Významná
- Kritická

V další části je potřeba přiřadit kategorie úrovně rizika.

- Nepřípustné – úroveň 3 – toto riziko nelze přijmout a je třeba jej eliminovat
- Nežádoucí – úroveň 2 – lze s výhradami přijmout
- Přípustné – úroveň 1 – lze přijmout

V následující tabulce je vyjádřena úroveň rizika vzhledem k pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho závažnosti.

Tab. 30 Úroveň rizika (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu	Závažnost rizika		
	Nevýznamná	Významná	Kritická
Vysoká	Nežádoucí	Nepřípustné	Nepřípustné
Střední	Přípustné	Nežádoucí	Nepřípustné
Nízká	Přípustné	Nežádoucí	Nežádoucí

V následujícím kroku musíme jednotlivá rizika ohodnotit jednotlivými kritérii a stanovit opatření proti vzniku rizika.

Neochota zaměstnanců

Pokud zaměstnanci nebudou ochotni přistoupit na koncepci CRM, tak to bude kritická závažnost tohoto rizika a pravděpodobnost, že tohle riziko nastane, je střední. Řešením této situace bude motivace zaměstnanců.

Výpadek serveru

Pokud vypadne server, ať už z důvodu dodávky energií nebo poškození hardware, vždy to bude kritická závažnost. Společnost má záložní zdroj, ale ten má omezenou dobu provozuschopnosti. V případě jiné chyby, kdy může dojít k poškození hardware nebo software je server ve všech případech nefunkční. Pravděpodobnost výskytu je vysoká a závažnost kritická. Lze však pořídit záložní server, který bude například umístěn v jiné budově.

Hackerský útok

Jedná se o kritickou závažnost rizika se střední pravděpodobností. Možností jak se tomuto riziku ubránit, není mnoho, jelikož hackeři když chtějí, tak se nabourají kamkoli.

Špatný import dat

Závažnost tohoto rizika je významná a pravděpodobnost výskytu je střední. Pokud dojde při importu k chybě, tak záleží v jakém rozsahu a kdy se tato chyba projeví. Eliminovat tuto chybu můžeme tak, že při importu bude zvýšená opatrnost při nahrávání a kontrole datového souboru.

Živelné pohromy

Závažnost rizika je vysoká a pravděpodobnost nízká. Toto riziko lze eliminovat pojištěním.

Nedodržení stanovených nákladů

Závažnost rizika je v tomto případě významná, ale pravděpodobnost výskytu nízká. Pokud jsou stanoveny náklady přesně a odsouhlaseny dodavatelem, tak by se riziko nemělo vyskytnout.

Zpoždění implementace

Závažnost rizika je nevýznamná a pravděpodobnost výskytu je nízká. Projekt je detailně naplánován a časová rezerva oproti cíli projektu je jeden měsíc, tudíž při drobném zpoždění se neděje nic závažného.

Nyní známe všechny údaje a můžeme riziko kvantifikovat.

Tab. 31 Kvantifikace rizikových faktorů (vlastní zpracování)

Popis rizika	Závažnost	Pravděpodobnost výskytu	Úroveň rizika
Neochota zaměstnanců	kritická	střední	3
Výpadek serveru	kritická	vysoká	3
Hackerský útok	Kritická	střední	3
Špatný import dat	významná	střední	2
Živelné pohromy	kritická	nízká	2
Nedodržení stanovených nákladů	významná	nízká	2
Zpoždění implementace	nevýznamná	nízká	1

Jako nejzávažnější rizika tohoto projektu lze označit neochotu zaměstnanců, výpadky serveru a hackerský útok a nelze tato rizika přijmout. Méně závažnými riziky jsou špatný import dat, živelné pohromy a nedodržení stanovených nákladů, proto lze rizika s výhradami přijmout. Přípustné riziko je zpoždění implementace CRM systému.

