

České vysoké učení technické v Praze

Fakulta strojní

Ústav řízení a ekonomiky podniku



Diplomová práce

Zavedení CRM do výrobní společnosti

Introduction of CRM to the manufacturing company

Bc. Veronika Benešová

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Michal Kavan, CSc.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Benešová** Jméno: **Veronika** Osobní číslo: **437693**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Strojní inženýrství**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Zavedení CRM do výrobní společnosti

Název diplomové práce anglicky:

Introduction of CRM to the manufacturing company

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod a cíle práce
2. Teoretická část - CRM – charakteristika, přínosy a úskalí
3. Praktická část – nalezení a nastavení vhodných součástí CRM řešení pro potřeby zakázkové výroby. Bude simulováno na informačním systému Karat a na existujících zakázkách a zákaznických české výrobní společnosti. Praktické návrhy a doporučení autora.
4. Závěr
5. Seznam literatury
6. Přílohy

Seznam doporučené literatury:

1. LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.
2. DOHNAL, Jan. Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie. Praha: Grada, 2002. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0401-3.
3. CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. Michal Kavan, CSc., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **30.10.2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **04.01.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **25.03.2022**



doc. Ing. Michal Kavan, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce



prof. Ing. František Freiberg, CSc.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

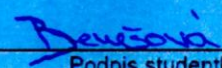


prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání



Podpis studentky

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně, a to výhradně s použitím pramenů a zdrojů uvedených v seznamu použité literatury.

V Praze dne

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych velice poděkovala vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Michalu Kavanovi, CSc., za jeho profesionální vedení, připomínky a cenné rady, které přispěly k jejímu úspěšnému dokončení.

Další poděkování patří společnosti BENEŠ a LÁT a.s., panu Bc. Janu Látovi a zejména paní Petře Pavlišťové, DiS., která se mnou aktivně spolupracovala.

Děkuji rodině, která mne podporuje nejen během studia na vysoké škole a psaní diplomové práce, ale během celého života.

Poslední díky náleží příteli Rudolfovi, za jeho trpělivost a dodání motivace pro úspěšné dokončení diplomové práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zavedením CRM do výrobní společnosti. V teoretické části je úkolem obecné seznámení se CRM, jeho přínosy a překážkami. Jak se měří úroveň CRM a aktuální trendy. Druhá část popisuje společnost BENEŠ a LÁT a.s, základní informace a finanční analýzu za posledních 5 let. Následně je představen software Karat, v kterém bude CRM řízeno. Praktická část analyzuje aktuální stav CRM ve společnosti, jaké jsou cíle a jak se na nich pracuje. Poslední částí jsou praktická doporučení pro další kroky CRM.

Klíčová slova

CRM, řízení vztahů se zákazníky, zákazník, B-2-B, BENEŠ a LÁT a.s., Karat software

Abstract

The thesis deals with introduction of CRM to the manufacturing company. The theoretical part contains general introduction of CRM, benefits and obstacles. How to measure CRM level and current trends. The second part describes the company BENEŠ and LÁT a.s., basic information and financial analysis for the last 5 years. Then the Karat software is introduced in which the CRM will be controlled. The practical part analyzes the current state of CRM in the company. What are the goals and how to achieve them. The last part contains practical recommendations for the CRM.

Key words

CRM, customer relationship management, customer, B-2-B, BENEŠ and LÁT a.s., Karat software

OBSAH

1. ÚVOD	9
2. CRM	10
2.1 DEFINICE CRM	10
2.2 HISTORIE VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	11
2.2.1 <i>Kartotéka</i>	11
2.2.2 <i>Balík programů Office</i>	11
2.2.3 <i>Programy pro správu kontaktů a management času</i>	12
2.2.4 <i>CRM e-systémy</i>	12
2.3 PŘÍSTUP K CRM	13
2.4 CÍL CRM	14
2.5 ANALÝZA PODNIKOVÉHO PROSTŘEDÍ	15
2.5.1 <i>Externí analýza</i>	15
2.5.2 <i>Interní analýza</i>	17
2.6 ZÁSADY	18
2.7 TECHNOLOGIE	19
2.7.1 <i>Operační část CRM</i>	19
2.7.2 <i>Analytická část CRM</i>	20
2.7.3 <i>Kooperační část CRM</i>	20
2.8 FÁZE	20
2.9 ZAMĚŠTNANCI.....	21
2.9.1 <i>Charakteristiky pracovní síly v kontextu CRM</i>	22
2.9.2 <i>Pracovní síla v implementaci</i>	24
2.10 ZÁKAZNÍCI	25
2.11 PŘÍNOSY.....	29
2.11.1 <i>Bezproblémový průběh obchodních procesů</i>	29
2.11.2 <i>Individuální kontakt se zákazníky</i>	29
2.11.3 <i>Více času na zákazníky</i>	30
2.11.4 <i>Odlišení se od konkurence</i>	30
2.11.5 <i>Zlepšení image</i>	30
2.11.6 <i>Lepší přístup k informacím</i>	30
2.11.7 <i>Efektivní předpovědi</i>	30
2.11.8 <i>Zlepšení komunikace mezi marketingem, odbytem a službami</i>	30
2.11.9 <i>Zefektivnění týmové spolupráce</i>	31
2.11.10 <i>Větší motivace pracovníků</i>	31
2.12 PŘEKÁŽKY CRM RIZIKA NEÚSPĚCHU	31
2.12.1 <i>Obecné</i>	31
2.12.2 <i>Zaměstnanci</i>	31
2.12.3 <i>Technické</i>	31
2.12.4 <i>Informační</i>	32
2.13 MĚŘENÍ ÚROVNĚ A VÝKONNOSTI CRM	32
2.13.1 <i>CRM - CRACK Model</i>	33
2.13.2 <i>Váhování veličin CRM CRACK Model</i>	37
2.14 CRM TRENDY	38
2.14.1 <i>Umělá inteligence</i>	38
2.14.2 <i>Sociální CRM</i>	38
2.14.3 <i>Automatizace úkolů</i>	39
2.14.4 <i>Prediktivní údržba</i>	39
3. BENEŠ A LÁT	40
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE	41
3.2 HISTORIE	41
3.2.1 <i>Časová osa</i>	44
3.3 ZÁVODY A TECHNOLOGIE	45
3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	46
3.5 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	46

3.5.1	<i>Rentabilita celkového kapitálu (ROA)</i>	49
3.5.2	<i>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</i>	50
3.5.3	<i>Rentabilita tržeb (ROS)</i>	51
3.5.4	<i>Obrat zásob a doba obratu zásob (DOZ)</i>	52
3.5.5	<i>Obrat pohledávek a doba obratu pohledávek (DOP)</i>	53
3.5.6	<i>Celková zadluženost (CZ)</i>	54
3.5.7	<i>Běžná likvidita (BL)</i>	55
3.5.8	<i>Pohotová likvidita (PL)</i>	56
3.5.9	<i>Okamžitá likvidita (OL)</i>	57
3.5.10	<i>Solventnost</i>	58
3.5.11	<i>Zisk na zaměstnance (EMP)</i>	59
3.5.12	<i>Tržby na zaměstnance (EMS)</i>	60
4.	KARAT SOFTWARE	61
4.1.1	<i>Karat pro slévárenskou firmu</i>	63
5.	ANALÝZA	65
5.1	SITUACE PŘED ZAVEDENÍM CRM.....	65
5.2	DŮVODY PRO IMPLEMENTACI CRM	66
5.3	CÍLE	66
5.4	LIDÉ.....	67
5.5	UNIKÁTNÍ ČÍSLO	68
5.6	MARKETING	69
5.7	SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ	69
5.8	KARAT AGENDY.....	70
5.9	FUNNEL	84
5.10	ZÁSADY	89
6.	PRAKTICKÉ NÁVRHY A DOPORUČENÍ	90
6.1	DOPORUČENÍ Č. 1	90
6.2	DOPORUČENÍ Č. 2	90
6.3	DOPORUČENÍ Č. 3	91
7.	ZÁVĚR	92
8.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	93
9.	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
10.	SEZNAM TABULEK	97
11.	SEZNAM GRAFŮ	98

1. Úvod

Téma diplomové práce je „Zavedení CRM do výrobní společnosti“, které jsem si zvolila díky nabídce od společnosti BENEŠ a LÁT a.s., jelikož se jednalo o aktuálně řešený projekt a na první pohled mne zaujalo.

Cílem diplomové práce je analýza současného stavu CRM ve společnosti BENEŠ a LÁT, která mi umožnila nahlédnout do interního systému a doporučení postupů pro vyhodnocení zavedeného CRM.

CRM je v současné době, době plné velkých konkurenčních bojů, jednou z podmínek růstu na trhu. I proto nejen zde platí citát Jana Nerudy: „ Kdo chvíli stál, již stojí opodál.“ Nenacházíme se v době před 40 lety, kdy se stály fronty na pomeranče a jediné dříny byly z tuzexu, ale dnes nabídka převyšuje poptávku a proto se cílí na zákazníka, jeho potřeby a chťiče. Podniky se musí snažit nabídnout zákazníkovi individuální přístup, zajímat se o jeho zájmy, snažit se o jeho setrvání, protože pokud to nedělají, dostane zákazník nabídku od konkurence, která si jej již udrží, právě například z důvodu kvalitního CRM.

V teoretické části popíši problematiku CRM, charakteristiku, přínosy a úskalí. Ukáži všechny významné faktory týkající se řízení vztahů se zákazníky, pro vytvoření lepší představy, čemu se bude věnovat praktická část.

Představím společnost BENEŠ a LÁT a.s. a pro přehled o finančních aktivitách vypracuji finanční analýzu. Dále bude diplomová práce obsahovat stručné představení softwaru Karat, který je využíván ve společnosti BENEŠ a LÁT a bude inovován pro implementaci CRM.

Poslední částí bude analýza aktuální situace ve společnosti, důvody pro zavedení CRM a předpokládané cíle. Poslední kapitolou budou vlastní doporučení pro hodnocení zavedeného CRM.

2. CRM

V této kapitole si povíme teoretický úvod pro CRM neboli řízení vztahů se zákazníky. Definujeme základní pojmy, historii a hlavní cíle CRM. Popíšeme faktory ovlivňující zavedení CRM. Jaké jsou možnosti pro měření úrovně a jako poslední jaké jsou CRM trendy.

2.1 Definice CRM

Pro CRM neboli řízení vztahů se zákazníky neexistuje obecně uznávaná definice, uvedeme si proto pár příkladů, jak je možno ji chápat.

„Customer Relationship Management znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom podpořena vhodnými technologiemi“ [4]

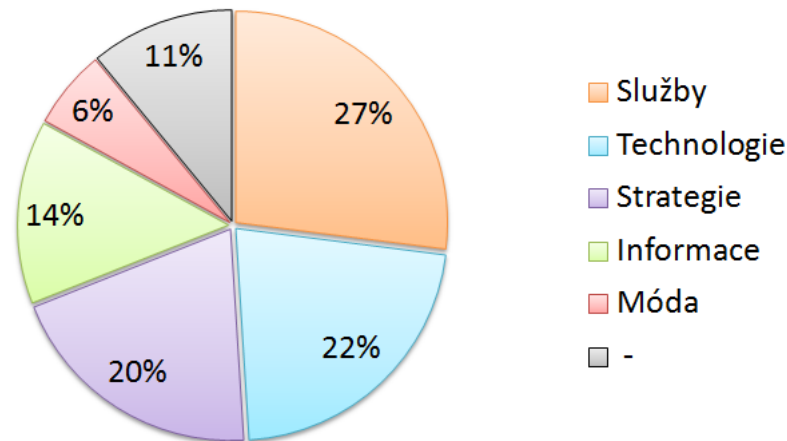
„Customer Relationship management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran“ [3]

„Řízení vztahů se zákazníky zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT (Information System/Information and Communication Technology) s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možnosti internetu.“ [2]

Z průzkumu META Group, kdy byli vysoce postavení manažeři dotazováni na názor na CRM, se došlo k výsledkům. [2]

- 27 % manažerů chápe CRM jako poskytování služeb za použití všech obchodních kanálů
- 22 % respondentů si vybaví pod pojmem CRM technologii podporující CRM
- 20 % si představuje CRM jako strategii orientovanou na zákazníka
- 14 % dotazovaných si představuje CRM jako úsilí vybavit pracovníky potřebnými informacemi o zákaznících
- 6 % manažerů považuje CRM pouze jako módní trend a nevidí v něm hlubší význam
- 11 % se nevyjádřilo

Názor manažerů na CRM



Obrázek 1 - Názor manažerů na CRM

2.2 Historie vztahů se zákazníky

Historie CRM sahá až do 20. let 19. století a lze ji rozdělit do 4 etap, které se od sebe liší mírou využití výpočetní techniky, automatizace činností, vhodnosti dle velikosti organizace, rozsahu či komplexnosti. [3]

2.2.1 Kartotéka

System papírové databáze neboli kartotéka je nejstarším způsobem pro udržování přehledu o zákaznících a jejich aktivitách. Umožňuje jednoduché ukládání dokumentů a není závislá na výpočetní technice. Největší nevýhodou je nulová automatizace, kdy je nutné neustále opisovat údaje, ručně vyhledávat v databázi, tvořit statistiky, vytvářet souhrnné zprávy atd. V dobách, kdy si ne každý obchodník mohl dovolit počítač, sloužilo k databázi zákazníků: [3]

- Šanon – abecedně seřazení zákazníci, informace o zákaznících, informace o komunikaci se zákazníkem
- Diář – časové plány
- Barevné tužky – sloužící k přehlednému grafickému znázornění

2.2.2 Balík programů Office

Postupem času se přecházelo od papírové kartotéky k elektronické podobě ve formě balíku programů Office. Tento systém již umožňuje částečně automatizované procesy a činnosti. Nejprve dojde k vytvoření elektronické databáze, kde se poté spravují jednotlivé údaje, tabulky, nastavuje se automatické upozorňování. Nevýhodou této

metody je absence správy dokumentů, analytické a statistické nástroje nebo tvorba souhrnných zpráv. Systém ukládání, tvorba statistik a analýz je v režii uživatele, které si vede nad rámec funkčnosti Office programů. [3]

Jako příklad si uvedeme Microsoft Office Outlook, který tvoří integrační článek celého systému. Outlook je elektronická kartotéka vyhledávající kontakty, které dokáže třídit, dále podporuje automatizaci elektronické komunikace a umožňuje sdílený přístup pro více zaměstnanců. Mezi hlavní nedostatky patří omezenost vyhledávacích funkcí a svázanost všech aktivit s uživatelem místo svázání s jednotlivými kontakty, jichž se aktivity přímo týkají. Jako výhodu lze jmenovat nízkou pořizovací cenu a uspořádání dle vlastních požadavků. Předpokladem pro efektivní využití programu je dobrá proškolenost uživatelů, kteří budou schopni vytvořit dobře fungující systém pro správu kontaktů a provázání s elektronickým diářem. [3]

2.2.3 Programy pro správu kontaktů a management času

Tyto programy automatizují procesy vyplňování, ale i následného ukládání do elektronické zákaznické karty. Databáze ukládá kontaktní údaje, ale také obchodní informace, jako je velikost firmy, objem nákupu, poptávané produkty atd. V databázi lze snadno vyhledávat dle zadaných kritérií, dále je využíván tabulkový procesor pro výpočty a program pro správu kontaktů a elektronickou poštu. Programy pro správu kontaktů jsou jednoduché pro obsluhu a údržbu, vhodné především pro malé a střední podniky, kdy je může spravovat více uživatelů, kteří mohou mít buď plná práva, nebo omezená dle jejich úrovně. Jako příklad můžeme uvést systém ACT! od SageSoftware nebo Soft4Sale. [3]

2.2.4 CRM e-systémy

Komplexní CRM e-systémy již zahrnují čtyři základní moduly pro CRM podporu: [3]

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

Z důvodu vysoké pořizovací ceny a nutnosti proškolení uživatelů, jsou využívány především u velkých podniků. U těchto systémů je důležitá provázanost, aby byla zajištěna správná funkčnost jak na vertikální úrovni (nadřízený a podřízený) tak i na

horizontální (jednotlivá oddělení podniku). Vzhledem k obsáhlosti databáze lze sledovat trendy v chování zákazníka a předvídat další jeho chování a odhadnout budoucí potenciál tohoto zákazníka pro firmu. Představiteli této etapy jsou Siebel, Marketing Manager nebo Karat, který bude sloužit k praktické ukázce této práce. [3]

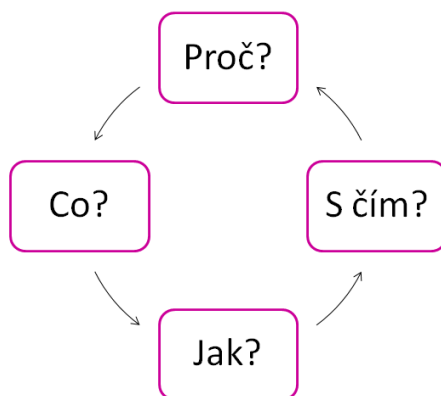
Další historickou představu můžeme získat z pěti stadií popsaných od roku 1980 do současnosti. [1]

Stadium CRM	Dosažené výsledky	Pozorování
1980 – 1990 Automatizace zákaznických služeb	Úspory z call center	Telekomunikační systémy
1990 – 1995 Záznamy informací o zákaznických vztazích	Porozumění zákazníkům	Centralizovaný systém řízení dat
1995 – 2000 Tvorba hodnot pro zákazníky	Zlepšení hodnoty produktů	Zákaznické programy
2000 – 2005 Rozvoj managementu založeného na CRM	Změna kultury společnosti	Rozvoj úkonů
2005 – současnost Vytváření struktury a procesů zákaznický orientovaní společnosti	Efektivní organizace	Vývoj modelů zahrnujících zákazníky

Obrázek 2 - Vývoj přístupů k CRM - přepracováno podle [1]

2.3 Přístup k CRM

Pojem CRM nelze chápat jako zázrak, který překoná špatné návyky a bude fungovat jen díky zavedení, ale je důležité jako první krok provést restrukturalizaci podniku na zaměření se na zákazníka, jinak může dojít jen k navýšení nákladů oproti kladným faktorům, které by byly podnikem požadovány. [4]



Obrázek 3 - Filozofie přístupu k CRM [5]

- **Proč?** – proč zavádíme CRM – růst zisku, zvětšení podílu na trhu, růst tržní hodnoty firmy – **stanovení cílů a finanční řízení společnosti**
- **Co?** – co nabídneme zákazníkovi, jaké nastavíme parametry, abychom uspokojili potřeby zákazníka - **definování produktů, zákazníků, segmentů, konkurence, dodavatelů**
- **Jak?** – jaké budou použity pracovní postupy, aby bylo dosaženo spokojenosti zákazníka – **definování klíčových procesů**
- **S čím?** – jaké má firma zaměstnance, technologie, informační systémy k realizování procesů - **stanovení požadavků na organizaci, zaměstnance a programy**

2.4 Cíl CRM

Cílem CRM je vytvoření a řízení vztahů se svými zákazníky. Základním předpokladem je kvalita vztahů, pokud není utvořen individuální vztah, je pro podnik náročné, aby si zákazníka získal a prodal svůj produkt. Vytvořením efektivního CRM se z nestabilních vztahů stávají vztahy nadstandardní, které poskytují benefity pro obě strany. Hlavní cíle CRM je tedy udržení současných zákazníků, získání nových zákazníků, ziskovosti zákazníků, rozdělení priorit zákazníků, zvýšení objemu tržeb, zvýšení marže, snížení nákladů na prodej a marketing apod. [4]

Je důležité, aby v podniku vznikla forma prodeje a marketingu orientovaná na zákazníka, která nahrazuje klasickou formu. Jde o vybudování nadstandardních vztahů, kdy je středem pozornosti zákazník, jeho potřeby a chťiče. [4]

2.5 Analýza podnikového prostředí

Předtím než se začneme zabírat tvorbou koncepce řízení vztahů se zákazníky je potřeba provést analýzu podnikového prostředí. Blíže se podíváme na analýzu trhů a prostředí, firemních procesů a informačních toků.

2.5.1 Externí analýza

Světový vývoj z ekonomického a společenského hlediska vykazuje nestabilitu prostředí, velkou dynamiku vývoje, globální vliv lokálních faktorů, vysokou rychlost informačních toků. Což způsobuje stále vyšší tlak na produktivitu práce a neustále se zrychlující frekvenci změn na trhu, které musí podniky evidovat a reagovat na ně. Reakcí na tyto změny je implementace CRM, která by měla být nástrojem pro vyhledávání a zpracování důležitých informací, aby byla zajištěna rychlejší reakce na ně. [3]

PESTLE - analýza obecného okolí [9]

Political factors – stabilita vlády a politického prostředí, hospodářská politika vlády, podpora zahraničního obchodu, postoj vlády k dodržování zákonů, morálních zásad, etiky a korupčnímu jednání atd.

Economic factors – velikost a vývoj HDP, velikost a výše státního rozpočtu, obchodní bilance státu, význam a postavení centrální banky, velikost úrokové míry, stav globálního hospodářského systému, velikost inflace, míra ekonomického růstu, velikost a vývoj směnného kurzu atd.

Social factors - demografické změny ve společnosti, struktura společnosti, vzdělanost, role mužů a žen, životní styl, pohled obyvatelstva na okolní země atd.

Technological and technical factors – prostředky na výzkum a vývoj, podpora vlády v oblasti vědy a výzkumu, změna tempa technologie v daném prostředí, úroveň technologie, vývoj nákladů na přírodní zdroje a energie, informační technologie atd.

Legislative factors – regulace státu v určitých oblastech podnikání, daňové zákony, regulace exportu a importu, celní tarify, vládní podpora zahraničních investic, ochrana osobního vlastnictví atd.

Ecological factors – ochrana životního prostředí, omezení vlivu na změnu klimatických podmínek, širší využívání obnovitelných zdrojů energie, recyklace atd.

Porterova analýza konkurenčních sil – analýza oborového okolí [9]

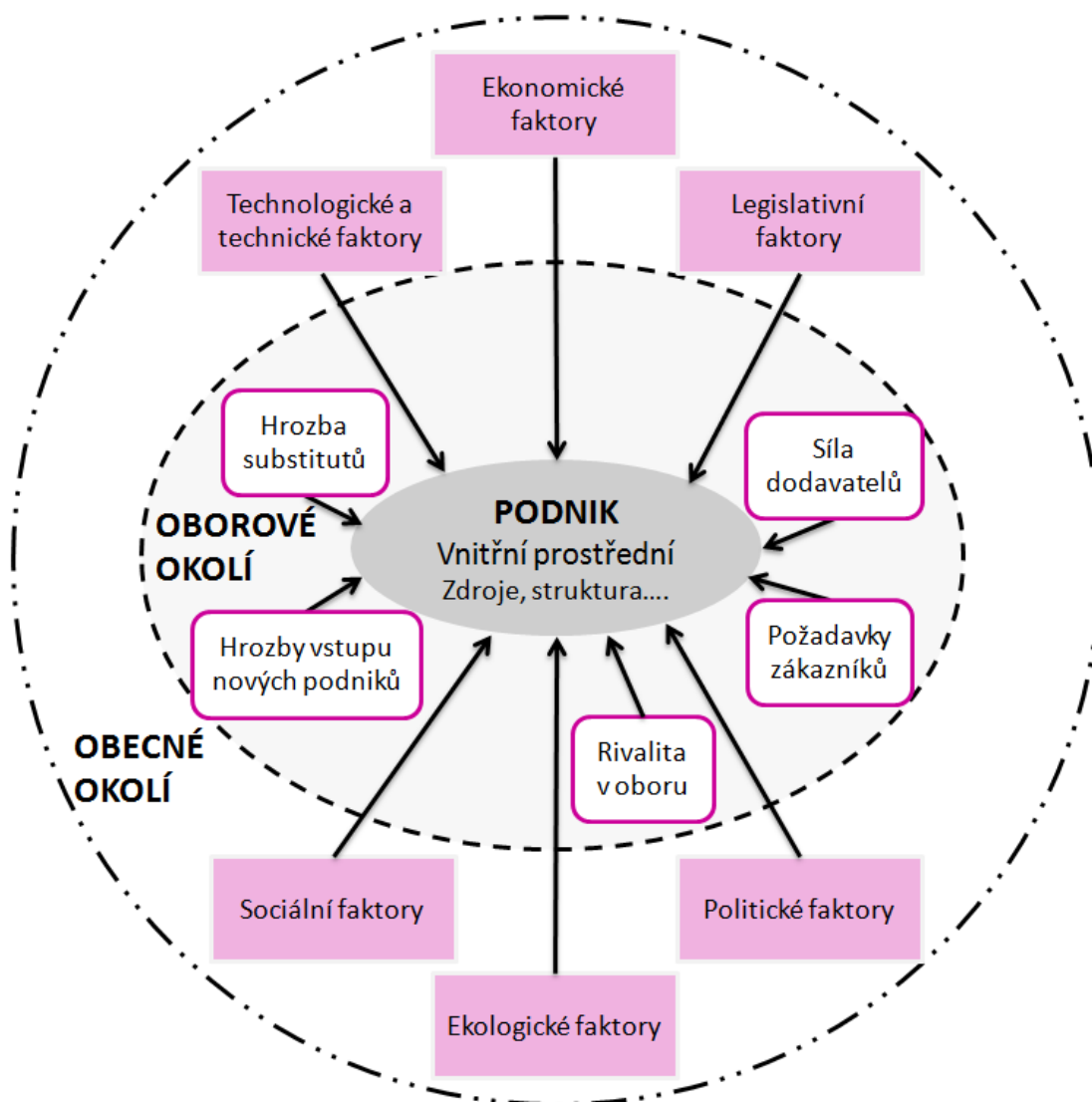
Bargaining power of buyers (vyjednávací síla zákazníků) – zákazník je klíčovým zákazníkem, může odejít ke konkurenci, zná tržní informace, reaguje na změny cen, jelikož musí minimalizovat náklady.

