

Zefektivnění prodeje ve firmě TES Vsetín s.r.o. pomocí metod benchmarkingu a CRM

Bc. Petr Dočkal

Diplomová práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr DOČKAL**
Osobní číslo: **M11969**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Zefektivnění strategie prodeje ve firmě TES Vsetín a.s. pomocí metod benchmarkingu a CRM**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte literární průzkum v oblasti zefektivnění prodeje se zaměřením na metodické postupy benchmarkingu a CRM.
- Formulujte teoretická východiska pro analýzu současného prodejního systému v podniku TES Vsetín a.s.

II. Praktická část

- Analyzujte situaci současného stavu prodeje s využitím benchmarkingu a CRM.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte novou strategii prodeje.
- Navrženou strategii podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

HADRABA, J. Marketing. Produktový mix – tvorba inovací produktů. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004, 215 s. ISBN 80-86473-89-9.
KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada, 2004, 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
NENADÁL, J., VYKYDAL, D. a BALCAROVÁ, P. Benchmarking, mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011, 268 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
SARKIS, J. Benchmarking for agility. USA, Massachusetts, Worcester: Clark University, 2001, 88-107 s. ISSN 1463-5771.
STORBACKA, K. a LEHTINEN, J. Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 2002, 167 s. ISBN 80-7169-813-X.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kacr, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **21. června 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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 nahlázení 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 vzdělávacího zařízení (školní dílo).

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odprá-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 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 8.7.2013



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 přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Základním cílem zpracování diplomové práce je zefektivnění obchodních činností a vlastní prodej výrobků firmy TES Vsetín s.r.o. aplikací metodických postupů benchmarkingu, CRM a SWOT analýzy. Současný trh, na kterém společnost působí, se vyznačuje vysokou úrovní konkurence a oligopolní strukturou. Tato situace vyžaduje soustředění pozornosti na individuálního zákazníka, na jeho potřeby, zájmy a specifika poptávky.

Současně je nutno zaměřit podnikovou strategii na nebývale silnou konkurenci, na její výrobky a služby, komunikaci se zákazníky, cenovou politiku, poskytované výhody a další aktivity, které mohou vytvářet různé konkurenční výhody.

Pro dosažení těchto cílů je nutno vybudovat cílený a pružný informační systém připravený poskytovat managementu podniku pohotové informace pro realizaci uvedených záměrů. Implementace benchmarkingu, CRM a SWOT analýzy nabízí zefektivnění obchodních činností a s ním upevnění pozice firmy na trhu.

Klíčová slova: Customer relationship management, benchmarking, SWOT analýza, informace, efektivita, zákazník, konkurence.

ABSTRACT

The basic aim of the diploma thesis is to streamline business activities and actual sale of products company TES Vsetin s.r.o. application of benchmarking methodologies, CRM and SWOT analysis. The current market in which the company operates is characterized by high levels of competition and oligopolistic structure. This situation requires a focus on the individual customer, his needs, interests and specific demand.

At the same time is necessary to focus on corporate strategy unusually strong competition to their products and services, communicate with customers, the pricing policy, the advantages and other activities that can create a variety of competitive advantages.

To achieve these targets is necessary to build a focused and flexible information system ready to provide information to company management for quick implementation of these plans. Implementation of benchmarking, CRM and SWOT analysis provides streamline business activities and with it strengthen the position in the marketplace.

Keywords: Customer relationship management, benchmarking, SWOT analysis, information, efficiency, customer, competition.

Především bych chtěl velmi poděkovat panu doc. Ing. Josefu Kacrovi, CSc. za jeho trpělivost, zkušenosti a velmi aktivní přístup při vedení a směřování mých myšlenek a znalostí k vytyčenému cíli mé diplomové práce.

„Jestliže poznáš slabé a silné stránky své i svého nepřítele, nemusíš se obávat výsledků bitev. Poznáš-li sebe, ne však nepřítele, ke každému vítězství bude cesta dlážděna také porážkami. A když nepoznáš ani sebe, ani nepřítele, pak v každé bitvě podleheš“(Sun-c', Umění války, 500 let př. n. l.).

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	14
1.1 VZNIK A VÝVOJ CRM	14
1.2 VYUŽITÍ CRM.....	16
1.2.1 Aplikace CRM	17
1.3 PODOBA CRM.....	18
1.4 CÍLE A PŘÍNOSY CRM	19
1.4.1 Cíle CRM	19
1.4.2 Přínosy CRM.....	20
2 BENCHMARKING	21
2.1 VZNIK A VÝVOJ BENCHMARKINGU	21
2.2 VYUŽITÍ BENCHMARKINGU.....	23
2.2.1 Aplikace benchmarkingu	24
2.3 PODOBA BENCHMARKINGU	26
2.3.1 Rozdělení benchmarkingu dle specializace	26
2.4 CÍLE A PŘÍNOSY BENCHMARKINGU	28
2.4.1 Cíle benchmarkingu	28
2.4.2 Přínosy benchmarkingu.....	28
3 SWOT ANALÝZA	30
3.1 VZNIK A VÝVOJ SWOT ANALÝZY	30
3.2 VYUŽITÍ SWOT ANALÝZY	30
3.2.1 Aplikace SWOT analýzy.....	31
3.3 PODOBA SWOT ANALÝZY	32
3.4 CÍLE A PŘÍNOSY SWOT ANALÝZY.....	34
3.4.1 Silné stránky.....	35
3.4.2 Slabé stránky	35
3.4.3 Příležitosti	36
3.4.4 Hrozby.....	36
4 ČASOVÁ ANALÝZA	38
4.1 VZNIK A VÝVOJ ČASOVÉ ANALÝZY.....	38
4.2 PODOBA ČASOVÉ ANALÝZY.....	39
4.2.1 Modely časové analýzy	39
4.2.2 Základní pojmy síťové analýzy.....	40
4.2.3 Aplikace síťové analýzy metodou CPM	41
4.3 CÍLE A PŘÍNOSY SÍŤOVÉ ANALÝZY A METODY CPM	43
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	44
II PRAKTICKÁ ČÁST	45
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	46

6.1	VZNIK A VÝVOJ SPOLEČNOSTI	47
6.2	ZAMĚŘENÍ SPOLEČNOSTI	48
6.2.1	Současný stav společnosti	51
6.2.2	Zákazníci společnosti	52
6.3	NOVÁ STRATEGIE SPOLEČNOSTI A JEJÍ CÍLE	53
7	BENCHMARKING V PRAXI	55
7.1	VYTIPOVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH REPREZENTANTŮ	55
7.1.1	Výkonové rozmezí	57
7.1.2	Napětíové rozmezí	57
7.1.3	Nominální otáčky	58
7.1.4	Způsob chlazení a krytí IC/IP	58
7.1.5	Tvar IM	58
7.1.6	Způsob označování synchronních generátorů	59
7.2	CÍLOVÁ SKUPINA BENCHMARKINGU	60
7.2.1	Tvorba cílové skupiny produktů	60
7.3	KLÍČOVÉ PARAMETRY GENERÁTORŮ	61
7.3.1	Požadované technické parametry	61
7.3.2	Získané technické parametry	62
7.3.3	Klíčové parametry pro zákazníka	62
7.4	ZÍSKÁNÍ KONKURENČNÍCH NABÍDEK	64
7.4.1	Určení konkurence	64
7.4.2	Získání konkurenčních nabídek	65
7.5	VLASTNÍ NABÍDKY	66
7.6	SROVNÁVÁNÍ NABÍDEK	67
8	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT V PRAXI	68
8.1	NEZBYTNÉ INFORMACE PRO CRM	68
8.1.1	Informace o zákaznících	68
8.1.2	Informace o konkurenci	70
8.1.3	Informace o projektech	71
8.1.4	Informace o naší společnosti	71
8.2	PRAKTICKÉ VYUŽITÍ CRM	72
9	PROJEKTOVÁ ČÁST	74
9.1	VYTÝČENÍ SI CÍLE PROJEKTU	75
9.1.1	Primární cílem projektu je:	75
9.1.2	Sekundárním cílem projektu je:	76
9.1.3	Dílčí úkoly v projektu	76
9.2	VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	76
9.2.1	Naše výrobky	77
9.2.2	Výsledky hodnocení v grafické podobě:	77
9.3	SWOT ANALÝZA	81
9.3.1	Silné stránky:	81
9.3.2	Slabé stránky:	82
9.3.3	Příležitosti:	82
9.3.4	Hrozby:	83

9.4	VYTÝČENÍ ZÁKLADNÍ SKUPINY PRIORITYNÍCH VÝROBKŮ	83
9.5	SBĚR DAT O KONKURENČNÍCH SPOLEČNOSTECH A JEJICH VÝROBCÍCH	84
9.6	ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT.....	85
9.6.1	Rozdělení nabídek	85
	Rozdělení do kategorií dle konkurenceschopnosti do pří kategorií:	85
9.6.2	Určení odchylek	86
	Určení odchylek cen TESu od konkurence (v procentech).....	86
9.6.3	Určení kategorií a rozsahů parametrů strojů s podobnou výší odchylek	86
	Nabídky byly seskupeny podle toho, jak moc (v procentech) se cena našeho výrobku lišila od ceny konkurence. Pak jsem definoval parametry strojů, kterými se jednotlivé skupiny vyznačují.....	86
9.7	TVORBA NOVÉ OBCHODNÍ STRATEGIE	88
9.8	ČASOVÁ ANALÝZA (CPM) CELÉHO PROJEKTU	92
9.9	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	93
9.10	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	94
9.11	APLIKACE METODY CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	96
9.12	ANALÝZA NOVÉHO STAVU	98
	ZÁVĚR	100
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	102
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ	105
	SEZNAM TABULEK.....	106
	SEZNAM GRAFŮ	107
	SEZNAM PŘÍLOH	108

ÚVOD

Cílem řešení diplomové práce je zefektivnění prodeje ve firmě TES Vsetín s .r. o. pomocí metod benchmarkingu a CRM. Základním smyslem projektu je návrh a následná implementace takového systému, který společnosti přinese zvýšení efektivity prodejních procesů i souběžně se zvýšenou produktivitou jednotlivých činností.

Komplexní přístup k řešení složitých problémů současného trhu, pro který je charakteristická mimořádná oligopolní struktura konkurence ve světovém měřítku s mnoha specifiky výroby a prodeje elektrických točivých strojů, vyžaduje volbu vhodných analytických postupů při řešení problémů stabilizace firmy v tomto prostředí. Na uvedeném trhu působí jen několik silných firem, které vytvářejí diferencovaný oligopol uvedených točivých strojů. Tyto firmy na straně nabídky jsou vnímány spotřebiteli jako výrobci substitučních výrobků v konkurenčním prostředí diferencovaného oligopolu.

Kolísavost tržního prostředí, změny vyvolané novými technologiemi a inovovanými výrobky a jejich ekonomické dopady vyžadují soustředění pozornosti managementu firmy na tři základní oblasti.

Prvním naprosto klíčovým faktorem je změna filosofie výrobců i prodejců ve vztahu k zákazníkovi. Zákazník je pro výrobce i prodejce zdrojem úspěchu v podnikání. Spokojený zákazník přináší výrobcům i obchodníkům zisk, který je oceněním užitečnosti jejich pracovního úsilí.

Zvláštní pozornost je nutné věnovat potencionálním zákazníkům, z nichž každý je důležitý jako pojistka pro případ vzniku poruch na trhu i jako zdroj dalšího rozvoje podniku. Předpokladem změny postoje k zákazníkovi je schopnost porozumět jeho potřebám, přáním a poznání jeho hodnotových preferencí. Jedním z nástrojů takového přístupu k zákazníkovi je metoda Customer relationship management (CRM), která je využita i v této diplomové práci

Druhým zásadním předpokladem zvýšení efektivity prodejních činností je znalost přímé konkurence, která představuje současné a budoucí reálné nebezpečí odlivu zákazníků. Znalostí konkurence se rozumí dokonalé poznání jejich výrobků a výrobních činností, znalost prodejních činností včetně marketingu atd. K tomuto účelu bude v práci využita

metoda benchmarkingu, která umožňuje splnění uvedených cílů, především srovnáváním nejlepších konkurenčních výrobků.

Poslední prvek z této trojice je zaměřen, na rozdíl od shora uvedených, dovnitř systému. Je nutné zdokonalovat komplexně všechny součásti reprodukčního procesu, od pořízení materiálových zásob přes výrobu až po prodej, včetně obslužných a pomocných činností. Jde o náročný úkol pro management podniku v celé jeho hierarchické struktuře.

V rámci diplomové práce bylo možno zaměřit pozornost v souladu se zadáním jenom na vybrané úkoly tohoto rozsáhlého komplexu. Informace získané pomocí metody CRM a benchmarkingu s využitím SWOT analýzy umožnily zpracování projektu, jehož splnění může firmě přinést zejména zefektivnění prodejních činností a tím i zlepšení hospodářského výsledku.

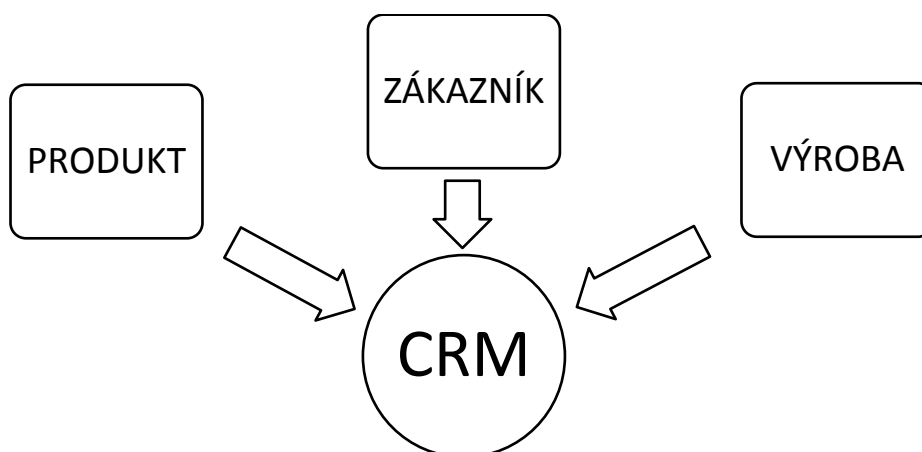
Diplomová práce se člení na dvě části: teoretická je zaměřena na objasnění základních pojmů a souvislostí uvedených metod, praktická implementuje tyto metody na reálnou ekonomickou situaci firmy s ohledem na její další rozvoj. Součástí praktické části je projekt, který vytyčuje plánované cíle, časové proporce jejich splnění, základní předpokládané náklady na jejich realizaci včetně možných rizik a celkový přínos projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Customer relationship management, zkráceně CRM či řízení vztahů se zákazníky, pracuje na základě sběru důležitých a i zdánlivě méně podstatných dat týkajících se zákazníků, které dále analyzuje a transformuje v informace, které následně využívá pro zvýšení celkové efektivity. Mezi shromažďovaná data mohou patřit veškeré relevantní a využitelné údaje, počínaje tržbami, výrobky, kontakty, přes počty zaměstnanců, až po privátní informace o důležitých lidech, kteří v dané společnosti působí. CRM obvykle zajišťuje několik úloh, které jsou spolu v součinnosti a interakci. Jedná se především o flexibilní zajištění informacím konkrétním zaměstnancům dle jejich potřeby bez ohledu na to, kde se právě nacházejí (Řezáč, 2009, s. 106-110) a (Kotler, 2008, s. 113-138).

Z taktického hlediska se proces řízení vztahu se zákazníky orientuje především na tvorbu pozitivních a dlouhodobých vztahů se zákazníky. Fundamentální princip spočívá tedy v tom, že zákazník je vždy na prvním místě a jsou s ním úzce spjaty pojmy jako, péče, podpora, kontakt, vztah, vazba, koordinace a slova významově podobná. Obecně nám CRM dopomáhá získat lepší znalost o konkrétním zákazníkovi, porozumět jeho potřebám a být částečně schopen predikovat jeho budoucí požadavky (Řezáč, 2009, s. 106-110) a (Kotler, 2008, s.113-138).



Obr. 1 Základní pohled na CRM (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 13)

1.1 Vznik a vývoj CRM

Můžeme říci, v samotném základu nejde o žádnou novinku a problematika řízení vztahu se zákazníkem, zde byla již od dob prvních směn výrobků a obchodní interakce mezi lidmi (Čichovský 2002, 27-51). Následně pak první marketingové výzkumy trhů, zhruba v druhé polovině minulého století, byly prvotním náznakem budoucího vývoje

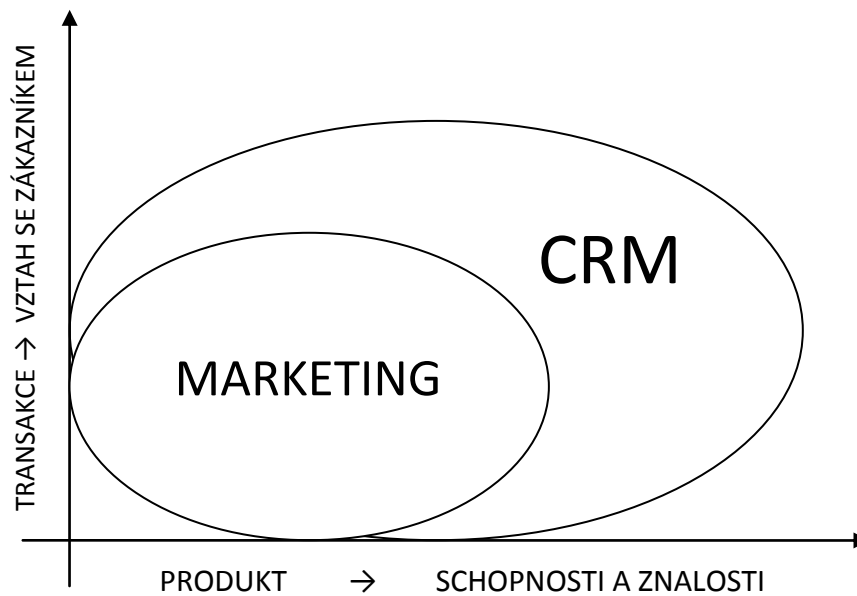
a položily základ dnešním metodám CRM, které jsou založeny na informacích a datech získaných od zákazníků z konkrétního trhu. Dřívější pohled podniků z hlediska zaměření a preferencí byl v pořadí výrobek, trh, zákazník. Právě uvědomění si, že změna primární orientace do výrobku směrem k zákazníkovi může přinášet větší zisk, vedlo k širšímu využití metod CRM (Řezáč, 2009, s. 106-110) a (ZIKMUND, 2003, s. 45-57).

„V průběhu posledních patnácti let se v rámci marketingu hovoří o typu společnosti orientované na zákazníka nebo tzv. řízené zákazníkem. Obecně to znamená, že ve výrobním procesu organizace jsou v největší možné míře zohledněny potřeby zákazníka. Tento pohled se dostal do popředí zájmu v marketingu služeb již v 80. letech. V 90. letech se dále zdůrazňuje spokojenost zákazníka“ (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 13).

V současné době nachází metoda řízení vztahů se zákazníky využití ve většině podniků bez ohledu na jejich velikost, zaměření a druh segmentu v němž působí. S příchodem větší konkurence a přesycenosti trhů mnoha substitučními výrobky se dnešní prioritou stává zákazník a následně až trh a výrobek. Specialista TED Levitt deklaroval, že novodobá společnost vidí veškerý obchodní proces jako uspořádané a interakční úsilí pro tvorbu, motivaci a uspokojování požadavků konkrétních klientů. Pomocí dat a informací ze systému CRM můžeme analyzovat a řídit nejenom externí procesy, ale i procesy uvnitř samotné společnosti. Jedná se např. o produktivitu jednotlivých zaměstnanců, důležitost jednotlivých produktů z pohledu zisku nebo vytvářeného obrátu (Řezáč, 2009, s. 106-110) a (Kotler, 2008, s. 113-138) a (Kašík, Havlíček, 2009, s. 34-45).

Evoluce postihuje všechny oblasti a i systémy CRM se stále zdokonalují. Dnes jsou schopné i kooperace a interakce s dalšími procesními soustavami takajících se výroby, skladu a např. účetnictví. Na dnešním trhu působí mnoho firem, jejichž předmětem podnikání je právě tvorba a následný prodej CRM celků (Řezáč, 2009, s. 106-110).

Celý zákaznický přístup je zachycen ve velmi banálním, ale velmi pravdivém tvrzení, že *„lidé kupují především lidi“*. CRM představuje nástroj, jak si najít cestu právě k těmto lidem (Knight, 2007, s. 81-82).



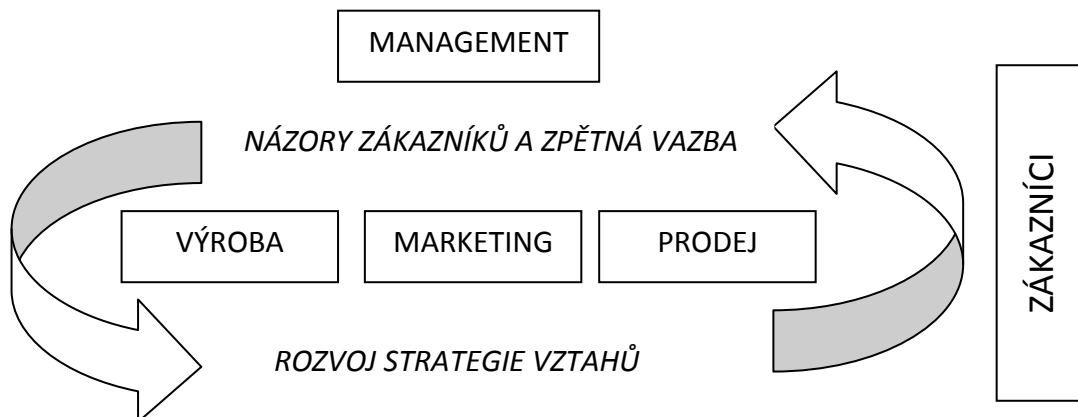
Obr. 2 Diferenciace CRM (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 24)

1.2 Využití CRM

V souhrnném pohledu na systém řízení vztahu se zákazníkem, představuje CRM především soubor pravidel, která jsou aplikována napříč celou organizací a jejichž primárním úkolem je docílení více profitabilního vztahu s konkrétním zákazníkem. Takový žádoucí vztah je dosahován s využitím veškerých relevantních informací a znalostí o daném subjektu, které jsme dosáhli analyzováním získaných dat (Kotler, 2008, s.113-138) a (Kotler a Armstrong, 2004, s. 87-95).

„Obecně řečeno, vztahy se zákazníky spočívají ve výměně zdrojů, kterými jsou emoce, informace a jednání. Vztahy se zákazníky se různí podle rozsahu a způsobu výměny těchto zdrojů. Definovat emoce, informace a jednání je pro rozvoj vztahů zásadní. To také znamená rozdělení prací mezi zákazníka a společnost“ (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 31).

Všechno výše zmíněné se pak děje za nutné podpory vhodné informační technologie, která zároveň přispívá i ke standardizaci, jednotvárnosti a ucelenosti všech informací (Řezáč, 2009, s. 106-110) a (Blažková, 2007, s 25-32).



Obr. 3 Pohyb informací v CRM (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 126)

1.2.1 Aplikace CRM

Při zavádění systému je nutná výborná koordinace a řízení veškerých souvisejících procesů. Pokud jsou činnosti prováděny správně, měl by nám systém řízení vztahu se zákazníkem dopomoci k udržení si stávajících zákazníků, schopnosti jim umět naslouchat a porozumět. První fází, která předchází samotné implementaci systému CRM, je důkladná analýza a zhodnocení současné situace v podniku. Tato analýza by měla poukázat právě na současné, špatně fungující procesy a používané metody (Kotler, 1991, s. 13-28).

V druhém kroku je nutné vymezit, na které cíle se budeme orientovat a čeho chceme pomocí CRM dosáhnout. V posledním kroku pak určíme nástroje pomocí kterých budeme dosahovat stanovených cílů a tím dáme za vznik celé strategii. Základním klíčem úspěchu je i to, aby spotřebovaný čas, který strávíme nad získáváním a zaváděním dat do samotného systému, přinášel větší úsporu času v následném procesu. (Kotler, 2008, s.167-192)

„Z hlediska informačního systému dodavatelské firmy je CRM tvořen integrací back office aplikací pro obchod, marketing a prodej a front office aplikací pro e-business, call centrum (případně kontaktní centrum) a servis podle následujícího obrázku.“
(Řezáč, 2009, s. 107)

Tab. 1 Informační struktura CRM (Řezáč, 2009, s. 107)

Aplikace	Operační činnosti (procesy)	Analytické činnosti (procesy)
Front office	Podpora prodeje Plánování kampaní Služby zákazníkům	Analytické aplikace Reporting Data mining
Back office	Zpracování objednávek Výroba Distribuce Realizace kampaní	Transformace dat Datové sklady Využití externích zdrojů

1.3 Podoba CRM

Co se týká konkrétní podoby jednotlivých systémů CRM, může mít systém podobu od jednoduché tabulky vytvořené v Excelu, až po sofistikované systémy vytvořené přímo na míru, dle konkrétních požadavků zákazníka. Právě od velikosti naší klientské databáze se odvíjí samotná podoba CRM systému.

„Jedná se v podstatě o systém marketingových, obchodních, servisních a komunikačních procesů, založených na konzistentních a relevantních datech zákazníka a přístupných v celé IT infrastruktuře“ (Řezáč, 2009, s. 107).

Je nutná jasná specifikace o budoucích vkládaných datech a následně požadované výstupní informace, které nám má systém poskytovat. CRM systém nespočívá jen v instalaci softwaru. V první řadě se jedná o zajištění a vložení dat do samotného systému, informování a poučení odpovědných zaměstnanců a naučení se účinné užívání zavedeného celku. Nezapomínejme, že data jsou získávána pomocí mnoha komunikačních kanálů a mají rozdílnou kvalitu i kvantitu, proto je nutné zajistit jejich správné dekodování na informace a následné uchování.

Velké množství získaných dat a informací samozřejmě musí být někde uskladněno, někým obsluhováno a následně používáno. Právě proto můžeme do systému CRM zahrnout veškeré podílející se složky, mezi které patří software, hardware a jeho obsluha (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 113-129). Schopnost systému plnohodnotně pracovat se pohybuje mezi 6 až 12 měsíci, dle konkrétní velikosti a komplikovanosti zavedeného systému. Jak už bylo zmíněno, kromě získávání mnoha údajů, CRM systémy slouží

i uskladnění a následnému archivování informací. Mnohdy se jedná o velmi citlivá data a relativně drahé informace. Z těchto důvodů není žádoucí, a většinou ani možné poskytovat tato data jakýmkoliv třetím osobám (Řízení vztahů se zákazníky (CRM), 2011, s. 1) a (SOUKUP a PECHMANN, 2005).

1.4 Cíle a přínosy CRM

Přínos CRM je podmíněn správností a relevantností všech používaných dat. Předpokladem správného fungování je i to, že tyto přesné informace musí být nejenom správně sbírány, ale také k nim musí mít daní pracovníci jednoduchý a komfortní přístup a musí je vhodně a efektivně využívat. Nespornou výhodou metody CRM a s ní spojených informací, je využitelnost jak v přímém operativním procesu, tak v následném kompaktnějším analytickém procesu (WESSLING, 2003, s. 30-49) a (CENYGROVÁ, 2004).

“Je nutné vědět, kteří zákazníci preferují jaké produkty a jakým způsobem a kdy je nabídnout“ (Řezáč, 2009, 108).

CRM má také další kladné stránky. Například nám neukazuje pouze aktuálně pramenící profit ze zákazníka, ale také nám přináší pohled do budoucnosti je jeho předpokládaném potencionálu, který můžeme využít pro svůj prospěch (Storbacka a Lehtinen, 2002, s.31-46) a (Baumgartner, Hatami a Vander Ark, 2012, s. 31-45).

1.4.1 Cíle CRM

Dobře nastavená strategie CRM v organizaci pomáhá se zacílením, získáním a následným udržením si zákazníka. Současně tím přispívá i k dosažení pozitivnějších hospodářských výsledků a větší konkurenceschopnosti organizace v tržním prostředí. Přitom by měl implementovaný systém CRM vést i k vyšší spokojenosti stabilních a akvizici nových zákazníků. Závěrem je nezbytné říci, že samotný systém CRM je pouze nástroj a teprve jeho správným využitím, můžeme docílit stanovených cílů a současně spokojených zákazníků. CRM se bezpochyby stalo nepostradatelnou a strategickou složkou v efektivním vedení většiny organizací. Pomocí správného využití CRM se organizace mohou stát více konkurenceschopnými a žádanými (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 35-37) a (Baumgartner, Hatami a Vander Ark, 2012, s. 17-45).

„Cílem řešení CRM je tedy získání, uspokojení a udržení zákazníka (stávajícího i potencionálního) prostřednictvím cílené vzájemné komunikace“ (Řezáč, 2009, s. 107).

