

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro  
posílení konkurenceschopnosti podniku**

**Customer Relationship Mangement and its importance  
for strenghtening the competitiveness of business**

Margit Múhlheimová

Cheb 2017



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku*“ vypracovala samostatně, pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne 13. 4. 2017

.....

Margit Mühlheimová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Miroslavu Pavlákovi, PhD. za odborné vedení a cenné připomínky v průběhu psaní této bakalářské práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Podstata CRM a proč jej zavádět .....	9
1.1 Implementace CRM do podnikové kultury .....	9
1.1.1 Prestadium CRM .....	10
1.1.2 Stadium CRM 0.....	10
1.1.3 Stadium CRM 1.....	11
1.2 Informační systémy a jejich využití při CRM .....	11
1.2.1 Operační část IT systémů CRM.....	12
1.2.2 Analytická část IT systémů CRM.....	12
1.2.3 Kooperativní část IT systémů CRM .....	12
1.3 Přínos CRM podniku.....	12
1.3.1 Konkurenční výhoda .....	13
1.3.2 Konkurenceschopnost.....	13
2 Zákazník.....	14
2.1 Hodnota zákazníka pro podnik .....	15
2.2 Určení hodnoty zákazníka .....	15
2.3 Rozvojový potenciál CRM.....	16
3 SWOT analýza .....	18
3.1 Interní faktory analýzy .....	18
3.2 Externí faktory analýzy.....	18
3.3 Přístupy hodnocení SWOT analýzy .....	19
4 Řízení lidských zdrojů při uplatnění strategie CRM .....	20
4.1 Úloha manažera MSP při aplikaci CRM .....	20
4.2 Řízení zaměstnanců při aplikaci CRM.....	20
5 Řízení vztahů se zákazníkem v Tiskárně Median s.r.o.....	22
5.1 Charakteristika vybrané firmy – Tiskárna Median s.r.o. ....	22
5.1.1 Základní ekonomické údaje Tiskárna Median s.r.o.....	22
5.1.2 Organizační struktura firmy Tiskárna Median s.r.o.....	22
5.1.3 Hospodářské výsledky firmy Tiskárna Median s.r.o.....	24
5.2 SWOT analýza firmy Tiskárna Median s.r.o. ....	26

5.2.1 Závěr SWOT analýzy.....	27
5.2.2 Východisko – přínosy CRM pro firmu Tiskárna Median s.r.o.....	28
5.3 Zákaznické portfolio firmy Tiskárna Median s.r.o.....	28
5.3.1. Výchozí členění portfolio zákazníků .....	28
5.3.2 Stratifikace zákaznického portfolio .....	31
5.3.3 Charakteristika a metodika zákaznických skupin.....	32
5.3.4 Přínosy řízeného CRM firmě .....	38
5.3.5 Ekonomická valuace investice do CRM.....	40
5.4 Řízení lidských zdrojů v Tiskárně Median s.r.o. ....	41
5.4.1 Strukturovaný pohovor se zaměstnanci .....	42
Závěr .....	48
Seznam tabulek.....	50
Seznam obrázků .....	51
Seznam použitých zkratk.....	52
Seznam použité literatury.....	53
Seznam příloh .....	54
Abstrakt.....	59
Abstract.....	60

## Úvod

Téma bakalářské práce *Řízení vztahů se zákazníky a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku* si autorka vybrala proto, že ji zpracování tohoto tématu umožní nejen završit studium aplikací dosud osvojených znalostí, ale zároveň i posunout se profesně ve své podnikatelské kariéře.

Autorka je majitelkou malé firmy – Tiskárny Median Ostrov s. r. o., se sídlem v Ostrově o 9 zaměstnancích. Právě téma bakalářské práce ji přivedlo k myšlence, jak vylepšit svoji firemní kulturu, být ještě propracovanější v přístupu ke svým zákazníkům a aplikací nové podnikové strategie, orientované na zákazníky, také efektivněji ekonomicky profitovat.