Bargaining power of suppliers (vyjednávací síla dodavatelů) – daný dodavatel je klíčový na trhu, pokud existuje omezený počet dodavatel, snadno dochází ke zvyšování ceny. Dodavatel je klíčový pro danou firmu, tzv. jiný dodavatel by nezvládl dodat produkt v dané kvalitě. Zákazník by mohl uskutečnit zpětnou integraci, tj. mohl by si začít vyrábět dodávané zboží sám. Dodavatel by mohl uskutečnit dopřednou integraci, tj. mohl by začít podnikat v oboru zákazníka.

Threat of entry (hrozba vstupu nových konkurentů) – mají know-how a potřebné zdroje pro vstup na trh. Nevyskytují se nákladové výhody, kdy by velké podniky měly nižší náklady na výrobu než podniky malé. Trh vykazuje mezery a odběratelé budou poptávat dané zboží.

Threat of substitutes (hrozba substitutů) – podniky nabízejí substituty se stejnými nebo nižšími náklady a tím nižší cenou. Substituty nabízené konkurenčními podniky vytvářejí lepší podmínky, např. distribuce a servis.

Competitive rivalry within industry (rivalita firem ze stejného oboru) – jedná se o malý trh, kdy se na něm každý snaží udržet. Trh má lukrativní vyhlídky do budoucna. Konkurenti nabízejí podobné výrobky a zákazníci nevnímají rozdíly.



Obrázek 4 - Okolí podniku [9]

2.5.2 Interní analýza

Dle nezávislých expertíz bylo potvrzeno, že pro implementaci CRM a přechod ke vztahovému marketingu je nutnou podmínkou zmapování vnitřního prostředí firmy. [3]

SWOT analýza [10]

Vnější činitelé	- threats (T) = hrozby
	- oportunities (O) = příležitosti
Vnitřní činitelé	- strengths (S) = silné stránky
	- weaknesses (W) = slabé stránky
Strategie SO	- využití silných stránek k příležitostem na trhu
Strategie WO	- odstranění slabých stránek využitím příležitostí na trhu
Strategie ST	- přímá konfrontace s ohrožením
Strategie WT	- obranná strategie zaměřená na odstranění slabých stran

Vnitřní faktory	Silné stránky S •Kapitálová síla •Dostatek zdrojů •Vysoký tržní podíl •Kvalita výrobků •Moderní technologie	Slabé stránky W •Slabá tržní pozice •Vysoká zadluženost •Zastaralá technologie •Slabý management •Špatní dodavatelé
Vnější faktory		
Příležitosti trhu O •Růst trhu, růst poptávky •Fragmentované trhy •Možnost diferenciacce •Možnost exportu •Možnost integrace	Strategie SO •Ofenzivní podnikatelský přístup •Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky •Snaha o vedoucí pozici	Strategie WO •Snaha o využití příležitostí z okolí •Pomalé posilování pozic •Snaha o nalezení spolehlivého spojence
Hrozby trhu T •Silná konkurence •Vstup zahraniční konkurence •Stará odvětví •Nestabilita trhu	Strategie ST •Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí •Oslabení konkurence •Distribuční spojení	Strategie WT •Uvažování o kompromisech •Spojení se silným podnikem •Opuštění trhu

Obrázek 5 - SWOT analýza [10]

2.6 Zásady

Zásady pro zavedení CRM do podniku si rozdělíme na 4 hlavní skupiny [3]

Základní aspekty pro zavedení CRM:

- Změna myšlení zaměstnanců
- Vyhodnocování dosažené úrovně procesů
- Využívání moderních IT nástrojů

Klíčové úkoly

- Vnímání účinků místo vnímání cílů – nesoustředit se pouze na jeden uzavřený obchod, ale na dlouhodobou spolupráci
- Přejít ke komplexním produktům
- Produktové vnímání marketingu přeměnit na zákaznické

Péče o zákazníky

- Aktualizace zákaznických potřeb
- Rozšiřování služeb – marketingových, prodejních, servisních
- Využívání zákaznických informací ke zdokonalování
- Spojení marketingu, prodeje a zákaznické podpory

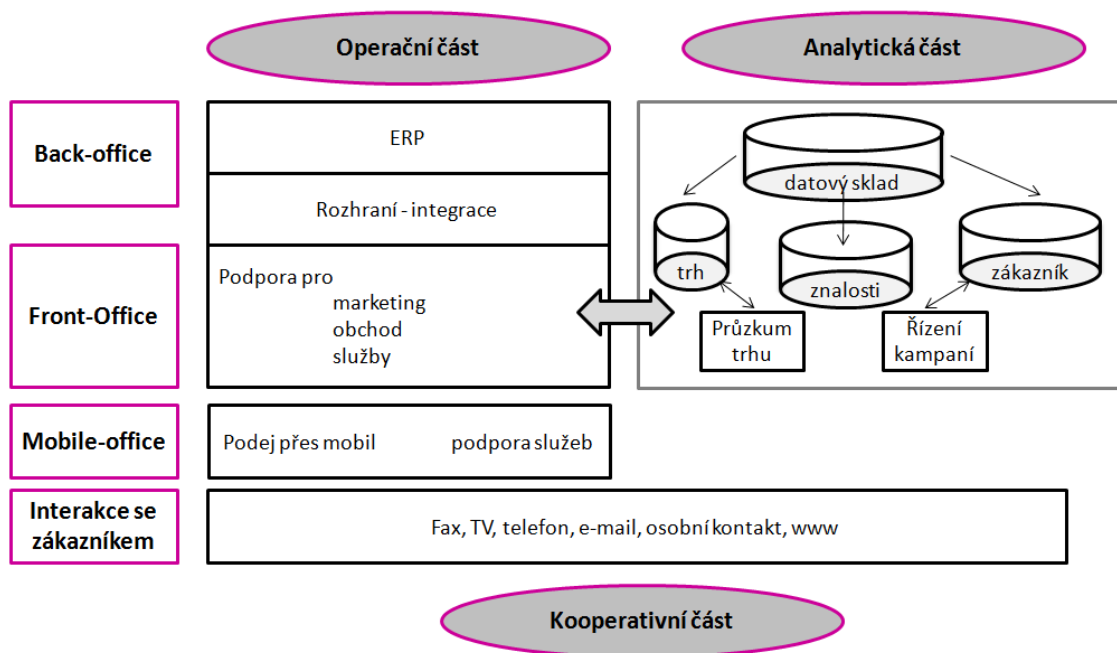
Konkurenční výhoda

- Zákaznické reference

- Know-how
- Kvalifikace zaměstnanců

2.7 Technologie

Pro pojem technologie a využívané systémy je možné použít název architektura CRM, která slouží pro vyjádření základního konceptu oblastí řešení. V systémech CRM je důležitá zejména aplikační architektura, která se dá dále dělit na operační, analytickou a kooperativní část. [2]



Obrázek 6 - Aplikační architektura CRM [2]

2.7.1 Operační část CRM

Operační část se týká marketingu, obchodních a servisních činností a jejím předpokladem je zajištění největšího úspěchu CRM. Do této části patří back-office neboli podpůrné aplikace, ale především front-office, které lze rozdělit na EMA, SFA a CSS. [2]

EMA – Enterprise Marketing Automation (podpora marketingu)

Základními technologiemi EMA jsou analytické metody, datové sklady, jejíž funkcionalitou je tvoření, plánování a monitorování marketingové kampaně. Je možné určit a sledovat potenciální zákazníky, poskytnout jim nabídku přímo na míru. [2]

SFA – Sales Force Automation (podpora prodeje)

Klíčová technologie pro SFA je synchronizace dat, kdy se sledují procesy obchodu, v jakém stadiu se daný obchod nachází, co ještě chybí k jeho dokončení. Dále slouží pro určování příležitostí, návrhy nabídek (jak obsahu, tak cen), dále zadání objednávky atd.

Tato aplikace slouží nejen k řízení kontaktů se zákazníky, ale také k analýze konkurence. Pokud zapojíme internet a telefon dostáváme se do skupiny mobile-office, kdy je sdílení informací možné z jakéhokoli místa a v rychlém čase. [2]

CSS – Customer Service and Support (podpora servisních služeb)

Jelikož je v dnešní době převážná většina problémů možná řešit přes internet, který je méně nákladný než telefonický kontakt, jsou hlavními technologiemi pro CSS mobilní telefon a internet, sloužící pro usnadnění. Přes internet je možné zjistit dostupnost náhradních dílů, sledování kalendáře preventivních údržeb, rezervace termínu pro servis. [2]

2.7.2 Analytická část CRM

Analytická část využívá získaná data o zákaznících a procesech, které shromažďuje a dále s nimi spolupracuje. Dělí zákazníky do skupin, analyzuje jejich chování, reakce na marketingové kampaně. Hlavním úkolem je centralizace, protože pro lepší a efektivnější organizaci dat je důležité mít všechny informace pohromadě a ne rozdělené po různých databázích nebo pobočkách. Analytická část obsahuje aplikace typu Business Intelligence (BI), kde dochází k určování požadavků zákazníků a dle toho se plánují marketingové a obchodní činnosti.[2]

2.7.3 Kooperační část CRM

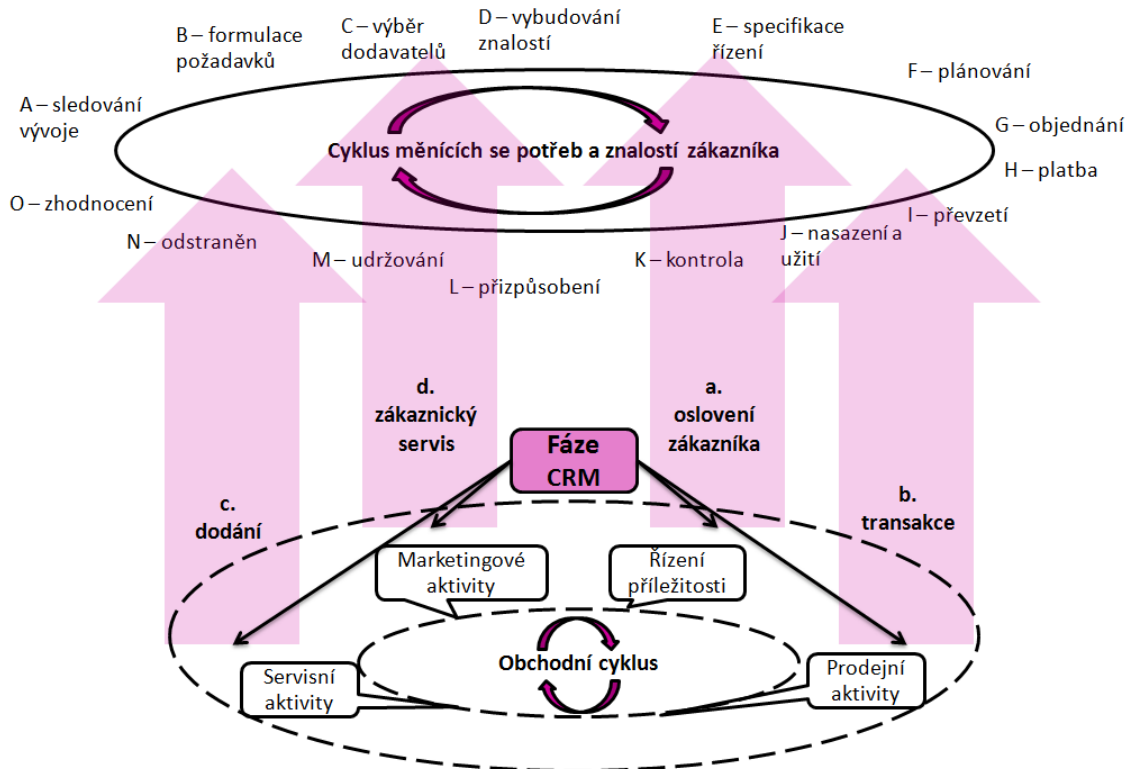
Kooperační část CRM se zabývá komunikací se zákazníky ale i s okolím podniku. Slouží ke spolupráci obchodního, servisního i marketingového oddělení. Svůj význam má i mezi obchodními partnery, kdy dochází ke sdílení dat a tím využití potenciálu. Do kooperační části se řadí například internetová obsluha, která může zákazníka navést na hledanou cestu, najít pro něj nejlepší řešení a v některých případech může nahradit i kontaktní centrum, které by bylo zajisté mnohem nákladnější. Hlavním cílem je zprostředkování individuálního kontaktu se zákazníkem, kdy je možné využít různé způsoby pro komunikaci, jejich volba záleží především na zákazníkovi.

2.8 Fáze

Podepsáním smlouvy a koupi zboží proces řízení vztahů se zákazníky nekončí, proto se podíváme na všechny fáze související s CRM. [3]

- a. Oslovení zákazníka – identifikace potenciálních zákazníků – oslovení, individuální nabídka, nabídnutí odborné pomoci

- b. Transakce – příprava kontraktu, přesvědčení zákazníka k uskutečnění obchodu a samotné uzavření obchodu
- c. Dodání – faktura, platba, dodání výrobku nebo služby, nabídka dalších služeb
- d. Zákaznický servis – instalace, školení, záruční a servisní služby, recenze



Obrázek 7 - Fáze a procesy CRM [2]

2.9 Zaměstnanci

Jak jsme si již uvedli, jedním z důležitých faktorů pro správnou implementaci CRM, jsou zaměstnanci. Podnik může vytvořit sebelepší implementaci CRM, mít připraven dokonalý implementační plán eliminující všechna úskalí, ale pokud nemá dobře vedený, organizovaný a spolupracující tým nemůže dosáhnout výsledků. O úspěšnosti implementace rozhodují právě pracovníci, od top manažerů až po řadové zaměstnance. Management musí věnovat dostatečnou pozornost vedení, motivaci pracovníků, ale také měření jejich výkonů. [2]

Cílem manažera je vytvoření stabilního implementačního týmu, kdy jeho členové budou tíhnout k plnění plánů, ale také k osobní profesní realizaci. Jinak řečeno, každý manažer se bude soustředit na produkty, které vydělávají a mají největší šanci na

úspěch, ale jsou i tací, kteří mají pocit uspokojení z uzavření kontraktu a sami sebe motivují k větší soutěživosti. [2]

2.9.1 Charakteristiky pracovní síly v kontextu CRM

Customer Insight – koncentrace na potřeby zákazníka [2]

Schopnost zaměstnance nahlížet na podnikové aktivity z úhlu potřeb a přání zákazníka. Navedení zákazníka cestou, kterou by sám chtěl, prověření nejistot zákazníka a navedení na nabízené produkty. Pracovník utváří důvěryhodnou představu, kterou mohou podpořit i jiní zaměstnanci například z jiného oddělení. I z tohoto důvodu by měla správně fungovat komunikace a spolupráce mezi odděleními, jelikož odlišné informace mohou zákazníka odradit a raději odejde ke konkurenci. Účelem není pouze nabídnutí stávajících produktů, ale také přizpůsobení či tvorba nového produktu, který bude zákazníkovi vyhovovat nejvíce. Mezi úkony patří i selekce zákazníků a individuální přístup. Jinak se budeme chovat ke klíčovému zákazníkovi a jinak k zákazníkovi, který se chystá odejít ke konkurenci, a budeme se snažit o jeho udržení. Je třeba získat nadhled a dívat se na podnik ze zákaznickovy perspektivy. Nebrat názory zákazníků na lehkou váhu a přejít je bez povšimnutí, ale věnovat se jim a použít je jako nástroj pro další zlepšování se.

Drive To Achieve – motivace, soutěživost a vůle prosadit se [2]

Obrat, zisk, recenze, všechny tyto metriky mají za úkol motivovat pracovníky k neustálému zlepšování. Nejedná se ale pouze o faktory uvnitř podniku, ale jsou to i hodnoty pro srovnání s konkurencí. Pracovníci mají jasné priority a nebojí se výzev, jak svých, tak rozdělit náročné úkoly svým podřízeným. Rychle a důkladně zkoumají podnikové procesy, kdy nedochází k úplné spokojenosti zákazníků a snaží se o rychlou nápravu. Každý pracovník by měl mít ujasněné priority a věnovat se pouze aktivitám vedoucím k cíli a nezdržovat se podružnými úkoly. Měl by být veden k sebehodnocení, aby si sám uvědomil úspěchy i neúspěchy, které ho budou dále motivovat k lepším výsledkům.

Decisiveness – rozhodnost [2]

Rychlá a pohotová reakce může získat zákazníka. Zákazník očekává rychlou reakci, pokud ji nedostane, odejde ke konkurenci, která jistě tak dlouho váhat nebude. Samotné

CRM zákazníka nepřesvědčí, ale rozhodnému manažeru spolupracujícím s dobrou technologií šance na získání zákazníka stoupají. Neustále je na prvním místě uspokojení přání zákazníka, ale v tomto případě se jedná i o rychlost, zkrácení doby přípravy, včasné dodání zboží apod. Může nastat situace, kdy manažer svým rychlým rozhodnutím vybočí ze zvyklostí firmy nebo například rozhodne, i když nemá dostatek potřebných informací za účelem udržení zákazníka. Jelikož váhání může vést ke ztrátě zákazníkovi trpělivosti a tím i zákazníka, manažeři sami vyhledávají příležitosti zaujmout místo na trhu bez porady s dalšími orgány a lhůty na schválení. Pracovníci by měli včas identifikovat konflikt, zhodnotit důležitost, utřídit si postupy řešení a vyhodnotit, zda je opravdu důležité o problému diskutovat s dalšími pracovníky, nebo by na to stačila jeho kompetence. Po určité době je nutné provést sebereflexi, kdy bylo s problémy naloženo správně a pohotově se vyřešily a kdy by bylo například lepší zvolit jiné východisko.

Breakthrough Thinking – improvizace [2]

Technologie CRM zprostředkovává podniku shromážděné informace, aby mohl zákazník dostat co nejlepší péči, ale žádný program nenahradí lidský faktor, zejména improvizaci a nápaditost. Zaměstnanci se dobře vyznají v marketingové a obchodní strategii, jsou schopni přinést do týmu nové nápady, které překračují podnikové stereotypy a přesvědčit o tom zbylé spolupracovníky a vedení firmy. Důležitým faktorem pro růst podniku je nestále se vyvíjet a nedržet se zastaralých pravidel, sledovat konkurenci, jejich aktivity, jejich obchodní strategie, jejich konkurenční výhodu. Tento postup může nepřímo vést k novým nápadům nebo alespoň k eliminaci soupeřovy konkurenční výhody.

Teamwork – týmová práce [2]

Z důvodu spojení více oddělení při implementaci CRM je nezbytnou součástí týmová spolupráce. Týmový hráč dokáže řešit krizové situace a podporuje rozhodnutí týmu, i když se s ním neztotožňuje z osobního hlediska. Dochází ke sdílení informací a zkušeností, aby měl celý tým stejné podmínky a nikdo nebyl zvýhodněn. Očekává se kooperace, respektování se, komunikace atd. Manažeři vedou a podporují tým udělením kompetencí pro samostatné rozhodování, a pokud to není nutné, nepoužívají direktivní styl vedení. Pokud dochází ke sdílení informací a nic se netají, může vlivem týmové

spolupráce docházet k rychlejšímu a efektivnějšímu řešení vzniklé situace. Není radno se zabývat pouze problémy firmy, ale pokud se vyskytnou problémy v týmu je třeba je včas řešit. Tým, který nespolupracuje, a pracovníci blokují úsilí týmu, může dělat nesprávná rozhodnutí a je potřeba se věnovat kolektivu a usilovat o nápravu. Týmovou práci podporuje zejména úspěch a vděčnost jak vzájemná, tak od nadřízeného. Být součástí týmu neznamena slepě souhlasit se vším, ale včas vyjádřit svůj názor, podpořit ho argumenty, ale nepoužívat ofenzivní styl komunikace.

Leadership, Coaching – vedení [2]

Leader a jeho tým mají za úkol rychle uskutečnit úkony směřující ke spokojenosti zákazníka. Manažer má v kompetenci stanovení dílčích cílů, které jsou v souladu s vizí celého podniku, a jsou rozděleny mezi členy týmu, pořádá týmové schůzky, kdy je prostor pro diskuzi týkající se realizace činnosti. Leader kontroluje stav a termíny na dohodnuté činnosti, ale v plnění nechává volnější ruku členům týmu. Působí jako stavební kámen, který rozhoduje o zdrojích, je připraven poradit a pomoci, povzbuzuje slabší členy týmu. Jsou schopni správně zorganizovat tým a jeho kooperaci s dalšími odděleními podniku.

Úkony manažera:

- koncentrace na konkurenční soutěž
- mobilizace zdrojů týmu za účelem dosažení cíle
- stavět na dosažených výsledcích, zlepšovat je
- motivovat tým
- nadhled pro produkty a jak je zprostředkovat zákazníkovi dle jeho přání

2.9.2 Pracovní síla v implementaci

I přes dobře vytvořený tým dle charakteristik v předchozím bodě a využitím technologie CRM by mělo vedení ujasnit ještě další body, aby bylo možné úspěšně řídit změny. [2]

Vize

- + vytvořit ji a detailně představit pracovníkům
- při chybějící vizi mohou vznikat zmatky v koordinaci

Znalosti

- + zajistit potřebné znalosti k daným změnám

- nedostatek znalostí působí obavy pracovníků z nemožnosti dokončení

Motivační systém

+ neustále vyvíjet motivační systém

- chybějící motivace může způsobovat nepřesné dodržování postupů a snížení snahy pracovníků

Zdroje

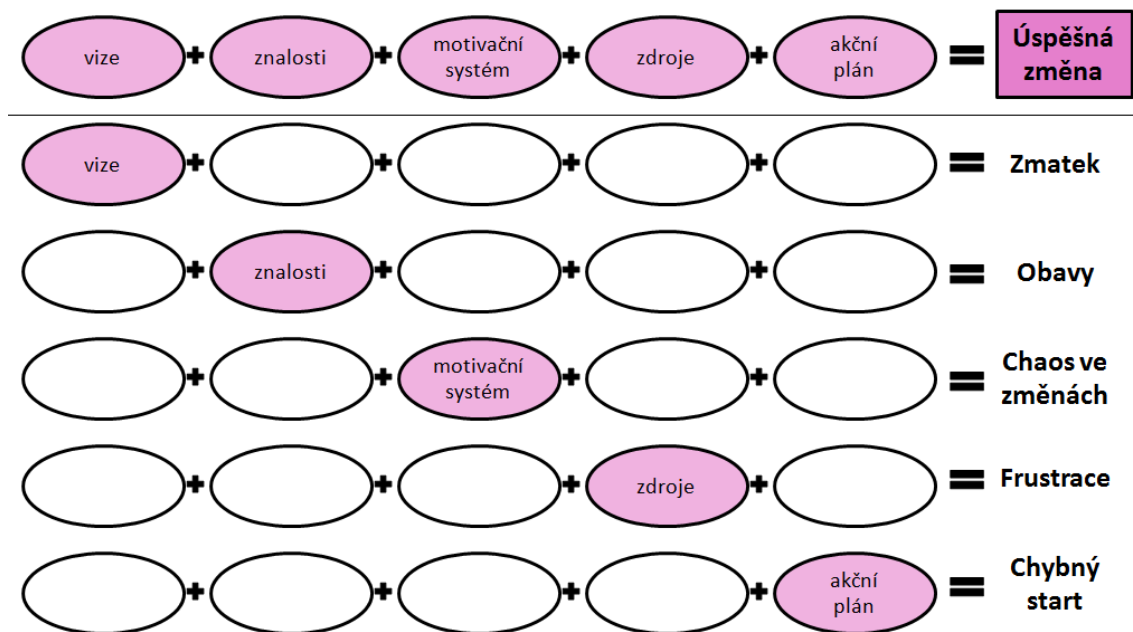
+ zajistit zdroje jak finanční tak personální

- nedostatek zdrojů vede k frustraci pracovníků, jelikož nebudou mít prostředky realizace plánu

Akční plán

+ vytvořit podrobný akční plán

- nevypracovaný akční plán vede k nekoordinované práci jednotlivců, dle jejich nejlepšího uvážení, které ale nemusí být v souladu s cíli



Obrázek 8 - Řízení změny [2]

2.10 Zákazníci

Přibližně od 80. let se tržní prostředí rozděluje na typy. B-2-B a B-2-C prostředí. B-2-C (business to consumer) je prostředí, kdy dodavatel dodává odběrateli, který je zároveň koncovým zákazníkem. B-2-B (business to business) je obchodní vztah, kdy je na jedné straně dodavatel, na straně druhé odběratel, který se dále stává dodavatelem pro následující zákazníky. Zjednodušeně lze říci, že odběratel nebude koncový zákazník. [3]

CRM se zabývá budováním vztahů, kdy se zákazník na firmu obrací s jednoduchými potřebami, ale i ve složitějších případech, které se týkají oboru podnikání firmy. Firma tak díky poznání svých zákazníků získává jisté výhody, může přesně identifikovat klíčové zákazníky, mít s nimi hlubší vztahy a zaměřit se na nabídky na míru dle požadavků zákazníka. [4]