1.4.2 Přínosy CRM

System CRM nám může sloužit i k podrobnému zákaznickému rozčlenění. Evidentním a nesporným přínosem je také efektivnější komunikace a interakce mezi společností a zákazníkem. Všechny činnosti sebou většinou nesou dílčí snížení nákladů a zároveň přináší větší profit dané společnosti. Dále mohou zvyšovat produktivitu, kvalitu služeb nebo svou samotnou hodnotu. Současně přitom mohou naopak snižovat náklady, zmetkovitost nebo např. zkracovat výrobní procesy (Řezáč, 2009, s. 108-109) a (Kotler, 2005, s. 63-68).

Ve zkratce nám CRM přináší a zajišťuje především:

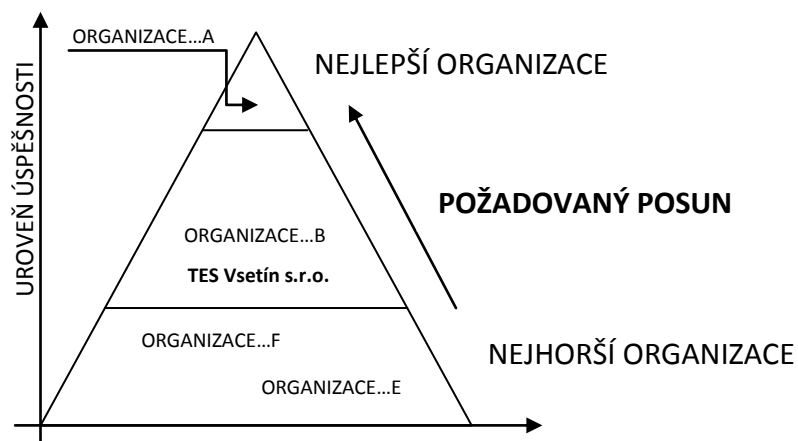
- profesionalizaci obchodních aktivit a činností
- získání přesných dat a informací
- zachování informací uvnitř společnosti
- automatizaci procesů
- okamžité operativní využití
- individuální a zákaznický přístup
- snížení tvorby chyb v jednotlivých procesech
- rekapitulaci a přehled uskutečněných obchodů
- lepší a kvalitnější péči o stávající zákazníky
- pozitivní ovlivňování zákazníků
- redukcí nákladů, především na direkt marketing
(Řezáč, 2009, s. 108-109) a (Kotler, 2005, s. 63-68)

„Hlavním přínosem CRM aplikací je poskytovat data, resp. informace, které jsou podkladem pro aktivní a vysoce adaptivní řízení a pro případnou změnu podnikatelské činnosti firmy“ (Řezáč, 2009, s. 109).

2 BENCHMARKING

Samotné slovo benchmarking má původ v anglickém výrazu bench mark. Specializované slovníky toto slovo interpretují jako měřítko, srovnávací, referenční či komparativní bod nebo porovnávací ukazatel. Zvláště překlady ve kterých najdeme slovo srovnání nebo porovnání nejvíce vystihují podstatu metody benchmarkingu (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 11-32).

„Ukázalo se totiž, že podniky mohou urychlit svůj pokrok systematickým poměřováním s jinými, tj. porovnání vlastních postupů a výkonnosti s nejlepšími a nejefektivnějšími postupy vysoce inovativních a úspěšných podniků v oboru (odvětví) i mimo něj“ (Řezáč, 2009, s.198).

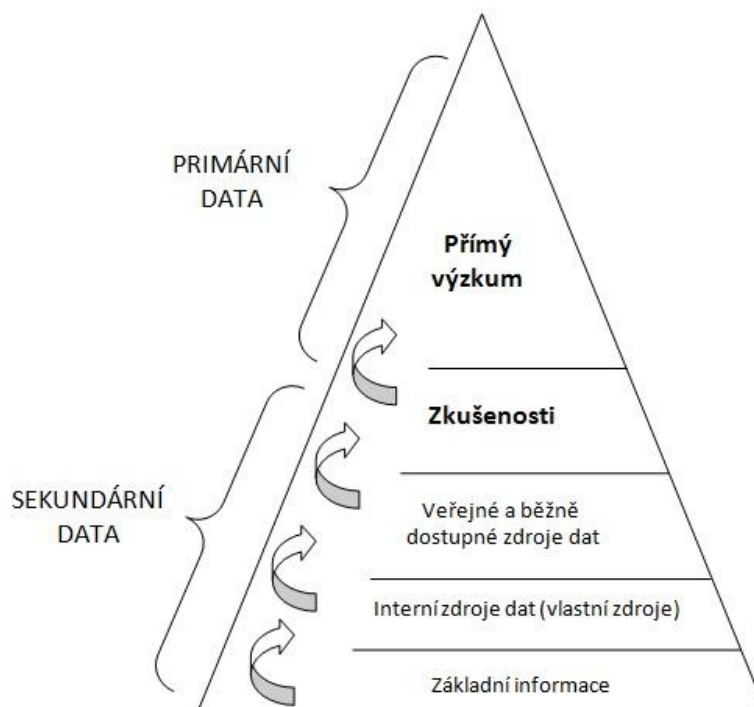


Obr. 4 Základní princip benchmarkingu (interní zdroj TES Vsetín s.r.o.)

2.1 Vznik a vývoj benchmarkingu

Benchmarking začal vznikat, když si vedoucí pracovníci mnoha společností začali uvědomovat, že se na daném trhu nenacházejí sami. Benchmarking patří mezi moderní metody, avšak samotná metoda není nová. Mnohé společnosti se srovnávají s konkurenčními výrobci už po několik desetiletí. Benchmarking byl poprvé zmíněn v 80.tých letech minulého století v souvislosti s firmou Ford a Xerox Corporation a postupem času se zařadil mezi klíčové nástroje strategického managementu všech úspěšných společností (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 11-32) a (Jirásek, 2007, s. 5-27).

Například společnost Ford šla v 80.tých letech 20. století tak daleko, že kupovala automobily svých hlavních konkurentů, následně je testovala, zkoumala a rozebírala. Jednotlivé díly a části automobilů, které měly lepší vlastnosti poté kopírovala a implementovala do svých produktů. Výsledkem bylo, že vyráběný automobil značky Ford byl poskládán z nejlepších komponentů, které používaly ostatní výrobci automobilů dané doby (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 11-32) a (Sarkis, 2001, s. 14-22). Již v této době: „Podniky pochopily, že protivníka na trhu nelze spustit z očí“ (Jirásek, 2007, s. 27). V dnešní době nenalezneme pod pojmem benchmarking jednu obecně platnou a uniformní definici. Například oficiální slovník Americké společnosti pro jakost (ASQ) říká, že benchmarking je: „*technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly a využívají získaných informací k zlepšení své vlastní výkonnosti*“ (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 14). Ve své základní a nejjednodušší podstatě jde o souvislou a uspořádanou proceduru sběru dat o konkurenčních produktech konkrétních společností, které jsou následně porovnávány a poměřovány s produkty vlastní společnosti. Vidíme tedy, že především otevřené tržní prostředí a konkurence jsou hnací silou pro neustálé se zlepšování (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 12-20) a (Řezáč, 2009, s. 197-200).



Obr. 5 Možné zdroje sběru dat (interní zdroj TES Vsetín s.r.o.)

2.2 Využití benchmarkingu

Benchmarking nám poskytuje reálné poznání v jaké pozici se společnost nachází ve srovnání s konkurenčními účastníky, obzvláště jestliže jde o výsledky. Cílem benchmarkingu je určení pozice naší organizace na daném trhu při současné rekognoscaci a poznání konkurenčních podniků. Následná komparace s konkurenčními společnostmi a jejich výrobky by měla poukázat na konkurenční výhody a především na naše nedostatky. Takový způsob vzájemného porovnání substitučních a konkurenčních produktů můžeme nazvat konkurenčním benchmarkingem. Tento způsob benchmarkingu je v určitých svých fázích nesnadný a je používán společnostmi, které produkují a následně nabízejí, totožný či substituční výrobek nebo službu. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 12-32) a (Řezáč, 2009, s. 197-200).

Motivací tohoto postupu je pak být nejúspěšnějším z úspěšných. Velkým předpokladem pro úspěch v souboji s konkurencí je znalost sama sebe, svých výrobků a následně znalost své konkurence, pokud možno ve stejném rozsahu. Benchmarking napomáhá společnosti kontinuálně se zdokonalovat, měřit svou produktivitu, hodnotit svou společnost v kontrastu s jinými organizacemi a na základě tohoto zvedat jakost produktů a poskytovaných služeb. Motivací pro využití benchmarkingu můžeme hledat mezi externími i interními impulzy mezi které patří (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 12-20) a (Řezáč, 2009, s. 197-200):

Interní impulzy

- zhoršení finančních ukazatelů společnosti
- nutnost zvýšení efektivity procesů
- nezbytnost získat znalost o své konkurenci
- určení budoucího zaměření a orientace společnosti
- zjištění nedostatků a chyb uvnitř systému
- zjištění plynulosti a návaznosti procesů

Externí impulzy

- změna situace na trhu
- pozitivní vývoj konkurenčních společností
- změny v legislativě v daném segmentu
- nestabilita okolního prostředí
- měnící se požadavky zákazníků
- technologický vývoj

2.2.1 Aplikace benchmarkingu

Dnešní literatura hovoří o moderním, pětifázovém modelu benchmarkingu, který se skládá z pěti fází, fáze iniciační, fáze plánovací, fáze analytická, fáze integrační a fáze realizační. Obrázek níže ukazuje jednotlivé fáze a jejich garanty, respektive odpovědné osoby, které odpovídají za vhodnou aplikaci a kooperaci s navazujícími činnostmi (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 49) a (CAMP, 1995, s.76-98).

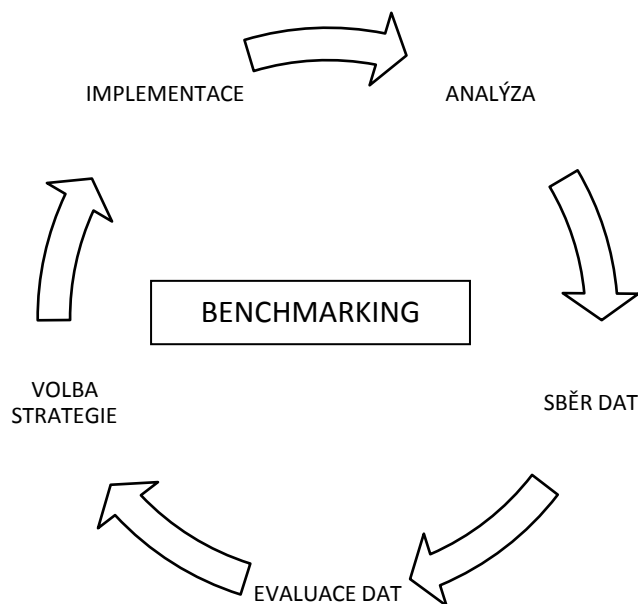
Tab. 2 Jednotlivé etapy benchmarkingu a garanti (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 49)

	Fáze benchmarkingu	Garant
1.	INICIAČNÍ FÁZE	Vrcholové vedení organizace
2.	PLÁNOVACÍ FÁZE	Vedoucí benchmarkingového týmu
3.	ANALYTICKÁ FÁZE	Vedoucí benchmarkingového týmu
4.	INTEGRAČNÍ FÁZE	Vrcholové vedení organizace
5.	REALIZAČNÍ FÁZE	Vedoucí týmu zlepšování

Podstatou benchmarkingu je kvantifikace vykonané množství práce. Jedná se tedy o sběr dat a informací, transformaci těchto údajů v konkrétní ukazatele a indikátory a následné srovnávání. Zásadním elementem benchmarkingu je zvolení vhodného způsobu sběru relevantních dat a následné vyhodnocení. Podle výsledku srovnání budou následovat konkrétní akce pro požadovanou změnu či modifikaci (Baumgartner, Hatami a Vander Ark, 2012, s. 31-45) a (Sarkis, 2001, s. 35-41).

Klíčovými faktory pro vhodnou volbu ukazatelů jsou především jejich jednoduchost, spolehlivost, přesnost, dostupnost, a z ekonomického pohledu můžeme ještě zmínit, finanční náročnost na jejich získání. Obecně můžeme konstatovat a doporučit, že při získávání všech ukazatelů výkonu bychom měli využívat zásadu SMART. V konečném důsledku benchmarking vždy srovnává dva primární parametry, které jsou cena a kvalita. V okamžiku, kdy již máme plán a víme, že budeme využívat benchmarking, metodika základní formy benchmarkingu se děje v následujících krocích (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 45-220) a (Řezáč, 2009, s. 197-200):

1. Rozhodnutí o využití metody benchmarkingu a vytvoření plánu.
2. Analyzování pozice vlastní společnosti v daném tržním segmentu.
3. Seznámení se s externími i interními aktivitami a procesy společnosti.
4. Analyzování silných a slabých stránek organizace.
5. Průzkum trhu a určení přímé konkurence, popř. konkurenčních výrobků.
6. Analyzování pozic konkurenčních výrobků na trhu a také vyšetření postupů a metod, pomocí kterých svůj úspěch dosahují.
7. Analyzování silných a slabých stránek konkurence.
8. Sběr dat a informací
9. Pomocí získaných dat a informací následuje popsání klíčových faktorů, které vedou, jak k našemu úspěchu, tak k úspěchu konkurenčních společností a výrobků.
10. Implementace a přizpůsobení klíčových poznatků a faktorů, jež zajišťují úspěch konkurenci, do naší nové strategie.
11. Zavedení a vyzkoušení nové konkurenční strategie v praxi.
12. Soustavně a pravidelně opakovat tento proces a současně analyzovat dopady a především přínosy u zavedených změn.



Obr. 6 Proces aplikace benchmarkingu (Zdroj: vlastní zpracování)

2.3 Podoba benchmarkingu

Podoba benchmarkingové strategie může být velmi různorodá a samotný benchmarking nabízí mnoho variant, popř. kombinací. Konkrétní forma se odvíjí od používaného typu benchmarkingu, který pro daný sběr dat aplikujeme. Pro jednotné souměření v mezinárodním měřítku, především v ekonomickém pohledu, existuje soubor norem *International Accounting Standard (IAS)* (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 11-45) a (Řezáč, 2009, s. 197-199).

2.3.1 Rozdělení benchmarkingu dle specializace

Moderní pojetí rozdělení benchmarkingu:

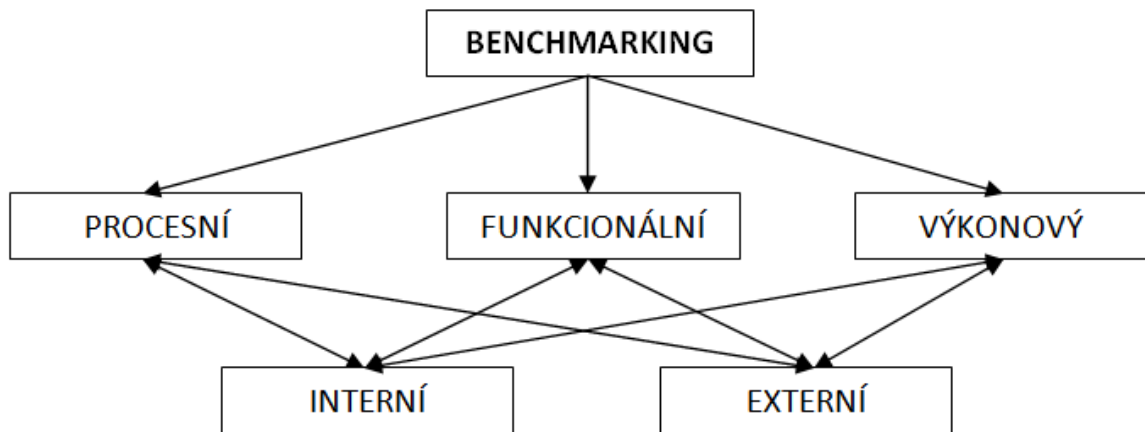
Procesní benchmarking – snaží se objevit a rozklíčovat nejvhodnější procesy, které jsou úspěšně používány konkurenčními organizacemi.

Výkonový benchmarking – specializuje se na porovnání kvalitativních a produkčních parametrů dle předem stanovených kritérií.

Funkcionální benchmarking – srovnává jednu nebo více funkcí konkrétních organizací.

Interní benchmarking – zabývá se porovnáváním analogických procesů a činností dílčích útvarů uvnitř jedné organizace.

Externí benchmarking – porovnává srovnatelné konkurenční organizace ve všech předem určených aspektech a pomocí zvolených kritérií (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 7-50) a (Řezáč, 2009, s. 197-199).



Obr. 7 Typy a přístupy benchmarkingu (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 20)

Další možné dělení benchmarkingu:

Strategický benchmarking – nejlepší a neúspěšnější konkurenční společnosti srovnává z pohledu zvolených a aplikovaných strategií.

Konkurenční benchmarking – jeho cílem je srovnání nejlepších konkurenčních výrobků dle jejich specifických poměřovatelných parametrů.

Generický benchmarking – měří a porovnává pracovní činnosti a postupy, jež jsou bez jakékoliv vzájemné závislosti na oblasti působení.

Lokální benchmarking – měří a srovnává stanovené parametry v lokálních či regionálních měřících.

Národní benchmarking – měří a srovnává stanovené parametry v národních měřících.

Mezinárodní benchmarking – měří a srovnává stanovené parametry v nadnárodních a celosvětových měřících.

Jednorázový benchmarking – specializuje se na konkrétní událost či výrobek náhodně v čase.

Periodický benchmarking – benchmarking opakující se v předem stanovených cyklech.

Kontinuální benchmarking – nepřetržitě měří a srovnává činnosti vlastní organizace se směřováním daného trhu na informace k posouzení trendů (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 11-50) a (Řezáč, 2009, s. 197-199).

2.4 Cíle a přínosy benchmarkingu

Posláním benchmarkingu je souměření v konkurenčním soupeření. Samotné kontinuální srovnávání společnosti, zavádění nových postupů, strategií a následné vyhodnocení výsledků dopomáhá větší konkurenceschopnosti dané organizaci, či konkrétním výrobkům. Přínos benchmarkingu je závislý na kvantitně a kvalitě získaných dat v celém průběhu kolektivizace (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 11-50) a (Jirásek, 2007, s. 101-113).

2.4.1 Cíle benchmarkingu

- identifikaci aktuální pozice na trhu
- rekognoskaci daného trhu nebo tržního segmentu
- identifikaci konkurence
- poskytnutí informací o konkurenci a jejich výrobcích
- dosažení větší konkurenceschopnosti
- sledování potřeb zákazníků
- včasná identifikace trendů na trhu

2.4.2 Přínosy benchmarkingu

- poukázání na kladné a záporné stránky společnosti
- usměrňování používaných strategií
- zefektivnění veškerých procesů
- brzké upozornění o měnících se potřebách zákazníků
- zajištění konstantního pozitivního vývoje
- pomáhá odstraňovat nežádoucí aktivity

Dále se přínosy metod benchmarkingu dělí do dvou základních skupin, kterými jsou přínosy vyčíslitelné a přínosy nevyčíslitelné. Přínosy vyčíslitelné jsme schopni jednoduše kvantifikovat pomocí konkrétních, většinou finančních, jednotek a jsou naprosto srovnatelné. Naopak přínosy, které nemůžeme vyčíslit, musíme kvalifikovaně popsat a tímto způsobem vyjádřit jejich hodnotu (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 191-220) a (Jirásek, 2007, s. 101-113).

„Celý proces je úspěšně završen tehdy, dosáhne-li firma vůdčího postavení ve svém odvětví a benchmarking je plně integrován do firemní kultury. V takovém případě se tak stane porovnávaná firma sama standardem“ (Řezáč, 2009, s. 199).

Závěrem je nutné říci, že ve spojení s benchmarkingem literatura připouští hypotézu, podle které dochází ke koevoluci systémů, která je způsobena synchronní evolucí daných systémů a jejich procesů. Tato hypotéza popisuje prostředí, ve kterém se všichni účastníci vzájemně napodobují, následně dochází k okamžité difuzi neúspěšnějších praktik a konkrétní srovnávání je tím velmi zkomplikováno. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 246-248), (Jirásek, 2007, s. 87-118) a (SOUKALOVÁ, 2005, s. 23-40).

3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je technika umožňující jasnou identifikaci silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek uvnitř společnosti, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) vně společnosti. Tento pohled nám následně poskytuje v komplexním a celistvém pohledu na danou společnost nebo její subsystemy. Princip analýzy spočívá v kategorizaci a ohodnocení individuálních rysů, které jsou rozčleněny do čtyř charakteristických skupin. Tato metoda nachází uplatnění zejména při zvažování a tvorbě strategických rozhodnutí o dlouhodobém směřování společnosti (Hadraba, 2004, s. 56-94) a (SWOT analýza, 2011, s. 1).

3.1 Vznik a vývoj SWOT analýzy

Vznik SWOT analýzy nebyl bezpříčinný a byl motivován především potřebou zjištění příčin nezdaru konkrétních firem v období 60. až 70. letech 20. století ve Spojených státech Amerických a Velké Británii. Počátečním rozbohem se zabývala organizace Stanford Research Institute v čele s Albertem S. Humpreym. Původní podoba SWOT analýzy se nazývala SOFT analýza, protože její tvůrce členil původce neúspěchu do skupin Satisfactory, Opportunity, Fault a Threat. Základy dnešní podoby SWOT analýzy položili přednášející Urick a Orr na konferenci v polovině 60.ých let, kdy nahradili původní písmeno F písmenem W. V roce 1965 pak vzniká dílo Business Policy, Text and Cases od skupiny tvůrců Learned, Christensen, Andrews a Guth. Toto dílo nepřímo popisuje SWOT analýzu, avšak bez využití klíčových slov. Současně s tímto Stanford Research Institute následně pokračoval ve vývoji SWOT analýzy s pomocí mnoha jiných autorů až do dnešní podoby (Hadraba, 2004, s. 56-94) a (Zikmund, 2011, s. 1).

3.2 Využití SWOT analýzy

SWOT analýza se specializuje na nalezení silných a slabých stránek uvnitř dané organizace, a současně se zaměřuje i na příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího prostředí společnosti. Samotná SWOT analýza je použitelná v každé společnosti bez ohledu na její velikost, zaměření či právní formu. Metoda je využitelná od analýzy společnosti jako celku, přes jednotlivé funkcionální prvky, až po jednotlivé projekty nebo výrobky (Hadrba, 2004 ,s. 56-108).

“Lze ji aplikovat při analýze povahy rozmanitých jevů a procesů z hlediska jejich silných a slabých stránek, možností a hrozeb, které pro ně představuje vnější prostředí“ (Hadrba, 2004, s. 94).

SWOT analýza je velmi dobrým a účinným nástrojem v každém rozhodovacím procesu, v kterékoliv části dané organizace. Pracovníkům, kteří ji aktivně využívají, naskýtá pohled na reálné fungování celku i jednotlivých úseků, umožňuje identifikovat jednotlivé problémy, nebo jim poskytuje informace pro další postupy a procesy. Ač jsou jednotlivé složky a působící faktory rozčleněny do skupiny, stále se nachází ve společné interakci. Jeden prvek může ovlivňovat několik jiných a naopak. Tento komplexní pohled na analyzovaný objekt zájmu nám následně vytváří základní odrazový můstek pro tvorbu dalších rozhodnutí a případných strategií (Kotler, 2008, s. 195-221). SWOT analýza je důležitou složkou strategického plánování a rozhodování každé společnosti ve všech časových měřítcích. Můžeme říci, že pro dlouhodobé plánování je nutná a nezbytná, pro střednědobé plánování je žádoucí a pro krátkodobé plánování je prospěšná. Nevýhodou SWOT analýzy je to, že je statická v čase a proto je nutné ji opakovat v závislosti na rychlosti změn uvnitř organizace nebo vývoji vnějšího prostředí (Hadrba, 2004, s. 56-108).

3.2.1 Aplikace SWOT analýzy

Využití této metody je velmi široké a dá se aplikovat do jakékoliv problematiky v kterémkoliv prostředí. Primárním účelem SWOT analýzy je tvorba komplexního pohledu na daný problém při současné identifikaci všech kladných a záporných stránek. Následně výsledek analýzy slouží a dopomáhá k tvorbě finálního a správného rozhodnutí (Hadraba, 2004, s. 56-94) a (Zikmund, 2011, s. 1).

Samotná aplikace spočívá ve stanovení objektu zájmu, můžeme říci i cíle, který budeme hodnotit. Pokud se analýzy účastní větší počet hodnotitelů, je žádoucí stanovit vedoucího, který návrhy jednotlivců zapisuje, popř. konkretizuje. Hodnocení může mít podobu debaty nebo brainstormingu. Po zapsání všech hodnocení se udělá kontrola, zda nejsou některá hodnocení duplicitní. Pokud je analýza zkontrolována, kompletní a věcná, už záleží pouze na příslušném rozhodujícím, které aspekty vezme v potaz a jak analýzu zohlední ve svém finálním rozhodnutí. Jednotlivé složky a prvky analýzy mohou následně sloužit i jako podměty k dalším analýzám a debatám, které mohou přispět ke zlepšení (Kotler, 2008, s. 195-221) a (Hadraba, 2004, s. 56-94).

Metodika tvorby a postupu při SWOT analýze se může lišit, dle počtu zúčastněných jednotlivců nebo skupin a obecně se provádí v následujících krocích (Hadraba, 2004, s. 56-94) a (Zikmund, 2011, s. 1):

1. Popsání dané problematiky a sdělení důvodu schůzky
2. Určení moderátora prováděné analýzy
3. Stanovení cíle a objektu analýzy
4. Seznámení s pravidly ve smyslu brainstormingu, že každý nápad je dobrý nápad
5. Určení jedné ze čtyř tematických částí SWOT analýzy
6. Samotná debata, hodnocení, nápady (brainstorming)
7. Opakování debaty pro každou tematickou část SWOT analýzy
8. Revize nápadů a hodnocení, případné doplnění
9. Stanovení priorit, dle důležitosti jednotlivých hodnocení
10. Použití výsledků analýzy

3.3 Podoba SWOT analýzy

Prvotní podoba SWOT analýzy nabývá obecně známého tvaru kříže, kde jsou symetricky znázorněny jednotlivé části a složky celé metody. V horním řádku a prvních dvou polích se nacházejí sektory silných a slabých stránek, které se řadí mezi interní složky analýzy. V druhém řádku pak nacházíme příležitosti a hrozby, které naopak reprezentují externí vlivy (Kotler, 2008, s. 195-221) a (Hadraba, 2004, s. 56-94).

Tab. 3 Základní podoba SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování)

SWOT analýza	Maximalizovat	Minimalizovat
Interní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
Externí prostředí	Příležitosti	Hrozby

Interní prostředí vymezuje silné a slabé stránky společnosti. Právě tyto aspekty mohou firmy a vedoucí pracovníci ovlivňovat, měnit a přizpůsobovat (Hadraba, 2004, s. 90-91).

„Agregovanými kritérii jimiž se vyjadřuje, jsou konkurenční výhoda a finanční síla podniku“ (Hadraba, 2004, s. 105).

Interní analýza se tedy specializuje na:

- postavení společnosti na trhu
- personální vybavení
- podobu informačního systému
- výrobní a technologické prostředky
- výrobek
- vlastní situace a marketing
- finanční situaci
- vnímání společnosti
- vztah s odběrateli
- komunikace

Tyto stránky posuzujeme dle postavení naší přímé konkurence v daných a posuzovaných oblastech. Pokud budou hodnocené oblasti patřit mezi naše silné stránky, jedná se o pozitivní zjištění. Pokud se ale zjistíme, že máme i slabé stránky, je to podnět k zamyšlení, jak změnit tyto aspekty v naše silné stránky (Hadraba, 2004, s. 90-91).

Externí prostředí není schopna daná společnost ovlivňovat a nachází se mimo kompetence dané společnosti. Vyznačuje se příležitostmi a hrozbami, které společnosti nabízí a přináší. Vnější prostředí společnosti nabízí příležitost a potenciál pro růst společnosti a společně s tím poukazuje na přítomná rizika. Je nutné kontinuálně a nepřetržitě sledovat veškeré externí vlivy, protože dnešní prostředí se rychle mění (Hadraba, 2004, s. 105).

„Pro vyjádření vnějšího prostředí se používají jako agregovaná kritéria jednak stabilita prostředí, jednak atraktivnost odvětví“ (Hadraba, 2004, s. 105).