V úvodních čtyřech kapitolách této bakalářské práce je pracováno s odbornou literaturou. Středem zájmu té první je objasnění základních principů problematiky řízení vztahů se zákazníky, možnosti usnadnění procesu stratifikace a práce se zákaznickým portfoliem firmy za využití sofistikovaných nástrojů IT. Ve druhé kapitole se autorka věnuje fenoménu zákazníka. Úvahy jsou vedeny s cílem definovat jeho finanční i nehmátatelnou hodnotu a to, jak je využít ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Třetí kapitola se zabývá metodou analýzy strategické pozice firmy, ze které musí manažer vycházet před rozhodnutím, kam dál podnikovou strategii směřovat. Čtvrtá kapitola přináší pohled na roli manažera malého podniku při zavádění inovací do firemní kultury. Zamýšlí se nad tím, co vše musí manažer malé firmy znát a obsáhnout, aby spolehlivě zvládl vést podnik k prosperitě a obstál ve vysoce konkurenčním prostředí současného trhu.

Pátá kapitola je věnována problematice implementace nové strategie do vybrané firmy. Vybraná firma Tiskárna Median s.r.o. je krátce představena v podobě základních ekonomických údajů, ze kterých poté vychází SWOT analýza její současné strategické situace s ohledem na konkurenci. Po zhodnocení závěrů SWOT analýzy jsou navržena řešení pro další rozvoj a směřování firmy.

V rámci zavedení zamýšlené změny strategie je jednoduché ekonomické analýze podrobena také zákaznické portfolio. Výsledky tohoto šetření jsou poté využity ke stratifikaci zákaznického portfolia. Tato stratifikace je dále využita jako výchozí

podklad pro vymezení nové metodiky pro přístup k jednotlivým, nově vzniklým zákaznickým segmentům, dle jejich strategického významu pro firmu.

Práce se dále věnuje zaměstnancům vybrané firmy. Jsou mapovány jejich názory na zamýšlenou změnu firemní orientace v podobě strukturovaného rozhovoru. Jejich náměty a připomínky budou zohledněny v jejich pracovní přípravě a charakteristice nové role v soukolí firmy.

Závěr práce sumarizuje celkové zhodnocení přínosů implementace zákaznický orientované strategie vybrané firmě.

Cílem této bakalářské práce je navrhnout vnitropodniková organizační opatření vybrané firmě, spočívající v zavedení nové, zákaznický orientované strategie. Stanovit na kolik toto rozhodnutí ovlivní její další hospodářský profit a konkurenceschopnost.

Dílčími cíli poté jsou jednotlivé kroky pro zajištění zdárného přechodu k nové firemní strategii, pro něž bude využita tato metodika:

- SWOT analýza podniku
- Stratifikace zákaznického portfolia
- CRM
- Systemizace a charakteristika pracovních pozic ve firmě Tiskárna Median s.r.o.



## **1 Podstata CRM a proč jej zavádět**

Současné globální a saturované tržní prostředí vytváří neúprosný tlak v oblasti konkurenceschopnosti produktů. Růst intenzity konkurence nutí management podniků hledat nové způsoby, jak získat náskok a výhodu, jak lépe uspokojit potřeby zákazníka, udržet si jeho loajalitu a profitovat z těchto vazeb. (Lošťáková 2009)

V praxi to znamená permanentní analýzu příležitostí pro prohlubování vztahů se zákazníky, neboť oni jsou ti, kdo podniku přinášejí zisk.

Strategie individualizované obsluhy zákazníků (Customer Relationship Management - CRM) se ve své podstatě podobá marketingové strategii, ovšem předmět zájmu – produkt, je zde nahrazen vztahem k zákazníkovi.

Nejobecněji můžeme CRM označit jako vztah dodávající firmy k zákazníkovi. Podstata hodnoty takové vazby tkví ve vytváření přidané hodnoty pro obě zúčastněné strany (princip win – win<sup>1</sup>). Na straně dodávajícího je přidaná hodnota definovaná především hodnotou tržeb od zákazníka za dobu trvání spolupráce (customer life-time value - CLTV). Na straně druhé posuzuje zákazník poměr mezi užitekem produktu, náročností jeho pořízení a jeho uživatelské pohody.

Zavedení CRM do podnikové strategie tak přináší výhodu v podobě zefektivnění a optimalizace zdrojů jako jsou čas a peníze. To, že podnik pečlivě zanalyzuje portfolio svých zákazníků, mu umožní je roztřídit do segmentů podle jejich přínosu a potenciálu. Zároveň tak má příležitost vynaložit výrobní prostředky mnohem efektivněji a samozřejmě vyhnout se rizikovým vazbám, jež by pro podnik v budoucnosti mohly znamenat ohrožení. (Veber a kol. 2009)

### **1.1 Implementace CRM do podnikové kultury**

Proces zavádění CRM do praxe podniku má několik vývojových stádií.