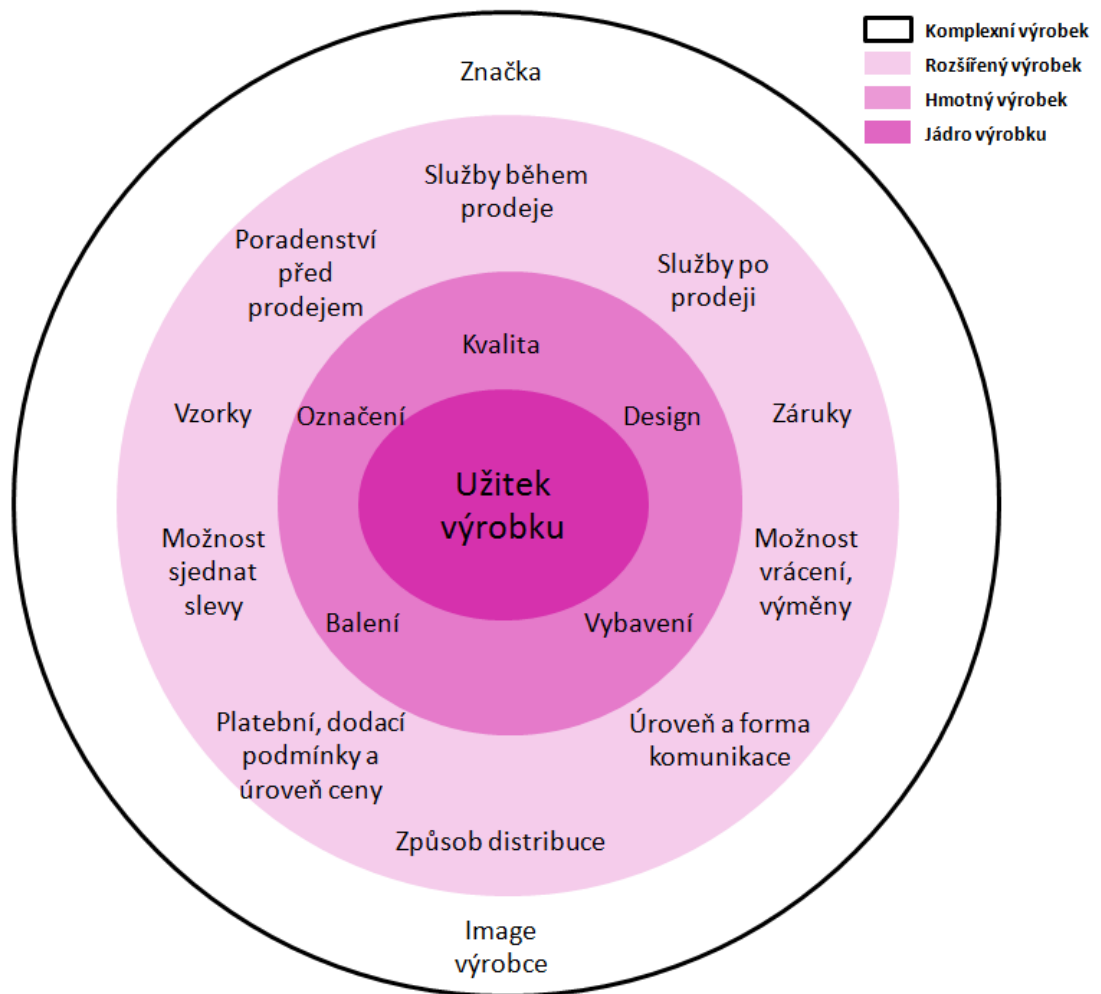
Dříve se uplatňoval především masový marketing, kdy všichni zákazníci dostávali stejné služby, vlivem konkurenčních bojů se přešlo k jiné strategii, tzn. one-to-one, kdy je každý zákazník vnímán jako unikát. [14]

Podnik by se měl soustředit především na požadavky zákazníků, které nespotřebují velké množství zdrojů ale zákaznická hodnota je vysoká a měl by být schopen upustit od atributů, které podnik stojí nemalé částky, ale pro zákazníka nemají velký význam. [14]

		Hodnota vnímaná zákazníkem	
		vysoká	nízká
Náklady firmy	vysoké	v centru pozornosti, racionalizovat	omezit
	nízké	rozšiřovat	nezatěžovat se tím

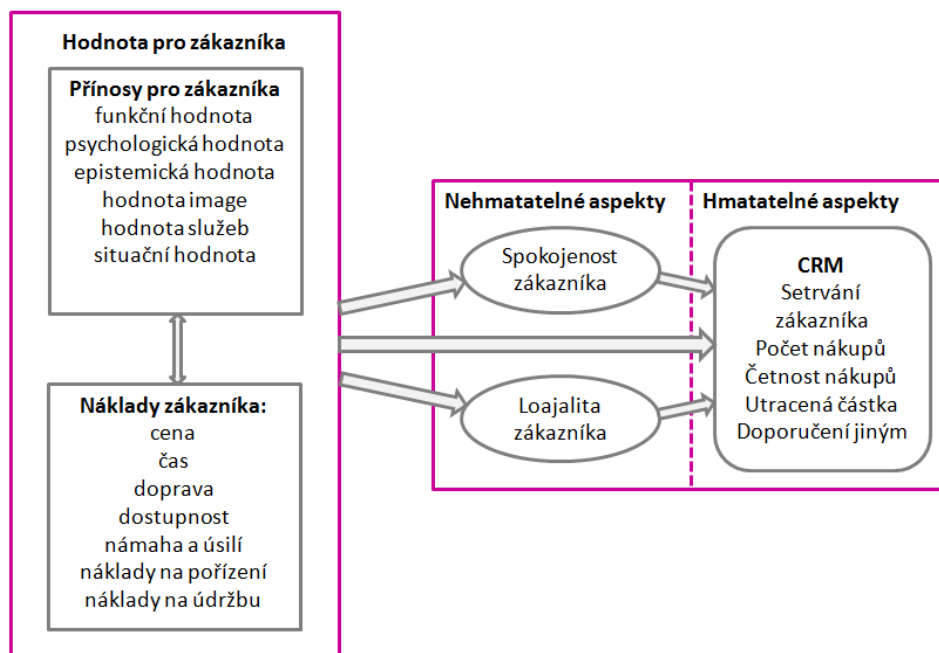
Obrázek 9 – Dodavatelsko-odběratelské strategie pro řízení hodnoty pro zákazníky [14]

Požadavky zákazníka nejsou jen jednostranné, například cena, kvalita nebo vzhled, ale nahlízejí na produkt jako komplex všech jeho vlastností. I proto musí podnik pohlížet na produkt komplexněji a zabývat se jednotlivými faktory, které zákazníka ovlivňují a mohou je využít pro svojí konkurenční výhodu. *Obrázek 10* slouží ke znázornění komplexního pohledu na produkt, ale je nezbytné soustředit i na jednotlivé požadavky zákazníků, jelikož každý jeden může mít odlišné preference a každému faktoru přiřadit jinou váhu. [14]

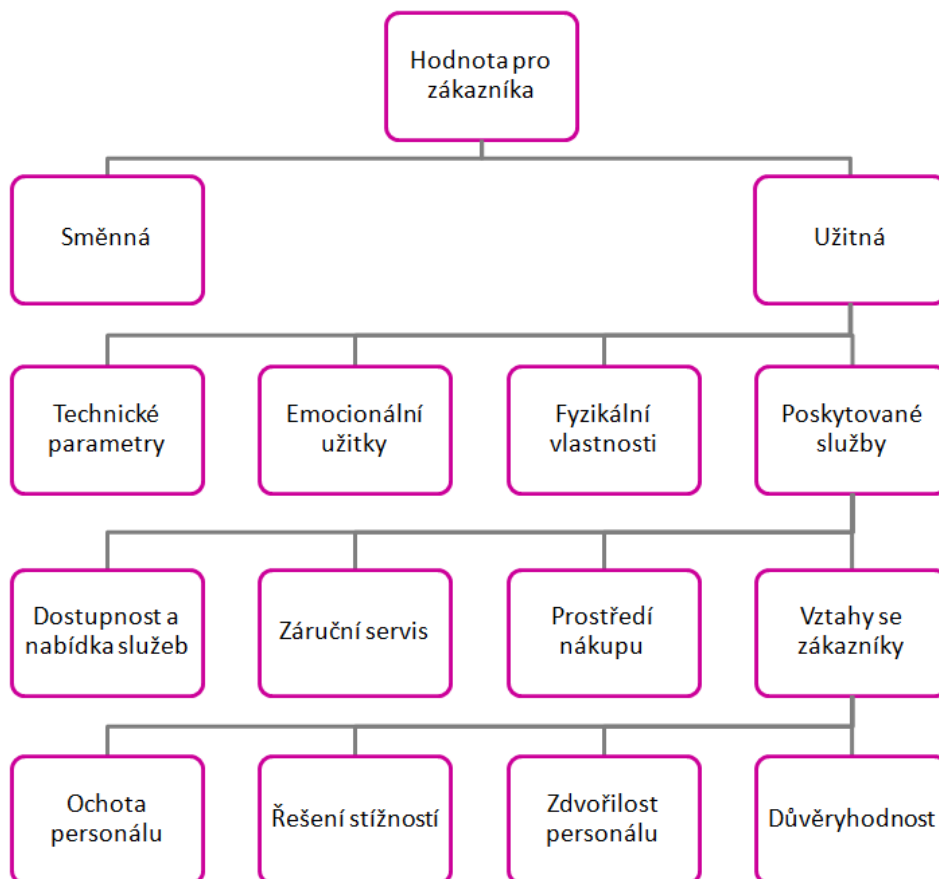


Obrázek 10 - Komplexní produkt dle analýzy kvalitativních požadavků [14]

Na *Obrázek 11* je znázorněn koncepční rámec hodnoty pro zákazníka v maloobchodu a na *Obrázek 12* se podíváme na B-2-B trh, kdy se hodnotí vlastnosti výrobku, služeb, ale i emocionální faktor jako je image firmy atd. Pro dodavatelský podnik je nezbytné určit hodnoty atributů dle požadavků zákazníka, aby se mohl soustředit na co nejvíce komplexní služby. Další z možností je selekce zákazníků a utřídění priorit, kdy se nejvíce pozornosti dostane pouze klíčovým zákazníkům. [14]



Obrázek 11 - Koncepční rámec výzkumu hodnoty pro zákazníka a vlivu na CRM [14]



Obrázek 12 - Charakteristiky hodnoty pro zákazníka B-2-B trh [14]

Jelikož se diplomová práce týká zavedení CRM do výrobní společnosti a tím se jedná o průmyslový trh, podíváme se na odlišnosti od spotřebního trhu, kdy se zpravidla jedná o větší zakázky, důkladnější průzkum a užší vztahy. [14]

Průmyslový trh	Spotřební trh
málo kupujících	mnoho kupujících
velké objemy nákupů	malé objemy nákupu
profesionální a složité akty koupě - prodej	jednoduchý akt koupě - prodej
profesionální týmové rozhodování o nákupu	jednoduché rozhodování o nákupu
úzké vztahy se zákazníky	neosobní komunikace, anonymita
přímé distribuční cesty	nepřímé distribuční cesty
odvozená poptávka od poptávky po spotřebním zboží	bezprostřední poptávka konečných spotřebitelů
výzkum osobním dotazováním a pozorováním vlastními pracovníky, znalými trhů, technologií atd.	výzkum na vzorku jednotlivců nebo domácností, kvantitativní a kvalitativní výzkum

Obrázek 13- Rozdíl mezi průmyslovým a spotřebním trhem a postup při zákaznické analýze [14]

2.11 Přínosy

Jelikož implementace CRM není jednoduchou a většinou ani levnou záležitostí, je podstatné, aby měla svoje přínosy, které budou v konečném výsledku vést ke zvyšování zisku. [4]

2.11.1 Bezproblémový průběh obchodních procesů

Díky jednotné databázi o zákaznících dochází k omezení problémů a časovým zdržením při zpracování obchodních procesů, odbytu, služeb a marketingu. CRM spojuje oddělení marketingu, odbytu a služeb, které z daného informačního systému čerpají, a díky němu dojde k omezení obchodních procesů na prvky přínosné pro zákazníka. Podnik dosáhne zefektivnění a zeštíhlení procesů a tím dojde k poklesu nákladů na řízení procesů k získávání zákazníků a vytváření společných vztahů. [4]

2.11.2 Individuální kontakt se zákazníky

Při získávání informací o zákaznících a potenciálních zákaznících dostaneme velký počet informací, které je nezbytné správně využít a přetvořit na individuální kontakty, abychom mohli uspokojit potřeby každého zákazníka. [4]

2.11.3 Více času na zákazníky

Vlivem zavedení CRM vniká více prostoru pro kontakt se zákazníky, i přesto že nedochází k navýšení počtu zaměstnanců. Jedná se o úsporu času, který byl dříve věnován administrativě. [4]

2.11.4 Odlišení se od konkurence

Zavedením CRM do podniku se může podnik odlišit od konkurence a získat tím konkurenční výhodu a to se netýká pouze složitých softwarových programů pro velké společnosti, ale i pro efektivně řízené vztahy se zákazníky v malých či středních podnicích. [4]

2.11.5 Zlepšení image

Podniky, které efektivně uspokojují přání a potřeby zákazníků získávají důvěru a každý spokojený zákazník se rád dál podělí s dobrou, ale i špatnou zkušeností. Proto se zmínky o individuálním servisu dostanou dál a podnik si postupně zlepšuje image a získává další zákazníky. [4]

2.11.6 Lepší přístup k informacím

Správnou implementaci CRM získává podnik aktuální databázi, kterou má stále po ruce, může v ní neustále vyhledávat a řídit díky ní každodenní obchodování. Ve větší rychlosti přístupnosti dat může podnik rychleji reagovat na vzniklé změny na trhu a udržovat si konkurenční výhodu. [4]

2.11.7 Efektivní předpovědi

V rámci aktuálních výsledků každodenní práce systém bezprostředně zaznamenává změny, poskytuje informace a získává spolehlivé a rychlé předpovědi o dalším vývoji. [4]

2.11.8 Zlepšení komunikace mezi marketingem, odbytem a službami

Implementace CRM spojuje obory marketingu, odbytu a služeb, kdy se každý obor zabývá souvisejícími položkami v CRM, které jsou ale vedeny v jednom systému pro celý podnik. Spolupráce může přinést nové výhody a usnadnění práce. [4]

2.11.9 Zefektivnění týmové spolupráce

Díky provázanosti několika oddělení zavedením CRM narůstá efektivita, jelikož na jeden podnět může reagovat více lidí z různých oborů, kteří spolu přímo, ale i nepřímo spolupracují a tím zrychlují odezvu. [4]

2.11.10 Větší motivace pracovníků

Implementací CRM získává podnik větší sílu oproti konkurenci, zaměstnancům je ulehčena práce, nedělají rutinní práci jako neustále rozesílání e-mailů, vidí úspěchy a tím jsou více motivováni. [4]

2.12 Překážky CRM rizika neúspěchu

Implementaci CRM do podniku můžou provázet komplikace, se kterými je nutno počítat a snažit se je včas eliminovat. Dají se rozdělit do následujících kategorií:

2.12.1 Obecné

První problémy mohou nastat u tvorby strategie, kdy podnik špatně vyhodnotí požadavky a možnosti společnosti a řídí se především implementované CRM, a té se snaží přizpůsobit, ale postup by měl být opačný. Dle svých možností a požadavků volit příslušné CRM. Implementace CRM se neobejde beze změny, bude vyžadovat změnu přístupu k pracovním činnostem, v některých případech i změny ve struktuře, například zřízení zákaznického centra, poradenské služby atd. [6] [7]

2.12.2 Zaměstnanci

Přechod na společnost orientující se na zákazníka vyžaduje změnu v celém podniku, od top managementu až po jednotlivé útvary. Zprvu se může zdát zavedení CRM jako práce navíc, která vyžaduje nový přístup, nové myšlení a postupy, je proto nutné zaměstnance motivovat a podporovat. [7]

2.12.3 Technické

Zavedení CRM je nejen finančně náročné ale i technicky např. mít dobré hardwarové zázemí. Nejprve musí být vybrán vhodný software pro typ firmy, požadavky a možnosti, které společnost má. Koupí licence proces nekončí, ale musí dojít k proškolení zaměstnanců a do budoucna se musí počítat s aktualizacemi softwaru a doškolení zaměstnanců. [8]

2.12.4 Informační

Po správné implementaci CRM dostáváme jednotnou databázi pro celý podnik, která je sdílena mezi všemi odděleními. Doposud si každé oddělení vedlo vlastní záznamy s příslušnými výsledky, které se budou během implementace sjednocovat. Problémy mohou nastávat z důvodu odlišnosti vyhodnocení dat, jelikož každé oddělení může mít na dané informace rozdílné názory. Je proto důležitá komunikace a spolupráce mezi odděleními, aby byl vytvořen kvalitní CRM systém, který nebude způsobovat nedorozumění a tím časové prodlevy, které by stály podnik peníze. [8]

2.13 Měření úrovně a výkonnosti CRM

Samotné zavedení CRM nevykazuje přímý zisk nebo například snížení nákladů. Jelikož se výsledky neprojeví přímo a ihned, je nutné posoudit úroveň a výkonnost implementace CRM. Samotné měření není důležité jen pro management, ale i pro zaměstnance, kteří získají důvěru v zavedenou strategii a budou ji podporovat a dále zdokonalovat. Jakmile budou obeznámeni všichni zaměstnanci, dojde ke sjednocení komunikace a ucelené představě o vizích podnikové strategie. Zaměstnanci se s cíli ztotožní, stanou se součástí celého procesu a zvýší loajalitu podniku. Neustálé vyhodnocování vede zaměstnance k lepším výkonům a jsou více motivováni i do realizace změn. Díky zpětné vazbě získávají řídicí pracovníci materiály pro neprodlené předvídání a vyhodnocení problémů. Vedoucí pracovník díky častým kontrolám a hodnocením mají přehled o reakcích na jednotlivé procesy, sledují jejich vliv na jiná oddělení a mohou včas reagovat a upravovat následující procesy. [3]

Měření úrovně a výkonnosti CRM by mělo probíhat kontinuálně, v předem určených časových intervalech mělo by být rozděleno do menších funkčních celků, aby bylo možné vedle celkových trendů pozorovat i jednotlivé dílčí veličiny. Větší detailnost napomáhá k dřívějšímu nalezení problému a jeho následného vyřešení. [3]

U sledování CRM nás nezajímá výsledek z minulých let, jako například u finančních ukazatelů, ale naopak nás výhled do budoucnosti. Dle hlavních pilířů orientace lze definovat tři přístupy k CRM, kdy právě ten poslední slouží pro utvoření obecného modelu pro měření úrovně CRM. [13]

Orientace na technologie – vysoký důraz kladen na využívané technologie

Orientace na životní cyklus zákazníka – upoutání pozornosti, vyjednávání, obsluha a posilování vztahu se zákazníky

Orientace na firemní strategii – zobecnění vztahů se zákazníky

2.13.1 CRM - CRACK Model

CRACK Model anglicky Customer Relation Analysis Complex Kit neboli systém měřící úroveň CRM. Nejprve musí být dobře nastaven systém CRM se všemi strategiemi, procesy a až po té je možné přistoupit k měření úrovně CRM, které vychází z analýzy současného stavu podniku. [3]

Značka

- BAW – Brand Awareness
 - Jaké procento potenciálních zákazníků i zákazníků značku zná?
 - (oslovení, co značku znají / oslovení) * 100
- BQU – Brand Quality
 - Jak kvalitně je značka vnímána zákazníky?
 - (nízká – střední - vysoká)
- BLO - Brand Loyalty
 - Jaké procento zákazníků odešlo ke konkurenci?

Nabídka

- VEQ – Value Equity
 - Jak je hodnota nabídky vnímána zákazníkem?
 - (nízká – střední - vysoká)
- VSA – Value Satisfaction
 - Jaká je spokojenost zákazníků s nabídkou?
 - (málo – středně - velmi)

Kampaň

- CRE – Reach
 - Jaké procento oslovených zaregistrovalo kampaň?
- CRR – Response Rate
 - Jaké procento z oslovených reagovalo?
- CCR – Conversion Rate
 - Jaké procento z oslovených uskuteční obchod?

- CCO – Campaign Cost
 - cost / CRE - relativní náklady vztažené k dosahu
 - cost / CRR - relativní náklady vztažené k reakčnímu procentu
 - cost / CCR - relativní náklady vztažené ke konverzi

Internetové aktivity

- IVC - Visitor Count
 - Kolik lidí navštívilo webové stránky firmy?
- IUV – Unique Visitor Count
 - Kolik lidí navštívilo webové stránky pouze jednou?
- IPH – Page Hits
 - Která záložky z webových stránek jsou nejnavštěvovanější?
- IDU – Duration
 - Jakou dobu stráví na webových stránkách průměrný zákazník?

Zákazníci

- SAC – Customer Acquisition Cost
 - Jaké jsou náklady na získání nových zákazníků?
 - Náklady na kampaň / počet nových zákazníků
- SCP – Close Percentage
 - Jaká je pravděpodobnost, že dojde k nákupu?
 - Úspěšně zakončená jednání / všechna jednání
- SAO – Average Order Value
 - Jaká je průměrná velikost zakázky?
- SSW – Share of Wallet
 - Jaký je průměrný podíl z rozpočtu?
 - $\Sigma(\text{obrat firmy} / \text{obrat produktu}) / \text{počet zákazníků}$
- Sales Total
 - Prodejní výsledky
 - Ukazatele rentability, likvidity a aktivity
- CUP – Customer Profit
 - Jaký je zisk na zákazníka?
 - Zisk / počet zákazníků

- CUS – Customer Sales
 - Jaké jsou tržby na zákazníka?
 - Tržby / počet zákazníků
- TOI – Turn on Inventory
 - Jaký je obrát zásob?
 - Tržby / zásoby
- TOR – Turn on Account Receivables
 - Jaký je obrát pohledávek
 - Tržby / pohledávky
- TOC – Top Customers
 - Jaký je počet zákazníků v nejvyšším řádu obrátu?
- LEC – LowEnd Customers
 - Jaký je počet zákazníků v řádu <1/10 nejvyššího řádu obrátu
- MEF – Meeting efficiency
 - Jaká je efektivita osobního kontaktu?
 - Přímé náklady na schůzku / zisk
- CEF – Call efficiency
 - Jaká je efektivita elektronického kontaktu
 - Náklady na telefon / zisk

Call centrum

- CCO, CDU – Call Counts and Duration
 - Celková statistika hovorů obsahující počet a dobu trvání
- CHT – Average Hold Time
 - Jaká je čekací doba než dojde ke spojení s operátorem?
- CAR – Abandonment Rate
 - Kolik telefonátů je ukončeno předtím, než dojde ke spojení s operátorem?
- CWT – Wrap-up Time
 - Jaká doba je potřebná pro operátora, aby po hovoru splnil všechny administrativní kroky?
- CAC – Average Cost per Call
 - Jaké jsou průměrné náklady na jeden hovor?

- CTT – Average Talk Time
 - Jaká je průměrná doba hovoru s operátorem?
- CDT – Average Handle Time
 - Jaká je průměrná doba pro jednoho zákazníka? (doba hovoru + administrativa)
- CBC – Blocked Calls
 - Kolik zákazníků se vůbec nedovolalo?
- CSL – Service Level
 - Jaká je výkonnost call centra?

Servis

- SRT – Response Time
 - Jaká je doba reakce na požadavek servisu?
- SFT – Repair Fulfillment Time
 - Jaká je doba pro vyřešení požadavku?
- SCT – Completion Time
 - Jaká je celková doba pro servis, včetně dodávky materiálu?
- SSS – Customer Satisfaction Score
 - Jaká je spokojenost zákazníků se servisem?
 - (nízká – střední - vysoká)

Logistika

- LFR – Fill Rate
 - Kolik zakázek bylo skutečně dodáno?
 - Doručené / objednané
- LOS – On Time Ship Rate
 - Kolik zakázek bylo dodáno v nejpozdějším možném termínu?
 - Objednávky v požadovaném termínu / objednávky
- LPS – Performance To Promise
 - Kolik zakázek bylo dodáno v předem domluveném termínu?
 - Objednávky ve slíbeném termínu / objednávky
- LBO – Backorders
 - Kolik procent zakázek je nesplněno?
 - Nevyřízené objednávky / objednávky

- LCT – Customer Order Cycle Time
 - Jaká je přibližná doba k realizaci zakázky?
 - Σ časy vyřízení / objednávky
- LCC – Cash to Cycle Time
 - Jaká je doba mezi datem platby a dodáním zakázky?
- LST – Supply Chain Cycle Time
 - Jaká je celková doba dodání, pokud uvažujeme, že nemáme žádné zásoby?
- LPO – Perfect Order Measure
 - Jaká je spolehlivost procesu?