11 VYHODNOCENÍ PROJEKTU A JEHO DALŠÍ POKRAČOVÁNÍ

Před vypracováním projektu implementace CRM systému do obchodních procesů firmy, byly stanoveny cíle projektu:

- Rozpočet projektu nepřesáhne 320 tis. Kč
- Doba implementace bude zajištěna do čtyř měsíců
- Doba návratnosti investice musí být do tří let
- Zvýšení objemu tržeb o 10 % ročně
- Zvýšení marže o 1 % během tří let
- Snížení administrativních nákladů o 5 % během tří let

Můžeme konstatovat, pokud bude dodržen harmonogram činností a plánované náklady, že polovina cílů je splněna před samotným zahájením projektu. Ostatní cíle zatím nelze vysledovat, jelikož se jedná o dlouhodobé cíle a budou zhodnoceny v poprojektové fázi managementem firmy.

Další pokračování projektu bude ovlivněno přístupem managementu firmy XYZ, s.r.o. a zaměstnanci. V případě, že se bez problému adaptují na zákaznickou orientaci, lze systém dále rozvíjet. V zájmu managementu je tento systém rozšiřovat o další moduly a napojení na jiné systémy, především na účetní software Pohoda.

ZÁVĚR

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo vypracovat projekt implementace CRM systému do obchodních procesů firmy XYZ, s.r.o. Podnětem pro vybrání tohoto tématu, byl již nevyhovující současný stav řízení obchodních procesů, růst firmy a s tím spojený nárůst zákazníků.

Práci jsem si rozdělil na tři části, kterými byli část teoretická, analytická a projektová. Primárním úkolem teoretické části, bylo provést literární rešerši z dostupných zdrojů zaměřenou na problematiku řízení vztahů se zákazníky, projektového řízení a řízení obchodních procesů firmy. Za použití monografických zdrojů a internetu jsem vytvořil celek, který obsahově a svým rozsahem pokrývá celou problematiku řešenou v této práci. Získal jsem tak vědomosti, které mi pomohly vytvořit praktickou stránku tohoto projektu.

První praktickou částí diplomové práce, byla část analytická. Hlavním cílem této části, bylo provést analýzu dostupných CRM systémů, současného stavu řízení obchodních procesů a zákazníky. Pomocí poměrových ukazatelů rentability, likvidity a aktivity jsem vypracoval finanční obraz společnosti za poslední čtyři roky. Další analýza se zabývala zákazníky firmy XYZ, s.r.o., kde při uplatnění metody ABC analýzy vznikl podklad pro projektovou část. Že současné obchodní procesy ve firmě XYZ, s.r.o. nejsou na tolik rozvinuté, aby do nich mohl být implementován CRM systém, zjistila právě analýza současných obchodních procesů. V této části jsem analyzoval podnikové procesy za použití identifikační metody hodnotového řetězce dle Balanced Scorecard. Aby mohl být implementován informační systém, bylo potřeba nejprve provést analýzu dostupných CRM systémů. Z mnoha systémů, bylo na základě funkcí a referencí pro analýzu vybráno deset nejvíce vyhovujících CRM řešení. Poslední analýza se týkala požadavků a potřeb firmy, které se promítly do hodnotících kritérií pro výběr nejvhodnějšího CRM systému.

Úkolem projektové části bylo vypracovat projekt zavedení CRM systému do řízení obchodních procesů firmy XYZ, s.r.o. s cílem zvýšení její konkurenceschopnosti na trhu. Nejprve bylo potřeba vybrat vhodný CRM systém na základě kritérií pomocí multikriteriálního modelu. Nejvyššího skóre dosáhl CRM Leonardo, proto bude předmětem dalšího pokračování projektu. Další částí bylo navržení řešení řízení obchodních procesů. Vytvořil jsem tak model, který řídí obchodní procesy na bázi priorit jednotlivých segmentů zákazníků a veškerý děj monitoruje CRM systém. Segmentace zákazníků proběhla na základě výzkumu a byly vytvořeny segmenty dle realizovaných tržeb zákazníků. Model řízení ob-

chodních procesů bude otestován v praxi při implementaci CRM systému. Klíčovou fází projektové části, bylo sestavení samostatného projektu s kladeným důrazem na minimalizaci nákladů a času při maximalizaci rozsahu. Součástí projektu bylo stanovení cílů dle metody SMART, nalezení technického řešení implementace systému, stanovení strategie CRM a definice rozsahu projektu. Následně byla provedena nákladová analýza, ze které byl vytvořen rozpočet projektu, byl stanoven harmonogram jednotlivých činností a vypracována riziková analýza projektu. Polovina stanovených cílů byla již splněna před samotným zahájením projektu.