---

<sup>1</sup> Princip win – win – kooperativní metoda, kdy strany usilují o vzájemný prospěch.

### 1.1.1 Prestadium CRM

V tomto období je nutné vycházet ze současného stavu zákaznické struktury podniku, kdy má podnik vytvořeno portfolio blíže nesegmentovaných zákazníků, tudíž nemá konkrétní přehled o jednotlivých specifických potřebách konkrétních zákazníků. Sleduje pouze jejich ekonomickou výkonost představovanou objemem tržeb.

### 1.1.2 Stadium CRM 0

Dochází ke koordinaci a zjištění bližších potřeb svých zákazníků. Vystává potřeba vytvořit si faktorový klíč k jejich segmentaci, podle toho jaké faktory v závislosti na oboru podnikání a charakteru výroby bude podnik u svých zákazníků preferovat. Dochází k tzv. stratifikaci – rozvrstvení zákazníků (obrázek 1) z různých náhledů. Mezi důležitá kritéria hodnocení patří zejména objem obchodů, trendy v odvětví, atraktivita výroby, tržní postavení klienta. Toto rozdělení má nejčastěji podobu čtyř kategorií – VIP, nejasní zákazníci, perspektivní zákazníci, okrajoví zákazníci.

Obrázek 1 Stratifikace zákazníků



Zdroj: Veber a kol. 2009

### **1.1.3 Stadium CRM 1**

Po stratifikaci zákaznického portfolia přichází evaluace jednotlivých kategorií. Stanovují se selektivní postupy v jednání a formují se konkrétní nabídky pro jednotlivé segmenty zákazníků na principu win – win. Toto stadium je charakterizováno proaktivním přístupem k řešení uspokojování potřeb zákazníka a tvorbou základních vazeb, na kterých pak bude postavena budoucí architektura podnikového CRM. (Lošťáková 2009)

Výborným řešením v procesu stratifikace a zavádění CRM je využití IT (informačních technologií) – software umožňující přesně zmapovat ekonomické výstupy a objemy tržeb jednotlivých zákazníků. (Dařena, Rábová 2011)

## **1.2 Informační systémy a jejich využití při CRM**

Bez IT (informační technologie) si dnes nelze představit žádnou inovaci. I úspěšnost a konkurenceschopnost závisí na kvalitě používaných technologií a umění vytěžit ze získaných dat maximum. K podpoře strategie orientované na zákazníka jako subjektu generujícího příjmy už dnes existují vysoce sofistikované IT systémy. Ty jako výstup zachycují nejen základní tvrdá data o zákazníkovi, ale dokáží nabídnout ucelený obraz o vývoji a průběhu vztahu se zákazníkem v kontextu vybraných parametrů. Tzv. relační marketing se více orientuje na zákazníky a jejich udržení, kontinuální kontakt a dialog. Toto zaměření má jediný cíl a to lépe uspokojit očekávání zákazníka pro dlouhodobý přístup a spolupráci.

Využíváním podnikových IT systémů CRM klesají náklady na správu kontaktů, potřebu plánování výroby a zásob, zjednodušuje se náhled a manipulace se zákaznickým portfoliem pro jednotlivé pracovníky podnikového týmu. Uplatnění CRM podle typu zákazníka převažuje v oblasti B2C (business-to-customer) nad oblastí B2B (business-to-business). Přidaná hodnota je zejména v nabídce poprodejních služeb, spíše než ve fázi vyjednávání či realizace transakce. (Dařena, Rábová 2011)

### **1.2.1 Operační část IT systémů CRM**

Operační část IT systémů CRM se zaměřuje na automatizaci a řízení procesů, jež se týkají marketingových, prodejních a servisních činností. Nejstarší z nich SFA (Sales Force Automation<sup>2</sup>) zahrnuje řízení kontaktů, prodeje, prodejců, generování základních výstupních reportů<sup>3</sup>. Vývojově sofistikovanější EMA (Enterprise Marketing Automation<sup>4</sup>) už se věnuje i sledování významnějších obchodních partnerů. Ještě více propracovaný CSS (Customer service and Support<sup>5</sup>) má již velmi široký záběr výstupů a procesů zpracování dat. (Dohnal 2002)