Komplexní ukazatele

- ROS – Return on Sales
 - Rentabilita tržeb
 - EAT / tržby
- EMP – Employee Profit
 - Zisk na zaměstnance
 - EAT / počet zaměstnanců
- EMS – Employee Sales
 - Tržby na zaměstnance
 - Tržby / počet zaměstnanců

2.13.2 Váhování veličin CRM CRACK Model

Ke každé ze sledovaných veličin je přiřazena její váha, kterou si určují sami manažeři ve firmě, jelikož není jasně daný předpis, ale každá firma i každý manažer může považovat za důležité jiné hodnoty, vlivem jejich strategie a oboru podnikání. Pro váhování jsou dostupné různé metody, jako například Fullerův trojúhelník nebo Saatyho matice. Přiřazením váhy ke každé hodnotě dostaneme jedinečný systém pro měření úrovně CRM, který se většinou zaznamenává do přehledné tabulky a ze zadaných hodnot se vypočte výsledná hodnota. [3]

2.14 CRM trendy

Implementace CRM prošla v posledních letech velkým rozvojem a vzestupem a v podnikových strategiích nabývá její důležitost. Moderní technologie přicházejí s převratem a posunou CRM na vyšší úroveň [11]

2.14.1 Umělá inteligence

Jelikož i v jiných oborech se umělá inteligence neustále vyvíjí, můžeme očekávat, že zasáhne i do řízení vztahů se zákazníky. Dle předpokladů se změní způsob, kterým firmy řídí vztahy se zákazníky, jak prodávají produkty, ale i jakým způsobem budou řízeny marketingové aktivity. Umělá inteligence již vykonává podnikové aktivity např. doporučování nejvhodnějších kroků pro uzavření obchodu nebo rozesílání automatických e-mailů. CRM systémy díky umělé inteligenci dokáží automaticky doplnit data nebo doporučit zákazníkům další produkty. CRM systémy jsou schopny z velkého objemu dat vytvořit přehledné reporty a předvídat trendy budoucího vývoje. Díky umělé inteligenci je pracovníkům ušetřeno mnoho času, který by trávili manuální prací. [11]

2.14.2 Sociální CRM

Sociálním CRM se rozumí spojení sociálních sítí s technologií CRM. Díky sociálním sítím je možné zákazníky identifikovat i z dalších hledisek než jen ze zákaznického chování, ale i geografického, demografického a socioekonomického. Jelikož uživatelé CRM mají k dispozici historii komunikace se zákazníkem skrze všechny komunikační kanály. Díky sociálnímu CRM mohou zákazníka kontaktovat napříč všemi sítěmi, kde se zákazníci pohybují a mohou sdílet recenze s produkty. Výhodou sociálního CRM je, že ovlivňuje širokou veřejnost, která se dostane do styku s danou reakcí. Firma má možnost hájit dobré jméno, kdyby se objevil negativní názor a nebyl sdílen přímo směrem ke společnosti. Sociální CRM je využíváno ve více oblastech, jako je marketing, zákaznický servis a obchod. [11] [12]

Marketing – sociální sítě je možné využít k marketingovým nabídkám a přesvědčit i pasivní publikum na aktivní zákazníky [12]

Zákaznický servis – zákazníci považují sociální sítě za rychlejší a jednodušší způsob pro komunikaci se společností [12]

Obchod – díky sociálním sítím je možné sledovat vývoj obchodu, monitorovat konkurenci, identifikovat silné a slabé stránky a neposlední řadě získávat zpětnou vazbu [12]

2.14.3 Automatizace úkolů

Moderní CRM pomáhá uživateli soustředit se na důležité aktivity, namísto zadávání dat do systému. Pomáhá automatizovat opakující se úkoly nebo automaticky doplňovat data. Automatizované CRM si poradí i s obchodními procesy, kdy rozděluje zákazníky dle důležitosti a klíčoví zákazníci mají poté individuální přístup. [11]

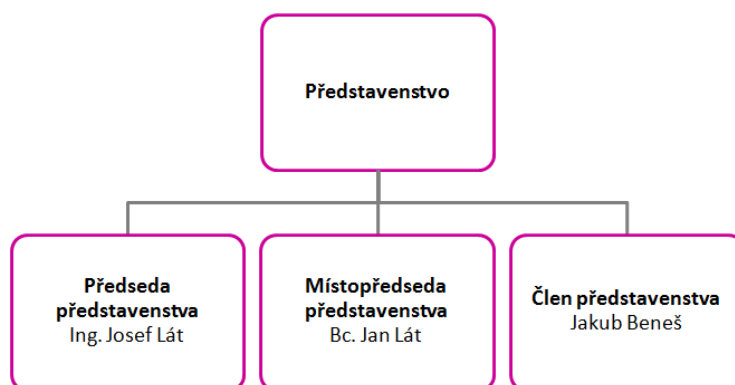
2.14.4 Prediktivní údržba

Tato funkce CRM by měla sloužit především ve výrobních firmách, kdy jsou pomocí senzorů zaznamenávány hodnoty aktuálních stavů strojů, jakmile dojde k překročení nastavené hranice, CRM ohlásí nutnost servisu i s návrhem řešení. Dochází ke snížení servisních nákladů a větší efektivitě údržbových procesů. [12]

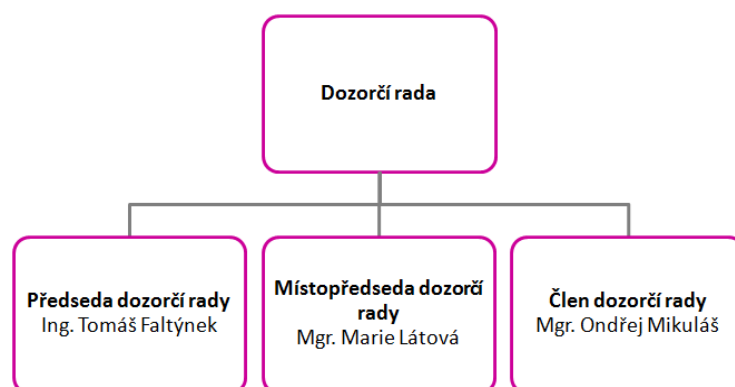
3. BENEŠ a LÁT

CRM bude prakticky simulováno na společnosti BENEŠ a LÁT a.s., kterou si v této kapitole popíšeme. Začneme identifikací společnosti, předmětem podnikání, přes historii až po finanční analýzu z období 2015-2019. Informace obsažené v této kapitole byly čerpány z webových stránek společnosti BENEŠ a LÁT a.s., z jejich výročních zpráv a informací od zaměstnanců. [17] [18]

Firma:	BENEŠ a LÁT a.s.
IČ:	25 72 43 04
Založení/ Vznik	31. 12. 1998 zapsána do obchodního rejstříku
Sídlo:	289 14 Poříčany, Tovární 463
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	- Zámečnictví - Nástrojařství - Slévárenství - Modelářství - Obráběčství
Statutární orgány:	- Ing. Josef Lát (předseda představenstva) - Bc. Jan Lát (místopředseda představenstva) - Jakub Beneš (člen představenstva)
Dozorčí orgány:	- Ing. Tomáš Faltýnek (předseda) - Mgr. Marie Látová (místopředseda) - Mgr. Ondřej Mikuláš (člen)
Dceřiné společnosti:	- CARDAM s.r.o. - Seva-czech s.r.o. - MATCA



Obrázek 14 – Představenstvo



Obrázek 15 - Dozorčí rada

3.1 Základní informace

Firma Beneš a Lát a.s. je tradiční strojírenská společnost s téměř stoletou historií. Od počátků se zaměřují na výrobu slévárenských polotovarů ze slitin Al (hliník) a Zn (zinek). Postupně rozšířili technologie o vstřikování plastů a díky vývoji i o licí stroje vlastní konstrukce, neboli první generace NTL (nízkotlacc litých) strojů pro odlévání slitin hliníku. V dnešní době se komplexně věnují návrhu, simulacím a konstrukci licích zařízení a nástrojů, realizaci prototypů i sériových dodávek a dokončovacím operací jako je obrábění, povrchové úpravy či montáži. V 70. letech vznikla v závodě v Suticích značka Seva, která vyrábí dětské plastové stavebnice a další hračky. Společnost má více jak 450 zaměstnanců, obsluhuje okolo 1000 zákazníků a ročně dodá necelé 4000 tun výrobků.

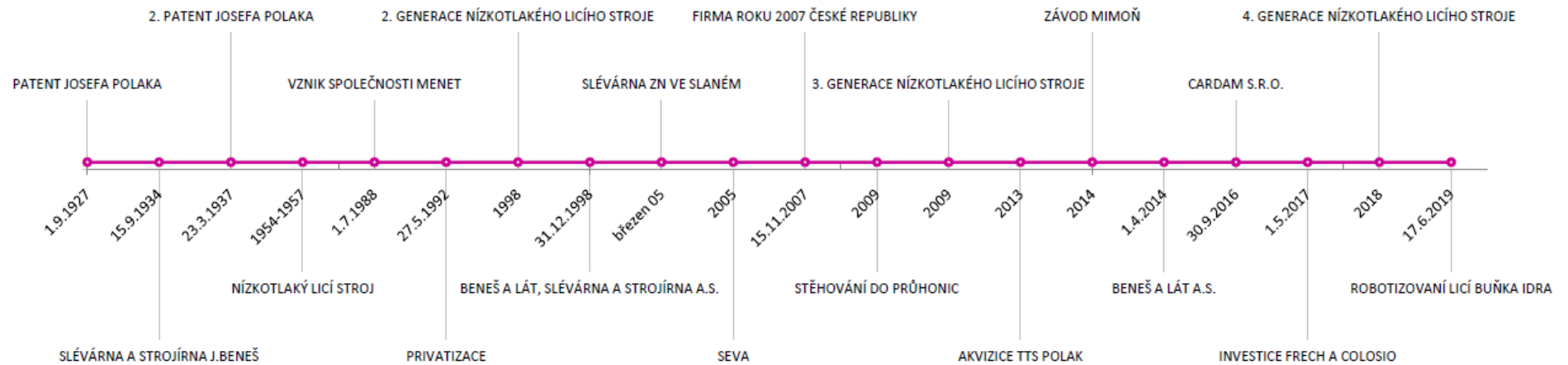
3.2 Historie

Společnost Beneš a Lát a.s. jak ji známe dnes, vznikla 31. 12. 1998, ale její historie sahá hluboko do 20. století. Dne 19. 10. 1907 se narodil pan Josef Beneš zakladatel společnosti, po jeho smrti (7. 5. 1945) se druhým manželem paní Benešové stal pan Josef Lát narozen 15. 9. 1914. Dne 1. 9. 1927 byl podán první patent Josefa Polaka na princip

fungování tlakového licího stroje se studenou komorou, který je dnes využíván na tlakové lití pro zpracování slitin hliníku. V roce 1943 je získáno první živnostenské oprávnění pro „Slévárna a strojírna J.Beneš“. V roce 1937 byl podán druhý patent Josefa Polaka, který vylepšoval licí stroj a v tento rok je také přestěhována výroba do Průhonic z původního místa Praha-Holešovice. V roce 1947 se narodil Josef Lát, syn paní Benešové a pana Láta, který v roce 1985 nastoupil na pozici ředitele a po 5leté pauze se společnost opět dostává do vedení z rodinné linie. V letech 47-48 proběhla výstavba řadových domků pro zaměstnance společnosti. O 9 let později byl dokončen vývoj prvního nízkotlakého licího stroje, který trval 3 roky. Oddělením Průhonického závodu od národního podniku Metaz n.p. vznikl v roce 1988 podnik MENET (Metalurgie a Netradiční Technologie) využívající například vysokoenergetický kapalinový paprsek (tzv. Paser) dovezený ze spojených států. V roce 92 v rámci privatizace a dokoupením zbytku společnosti vzniká BENEŠ a LÁT, slévárna a strojírna v.o.s. a o 6 let později vzniká akciová společnost BENEŠ a LÁT, slévárna a strojírna a.s. Významným rokem byl rok 2005, kdy byla dokončena rekonstrukce, a bylo možné přestěhovat slévárnu zinku z Průhonic do Slané. Ve stejném roce také dochází k převzetí podniku VISTA Semily spol. s.r.o. a tím rozšíření portfolia i na lisování plastů a v neposlední řadě stavebnice SEVA a další hračky pro děti, které měly původ v bývalých Kovozávodech Semily. V roce 2007 získává firma ocenění „Firma roku 2007 České republiky“ a vedení se ujímá 3. generace rodiny. O dva roky později se veškerá výroba přesouvá z Průhonic do Poříčan, kde je dokončena nová výrobní hala a také 3. generace nízkotlakého licího stroje pro slitiny hliníku. Roku 2011 se rekonstruuje výrobní prostory ve Slané u Semil jako prostory slévárny zinku. O dva roky později dochází k akvizici TTS Polak od mateřské společnosti TTS pro vysokotlaké odlitky a dokončuje se nová hala v Suticích. V roce 2014 se zjednodušuje název společnosti na BENEŠ a LÁT a.s. a Mimoňský závod se začleňuje do mateřské společnosti. V roce 2016 vzniká dceřiná společnost CARDAM s.r.o. orientující se na 3D tisk, materiálové inženýrství a povrchové úpravy a rozvíjí se spolupráce s Fyzikálním ústavem Akademie věd ČR a Českou Zbrojovkou. Po 14 letech se v roce 2017 společnost opět stává plně rodinnou firmou a investuje se do výrobních kapacit slévárny zinku světových výrobců FRECH a COLOSIO. V roce 2018 byla dokončena již 4. generace nízkotlakého licího stroje s vlastním systémem řízení orientovaným na tlakotěsné odlitky. V březnu 2019 byl zahájen provoz ve zrekonstruované hale pro dokončovací

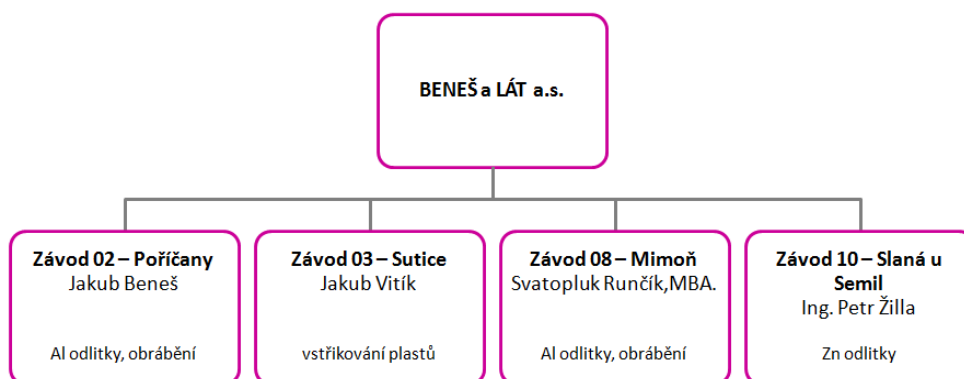
a apretační operace a pro skladování a distribuci výrobků v Mimoni a o pár měsíců později zde byla spouštěna plně robotizovaná lící buňka IDRA s uzavírací silou 900 tun pro slévání hliníku.

3.2.1 Časová osa



Obrázek 16 - Historie společnosti BENEŠ a LÁT

3.3 Závody a technologie



Obrázek 17 – Závody

Gravitační a nízkotlaké odlévání slitin hliníku

Nízkotlaké odlévání je využívá pro odlitky od 0,1 kg až do 50 kg. Velikost série je možná 100 – 120 000 ks/rok. Jako další možnosti výroby mohou být odlitky s pískovými jádry z technologie COLD-BOX. Dále se touto metodou dají vyrobit prototypy pískové formy z 3D tisku nebo prototypy 3D tisku hliníkových slitin.

Vysokotlaké odlévání slitin hliníku

Vysokotlaké odlévání Al se využívá pro odlitky od 30 g do 7 kg a pro velikost série od 1 000 ks/rok až do 500 000 ks/rok. Další možností výroby jsou například odlitky s ocelovými zálitky.

Přesné odlévání zinku

Odlitím zinku je možné získat výrobek 1-2,5 kg a v sérii za rok jich je možné vyrobit 10 000 – 10 000 000 ks. Další výrobky, které je možné touto metodou odlít jsou odlitky s ocelovými komponenty, zálitky, kolíčky nebo kuličky.

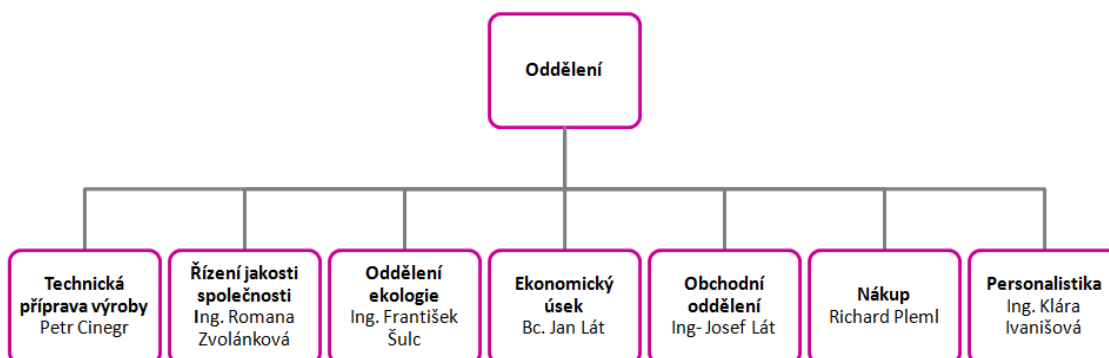
Vstřikování plastů

Vstřikování plastů se využívá pro výlisky od 0,8 g do 1000g. Velikost série se pohybuje od 10 000 do 50 000 000 ks/rok. Mezi další možnosti výroby patří zálitkové práce, hliníkové a zinkové odlitky zastříknuté do plastu, plechové výlisky zastříknuté do plastu atd.

3D tisk kovů

3D tisk je možné využít pro tisk forem s konformním chlazením, kdy mají formy vyšší životnost, jsou ve vyšší kvalitě, ale také více nákladné a pouze z omezeného počtu materiálů. Dále se tisknou písková jádra a formy, kde je možné tvořit komplexní tvary s využitím velkého stavebního prostoru, ale je to vhodné pouze pro kusovou výrobu. Ke 3D tisku využíváme komplexní modely přímo z programů CAD, tím dochází k úspoře času a efektivnímu využití materiálu z důvodu minimalizace odpadu.

3.4 Organizační struktura



Obrázek 18 - Organizační struktura

3.5 Finanční analýza společnosti

V kapitole 3.2 jsme se podívali téměř sto let dozadu a prošli celou historií společnosti BENEŠ a LÁT a.s., v této kapitole popíšeme posledních pět let ještě podrobněji z finančního hlediska. Zavedení CRM sice nepřinese rychlé a jednoznačné výsledky, ale pro správné hodnocení výkonnosti CRM je důležité mít zmapovanou situaci před zavedením, aby bylo možné ji porovnat s obdobím po implementaci. Z tohoto důvodu si popíšeme finanční analýzu společnosti. Do roku 2013 bylo účetní období stejné jako kalendářní rok, v roce 2014 došlo k přechodu od 1. 1. 2014 – 31. 3. 2015 a od roku 2015 se hospodářský rok počítá od 1. 4. – 31. 3. roku následujícího. Pro správnou názornost a srovnatelnost období, je následující finanční analýza provedena pro období 2015, 2016, 2017, 2018 a 2019. Nejdříve souhrnně rozebereme rok po roku a následně si ukážeme ukazatele rentability, likvidity atd. Všechny hodnoty ve finanční analýze budou uváděny v tis. Kč.

1. 4. 2015 – 31. 3. 2016

V předchozím období 2014 došlo ke sloučení společností BENEŠ a LÁT a.s. a BaL Z08 s.r.o., proto byl rok 2015 především stabilizační. Docházelo k vertikálnímu růstu společnosti, jelikož cílem je dodávání stále komplexnějších výrobků, z tohoto důvodu došlo k rozšíření portfolia o operace s větší přidanou hodnotou. V období 2015 došlo k růstu výkonů o 3,4% oproti období minulému, je to způsobeno jak dětskými stavebnicemi a technické produkty, obojí z provozovny Z03 Sutice, ale i provozovny Z10 Slaná, která se specializuje na výrobky ze slitin zinku. Na rostoucím výkonu se podepsaly i služby, jako jsou dokončovací povrchové úpravy, nebo například vlastní obrábění.

1. 4. 2016 – 31. 3. 2017

Hospodářský rok 2016 byl stejně jako předchozí ve znamení vertikálního růstu a snaze dodávat co nejkomplexnější výrobek. V provozovně Poříčany bylo investováno do strojního vybavení, navýšení kapacit nízkotlakého lití a integrace technologie kryogenního odjehlení. Součástí výroby pro vyhledávání optimálního konstrukčního řešení se stal simulační SW, který měl zajistit kvalitu a zrychlení procesu výroby licích nástrojů. Meziroční srovnání vykázalo růst tržeb o 8,3% a to jak u osobních automobilů, nákladních vozidel, tak i v oblasti elektrotechniky a telekomunikace. Tržby rostou i díky službám, kdy klesá objem spolupráce subdodávek z důvodu obrábění ve vlastní obrobně Z02 Poříčany.

1. 4. 2017 – 31. 3. 2018

Období 2017 je významné z hlediska investic napříč všemi závody. V první řadě se jedná o rekonstrukci závodu Z08 v Mimoni, kde vznikla nová hala pro dokončovací operace a nové logistické kapacity pro plynulý pohyb polotovarů. Ve slévárně Z10 Slaná došlo k rozšíření výrobních kapacit o 4 nová licí pracoviště a následné operace jako je odlomení, odhrotování, ostřížení nebo optická inspekce kvality. V závodě Z03 Sutice došlo k dokoupení sousedícího objektu. Investovalo se také do robotizace lisovny plastu nebo například pořízení nového vstříkolisu pro dílce s vyšší gramáží. Z důvodu vyšší poptávky než je společnost schopna zajistit z vlastních kapacit, bylo nutné zahájit spolupráci s jinými slévárnami. I přes rostoucí tržby, tento rok již o 11,7%, byl

hospodářský výsledek záporný. Jedním z faktorů byla realizace významné zakázky výroby sady nástrojů pro lití hliníku, vstřikování plastů a sady přípravků pro ohýbání a lisování, kdy vzrostla spotřeba materiálu z běžných 30% až na 90%.

1. 4. 2018 – 31. 3. 2019

Období 2018 plynule navázalo na předchozí období pokračující rekonstrukcí haly v Z08 v Mimoni. Došlo k dokončení pracoviště 3D tisku, kde je možné tisknout produkty z hliníku, oceli nebo i titanu. Byly zahájeny investice do nových vysokotlakých licích buněk v Mimoni, realizace 4. generace nízkotlakého licího zařízení a také realizace nabíječích stanic pro elektromobily v Poříčanech, Suticích a Mimoni a pořízení třech elektromobilů. I přesto je pokles tržeb, musíme ale zdůraznit, že v předchozím období byla jedna mimořádná zakázka, po jejím odečtení můžeme vyhodnotit růst tržeb jako kladný a to přibližně o 2%. V první polovině fiskálního období 2018 se pokračovalo ve spolupráci s jinými slévárnami, která ale byla ukončena a druhou polovinu období už se zakázkám věnovala společnost svépomocí. Hospodářský výsledek je stále záporný, ale provedené změny se již začínají projevovat na konci tohoto období a proto můžeme čekat další pokroky v období následujícím.

1. 4. 2019 – 31. 3. 2020

Hospodářský rok 2019 byl poznamenán epidemií COVID-19, kdy po silném prvním pololetí následoval propad ve čtvrtém kvartálu. Automobilový sektor omezil poptávky, na což bylo nutné reagovat omezením výroby a tím zkrácením pracovních týdnů, snížení počtu zákazníků, ale také zvýšení aktivity obchodního týmu a zajištění nových zakázek. Společnost ve vzniklé situaci nezhálela, ale podílela se na redesignu 3D prototypu ochranné masky, která byla ve spolupráci se společností CARDAM s.r.o. sériově vyráběna a dodána pro personál v první linii. I přes skoro 14% pokles tržeb se podařilo zlepšit ziskovost a po dvou letech poklesu se podařilo tento trend zastavit. V daném období byly také pozastaveny velké investice a realizovány pouze ty potřebné pro zajištění provozu.

3.5.1 Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

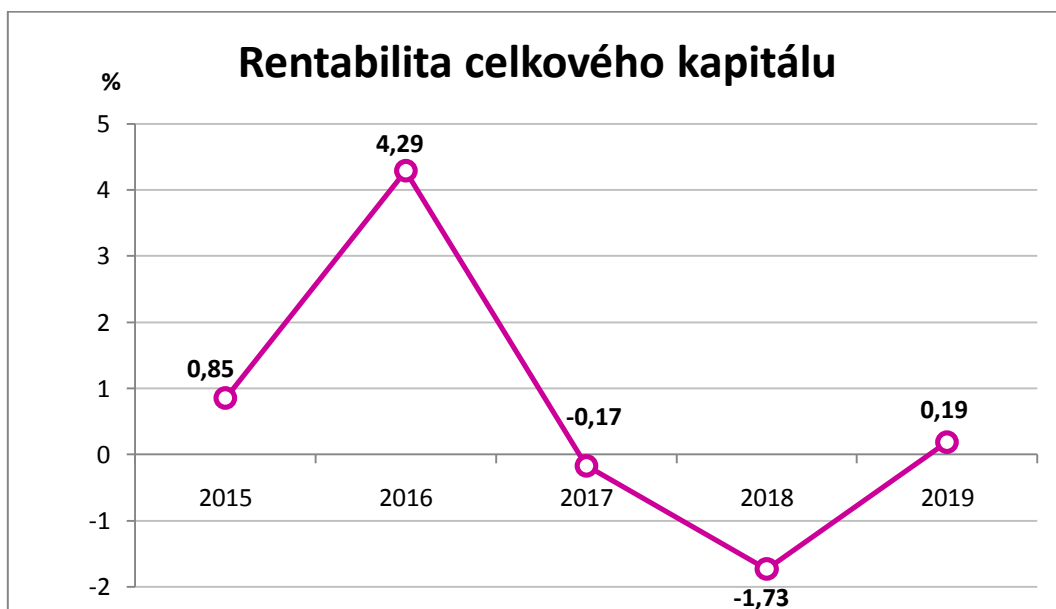
Rentabilita celkového kapitálu = EBIT / celkový kapitál

Rentabilita celkového kapitálu ukazuje, jak podnik efektivně vytváří zisk bez ohledu na to z jakých zdrojů je tvořen.

Vidíme strmý růst v období 2016 a poté rychlý pád v období následujícím, může to být způsobeno velkými výdaji v roce 2017 a 2018, kdy došlo ke koupi pozemku v Suticích, rekonstrukci závodu v Mimoni a dalším investicím. Poté začala rentabilita stoupat, ale do období se již zapsala situace COVID-19 a tím nedosahuje společnost lepších hodnot.