Externí analýza se specializuje na:

- vnímání zákazníků
- daný segment trhu
- omezení a bariéry trhu
- kulturní zvyklosti
- společenské rysy
- trh práce a know-how potenciálních zaměstnanců
- obchodní prostředí a zvyklosti
- hospodářskou a ekonomickou situaci
- politickou a legislativní situaci
- konkurenci a její vývoj

3.4 Cíle a přínosy SWOT analýzy

Hlavním cílem je identifikace silných a slabých stránek, určení hrozeb a příležitostí pro společnost. Tato analýza následně přináší a poskytuje podmínky a poznatky pro následný rozhodovací proces a následnou tvorbu strategie (Zikmund, 2011, s. 1). Cílem je tedy učinit správné rozhodnutí na základě výsledků SWOT analýzy. Přínosy jsou pak v dalších oblastech, které nebyly původním objektem analýzy, ale které mohou mít pozitivní vliv na budoucí vývoj. Silné stránky a příležitosti je žádoucí maximalizovat a naopak slabé stránky a hrozby nutné co nejvíce minimalizovat a eliminovat. SWOT analýza nám také ukazuje jednotlivé žádoucí strategie při interakci jednotlivých složek (Kotler, 2008, s. 195-221) a (Hadraba, 2004, s. 56-94).

„ SWOT analýza by měla výrazně označit zásadní faktory, tzn. takové, které mají pro danou oblast rozhodování klíčový význam. Základní záměry SWOT analýzy proto představují nejdůležitější silné a slabé stránky podniku ve vztahu k nejzávažnějším příležitostem a hrozbám“ (Hadraba, 2004, s. 95).

Tab. 4 Možná podoba SWOT analýzy (Hadraba, 2004, s. 97)

SWOT analýza	Interní faktory		
Externí faktory	Strategie	Silné stránky	Slabé stránky
	Příležitosti	S-O strategie (Maxi-Maxi) <i>maximální využití příležitostí pomocí maximalizace silných stránek ofenzivní strategie</i>	W-O strategie (Mini-Maxi) <i>minimalizace slabých stránek pro maximalizaci příležitostí</i>
	Hrozby	S-T strategie (Maxi-Mini) <i>maximální využití příležitostí silných stránek pro minimalizaci hrozeb</i>	V-T strategie (Mini-Mini) <i>minimalizace slabých stránek pro minimalizaci hrozeb defenzivní strategie</i>

3.4.1 Silné stránky

Poukazují na konkurenční výhody společnosti oproti svým soupeřům. Dále identifikují, které aktivity a procesy firma dělá správně a kterých principů by se měla nadále držet. Silné stránky nám poskytují odpovědi (Hadraba, 2004, s. 56-94):

- zda je společnost v dobré ekonomické kondici
- kde se nacházejí hlavní konkurenční výhody
- jakým směrem by se měla společnost ubírat
- co jsou rozhodující prvky vztahu se zákazníkem
- zvláštní rysy a specifika produktů

3.4.2 Slabé stránky

Mají za cíl identifikovat interní nedostatky, které organizaci brzdí v dosažení úrovně nejlepších konkurentů na trhu. Právě ztotožnění se se slabými stránkami a jejich poznání, nám umožní jejich následnou eliminaci a modifikaci. Silné stránky nám poskytují odpovědi (Hadraba, 2004, s. 56-94):

- co můžeme zdokonalit
- kde se nacházejí hlavní konkurenční nevýhody
- jakým směrem se ubírá naše konkurence
- jaké vnitřní zdroje firma postrádá
- co je příčinou problémových procesů

3.4.3 Příležitosti

Příležitosti pro organizaci představují potenciál a poskytují možnost dalšího růstu a rozvoje v mnoha oblastech. Příležitosti můžeme hledat i např. mezi slabými stránkami, které umožňují jejich postupné zlepšení a transformaci mezi stránky silné. Příležitosti nám poskytují odpovědi (Hadraba, 2004, s. 56-94) a (Kotler, 2008, s. 195-221):

- kam může společnost expandovat
- kde a kdo jsou další potencionální zákazníci
- jak a čím můžeme předstihnout konkurenci
- jak a kde získávat kvalitnější informace
- co je příčinou problémových procesů

3.4.4 Hrozby

Potencionální a možné riziko pramenící z vnějšího prostředí nazýváme hrozbami. Jsou jen složitě ovlivnitelné, a proto je nutné jejich neustále sledování a vyhodnocování. U hrozeb bychom se měli zaměřit především na (Hadraba, 2004, s. 56-94):

- vývoj trhu a změna zákaznických zvyklostí
- vývoj technologií
- vývoj konkurence a jejich produktů
- vznik nových substitutů
- nové legislativní omezení

Na závěr je nezbytné zmínit, že zdárná implementace metody SWOT předpokládá naprostou týmovou součinnost a spolupráci. Odpovědní manažeři společnosti zaručující vykonání daných činností v naprosté kooperaci a musí zajistit plynulost proběhnutí veškerých aktivit spojených s analýzou dle předem stanovených a domluvených pravidel, se kterými byli všichni zúčastnění předem seznámeni (Hadraba, 2004, s. 56-94).

4 ČASOVÁ ANALÝZA

Každý projekt, proces i každá dílčí činnost má svůj časový rozměr. Čím je daná činnost konkrétnější a lépe specifikovaná, tím snadněji a přesněji se dá časově určit. Samotná časová analýza je velmi důležitá a nepostradatelná pro jakoukoliv aktivitu směřující dovnitř nebo ven z dané společnosti. Časová analýza je nezbytná pro tvorbu plánu, který úzce souvisí s náklady, protože jak říká obecně známé pořekadlo „čas jsou peníze“ (Hadraba, 2004, s. 56-108).

Po zvažování nákladů v souvislosti s časovou analýzou zde pak zmiňujeme především náklady nepřímé, které jsou bezprostředně závislé na délce trvání všech aktivit v daném procesu pro uskutečnění projektu (Řezáč, 2009, s. 27-35). Do této skupiny nákladů řadíme všechny, které jsou rostoucí funkcí časové náročnosti daných činností. Naopak náklady přímé jsou předem známé a nesouvisí s délkou trvání konkrétních činností. Celkové náklady pak získáme pomocí součtu nákladů přímých a nepřímých. Právě z těchto důvodů je pro nás časová analýza velmi podstatná, protože nám poskytuje informaci o kritických činnostech, které se musí hlídat, aby nedošlo k jejich prodloužení a tím i prodražení (Hadraba, 2004, s. 56-108).

Časová analýza je dále potřebná i pro průběžné hodnocení, kdy porovnáváme konkrétní stav, oproti stavu plánovanému v čase. Kromě toho nám také časové analýzy poskytují data pro určení kritických činností a aktivit, které jsou pro danou činnost klíčové (Hadraba, 2004, s. 56-108).

4.1 Vznik a vývoj časové analýzy

Časová analýza v podobě síťových grafů a metody CPM a PERT vznikla v 50. letech minulého století, kdy byla využívána rozvíjena především pro vojenské účely. Konkrétně se jednalo vojenský program POLARIS v USA za studené války, kde byly metody časové analýzy využívány pro zkrácení vývoje a následné výroby raket. Následně docházelo k velkému rozvoji a mnoha modifikacím těchto metod časové analýzy.

V dnešní době nacházejí metody časových analýzy v různých podobách, uplatnění především v projektovém managementu, u jednotlivých projektů nebo v dopravě a logistice, kde slouží jako jeden z mnoha nezbytných nástrojů k řízení a kontrole těchto komplexních, spolu spjatých a vzájemně závislých aktivit (Hadraba, 2004, s. 56-108) a (Řezáč, 2009, s. 27-35).

4.2 Podoba časové analýzy

Každá časová analýza je vymezena dvěma klíčovými parametry, kterými jsou začátek a konec celého projektu nebo jednotlivých činností podílejících se projektu. Z dalších podstatných informací, které nám časová analýza poskytuje, jsou především kritické činnosti, které nemají žádnou volnou časovou rezervu a každé jejich prodloužení následně znamená i prodloužení celého projektu. U aktivit, kde není žádná časová rezerva a jsou tedy kritické, musíme také určit jejich přesnou polohu, kde se v řetězci nacházejí a tím vznikne kritická cesta (Hadraba, 2004, s. 56-108).

Kritická cesta se tedy skládá z činností, které nemají žádnou volnou časovou rezervu a tudíž se ani samotná kritická cesta nevyznačuje celkovou časovou rezervou. V případě, že se jakákoliv činnost zpozdí a zároveň se nachází na kritické cestě, promítne se nám toto časové zpoždění stejnou dobou trvání i do celkového prodloužení daného projektu. Časový okamžik skončení poslední činnosti je i okamžikem ukončení celého procesu. Nejčastější grafickou podobu nabývá časová analýza v síťovém grafu, číselné tabulce s hodnotami nebo v Ganttově diagramu (Hadraba, 2004, s. 56-108) a (Řezáč, 2009, s. 27-35).

4.2.1 Modely časové analýzy

Grafické vyjádření trvání projektů, procesu a jednotlivých činností je běžným a nejfrekventovanějším způsobem. Z toho důvodu se zde budeme zabývat především síťovou analýzou. Právě síťová analýza je založena na graficko-analytické metodě pro predikci, vedení a dohled komplexních interakčních procesů a dějů. Síťová analýza vděčí za svůj matematický základ zvláště teorii grafů. Níže v tabulce můžeme vidět nejčastěji používané modely (Modely a metody řízení projektů, s. 85-87).

Tab. 5 Přehled jednotlivých modelů (Modely a metody řízení projektů, s. 85-87)

Síťový graf je definovaný	Struktura grafu	Evaluace	Způsob ohodnocení	Použitá metoda
Hranově	Deterministická	Čas	Deterministický	CPM (Critical Path Method)
			Stochastický	PERT (Program Evaluation and Review Technique)
		Náklady	Deterministický	CPM (Critical Path Method)
		Zdroje	Deterministický	Sumarizace
	Stochastická	Čas	Deterministický	GERT (Graphical Evaluation and Review Technique)
		Náklady	Deterministický	
Pravděpodobnost		Stochastický		
Uzlově	Deterministická	Čas	Deterministický	MPM (Metra Potential Method)
		Náklady	Deterministický	Počítačové systémy
		Zdroje	Deterministický	

4.2.2 Základní pojmy síťové analýzy

Síťová analýza je graficky vyjádřený komplex modelů a metod pro časovou analýzu, nákladů a zdrojů projektu.

Projekt představuje prostorově a termínově vymezený soubor aktivit, jehož realizace je předpokladem dosažení konkrétního cíle.

Hrana reprezentuje jednotlivou aktivitu projektu.

Síťový graf je definovaný model projektu, který je tvořen uzly a směrově orientovanými ohodnocenými hranami, které znázorňují závislosti mezi aktivitami projektu.

Hranově definovaný síťový graf je takový graf, kdy jsou individuální činnosti znázorněny orientovanými hranami a uzly grafu znázorňují současné stavy projektu. Hranově definovaný síťový graf, začíná jedním uzlem, končí jedním uzlem, netvoří cykly, je orientovaný a jedna hrana vždy spojuje dva uzly.

Uzlově definovaný síťový graf je graf, kdy uzly grafu reprezentují konkrétní činnosti a hrany grafu zastupují kontinuitu činností.

Deterministické pojetí předpokládá, že relace mezi jednotlivými elementy jsou neměnné. Neuvažuje změny a turbulence, jednotlivé prvky bere za jasně dané. Deterministické modely nejsou naprosto přesné, ale uspokojivě vystihují skutečnost.

Stochastické pojetí předpokládá, že relace mezi jednotlivými elementy jsou založené na náhodnosti. Stochastický model bere v úvahu jednu nebo více náhodných veličin a tím se více přibližuje ke skutečnosti. I přes tuto výhodu se jedná o model, který pracuje s určitým předpokladem a pravděpodobností a nemusí popisovat reálné situaci bezvýhradně přesně.

Kritická cesta je shodná s nejkratší možnou délkou dokončení celého projektu.

Celková časová rezerva určuje množství času, o které můžeme zdržet nejdříve možný počátek kteréhokoliv úkolu, respektive o kolik ho můžeme prodloužit bez toho, aby byl prodloužen celkový termín zakončení celého projektu.

Volná časová rezerva udává množství času, o které můžeme pozdržet nejdříve možný začátek aktuálního úkolu, resp. o kolik ho smíme prodloužit bez toho, aby byl prodloužen termín nejdříve možného začátku nadcházející činnosti. Volná časová rezerva se vyznačuje tím, že se shoduje s celkovou časovou rezervou nebo je menší (Dvořák, 2000, s. 1-16) a (Fribelová, 2006. s. 1-2).

4.2.3 Aplikace síťové analýzy metodou CPM

Nejprve si musíme ukázat jakým postupem se síťová analýza tvoří:

1. Specifikace jednotlivých činností nezbytných pro dokončení projektu.
2. Ohodnocení doby trvání každé činnosti a definování nezbytných zdrojů.
3. Stanovení časových souvislostí pro aplikaci individuálních činností.
4. Sestrojení samotného síťového grafu.

Postup:

- a) Stanovení **nejdříve možných termínů** uzlů... $T_i^{(0)}$

$$T_1^{(0)} = 0$$

$$T_j^{(0)} = \max_{(i,j) \in E} \{T_i^{(0)} + t_{ij}\} \quad \text{pro } j = 2, \dots, n$$

- b) Určení **nejpozději přípustných termínů** uzlů... $T_i^{(1)}$

$$T_n^{(1)} = T_n^{(0)}$$

$$T_i^{(1)} = \min_{(i,j) \in E} \{T_j^{(1)} - t_{ij}\} \quad \text{pro } i = n-1, \dots, 1$$

- c) Výpočet všech termínů činností... t_{ij}

- **Nejdříve možný začátek** činnosti (i, j) :

$$Z_{ij}^{(0)} = T_i^{(0)}$$

- **Nejdříve možný konec** činnosti (i, j) :

$$K_{ij}^{(0)} = T_i^{(0)} + t_{ij}$$

- **Nejpozději přípustný začátek** činnosti (i, j) :

$$Z_{ij}^{(1)} = T_j^{(1)} - t_{ij}$$

- **Nejpozději přípustný konec** činnosti (i, j) :

$$K_{ij}^{(1)} = T_j^{(1)}$$

- d) Výpočet všech časových rezerv činností.

- **Celková časová rezerva** činnosti (i, j) :

$$R_{ij}^C = T_j^{(1)} - T_i^{(0)} - t_{ij}$$

- **Volná časová rezerva** činnosti (i, j) :

$$R_{ij}^V = T_j^{(0)} - T_i^{(0)} - t_{ij}$$

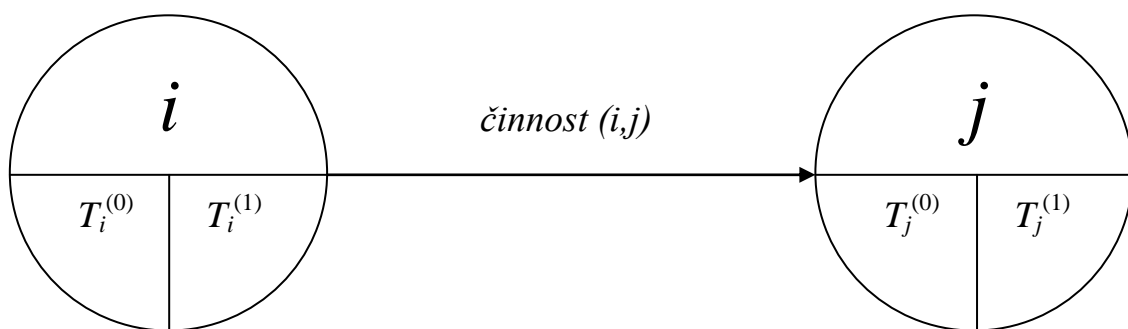
- **Nezávislá časová rezerva** činnosti (i, j) :

$$R_{ij}^N = \max\{0, T_j^{(0)} - T_i^{(1)} - t_{ij}\}$$

- **Závislá časová rezerva** činnosti (i, j) :

$$R_{ij}^Z = T_j^{(1)} - T_i^{(1)} - t_{ij}$$

- e) Identifikace kritické cesty.
5. Časová analýza (stanovení veškerých termínů a určení kritické cesty).
 6. Analýza zdrojů (rozdělení aktivit při reálných zdrojích).
 7. Analýza nákladů (optimalizace délky projektu ve vztahu k plánovaným nákladům na jeho realizaci a vyčíslení vícenákladů pro případné zpoždění) (Dvořák, 2000, s. 1-16) a (Fribelová, 2006. s. 1-2).



Obr. 8 Podoba a označování termínů (Zdroj: vlastní zpracování)

4.3 Cíle a přínosy síťové analýzy a metody CPM

Hlavním cílem síťové analýzy je především dodržení časového harmonogramu a tím dodržení předem stanovených nákladů. Jako nástroj pak slouží ohodnocení jednotlivých činností celého projektu se zaměřením na identifikaci kritické cesty a dílčí činnosti na této kritické cestě. Následné zaměření se a kontrola těchto činností, které nemají žádnou časovou rezervu, nám dopomůže k dodržení plánovaného termínu dokončení projektu. Dodržení časového harmonogramu má pak přímou souvislost s dodržením plánovaných nákladů. I v dnešním pojetí se tímto opět dostáváme k přísloví, že: „čas jsou peníze“. Retrospektivně můžeme říci, že pokud chceme řídit a hlídat náklady, musíme hlídat a řídit čas (Čichovský, 2002, s. 209-212).

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Pro shrnutí celé teoretické části využijeme desatero dle Philipa Kotlera, který popisuje řešení, jenž má zajistit vysokou produktivitu práce. Tento soubor činností zcela vystihuje a napříč prostupuje výše uvedenými metodami a popsány v celé teoretické části.

1. *„Firma provádí segmentaci trhu, zvolí nejlepší tržní segmenty a snaží se na každém z nich zaujmout silnou pozici*
2. *Firma se seznámí s potřebami svých zákazníků patřících do zvolených segmentů, s jejich vnímáním, preferencemi, nákupními zvyklostmi a motivuje své zaměstnance, dodavatele, distributory i investory, aby udělali maximum při obsluze a uspokojení těchto zákazníků.*
3. *Firma musí znát své největší konkurenty, jejich silné a slabé stránky.*
4. *Ze spolupracujících subjektů (dodavatelů, dealerů, bank atd.) firma musí udělat své partnery a chovat se k nim velkoryse.*
5. *Firma připraví systém pro identifikaci nových obchodních příležitostí, pro jejich seřazení podle svých priorit a zvolí ty nejlepší.*
6. *Firma musí zvládnout marketingové plánování, které jí umožní detailně zpracovat dlouhodobé či krátkodobé plány.*
7. *Firma svědomitě kontroluje svou výrobovou politiku včetně poskytování souboru služeb.*
8. *Firma vytváří „silné značky“ s použitím nákladově nejefektivnějších komunikačních a propagačních nástrojů.*
9. *Firma prohlubuje svoji marketingovou orientaci a podporuje týmovou spolupráci mezi odděleními.*
10. *Firma soustavně zavádí nové technologie, které jí na trhu poskytují konkurenční výhodu.“ (Kotler, 2005, s. 132)*

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Všeobecně můžeme říci, že firma TES VSETÍN s.r.o. zajišťuje vysoce kvalitní a individuální řešení při výrobě či spotřebě elektrické energie. Podnik se stále rozvíjí, zdokonaluje své výrobky a využívá přitom zejména dlouhou tradici, moderní technologie, rozsáhlé know-how a pečlivé řízení veškerých procesů uvnitř společnosti.



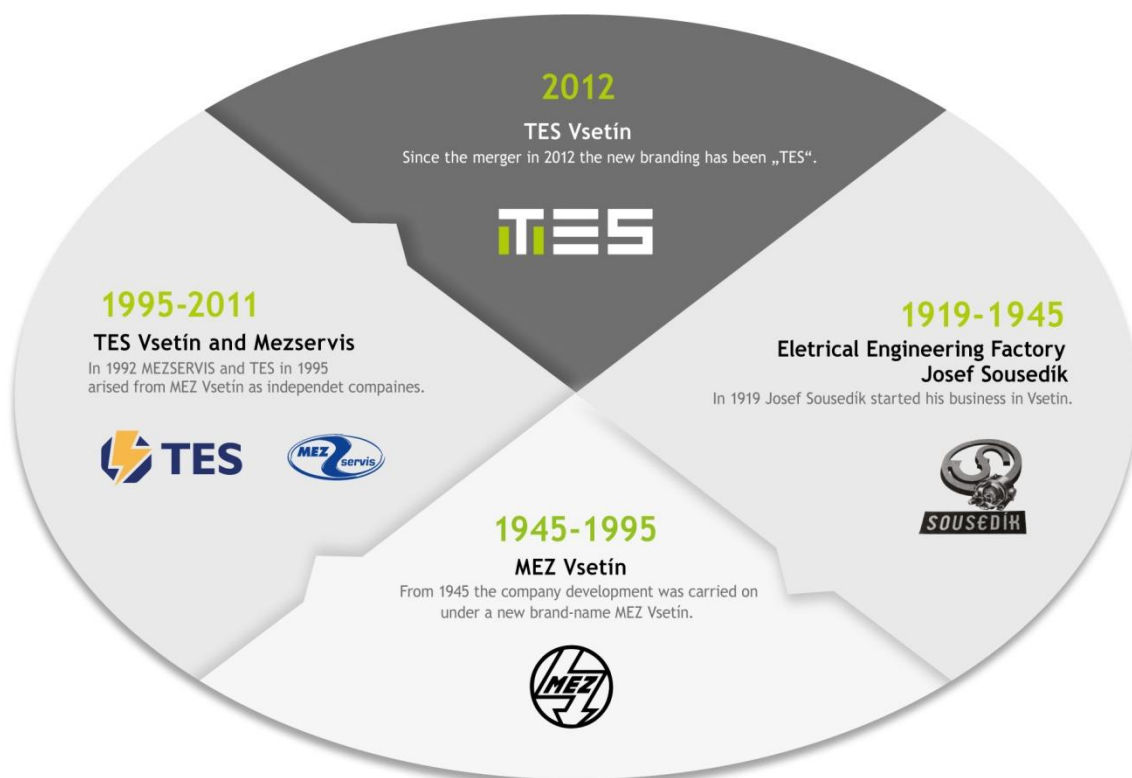
Obr. 9 Areál společnosti TES Vsetín s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

Primární zaměření se specializuje na produkci značně individualizovaných výrobků přesně na míru, od kusových dávek až po sériovou výrobu. Především díky investicím do technického vývoje a značnému výrobnímu potenciálu podloženému dlouholetou tradicí si společnost získala a stále udržuje významné odběratele na všech světových trzích. Mezi hlavní prodejní cíle, na které se společnost zaměřuje, patří trhy v Německu, Švýcarsku, Francii, Nizozemsku, Rakousku, Itálii, Norsku, Švédsku, na Slovensku, Polsku, USA, Rusku či Thajsku, přičemž export činí každoročně 80 % z celkových tržeb.

Přetrvávající a dlouhodobý úspěch společnosti TES VSETÍN s.r.o. zajišťuje vyspělá a moderní technologická základna, která disponuje lisovnou, nástrojárnou, svařovnou, obrobnou, elektrotechnologií a vlastním výzkumem a vývoje v oboru elektrických točivých strojů. Výrobní základna s obsáhlým know-how alokovaná v jednom závodě tvoří unikum, které zajišťuje flexibilní dodávky s velkou přidanou hodnotou a vysokou kvalitou jednotlivých produktů za přijatelnou cenu. Důkazem tohoto tvrzení je i to, že dlouhodobě společnost spolupracuje významnými světovými podniky v oboru.

6.1 Vznik a vývoj společnosti

V roce 1919 byla založena Elektrotechnická továrna panem Josefem Sousedíkem, která se stala předchůdcem dnešní společnosti TES VSETÍN s.r.o.. Původní výrobní program tvořily zejména synchronní a asynchronní motory všech velikostí a měly široké spektrum využití ve všech průmyslových odvětvích. Bohužel její zakladatel, který přihlásil 54 patentů v oborech elektrických přístrojů, pohonů, elektrické trakce i automatické regulace, byl během výslechu 15. prosince 1944 zastřelen důstojníkem Gestapa.



Obr. 10 Vývoj společnosti v grafické podobě (Zdroj: vlastní zpracování)

Po roce 1945 dochází k rychlému rozvoji a expanzi firmy pod značkou MEZ Vsetín. Postupem času byl výrobní program rozšířen o komutátorové motory a zkušební stanoviště pro měření výkonu a otáček, následně i o kompletní pohony se stejnosměrnými motory. Je zřejmé, že podnik své tehdejší produkční portfolio soustředil především na trhy RVHP. V této době MEZ Vsetín patřil mezi nejvýznamnější české exportéry. V roce 1989 dochází ke zhroucení tehdejšího politického i hospodářského systému a podnik je nucen hledat příležitosti i v jiných aplikacích točivých elektrických strojů. Tento krok zapříčinil to, že se společnost vydala i cestou vývoje elektrických strojů, které elektrickou energii pouze nespotřebovávají, ale naopak ji vyrábějí. Finální výsledek tohoto

rozhodnutí byl, že tradiční výrobní sortiment stejnosměrných motorů byl doplněn o synchronní a asynchronní generátory, asynchronní motory pro těžký průmysl a velké stroje s permanentními magnety.

V roce 1995 pak následně dochází k privatizaci firmy MEZ Vsetín společností TES Vsetín a.s.. Následně v roce 2008 společnost Penta Investments, s.r.o. koupila TES Vsetín a.s. a v roce 2010 k němu přidala akvizici partnerské engineeringové a servisní společnosti MEZservis. V roce 2011 společnost Penta Investments, s.r.o. jedná o prodeji společnosti TES Vsetín a.s. s investiční společností Advent International a od 1. 7. 2011 se novým vlastníkem firmy stává právě investiční skupinou Advent International, která změnila právní formu na TES VSETÍN s.r.o. .

6.2 Zaměření společnosti

S podporou a růstem trhu pro výrobu zelené energie z obnovitelných zdrojů, zejména pak z vodních zdrojů, se stal tento segment trhu strategickou a zásadní složkou při prodeji elektrických točivých strojů, především synchronních a asynchronních generátorů ve výkonovém rozsahu mezi 100kW až 20MW a napětím 400V až 13,8kV. Slangově se tento výkonový rozsah nazývá malé hydro, popř. vodní elektrárny pracující v tomto rozsahu se označují jako malé vodní elektrárny. Ve stručnosti můžeme tedy říci, že společnost TES VSETÍN s.r.o. vyrábí generátory pro malé vodní elektrárny ve zmíněném výkonovém rozpětí. Podstatnou informací je i to, že generátory jsou používané u všech typů turbín a oběžných kol jako jsou Francisova, Kaplanova nebo Peltonova turbína, jak v horizontálních tak i vertikálních aplikacích.

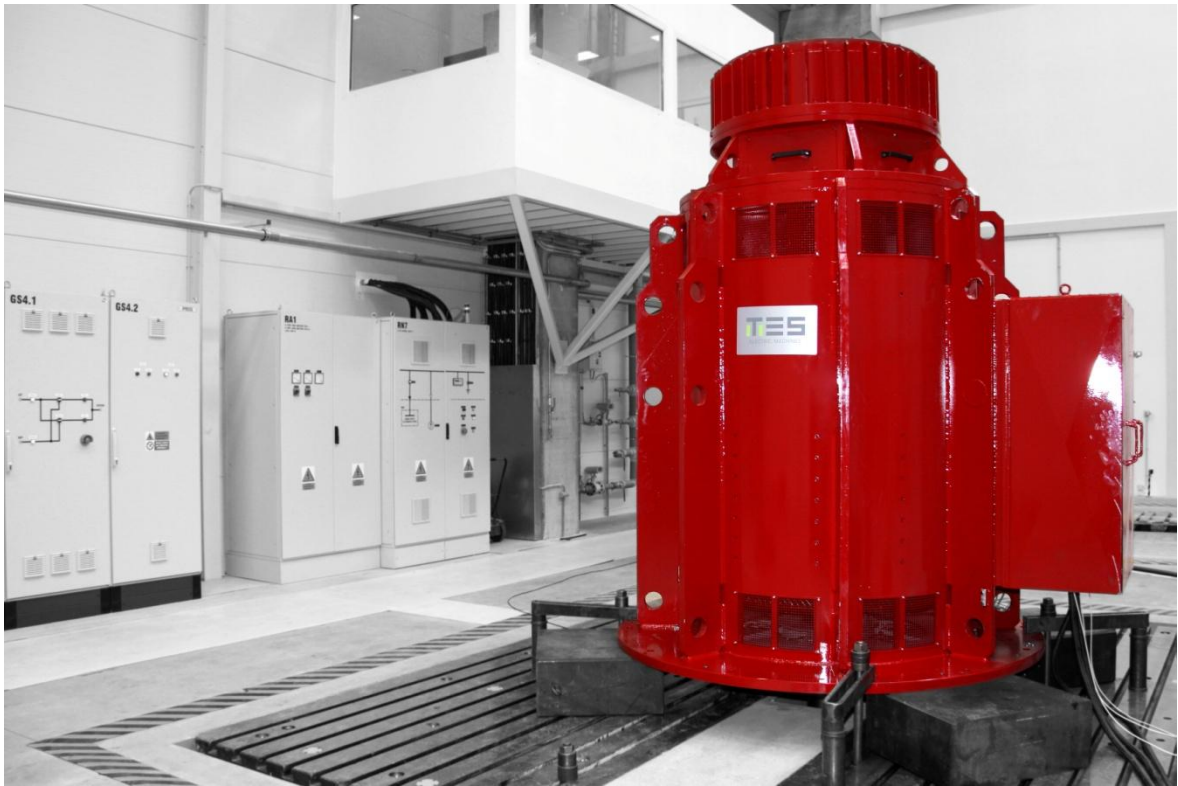
Trh spojený se stavbami malých vodních elektráren se vyznačuje jistou specifičností, která není na první pohled pozorovateli zřejmá. V konkrétním časovém okamžiku celosvětově existuje pouze několik stovek projektů pro stavby malých vodních elektráren. Časová náročnost od přípravy projektu po jeho dokončení se pohybuje mezi 2 až 5 lety, dle dané lokality a náročnosti celé stavby. Tyto projekty jsou zadávány soukromými firmami (osobami) nebo státními organizacemi. Nicméně ač je zadavatel projektu kdokoliv, musí získat státní povolení pro stavbu malé vodní elektrárny. Tím pádem je většina projektů viditelná a bezbariérová, co se týká přístupu k informacím o zadaných nebo realizovaných projektech, pro firmy pohybující se v tomto odvětví.