V případě osvědčení se projektu v praxi bude nadále CRM systém rozvíjen o další moduly a jeho integraci s jinými systémy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografická literatura:

BEST, Roger J., 2009. *Market-based management: strategies for growing customer value and profitability*. 5th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 515 s. ISBN 01-323-3653-7.

BURNETT, Ken, 2002. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 382 s. ISBN 80-7226-655-1.

DOHNAL, Jan, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 161 s. ISBN 8024704013.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2009. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

DVOŘÁK, Drahošlav, 2008. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.

HOMMEROVÁ, Dita, 2012. *CRM v podnikových procesech*. 1. vyd. Praha: Grada, 134 s. ISBN 978-80-247-4388-2.

HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ, 2008. *Reengineering podnikových procesů*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2010. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZÁK, Vratislav, 2008. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 190 s. ISBN 978-80-7399-521-8.

- KUBÁLEK, Tomáš a Markéta KUBÁLKOVÁ, 2010. *Řízení projektů v Microsoft Project 2010: učebnice*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 262 s. ISBN 978-80-251-3266-1.
- LEHTINEN, Jarmo, 2007. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- NĚMEC, Vladimír, 2002. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- PRAŽSKÁ, Lenka, 2006. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 874 s. ISBN 80-726-1059-7.
- STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management*. 1. vyd. Praha: Grada, 167 s. ISBN 80-7169-813-x.
- ŠAŠEK, Miloslav, 2010. *Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 115 s. ISBN 978-80-7408-025-8.
- NĚMEC, Vladimír, 2002. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- ROSENAU, Milton D, 2007. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- WESSLING, Harry, 2003. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 80-247-0569-9.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje:

ANNECA. *Kompletní ceník InTouch CRM* [online]. 2013 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.intouch-crm.cz/cz/cena-crm-systemu.jsp>

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2002. *SystemOnLine. CRM v souvislostech* [online]. 2002 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/crm-v-souvislostech.htm>

CRM portál, 2012. *CRM portál* [online]. 2012 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/10-faktoru-pro-vyber-crm>

CRM portál, 2012. *Strategie zavádění CRM* [online]. 2012 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/strategie-zavadeni-crm>

D3SOFT, s.r.o. *CRM Leonardo* [online]. 2011 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.crmleonardo.cz/crm-leonardo.html>

STEPANOV, Dmitrij, 2012. Segmentace zákazníků. In: *CRM portál* [online]. 2012 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/segmentace-cilovych-zakazniku>

SUGARCRM, 2013. *Přehled a srovnání edicí Sugar CRM* [online]. 2013 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.crm-sugarcrm.cz/prehled-a-srovnani-edici-sugar-crm/>

SYSTEMONLINE, 2013. *CRM Systémy* [online]. 2013 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/crm-systemy/>

QUALITY INTEGRITY, 2013. *Microsoft CRM Pricing* [online]. 2013 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://qualityintegrity.com/microsoft/microsoft-crm-pricing.php>

QUALITY INTEGRITY, 2013. *Oracle Siebel CRM Pricing* [online]. 2013 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://qualityintegrity.com/oraclesiebel/oraclesiebel-crm-pricing.php>

Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti XYZ, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Význam první zkratky.
a.s.	Akciová společnost
BPM	Business Process Management
BSC	Balanced Scorecard
EAT	Earnings After Taxes
EBIT	Earning Before Interest and Taxes
EBITDA	Earning Before Interests, Depreciations and Taxes
EBT	Earnings Before Taxes
ERP	Enterprise Resource Planning
IRR	Internal Rate of Return
IS	Informační systém
CLTV	Customer Life-time Value
CRM	Customer Relationship Management
LTV	Life-time Value
NOPAT	Net operation profit after tax
NPV	Net Present Value
PLC	Project Life Cycle
RIPRAN	Risk Project Analysis
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
ROR	Return on Revenue
ROS	Return on Sales
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Prvky CRM (Wessling, 2003)</i>	14
<i>Obr. 2 Příklad postupu segmentace zákazníků (Šašek, 2010)</i>	16
<i>Obr. 3 Jednotlivé fáze vztahu (Wessling, 2003)</i>	17
<i>Obr. 4 Architektura CRM (Pražská, 2006)</i>	21
<i>Obr. 5 Fáze projektu CRM (Wessling, 2003)</i>	24
<i>Obr. 6 Symboly používané ve vývojových diagramech (vlastní zpracování)</i>	29
<i>Obr. 7 Typy projektů a vazby (Korecký, 2011, s.46)</i>	32
<i>Obr. 8 Projekt jako změna (Doležal, 2009)</i>	33
<i>Obr. 9 Trojimperativ (Doležal, 2009)</i>	34
<i>Obr. 10 Organizační struktura společnosti XYZ, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	41
<i>Obr. 11 Identifikace obchodních procesů firmy XYZ, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Obr. 12 Současné obchodní procesy – Prodej a nákup (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obr. 13 Návrh řízení obchodních procesů (vlastní zpracování)</i>	70

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Rentabilita tržeb (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Tab. 2 Zisková marže (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Tab. 3 Vývoj zisku v jednotlivých letech (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Tab. 4 Rentabilita vlastního kapitálu (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Tab. 5 Rentabilita celkových vložených aktiv (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Tab. 6 Celková zadluženost (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Tab. 7 Běžná likvidita (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Tab. 8 Doba obratu obchodních pohledávek a závazků (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Tab. 9 Analýza zákazníků za rok 2011 (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tab. 10 Analýza zákazníků za rok 2012 (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tab. 11 Realizované tržby za léta 2011 – 2012 (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 12 Přehled vybraných CRM systémů a jejich funkce (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 13 Stanovení kritérií a vah pro výběr CRM IS (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tab. 14 Přidělení škál kritériu lokálního řešení (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tab. 15 Přidělení škál kritériu doby implementace (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tab. 16 Přidělení škál kritériu komplexnosti systému (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tab. 17 Přidělení škál kritériu technická podpora (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tab. 18 Přidělení škál kritériu integrace s ERP systémy (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tab. 19 Přidělení škál kritériu cena (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tab. 20 Multikritériální model – Výběr CRM systému (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tab. 21 Náklady – Licence CRM Leonardo Industry Server (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 22 Náklady – Licence CRM Leonardo Industry Client (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 23 Náklady – Implementace CRM systému (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 24 Náklady – Import dat (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 25 Náklady – Školení všech zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 26 Náklady – Ostatní služby (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 27 Rozpočet projektu implementace CRM systému (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tab. 28 Harmonogram projektu (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tab. 29 Úspora nákladů při implementaci CRM IS (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tab. 30 Úroveň rizika (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tab. 31 Kvantifikace rizikových faktorů (vlastní zpracování)</i>	80

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Přehled tržeb a zisku za jednotlivá léta (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Graf 2 Vývoj zisku společnosti XYZ, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Graf 3 Paretův diagram – rok 2011 (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Graf 4 Paretův diagram – rok 2012 (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Graf 5 Realizované tržby v jednotlivých segmentech zákazníků (vlastní zpracování)</i>	56

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I	Přehled CRM systémů a jejich funkcí
PŘÍLOHA P II	ABC analýza zákazníků v letech 2011 a 2012
PŘÍLOHA P III	Přehled realizovaných zakázek a zákazníků
PŘÍLOHA P IV	Harmonogram projektu a Ganttův diagram

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED CRM SYSTÉMŮ A JEJICH FUNKCÍ