Tabulka 1 - Rentabilita celkového kapitálu

	2015	2016	2017	2018	2019
EBIT	6 141	31 584	-1 468	-15 304	1 450
Celkový kapitál	718 881	736 384	867 605	885 357	769 452
ROA	0,85	4,29	-0,17	-1,73	0,19



Graf 1 - Rentabilita celkového kapitálu

3.5.2 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

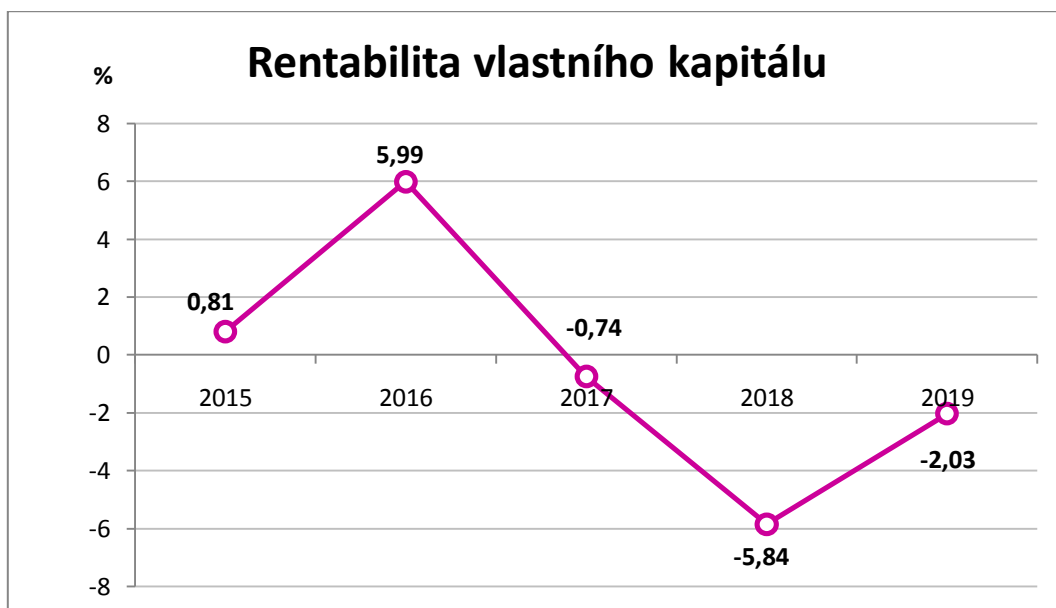
$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál}$$

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje, jak podnik efektivně zhodnocuje vlastní prostředky vložené do podnikání.

V prvních dvou sledovaných obdobích tvořil vlastní kapitál přibližně polovinu celkových pasiv. Od roku 2017 došlo k navýšení cizího kapitálu až na více než 60% v porovnání s vlastním kapitálem a tím došlo k poklesu rentability vlastního kapitálu.

Tabulka 2 - Rentabilita vlastního kapitálu

	2015	2016	2017	2018	2019
EAT	2 927	22 941	-2 618	-19 391	-6 581
Vlastní kapitál	360 574	383 266	351 640	331 770	324 678
ROE	0,81	5,99	-0,74	-5,84	-2,03



Graf 2 - Rentabilita vlastního kapitálu

3.5.3 Rentabilita tržeb (ROS)

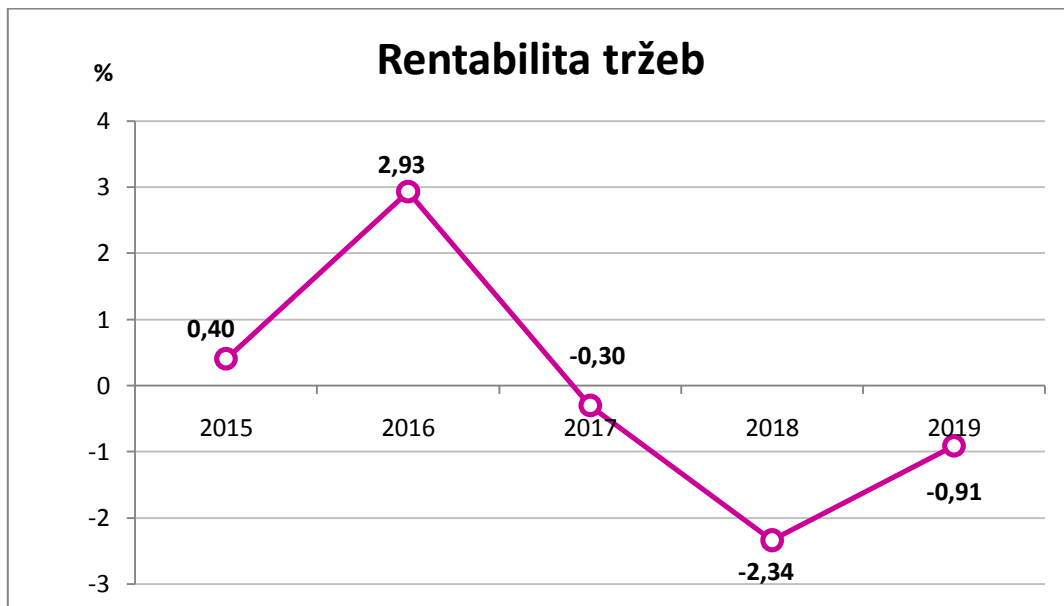
$$\text{Rentabilita tržeb} = \text{EAT} / \text{tržby}$$

Rentabilita tržeb udává, jak velké výnosy musí podnik vytvořit, aby dostala 1,-Kč zisk.

Společnost BENEŠ a LÁT je výrobní společnost, a proto absolutní většinu tržeb tvoří tržby z vlastních výrobků a služeb. Stejně jako u předchozích ukazatelů rentability můžeme vidět stejný trend, růst v období 2016, poté radikální pokles během dvou sledovaných období a v posledním období dochází ke stabilizaci situace.

Tabulka 3 - Rentabilita tržeb

	2015	2016	2017	2018	2019
EAT	2 927	22 941	-2 618	-19 391	-6 581
Tržby výroby	723 529	782 966	874 877	829 883	721 467
Tržby prodeje	47	10	0	0	0
ROS	0,40	2,93	-0,30	-2,34	-0,91



Graf 3 - Rentabilita tržeb

3.5.4 Obrat zásob a doba obratu zásob (DOZ)

Obrat zásob = tržby / zásoby

Obrat zásob udává přehled o likviditě zásob, kolikrát je každá položka zásob přeměněna na hotovost a znovu uskladněna.

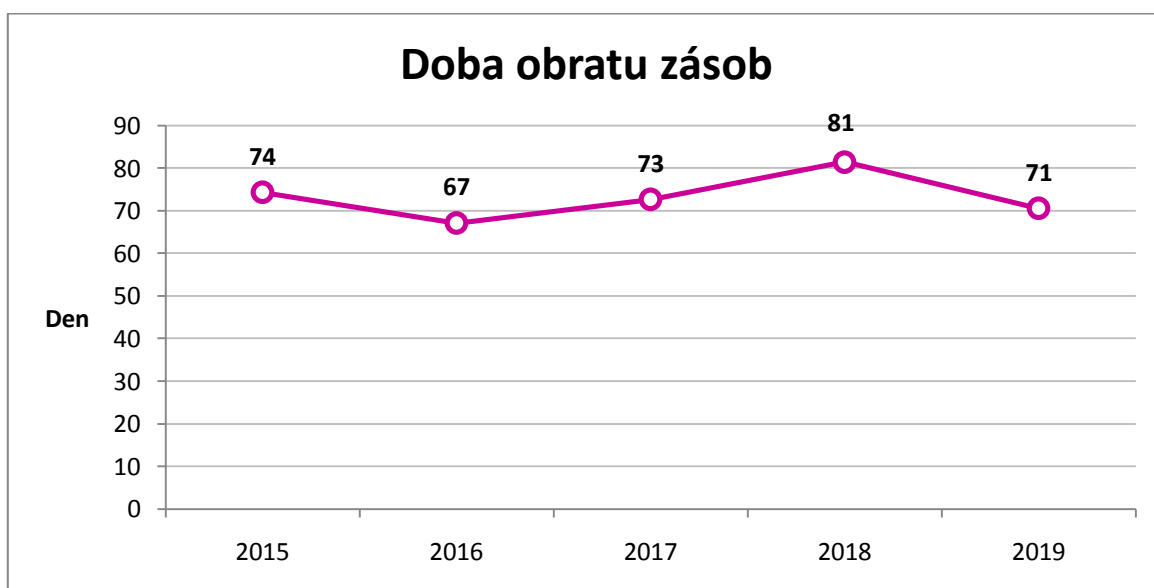
Doba obratu zásob = 365 / (tržby / zásoby)

Doba obratu zásob udává, jak dlouho jsou zásoby uskladněny a vážou tím na sebe finanční prostředky.

Jelikož se jedná o výrobní společnost, tak přibližně polovina zásob je tvořena nedokončenou výrobou, která bude dále využita a zbývající polovinu tvoří materiál a výrobky.

Tabulka 4 – Obrátka zásob a doba obratu zásob

	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby	723 576	782 976	874 877	829 883	721 467
Zásoby	149 362	145 971	176 575	187 789	141 380
Obrat zásob	0,206	0,186	0,202	0,226	0,196
DOZ	74	67	73	81	71



Graf 4 - Doba obratu zásob

3.5.5 Obrat pohledávek a doba obratu pohledávek (DOP)

Obrat pohledávek = pohledávky / tržby

Obrat pohledávek udává kolikrát je během roku pohledávka přeměněna na tržby.

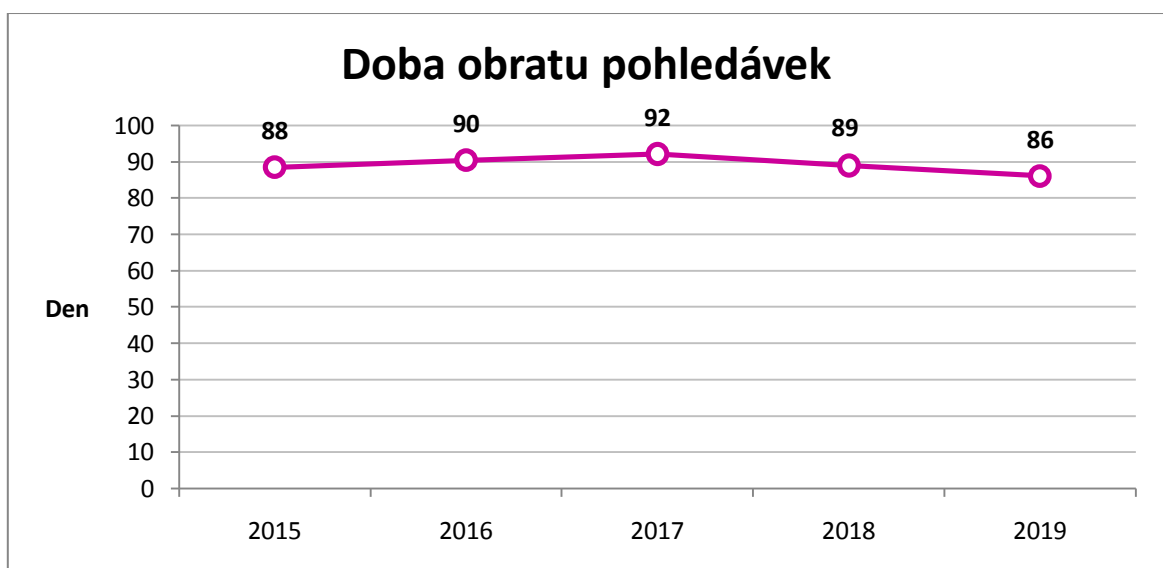
Doba obratu pohledávek = 365 / (tržby / pohledávky)

Doba obratu pohledávek neboli doba splatnosti pohledávek říká, za jak dlouho zákazník zaplatí.

Do výpočtu byly zahrnuty pohledávky krátkodobé, které tvoří většinu pohledávek, ale i pohledávky dlouhodobé. Ve sledovaném období se doba obratu pohybuje okolo 90 dní bez výraznějších výkyvů.

Tabulka 5 – Obrat pohledávek a doba obratu pohledávek

	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby	723 576	782 976	874 877	829 883	721 467
Pohledávky	175 322	193 873	220 792	202 270	170 123
Obrat pohledávek	0,242	0,248	0,252	0,244	0,236
DOP	88	90	92	89	86



Graf 5 - Doba obratu pohledávek

3.5.6 Celková zadluženost (CZ)

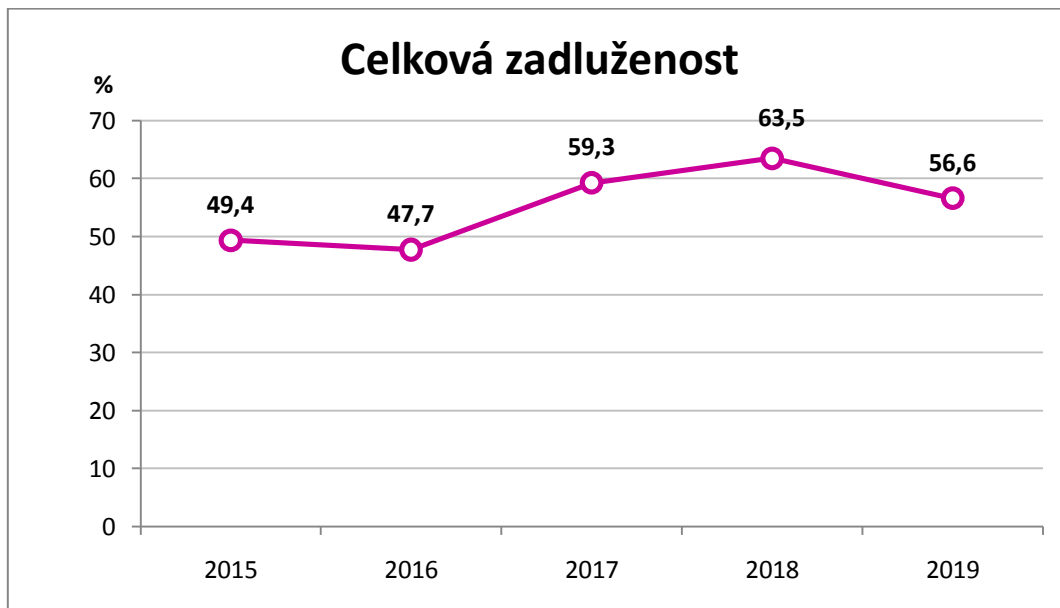
$$\text{Celková zadluženost} = (\text{cizí zdroje} / \text{celkový kapitál}) * 100$$

Celková zadluženost neboli věřitelské riziko charakterizuje finanční úroveň podniku, vyjadřuje míru krytí majetku cizími zdroji.

Jak jsme již uvedli v předchozím ukazateli, v období 2017 došlo ke zvýšení cizích zdrojů a tím vyplývá, že je okolo 60% majetku zatíženo dluhy.

Tabulka 6 - Celková zadluženost

	2015	2016	2017	2018	2019
Cizí zdroje	354 898	351 555	514 236	543 149	435 581
Celkový kapitál	718 881	736 384	867 605	855 357	769 452
CZ	49,4	47,7	59,3	63,5	56,6



Graf 6 - Celková zadluženost

3.5.7 Běžná likvidita (BL)

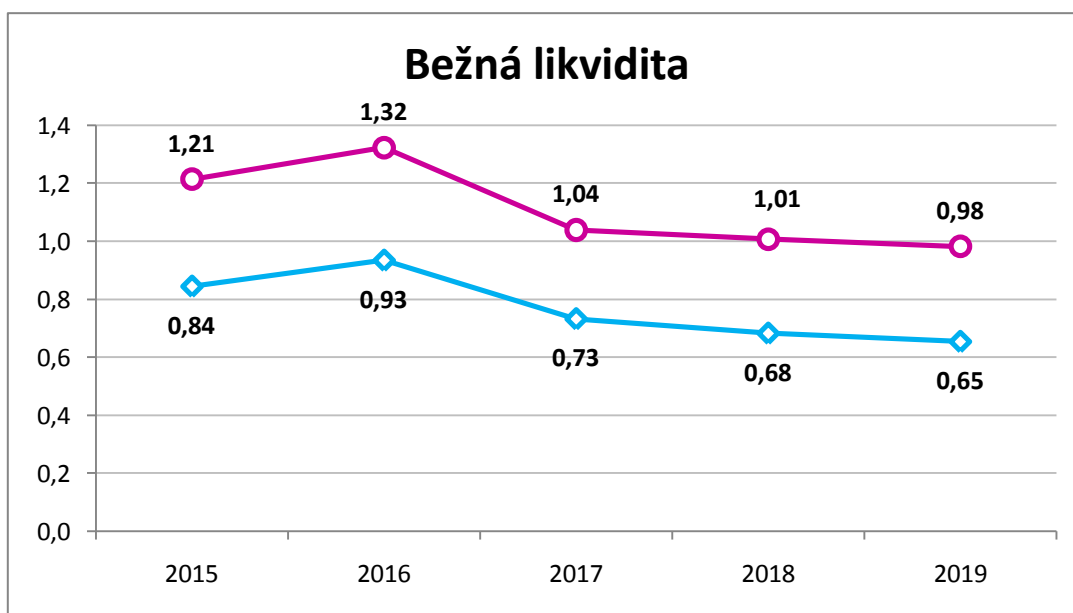
Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Běžná likvidita 2 = oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé úvěry)

Běžná likvidita měří obecně platební schopnost podniku, jak je podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby všechna oběžná aktiva proměnil na hotovost. Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. Vysoká hodnota by naznačovala neefektivnímu hodnocení finančních prostředků, ale hodnoty menší než 1 značí neschopnost podniku dostát svým závazkům. Po odečtení krátkodobých úvěrů se po většinu sledovaného období pohybujeme v kritickém rozmezí menší než 1.

Tabulka 7 - Běžná likvidita

	2015	2016	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	325 951	345 535	403 121	395 480	312 174
Krátkodobé závazky	268 532	261 184	388 079	392 653	317 811
Krátkodobé úvěry	117 352	108 712	162 270	186 636	159 269
BL	1,21	1,32	1,04	1,01	0,98
BL 2	0,84	0,93	0,73	0,68	0,65



Graf 7 - Běžná likvidita

3.5.8 Pohotová likvidita (PL)

Pohotová likvidita = oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky

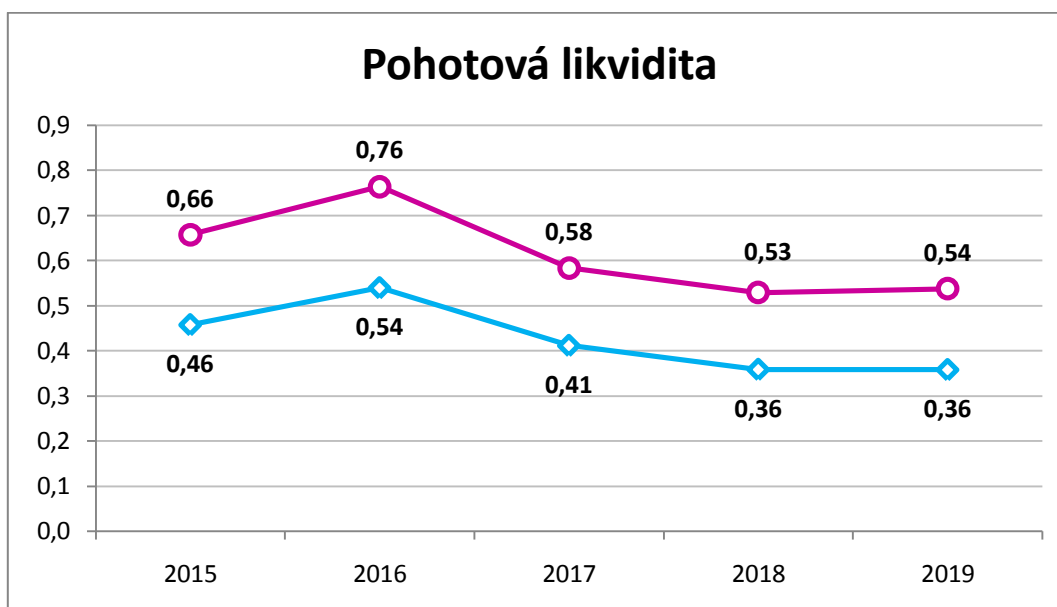
Pohotová likvidita 2 = oběžná aktiva-zásoby/ (krátkodobé závazky + krátkodobé úvěry)

Pohotová likvidita odstraní nedostatky běžné likvidity formou vyloučení zásob z oběžných aktiv. Říká, jak je podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby proměnil oběžná aktiva bez zásob na hotovost.

Výpočet pohotové likvidity i po odečtení zásob z oběžných aktiv potvrzuje stejný trend jako likvidita běžná.

Tabulka 8 - Pohotová likvidita

	2015	2016	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	325 951	345 535	403 121	395 480	312 174
Zásoby	149 362	145 971	176 575	187 789	141 380
Krátkodobé závazky	268 532	261 184	388 079	392 653	317 811
Krátkodobé úvěry	117 352	108 712	162 270	186 636	159 269
PL	0,66	0,76	0,58	0,53	0,54
PL 2	0,46	0,54	0,41	0,36	0,36



Graf 8 - Pohotová likvidita

3.5.9 Okamžitá likvidita (OL)

Okamžitá likvidita = peněžní prostředky / krátkodobé závazky

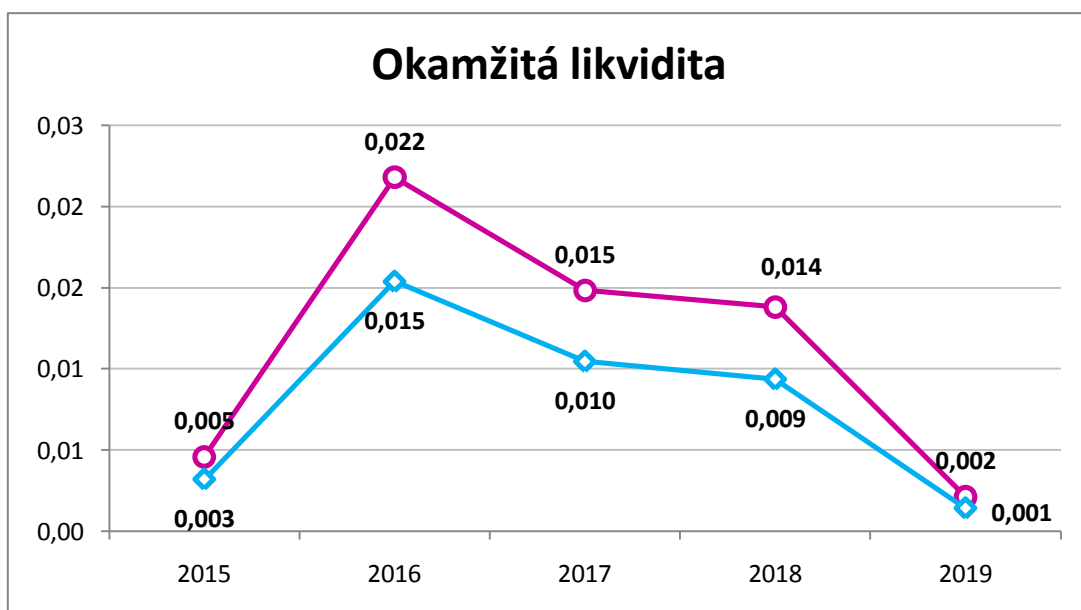
Okamžitá likvidita 2 = peněžní prostředky / (krátkodobé závazky + krátkodobé úvěry)

Okamžitá likvidita udává jak se podnik schopen splatit krátkodobé závazky pouze z peněžních prostředků.

I přesto, že graf vypadá odlišně od předchozích ukazatelů likvidit, tak se hodnota okamžité likvidity liší pouze o 2 setiny mezi roky 2016 a 2019 vlivem většího měřítka.

Tabulka 9 - Okamžitá likvidita

	2015	2016	2017	2018	2019
Peněžní prostředky	1 231	5 691	5 754	5 421	671
Krátkodobé závazky	268 532	261 184	388 079	392 653	317 811
Krátkodobé úvěry	117 352	108 712	162 270	186 636	159 269
OL	0,005	0,022	0,015	0,014	0,002
OL 2	0,003	0,015	0,010	0,009	0,001



Graf 9 - Okamžitá likvidita

3.5.10 Solventnost

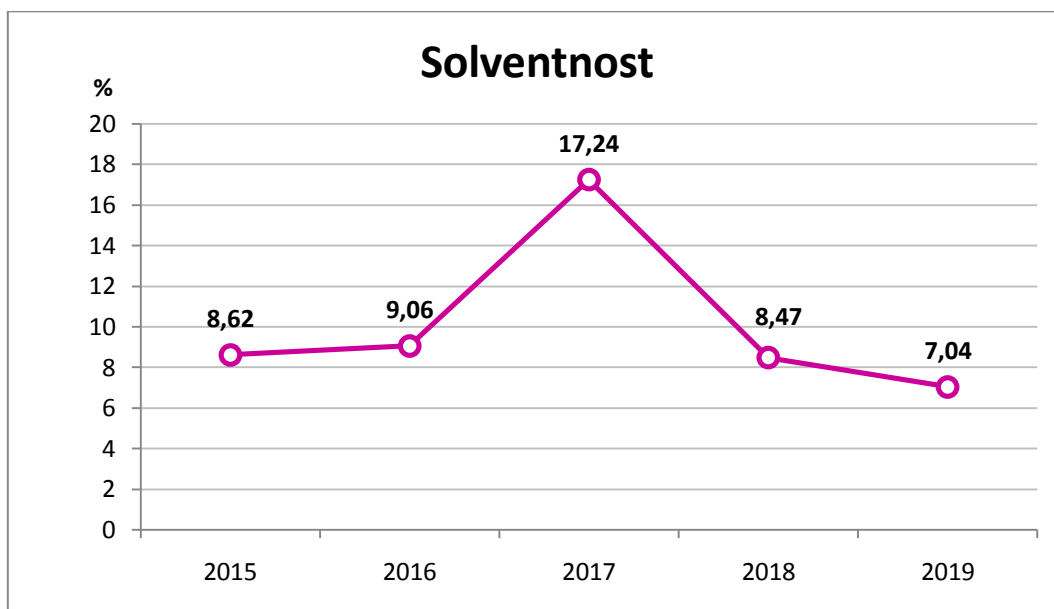
$$\text{Solventnost} = \text{CF provozní} / ((\text{závazky krátkodobé} + \text{dlouhodobé}) - \text{finanční majetek})$$

Solventnost podniku ukazuje, jak je podnik schopen splácet krátkodobé a dlouhodobé závazky z rozdílu mezi příjmy a výdaji.