Obr. 11 Horizontální generátory připravené k expedici (Zdroj: vlastní zpracování)

Dalším velmi podstatným prvkem nebo činitelem v projektu je výrobce turbíny nebo společnost, které dodává komplexní řešení v podobě celé elektrárny. V kontextu těchto informací je nezbytné zmínit, že v současné době neexistuje společnost, která by dodávala komplexní řešení a všechny potřebné části pro stavbu elektrárny by si vyráběla sama. Současný trend je takový, že buď je generálním dodavatelem projektu samotný výrobce turbíny, jelikož samotná turbína, její další součásti a s ní spojená stavba nese procentuálně nejvyšší náklady nebo se jedná o inženýringovou společnost, která projekt komplexně zastřešuje, řídí a všechny potřebné části nakupuje od jednotlivých výrobců, které následně skládá v jeden celek. Obecně můžeme říci, že se výkonové parametry elektrárny odvíjí od parametrů navržených výrobcem turbíny, který je navrhne na základě informací o daném toku, lokalitě, konkrétním povolení atd.. Dalším, velmi podstatným, vstupujícím prvkem je společnost, která poskytuje samotnou elektroinstalaci, systémy a jednotlivé prvky řízení v softwarové i hardwarové podobě, elektronické systémy elektrárny a sladění všech prvků v jeden pracující a kompaktní celek. Předposledním nezbytně nutným účastníkem je společnost, jež provádí samotnou stavbu budovy elektrárny a popř. vodního přivaděče a jiných, nepostradatelných stavebních úprav. Posledním, a pro nás velmi podstatným prvkem, který je dá se říci nejnütnější pro výrobu

elektrické energie, je samotný generátor. Právě v těchto souvislostech je jedním z potenciálních dodavatelů právě firma TES Vsetín.



Obr. 12 Vertikální generátor na zkušebním stanovišti (Zdroj: vlastní zpracování)

Zvláště tento trh na výrobu energie z vodních zdrojů je specifický i tím, že se zde nachází omezený počet firem, které se zabývají tímto odvětvím a mohou vstupovat do jednotlivých projektů. Vstup nových podniků do tohoto odvětví je velmi složitý a náročný, protože je zde nutné vysoké know-how o dané problematice. Jelikož se řádově jedná o projekty v řádech desítek až stovek miliónů korun, každý investor zvažuje veškeré aspekty včetně jednotlivých referencí a zásadním hodnotícím prvkem je především kvalita. Z pohledu potenciálních dodavatelů se jedná o velmi specifický trh, kde tedy známe otevřené projekty a jejich jasnou technickou specifikaci, která je pro všechny účastníky stejná. Dále známe i většinu všech našich konkurentů, i potenciálních zákazníků. Všeobecně má segment výstavby malých vodních elektráren a s ním souvisejících odvětvích, z pohledu firmy TES VSETÍN, tři veličiny, které jsou všem zúčastněným dobře známé. Klíčovými prvky jsou, jednotlivé projekty, naši potenciální zákazníci a naši potenciální konkurenti.

6.2.1 Současný stav společnosti

Firma TES VSETÍN s.r.o. působí na daném trhu již 23 let a v současné době je velmi dobře etablovaná na domácím, evropském i světovém trhu. Dobré jméno a obchodní značku si firma vybudovala především svými kvalitními výrobky u svých zákazníků i konečných uživatelů, kteří jsou velmi citliví na kvalitu kupovaných výrobků. V drtivé většině všech realizovaných obchodní případů mezi její hlavní zákazníky patří především tuzemští, evropští a i světoví výrobci vodních turbín a dodavatelé komplexního řešení při stavbě malých vodních elektráren.

Proces potenciálního prodeje začíná obdržetím standardní poptávky, dle konkrétní technické specifikace pro generátor od výrobce turbíny, investora nebo inženýringové společnosti, která většinou zná nutné požadované parametry pro vytvoření nabídky. Nicméně můžeme zmínit, že pro vytvoření základní nabídky je nutné znát následující základní technické parametry generátoru, počet kusů(ks), výkon na hřídeli (kW), požadované nominální otáčky (ot./min), jmenovité napětí(V), tvar generátoru (horizontální/vertikální), stupeň krytí (IP) a způsob chlazení (IC). Dá se říci, že bez těchto hlavních požadovaných charakteristických parametrů není možné vytvořit základní nabídku a ani navrhnout samotný generátor. Mezi další, více upřesňující technické parametry patří požadované přetáčky (ot/min), radiální a axiální zatížení hřídele (kN), délka volného konce hřídele a elektrické vybavení a příslušenství generátoru. Jsou to specifické informace o generátoru, které upřesňují jeho požadované vlastnosti a finální podobu. Čím jsou vstupní informace o požadavcích na generátor konkrétnější, tím je přesnější i nabídka generátoru, jak po technické tak po finanční a obchodní stránce.

Po obdržetí těchto parametrů je poptávající informován o přijetí poptávky, jejím akceptování, popř. okamžitým zamítnutí, a předpokládaném datu zaslání kompletní nabídky zpět poptávajícímu. Pokud konkrétní technická a nezbytná data chybí, poptávající je požádán o jejich doplnění. Nutné je zmínit i to, že v malém procentu případů musíme poptávajícímu oznámit, že poptávané parametry nejsou v našich výrobních možnostech a tudíž mu nejsme schopni generátor nabídnout a následně vyrobit. Za podmínky, že je poptávka kompletní a technicky úplná, je poptávce uděleno v počítačovém softwaru unikátní šestimístné systémové číslo, které bude následně evidováno jako číslo konkrétní nabídky. V prvním kroku putuje poptávka do elektrotechnického oddělení neboli projekce, kde je neprodleně zahájen elektrický výpočet konkrétního stroje, jenž je specifikován poptávkou. Výsledkem kalkulací tohoto oddělení je určení vhodného a odpovídajícího typu

a velikosti generátoru se všemi požadovanými elektrickými hodnotami, účinnostmi a výkonovými charakteristikami.

Následně takto rozpracované nabídky jsou elektronicky předávány do mechanického oddělení, kde jsou počítány a kalkulovány mechanické části generátoru, jako jsou např. průměr hřídele, typ a způsob mazání ložisek, typ použité konstrukce atd.. V případě, že je určen typ generátoru, jeho velikost a požadované příslušenství a vybavení, jako jsou např. regulátory, transformátory, snímače, brzdy, setrvačníky atd., dochází k samotné kalkulaci ceny konkrétního a požadovaného generátoru. Každá kalkulace spočívá ve vyčíslení nákladů konkrétního vytipovaného stroje v závislosti na jeho detailní specifikaci, typu a následnému připočítání marže, která je určena vnitřními pravidly a směrnicemi. Po stanovení ceny vzniká konkrétní a úplná nabídka, jenž obsahuje požadované veškeré technické údaje, vybavení stroje, termín a způsob dodání až po datum platnosti nabídky, která je standardně 3 měsíce. K takovéto finální nabídce je připojen předběžný rozměrový výkres, který co nejvíce vystihuje a rozměrově popisuje nabízený stroj. Takto vypracovaná nabídka se následně posílá v elektronické formě poptávajícímu a potencionálnímu zákazníkovi. Tento proces od příchodu poptávky po odeslání nabídky trvá v rozmezí několika hodin až po několik dnů v závislosti na požadavcích a technické náročnosti každé poptávky. Výhodou tohoto současného a i tradičního postupu je relativní časová nenáročnost a rychlost, se kterou je poptávka a následná nabídka vyřešena. Naopak velkou nevýhodou je samozřejmě to, že nabízející a případný prodávající vůbec netuší, jak si vede jeho nabídka ve srovnání s konkurencí a jak si stojí mezi ostatními nabídkami při srovnání všech podstatných parametrů. Po odeslání konkrétní nabídky celý proces zpracování poptávky a následného nabízení končí a prodávající už může jen čekat na výsledek a finální rozhodnutí zákazníka o případné koupi.

6.2.2 Zákazníci společnosti

Pro upřesnění situace je nutné říci, že společnost se pohybuje na trzích B2B a z výše zmíněného vidíme, jaké subjekty jsou bezpodmínečně potřebné pro stavbu malé vodní elektrárny. Činitelé na tomto trhu jsou tedy výrobci turbín, dodavatelé stavby, dodavatelé řídicích systémů a výrobci generátorů, popř. vše může zastřešovat inženýringová společnost. Z této dílčí analýzy vidíme, že našim zákazníkem může být buď výrobce turbíny nebo dodavatel komplexního řešení. Procentuálně můžeme říci, že v 95% všech realizovaných projektů, je generálním dodavatelem právě výrobce turbíny, který nakupuje

všechny potřebné komponenty, popř. tvoří konsorcia s ostatními výrobci a tak celý projekt řídí a zodpovídá za jeho dodávku ve finální podobě. Tento současný stav a trend spatřujeme již při samotném poptávkovém řízení, kdy drtivá většina poptávek na generátory pro konkrétní projekty přichází právě od výrobců turbín. Následně toto máme potvrzeno i přicházejícími objednávkami, které pochází od výrobců turbín. Z pohledu společnosti TES VSETÍN se tedy musíme soustředit právě na výrobce turbín, kteří pro nás představují klíčové zákazníky a především budoucí potenciál. Právě výrobci turbín jsou hlavními a prvotními informátory, kteří o budoucích a otevřených projektech mají nejvíce relevantních informací. Tento stav způsobují poptávky jednotlivých investorů, kteří prvotně poptávají projekty právě u výrobců turbín, kteří se také většinou vydávají za generální a komplexní dodavatele veškerých součástí při stavbě malých vodních elektráren. V mizivém procentu případů se stává, že potencionální investor primárně poptá např. výrobce generátoru, který však není schopen nabídnout samotný generátor, natož kompletní projekt, bez potřebných technických informací o potenciálu dané lokality.

6.3 Nová strategie společnosti a její cíle

Je nutné si uvědomit, že v případě, kdybychom znali naši přímou konkurenci a její nabídky, mohli bychom cenu a popř. technické řešení zohlednit v náš prospěch. Počet realizovaných a otevřených projektů v budoucnu ze své pozice nemůžeme ovlivnit. Z tohoto důvodu můžeme zefektivnit a zvýšit svou úspěšnost pouze konkurenceschopnějšími nabídkami a s nimi spojenými obchodními podmínkami. Při tvorbě každé nabídky bychom mohli případné a relevantní informace o konkurenci zohlednit a využít ve svůj prospěch. Současný a tradiční postup a přístup bohužel nepřináší žádnou zpětnou vazbu k nabídkám a nijak nenapomáhá dalšímu rozvoji produktů a samotné společnosti v budoucnosti. V konečném důsledku jde o to, že nemáme relevantní a podstatné informace o otevřených a již uzavřených nabízených projektech a nejsme schopni predikovat ani budoucí situaci na trhu. Další podstatnou věcí je i to, že nezískáme ani klíčové informace o našich zaslaných nabídkách a následně se nemůžeme zdokonalovat ve vývoji. Cestou k úspěchu v tomto směru je tedy zisk informací o naší přímé konkurenci a jejich výrobcích, včetně technických parametrů.

V prvním a základním kroku je nutné vybrat představitele nejčastěji poptávaných/nabízených generátorů v konkrétních specifikacích a variantách tak, aby postihovaly co možná nejširší spektrum naší kompletní produkce v závislosti na

výkonu, otáčkách, napětí a ve variantě horizontální i vertikální. Následně je nezbytné pro vybrané představitele jednotlivých generátorů připravit kompletní nabídky a kalkulace tak, jako bychom tyto kompletní nabídky připravovali pro naše skutečné zákazníky.

Pro naše dané představitele následuje vytipování a určení konkurenčních výrobců, kteří jsou schopni nabídnout požadované generátory stejné specifikace a ve srovnatelné kvalitě. Tyto zásadní informace a konkurenční nabídky můžeme získat zprostředkovaně od společností, které se podobnými výzkumy zabývají a jsou schopny na základě konkrétního zadání požadované informace získat.

Po získání těchto relevantních údajů z konkurenčních nabídek v dalším kroku následuje srovnání a analýza s konkurenčními výrobky podobné kvality a stejné specifikace. Na základě této analýzy můžeme zjistit především cenovou hladinu daných výrobků a technickou rozdílnost mezi produkty jako je například účinnost a hmotnost daného generátoru.

Následně můžeme stanovit i marži u jednotlivých produktů, která by měla odpovídat skutečné cenové hladině. Měla by respektovat cenovou hladinu na trhu a zároveň by měla zohledňovat náklady při výrobě konkrétního generátoru. V ideálním případě a při uvažování totožného produktu můžeme říci, že cena generátoru firmy TES Vsetín s.r.o. by se měla nacházet nad výrobními náklady na tento generátor a nepřesáhnout cenu srovnatelného konkurenčního výrobku.

Kontrolu nastavení marže získáme pomocí získaných informací přímo od našich zákazníků. U projektů, kde jsme zvítězili a dodavatel generátorů byla společnost TES Vsetín s.r.o., je evidentní, že u daných typů generátorů je marže určena správně, protože se zákazník rozhodl pro náš produkt. U projektů, kde zvítězil jiný, konkurenční dodavatel je žádoucí získat informaci z jakých důvodů, se zákazník nerozhodl pro generátor společnosti TES Vsetín s.r.o.? Pokud tuto informaci získáme, můžeme ji ještě jednou porovnat s informacemi získanými přímo z konkurenčních nabídek. Za předpokladu srovnatelného výrobku budeme mít tedy zásadní informace, jako jsou náš náklad, naše standardní cena, cena konkurence, cena přijatelná pro zákazníka. S těmito cennými informacemi můžeme dále pracovat a využít je pro zvýšení prodeje našich produktů.

7 BENCHMARKING V PRAXI

Díky individualizaci a originalitě jednotlivých výrobků není možné srovnávat každý substituční výrobek. Je nutné vytipování konkrétních představitelů výrobní řady s určitými technickými parametry, které budou reprezentovat a postihovat celé výrobní portfolio. Vybrané točivé elektrické stroje by měly svými technickými parametry a vlastnostmi reprezentovat kompletní výrobní program.

V druhém kroku této fáze je nutné vymezení přímých konkurenčních společností, které disponují podobným výrobním portfoliem nebo se jejich produkční program alespoň částečně prolíná s výrobky společnosti TES Vsetín s.r.o. . Díky tomu, že naprostou většinu celkového obratu společnosti vytváří synchronní generátory různých technických specifikací, budeme se zaměřovat pouze a právě na synchronní generátory v různých výkonových variantách.

7.1 Vytipování jednotlivých reprezentantů

Pro lepší pochopení a vniknutí do dané problematiky je také nutné zmínit, že některé technické parametry generátorů jsou vzájemně závislé a jiné naprosto nezávislé. Mezi závislé technické parametry patří např. kombinace výkonu a otáček, která je alfou a omegou pro určení velikosti generátoru. Naopak nezávislým technickým parametrem je např. tvar, napětí nebo stupeň krytí, které nemají podstatný vliv na velikost elektrického točivého stroje. V kontextu těchto informací o jednotlivých technických specifikách musíme zmínit, že zásadním faktorem, který určuje a má zásadní vliv na cenu, je velikost generátoru. Velikosti generátorů nejsou náhodné a jsou typizované v určitých řadách nebo lépe v osových výškách, které jsou v případě společnosti TES Vsetín s.r.o. v řadách 280, 315, 355, 400, 450, 500, 630, 710, 800, 900, 950, 1000, 1120, 1250, 1330, 1430, 1580. Právě tato hodnota stanovuje velikost generátoru, kdy u horizontálních strojů udává vzdálenost osy hřídele generátoru od země (montážní patky) a u vertikálních generátorů jde de facto o poloměr průměru kostry generátoru.

Pokud budeme uvažovat stejný výkon generátoru, jeho velikost a osovou výšku bude určovat hodnota nominálních otáček, které opět nejsou libovolné, ale musí se také pohybovat v určitých řadách a synchronních krocích. V 50Hz soustavě získáme jednotlivé synchronní otáčky tak, že vydělíme hodnotu 6000 sudým nezáporným číslem, přičemž se rálně pohybujeme v otáčkovém rozmezí 1500-100ot./min. Obecně můžeme říci,

že při zachování stejného výkonu, vyšší nominální otáčky mají za důsledek menší osovou výšku stroje a naopak, nižší nominální otáčky znamenají zvětšení osové výšky generátorů. Princip je stejný jako u spalovacích motorů, kde s rostoucími otáčkami roste i výkon, při neměnném objemu a velikosti motoru. Resp. pro zachování stejné osové výšky (velikosti) a vyššího výkonu je nutné zvýšení otáček.

Dalším podstatným faktorem, který ovlivňuje cenu vyráběného stroje je jeho délka, které je označována písmeny S, M nebo L. Písmena jsou odvozeny od anglických slov Short, Medium, Long a každé písmeno s sebou nese určitý délkový rozsah. Právě z tohoto důvodu je nutné vytipování jednotlivých reprezentantů v různých osových výškách (velikostech), délkách a v různých výkonových a otáčkových variantách.

Zde je nezbytné určení všech základních požadovaných technických parametrů a charakteristických specifikací, kterými jsou:

- Výkon: (100 – 20 000) kVA
- Napětí: (400 – 13 800) V
- Otáčky: (100 – 1 500) min⁻¹
- Chlazení: (voda, vzduch) IC
- Krytí: (IP 23 – IP 56) IP
- Tvar: (Horizontální/Vertikální) B3/V1

Výše vidíme, v jakém rozsahu se pochybují jednotlivé základní parametry synchronních generátorů a je evidentní, že není možné benchmarkingem postihnout všechny možné varianty a kombinace, které mohou nastat. Tak jako v mnoho přirozených jevech a skutečnostech, i zde můžeme pozorovat Gaussovo rozdělení u jednotlivých technických parametrů synchronních generátorů. Při benchmarkingu budeme tedy uvažovat rozsahy hodnot, které jsou nejčastěji používány a jež se podílí největší a podstatnou měrou na tvorbě EBITDA (zisk před započtením úroků, daní a odpisů).

Tyto jednotlivé rozsahy a jednotlivé typy strojů získáme interní analýzou již prodaných strojů nebo strojů, které jsou v určité fázi rozpracovanosti a prochází výrobním procesem. Cílem této interní analýzy výrobků je vytvoření seznamu nejprodávanějších typů generátorů včetně jejich technické specifikace, které budeme srovnávat s konkurenčními výrobky podobných nebo stejných technických specifikací a vlastností. Vytvoření tohoto

seznamu nám značně omezí počet strojů, které podrobíme benchmarkingu a zároveň nám pomůže se zaměřit na skutečně podstatné a relevantní výrobky pro naši společnost.

Provedenou interní analýzou jsme došli k následujícím poznatkům o nejdůležitějších produktech a jejich typických parametrech.

7.1.1 Výkonové rozmezí

Z pohledu četnosti se nejčastěji používaný výkon pohybuje v rozmezí 5000 -8000kVA. Generátory s tímto výkonovým rozsahem vytváří okolo 38% celkového obratu mezi synchronními generátory a řádově mluvíme o 60 kusech podobných generátorů ročně. Pokud se podíváme do okolí tohoto výkonového rozsahu, spatříme očekávanou skutečnost ve smyslu vytvářeného podílu na již zmíněném obratu. Pokud se totiž vychýlíme od zmíněného rozsahu o 2000kVA na každou stranu zjistíme, že výkonový rozsah 3000- 5000kVA vytváří společnosti asi 15% podíl z celkového obratu v celkovém počtu asi 30 kusů. Naopak v případě výkonového rozmezí 8000-10 000kVA se asi 20 kusů synchronních generátorů podílí na souhrnném obratu téměř 27%. Vidíme tedy, že výkonový rozsah 3000- 10 000kVA, který reprezentuje asi 35% celkového výkonového rozmezí, se na sumě celkového obratu účastní téměř 80% podílem. Z tohoto důvodu se budeme tedy zaměřovat při benchmarkingu na výkony od 3000kVA do 10 000kVA. Je evidentní, že změna výkonu řádově v desítkách nebo stovkách kVA v tomto rozsahu, nebude mít zásadní vliv na velikost a cenu generátoru. Z tohoto důvodu je žádoucí rovnoměrně rozdělit i výkon do jednotlivých reprezentačních skupin následujícím způsobem 3000, 4000, 5000, 6000, 8000 a 10 000kVA.

7.1.2 Napěťové rozmezí

Přesto, že produkční možnosti uvádějí volné rozmezí 400-13 800V i zde existují určité typizované napěťové hodnoty, které se běžně používají a jsou 380, 400, 660, 690, 990, 1000, 3000, 3300, 6000, 6900, 10000 a 13800V. Z hlediska specifikací je rozdělujeme na nízké napětí (380-990V) a vysoké napětí (1000-13 800V). Cenové rozdíly mezi nízkým a vysokým napětím jsou řádově v jednotkách procent, jelikož vysoké napětí má vyšší požadavky na bezpečnostní standardy a normy, jak během výroby, tak během následného testování generátoru po dokončení výroby. Z hlediska četnosti jsou nejpoužívanější napětí 690V, které se vyžaduje především u generátorů s nižším výkonem cca do 6000kVA a napětí 6600V, jež je používáno většinou u generátorů s výkonem startujícím

od 4000kVA. V kontextu výše zmíněného výkonového rozmezí je evidentní, že se budeme při benchmarkingu zaměřovat na dvě varianty napětí 690V a 6600V.

7.1.3 Nominální otáčky

I u otáček opět vycházíme z cílového výkonového rozmezí 3000-10 000kVA, kdy v tomto souboru budeme vyhledávat nejčastěji používané otáčky. Tohoto zjištění docílíme velmi jednoduše, když seřadíme danou skupinu strojů dle četností jednotlivých nominálních otáček. Tímto způsobem jsme zjistili, že generátory jsou nejčastěji konstruovány na nominální otáčky 200, 300, 500, 750 a 1000ot./min. Těchto pět otáčkových pásem postihuje téměř 82% všech vyráběných generátorů v dané výkonové skupině. V tomto pohledu na vztah mezi nominálními otáčkami a četností konkrétních generátorů v cílové skupině můžeme spatřovat i podobnost s Paretovým principem, kdy 20% příčin vyvolá 80% důsledků.

7.1.4 Způsob chlazení a krytí IC/IP

V širším úhlu pohledu u synchronních generátorů přicházejí do úvahy dva typy chlazení stroje. První způsob je standardní chlazení pomocí vzduchu, kdy je vyrobené teplo odváděno tímto médiem. Druhým způsobem jak odvádět teplo ze stroje je pomocí vody, která prochází výměníkem vzduch-voda. V tomto případě budeme pro benchmarkingový výzkum uvažovat pouze standardní chlazení pomocí vzduchu. Toto mé rozhodnutí se opírá i o statistiku, kdy se v cílové skupině nachází pouze 6% synchronních generátorů, které jsou chlazeny pomocí vody a výměníku.

Od způsobu chlazení se odvíjí i krytí generátoru, které je v zásadě závislým parametrem a způsob chlazení již předurčuje stupeň krytí a naopak. Jde o vlastnost, která je spojena s vnější izolací a obecně můžeme říci, že čím větší stupeň krytí, tím je generátor lépe izolován a utěsněn proti vniknutí cizích těles. Standardní krytí pro spojení s chlazením vzduchem je označováno jako IP23 a které bude vhodné i pro náš proces benchmarkingu.

7.1.5 Tvar IM

U elektrických točivých strojů uvažuje dva obecné typy tvarů. Prvním a častějším je vertikální provedení, označované jako V1 nebo IM3011. Druhým typem je horizontální provedení, které je označováno jako B3 nebo IM1001. Procentuální rozdělení v naší cílové skupině je téměř rovnoměrné, 58% vertikálních a 42% horizontálních synchronních generátorů. V tomto ohledu je žádoucí, abychom pro metody benchmarkingu využili obě

tvarové varianty. Jako podstatnou informaci bych ještě zmínil, že cenová diference mezi vertikálním a horizontálním provedením u shodného typu generátoru se pohybuje mezi 5 -10% ve prospěch horizontálního provedení.

7.1.6 Způsob označování synchronních generátorů

Jedná se vnitropodnikové označení jednotlivých typů generátorů a jejich charakteristických vlastností tak, aby byly zřejmé hned na první pohled. Obecně se synchronní generátory označují třemi písmeny GSH, což původně značilo: Generátor Synchronní Hydro.

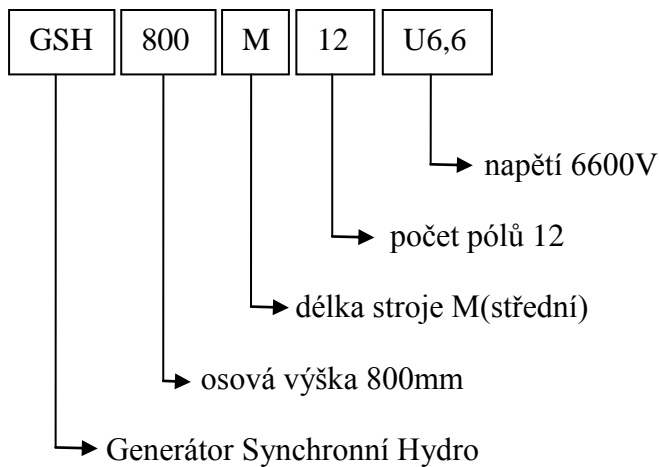
Za těmito třemi písmeny následuje tři nebo čtyř místné číslo, které udává velikost neboli osovou výšku generátoru.

Jako třetí v pořadí následuje jedno písmeno jedné z varianty S, M nebo L, jež označuje délku daného generátoru. Jednotlivé délky jsou interně typizovány a rozděleny do tří kategorií, které v sobě obsahují konkrétní délkové rozmezí.

Jako další se uvádí jednomístná nebo dvoumístná číslovka, která udává počet pólů generátoru a tím vypovídá i o jeho nominálních otáčkách a tedy rychlosti. Mezi počtem pólů a nominální rychlostí je přímá závislost. Respektive pokud budeme uvažovat 50Hz soustavu a vydělíme číslovku 6000 nominálními otáčkami, získáme počet pólů. Pokud naopak 6000 vydělíme počtem pólů, získáme synchronní nominální otáčky generátoru, na které je navržen. Čím má tedy generátor méně pólů, tím jsou jeho nominální otáčky vyšší a naopak.

Posledním údajem pak v případě vysokonapěťových strojů je písmenko U s číslovkou, která udává napětí v kV. Toto označení se užívá u generátorů, které mají napětí 1000V a výše.

Příklad označení konkrétního stroje:



Obr. 13 Příklad označení synchronního generátoru (Zdroj: vlastní zpracování)

7.2 Cílová skupina benchmarkingu

Na základě výše uvedených informací a získaných poznatků můžeme jasně specifikovat cílovou skupinu výrobků, které budou využívány pro základní fázi benchmarkingu. Cílová skupina bude mít následující specifikaci:

- Typ: synchronní generátor
- Výkon: 3000, 4000, 5000, 6000, 8000 a 10 000 kVA
- Napětí: 690V a 6600V
- Otáčky: 200, 300, 500, 750 a 1000ot./min
- Chlazení: IC01 vzduchem
- Krytí: IP23
- Tvar: horizontální (B3) a vertikální (V1)

7.2.1 Tvorba cílové skupiny produktů

Z hlediska všech možných variant a konkrétních technických specifikací máme nezbytné parametry rozděleny do určitých skupin a variantních možností, které spolu můžeme vzájemně kombinovat a tím vytvoříme reprezentační výrobové portfolio, které dále využijeme pro srovnání s konkurenčními výrobci a jejich výrobky v podobě synchronních generátorů. Z jednotlivých možností a variant je evidentní, že veškeré kombinace nabízí

120 možných variant jednotlivých a konkrétních specifikací strojů. Veškeré možné varianty a kombinace konkrétních technických parametrů můžeme vidět v další tabulce.