### **1.2.2 Analytická část IT systémů CRM**

Analytické CRM obsahuje centralizovaná data o zákaznících a dále je možné s těmito daty pracovat jako s nástrojem BI (Business Intelligence). (Dohnal 2002)

### **1.2.3 Kooperativní část IT systémů CRM**

Tato část IT systémů CRM slouží pro komunikaci mezi zákazníky a partnery firmy. Jde většinou o aplikace, které umožňují mobilní či webovou komunikaci nebo zahrnují kontaktní centra či jiná komunikační rozhraní. (Dohnal 2002)

## **1.3 Přínos CRM podniku**

Při domácích konkurenčních podmínkách, jež charakterizuje malý domácí trh, jeho saturace nabídkou, nízká poptávka MSP (malých a středních podniků) po produktech výzkumu a inovacích, nízká kapitálová síla MSP, představuje CRM jednu z možností, jak snížit provozní náklady a získat náskok ve formě úspor nákladů na „nadbytečnou produkci“, plýtvání časem a prostředky pro universální řešení výroby.

Další výhodou CRM je udržení zákazníků. Snižuje se tak riziko zranitelnosti firmy, firma zároveň mapuje a má pod kontrolou svoji konkurenci. Pokud firma zná potřeby

---

<sup>2</sup> Podpora prodejních aktivit.

<sup>3</sup> Nabídky, objednávky, fakturace, přehledy, kalkulace apod.

<sup>4</sup> Podpora marketingových aktivit

<sup>5</sup> Podpora servisních aktivit

svých zákazníků, může je využít k inovacím ve své nabídce a zároveň tržní expanzi. Pokud firma získá vyšší tržní podíl, zvyšuje tak zároveň svoji výkonnost a růst. (Veber a kol. 2009)

### **1.3.1 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda ve své podstatě znamená jasný vztah mezi hodnotou, kterou vytváříme a tím, jak ji vytváříme. Měří výkonnost jednotlivých tržních subjektů. (Magretta 2012)

Na mikroekonomické úrovni lze konkurenční výhodu chápat jako zachycení relativní výkonnosti dané firmy v určitém období. Její identifikace vychází z porovnání skupiny firem, přičemž toto porovnání je závislé na charakteru tržního prostředí, ve kterém firmy operují.

Konkurenční výhoda zavedení CRM v podniku spočívá v efektivnosti vynaložených prostředků. Znalost potřeb stávajících zákazníků a zmapování potřeb těch potenciačních, razantně snižuje náklady na procesy uspokojování zákaznických potřeb.

### **1.3.2 Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost se v současnosti stala nadužívaným pojmem a nelze se jí vyhnout. Konkurenceschopnost je výsledkem „souboje“ firem a odráží tak souhrn efektů konkurenční výhody podniku. V praxi tak může dojít k situaci, kdy firma disponuje konkurenční výhodou vůči několika rivalům, naproti tomu ovšem může být nekonkurenceschopná vůči jiným.

V současné době se žádná firma, pokud chce být konkurenceschopná, bez bližších znalostí potřeb svých zákazníků neobejde. Zákaznický orientovaná podnikatelská kultura nabízí komfortnější řešení pro obě zúčastněné strany. (Lehtinen 2007)

## 2 Zákazník

„Zákazníci jsou ústředním bodem, ve kterém se nakonec propojí všechny zdroje, které jsou podniku dostupné“. (Lehtinen 2007, str. 15)

Na současně globálně propojeném a přesyceném trhu je velmi těžké přesvědčit zákazníka o koupi právě našeho produktu. O to víc je těžké jej přimět k dlouhodobější spolupráci. Dnes už nestačí pouze nabídnout slevu. V moři nadprodukce a překotných inovačních změn je zákazník hýčkán, očekává přidanou hodnotu obchodu v podobě vyššího stupně uspokojení svých potřeb. Zároveň velice citlivě reaguje na jakoukoliv změnu, ať negativní či pozitivní, jež ho nadále při jeho výběru ovlivňuje. Dodavatel musí být při obchodu připraven na zákaznickova očekávání, ba co víc, musí ho překvapit a uchvátit proto, aby se příště vrátil. Nabídnout onu nehmatatelnou přidanou hodnotu v podobě zájmu o jeho přání. Proklientský přístup znamená konkurenční výhodu. Pokládá tak základ dalším obchodním vazbám a vytváří pouto mezi oběma stranami. Loajalita a důvěra jsou nutné atributy pro budoucí pevnou spolupráci a zdárný vývoj obchodních vztahů, jež jsou základem perspektivního moderního podnikání.