V roce 2017 došlo vlivem změny stavu krátkodobých závazků a pasivních účtů k výraznému nárůstu cashflow a tím i zvýšením solventnosti podniku až na více než 17 %.

Tabulka 10 - Solventnost

	2015	2016	2017	2018	2019
CF	30 092	30 731	86 643	45 062	30 249
Závazky krátkodobé	268 532	261 184	388 079	392 653	314 811
Závazky dlouhodobé	81 705	83 587	120 153	144 665	115 564
Finanční majetek	1 231	5 691	5 754	5 421	671
Solventnost	8,62	9,06	17,24	8,47	7,04



Graf 10 – Solventnost

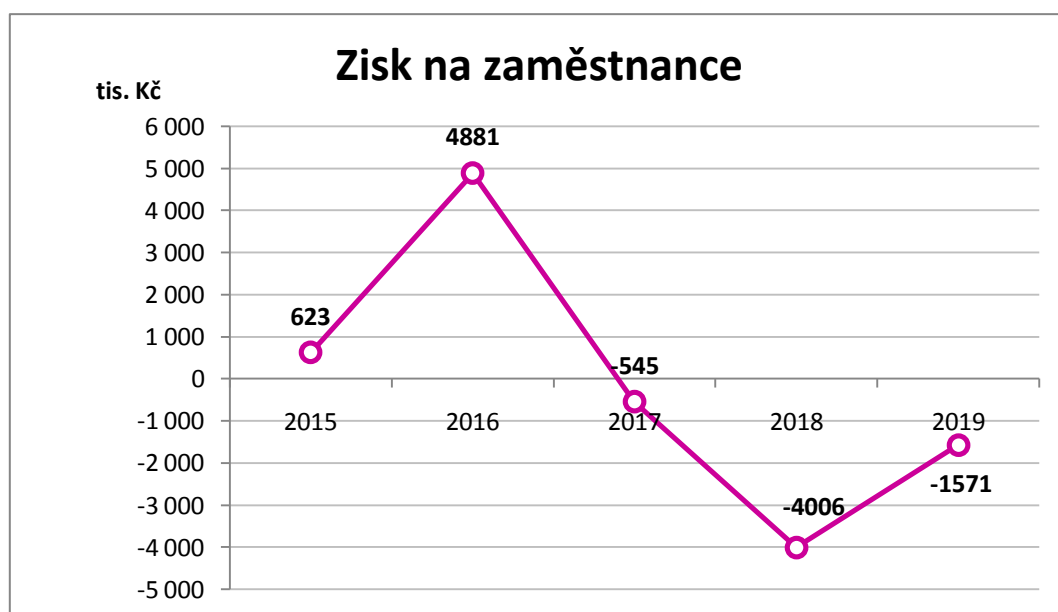
3.5.11 Zisk na zaměstnance (EMP)

Zisk na zaměstnance = EAT / počet zaměstnanců

Employee profit ukazuje, jaký je zisk v přepočtu na zaměstnance.

Tabulka 11 - Zisk na zaměstnance

	2015	2016	2017	2018	2019
EAT	2 927	22 941	-2 618	-19 391	-6 581
Počet zaměstnanců	470	470	480	484	419
EMP	623	4881	-545	-4006	-1571



Graf 11 - Zisk na zaměstnance

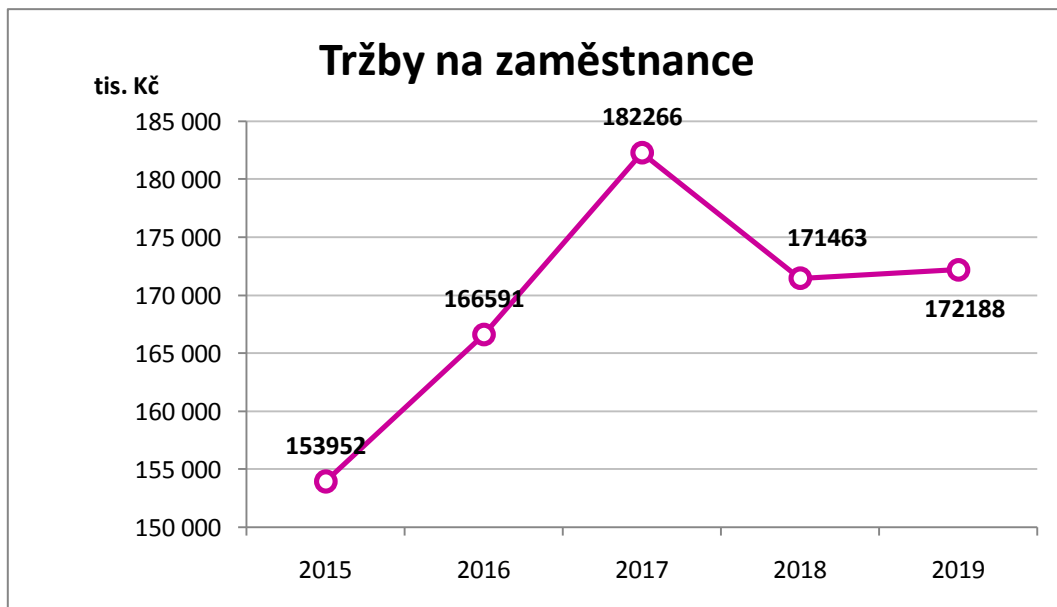
3.5.12 Tržby na zaměstnance (EMS)

Tržby na zaměstnance = tržby / počet zaměstnanců

Employee sales ukazuje, jak vysoké jsou tržby v přepočtu na jednoho zaměstnance.

Tabulka 12 - Tržby na zaměstnance

	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby	723 576	782 976	874 877	829 883	721 467
Počet zaměstnanců	470	470	480	484	419
EMS	153952	166591	182266	171463	172188



Graf 12 - Tržby na zaměstnance

4. Karat software

Karat je informační systém nabízející progresivní technologie, modularitu, škálovou a uživatelskou flexibilitu, díky čemuž je velice komplexní. Je vhodný pro řízení středních a velkých výrobních společností, pro společnosti zabývající se podnikáním v oboru služeb, ale i pro obchodní společnosti. Prostředí softwaru je možné optimalizovat a přizpůsobovat dle potřeb firmy. Firmy, které nepotřebují složitý software, ocení jednodušší verzi a ušetření nákladů, ale například pro strojírenské firmy byla vyvinuta speciální verze Manufacturing Edition, která pokryje veškerá náročná specifika. Informace využití v celé kapitole jsou zpracovány z oficiálních stránek softwaru Karat. [15] [16]

Functionality Karatu [16]

Různé typy výrobních řešení

- kontinuální i diskrétní výroba
- sériová, malosériová i kusová výroba
- složité výrobky charakterizované mnoha úrovněnými kusovníkovými vazbami

TPV technická příprava výroby IS KARAT

- technologické postupy, popis, vlastnosti
- informace potřebné k výrobě, materiál, polotovary, kooperace, kusovníky

Spotřební hmotnost

- dle materiálové normy je počítána spotřební hmotnost na nomenklaturu
- možnost dopočítání přířezů, kde je spotřební hmotnost navýšena o prořez a odpad

Kalkulace přímých nákladů

- dynamická kalkulace nákladů spojených s výrobou polotovarů a výrobků
- stanovení vlastností pro kalkulace
- kalkulace již při tvorbě technologického postupu

Kalkulace výrobků z přijaté objednávky

- tvorba kalkulace pro stanovení prodejní ceny objednaného výrobku

Varianty technologických postupů

- metoda indexování pro výrobky s různými variantami technologického postupu

- různé varianty dle materiálu, polotovaru ale stejného technologického postupu

Náhrada komponentů

- náhrada operací, materiálu, polotovarů a výrobních pomůcek
- k jedné položce více možností náhrad

Evidence zakázek

- výrobní příkaz obsahující požadavky na výrobu
- na výrobním příkazu se kontroluje stav zakázky, typ výrobku, termín výroby

Řízení výroby

- zadání zakázkových postupů
- sledování výdejů, příjmů a stavů operací

Odvádění operací

- sledování příprav na operaci, zahájení, přerušení, prostojů, ukončení, předání
- sledováním odvádění operací dostaneme přehled o uvolnění kapacit zdrojů

Automatický výdej a příjem

- automatické vydávání materiálu, polotovarů, pomůcek
- automatické dávkování potřebného materiálu atd.

Výroba polotovarů

- výroba polotovarů tzn. na sklad, pokud se jedná o univerzálnější polotovary, které se dají využít pro více zakázek

Řešení vedlejších produktů

- vedlejší produkt neboli „By product“ vzniká po provedení operací na hlavním produktu
- při jedné operaci jich může vzniknout i více
- jsou skladovány a dále využívány

Kooperativní systém

- kooperace partnerů
- umožňuje sledování výdajů, příjmů, náklady

Řešení neshodné výroby

- využití opravného zakázkového postupu k opravě kusu, v softwaru se evidují náklady na opravy

- posouzení neshodných kusů, zda se nedají využít
- likvidace neshodných kusů

Rozpracovaná výroba

- sledování rozpracované výroby
- změny dle dokladů výdejů do výroby, příjmů na sklad, kooperací, korekcí atd.

Inventura rozpracované výroby

- Inventury běžných skladů
- Inventury rozpracované výroby, materiálu, polotovarů, By product, neshody

Operativní změny ve výrobě

- evidence protokolů o změnách

Plánování výroby

- plánování zdrojů
- generování vydaných objednávek a příkazů k výrobě
- definování řídicích kritérií, zdrojů a materiálu

Zaplánování výroby

- plánování kapacitní (zpětné, dopředné, kombinované)
- plánování dle průběžné doby (zpětné, dopředné, kombinované)
- plánování dle úzkých míst (zpětné, dopředné, kombinované)
- plánování vážené dle zdrojů

4.1.1 Karat pro slévárenskou firmu

Software Karat nabízí specializace pro strojírný, nápojový průmysl, výrobu nábytku a i pro slévárenské firmy, na které se podíváme detailněji. [16]

Automatický příjem a výdej taveniny

- tavenina je brána jako polotovar vyráběný na sklad
- příjem je přijetí na sklad, a jakmile dojde k potřebě taveniny na operaci je automaticky vydaný
- možné využít i vratný odpad, buď po odstranění vtoků, nebo materiál ze zmetků

Pomůcky

- k technologickým postupům je možné navázat výrobní pomůcky, jako například formy
- lze sledovat jejich využívání, počty cyklů, opotřebení a životnost

- lze určovat jejich stav, a zda jsou stále vhodné pro využívání, nebo je lepší je nahradit, aby nedošlo k neshodným dílům

By product

- by product neboli vedlejší produkty vznikající po provedení operace, ve slévárenství je to například vratný odpad
- definované v technologickém postupu
- po hlavní operaci jsou odvedeny na sklad, evidovány a dále využívány

Příprava formy

- z technologického postupu je možné komplexně řešit přípravu formy pro gravitační a tlakové lití

Změna plánu

- pokud není přesně daný počet odlitků, je možné dynamicky měnit plány nastavením parametrů dle potřeby

5. Analýza

Po představení společnosti BENEŠ a LÁT a.s. a informačního systému Karat se podíváme na analýzu společnosti z hlediska CRM. Nejprve si v této kapitole popíšeme stav před rozhodnutím pro implementaci CRM, důvody k realizaci a poté si projdeme další body související se CRM.

5.1 Situace před zavedením CRM

Zjednodušeně by se dalo říci, že dříve začínala vyhlídka na novou zakázku poptávkou, která přišla od zákazníka. I přes účast na veletrzích nebo představení společnosti na výstavě průmyslu EXPO, kde se aktivně sbíraly a rozdávaly kontakty, poté docházelo k nesprávnému postupu. Kontakty měla společnost k dispozici, ale neexistovala žádná kontinuální práce a ve většině případů se čekalo, než se potenciální zákazník ozve sám a podá společnosti reálnou poptávku, se kterou se již aktivně pracovalo. V případech, kdy byl zákazník aktivně vyhledáván, nebyla evidována práce obchodního týmu před poptávkou a nebylo možné určit, jaké jsou náklady obchodních aktivit a kolik je potřeba vynaložit úsilí na získání projektu. V této oblasti ztrácí společnost mnoho příležitostí, o které by se mohla aktivně ucházet. Účast na výstavách a veletrzích je pro společnost v oblasti B-2-B trhu jedna z mála možností marketingových aktivit, je pro firmu nákladná a proto je důležité, aby přinášela nové zakázky a byla výnosná.

Ve společnosti byl využíván systém Karat, který bude využíván i nadále, bude ale inovován, aby lépe sloužil. V programu se nacházely stejné agendy, které budou i po zavedení CRM, ale stály samostatně. V Karatu byly samostatně evidovány příležitosti, kontakty, události, poptávky, nabídky, nomenklatury, cenové mapy, objednávky, faktury, projekty, dodací listy. Sbíraly se kontakty, sjednávaly schůzky, evidovaly poptávky, nabídky, přicházely objednávky, faktury a byly dokončeny projekty. Každá agenda měla svoje identifikační číslo, dala se nalézt v příslušné záložce v Karatu, po otevření záložky se zde zobrazují všechny případy za fiskální rok a po vybrání jednotlivé položky jsou zde příslušné potřebné informace, které si ukážeme v kapitole 5.8. Doposud ale nebyly jednotlivé agendy propojeny a nebylo si například možné spojit poptávku s nabídkou, nebo nabídku s objednávkou atd. Vznikala zde práce navíc pro zadavatele, jelikož musel všechny informace vyplňovat do každé agendy zvlášť a jelikož nebyly na sebe navázané, musel kontrolovat i jejich správnost v každé jednotlivé agendě.

Jakýkoliv kontakt se zákazníkem nebyl navázán na danou akci a nebylo možné kontrolovat, kolik úsilí věnovali zaměstnanci jednotlivým zákazníkům. Kontrolovaly se pouze jednotlivé agendy, ze kterých se zpracovávaly přehledy, sloužily k analýzám v Excelu, ale nebylo možné vyhodnotit všechny aktivity vynaložené na jednu příležitost.

5.2 Důvody pro implementaci CRM

CRM v plném rozsahu ve společnosti dříve nebylo. Stavělo se především na stálých zákaznících a zakázkách s nimi spojených. A proč se vlastně společnost BENEŠ a LÁT rozhodla pro zavedení CRM?

Společnost plánuje nárůst aktivit v nadcházejících letech až na obrát 1,5 mld. / 2025. Dnes se hodnoty pohybují 800 – 900 mil. Z tohoto důvodu je nutné rozšířit síť zákazníků, kterým dojde k nárůstu obratu. Pro nalezení nových zákazníků bude sloužit nově zavedené CRM. Dalším krokem pro dosažení těchto hodnot bude technická podpora a podpora výroby.

Z důvodu rozšíření svých možností. Společnost by se chtěla orientovat i na situace, které předcházejí poptávce a řídit životní cyklus obchodního procesu již od kategorie Lead neboli vyhlídnutí zákazníka nebo příležitosti. Obchodníci doposud přicházeli o aktivity, které mohli vykonávat, jako je oslovení potenciálních zákazníků, sjednání schůzek, představení společnosti a oboru podnikání. Všechny tyto aktivity mohou být evidovány, řízeny a mohou přinášet nové výrobní příležitosti pro společnost.

5.3 Cíle

Jako hlavní cíl zavedení CRM je jednoznačně rozšíření životního cyklu obchodního procesu již od vyhlídnutí příležitosti, oslovení potenciálního zákazníka a udržování kontaktu, aby společnost nepřicházela o potenciální zakázky jen proto, že se o ně vůbec nepokusila. CRM povede k řízení těchto aktivit, evidenci, přiřazení všech agend k jedné příležitosti, aby se daly dohledat a analyzovat jako celek.

Dalším záměrem je vyhodnocení těchto aktivit, které bude možné až s odstupem času a výpočet hodnoty: Kolik je potřeba vyvinout aktivity, abychom na konci dosáhli určitého zisku. Z analýzy se budou hodnotit jednotlivé příležitosti, jaké úsilí na ně bylo vyvinuto, jak dlouhé bylo jednání, jaký obrát a s jakou marží byla daná zakázka po započítání všech příslušných aktivit, které museli zaměstnanci vyvinout.

Po analýze firem bude možné zhodnotit na jaké zákazníky se orientovat, kam zaměřit své aktivity, jakým směrem investovat.

Všechny cíle jsou založeny na úkonu, který bude nutno udělat a to propojení jednotlivých agend, které se doposud řídily samostatně. Nově vznikne unikátní jednací číslo, které propojí všechny agendy a bude možné je sledovat jako příležitost. Doposud měla každá agenda svoje identifikační číslo, které bude zachováno, ale navíc budou propojeny unikátním jednacím číslem. Navíc se budou evidovat i aktivity před poptávkou, které byly doposud řízeny neorganizovaně.

5.4 Lidé

Jelikož se nejedná o zavedení CRM jako celku, založení databáze apod., nevzniká žádné nové oddělení, které by se mu přímo věnovalo. Karat využívá společnost již od roku 2005, data jsou zde zadána, management celé společnosti v něm musí být schopen vyhledávat kontakty, plánovat schůzky, reagovat na poptávky, kontrolovat objednávky, respektive užívat Karat na běžnou agendu. CRM by mělo sloužit současným zaměstnancům a práci jim ulehčit, nikoliv přidělat, proto nevzniká nový tým pro implementaci, ale na vývoji spolupracují zástupci společnosti BENEŠ a LÁT a.s. a zástupce společnosti Karat.

Na projektu zavedení CRM se podílejí:

Zástupce Karat – za Karat software spolupracuje na implementaci správce interního systému, který dále předává požadavky společnosti BENEŠ a LÁT IT podpoře, která je vyvíjí. Jedná se především o složité technické úkony, které zasahují hlouběji do systému a nedokáže je z vlastních zdrojů naprogramovat IT zaměstnanci BENEŠ a LÁT.

IT specialista – IT specialista společnosti BENEŠ a LÁT, který spravuje systém interně, programuje změny, které lze programovat z interního modulu. Moduly jsou v čase různě měněny, rozšiřovány, zlepšovány dle přání společnosti a všechny úkony, které zvládne interní IT specialista, jsou v jeho kompetenci, čímž dochází k úspoře zdrojů, jelikož IT odborník, ze společnosti Karat bude několikrát dražší než vlastní IT pracovník.

Obchodní externista – společnost BENEŠ a LÁT má externího mentora pro obchodní tým a pro každého obchodníka zvlášť, zastává pozici podpory vedení. Má za úkol spolupracovat s obchodním týmem, kontrolovat obchodní aktivity, finanční aktivity, obraty a marže. Jelikož bude k vyhodnocování výsledků a práce obchodního týmu vyhodnocovat pomocí Karatu, je také v CRM týmu. Nadále bude mít za úkol kontrolovat obchodní aktivity a sledovat, zda například obchodní manažeři nevěnují nadbytek času

zadávání dat, vyplňování tabulek, analýze pro zákazníky, tvorbě prezentací, a mezitím přicházejí o business, protože nestihnou včas zareagovat na vzniklou situaci.

Obchodní manažer – zástupce obchodního týmu, který měl v minulosti zkušenosti se CRM, a z tohoto důvodu se v CRM týmu účastní jako jediný zástupce z šestičlenného obchodního týmu, je zde především pro analytiku a vyhodnocování navrhovaného řešení a úprav.

Projektová vedoucí – posledním členem CRM týmu je projektová vedoucí, která zde zastupuje technickou podporu obchodního týmu.

I přesto, že společnost nemá speciální oddělení pro CRM ani marketing, bylo by nežádoucím vedlejším efektem, kdyby vznikly nové pracovní pozice pro CRM. Se zavedeným CRM budou pracovat stávající pracovníci a mělo by jim to práci usnadnit a ne přidělat, aby museli přijmout dalšího zaměstnance na administrativu. Pokud by nastala situace, kdy by administrativní práce zabírala většinu času, a nezbyl by čas na obchodní aktivity a cílené práce se zákazníkem, mohla by vzniknout pozice asistentky, ale aktuálně by to byl nechtěný efekt, jelikož by se v první řadě mělo jednat o ulehčení práce.

5.5 Unikátní číslo

Hlavním prostředkem při vzniku CRM bude zavedení unikátního čísla, které propojí doposud aktivní agendy, aby bylo možné s nimi dále pracovat jako s celkem. Unikátní číslo bude vázané na příležitost a provede celým životním cyklem. Všechny agendy i příležitosti jsou již společností vedeny, proto žádná agenda nezanikne ani nevznikne žádná nová, dojde pouze k jejich propojení a utvoření celku. Unikátní číslo by mělo usnadnit práci při zadávání a kontrole údajů. Vznikne provázanost agend, kdy se nebudou muset jednotlivé údaje zadávat pokaždé zvlášť, ale napíše se ID příležitosti, již zadaná data se přepíše i do následující agendy a ručně se budou dopisovat jen nové informace.

Provázan s příležitostí bude i diář obchodních manažerů, kam si zapisují schůzky, kdy a jakým způsobem kontaktovaly zákazníky. V událostech jsou vedené jednotlivé schůzky, aby bylo možné vyhodnotit, kolik bylo například potřeba sjednaných schůzek, kontaktů, prezentací, aby došlo k objednání zakázky.

Pomocí unikátního čísla bude možné analyzovat kolik schůzek a jednání bylo potřeba vynaložit na jednu příležitost. Zda se podařilo na poptávku vypracovat hned první

nabídku, nebo musela být upravována dle požadavků zákazníka. Zda se povedlo vyhrát první tender, nebo musela společnost vypracovávat několik dalších nabídek a dostala třeba až pátý tender. Jaké prodlevy byly mezi jednotlivými nabídkami. Kolik času zákazník potřeboval, aby zauditoval společnost. Jestli nebylo nutné přepracovat objednávku, protože neseděla objednávková data s daty nabídkovými. Po dokončení série bude díky unikátnímu číslu příležitosti možné s velkou přesností vypočítat celkové náklady na zakázku, marži, zisky a porovnat výhodnost objednávky s jinými dokončenými projekty.

5.6 Marketing

V kapitole 2.10 byl popsán B-2-B trh, pro který je specifický způsob marketingu. Jen ztěžka najdeme reklamu v novinách, na billboardech nebo v televizi. Jak jsme se již dozvěděli v organizační struktuře, společnost nemá marketingové oddělení. BENEŠ a LÁT si zakládá především na kvalitním logu, kvalitních prezentacích a vystupování obchodníků. Každý obchodník si zřizuje vlastní marketingové aktivity například vánoční návštěvy v rámci udržování dobrých vztahů. Marketingové kampaně nejsou masivní, ale cíleně zaměřené na B-2-B trh zejména na veletrzích a výstavách. Další formou marketingu jsou webové stránky, účty na sociálních sítích, konferencích, profil na LinkedIn, kde se prezentují jako odborníci na danou problematiku. Mezi marketingové aktivity se dá zařadit i sponzoring, kterému se BENEŠ a LÁT věnuje, například sponzoring sportovních aktivit, nebo dětských dnů. V případech, kdy je potřeba složitější marketingová agenda, řeší se dodavatelsky.

5.7 Segmentace zákazníků

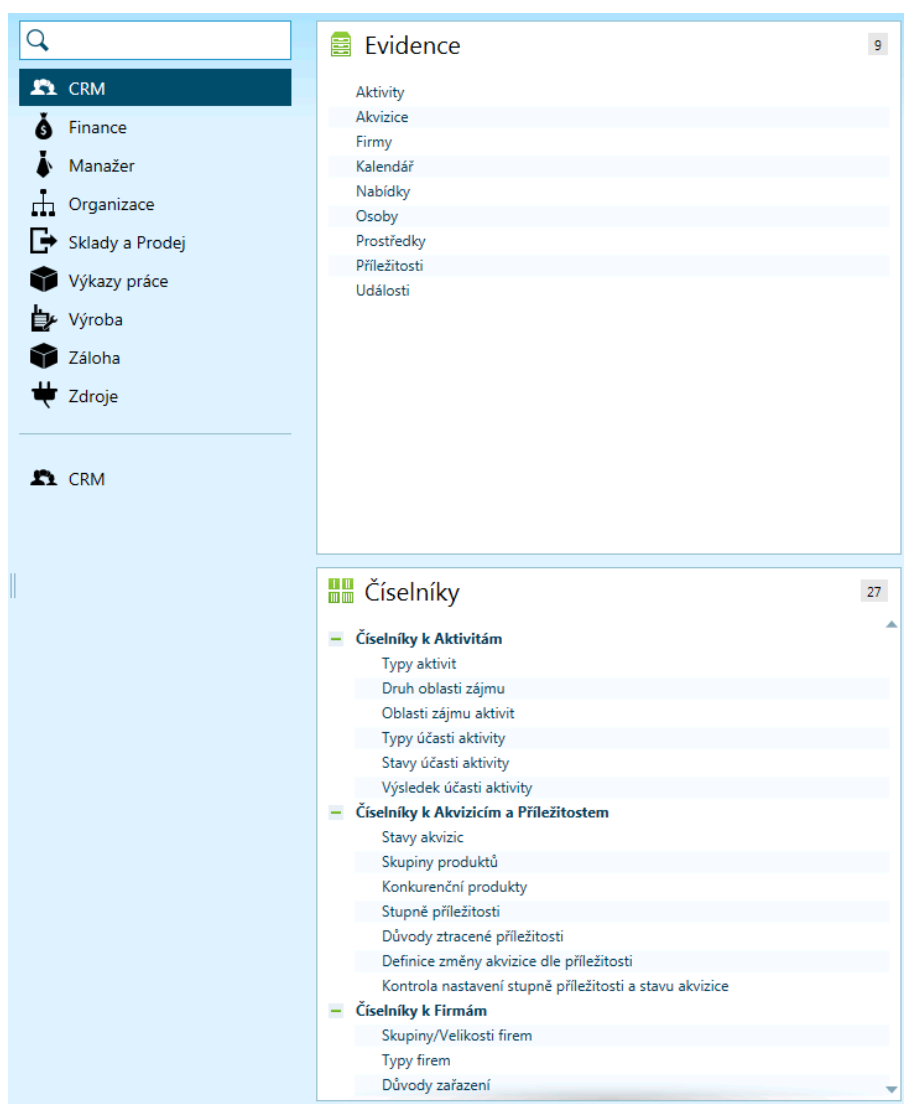
Společnost nijak nesegmentuje zákazníky. Většina zákazníků, jsou stálí zákazníci, jen výjimečně přibude nějaký nový. Dle analýzy se dají nalézt zákazníci, u kterých je největší obrát a zisk, ale majoritní zákazníci nejsou selektováni. Při plánování následného kvartálu až čtyř kvartálů se používají hlavní aktivní zákazníci, k určení výhledu, odbytového plánu, obrátu atd. Každý obchodní manažer si eviduje svých několik největších zákazníků, ale celopodnikově se tyto aktivity nedějí. Po zavedení CRM bude možné přesněji určit efektivnost zákazníků, jelikož budou již zahrnuty aktivity, jako schůzky, prezentace atd. Analýza bude tedy detailnější, s větší přesností se bude počítat marže a zisky, splatnosti faktur atd. u jednotlivých zákazníků.