Typ	Výkon	Otáčky	Napětí	Tvar	Chlazení	Krytí
synchronní generátor	3000 kVA	200 ot./min	690V	vertikální	vzduchem IC01	IP23
	4000 kVA	300 ot./min				
	5000 kVA	500 ot./min				
	6000 kVA	750 ot./min	6600V	horizontální		
	8000 kVA	1000 ot./min				
	10000 kVA					

Obr. 14 Ukázka možných kombinací (Zdroj: vlastní zpracování)

7.3 Klíčové parametry generátorů

Každý výrobek je určován svou technickou specifikací a svými unikátními vlastnostmi, kterými disponuje. U synchronních generátorů tomu není jinak. Generátory se vyznačují dvojími parametry. První parametry jsou ty, které poskytuje a požaduje zákazník a odvíjí se od parametrů turbíny, která daný generátor pohání. Druhým typem technických parametrů jsou vlastnosti, které generátor získá vlastním výpočtem a následnou výrobou. V této fázi je nutné zaměřit se na parametry, které jsou podstatné právě pro zákazníka a podle kterých výrobek hodnotí.

7.3.1 Požadované technické parametry

Zákazník, ve většině případů výrobce turbíny, spočítá ideální kombinaci výkonu a nominálních otáček turbíny s ohledem na maximální využití potenciálu konkrétní lokality a jejího toku. Použitý typ turbíny dále určuje parametr tvaru stroje (horizontální/vertikální) a např. zatížení volného konce hřídele generátoru. Dále musí určit požadovaný typ točivého elektrického stroje, v našem případě synchronní generátor. Na základě okolních podmínek určí požadované napětí, typ chlazení a krytí. Toto jsou základní parametry, které jsou nezbytné pro návrh generátoru. De facto se jedná stejný soubor základních parametrů, které potřebujeme znát pro svůj vlastní benchmarkingový výzkum. Existují i další velmi podstatné určující parametry v podobě regulátorů, transformátorů atd. Tyto

doplňující parametry však potřebujeme znát až ve fázi případné objednávky a následného zadání do výroby. Je to způsobeno tím, že cena tohoto příslušenství je v kontextu ceny samotného generátoru naprosto zanedbatelná a téměř nepodstatná.

7.3.2 Získané technické parametry

Získané technické parametry a vlastnosti jsou ty, které vycházejí z našeho know-how a jež jsme schopni generátoru přidělit výpočtem a následnou výrobou. Jedná se o finální podobu generátoru se všemi jeho vlastnostmi a specifiky, které mu přidělíme. V konkrétním fundamentálním pojetí se jedná především o velikost generátoru, jeho hmotnost, životnost, účinnosti a v neposlední řadě i finální cenu nabízeného stoje.

7.3.3 Klíčové parametry pro zákazníka

V naprosté většině jednotlivých obchodních případů platí známé pořekadlo, že cena je až na prvním místě. Je to způsobeno tím, že cena je první a naprosto zřetelné kritérium, podle kterého je zákazník schopen vzájemného hodnocení konkrétních nabídek. Toto tvrzení podporuje i fakt, že všichni výrobci nepoužívají stejné označování svých stojů a zákazník nemá tedy možnost přímého srovnání.

Velikost a osová výška generátoru je pro zákazníka podstatná jen do určité míry a to většinou z pohledů případného transportu daného generátoru a následné montáže přímo na lokalitě. V základní podstatě je pro zákazníka podstatná informace, zda se rozměrově jedná o generátor, který spadá svými rozměry a hmotností mezi standardně přepravitelné břemeno nebo se již nějakým svým rozměrem řadí mezi nadrozměrné výrobky, které požadují speciální transportní techniky. I zde vidíme, že za samotným způsobem přepravy se v konečném důsledku skrývají náklady na případnou přepravu, protože přeprava nadměrných nákladů může být velmi nákladná a komplikovaná. V jiném kontextu velikosti a ceny může být velikost a hmotnost generátoru indikátorem samotné ceny. Toto pramení z logického úsudku, že větší generátor musí být zároveň i těžší. Pokud je generátor těžší, bylo na něj spotřebováno více materiálu a znamená vyšší náklady na jeho výrobu. Posledním důvodem důležitosti velikosti a hmotnosti je samotná montáž v elektrárně, která může být omezena nosností jeřábů nebo velikostí vstupních otvorů.

Ve výkonovém rozsahu, ve kterém se pohybujeme, je účinnost generátoru zásadním parametrem, podle kterého zákazníci generátor posuzují a následně se rozhodují.

Toto je způsobeno dvěma zásadními faktory. První z faktorů je stejný jako u ceny a je jím naprosto transparentní a poměřovatelná jednotka, ve které je účinnost udávána a kterou jsou procenta. Opět zde nehledejme nic nového, za účinností se znovu skrývá cena v podobě potencionálních příjmů z vyrobené elektrické energie. Obecně se účinnosti generátorů pohybují mezi 92-98%.

Ač se při stavbě malých vodních elektráren jedná o projekty trvající několik desítek měsíců až několik let, pozorujeme i zde stálý tlak na zkrácení dodacích termínů potřebných technologií, včetně generátorů. V určitých projektech může mít hlavní vliv na rozhodnutí právě délka dodacího termínu. Děje se tak u případů, kdy je investor bezpodmínečně tlačěn určitým datem spuštění vodní elektrárny. Tento nutně požadovaný termín má ve většině případů přímou souvislost s přidělením dotací. Z hlediska četnosti případů, kdy je rozhodujícím faktorem termín dodání generátoru, můžeme říci, že se tak stává asi ve 2% všech nabízených projektů při stavbách malých vodních elektráren.

Mezi méně podstatná a druhořadá kritéria v první fázi nabídkového řízení řadíme např. obchodní podmínky a příslušenství generátoru. Děje se tak proto, že pokud jsou klíčové parametry neakceptovatelné ze strany zákazníka, k jednání o komerčních podmínkách a upřesnění specifikace generátoru se ani nedostaneme.

Závěrem můžeme říci, že zcela zásadním a nepochybně nejdůležitějším hodnotícím kritériem při hodnocení jednotlivých generátorů je právě poměr ceny a účinnosti generátoru. Je to způsobeno faktem, kdy zákazník vidí za účinností pouze zisk a profit, který mu bude konkrétní generátor přinášet. Typické a většinové uvažování zákazníků si můžeme ukázat na následujícím příkladu. Výkupní cena energie z vodních zdrojů se v průměru pohybuje kolem 3,-Kč za vyrobenou kW/hod. Samozřejmě záleží na konkrétní zemi, datu spuštění elektrárny, vybraném tarifu, velikosti elektrárny atd.. Standardní platnost a garance pro výkupní ceny je uzavírána na 20 let. Uvažujme pro tento případ náš nejčastější poptávaný výkon na své spodní hranici, který je cca 5000kW. Při tomto hodinovém výkonu reprezentuje 0,1% účinnosti výkonovou hodnotu 5kW/hod. Cena tohoto výkonu, při uvažování výkupní ceny 3,-Kč /kWh, je tedy 15,-Kč/hod. V pohledu jednoho dne se již jedná o částku 360,-Kč /den a v úvaze jednoho roku činí tato suma téměř 130.000,-Kč/rok. Pokud budeme uvažovat celou a standardně plánovanou životnost elektrárny na 20 let, cena 0,1% účinnosti se může rovnat až 2.600.000,-Kč. Na tomto příkladu vidíme, které faktory jsou při rozhodování o koupi generátoru nejpodstatnější, a na které se tedy máme zaměřit při benchmarkingovém výzkumu.

Těmito naprosto zásadními faktory jsou:

- cena generátoru
- účinnost generátoru
- velikost a hmotnost
- dodací lhůta
- obchodní a komerční podmínky
- záruka a poskytovaný servis
- vnímaná kvalita a značka

Výsledkem těchto kroků a postupů je to, že jsme získali soubor všech možných kombinací, které tvoří 120 synchronních generátorů. Pro odpovídající technické specifikace takto vytipovaných generátorů je potřebné získání konkurenčních nabídek v největším možném počtu a odpovídajících specifikací. U takto získané konkurenční nabídky nám budou sloužit k následnému porovnání s našimi výrobky. U všech získaných konkurenčních nabídek a jejich charakteristik musíme nejprve srovnat dva klíčové a snadno poměřovatelné parametry, kterými jsou právě cena a účinnosti.

7.4 Získání konkurenčních nabídek

V této fázi benchmarkingového výzkumu, kdy již máme identifikované předměty zkoumání, kterými jsou synchronní generátory v konkrétních specifikacích, přichází etapa získávání konkurenčních nabídek pro jednotlivé, ale totožné specifikace generátorů. V prvním kroku však musíme rozhodnout o tom, kdo jsou naši konkurenti, jenž s námi soupeří, a ucházejí se svými produkty o jednotlivé projekty.

7.4.1 Určení konkurence

Určení naší přímé konkurence je nezbytnou a naprosto nutnou součástí benchmarkingu. De facto již víme, co chceme srovnávat, ale ještě nevíme s kým. Budeme se zaměřovat na přímou konkurenci, která nabízí své synchronní generátory na projekty ve stejném výkonovém rozsahu. Popř. se může jednat o silnou konkurenci, která se překrývá, či zasahuje svým výkonovým rozsahem do našeho cílového rozmezí.

Hlavním zdrojem při určování přímé konkurence budou v první řadě interní informace, které pramení z dlouholeté zkušenosti a znalosti tohoto specifického trhu. V tomto případě,

je velkou výhodou fakt, že se jedná o trh s oligopolní strukturou a že se zde nacházejí značné vstupní bariéry. Tento stav zaručuje jakousi neměnnou a stabilní konkurenci, protože do odvětví nevstupují nové společnosti. V kontextu tohoto je docela jednoduché určit své hlavní protivníky a konkurenty. Pro verifikaci našich domněnek o přímé konkurenci můžeme využít i externí veřejné zdroje informací, jakými jsou např. internet. Většina společností totiž svůj výrobní program a rozsah naprosto transparentně zveřejňuje a prezentuje na svých internetových stránkách.

Dalším velmi důležitým zdrojem informací jsou naši partneři a zákazníci, kteří právě nakupují naše výrobky nebo výrobky konkurence. Při dlouhodobé spolupráci není žádným problémem získat tyto informace od svých obchodních partnerů. Není zde žádný důvod, proč jednomu z potencialních dodavatelů generátorů nesdělit jméno konkurenta, který daný projekt vyhrál a bude dodavatelem generátoru. Nejedná se o žádné porušování obchodního tajemství, jelikož nejde o informace typu ceny, obchodních podmínek, účinnosti atd. . V konečném důsledku, je většina malých vodních elektráren přístupná veřejnosti a generátory dané společnosti jsou na daných lokalitách k vidění. Následně sami výrobci generátorů používají logicky své úspěšně prodané výrobky jako reference a veřejně je prezentují a ochotně poskytují. Jediný rozdíl je v časovém horizontu získání této informace, který se pohybuje řádově v několika měsících.

Další reálnou možností jak získat tyto informace je placený marketingový průzkum, kdy na trhu existují společnosti, které nám poskytnou požadované informace za úplatou. Jedná se o průzkum trhu v předem určeném rozsahu. Tyto společnosti získávají požadované informace vlastním průzkumem trhu, zkoumáním všech dostupných informačních zdrojů nebo i např. fiktivním poptávkovým řízením u daných společností.

7.4.2 Získání konkurenčních nabídek

Klíčovým prvkem úspěšného benchmarkingu v našem pojetí, v kontextu s našimi klíčovými potřebami, je získání nabídek parametrově stejných synchronních generátorů od konkurenčních výrobců.

Z našeho pohledu je jedinou reálnou možností jak získat požadované informace o synchronních generátorech stejné specifikace, že fiktivně poptáme stroje požadovaných specifikací u konkrétních společností. Toto můžeme udělat pomocí čerpání z interních zdrojů nebo přes zprostředkovatelské třetí osoby popř. společnosti. Problémem této metody a způsobu aplikace je v první řadě časová náročnost poptání všech potencialních

dodavatelů, protože je téměř nemožné a zcela nepřijatelné poptat všechny možné kombinace u každého z výrobců. Okamžitě by takové jednání vzbudilo podezření u poptávaných společností a s vysokým předpokladem bychom žádné nabídky neobdrželi. Někdy se setkáváme se skutečností, kdy jednotliví výrobci mají vytvořené katalogy s orientačními cenami v celém rozsahu svých výrobních možností. Tato skutečnost by nám značně ulehčila práci, jelikož bychom si sami stroje identifikovali a nebyli bychom závislí na odpovědi oslovených společností.

7.5 Vlastní nabídky

Pro naprostou autentičnost a maximální vypovídající schopnost benchmarkingu je nutné fiktivně poptat určené stroje i u vlastní společnosti. Dostaneme tímto krokem základní soubor strojů pro následné srovnání s konkurencí.

V ideálním případě by o tomto kroku neměli zaměstnanci naší společnosti, kteří tvoří nabídky, vůbec vědět. Jednalo by se o zcela autentické zjištění, bez potencionální odchylky, která by byla způsobena vědomostí zaměstnanců o tom, že se jedná pouze o marketingový výzkum.

Na dalším obrázku je ukázka základní části nabídky společnosti TES Vsetín s.r.o.. Jedná se o první stránku nabídky, ve které se nachází základní technické specifikace a vlastnosti generátoru. Zelenou barvou jsem označil právě technické parametry, které si zadává poptávající a jenž jsou klíčové pro základní návrh synchronního generátoru. Červeně jsou pak označeny části nabídky, které jsou určovány výrobcem a jsou podstatné pro náš benchmarkingový výzkum. Parametry jako např. barva, nejsou podstatné pro náš účel, protože nemají zásadní vliv na funkčnost, typ a především cenu generátoru. Ze zbývajících parametrů můžeme zmínit např. nadmořskou výšku nebo např. požadované průběžné otáčky. V případě, že si tyto parametry sám zákazník nedefinuje v poptávce, jsou určeny technickou normou nebo existují standardy. Jen pro představu u průběžných otáček norma říká, že jsou 1,3 násobkem nominálních otáček a pokud není specifikována požadovaná nadmořská výška, uvádí se standardních 1000m.n.m.. Do nabídky je nutné ty údaje uvádět a specifikovat, jelikož mohou mít značný vliv na funkci generátoru. Z pohledu hladiny nadmořské výšky se uvádí, že každých 100m nad 1000m.n.m. klesá účinnost o 0,1%. A jelikož je účinnost velmi podstatným parametrem, garantovaným ve smlouvě a zatížený smluvní pokutou, při jeho nedodržení. Je nutná detailní specifikace se všemi souvisejícími náležitostmi, které by v budoucnu mohly způsobit určitá nedorozumění.

8 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT V PRAXI

Cíl řízení vztahu se zákazníky spočívá v základním principu, kdy chceme zákazníkovi vyjít maximálně vstříc v jeho požadavcích a potřebách. Současně s tímto máme snahu z tohoto vztahu získat maximální profit. Výsledkem úspěšného řízení vztahu se zákazníkem je oboustranná spokojenost a skutečnost, že obě strany získaly tímto obchodem maximum.

Abychom mohli tuto metodu aplikovat, musíme co nejlépe znát své zákazníky, své konkurenty a také sami sebe včetně svých výrobků. Právě proto s touto metodou úzce souvisí předchozí metoda benchmarkingu, která nám pomáhá dokonaleji poznat své konkurenty včetně výrobků a jejich vlastností. Pokud budeme totiž znát svou přesnou pozici na trhu, své silné i slabé stránky, můžeme lépe predikovat a řídit jednotlivé obchodní případy.

8.1 Nezbytné informace pro CRM

V první řadě si musíme analyzovat data a určit informace, které jsou nezbytné pro efektivní řízení vztahů se zákazníky. Bez relevantních informací se totiž nedá úspěšně řídit žádný proces. V obecné rovině můžeme říci, že budeme využívat získané informace o konkurenčních společnostech a jejich produktech, zákaznících, jednotlivých projektech a také o naší společnosti.

8.1.1 Informace o zákaznících

Veškeré údaje o zákaznících se odvíjí od současného zákaznického portfolia a všech doposud získaných informací. Informace a data o jednotlivých zákaznících jsou naprosto různorodá a i ta relativně nejnepodstatnější informace dnes, může mít velkou hodnotu v budoucím období. V této fázi budeme předpokládat, že našimi zákazníky jsou buď výrobci turbín nebo engineeringové společnosti.

V první řadě se jedná o obecné a veřejně dostupné informace typu právní formy společnosti, vlastnicích, výrobním zaměření, produkčním portfoliu, velikosti, počtu zaměstnanců a např. velikosti obrátu.

Dalším a zásadním typem informace je velikost a výkonový rozsahu projektů, na které je společnost zaměřená a které realizuje. Do této části spadá i informace o druhu výroby ve smyslu používání jednotlivých typů oběžných kol a turbín. Je to podstatná informace, jelikož nám jednotlivé typy turbín predikují používaný typ generátorů. Např. Kaplanovy

turbíny se používají u velkých průtoků a malém spádu. Z tohoto důvodu se jedná o pomaloběžné turbíny a následně i generátory, které jsou poháněny daným oběžným kolem. To znamená, že s největší pravděpodobností bude zákazník poptávat, větší více pólové generátory s nízkými nominálními otáčkami. Naopak např. Peltonova turbína je používána pro menší průtoky s velkým spádem, kde jsou používány rychloběžné generátory s vyššími nominálními otáčkami.

Dále to mohou být poznatky týkající se nabídek a informací v nich poskytovaných konkrétnímu klientovi, protože jednotlivé požadavky se u mnohých společností liší. Můžeme to nazvat individuální standardizací a jedná se např. o standardně nabízené příslušenství k jednotlivým generátorům nebo požadavky na účinnosti. Někteří klienti požadují uvádění účinností po 10% a jiným stačí účinnosti po 25%. Jiní zákazníci mohou standardně požadovat generátory s kluznými ložisky nebo mohou mít jiná specifika svých požadavků. Tento fakt je velmi důležité reflektovat, protože právě o tomto přístupu je smysl aktivního zákaznického přístupu. Právě přizpůsobení se zákazníkovi pro něj představuje příjemný komfort. Zákazník následně přesně ví, kde a které informace v nabídce najde a co je standardní součástí nabídky. Základem tohoto přístupu je srozumitelnost, jasnost, pohodlnost a úspora času pro zákazníka.

<p>The delivery includes:</p> <ul style="list-style-type: none">- Brushless excitation- Sleeve bearings oil lubricated, theoretical lifetime ≥ 30 years- Hydraulic axial force: Fax normal $\pm 12,8$ kN- Hydraulic radial force: $50,3$ kN/ (maximal) $50,3$ kN + weight of runner approx. 500kg- Free shaft end: 560 mm- 2 x 2pcs PT 100 bearing temperature supervision- 3 x 2pcs PT 100 stator winding temperature supervisor- Digital regulator Basler DECS200 with transformers- 3+1 Voltage transformers with 2 secondary windings, for measurement and protection, installed in terminal box- 3+1 Current transformers, 3 cores for measurement + protection, installed in terminal box- 2 Speed sensors Braun or Jacket, with toothed disk, installed at generator- Hydraulic stand-still break (oil pressure from turbine oil supply). for speeds $< 30\%$- Anti condensation heater- Acoustic pressure 85-90 dB(A)- Surface treatment 90 microns- Dimensioned sketch No. 2-3147-078 (provisional)

Obr. 16 Ukázka možného obsahu nabídky (Zdroj: vlastní zpracování)

Dalším nezanedbatelným a velmi podstatným typem informací je historie spolupráce. Do této části spadají informace o společně realizovaných projektech, obchodních zvyklostech a specifikách kooperace. Jedná se např. o používanou obchodní smlouvu popř. objednávku, způsob financování, platby, poskytované záruky a jiné. Dále můžeme do

tohoto segmentu řadit i data téměř osobní roviny, kdy známe zákaznickovy preference, zvyklosti a máme znalosti o tom, co má zákazník rád. Z opačného pohledu sem patří i informace negativního typu, např. čeho se u zákazníka vyvarovat, na co je klient citlivý a co je před ním lépe nezmiňovat.

- výkonový rozsah
- preferované technické řešení
- specifické požadavky
- počet projektů/ rok
- pozice na trhu

8.1.2 Informace o konkurenci

Pokud pomineme standardní informace o názvu, právní formě a např. velikosti, prvním základním poznatkem o konkurenci jsou informace spíše technického zaměření o typu výroby a výrobním portfoliu. Samozřejmě jsou pro nás žádoucí veškeré informace o konkurenčních společnostech, ale v první fázi se primárně zaměřujeme na výrobky.

Primárně se tedy budeme zaměřovat na zjištění postavení svých jednotlivých konkurentů na současném trhu. Zjištěním jejich výkonového rozsahu získáme informaci o tom, ve kterých projektech si můžeme potencionálně konkurovat. Tuto informaci můžeme verifikovat i analýzou minulých projektů, ve kterých jsme nebyli úspěšní. V této souvislosti je nutné zmínit i fakt, že náš úspěch v jednotlivých projektech nezávisí pouze na nás. U jednotlivých projektů se setkává více výrobců turbín nebo dodavatelů komplexního řešení, kteří mohou nabízet velmi odlišné řešení pro konkrétní lokalitu. Ano, potencionál vodního toku je stejný pro všechny, ale způsob jeho využití se může lišit. Někteří výrobci zvolí jednu velkokapacitní turbínu ve spojení s velkým generátorem, jiní výrobci se rozhodnou pro aplikaci dvou menších turbín s menšími generátory. Možnosti jsou velmi rozmanité a skýtají mnoho variant a kombinací řešení. V konečném důsledku se opět jedná o finance a o úspěšnosti konkrétních řešení rozhodují dva klíčové faktory, kterými jsou návratnost investice a následná maximalizace zisku z výroby elektrické energie z potenciálu lokality.

U konkurenčních výrobců budeme tedy sledovat především technické řešení ve smyslu dosažené velikosti generátoru, cenovou hladinu a účinnosti. Samozřejmě, že existuje mnohem více aspektů, které je žádoucí sledovat u konkurenčních výrobců. Nicméně pro

první aplikaci benchmarkingových metod si vystačíme se základními a nejdůležitějšími informacemi. Tato skutečnost je zapříčiněna časovou náročností sběru veškerých dat. K podrobnějšímu zkoumání vlastností konkurenčních výrobků se můžeme vrátit v další fázi benchmarkingu, který by měl být nikdy nekončícím, stále se opakujícím a kontinuálním procesem.

- cena
- účinnost
- velikost daného generátoru
- pozice na trhu
- silné (výhody) a slabé (nevýhody) stránky

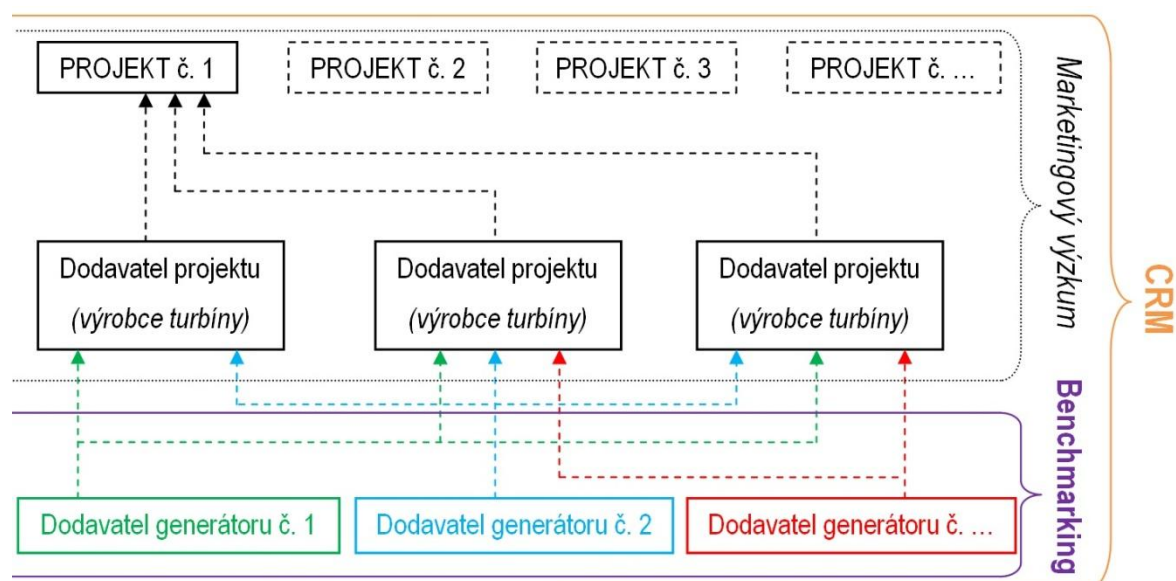
8.1.3 Informace o projektech

Neopomenutelnými a vždy velmi důležitými prvky jsou i získané informace o jednotlivých projektech. Je zvykem, že nositelem obchodních příležitostí jsou právě zákazníci, tedy výrobci turbín nebo generální dodavatelé kompletní malé vodní elektrárny. V tomto ohledu se můžeme pokusit o to, být v některých případech nositelem informace my jako TES Vsetín s.r.o.. Tato skutečnost by posílila naši pozici při následném vyjednávání s konkrétním zákazníkem o dodavateli generátoru. Existují oficiální seznamy s plánovanými tendry a stavbami malých vodních elektráren. Toto se děje především u tendrů státních společností, kterým to nařizuje zákon.

8.1.4 Informace o naší společnosti

Pokud neznáme sami sebe, nejsme schopni se porovnávat a poměřovat s našimi konkurenty. Z tohoto důvodu je základem úspěšného benchmarkingu dokonalé poznání své společnosti a především svých produktů. K tomuto poznání budeme využívat SWOT analýzu, která je ideálním nástrojem pro získání žádoucích a nezbytných informací. Po aplikaci a vyhotovení SWOT analýzy následuje poznání na základě zjištěných skutečností o svých a konkurenčních produktech. Jak už jsme zmínili v části o benchmarkingu, pro srovnání s konkurenčními nabídkami vypracujeme také naše reálné nabídky se všemi náležitostmi v základní verzi se standardním příslušenstvím. Následně budeme srovnávat čtyři základní parametry, cenu, účinnost, velikost a termín dodání. Toto základní srovnání nám pomůže zjistit především cenovou hladinu a technickou vyspělost

vlastních a konkurenčních výrobků. Na základě toho zjištění může zvolit obchodní přístup a strategii k jednotlivým typům výrobků a tím lépe řídit vztah se zákazníky.



Obr. 17 Ukázka komplexního přístupu CRM (Zdroj: vlastní zpracování)

8.2 Praktické využití CRM

Praktické využití vychází z kombinace získaných dat a informací metodami benchmarkingu, která se zaměřuje převážně na konkurenční společnosti, znalosti o svých zákaznících a znalosti o sobě sama. Kombinace těchto znalostí nám poskytuje nástroj jak účinně řídit vztah se zákazníky. Čím detailnější je tato kombinace znalostí, informací a vědomostí, tím efektivněji a lépe můžeme řídit konkrétní vztahy se zákazníky.

Na základě výsledků z benchmarkingu s naší konkurencí a v kombinaci s výsledky marketingového výzkumu mezi našimi zákazníky můžeme zvolit vhodný přístup a obchodní strategii k jednotlivým zákazníkům tak, abychom z těchto vědomostí vytěžili maximální efektivitu.