	BLUEJET CRM	CRM Leonardo	eWay CRM	INEX CRM	InTouch CRM	MS Dynamics CRM	Oracle Siebel CRM	SAP CRM	SmartCRM	SugarCRM
Marketing										
Podpora různých komunikačních kanálů se zákazníky	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Podpora List Managementu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Příprava rozpočtů plánovaných kampaní a jejich sledování	X	X	X	X	-	X	X	X	-	X
Přesné zacílení kampaní na vybrané zákazníky nebo skupiny	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Definování metriky, podle níž bude hodnocena úspěšnost kampaně	X	X	-	X	-	X	X	X	-	X
Správa informací o zákaznících	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Podpora řízení a realizace propagačních akcí	-	X	X	X	-	X	X	X	X	X
Prodej										
Přístup ke všem relevantním informacím o obchodním případu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Profil zákazníka	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Funkce sledování insolvenčního rejstříku	X	X	-	X	-	X	-	-	X	X
Dosavadní kontakty	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vynaložené a naplánované náklady	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Automatizace korespondence a jejího vyřizování	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Product Configurator	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X
Předpovědi objemu prodeje	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Servis										
Případové analýzy	-	X	-	-	-	X	X	X	-	X
Pomocné textové informace	-	X	-	X	X	X	X	X	X	X
Produktové specifikace	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FAQ databáze	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X
Řešení známých problémů z minulosti	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Automatické nasměrování požadavků zákazníka na příslušného řešitele	-	X	-	-	-	X	X	X	X	X
Řízení garance doby vyřešení požadavku	-	X	X	X	-	X	X	X	X	X
Optimalizace obchodních procesů										
Zdokonalování prodejních a servisních procesů	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vyhodnocování efektivity prodejních a servisních procesů	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Grafická evidence procesů a organizačních struktur	X	X	X	-	-	X	X	X	X	X
Měření efektu CRM systému	-	X	-	X	-	X	X	X	-	X
Specializované moduly										
Odvětvové nasazení	-	X	X	X	-	X	X	X	X	X

PŘÍLOHA P II: ABC ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ V LETECH 2011 A 2012

Seznam zákazníků a realizovaných tržeb za rok 2011										
	Zákazník	Tržby	% Tržby	Kumulované tržby	% Kumulované tržby	Segment	% podíl na tržbách	Počet zákazníků v segmentu	% počet zákazníků v segmentu	
1	Firma 2	14 399 910,00 Kč	19,36%	14 399 910,00 Kč	19,36%					
2	Firma 36	11 007 433,11 Kč	14,80%	25 407 343,11 Kč	34,17%					
3	Firma 4	9 637 890,00 Kč	12,96%	35 045 233,11 Kč	47,13%					
4	Firma 3	6 970 886,60 Kč	9,37%	42 016 119,71 Kč	56,50%					
5	Firma 9	6 084 801,60 Kč	8,18%	48 100 921,31 Kč	64,68%	A	83,74%	8	26,67%	
6	Firma 35	5 777 766,28 Kč	7,77%	53 878 687,59 Kč	72,45%					
7	Firma 6	5 200 881,00 Kč	6,99%	59 079 568,59 Kč	79,45%					
8	Firma 13	3 191 526,56 Kč	4,29%	62 271 095,15 Kč	83,74%					
9	Firma 5	3 338 048,45 Kč	4,49%	65 609 143,60 Kč	88,23%					
10	Firma 16	1 220 255,00 Kč	1,64%	66 829 398,60 Kč	89,87%					
11	Firma 12	1 086 544,20 Kč	1,46%	67 915 942,80 Kč	91,33%					
12	Firma 15	987 098,00 Kč	1,33%	68 903 040,80 Kč	92,66%					
13	Firma 46	933 098,00 Kč	1,25%	69 836 138,80 Kč	93,91%					
14	Firma 47	734 987,00 Kč	0,99%	70 571 125,80 Kč	94,90%					
15	Firma 18	712 000,00 Kč	0,96%	71 283 125,80 Kč	95,86%					
16	Firma 14	634 527,00 Kč	0,85%	71 917 652,80 Kč	96,71%					
17	Firma 41	512 789,20 Kč	0,69%	72 430 442,00 Kč	97,40%					
18	Firma 21	493 509,00 Kč	0,66%	72 923 951,00 Kč	98,07%					
19	Firma 19	389 660,00 Kč	0,52%	73 313 611,00 Kč	98,59%					
20	Firma 26	288 971,00 Kč	0,39%	73 602 582,00 Kč	98,98%					
21	Firma 24	246 987,00 Kč	0,33%	73 849 569,00 Kč	99,31%	C	8,67%	19	63,33%	
22	Firma 25	136 482,00 Kč	0,18%	73 986 051,00 Kč	99,49%					
23	Firma 50	122 356,00 Kč	0,16%	74 108 407,00 Kč	99,66%					
24	Firma 17	68 731,00 Kč	0,09%	74 177 138,00 Kč	99,75%					
25	Firma 28	51 115,00 Kč	0,07%	74 228 253,00 Kč	99,82%					
26	Firma 33	32 822,00 Kč	0,04%	74 261 075,00 Kč	99,86%					
27	Firma 34	31 998,00 Kč	0,04%	74 293 073,00 Kč	99,91%					
28	Firma 29	25 736,00 Kč	0,03%	74 318 809,00 Kč	99,94%					
29	Firma 51	21 856,00 Kč	0,03%	74 340 665,00 Kč	99,97%					
30	Firma 52	21 335,00 Kč	0,03%	74 362 000,00 Kč	100,00%					
	Celkem	74 362 000,00 Kč	100,00%				100%		100,00%	