Nad starou mantrou marketingu „**Zákazník má vždycky pravdu**“ se ve své knize Jako panna (Like a Virgin) zamýšlí Richard Branson. Sám podle svých zkušeností zastává stanovisko, že je třeba vždy používat vlastní rozum a nejt s davem. Nová doba vyžaduje nový přístup k zákazníkovi. Podle Bransona by se podnikatel neměl nechat využívat. Nesmí sklouznout k aplikaci všeobecného řešení, ale měl by hledat cestu, která bude výhodná pro obě strany a brát v potaz skutečnost, že i **zákazník je pouze člověk**.

„What to do when an angry customer calls and asks, unreason-ably, that your company redo their costly order? If you are an entrepreneur launching your first venture, you might be tempted to fall back on the common misconception that ‘the customer is always right’and make a decision that will pull funds from your hard-earned war chest.

But in my experience, going along with the crowd is rarely a good choice. The expression about customers’ infallibility was coined in the early 1900s by Henry Gordon Selfridge, the founder of the eponymous London department store. It has

endured because it sounds wonderful to marketers, but most established companies have learned from experience that i this way too all-encompassing to apply in everyday business. In truth, the customer is only right most of the time – after all, they’re only human.“ (Branson 2012, s. 63)

## **2.1 Hodnota zákazníka pro podnik**

Ve vysoce konkurenčním prostředí již nestačí pouze sledovat krátkodobou ziskovost tj. současné přínosy zákazníků. Těžiště se přesouvá k dlouhodobým horizontům spolehlivé spolupráce, což je pro podnik důležité vzhledem k jeho rozvoji a možnostem plánování expanze a zavádění inovací a obnovy. Reálný odhad ziskovosti potenciálního zákazníka v čase se tak stává nutnou podmínkou ke zvolení úspěšné obchodní strategie podniku.

Hodnota zákazníka pro podnik se skládá ze dvou vzájemně podmíněných složek. První z nich představuje přidanou hodnotu pro zákazníka, tedy to, co za dobu spolupráce získá. Druhou stranou vztahu je hodnota přinesená zákazníkem firmě za dobu spolupráce. Při řízení vztahu se zákazníky je nutné zohledňovat současně oba výše zmíněné efekty hodnoty. Vyvinuté úsilí se musí odrazit ve vyšší spokojenosti a loajalitě zákazníků, současně musí přinášet firmě vyšší zisk (i při zvýšených nákladech na implementaci CRM). (Lošťáková 2009)

Přínos zákazníka pro podnik se tak sestává z několika faktorů. Kromě přínosů zachycených v účetnictví jsou to faktory nefinanční, které nelze vyjádřit hodnotově. Jde o referenční hodnotu, emocionální hodnotu kontaktu, hodnotu poznání kontaktu, pravidelnost, strategickou pozici zákazníka, profitabilita apod. (Lehtinen 2007)

## **2.2 Určení hodnoty zákazníka**

Lošťáková pro určení hodnoty zákazníka zmiňuje tři analýzy:

1. analýzu založenou na prostých odhadech skupiny, tj. odhady založené na tržbách;

2. finanční analýzu založenou na diskontovaných individuálních tržbách a nákladech;
3. statistickou analýzu, jež spojuje oba výše uvedené způsoby a výsledek má podobu modelu celoživotní hodnoty zákazníka.

Celoživotní hodnota zákazníka (CLTV) se pak dle vzorce č. 1 určí jako čistá současná hodnota toku očekávaných finančních přínosů ze zákazníka a můžeme ji vymežit takto: (Lošťáková, 2009)

$$CLTV = \sum_{t=1}^n \frac{p_t}{(1+i)^t} \quad (1)$$

kde:  $p_t$  = přínos zákazníka v období  $t$ ,  
 $n$  = předpokládaná doba spolupráce se zákazníkem (setrvání zákazníka),  
 $i$  = diskontní sazba.

V přínosech zákazníka ( $p$ ) se zrcadí všechny očekávané efekty za dobu předpokládané spolupráce ( $n$ ) a diskontní sazba ( $i$ ) odráží náklady kapitálu a riziko zákazníka.