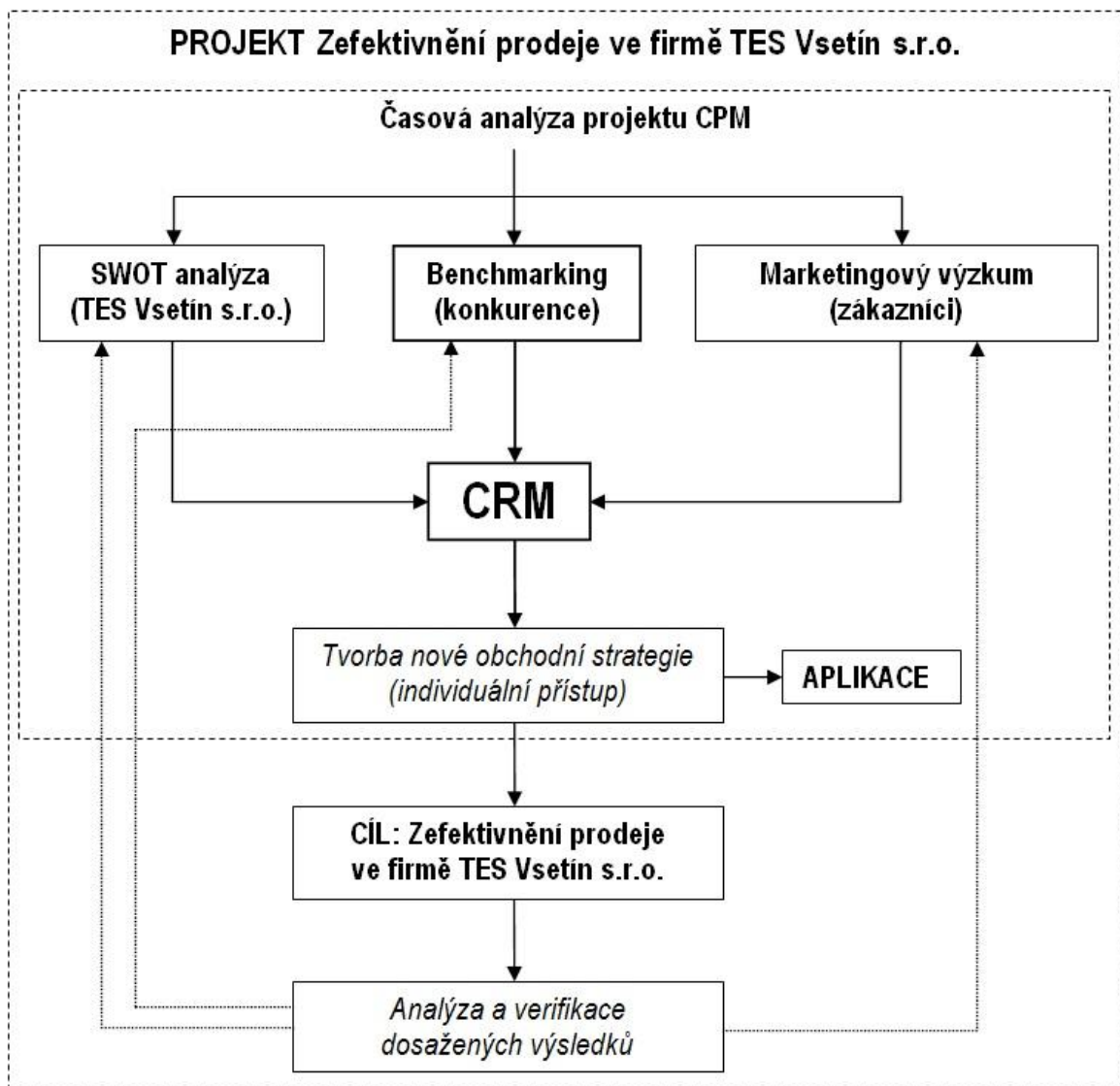
Základní znalostí a informací bude výsledek benchmarkingu ve věci cenového srovnání výrobků naší společnosti a všech podstatných a významných konkurentů. Tyto informace i následně potvrdíme nebo vyvrátíme marketingovým výzkumem u našich zákaznících. Všechny získané informace srovnáme a analyzujeme. Právě na základě dosažených výsledků můžeme určit cenovou hladinu jednotlivých typů výrobků, resp. synchronních generátorů. Analýza nám poskytne přehled o jednotlivých typech výrobků, jejich cenové relaci a technických parametrech.

Cíleným výsledkem správné aplikace všech užitých metod a jejich kombinací je vysoký stupeň informovanosti o naší společnosti, konkurenčních společnostech a našich zákaznících. Při správném používání získaných informací zvýšíme své prodejní šance tím, že budeme schopni nabídnout zákazníkovi kvalitní produkt, který bude splňovat všechny zákaznickovy požadavky v cenové relaci naší hlavní konkurence. Tímto kontinuálním postupem budeme maximalizovat naše potencionální šance na úspěch v jednotlivých projektech a následný prodej.

Již v této fázi mluvíme o řízení vztahu se zákazníky, protože již disponujeme prostředky, které nám dávají možnost ovlivňovat a určitým způsobem řídit. Tento přístup řízení vztahu se zákazníkem má za následek úsporu času a efektivnější způsob nabízení jednotlivým zákazníkům. Finálním a kýženým výsledkem je pak zvýšení prodeje synchronních generátorů při současné úspoře všech prostředků.

9 PROJEKTOVÁ ČÁST

V projektové části jsme reálně aplikovali teoretické a praktické vědomosti popsané v předchozích částech této diplomové práce. Především se jednalo o plán celého projektu, který spočíval v určení nutných činností (metod), jejich posloupnosti a časového ohraničení. Na schématu níže je zobrazen fundamentální princip celého projektu a jednotlivé vazby mezi klíčovými metodami a činnostmi nutnými k dosažení vytýčeného cíle.



Obr. 18 Ukázka funkcionálního principu nové strategie (Zdroj: vlastní zpracování)

9.1 Vytýčení si cíle projektu

Primárním cílem projektu je zefektivnění celého prodejního procesu od tvorby první nabídky až po samotný prodej. Výsledkem tohoto komplexního postupu zefektivnění by měl být především zvýšený prodej synchronních generátorů a úspora zejména časových zdrojů. Vyhodnocení budeme provádět pomocí porovnání úspěšnosti ve smyslu počtu nabídnutých synchronních generátorů. Respektive se bude jednat o poměr mezi nabídkami a objednávkami. Druhým významným porovnávacím prvkem bude výše prodejů z hlediska ceny a nominálního počtu strojů.

Dnešní úspěšnost je na hranici 3%, což znamená, že ze 100 poptávek jsme schopni získat 3 projekty. Zde je nutné ale také zmínit fakt, že o některých projektech nemáme žádoucí množství informací a nabízí je více výrobců turbín, kteří dále poptávají více výrobců generátorů. Dále neznáme ani fakt, do jaké míry je konkrétní projekt reálný nebo zda jde pouze o případovou studii a pohybujeme se v teoretických rovinách realizace. V počtu kusů produkovaných synchronních generátorů se dlouhodobě pohybujeme v rozmezí 40-42ks/rok.

Úspěchem projektu by bylo dosažení minimálního zvýšení úspěšnosti o 0,5 procentního bodu, tedy na úspěšnost pohybující se kolem 3,5 % a více. Pokud tuto cílenou úspěšnost vztáhneme na stávající počet vyráběných generátorů, měla by se zvýšit i produkce na hodnotu kolem 46-49 generátorů za rok. V praktické rovině naší současné relace to de facto znamená skutečné zlepšení o téměř 15 %, což je velmi ambiciózní hodnota. Při průměrné ceně generátoru 1,2 mil Kč by se mělo jednat o navýšení tržeb o cca 7,2- 8,4mil Kč/rok. Pokud budeme v tomto kontextu uvažovat standardně plánovaný zisk 5%, mělo by se v konečném výsledku jednat o částku v rozsahu 360.000- 420.000,-Kč/rok. Z důvodů vysoké ambice plánu se budeme držet spíše pesimistických hodnot.

9.1.1 Primární cílem projektu je:

- zvýšit úspěšnost prodejů o minimálně půl procentního bodu ze stávajících 3 % na 3,5%
- zvýšit počet prodaných synchronních generátorů na minimálně 46 kusů/rok
- zvýšit roční obrát minimálně o 7,2 mil Kč
- zvýšit zisk minimálně o 360.000,-Kč

9.1.2 Sekundárním cílem projektu je:

- dosažení větší spokojenosti zákazníků
- získání většího tržního podílu
- získání konkurenční výhody
- tvorba dobrého jména a silné značky

9.1.3 Dílčí úkoly v projektu

Aby bylo možno dosáhnout primárních i sekundárních cílů projektu, je nejprve nutné splnění dílčích úkolů, které jsem určil následovně:

- interní analýza současného stavu společnosti
- tvorba plánu k docílení požadovaného stavu
- **marketingový výzkum (sběr informací a dat o zákaznících)**
- **benchmarking (sběr dat a informací o konkurenci)**
- **SWOT analýza**
- **analýza získaných dat a informací**
- **tvorba nové strategie na základě získaných informací**
- **aplikace a zavedení nové strategie do CRM**
- **analýza a verifikace prvních dosažených výsledků**
- **vyhodnocení**

9.2 Výzkum spokojenosti zákazníků

Spokojenost zákazníků byla sledována obchodníky, referenty řízení zakázky a případně dalšími pracovníky společnosti, kdy byly sledovány obecné trendy a názory u jednotlivých zákazníků v těchto oblastech na:

- **naše výrobky**, tj. kvalita, cena, dodací lhůta, technické parametry aj.
- **vztahy**, tj. řešení problémů, nejčastěji reklamací a skluzů vůči sjednaným dodacím lhůtám i spokojenost s komunikací týmu TES s nimi a nakonec i celkový dojem ze spolupráce
- **srovnání s konkurencí** – parametry výrobků, jejich kvalita a ceny, dodací lhůty
- **trendy potřeb trhu** – parametry, nové výkonové oblasti, nové výrobky, jiná přání.

9.2.1 Naše výrobky

Sledování spokojenosti zákazníků se uskutečnilo pomocí dotazníků, které v písemné formě zákazníci vyplněné vrátili. Následně byla provedena agregace výsledků. Marketing oslovil **20 zákazníků**, z nichž pak **odpovědělo 10**, jejichž podíl na celkových tržbách v roce 2012 činil téměř **80 %**. Důležitým parametrem pro validitu hodnocení je fakt, že máme hodnocení od nejvýznamnějších partnerů co do výše tržeb.

Byly sledovány tyto parametry:

Část 1: Parametry výrobků a dodávek ve srovnání s konkurencí TES

- Kvalita výrobků
- Cena výrobků
- Účinnost strojů
- Délka dodacích lhůt a jejich dodržování
- Rozsah a obsah technické dokumentace (nabídky, návody)

Část 2: Spokojenost s činností obchodníka

- Rychlost reakce na poptávku
- Ochota řešit požadavky
- Jiné kvality obchodního odd.

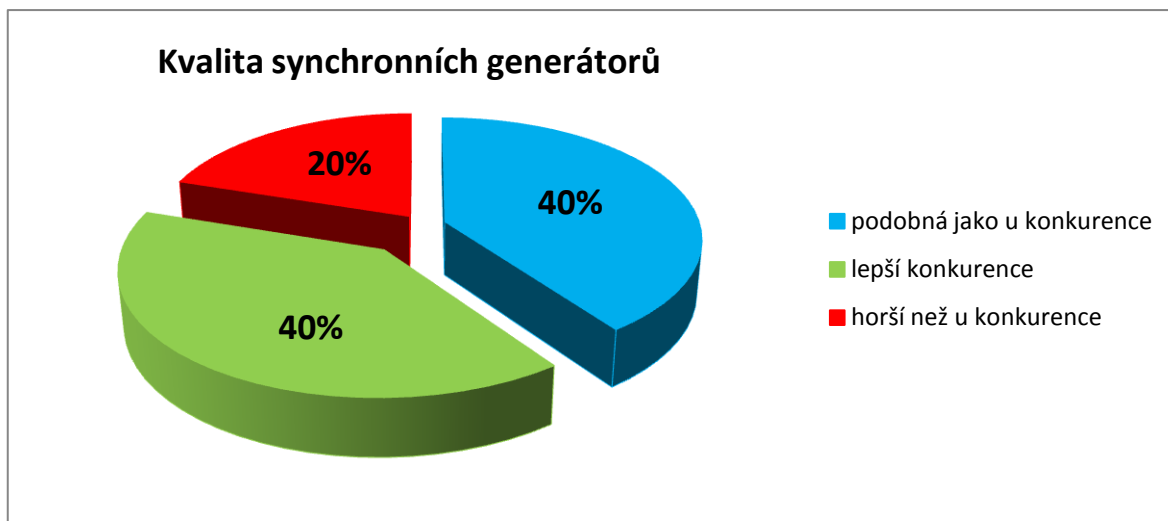
Část 3: Úroveň spolupráce s TES

- Důvody proč s TES spolupracují
- Schopnost TES přizpůsobit se jejich potřebám
- Návrhy na zlepšení spolupráce

9.2.2 Výsledky hodnocení v grafické podobě:

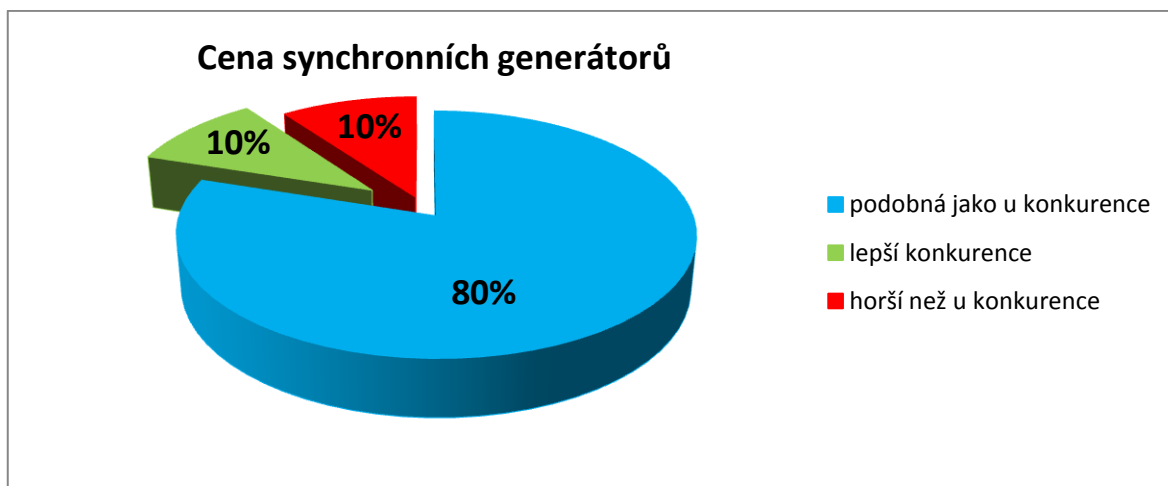
Barvy v grafech dostatečně vystihují pozici TES na trhu:

- *Modrá = podobné jako u konkurence*
- *Zelená = lepší než konkurence*
- *Červená = pozor, TES vnímají jako horší než je jeho konkurence*

Část 1 : Parametry výrobků a dodávek ve srovnání s konkurencí TES

Graf 1 Zákaznické vnímání kvality synchronních generátorů (Zdroj: vlastní zpracování)

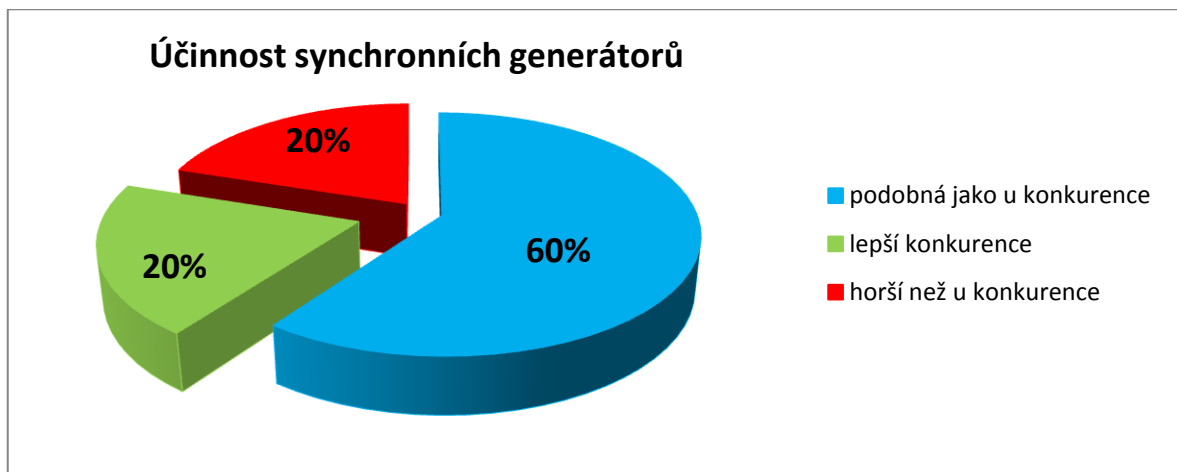
Z grafu lze vypočítat, že 80 % dotázaných je s kvalitou výrobků TES Vsetín s.r.o. spokojeno. Navíc celá polovina z těchto 80 % je názoru, že kvalita výrobku je dokonce lepší než v případě naší konkurence. Jedna pětina dotazovaných si naopak myslí, že naši konkurenti a jejich výrobky mají vyšší kvalitu. V celkovém pohledu je patrné, že kvalita je hodnocena spíše pozitivně.



Graf 2 Zákaznické vnímání ceny synchronních generátorů (Zdroj: vlastní zpracování)

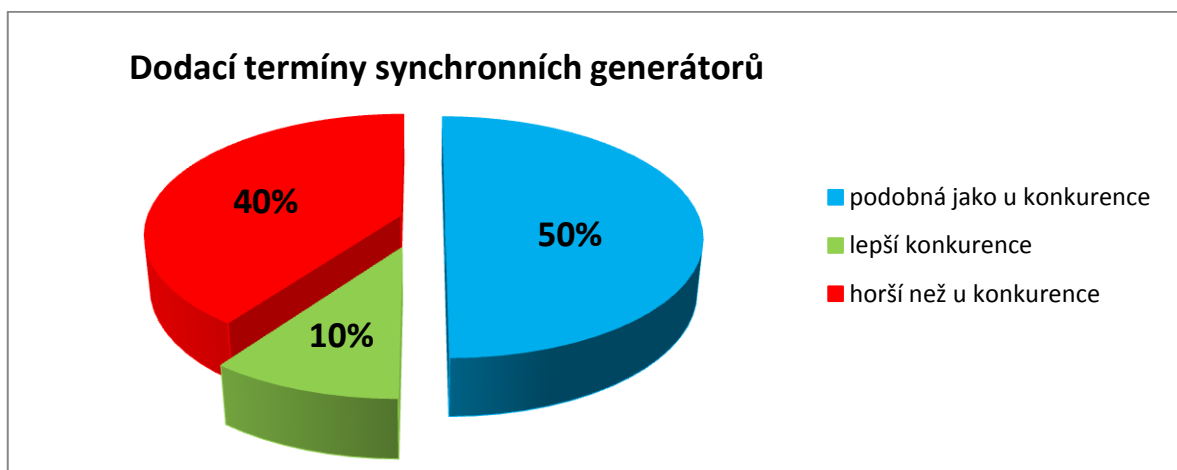
Ve vnímání ceny synchronních generátorů je pouhých 10 % oslovených zákazníků přesvědčeno o naší vyšší cenové hladině ve srovnání s konkurencí. Oproti tomu je naopak stejné procento respondentů přesvědčeno, že naše ceny jsou ve srovnání s konkurenčními výrobky nižší. Drtivá většina, konkrétně 80 % dotázaných vnímá naše ceny za podobné a

srovnatelné s konkurencí. Je tedy zřejmé, že cenové relace, ve kterých se pohybujeme, můžeme označit za běžné a normální.



Graf 3 Zákaznické vnímání účinnosti synchronních generátorů (Zdroj: vlastní zpracování)

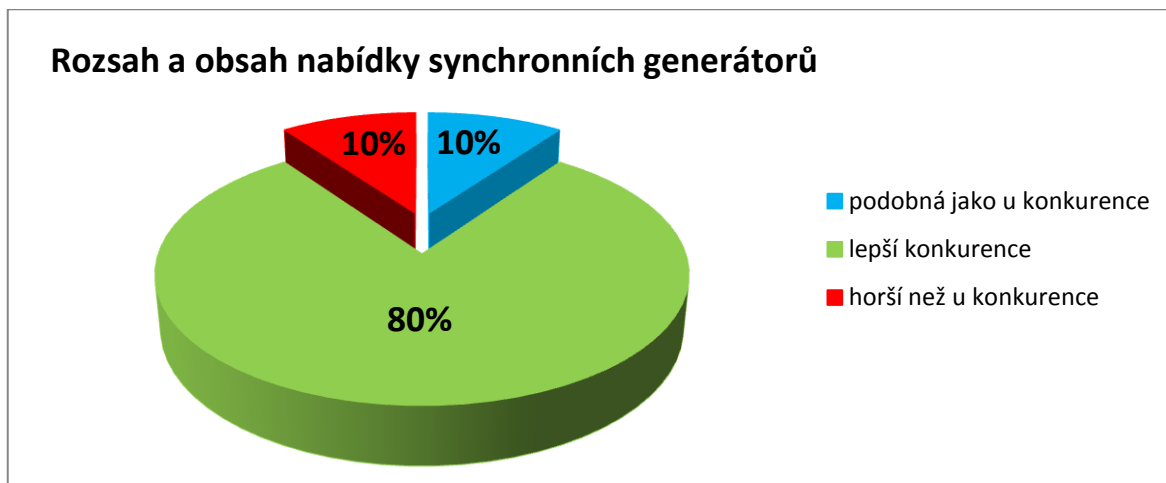
Ve faktické věci účinnosti synchronních generátorů si více než polovina, konkrétně 60 % dotázaných myslí, že účinnosti generátorů společnosti TES Vsetín s.r.o. jsou podobné jako u konkurenčních výrobků. Pětina zákazníků je přesvědčena o horších účinnostech ve srovnání s konkurencí a stejné procento zákazníků je naopak přesvědčeno o lepších účinnostech synchronních generátorů nabízených firmou TES Vsetín s.r.o..



Graf 4 Zákaznické vnímání termínů dodání synchronních generátorů (Zdroj: vlastní zpracování)

Dodací termíny se v porovnání s přímou konkurencí a podle výzkumu nejeví příliš pozitivně a optimisticky. Celých 40 % oslovených vnímá dodací termíny jako horší než nabízí naše přímá konkurence. Polovina všech dotázaných je pak názoru, že dodací

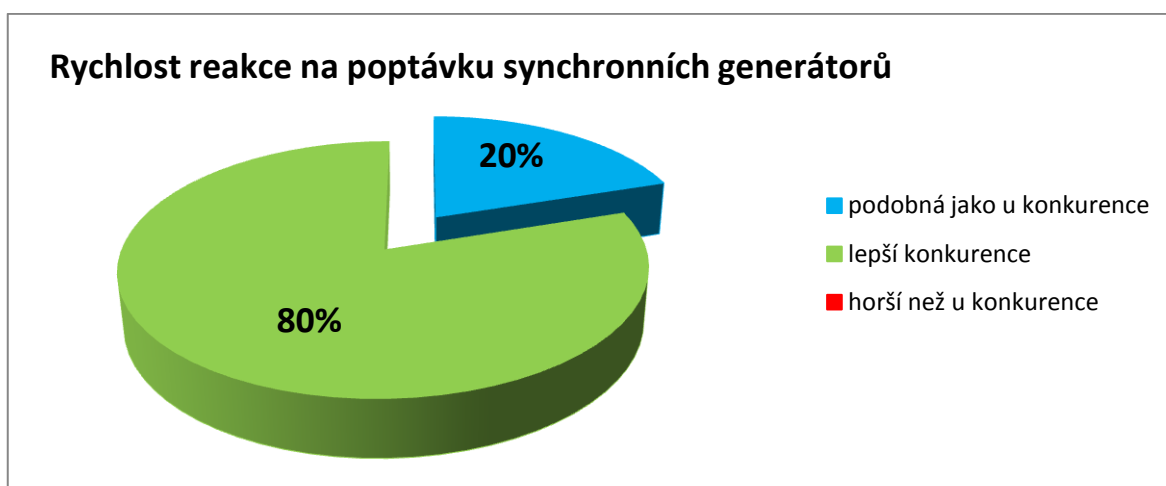
termíny jsou podobné. Pouhých 10 % zákazníků si myslí, že naše dodací termíny jsou lepší ve srovnání s dodacími lhůtami konkurenčních výrobků.



Graf 5 Zákaznické vnímání rozsahu a obsahu nabídky (Zdroj: vlastní zpracování)

Rozsah a obsah nabídek můžeme označit jako naši silnou stránku, protože 80% zákazníků je přesvědčeno, že je náš obsah a rozsah lepší než v případě konkurenčních nabídek. Krajní případy, kdy jsou respondenti přesvědčeni o opaku, tedy o horším rozsahu a obsahu jsou reprezentovány pouze 10 %. Shodné procento se pak domnívá, že rozsah a obsah nabídek je podobný jako u konkurence.

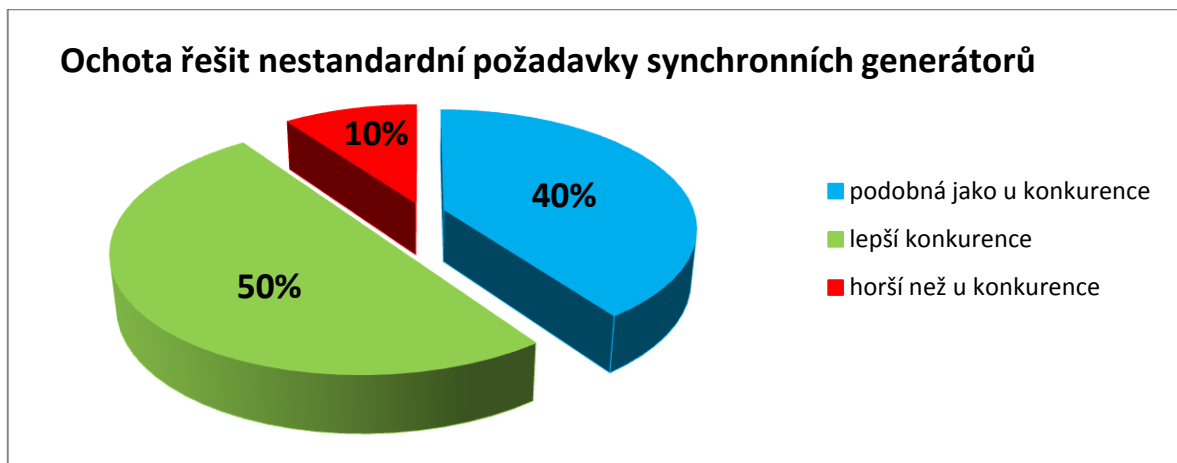
Část 2 : Spokojenost s činností obchodníka



Graf 6 Zákaznické vnímání rychlosti reakce na poptávku (Zdroj: vlastní zpracování)

Dle našeho výzkumu je možno označit rychlost reakce na poptávku a tedy i práci jednotlivých obchodníků za téměř excelentní, jelikož je 80 % zákazníků přesvědčeno, že rychlost reakce na poptávku je lepší v porovnání s konkurencí. Zbývajících 20 %

dotázaných je přesvědčeno, že rychlost reakce je podobná jako u konkurence. Žádný z dotázaných si naopak nemyslí, že naše rychlost reakce je horší v porovnání s konkurencí.



Graf 7 Zákaznické vnímání ochoty řešit nestandardní požadavky (Zdroj: vlastní zpracování)

Ve vnímání ochoty řešit nestandardní požadavky je polovina zákazníků přesvědčena o naší větší ochotě řešit tyto požadavky v porovnání s konkurencí, což je pozitivní zjištění. Dalších 40 % se domnívá, že ochota je podobná jako u ostatních výrobců. Pouhých 10 % je přesvědčeno o nižší ochotě v kontextu všech konkurentů.

Všechny data jsou ukládána do integrovaného informačního systému podniku, jenž shromažďuje veškeré údaje o zákaznících, nabídkách jim tvořených a projektech jimi realizovaných. V každém časovém okamžiku tak můžeme získat informace o konkrétním klientovi, jeho potřebách, zvyklostech, poptávkách atd..