PRÍLOHA P III: PŘEHLED ZÁKAZNÍKŮ A REALIZOVANÝCH ZAKÁZEK

Zákazník		Seznam všech zákazníků a tržeb		Souhrnné hodnocení zákazníků dle objemu tržeb za rok 2011 a 2012			
2011	2012	Celkem	Zákazník	Realizované tržby	% z tržeb	Kumulované tržby	% kumulovaných tržeb
Firma 1	51 994 639,09 Kč	51 994 639,09 Kč	1 Firma 1	51 994 639,09 Kč	27,67%	51 994 639,09 Kč	27,67%
Firma 2	14 399 910,00 Kč	34 680 606,80 Kč	2 Firma 2	34 680 606,80 Kč	18,46%	86 675 245,89 Kč	46,13%
Firma 3	6 970 886,60 Kč	11 374 694,20 Kč	3 Firma 3	18 345 580,80 Kč	9,76%	105 020 826,69 Kč	55,90%
Firma 4	9 637 890,00 Kč	4 031 450,00 Kč	4 Firma 4	13 669 340,00 Kč	7,28%	118 690 166,69 Kč	63,17%
Firma 5	3 338 048,45 Kč	3 464 339,15 Kč	5 Firma 5	11 007 433,11 Kč	5,86%	129 697 599,80 Kč	69,03%
Firma 6	5 200 881,00 Kč	3 174 435,80 Kč	6 Firma 6	8 375 316,80 Kč	4,46%	138 072 916,60 Kč	73,49%
Firma 7		2 950 681,60 Kč	7 Firma 7	7 793 742,60 Kč	4,15%	145 866 659,20 Kč	77,64%
Firma 8		1 804 469,20 Kč	8 Firma 8	6 802 387,60 Kč	3,62%	152 669 046,80 Kč	81,26%
Firma 9	6 084 801,60 Kč	1 708 941,00 Kč	9 Firma 9	5 777 766,28 Kč	3,08%	158 446 813,08 Kč	84,33%
Firma 10		1 423 505,80 Kč	10 Firma 10	4 093 827,56 Kč	2,18%	162 540 640,64 Kč	86,51%
Firma 11		1 083 140,80 Kč	11 Firma 11	2 950 681,60 Kč	1,57%	165 491 322,24 Kč	88,08%
Firma 12	1 086 544,20 Kč	908 098,00 Kč	12 Firma 12	2 088 264,40 Kč	1,11%	167 579 586,64 Kč	89,19%
Firma 13	3 191 526,56 Kč	902 301,00 Kč	13 Firma 13	1 994 642,20 Kč	1,06%	169 574 228,84 Kč	90,26%
Firma 14	634 527,00 Kč	898 301,00 Kč	14 Firma 14	1 859 564,26 Kč	0,99%	171 433 793,10 Kč	91,25%
Firma 15	987 098,00 Kč	872 466,26 Kč	15 Firma 15	1 804 469,20 Kč	0,96%	173 238 262,30 Kč	92,21%
Firma 16	1 220 255,00 Kč	868 009,40 Kč	16 Firma 16	1 532 828,00 Kč	0,82%	174 771 090,30 Kč	93,02%
Firma 17	68 731,00 Kč	820 554,40 Kč	17 Firma 17	1 504 146,80 Kč	0,80%	176 275 237,10 Kč	93,82%
Firma 18	712 000,00 Kč	792 146,80 Kč	18 Firma 18	1 423 505,80 Kč	0,76%	177 698 742,90 Kč	94,58%
Firma 19	389 660,00 Kč	664 898,20 Kč	19 Firma 19	1 083 140,80 Kč	0,58%	178 781 883,70 Kč	95,16%