5.8 Karat agency





Celý proces CRM a příslušné agendy jsou evidovány a řízeny v softwaru Karat. Uvedeme si pár příkladů z prostředí a agend. Obrázky slouží pouze k ukázce programu, a proto jsou zvoleny prázdné karty, z důvodu důvěrnosti informací. Pro lepší čitelnost informací jsou náhledy obrazovek rozděleny do dvou částí a náležitě označeny.

Karat prostředí

Ukázka hlavní stránky Karatu, která slouží jako rozcestník.



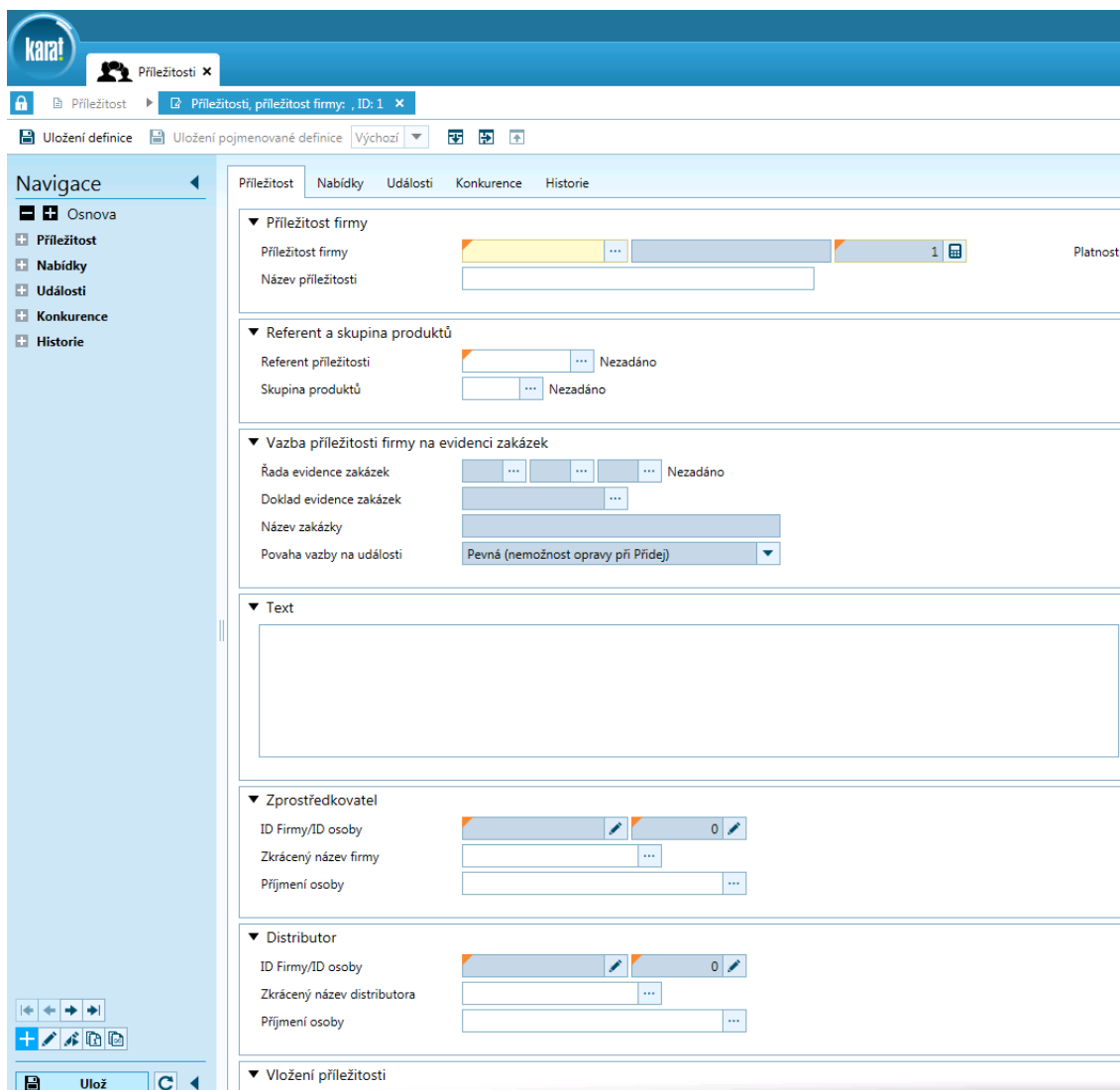
Obrázek 19 - Karat 1/2

 Přehledy 26 <ul style="list-style-type: none">- Přehled aktivit<ul style="list-style-type: none">Přehled aktivit - pohledPřehled aktivit (položkový)Přehled účastníků aktivit - pohledPřehled aktivit - kostkaPřehled účastníků aktivit - kostka- Přehled akvizic firem<ul style="list-style-type: none">Přehled akvizic firem - pohledPřehled akvizic firem (položkový)Přehled akvizic firem - kostka- Přehled dotazníků<ul style="list-style-type: none">Přehled dotazníků - pohledPřehled dotazníků - kostka- Přehled firem<ul style="list-style-type: none">Přehled firem - pohledPřehled firem (položkový)Přehled firem - kostka- Přehled nabídek<ul style="list-style-type: none">Přehled nabídek - pohled	 Sestavy 10 <ul style="list-style-type: none">Historie stavů akvizic - sestavaPřehled aktivit - sestavaPřehled dotazníků - sestavaPřehled firem - sestavaPřehled nabídek - sestavaPřehled osob - sestavaPřehled příležitostí - sestavaPřehled účastníků aktivit - sestavaPřehled událostí - sestavaPřehledy akvizic - sestava
 Operace 8 <ul style="list-style-type: none">Emailové adresy, které se nemají zpracovávatKonfigurace propojení na OutlookProvedené synchronizacePřehled synchronizovaných kontaktůSeznam načtených událostí z OutlookuSeznam synchronizovaných kontaktůSynchronizovat kontakty do OutlookuSynchronizovat události (pošta, kalendář)	 Servis 30 <ul style="list-style-type: none">- Akvizice a Příležitosti<ul style="list-style-type: none">Zdroje změny akvizice dle definicePříležitosti - přehledOprava procenta v příležitostech- Definice pohledů pod seznamem<ul style="list-style-type: none">Události- Kontrolní pohledy a funkce<ul style="list-style-type: none">Firmy s neúplně vygenerovanými akvizicemi dle definice skupin produktůRozdíl mezi definicí stavu akvizice dle příležitosti a akvizicí firmyEditace historie akvizicDiference mezi stavem akvizice na akvizici a požadovaným stavem podle existující příležitosti firmyAkvizice ve stavu odpovídajícím vyhrané příležitosti bez existující příležitosti v tomto stupniAkvizice ve vyšším stavu než uvedeném, ke kterým neexistuje příležitostChybné nastavení synchronizace - firmyFirma bez komunikační osoby s osobouKontrola synchronizace v partnerechKontrola synchronizace ve firmáchDoplnění Konkurence do číselníku stavů akvizic

Obrázek 20 - Karat 2/2

Příležitosti

Agenda příležitostí bude obsahovat unikátní jednacím číslo, které propojí ostatní agendy a bude provázet aktivity po celou dobu životní cyklu. Obsahuje základní informace, které se po zadání jednacím čísla do následujících agend automaticky přenesou. Uživatelé to ulehčí práci a navíc bude mít přehled o všech agendách, právě díky propojenému číslu příležitosti.



The screenshot shows the Karat software interface for the 'Příležitosti' (Opportunities) module. The browser window title is 'Příležitosti, příležitost firmy., ID: 1'. The interface includes a navigation menu on the left with options like 'Osnova', 'Příležitost', 'Nabídky', 'Události', 'Konkurence', and 'Historie'. The main content area is titled 'Příležitost' and contains several sections for data entry:

- Příležitost firmy**: Fields for 'Příležitost firmy' (with a value of 1 and a calendar icon), 'Název příležitosti', and a 'Platnost' (validity) field.
- Referent a skupina produktů**: Fields for 'Referent příležitosti' (set to 'Nezadáno') and 'Skupina produktů' (set to 'Nezadáno').
- Vazba příležitosti firmy na evidenci zakázek**: Fields for 'Řada evidence zakázek' (set to 'Nezadáno'), 'Doklad evidence zakázek', 'Název zakázky', and 'Povaha vazby na události' (set to 'Pevná (nemožnost opravy při Přidej)').
- Text**: A large empty text area for additional information.
- Zprostředkovatel**: Fields for 'ID Firm/ID osoby' (0), 'Zkrácený název firmy', and 'Příjmení osoby'.
- Distributor**: Fields for 'ID Firm/ID osoby' (0), 'Zkrácený název distributora', and 'Příjmení osoby'.

At the bottom, there is a section for 'Vložení příležitosti' (Saving the opportunity) with a save button and a refresh icon.

Obrázek 21 - Karat příležitosti 1/2

Pavlišťová Petra / BENĚŠ a LÁT a.s. / 04.01.2021

0 / 0 100%

Ano

▼ Stupeň a charakteristika příležitosti

Stupeň

Platnost od 01.01.1901

Důvod změny/nastavení stupně

Důvod ztráty příležitosti Nezdáno

Datum realizace 04.01.2021

ID aktivity Nezdáno

Pravděpodobnost uskutečnění 0,00

ID měny příležitosti CZK Koruna česká

Hodnota přil. nástroj (m.ú.) 0,00

Hodnota přil. výrobek (m.ú.) 0,00

Hodnota příležitosti 0,00

Hodnota hrubého rozpětí 0,00

Vážená hodnota HR 0,00

Datum změny kurzu 01.01.1901

KKL/Kurz/Kurzovní množství HLA 1,0000 1

Hodnota příležitosti (m.ú.) 0,00 CZK

Hodnota hrubého rozpětí (m.ú.) 0,00 CZK

Vážená hodnota HR (m.ú.) 0,00 CZK

▼ Aut. nastavení stavu akvizice pro skupinu produktů

Nejvyšší dosažený stupeň příležitosti

Aktuální stav akvizice

Požadovaný stav akvizice

Obrázek 22 - Karat příležitosti 2/2

Události

Agenda události slouží jako elektronický kalendář pro zaměstnance, kam si zapisují všechny aktivity. Události budou také propojeny jednacím číslem, díky tomu bude možné kontrolovat, kolik schůzek, telefonů, online jednání se váže na jednu příležitost. Propojení událostí k příležitosti je významným krokem k dosažení cíle: Kolik je potřeba vyvinout aktivity, abychom na konci dosáhli určitého zisku.

The screenshot shows the 'Karat' software interface for creating an event. The interface is in Czech and features a sidebar on the left with navigation options: 'Osnova', 'Událost', and 'Navazující události'. The main area is divided into sections for entering event details:

- Firma:** Fields for 'Zkrácený název firmy' and 'ID Firmy'.
- Událost:** Fields for 'Typ události/Směr události' (Vyřízení, Odeslaná), 'Požadovaný termín zahájení' (04.01.2021, 07:13), 'Požadovaný termín splnění' (04.01.2021, 07:13), 'Priorita' (Střední), 'Stav plnění události' (Plánováno), and 'Skutečný termín splnění' (01.01.9999).
- Referenti:** Fields for 'Událost zadal' (PPAVLI, Pavlišťová Petra), 'Událost pro (zodpovídá)' (Nezadáno), 'Organizátor schůzky' (Událost zadal), and 'Vytvoření schůzky' (Vytvořit, ale neodeslat).
- Text:** Fields for 'Předmět', 'Místo jednání', and 'Text'.

At the bottom left, there are navigation icons and a 'Ulož' (Save) button.

Obrázek 23 - Karat události 1/2

IBL Pavlišťová Petra / BENES a LÁT a.s. / 04.01.2021

0 / 0 100%

▼ Osoba firmy

Příjmení 0

Jméno

▼ Výsledek události

Výsledek

Spokojenost zákazníka

▼ Vazby na příležitost, skupinu produktů a aktivitu

ID Firmy příležitosti

Zkr. název firmy příležitosti

Příležitost Nezdáno

Skupina produktů Nezdáno

ID aktivity/Návrh události 0 Nezdáno

Doklad evidence zakázek Nezdáno

Funkce

Obrázek 24 - Karat události 2/2

Obchodní partneři

Agenda obchodních partnerů slouží jako seznam všech kontaktů. Pro kvalitní soupis je důležitý sběr co nejvíce dat, abychom je mohli aktivně využívat.

The screenshot displays the Karat CRM interface for creating a new business partner. The main window is titled 'CRM FIRMY / NOVÉ' and shows the 'Firmy, zkrácený název, ID: 010000000022211' form. The left sidebar contains a 'Navigace' menu with options for 'Firmy', 'Akvizice', 'Příležitosti', 'Osoby', 'Události', and 'Obchodní partneři'. The main form is divided into several sections:

- Hlavní údaje:** ID Firmy (010000000022211), Zkrácený název firmy, Název, Synchronizace údajů (Ano - spravuj v CRM), Partner bude založen. (Ano), Sídlo (Ano), Fakturační místo (Ano), Korespondenční místo (Ano), Dodací místo (Ano).
- Adresa:** Ulice, Obec, PSČ, Územní jednotka (Nezadáno), Stát (CZ - Česká republika).
- Číselníky:** Kód právní formy (Nezadáno), Obor/Oddíl dle CZ-NACE (Nezadáno), Typ (Nezadáno), Skupina/Velikost (Nezadáno), Důvod zařazení do databáze / Marketingová akce (Nezadáno), Vztah k vlastní firmě (Nezadáno).
- Texty:** Poznámka.

Obrázek 25 - Karat obchodní partneři 1/2

IBL Pavlišťová Petra / BENĚŠ a LÁT a.s. / 04.01.2021

0 / 0 100%

▼ Komunikační údaje

WWW

E-mail

E-mail 2

Telefon

Telefon 2

Fax

ID datové schránky

Založit do kontaktů Outlooku

▼ Referenti

Referent/obchod (zodpovídá) Pavlišťová Petra

Referent/servis Nežadáno

Referent/ostatní Nežadáno

▼ Holding

Typ vazby Nežadáno

ID nadřízené firmy/holdingu

Nežadáno

▼ Navazující

ID sídla

Nežadáno

ID fakturační

Nežadáno

ID korespondenční

Nežadáno

▼ Další údaje

Platnost

IČ

Registrace k DPH

Obrázek 26 - Karat obchodní partneri 2/2

Poptávky

Poptávky slouží pro informace, které dostaneme od zákazníka a bude na ně vypracována nabídka. Propojením této agendy k příležitosti bude usnadněna práce na vytvoření nabídky, protože se vložená data automaticky vloží i do agendy nabídky, uživatel pouze provede kontrolu, ale nebude muset všechnu administrativu znovu zapisovat. Poptávky mimo zobrazené údaje na obrázcích obsahují specifické informace o výrobcích, jako jsou výkresy, 3D modely atd.

The screenshot shows the 'POPTÁVKY PŘIJATÉ' (Received Requests) screen in the Karat software. The interface is divided into a navigation pane on the left and a main data entry area on the right. The navigation pane includes 'Osnova', 'Záhlaví', 'Položky', and 'Dokladové slevy'. The main area is titled 'POPTÁVKY PŘIJATÉ' and contains a form with the following sections:

- Doklad**: Řada (20), Druh/Typ/Rámcový doklad (Poptávka, Vnější, Ne), Číslo poptávky, Doklad rámcový (Nezadáno).
- Příjemce dodávky a Příjemce faktury**: ID partnera/Zkrácený název, IČ/ Kód partnera, ID adresy partnera (0, Nezadáno), Odpovědná osoba partnera (0, Nezadáno), ID fakturační (Nezadáno).
- Vazba na CRM**: (Collapsed)
- Částky dokladu**: ID měny (CZK), KKL/Kurz/Kurzovní množství (HLA, 1,0000, 1), Cena bez DPH (0,0000, CZK), DPH (0,0000, CZK), Cena celkem (0,0000, CZK).
- Platební podmínky**: Forma úhrady (Nezadáno), Splatnost (0), Řada faktur vydaných (Nezadáno), Penalizovat/Kód penále/% (Ne, 0,000).
- Analytické údaje**: Středisko (Nezadáno), Zakázka.

At the bottom left, there are buttons for 'Sumář DPH', 'Tisk po uložení', and 'Ulož'.

Obrázek 27 - Karat poptávky 1/2

Pavlišťová Petra / BENĚŠ a LÁT a.s. / 04.01.2021

0 / 0 100%

▼ Datum

Datum přijetí	04.01.2021	Pondělí
Datum dodání	04.01.2021	Pondělí
Datum expedice	04.01.2021	Pondělí
Datum odběru od/do	01.01.1901	01.01.9999

▼ Návazné doklady

Smlouva	...	Datum vyhodnocovat k:
Čeník	...	Dle řady

► Dodací podmínky a dopravní dispozice

▼ Režim DPH a Režim proclení

Režim proclení pro transakce EU	Standardní
Povaha transakce DPH	Nezadáno
Daňový režim dokladu/Stát DPH	Bez daně CZ
Způsob výpočtu DPH	Zdola

▼ Intrastat

Stát určení zboží	Nezadáno
Kód dodací podmínky	Nezadáno
Kód druhu dopravy	Nezadáno
Kód povahy transakce	Nezadáno

▼ Vlastnosti dokladu

Storno dokladu	Ne
Stornoval	01.01.1901 00:00:00
Potvrzeno/Odsouhlaseno	Ne Ne
Dodáno	Ne
Vyřízeno/Vyřízeno klientem	Ne Ne
Datum vyřízení	01.01.1901 Úterý

Funkce

Obrázek 28 - Karat poptávky 2/2

Projekty

Karta projekty obsahuje soupis všech potřebných informací k výrobě série a událostí během výroby. Nachází se zde nejen začátek projektu, dokončení, ale i v jaké fázi se projekt nachází nebo například jako jsou využívány materiály a technologie.

The screenshot displays the Karat project management software interface. The top navigation bar includes the 'karat' logo and the text 'PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ'. Below this, there are browser tabs for 'Projektové řízení - Doklady' and 'Projektové řízení - doklad č., partner:'. The main interface is divided into a left sidebar and a main content area.

Left Sidebar (Navigace):

- Osnova
- Projekt
- Etapy projektu
- Požadavky na zdroje
- Požadavky na materiál
- Milníky
- Plán vydaných faktur
- Plán přijatých faktur
- Poznámky k projektu
- Projektový tým

Main Content Area (Projekt):

The main content area is titled 'Projekt' and contains several sections:

- Řada:** Řada: 20, Šablona: Ne
- Projekt:** Název projektu, Kód typu projektu (Nezadáno), Zakázka, Nomenklatura dílu (Nezadáno), Skupina zakázek (Nezadáno), Garant projektu (Nezadáno), Garant zástup (Nezadáno), Druh projektu (Hlavní), Nadřazený projekt (Nezadáno), Nadřazená etapa (Nezadáno), Objednávka přijatá (Položka objednávky přijaté: 0), Poptávka, Objednávka vzorkování (Položka objednávky vzorkování: 0)
- Partneři projektu:** ID partnera (Nezadáno), Kontaktní osoba partnera (0), ID Firmy (Nezadáno), Příležitost firmy (0), ID investora (Nezadáno), Kontaktní osoba investora (0), Číslo smlouvy (Nezadáno), ID realizátora (Nezadáno), Kontaktní osoba realizátora (0), Středisko realizace (Nezadáno)

At the bottom of the sidebar, there are buttons for 'Tisk po uložení', navigation arrows, and a 'Ulož' button.

Obrázek 29 - Karat projekty 1/2

BL Pavlišťová Petra / BENEŠ a LÁT a.s. / 04.01.2021

0 / 0 100%

tu Projektový tým

▼ Datумы

Datum přijetí/vystavení 04.01.2021

▼ Vlastnosti

Druh plánování	Nezadáno
Typ etapy	Nezadáno
Kalendář	Nezadáno
Cenik	Nezadáno
Plán nákladů a výnosů	Neplánovat
Vznik ročního plánu	Automaticky
Doklad roční plán běžný	
Kód kurzovního lístku	Nezadáno
Datum přepočtu kurzů	04.01.2021
Druh Auditů	
Průměrné roční množství	0,00 ks
Průměrný roční objem	0,00 kg
Průměrná roční cena	0,00 CZK

Obrázek 30 - Karat projekty 2/2

Faktury

Agenda faktury obsahuje faktury vydané na danou příležitost, nachází se zde způsob platby, měna, datum splatnosti, placení DPH atd. Po propojení agend unikátním číslem bude možné zjistit, kolik bylo vypracováno nabídek a kolik společnost reálně vyfakturovala.

The screenshot shows the 'Karat' software interface for creating an invoice. The main window is titled 'FAKTURY VYDANÉ' and contains several sections for data entry:

- Doklad:** Řada (20), Variabilní symbol, Způsob pořízení dokladu (Pořízeno), Nezadáno.
- Příjemce faktury:** DIČ partnera, ID Příjemce/Zkrácený název, IČ/Kód partnera, ID adresy příjemce (0, Nezadáno), ID bankovního spojení (0, Nezadáno), Specifický symbol, e-fakturace (neurčeno), Faktoring (Ne).
- Částky dokladu:** ID měny (CZK), KKL/Kurz/Kurzovní množství (HLA, 1,0000, 1), Částka v měně OP/ÚČ (0,00, 0,00), Zálohy v měně OP/ÚČ (0,00, 0,00), K úhradě v měně OP/ÚČ (0,00, 0,00), Zaokrouhlení v měně OP/ÚČ (0,00, 0,00).
- Vazba na CRM:** ID Firmy, Příležitosti firmy (0, Nezadáno).
- Příjemce dodávek - odběratel:** Table with columns: Kód DPH, Základ (0,00), DPH (0,00), Celkem (0,00), Počet (0).

On the left side, there is a navigation menu with 'Osnova', 'Záhlaví', 'Položky', and 'Srážky záloh'. At the bottom left, there are buttons for 'Sumář DPH', 'Tisk po uložení', and 'Ulož'.