9.3 SWOT analýza

9.3.1 Silné stránky:

- rychlá reakce na obdrženou poptávku
- silný a výkonný obchodní tým
- ochota řešit případné problémy
- ochota, snaha a vstřícnost všech zaměstnanců směrem k zákazníkům
- technická podpora ve všech stádiích realizace
- technická vyspělost synchronních generátorů
- vysoká flexibilita výroby
- technologické zázemí a výrobní možnosti

- velmi kvalitní výrobky
- vysoké know-how
- dlouholeté zkušenosti s výrobou elektrických točivých strojů
- značné a rozmanité reference
- dobré jméno značky TES
- spolupráce se silnými partnery
- široké portfolio zákazníků
- vlastní vývoj

9.3.2 Slabé stránky:

- účinnosti konkrétních typů synchronních generátorů
- délka dodacích termínů
- schopnost reagovat na změny ve výrobní fázi
- poskytovaný pozáruční servis
- platební podmínky
- možnost financování
- úzké a specifické produkční zaměření
- vyšší cena oproti sériovým výrobcům
- časová náročnost přípravy konstrukce a technologie
- zdlouhavá a komplikovaná interní komunikace

9.3.3 Příležitosti:

- zvýšení účinnosti synchronních generátorů
- zkrácení dodacích lhůt
- lepší schopnost reagovat na změny ve výrobní fázi
- zlepšený pozáruční servis
- výhodnější platební podmínky
- poskytování možnosti financování
- úzké a specifické produkční zaměření
- zvýšení efektivity
- standardizace konstrukce a technologie
- ucelený a jednotný design

- získání většího tržního podílu
- stálé zvyšování kvality jednotlivých výrobků
- zvýšení výkonového rozsahu u synchronních generátorů
- používání technologie vyniklých pólů
- účast na světových veletrzích
- vzájemná pomoc s výrobcí generátorů se kterými si vzájemně nekonkurujeme

9.3.4 Hrozby:

- zhoršení kvality výrobků
- zvýšený počet reklamací
- prodloužení stávajících dodacích termínů
- ztráta současných konkurenčních výhod
- ztráta zákazníků ve prospěch konkurence
- dumpingové ceny konkurenčních výrobců, kteří jsou ve špatné ekonomické situaci
- snížená státní podpora výroby elektrické energie z obnovitelných zdrojů
- fluktuace a odchod klíčových nositelů know-how
- směřování vývoje nesprávným směrem
- agresivní praktiky konkurence
- nesledování vývoje trhu a konkurence

9.4 Vytýčení základní skupiny prioritních výrobků

Cílová skupina, na kterou se bude benchmarking zaměřovat, jsou synchronní generátory ve výkonovém rozsahu 3.000-10.000kVA, jenž mají následující specifikaci:

- Typ: synchronní generátor
- Výkon: 3000, 4000, 5000, 6000, 8000 a 10 000 kVA
- Napětí: 690V a 6600V
- Otáčky: 200, 300, 500, 750 a 1000ot./min
- Chlazení: IC01 vzduchem
- Krytí: IP23
- Tvar: horizontální (B3) a vertikální (V1)

9.5 Sběr dat o konkurenčních společnostech a jejich výrobcích

V této fázi proběhlo získání nabídek konkrétních synchronních generátorů, jasných technických specifikací u konkurenčních výrobců, kteří jsou seřazeni podle své konkurenční významnosti:

- **Wasserkraft Volk** (Německo)
- **LDW Lloyd-Dynamowerke** (Německo)
- **Hitzinger GmbH** (Rakousko)
- **Marelli Motori** (Itálie)
- **Končar generators and motors** (Chorvatsko)
- **Indar Electric Generators - Ingeteam** (Španělsko)
- **Gamesa** (Španělsko)
- **AEM Dessau GmbH** (Německo)
- **HYUNDAI IDEAL** (USA)
- **WEG generators** (Brazílie)
- **Elprom ZEM JSC** (Bulharsko)
- **Potencia** (Mexiko)

Nebylo možné všechny specifikace synchronních generátorů popsat u všech výrobců. Jednak by to nebylo možné z kapacitních důvodů a především proto, že jednotliví výrobci svými parametry nepostihují veškeré poptané varianty a nevyrábí některé varianty. Z tohoto důvodu marketingové oddělení rozhodlo, které poptávky jsou nejvhodnější pro kterého konkurenčního výrobce. U některých výrobců je možné tato data získat ze standardizovaných katalogových listů, čímž jsme měli značně ulehčen tento sběr požadovaných dat. Naopak od některých konkurentů se nám požadovaná data nepodařilo získat nebo podařilo jen z části, protože nám nenabídli všechny poptané synchronní generátory.

V konečném důsledku se nám podařilo získat minimálně dvě konkurenční nabídky ke každé konkrétní poptané specifikaci synchronního generátoru. Oproti minimálnímu počtu získaných nabídek se nám u mnoha specifikací podařilo získat data až od pěti

konkurenčních výrobců. V průměru pak máme téměř čtyři nabídky ke každé technické specifikaci, což v konečném počtu odpovídá 450 konkurenčním nabídkám.

Data ze získaných konkurenčních nabídek a katalogů byla pro přehlednost a možnost porovnání umístěna do tabulky následující podoby:

Tab. 6 Možná podoba získaných dat pro srovnání (Zdroj: vlastní zpracování)

typ generátoru	chlazení	krycí	výkon (kW)	nom. otáčky (ot./min)	napětí (V)	tvar	TES					konkurenční výrobce č. ...									
							cena (EUR/pc)	účinnost (%)	hmotnost (kg)	osová výška (mm)	termín dodání (měsíců)	typ (označení)	cena (EUR/pc)	účinnost (%)	hmotnost (kg)	osová výška (mm)	termín dodání (měsíců)	typ (označení)			
synchronní generátor	IC01	IP23	3000	200	690	horizontální	100 000 €	98,0%	7000	630	9	GSH630L20	115 000 €	97,0%	8000	710	9	K57020			
					690	vertikální	110 000 €	98,0%	7000	630	9	GSH630L20	115 000 €	97,0%	8000	710	9	K57020			
					6600	horizontální	120 000 €	98,0%	7000	630	9	GSH630L20U6	not possible	not possible	not possible	not possible	not possible	not possible	not possible		
					690	vertikální	130 000 €	98,0%	7000	630	9	GSH630L20U6	150 000 €	98,0%	8000	710	9	K57020H			
					690	horizontální															
					6600	vertikální															
				500	690	horizontální															
					690	vertikální															
					6600	horizontální															
					6600	vertikální															
					690	horizontální															
					690	vertikální															
				750	690	horizontální															
					690	vertikální															
					6600	horizontální															
					6600	vertikální															
					690	horizontální															
					690	vertikální															
			4000	200	690	horizontální															
					690	vertikální															
					6600	horizontální															
					6600	vertikální															
					690	horizontální															
					690	vertikální															
				300	690	horizontální															
					690	vertikální															
					6600	horizontální															
					6600	vertikální															
					690	horizontální															
					690	vertikální															
			500	690	horizontální																
				690	vertikální																
				6600	horizontální																
				6600	vertikální																
				690	horizontální																
				690	vertikální																
750	690	horizontální																			
	690	vertikální																			
	6600	horizontální																			
	6600	vertikální																			
	690	horizontální																			
	690	vertikální																			

Tato tabulka se získanými daty pro nás bude dále klíčovým prvkem pro tvorbu nové obchodní strategie. Bude následovat analýza získaných dat a jejich transformace na relevantní informace, se kterými budeme pracovat v další části projektu.

9.6 Analýza získaných dat

Tento následný krok objasní metodiku analýzy dat a jejich transformaci na podstatné informace.

9.6.1 Rozdělení nabídek

Rozdělení do kategorií dle konkurenceschopnosti do tří kategorií:

- **1. Kategorie:** obsahuje nabídky **všech konkurentů**, kteří na danou poptávku reagovali
- **2. Kategorie:** obsahuje jen ty **nejvýhodnější nabídky konkurentů** na danou poptávku (s ohledem na značku, cenu, účinnost)
- **3. Kategorie:** obsahuje **nejvýhodnější nabídky nejrelevantnějších konkurentů** pro Evropský trh na danou poptávku

9.6.2 Určení odchylek

Určení odchylek cen TESu od konkurence (v procentech)

- 1. O kolik je TES nabídka levnější/dražší v porovnání s průměrnou cenou **všech konkurentů**, kteří na danou poptávku reagovali.
- 2. O kolik je TES nabídka levnější/dražší v porovnání s průměrnou cenou **nejvýhodnějších nabídek konkurentů**, kteří na danou poptávku reagovali
- 2. O kolik je TES nabídka levnější/dražší v porovnání s průměrnou cenou **nejvýhodnějších nabídek nejrelevantnějších konkurentů**

9.6.3 Určení kategorií a rozsahů parametrů strojů s podobnou výší odchylek

Nabídky byly seskupeny podle toho, jak moc (v procentech) se cena našeho výrobku lišila od ceny konkurence. Pak jsem definoval parametry strojů, kterými se jednotlivé skupiny vyznačují.

Výsledek analýzy byl vodítkem pro návrh grafů, na základě kterých budou dále určovány doporučení pro novou obchodní strategii, která by měla vést ke zefektivnění a tím i zvýšení prodeje společnosti TES Vsetín s.r.o. .

Tab. 7 Tabulka s jednotlivými kombinacemi a rozdělením (Zdroj: vlastní zpracování)

Odchylka marže ceny	-15% - 0%	0% - 3%	3% - 5%	5% - 10%	10% a více
Kategorie1: všichni konkurenti	P:0-3000kW U:690V S:xx-xxxrpm	P:xx-xxxkW U:xx-xxV S:xx-xxxrpm	P:xx-xxxkW U:xx-xxV S:xx-xxxrpm	P:xx-xxxkW U:xx-xxV S:xx-xxxrpm	P:xx-xxxkW U:xx-xxV S:xx-xxxrpm
Kategorie2: nejlepší konkurenti	P:xx-xxxkW U:xx-xxV S:xx-xxxrpm	P:xx-xxxkW U:xx-xxV S:xx-xxxrpm	P:xx-xxxkW U:xx-xxV S:xx-xxxrpm	P:xx-xxxkW U:xx-xxV S:xx-xxxrpm	P:xx-xxxkW U:xx-xxV S:xx-xxxrpm
Kategorie3: nejvíc relevantní konkurenti	P:xx-xxxkW U:xx-xxV S:xx-xxxrpm	P:xx-xxxkW U:xx-xxV S:xx-xxxrpm	P:xx-xxxkW U:xx-xxV S:xx-xxxrpm	P:xx-xxxkW U:xx-xxV S:xx-xxxrpm	P:≥8000kW U:6600V S:xx-xxxrpm

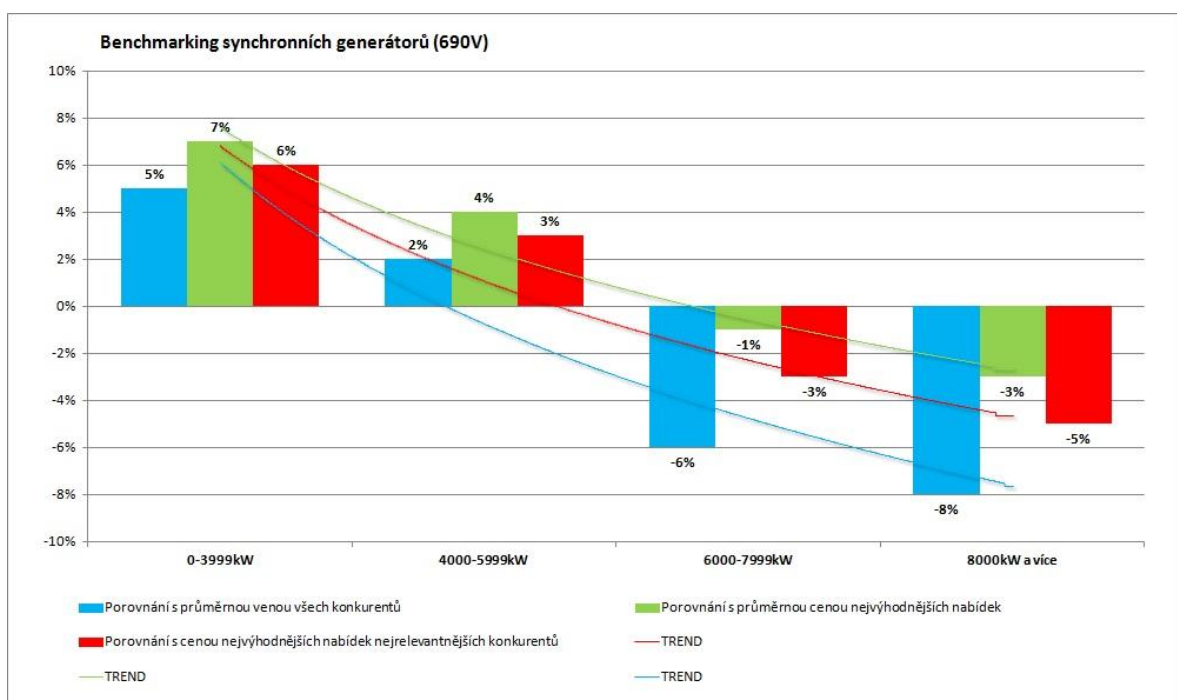
Z tabulky viz výše jsem vysledoval, že existují 2 parametry, u kterých lze sledovat trend souvislosti s odchylkou ceny:

- Výkon
- Napětí

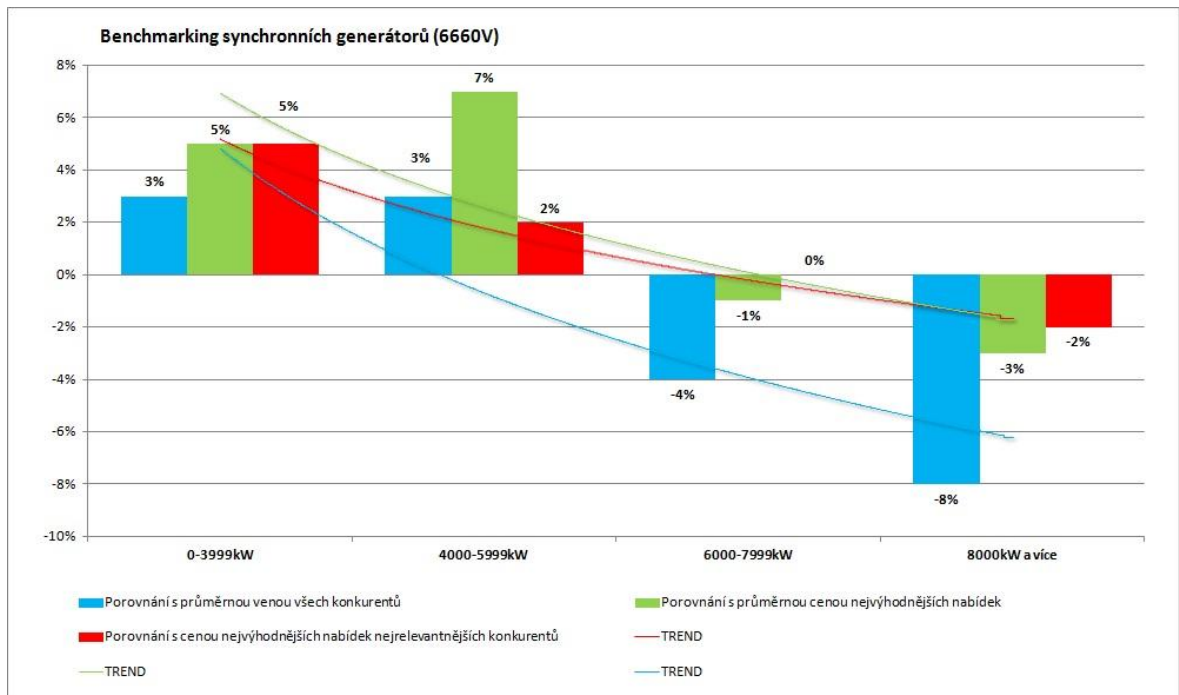
Vysledované intervaly, v rámci kterých zůstává rozdíl v ceně v rámci stanoveného rozsahu:

- **Výkon: (0-3999kW; 4000-5999kW;6000-7999kW; 8000kW a více)**
- **Napětí: (0-690V, 691-6600V)**

Výsledky benchmarkingového šetření můžeme vidět v následujících dvou grafech, které zobrazují cenové hladiny u jednotlivých rozmezí výkonů v kombinaci se zvoleným napětím.



Graf 8 Benchmarking synchronních generátorů s napětím 690V (Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 9 Benchmarking synchronních generátorů s napětím 6600V (Zdroj: vlastní zpracování)

Odchylky cen TESu se zásadně liší podle toho, srovnáváme-li s průměrnou úrovní cen všech konkurentů nebo s průměrnou úrovní cen nejlepších a nejvíc relevantních konkurentů. Rozdíl v odchylce vůči nejlepším a nejvíc relevantním konkurentům není zásadní a proto dále budu pracovat pouze s daty nejvíc relevantních konkurentů.

9.7 Tvorba nové obchodní strategie

Klíčovým faktorem ovlivňujícím formování nové obchodní strategie se stala data a informace získané metodou benchmarkingu. Tyto informace budou doplněny o poznatky, které jsme získali pomocí marketingového výzkumu.

Nová obchodní strategie vychází především z nové cenotvorby a stanovení individuálních marží pro jednotlivé kategorie výrobků. Konkrétní kategorie se odvíjejí od stanovených klíčových parametrů, kterými jsou výkon a napětí. Původní marže byla stanovena na 5% bez rozdílu typu a specifikace konkrétního synchronního generátoru.

Tab. 8 Tabulka pro původní cenotvorbu dle rozsahů (Zdroj: vlastní zpracování)

Současná pravidla cenotvorby synchronních generátorů		
		Zdánlivý výkon
		100 - 20.000kVA
Napětí	0-13.800V	5%

Nové marže získáme tak, že k současné cenové hladině, která je určena cenami odpovídajících synchronních generátorů společnosti TES Vsetín s.r.o. v komparaci s cenou nejlepších nabídek nejrelevantnějších konkurentů, přičteme stávající marži 5%.

Tab. 9 Tabulka se současnými cenovými rozsahy (Zdroj: vlastní zpracování)

Současná cenová hladina na trhu, dle výsledků benchmarkingu a srovnání s cenou nejlepších nabídek nejrelevantnějších konkurentů s cenou TES					
		Zdánlivý výkon			
		100 - 3999kVA	4000 - 5999kVA	6000 - 7999kVA	8000kVA - a více
Napětí	400-999V	-6%	-3%	3%	5%
	1000 - 13.800V	-5%	-2%	0%	2%

V konkrétním případě to znamená, pokud je cenová hladina o 2% nižší než cena odpovídajícího výrobku společnosti TES Vsetín s.r.o. s plánovanou ziskovostí 5%, bude tato marže snížena o právě zmíněná 2%, což bude mít za důsledek konečnou plánovanou marži 4%. V opačném případě, kdy je cenová hladina např. 3% nad cenou odpovídajícího výrobku společnosti TES Vsetín s.r.o. s plánovanou ziskovostí 5%, může být tato marže zvýšena o uvedená 3%, což bude mít za důsledek konečnou plánovanou marži 8%.

Tab. 10 Tabulka maximálních možných marží dle rozsahů (Zdroj: vlastní zpracování)

Maximální možné marže ve vztahu k současné cenové hladině					
		Zdánlivý výkon			
		100 - 3999kVA	4000 - 5999kVA	6000 - 7999kVA	8000kVA - a více
Napětí	400-999V	-1%	2%	8%	10%
	1000 - 13.800V	0%	3%	5%	7%

Tímto způsobem dosáhneme maximalizace zisku a maximálního možného počtu prodaných synchronních generátorů. Zde se pak nabízí dvě zásadní otázky:

1. Je žádoucí prodávat výrobky se zápornou nebo nulovou marží?

Samozřejmě tato otázka je na hluboké a racionální zvážení, zda prodávat synchronní generátory konkrétní specifikace (400-999V a 100-3999kVA) za nulovou marží? Z mého krátkodobého pohledu je pro mě přijatelný i prodej s nulovou marží v případě, že výrobní kapacity nebudou zcela využity a budou zde existovat kapacitní rezervy. Minimálně nám tato produkce pomůže snížit fixní náklady. Další pozitivum spatřuji ve vyšším kusovém prodeji výrobků, které nám zaručí vyšší tržní podíl na úkor naší konkurence a zároveň pro naši společnost budou další referencí, kterou můžeme využít pro marketingové účely. Ještě jednou je nutné podotknout, že prodej s nulovou marží je podmíněn volnými výrobními kapacitami, které by jinak zůstaly nevyužity.

2. Je žádoucí zvedat marži u produktů, kde je naše cena nižší než standardní cenová hladina?

Tuto otázku si musíme položit se stejným důrazem jako otázku předchozí. De facto se jedná o synchronní generátory, které spadají do dvou oblastí rozsahů. První oblast je 6000kVA a více při napětí 400-999V, druhá oblast je 8000kVA a více s napětím 1000-13.800V. U těchto oblastí je současná cenová hladina o 2-5% než je standardní cena nabízená společností TES. Právě zde se naskýtá možnost zvýšení marží o procento, které je pod stávající cenovou hladinou a za které TES nabízí své výrobky. Zde musíme být velmi opatrní, protože tak, jak máme informace o poptávkách svých zákazníků,

mají i naši zákazníci informace a databázi našich nabídek včetně cen. Jednoduše si tedy mohou porovnat ceny, za které jsme jim naše výrobky nabízeli v blízké minulosti, a za které jim je nabízíme nebo budeme nabízet v současnosti. Jelikož se jedná o velmi citlivé téma, nechal jsem zde rozmezí, ve kterém se může daná marže pohybovat a bude se odvíjet od konkrétního typu zákazníka, na samotném zvážení odpovědného obchodníka. Bude se tak jednat o rozmezí původních marží a maximálních možných vzhledem k současné cenové hladině nejlepších nabídek nejrelevantnějších konkurentů. Zrcadlově stejný princip bude platit v případě, že je se cena nabídek společnosti TES Vsetín s.r.o. pohybuje nad současnou cenovou hladinou a je nutná redukce současné marže. V tomto případě bude určena minimální možná marže, která však může být v rozmezí do původních 5% zisku. Opět bude záležet na subjektivním, ale realistickém posouzení konkrétního obchodníka o daném zákazníkovi, jeho zvyklostech, historii spolupráce nebo např. daném projektu. Tyto informace pro subjektivní hodnocení vychází především z marketingového výzkumu a mnoholetých zkušeností. Finální podobu a rozdělení jednotlivých marží můžeme vidět níže, včetně červeně označených minimálních marží.

Tab. 11 Tabulka doporučených marží dle rozsahů (Zdroj: vlastní zpracování)

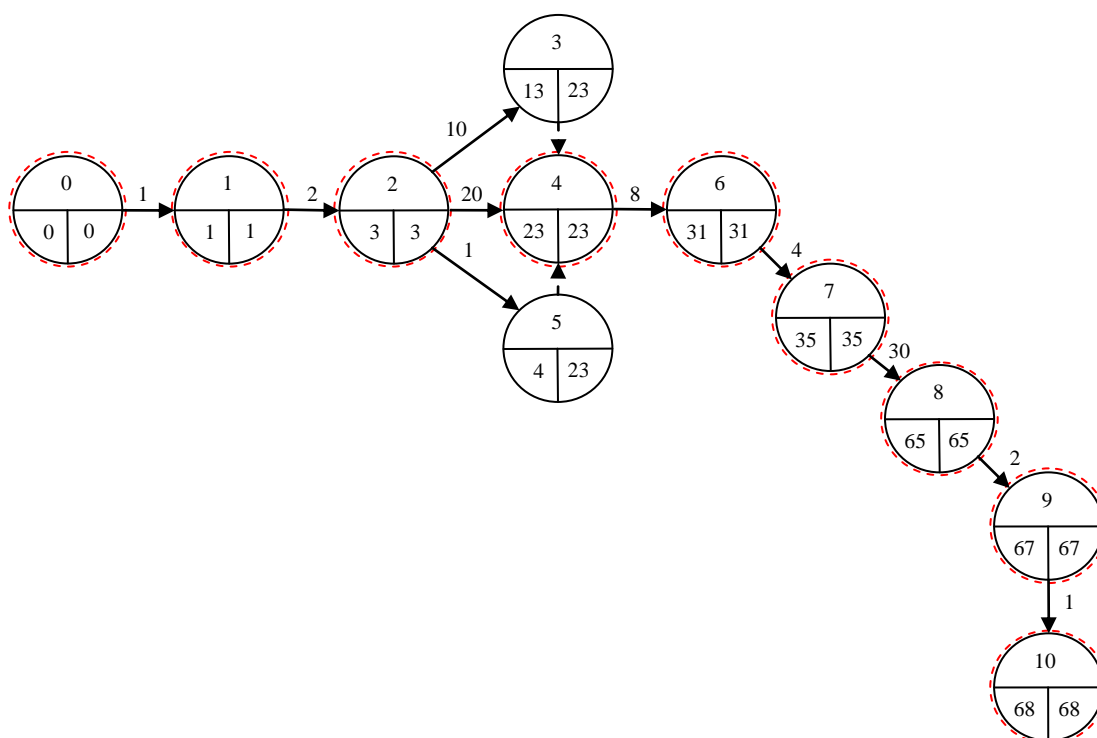
Doporučené marže ve vztahu k současné cenové hladině					
		Zdánlivý výkon			
		100 - 3999kVA	4000 - 5999kVA	6000 - 7999kVA	8000kVA - a více
Napětí	400-999V	0 - 5%	2 - 5%	5 - 9%	5 - 10%
	1000 - 13.800V	0 - 5%	3 - 5%	5%	5 - 7%

9.8 Časová analýza (CPM) celého projektu

V této části byla provedena časová analýza celého projektu s využitím metody CPM. Jednotlivé činnosti a jejich časová náročnost jsou uvedeny v tabulce níže.

Tab. 12 Tabulka s jednotlivými činnostmi a jejich dobou trvání (Zdroj: vlastní zpracování)

označení	název	doba trvání (měsíc)
(0, 1)	interní analýza současného stavu společnosti	1
(1, 2)	tvorba plánu k doclení požadovaného stavu	2
(2, 3)	marketingový výzkum (sběr informací a dat o zákaznících)	10
(2, 4)	benchmarking (sběr dat a informací o konkurenci)	20
(2, 5)	SWOT analýza	1
(4, 6)	analýza získaných dat a informací	8
(3, 6)	fiktivní činnost	0
(5, 6)	fiktivní činnost	0
(6, 7)	tvorba nové strategie na základě získaných informací	4
(7, 8)	aplikace a zavedení nové strategie do CRM	30
(8, 9)	analýza a verifikace prvních dosažených výsledků	2
(9,10)	vyhodnocení	1



Graf 10 Grafické zobrazení projektu metodou CPM (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu vidíme, že celý projekt má nejdříve možný termín dokončení v 68. týdnu a většina činností se nachází na kritické cestě, tudíž zde neexistují téměř žádné časové rezervy. V této souvislosti bude mít každé dílčí zpoždění jednotlivých činností vliv na prodloužení celého projektu. Rezervu spatřujeme pouze u činností (2, 3), což je marketingový výzkum, a činnosti (2, 5), což je SWOT analýza.

9.9 Nákladová analýza projektu

V této části byla provedena nákladová analýza celého projektu a jednotlivých dílčích činností. Náklady byly spočítány na základě časové náročnosti jednotlivých činností, vycházející z časové analýzy, optimálního počtu zúčastněných pracovníků a jejich hodinové sazby. U konkrétně zúčastněných pracovníků bylo zohledněno i jejich běžné finanční ohodnocení v podobě měsíční mzdy, která byla taktéž promítnuta do nákladové analýzy. Jednotlivé činnosti a jejich finanční náklady jsou uvedeny v tabulce níže.

Tab. 13 Tabulka s jednotlivými činnostmi a jejich náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

označení	název	náklady (Kč)
(0, 1)	interní analýza současného stavu společnosti	30.000,-
(1, 2)	tvorba plánu k docílení požadovaného stavu	40.000,-
(2, 3)	marketingový výzkum (sběr informací a dat o zákaznících)	50.000,-
(2, 4)	benchmarking (sběr dat a informací o konkurenci)	160.000,-
(2, 5)	SWOT analýza	20.000,-
(4, 6)	analýza získaných dat a informací	50.000,-
(6, 7)	tvorba nové strategie na základě získaných informací	60.000,-
(7, 8)	aplikace a zavedení nové strategie do CRM	150.000,-
(8, 9)	analýza a verifikace prvních dosažených výsledků	30.000,-
(9,10)	vyhodnocení	20.000,-
	CELKEM	610.000,-

Nákladovou analýzou bylo zjištěno, že celková finanční náročnost všech dílčích činností a tudíž i celého projektu je spočítána na 610.000,-Kč. Je nutné podotknout, že do této částky jsou zahrnuty i části běžné mzdy zaměstnanců a byly uvažovány pouze v délkách trvání konkrétních aktivních činností. To znamená, že nebyly uvažovány např. náklady časových intervalů mezi zasláním dotazníku a jeho zpětným přijetím.

9.10 Riziková analýza projektu

V této části byla provedena analýza možných rizik u jednotlivých činností v průběhu celého projektu. Jednotlivé rizikovosti byly určeny v kontextu možného velikosti rizika, které představují pro celý projekt. V tomto směru určení rizika spatřuji dva zásadní faktory, kterými jsou pravděpodobnost vzniku konkrétního rizika a možné následky a dopady na projekt. Z těchto důvodů jsem jednotlivé činnosti ohodnotil jedním parametrem zahrnujícím pravděpodobnost vzniku a velikostí možných následků ve třech možných kategoriích (nízké riziko, střední riziko, velké riziko).