Firma 20		551 980,00 Kč	20 Firma 20	1 054 558,20 Kč	0,56%	179 836 441,90 Kč	95,72%
Firma 21	493 509,00 Kč	526 788,80 Kč	21 Firma 21	1 020 297,80 Kč	0,54%	180 856 739,70 Kč	96,26%
Firma 22		498 992,00 Kč	22 Firma 22	933 098,00 Kč	0,50%	181 789 837,70 Kč	96,76%
Firma 23		436 887,00 Kč	23 Firma 23	889 285,40 Kč	0,47%	182 679 123,10 Kč	97,23%
Firma 24	246 987,00 Kč	233 271,00 Kč	24 Firma 24	734 987,00 Kč	0,39%	183 414 110,10 Kč	97,62%
Firma 25	136 482,00 Kč	230 731,00 Kč	25 Firma 25	551 980,00 Kč	0,29%	183 966 090,10 Kč	97,92%
Firma 26	288 971,00 Kč	188 302,00 Kč	26 Firma 26	512 789,20 Kč	0,27%	184 478 879,30 Kč	98,19%
Firma 27		166 239,00 Kč	27 Firma 27	498 992,00 Kč	0,27%	184 977 871,30 Kč	98,45%
Firma 28	51 115,00 Kč	142 988,00 Kč	28 Firma 28	480 258,00 Kč	0,26%	185 458 129,30 Kč	98,71%
Firma 29	25 736,00 Kč	139 002,00 Kč	29 Firma 29	477 273,00 Kč	0,25%	185 935 402,30 Kč	98,96%
Firma 30		136 889,00 Kč	30 Firma 30	436 887,00 Kč	0,23%	186 372 289,30 Kč	99,20%
Firma 31		98 523,00 Kč	31 Firma 31	367 213,00 Kč	0,20%	186 739 502,30 Kč	99,39%
Firma 32		62 514,00 Kč	32 Firma 32	194 103,00 Kč	0,10%	186 933 605,30 Kč	99,50%
Firma 33	32 822,00 Kč	49 900,00 Kč	33 Firma 33	166 239,00 Kč	0,09%	187 099 844,30 Kč	99,58%
Firma 34	31 998,00 Kč	38 224,70 Kč	34 Firma 34	164 738,00 Kč	0,09%	187 264 582,30 Kč	99,67%
Firma 35	5 777 766,28 Kč		35 Firma 35	136 889,00 Kč	0,07%	187 401 471,30 Kč	99,74%
Firma 36	11 007 433,11 Kč		36 Firma 36	122 356,00 Kč	0,07%	187 523 827,30 Kč	99,81%
Firma 41	512 789,20 Kč		37 Firma 37	98 523,00 Kč	0,05%	187 622 350,30 Kč	99,86%
Firma 46	933 098,00 Kč		38 Firma 38	82 722,00 Kč	0,04%	187 705 072,30 Kč	99,91%
Firma 47	734 987,00 Kč		39 Firma 39	70 222,70 Kč	0,04%	187 775 295,00 Kč	99,94%
Firma 50	122 356,00 Kč		40 Firma 40	62 514,00 Kč	0,03%	187 837 809,00 Kč	99,98%
Firma 51	21 856,00 Kč		41 Firma 51	21 856,00 Kč	0,01%	187 859 665,00 Kč	99,99%
Firma 52	21 335,00 Kč		42 Firma 52	21 335,00 Kč	0,01%	187 881 000,00 Kč	100,00%
Celkem	74 362 000,00 Kč	113 519 000,00 Kč	Celkem	187 881 000,00 Kč	100,00%		

PRÍLOHA P IV: HARMONOGRAM PROJEKTU A GANTTŮV DIAGRAM