Obrázek 31 - Karat faktury 1/2

PBL Pavlišťová Petra / BENES a LÁT a.s. / 04.01.2021

0 / 0 100%

▼ Vlastnosti dokladu

Typ dokladu: Faktura

Proforma: Ne

Režim proclení pro transakce EU: Standardní

▼ Datum, období

Datum UZP/Měsíc DPH: 04.01.2021 2021/01

Datum vystavení/Splatnosti: 04.01.2021 04.01.2021

Datum úč.případu/Účetní měsíc: 04.01.2021 2021/01

▼ Režim DPH

Povaha transakce DPH: Nezdáno

Daňový režim dokladu/Stát DPH: Bez daně CZ

Způsob výpočtu DPH: Zdola

▼ Úhrady dokladu

Uhrazeno/Datum: Ne 01.01.1901

Uhrazeno v měně OP/ÚČ: 0,00 0,00

Předběžně uhrazeno/Datum: Ne 01.01.1901

Předběžně uhr.o v měně OP/ÚČ: 0,00 0,00

Upomínka/Datum posl./Počet: Ne 01.01.1901 0

Uznání/Datum posl./Počet: Ne 01.01.1901 0

▼ Platební podmínky

Forma úhrady: Nezdáno

Konstantní symbol: Nezdáno

Typ platebního titulu: Nezdáno

Hradit/Hradit ihned: Ano Ne

Penalizovat/Kód/Sazba%: Ne 0,000

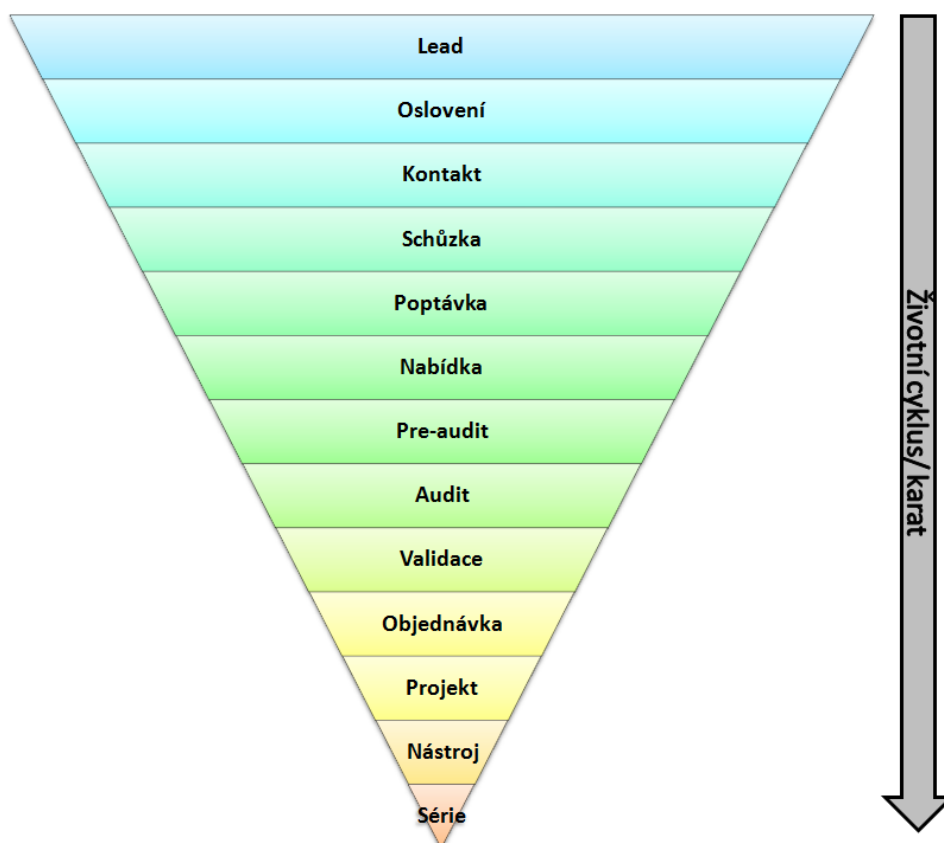
▼ Vlastní účet pro úhradu

Funkce

Obrázek 32 - Karat faktury 2/2

5.9 Funnel

Životní cyklus obchodního procesu, anglicky funnel neboli trychtýř popisuje jak obchodní činnosti, tak i jednotlivé agendy kontrolované v Karatu. Zahrnuje všechny aktivity od nalezení potenciálního zákazníka až po dokončení projektu a výrobu. Funnel je významný především pro sběr dat a analýzu, která bude časově náročná, z jednoho projektu ji není možné udělat. Sledování výsledků bude probíhat kontinuálně, ale směrodatné relevantní hodnocení bude možné získat nejdříve za rok. Z propojeného funnelu bude možné sledovat nejen aktivity vynaložené na jednotlivé zákazníky. Ale i rozložit zakázky dle komodit, kolik bylo zakázek na lití zinku, kolik na lití hliníku, zda se více využívá vysokotlaké nebo nízkotlaké lití. Bude možné sledovat i jednotlivé obchodníky, jejich práci vynaloženou na jednotlivé zákazníky. V neposlední řadě se bude kontrolovat práce celé společnosti, abychom získali obchodní nadhled a byli schopni přibližně určit: Kolik aktivit musíme udělat na začátku, abychom na konci dostali určitý výdělek.



Obrázek 33 – Funnel

Lead

Obchodník si vyhlídne příležitost, projekt, firmu, nebo jednotlivce, který by mohl být potenciálním zákazníkem. Hledá zákazníky nebo lépe řečeno nové projekty, kterým by mohl dodávat. Způsoby, kde je možné zákazníky vyhledat, jsou například veletrhy, LinkedIn, firmy v okolí společnosti, nově vznikající podniky v oboru, kam by bylo možné dodávat.

Oslovení

Po vyhlédnutí potenciálního zákazníka je dalším krokem nalezení kontaktu, pokud rovnou nenalezne kontakt na způsobilou osobu, osloví firmu a požádá o přesný kontakt.

Kontakt

Při kontaktování potenciálního zákazníka se představí, představí společnost, obor podnikání a snaží se o sjednání schůzky. Pokud je již v kontaktu, zaeviduje co nejvíce informací o firmě. U této agendy se může jednat i o nový kontakt u již stávajícího zákazníka (jiný závod, nový projekt atd.)

Schůzka

Na schůzku si připraví prezentaci společnosti, aby podrobněji představil obor podnikání, možnosti technologií, certifikace kvality, může například zmínit jiné podobné projekty, na kterých již pracoval, k získání důvěry.

Poptávka

Pokud potenciálního zákazníka společnost zaujme a má aktuálně nějaký projekt, o který by se mohla zajímat, přijde od něj poptávka.

Nabídka

Na danou poptávku vypracuje společnost nabídku a poté znovu kontaktuje zákazníka, zda nemá nějaké otázky, nenašel nejasnosti apod. Sjedná se návazná schůzka, up date nabídky, jednání. Může se až několikrát opakovat, ne pokaždé získá společnost hned první tender.

Pre-audit

Pokud zákazníkovi vyhovuje předložená nabídka, dalším krokem je pre-audit, který si popíšeme dohromady s audiem.

Audit

Auditem jsou pověřeni auditoři z odběratelského podniku, kteří zkoumají stabilitu společnosti, zda mají dostatečný kapitál na splnění zakázky, dostatečné kapacity. Probíhá kontrola certifikace kvality, ekologická certifikace a řízení výroby.

Validace

Následně po auditu je na řadě validace, kdy se data ověřují a dochází k rozhodnutí, zda je společnost schopná zakázku řádně splnit a dochází k přidělení společnosti.

Objednávka

Zákazník zpracuje objednávku, odešle ji dodavateli. Ten ji zkontroluje, zda všechna specifika objednávky souhlasí s nabídkou a dochází ke spuštění projektu.

Projekt

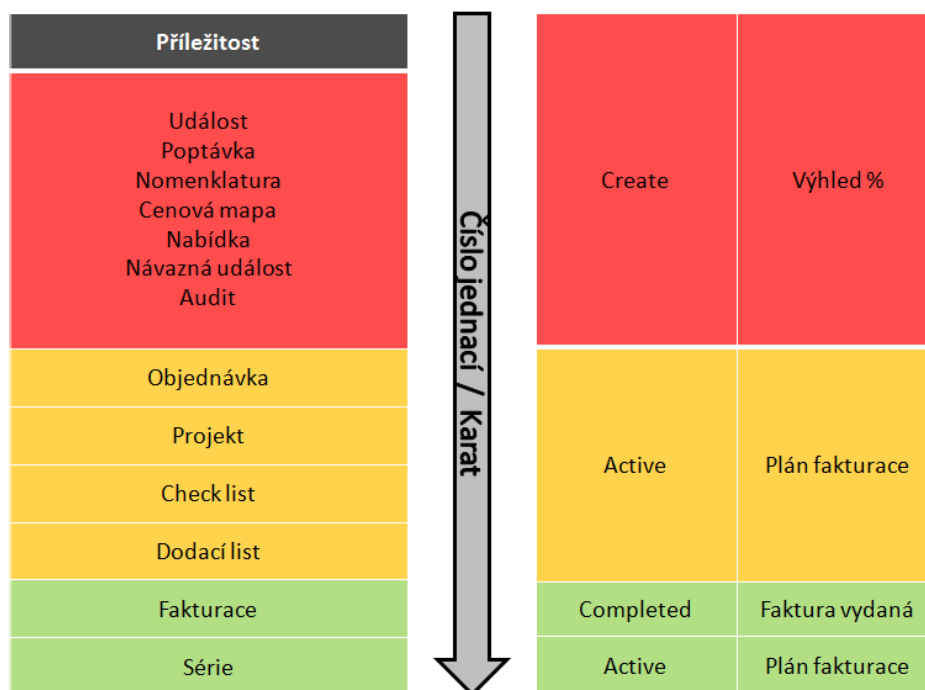
Projekt se spouští při přijetí objednávky, dochází k uvolnění kapacit pro výrobu, nastavení technických parametrů a spuštění výroby.

Nástroj

Jelikož je společnost BENEŠ a LÁT slévárna, musí dojít nejdříve k výrobě formy na odlitky a až poté se mohou vyrábět objednané výrobky

Série

Posledním krokem je výroba série, která již přímo vede k dodání výrobku, fakturaci a tím dosažení výtěžku.



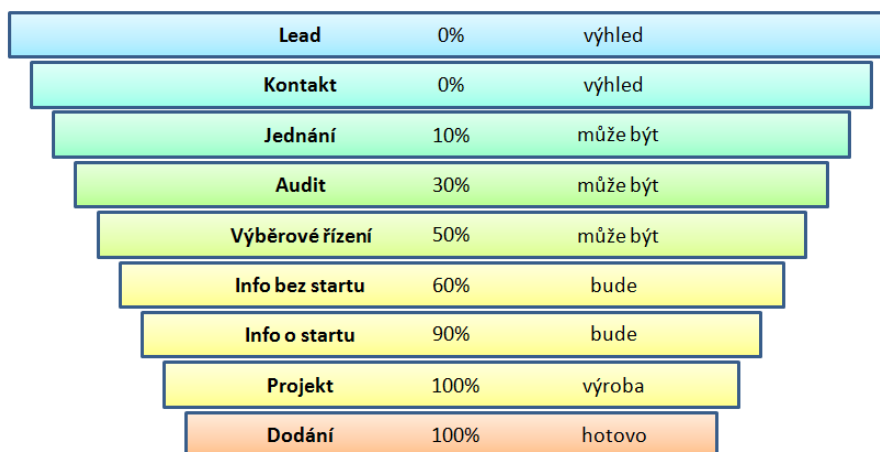
Obrázek 34 - Semafor

Obrázek 34 přímo navazuje na předchozí funnel a barevně znázorňuje rozpadnutí příležitosti.

Červená zobrazuje aktivity, které bude po zavedení CRM množné kalkulovat s nějakou pravděpodobností i do zisku. Budou evidovány nejen činnosti obchodní, ale i ekonomické. Zahrnuje všechny aktivity obchodníka, které ještě negenerují výnosy. Do červené oblasti patří události, poptávky, nomenklatury, cenové mapy, nabídky, návazné události a audity.

Oranžová oblast obsahuje objednávky, projekty, check listy, dodací listy. V této oblasti je již jednacím číslem příležitosti aktivní a fakturaci již plánují a mohou s relativně velkou přesností počítat s výtěžkem.

Zelená oblast kam patří fakturace a série vyjadřuje kompletní stav, kdy dodacím listem se generuje faktura a společnost dostává za vykonanou práci a dodané zboží zaplacené. Do této oblasti se řadí ekonomická část evidence v Karatu.



Obrázek 35 - Zjednodušený funnel

	Zadání	Poptávka	Nabídka	Nominace	Objednávka	Start
Lead						
Kontakt						
Jednání						
Audit	X	X	X			
Výběrové řízení	X	X	X			
Info bez startu	X	X	X	X		
Info o startu	X	X	X	X		X
Projekt	X	X	X	X	X	X
Dodání	X	X	X	X	X	X

Obrázek 36 – Fáze a jejich úkony

Obrázek 35 je zjednodušený funnel pro zobrazení procentuálního výhledu fakturace. S jakou pravděpodobností dojde k realizaci projektu a společnosti přinese výnosy. Pokud má společnost pouze seznam kontaktů, nemůže ještě počítat s tím, že by fakturovala. Až poté co začne jednat s potenciálním zákazníkem a dojde například k auditu, procenta pravděpodobnosti fakturace narůstají na 10-30%. Po výběrovém řízení a informacích o získání zakázky, ale ještě nejasném časovém rozhraní startu, má společnost více jak 50% šanci na úspěch a fakturaci. Jakmile je určen datum startu zakázky, společnost může již s velkou pravděpodobností počítat s výdělkem, jelikož jen v minimu případů nastane situace, kdy by byl projekt zastaven po sjednaném termínu. Jakmile je projekt aktivní a zboží je dodáno, společnost má již jasný výdělek a čeká jen na reálné uhrazení faktur.

Obrázek 36 znázorňuje jednotlivé úkony patřící k funnelu. Jedná se o zjednodušenou grafickou verzi pravděpodobnosti fakturace.

5.10 Zásady

Zavedení CRM je jistou výhodou pro společnost, mělo by pracovníkům usnadnit práci se zadáváním dat, upozornit na termíny, analyzovat, ale musíme mít pořád na paměti, že žádný program není všehospásný, ale vždy je závislý na lidském faktoru. Jaká data pracovníci zadají, s těmi bude program pracovat. Pokud nějaké údaje nevloží, nástroj je nemůže využít. Pokud chceme co nejpřesnější výstupy, musíme i data vložit do nejpřesnější. Pokud chceme přesně vypočítat úsilí vložené na příležitost, musíme pečlivě zaznamenávat kontaktování zákazníka, schůzky a jednání.

Hlavní zásadou navazující na předchozí odstavec je nalezení rovnováhy. Kolik je vhodné věnovat času sběru a zadávání dat, aby byl výstup ještě efektivní? Na jedné straně říkáme, čím přesněji sebraná a zadaná data, tím přesnější výstup, ale pokud nezbyde čas na obchodní aktivity, jednání, nabídky a objednávky zakončené projektem nedostaneme se k zisku a všechna práce přijde vniveč. Příliš přesná agenda ubírá možnosti operativy a nevykazuje komplexní informace.

Obchodník musí být aktivní, vyhledávat kontakty a příležitosti, opakovaně se vracet, ale nesmí to přehnat, aby s ním zákazník chtěl ještě jednat. Musí udržovat dobré kontakty, snažit se vyhovět speciálním přáním zákazníka. Mít osobní respekt a autoritu.

6. Praktické návrhy a doporučení

Poslední kapitolou této diplomové práce budou praktické návrhy a doporučení, které bych volila pro vybranou společnost.

Jelikož je software Karat dlouhodobě fungujícím programem ve společnosti BENEŠ a LÁT a.s., po celou dobu je aktivně upravován dle aktuálních požadavků, nevidím zde velké nedostatky. Velkou mezeru viděla společnost v nekontrolované práci s kontakty a tím možnou ztrátou potenciálních zákazníků a proto se rozhodla pro zavedení CRM. Unikátním číslem se propojily agendy, které již dávno fungují a následně se ladí spíše detaily. Proto přicházím s návrhy pro vyhodnocování fungování CRM, které sice zatím není aktuální, jelikož nejdříve musí dojít ke sběru dat a vyhodnocovat bude možné až nejdříve za rok.

6.1 Doporučení č. 1

Prvním návrhem je vyhodnocení marketingové kampaně. Jak jsme si již řekli, společnost se účastní výstav a veletrhů, kde sbírá kontakty a po zavedení CRM s nimi bude již kontinuálně pracovat. Navrhuji do agendy obchodní partneři, přidat kolonku kampaň, kam by se zapsalo, kde byl kontakt nalezen. Dále by se vyhodnocovalo:

Jaké procento z oslovených zákazníků na kampani si objednalo zakázku?

Úspěšnost kampaně = (počet zakázek / počet oslovených) * 100 [%]

Jaké jsou náklady na získání jedné zakázky?

Náklady na získání jedné zakázky = cena kampaně / počet zakázek [Kč]

Jaká je výnosnost kampaně?

Ukazatel výnosnosti kampaně = tržby zakázek získaných z kampaně / cena kampaně [-]

6.2 Doporučení č. 2

Druhé doporučení se týká sledování schůzek a oslovení zákazníků, které bude nově vázáno na příležitosti. Proto navrhuji sledovat poměr mezi všemi schůzkami a těmi, které skončí zakázkou. Jelikož ne každé jednání skončí zakázkou, ale i ty neúspěšné na sebe

vážou náklady, považuji za důležitý faktor mít přehled o nákladech z jednání na získání jednoho zákazníka. Dále se mohou počítat náklady z vypracování nabídek atd, ale tím se aktuálně nebudu zabývat:

Jaká je úspěšnost jednání?

Úspěšnost jednání = (úspěšně zakončená jednání / všechna jednání) * 100 [%]

Jaké jsou náklady za jednání na získání jednoho zákazníka?

Náklady na získání jednoho zákazníka = náklady na jednání / počet nových zákazníků [Kč]

6.3 Doporučení č. 3

Posledním doporučením je sledování doby vypořádání. Je možné ji počítat na jednoho zákazníka, ale v návaznosti na *kapitulu 5.10*, kde jsem zmiňovala, že je důležité nalezení rovnováhy mezi sběrem a zadáváním dat, aby administrativa nezatěžovala na úkor obchodních aktivit, bude vhodnější zvolit výpočet v hod/týden nebo hod/měsíc, abychom dostali přehled kolik času je věnováno na sběr a administraci a kolik zbývá na obchodní aktivity.

Kolik času tráví obchodní manažer sběrem dat a příslušnou administrací za týden, popřípadě měsíc?

Doba vypořádání = doba sběru dat + administrace [hod/týden, hod/měsíc]

7. Závěr

Téma diplomové práce bylo „Zavedení CRM do výrobní společnosti“, jelikož se jednalo o aktuální problematiku ve společnosti BENEŠ a LÁT a.s., která mi poskytla podmínky pro zpracování daného tématu.

Cílem diplomové práce byla analýza současného stavu CRM ve společnosti BENEŠ a LÁT a navržení doporučení pro vyhodnocení zavedeného CRM. Cíle bylo úspěšně dosaženo.

V teoretické části jsem se zabývala informacemi z odborné literatury týkající se CRM, definicí, historií, přístupy a cíly. Dále jsem popsala důležité faktory CRM, jako jsou technologie, zákazníci a zaměstnanci. Ukázala jsem, že zavedení CRM sebou nese mnoho výhod, ale musíme si dát pozor i na překážky. Následovalo měření výkonnosti CRM a trendy, které se postupně dostávají do povědomí.

V další kapitole jsem představila společnost BENEŠ a LÁT, kde jsem popsala historii, využívané technologie, organizační strukturu a pro přehled vypracovala finanční analýzu. Jelikož se k CRM využívá software Karat, z oficiálních webových stránek jsem popsala funkcionality daného programu.

Praktická část se týkala analýzy současné situace ve společnosti BENEŠ a LÁT. Důvody pro zavedení CRM, jakých cílů chtějí dosáhnout a jak budou postupovat. Popsala jsem funnel, který je stavební jednotkou celého CRM. V poslední části jsem popsala vlastní návrhy a doporučení pro vyhodnocení zavedeného CRM, které bude sice možné nejdříve rok po implementaci, ale předá společnosti přehled o aktivitách.

Práce přináší návrh pro sledování výsledků, které se dříve nevyužívaly, proto může sloužit k doplnění dalších analýz, které společnost již aktivně vyhodnocovala.

8. Seznam použité literatury

- [1] LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.
- [2] DOHNAL, Jan. Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie. Praha: Grada, 2002. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0401-3
- [3] CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1
- [4] KOZÁK, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi. Zlín: VerBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.
- [5] KOPŘIVA, V. CRM jedna z cest k trvalé prosperitě firmy. Malá encyklopedie CRM – zvláštní vydání časopisu Convergence. Praha: GNG, 2002. ISSN 1214-5785
- [6] STORBACKA, Kaj., LEHTINEN Jarmo R. Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management). 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 168 s., ISBN 80-7169-813-X
- [7] KANDALÍKOVÁ, Eva a Martin JEDLIČKA. Bariéry CRM řešení v podniku [online]. [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/bariery-crm-reseni-v-podniku.htm>
- [8] KANDALÍKOVÁ, Eva a Martin JEDLIČKA. Bariéry CRM řešení v podniku [online]. [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/bariery-crm-reseni-v-podniku-2-dil.htm>
- [9] ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. Strategický management. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04443-8.

- [10] ŽÁČEK, Vladimír. Management podniku. 2. přepracované vydání. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2016. ISBN 978-80-01-05980-7.
- [11] MACH, Pavel. Tři hlavní trendy v CRM [online]. 27.11.2018 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.enehano.cz/blog/salesforce-tri-hlavni-trendy-v-crm>
- [12] Které CRM trendy jsou typické pro rok 2019? [online]. 31.1.2019 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.millennium.cz/novinky/ktere-crm-trendy-jsou-typicke-pro-rok-2019/>
- [13] Kellen, Vince. CRM Measurement Frameworks. Adjunct Faculty, E-Commerce, DePaul University, Chicago, 2002
- [14] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
- [15] Karat informační systém [online]. [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://www.karatsoftware.cz/>
- [16] Karat informační systém: Jaké zvíře chovat ve firmě zaměřené na strojírenství a slévárenství... [online]. [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://www.karatsoftware.cz/getattachment/Oborova-reseni/Specialni/Slevarny/karat-brozura-strojirny-slevarny.pdf?lang=cs-CZ&ext=.pdf>
- [17] BENEŠ a LÁT [online]. [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://www.benesalat.cz/>
- [18] Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Sbírka listin BENEŠ a LÁT a.s. [online]. [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=514606>
- [19] BUTTLE, Francis a Stan MAKLAN. Customer relationship management: concepts and technologies. Fourth edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2019. ISBN 978-1-138-49825-9.

- [20] HOMMEROVÁ, Dita. CRM v podnikových procesech. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.
- [21] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [22] BUREŠ, Ivan a Pavel ŘEHULKA. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-149-6.
- [23] ŠAŠEK, Miloslav. *Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. Eupress. ISBN 978-80-7408-025-8.
- [24] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.
- [25] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0569-9.

9. Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 - NÁZOR MANAŽERŮ NA CRM	11
OBRÁZEK 2 - VÝVOJ PŘÍSTUPŮ K CRM - PŘEPRACOVÁNO PODLE [1].....	13
OBRÁZEK 3 - FILOZOFIE PŘÍSTUPU K CRM [5].....	14
OBRÁZEK 4 - OKOLÍ PODNIKU [9].....	17
OBRÁZEK 5 - SWOT ANALÝZA [10]	18
OBRÁZEK 6 - APLIKAČNÍ ARCHITEKTURA CRM [2].....	19
OBRÁZEK 7 - FÁZE A PROCESY CRM [2]	21
OBRÁZEK 8 - ŘÍZENÍ ZMĚNY [2].....	25
OBRÁZEK 9 – DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ STRATEGIE PRO ŘÍZENÍ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKY [14]...	26
OBRÁZEK 10 - KOMPLEXNÍ PRODUKT DLE ANALÝZY KVALITATIVNÍCH POŽADAVKŮ [14]	27
OBRÁZEK 11 - KONCEPČNÍ RÁMEC VÝZKUMU HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA A VLIVU NA CRM [14].....	28
OBRÁZEK 12 - CHARAKTERISTIKY HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA B-2-B TRH [14]	28
OBRÁZEK 13- ROZDÍL MEZI PRŮMYSLYVÝM A SPOTŘEBNÍM TRHEM A POSTUP PŘI ZÁKAZNICKÉ ANALÝZE [14].....	29
OBRÁZEK 14 – PŘEDSTAVENSTVO.....	41
OBRÁZEK 15 - DOZORČÍ RADA	41
OBRÁZEK 16 - HISTORIE SPOLEČNOSTI BENEŠ A LÁT	44
OBRÁZEK 17 – ZÁVODY	45
OBRÁZEK 18 - ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	46
OBRÁZEK 19 - KARAT 1/2.....	70
OBRÁZEK 20 - KARAT 2/2.....	71
OBRÁZEK 21 - KARAT PŘÍLEŽITOSTI 1/2.....	72
OBRÁZEK 22 - KARAT PŘÍLEŽITOSTI 2/2.....	73
OBRÁZEK 23 - KARAT UDÁLOSTI 1/2	74
OBRÁZEK 24 - KARAT UDÁLOSTI 2/2	75
OBRÁZEK 25 - KARAT OBCHODNÍ PARTNEŘI 1/2	76
OBRÁZEK 26 - KARAT OBCHODNÍ PARTNEŘI 2/2	77
OBRÁZEK 27 - KARAT POPTÁVKY 1/2	78
OBRÁZEK 28 - KARAT POPTÁVKY 2/2	79
OBRÁZEK 29 - KARAT PROJEKTY 1/2	80
OBRÁZEK 30 - KARAT PROJEKTY 2/2.....	81
OBRÁZEK 31 - KARAT FAKTURY 1/2.....	82
OBRÁZEK 32 - KARAT FAKTURY 2/2.....	83
OBRÁZEK 33 – FUNNEL.....	84
OBRÁZEK 34 - SEMAFOR.....	87
OBRÁZEK 35 - ZJEDNODUŠENÝ FUNNEL.....	88
OBRÁZEK 36 – FÁZE A JEJICH ÚKONY	88

10. Seznam tabulek

TABULKA 1 - RENTABILITA CELKOVÉHO KAPITÁLU	49
TABULKA 2 - RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU	50
TABULKA 3 - RENTABILITA TRŽEB.....	51
TABULKA 4 – OBRÁTKA ZÁSOB A DOBA OBRATU ZÁSOB	52
TABULKA 5 – OBRAT POHLEDÁVEK A DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	53
TABULKA 6 - CELKOVÁ ZADLUŽENOST	54
TABULKA 7 - BĚŽNÁ LIKVIDITA.....	55
TABULKA 8 - POHOTOVÁ LIKVIDITA	56
TABULKA 9 - OKAMŽITÁ LIKVIDITA.....	57
TABULKA 10 - SOLVENTNOST	58
TABULKA 11 - ZISK NA ZAMĚŠTNANCE.....	59
TABULKA 12 - TRŽBY NA ZAMĚŠTNANCE.....	60

11. Seznam grafů

GRAF 1 - RENTABILITA CELKOVÉHO KAPITÁLU	49
GRAF 2 - RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU	50
GRAF 3 - RENTABILITA TRŽEB	51
GRAF 4 - DOBA OBRATU ZÁSOB.....	52
GRAF 5 - DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	53
GRAF 6 - CELKOVÁ ZADLUŽENOST	54
GRAF 7 - BĚŽNÁ LIKVIDITA.....	55
GRAF 8 - POHOTOVÁ LIKVIDITA	56
GRAF 9 - OKAMŽITÁ LIKVIDITA	57
GRAF 10 – SOLVENTNOST.....	58
GRAF 11 - ZISK NA ZAMĚŠTNANCE.....	59
GRAF 12 - TRŽBY NA ZAMĚŠTNANCE	60