- **interní analýza současného stavu společnosti**
 - provedení neobjektivní analýzy → *vysoké riziko*
 - nezjištění skutečného stavu → *střední riziko*
 - Možná příčina: nedostatečná informovanost zodpovědných manažerů*
- **tvorba plánu k docílení požadovaného stavu**
 - vytvoření nerealistického plánu → *střední riziko*
 - Možná příčina: přílišná motivace vlastníků*
- **marketingový výzkum (sběr informací a dat o zákaznících)**
 - získání nepravdivých a zkreslených informací → *střední riziko*
 - získání pouze částí požadovaných informací → *vysoké riziko*
 - Možná příčina: neochota dotazovaných sdělit požadované informace*
- **benchmarking (sběr dat a informací o konkurenci)**
 - získání nepravdivých a zkreslených informací → *nízké riziko*
 - získání pouze částí požadovaných informací → *střední riziko*
 - Možná příčina: znemožnění získání požadovaných informací*
- **SWOT analýza**
 - provedení neobjektivní analýzy → *nízké riziko*
 - nezjištění reálných hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek → *nízké riziko*
 - Možná příčina: nedostatečná objektivita zodpovědných manažerů*
- **analýza získaných dat a informací**
 - chybné analyzování všech získaných dat → *střední riziko*
 - Možná příčina: nekompetentnost a nezkušenost hodnotitelů*
- **tvorba nové strategie na základě získaných informací**
 - zvolení chybné strategie → *střední riziko*

Možná příčina: chybná manažerská rozhodnutí

- **aplikace a zavedení nové strategie do CRM**
 - nevhodná aplikace → *nízké riziko*
 - chybně nastavené parametry v CRM → *nízké riziko*

Možná příčina: nezkušenost a špatná informovanost odpovědných manažerů

- **analýza a verifikace prvních dosažených výsledků**
 - provedení neobjektivní analýzy s vysokou chybovostí → *nízké riziko*
 - nezjištění skutečného stavu → *střední riziko*

Možná příčina: nedostatečná objektivita zodpovědných manažerů

- **vyhodnocení**
 - chybné vyhodnocení → *nízké riziko*

Možná příčina: nedostatečná objektivita odpovědných manažerů a motivace, zavděčit se vlastníkům

Závěrem analýzy možných rizik je žádoucí zmínit fakt, že jednotlivé činnosti spolu souvisí a nacházejí se ve vzájemné interakci. Z tohoto důvodu každá předchozí činnost zásadním způsobem ovlivní činnost nadcházející. Je proto nutné dbát na precizní a bezchybné vykonání každé jednotlivé činnosti v průběhu celého projektu. Pro úplnost celé analýzy je nezbytné uvést i jednotlivé garanty a odpovědné pracovníky za konkrétní činnosti. Tabulka s odpovědnými osobami je níže.

Tab. 14 Tabulka s jednotlivými činnostmi a odpovědnými osobami za jejich realizaci
(Zdroj: vlastní zpracování)

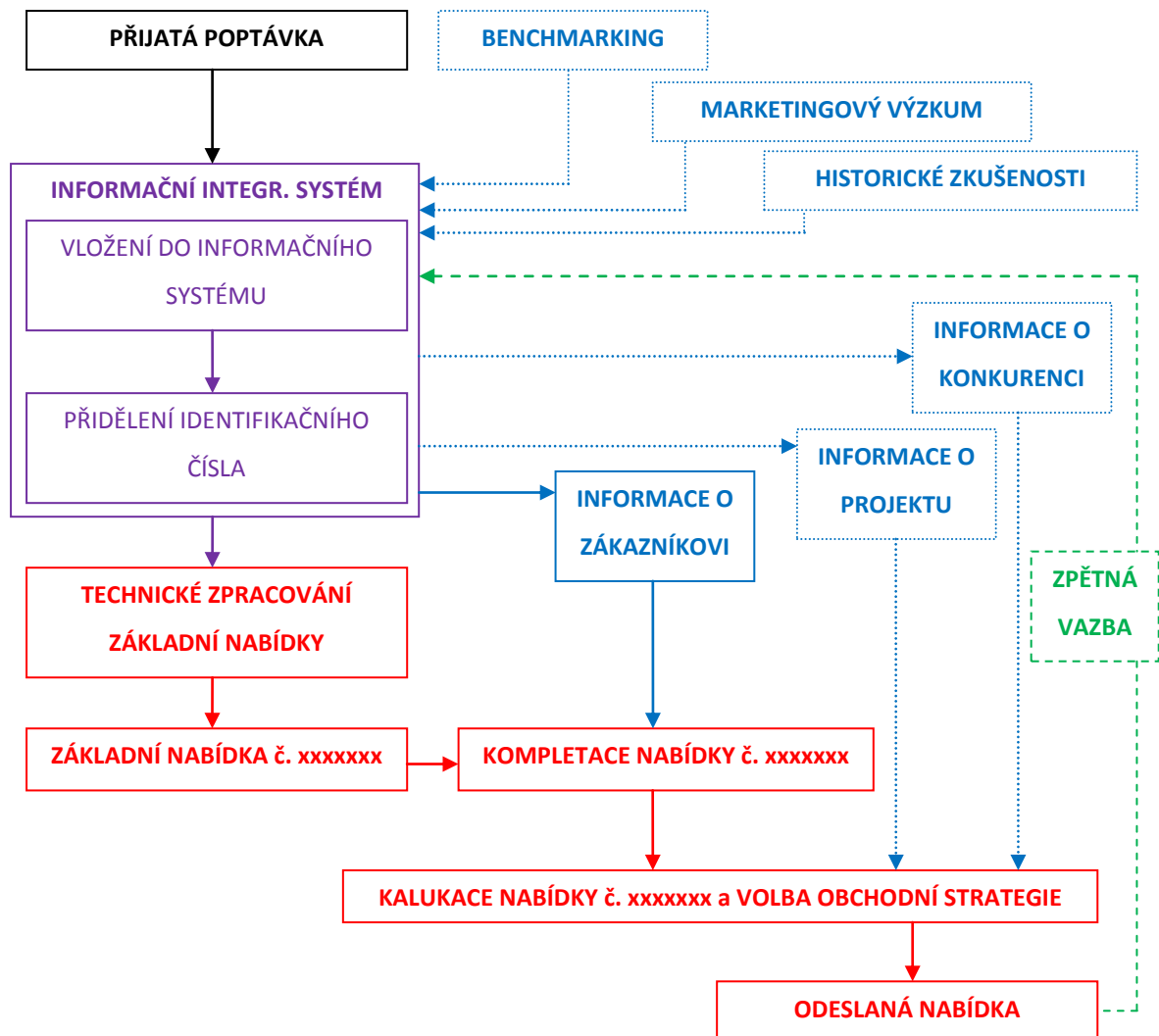
označení	název	zodpovědná osoba
(0, 1)	interní analýza současného stavu společnosti	divizní ředitel
(1, 2)	tvorba plánu k docílení požadovaného stavu	divizní ředitel
(2, 3)	marketingový výzkum (sběr informací a dat o zákaznících)	marketingový ředitel
(2, 4)	benchmarking (sběr dat a informací o konkurenci)	marketingový ředitel
(2, 5)	SWOT analýza	obchodní ředitel
(4, 6)	analýza získaných dat a informací	obchodní ředitel
(6, 7)	tvorba nové strategie na základě získaných informací	divizní ředitel
(7, 8)	aplikace a zavedení nové strategie do CRM	obchodní ředitel
(8, 9)	analýza a verifikace prvních dosažených výsledků	obchodní ředitel
(9,10)	vyhodnocení	divizní ředitel

9.11 Aplikace metody Customer relationship management

Nejdříve možné zahájení aplikace do CRM je v 35. týdnu po zahájení celého projektu a samotná aplikace bude v prvním kole trvat dalších 30 týdnů, po kterých proběhne první analýza a vyhodnocení.

Samotná aplikace metody spočívá v tvorbě nabídek přesně na míru konkrétnímu zákazníkovi na daný projekt. Kompletní proces tvorby nabídky vychází z pravidel, která byla sestavena na základě informací a dat získaných benchmarkingem, marketingovým výzkumem a historickými zkušenostmi s jednotlivými zákazníky.

Když opomeneme fázi kolektivizace jednotlivých dat, jejich transformaci na informace a ukládání do informačního systému, metoda řízení vztahu se zákazníkem pro nás začíná okamžikem obdržení poptávky od konkrétního zákazníka. Následuje prvotní technické zpracování nabídky se základními charakteristikami a informacemi. Na základě zkušeností, marketingového výzkumu a informací z integrovaného informačního systému následuje kompletace nabídky ve smyslu doplnění požadovaného příslušenství a individuální standardizace.



Graf 11 Grafické zobrazení aplikace nové obchodní strategie (Zdroj: vlastní zpracování)

V dalším kroku následuje samotná kalkulace jednotlivých nabídek na základě zákaznickem požadovaném obsahu konkrétní nabídky a především na základě stanoveném rozsahu výše marže. Rozsah marže pak umožňuje danému obchodníkovi pružně a relevantně reagovat na nabídku tak, aby maximalizoval úspěšnost této nabídky. Např. pokud víme, že ve stanoveném rozsahu nabídky neexistuje na trhu mnoho konkurentů, kteří jsou schopni generátory na daný projekt nabídnout, můžeme si dovolit se pohybovat na horní mezi rozsahu předepsané ziskovosti. Naopak, pokud v daném rozsahu projektu máme mnoho konkurentů v podobě výrobců generátorů, je nutné se držet především na spodní hraně předepsaného rozsahu.

Pomocí nově stanovené obchodní strategie a nového přístupu pro určení marží byly nabízeny synchronní generátory počínaje 35. týdnem v délce trvání první etapy 30 týdnů.

9.12 Analýza nového stavu

Po třiceti týdnech používání nové obchodní strategie proběhl první sběr dat a analýza dosažených výsledků v oblasti zefektivnění prodeje.

Prvním měřitelným kritériem pro porovnání je míra neboli procento úspěšnosti získaných objednávek vs. vytvořených nabídek, kterého dosahujeme při používání nové obchodní strategie v rámci individuálního zákaznického přístupu a především pak řízení vztahu se zákazníkem. Po třiceti týdnech jsme provedli první hodnocení s výsledkem úspěšnosti 3,65% a celkovým počtem 28ks synchronních generátorů z úspěšných 23 nabídek. Z tohoto vyplývá, že u několika nabídek se jednalo o vícekusovou objednávku, a za toto období bylo vytvořeno 630 nabídek. Průměrná cena synchronního generátoru klesla na 1,18 mil Kč za kus, což znamená vytvořený obrat 33,04 mil Kč za 30měsíců. Průměrný dosažený zisk u zmíněných a objednaných generátorů byl 4,8%, což v konečné sumě znamená zisk 1.585.920,-Kč.

Tab. 15 Srovnání plánovaných a skutečně dosažených cílů (Zdroj: vlastní zpracování)

	PŮVODNÍ STAV	CÍLOVÝ STAV	DOSAŽENÝ STAV po 30 týdnech
ÚSPĚŠNOST (%)	3%	≥ 3,5%	3,65%
POČET GENERÁTORŮ (ks)/rok	40-42 ks	≥ min 46 ks	28ks
OBRAT (mil Kč)/rok	48-50,4 mil Kč	≥ 55,2 mil Kč	33,04 mil Kč
ZISK (tis Kč)/rok	2.400-2.520 tis Kč	≥ 2.760 tis Kč	1.585 tis Kč

Nesmíme opomenout fakt, že nová strategie byla používána pouhých 30 týdnů a všechny výsledky jsou vztaženy k celému roku, tedy k hodnotě 52 týdnů. Můžeme si tedy dovolit poměrný přepočítání hodnot získaných 30 týdenní aplikací na hodnotu 52 týdnů.

Tab. 16 Predikce budoucího stavu (Zdroj: vlastní zpracování)

	DOSAŽENÝ STAV po 30 týdnech	CÍLOVÝ STAV	PŘEDPOKLÁDANÝ STAV po 1 roku
ÚSPĚŠNOST (%)	3,65%	≥ 3,5%	3,65%
POČET GENERÁTORŮ (ks)/rok	28ks	≥ min 46 ks	48 ks
OBRAT (mil Kč)/rok	33,04 mil Kč	≥ 55,2 mil Kč	57,27 mil Kč
ZISK (tis Kč)/rok	1.585 tis Kč	≥ 2.760 tis Kč	2.747 tis Kč

Dále by bylo žádoucí připomenout i fakt tzv. setrvačnosti. Jak bylo zmíněno v úvodu práce, jednotlivé projekty se mohou lišit svou délkou v rozmezí 6 až 18 měsíců, ve výjimečných případech až 24 měsíců. Z tohoto důvodu, čím delší časový horizont budeme sledovat, tím přesnější hodnoty získáme. Dalším ovlivňujícím faktorem je právě zmíněná setrvačnost, kdy „dobíhají“ nabídky vytvořené dle původních pravidel a původní obchodní strategie. Naproti tomu některé nově vytvořené nabídky dle nové obchodní strategie s prokazatelně vyšší úspěšností budou ještě dobíhat několik měsíců mimo námi zkoumaný časový horizont. Z tohoto důvodu zde existuje vysoký předpoklad, že se úspěšnost nabídek v dalším zkoumaném období ještě zvýší, což povede k vyšší produkci a především k většímu vytvořenému zisku.

Jediným 100% nesplněným cílem tohoto projektu byl dosažený nominální zisk, který byl po přepočtu na jeden rok o 13tis Kč nižší. Tento fakt byl způsoben poklesem ziskovosti u jednotlivých produktů. Tento pokles byl způsoben nutností snížení naší plánované marže, dle nových pravidel cenotvorby. Další příčinu spatřuji v prodeji většího počtu synchronních generátorů právě v kategoriích, kde byla nutnost plánovaný zisk snížit. Tento fakt podporuje i to, že jsme prodali větší počet generátorů, než byl stanoven jako minimální. Tuto skutečnost může mít za následek právě snížení marže u jednotlivých rozsahů, ve kterých jsme dříve nebyli konkurenceschopní.

ZÁVĚR

Cílem řešení této diplomové práce bylo zefektivnění prodeje ve společnosti TES Vsetín s.r.o. Dosažení tohoto nesnadného cíle záviselo významně na volbě vhodných metodických postupů. Rozhodnutí využít metod benchmarkingu, řízení vztahu se zákazníky a jejich aplikace v reálném prostředí výrobního podniku se ukázalo jako efektivní.

Nová obchodní strategie, v hlavní roli s individuální cenotvorbou, soustředěná na aktivní přístup ke konkrétním zákazníkům, podporovaná důležitými informacemi o relevantních konkurentech a jejich výrobcích, prokazatelně zefektivnila celý průběh procesu od obdržení poptávky až po tvorbu a odeslání nabídky. Tento fakt byl prakticky potvrzen úspěšností nabídek, které se zvýšily téměř o jednu pětinu z původních 3 % na 3,65 %. Tím se zvýšil i celkový počet prodaných generátorů, což se příznivě projevilo v růstu tržeb i v dosaženém hospodářském výsledku.

Nový obchodní přístup nepřináší pouze splnění shora uvedených kvantifikovatelných ekonomických ukazatelů a jejich kontinuální růst především v podobě zvýšeného počtu vyrobených synchronních generátorů, v růstu obrátu a zisku. Projevil se také úsporami času při tvorbě samotných nabídek. Tento příznivý efekt lze do značné míry odvodit od vysoké úrovně informovanosti managementu společnosti TES o potřebách jednotlivých zákazníků a jejich preferencích. Proto může být perfektně zpracována už prvotní nabídka tak, aby svým obsahem vycházela vstříc požadavkům konkrétního zákazníka.

S procesem tvorby nabídek souvisí i další faktor podílející se na úsporách času, které pramení z toho, že všechny nabídky jsou odesílány zcela kompletní z hlediska obsahu a v optimalizované formě formálního provedení. Snížená pracnost vyřizování objednávek má svůj původ mimo jiné v tom, že nabídky se od zákazníka nevrací s požadavkem o doplnění informací o různé druhy úprav apod. Jde v podstatě o zvýšení produktivity práce, která se projevuje v oblasti financování jako úspora nákladů. Pracovníci obchodního úseku mohou s přihlédnutím k úsporám času při tvorbě nabídek a jejich vyřizování zaměřit svoji pozornost více na analýzu současného stavu a vývoje trhu a na nové marketingové postupy při komunikaci se zákazníky.

Současně nutno se stejnou důkladností sledovat konkurenci, její výrobky a s nimi poskytované služby, nástroje komunikace se zákazníky, cenovou politiku atd. Aplikace metod použitých v této diplomové práci se jeví jako užitečná a efektivní.

Na závěr nutno zdůraznit, že úspěšnost podnikání závisí v současném globalizovaném světě stále více na změně podnikatelské filosofie, pro kterou je charakteristický nový vztah k zákazníkům, k výrobkům, k dodavatelům i k vlastním pracovníkům. Tuto tezi ve vymezené oblasti zadání ověřily i výsledky této diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] JIRÁSEK, JAROSLAV A. (2007). *Benchmarking a konkurenční zpravodajství. Souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2007. ISBN: 978-80-7259-051-3.
- [2] ČICHOVSKÝ, LUDVÍK (2002). *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. ISBN: 80-86031-35-7.
- [3] KOTLER, PHILIP (2004). *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN: 978-80-247-2439-3.
- [4] HADRABA, JAROSLAV (2004). *Marketing. Produktový mix – tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2004. ISBN 80-86473-89-9.
- [5] NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ P. (2011). *Benchmarking. Mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN: 978-80-7261-224-6.
- [6] STORBACKA, K., LEHTINEN, JARMO R. (2001). *Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN: 80-7169-813-X.
- [7] ŘEZÁČ, JAROMÍR (2009). *Moderní management. Manažer pro 21. Století*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN: 987-80-251-1959-4.
- [8] KOTLER, PHILIP (2005). *10 smrtelných marketingových hříchů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN: 80-247-0969-4.
- [9] BAUMGARTNER T., HATAMI, H., VANDER ARK, J. (2012). *Sales Growth*. New Jersey: John Wiley and Sons, (2012). ISBN: 978-1-118-34351-7.
- [10] KNIGHT, PETR (2007). *Vysoce efektivní marketingový plán*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN: 978-80-247-1999-3.
- [11] KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN: 80-247-0513-3.
- [12] SARKIS, JOSEPH (2001). *Benchmarking for agility*. USA, Massachusetts, Worcester: Clark University, 2001, 88-107 s. ISSN 1463-5771.
- [13] CHLEBOVSKÝ, Vít (2005). *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

- [14] WESSLING, Harry (2003). *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [15] KARLOF, B (1995). *Benchmarking : jak napodobit úspěšné. Ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 8085865238.
- [16] DOHNAL, Jan (2002). *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [17] CAMP, R.C. *Business process benchmarking : finding and implementing best practices*. Milwaukee : ASQC Quality Press, 1995. 464 s. ISBN 0-87389-296-8.
- [18] Kašík, M., Havlíček, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2009. 256 s. ISBN: 978-80-7408-022-7.
- [19] Blažková, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. 280 s. ISBN : 978-80-247-1535-3.
- [20] SOUKALOVÁ, R. *Benchmarking jako informační zdroj o konkurenci*. Zlín :Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 49 s. ISBN 80-7318-247-5.
- [21] ZIKMUND, William G. *Customer relationship management : integrating marketing strategy and information technology*. Hoboken : Wiley, 2003. 179 s. ISBN 0-471-27137-3.
- [22] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha : Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

Elektronické zdroje

- [23] SOUKUP Michal a PECHMANN Tomáš, *Implementace CRM je komplexní projekt* [online].[cit.20-06-2013] Dostupné z WWW:
<http://www.systemonline.cz/crm/implementace-crm-je-komplexni-projekt-1.htm>
- [24] CENYGROVÁ Jaroslava, *Technická řešení CRM a možnosti nasazení* [online].[cit. 14-05-2013] Dostupné z WWW:
<http://www.systemonline.cz/clanky/technicka-reseni-crm-a-moznosti-nasazeni.htm>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- APQC Americké centrum pro produktivitu a kvalitu – The American Productivity & Quality Center.
- CRM Řízení vztahu se zákazníkem - Customer relationship management
- B2B Obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi - Business to business,

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Základní pohled na CRM.....	14
Obr. 2 Diferenciace CRM.....	16
Obr. 3 Pohyb informací v CRM.....	17
Obr. 4 Základní princip benchmarkingu.....	21
Obr. 5 Možné zdroje sběru dat.....	22
Obr. 6 Proces aplikace benchmarkingu.....	26
Obr. 7 Typy a přístupy benchmarkingu.....	27
Obr. 8 Podoba a označování termínů.....	43
Obr. 9 Areál společnosti TES Vsetín s.r.o.	46
Obr. 10 Vývoj společnosti v grafické podobě.....	47
Obr. 11 Horizontální generátory připravené k expedici.....	49
Obr. 12 Vertikální generátor na zkušebním stanovišti.....	50
Obr. 13 Příklad označení synchronního generátoru.....	60
Obr. 14 Ukázka možných kombinací.....	61
Obr. 15 Ukázka základní nabídky.....	67
Obr. 16 Ukázka možného obsahu nabídky.....	69
Obr. 17 Ukázka komplexního přístupu CRM.....	72
Obr. 18 Ukázka funkcionálního principu nové strategie.....	74

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Informační struktura CRM.....	18
Tab. 2 Jednotlivé etapy benchmarkingu a garanti.....	24
Tab. 3 Základní podoba SWOT analýzy.....	32
Tab. 4 Možná podoba SWOT analýzy.....	35
Tab. 5 Přehled jednotlivých modelů.....	40
Tab. 6 Možná podoba získaných dat pro srovnání.....	85
Tab. 7 Tabulka s jednotlivými kombinacemi a rozdělením.....	86
Tab. 8 Tabulka pro původní cenotvorbu dle rozsahů.....	89
Tab. 9 Tabulka se současnými cenovými rozsahy.....	89
Tab. 10 Tabulka maximálních možných marží dle rozsahů.....	90
Tab. 11 Tabulka doporučených marží dle rozsahů.....	91
Tab. 12 Tabulka s jednotlivými činnostmi a jejich dobou trvání.....	92
Tab. 13 Tabulka s jednotlivými činnostmi a jejich náklady.....	93
Tab. 14 Tabulka s jednotlivými činnostmi a odpovědnými osobami za jejich realizaci.....	96
Tab. 15 Srovnání plánovaných a skutečně dosažených cílů.....	98
Tab. 16 Predikce budoucího stavu.....	98

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Zákaznické vnímání kvality synchronních generátorů.....	78
Graf 2 Zákaznické vnímání ceny synchronních generátorů.....	78
Graf 3 Zákaznické vnímání účinnosti synchronních generátorů.....	79
Graf 4 Zákaznické vnímání termínů dodání synchronních generátorů.....	79
Graf 5 Zákaznické vnímání kvality synchronních generátorů.....	80
Graf 6 Zákaznické vnímání rychlosti reakce na poptávku.....	80
Graf 7 Zákaznické vnímání ochoty řešit nestandardní požadavky.....	81
Graf 8 Benchmarking synchronních generátorů s napětím 690V.....	87
Graf 9 Benchmarking synchronních generátorů s napětím 6600V.....	88
Graf 10 Grafické zobrazení projektu metodou CPM.....	92
Graf 11 Grafické zobrazení aplikace nové obchodní strategie.....	97

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Katalog generátorů zaměřený na hydro

PŘÍLOHA PI: Katalog generátorů zaměřený na hydro



GENERATORS
FOR HYDRO POWER

TES
ELECTRIC MACHINES

**SMALL HYDROPOWER PLANTS
ARE ONE OF SIGNIFICANT
SOURCES OF GREEN ENERGY**

Experience

TES VSETÍN s.r.o. leads the European small hydro-electric power field with long-term experience and more than 450 projects and 550 MW installed. Product lines include all types of synchronous, asynchronous and permanent magnet generators for all kinds of turbines

Innovation

TES is an innovator in hydropower technologies. Keeping our knowledge on the top level to bring improvements in both mechanical and electrical machine characteristics.

Customized

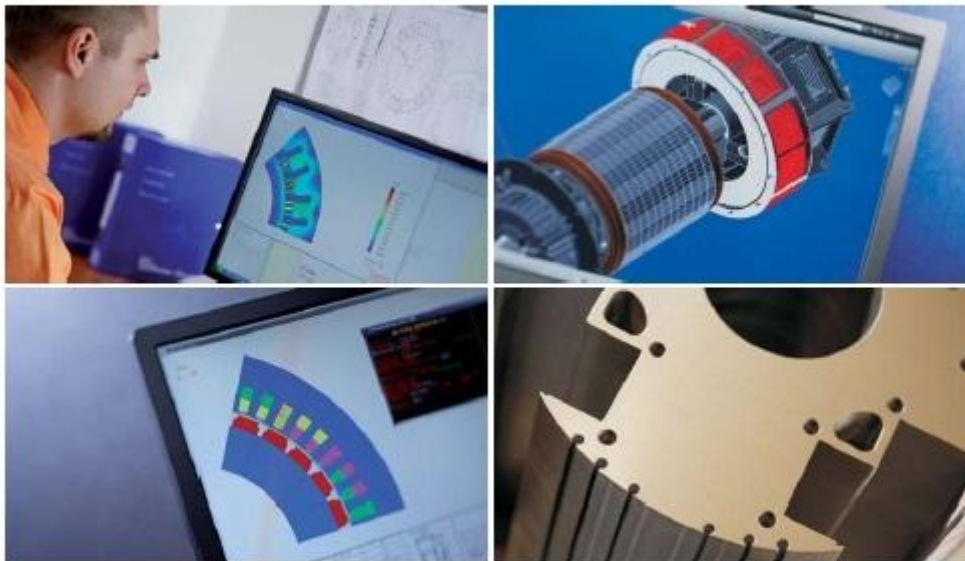
Each generator is custom designed and that its performance is optimized and so that all the customers' requirements may be incorporated.

Worldwide presence

TES has a global customer base, exporting more than 90 % of its hydro generators abroad.



Increasing total energy yield by minimizing total loss.



To meet your special needs we provide

- The best efficiency by choosing the most suitable lamination material
- Optimum rotor type (smooth or salient pole) and size to save your money
- Varied stator slot shapes to maximize efficiency
- Air gap customization to make your generator silent

The R&D department supports you with

- Improved efficiency
- Increased quality
- Lower costs

Generator Ranges

Synchronous generators
from 100 kVA to 20 MVA

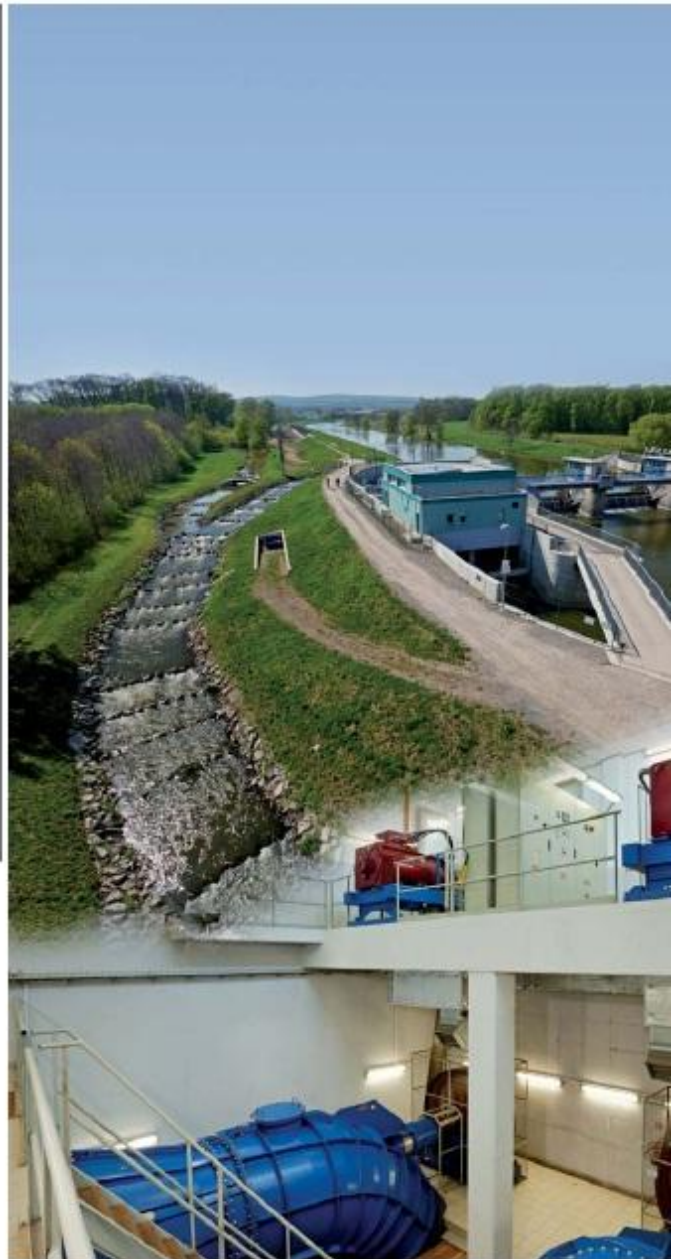
Asynchronous generators
from 100 kW to 1.5 MW

Customized design

Vertical or Horizontal Construction
Degree of Protection IP23 - IP56
Air or Water Cooling
Solid and hollow shafts

High Efficiency Machines

over 96% with synchronous generators
over 97% with permanent magnet generators



Bulhary HPP 2 x GSH400LB Synchronous Generators
Czech Republic 397 kVA 750 rpm



Montestrutto HPP
Italy

2x GSH1120L32, 2400 kVA, 187.5 rpm
1x GSH800L24, 1100 kVA, 250 rpm

GENERATORS FOR HYDROPOWER



Stjarnfors HPP
Norway

2x GSH500L10 Synchronous Generators
764 kVA 600 rpm



Susasca HPP
Switzerland

1x GSH800M6 Synchronous Generator
3661KVA 1000rpm



TES VSETÍN s. r. o.,
Jiráskova 691, 755 01 Vsetín, Czech Republic
phone: +420 571 812 202, fax: +420 571 812 842
e-mail: Sales-TEM@tes.cz

www.tes.cz