### 2.3 Rozvojový potenciál CRM

Rozvojový potenciál představuje využití příležitostí a rezerv pro zvýšení výkonnosti firmy s ohledem na budoucnost.

Z pohledu zákazníka je hodnocena:

- hodnota produktu, jež představuje přinášžený užitek. Pokud je tento užitek obohacen o další přidanou hodnotu, možnosti individuálního přizpůsobení, nebo o doprovodnou službu, skýtá hodnota produktu růstový potenciál. Pokud je zákazník velmi spokojený, jistě zpětně ekonomicky ocení snahu dodavatele.
- uživatelská hodnota znamená především snadnost komunikace, uskutečnění, bezpečnost a záruku. Tento faktor úspěšné transakce poskytuje dodavateli prostor pro vytvoření vyššího stupně spokojenosti zákazníka, vede k loajalitě a pevnějším vazbám.



- hodnota procesů vyjadřuje transakční náklady, korektnost informací, fakturace, záruku kvality. Klientská jistota podporuje těsnější spolupráci.

Existující vztahy se zákazníky představují nehmátelný kapitál podniku. Pokud tyto vztahy poskytují zákazníkovi větší přínos než jednorázový nákup se slevou, skýtají rozvojový prostor pro spolupráci. Vystává otázka, zda se tak nedostávají firmy do přílišného diktátu tlaku zákazníků. Tento problém by měl odpovědně řešit manažer firmy a pomocí kalkulací a přínosu efektu vyčíslit, na kolik se stále firmě vyplatí zákazníkovi individuální službu poskytovat.

Z pohledu zákazníka nemusí CRM znamenat jen pasivní příjem služeb a produktů. Naopak koncepce CRM předpokládá aktivní zapojení zákazníka do vztahu při vyjasnění oboustranných rolí. (Veber a kol. 2009)

### 3 SWOT analýza

SWOT<sup>6</sup> analýza představuje poměrně jednoduchou metodu, jak zhodnotit konkurenční postavení firmy. Jejím důkladným zpracováním lze odhalit firemní slabiny, nastítnit příležitosti, ujasnit si v čem je firma silná a jaká by měla přijmout opatření proti možným budoucím hrozbám. Na problémy jednotlivých stránek je nutné nahlížet ze všech možných úhlů pohledu, nicméně nejdůležitější je poté důkladné zhodnocení jednotlivých zjištění a hlavně vyvození patřičných opatření. Sebelépe zpracovaná analýza bez konkrétního vyhodnocení nepřinese firmě žádnou hodnotu. (Balcarová 2015)

SWOT analýza navazuje na modely S-C-P (Strukture – Conduct – Performance), jež byly vyvinuty pro tvorbu strategie, tedy pro budoucí organizaci řízení. Dobrá strategie musí neutralizovat hrozby z vnějšího prostředí, dokonale využít budoucích příležitostí, těžit ze silných stránek firmy a eliminovat slabé stránky. (Veber a kol. 2009)

#### 3.1 Interní faktory analýzy

Do interních faktorů SWOT patří silné a slabé stránky firmy. Zde je na místě opravdu zodpovědně prověřit dosavadní výsledky firmy. To, v čem firma vyniká, co se jí daří, co může nabídnout. Stejně pak při zjišťování slabých stránek je nutné nevyhýbat se problémům, přesně je definovat, aby poté bylo možné přijmout efektivní protiopatření. Obě tyto interní stránky SWOT analýzy může firma sama ovlivňovat a přijímat tak zásadní rozhodnutí o směřování další podnikové strategie. (Balcarová 2015)

Silné a slabé stránky by měly být hledány především v oblastech finančního postavení podniku, výzkumu a vývoje, výrobní politiky, výrobní kapacity, flexibility, managementu, organizace a image firmy, služeb. (Veber a kol. 2009)

#### 3.2 Externí faktory analýzy

Mezi externí faktory SWOT analýzy se řadí hrozby a příležitosti. Protože přicházejí zvenčí, nemá nad nimi firma kontrolu a musí se jim pouze přizpůsobovat. Reakce na tyto vnější podněty musí být proto rychlá a firma by měla mít nastavené

---

<sup>6</sup> Název SWOT je zkratkou čtyř počátečních anglických názvů faktorů, jež tvoří analytický rámec postupu, který posuzuje jejich jednotlivý význam pro hospodářskou činnost podniku.

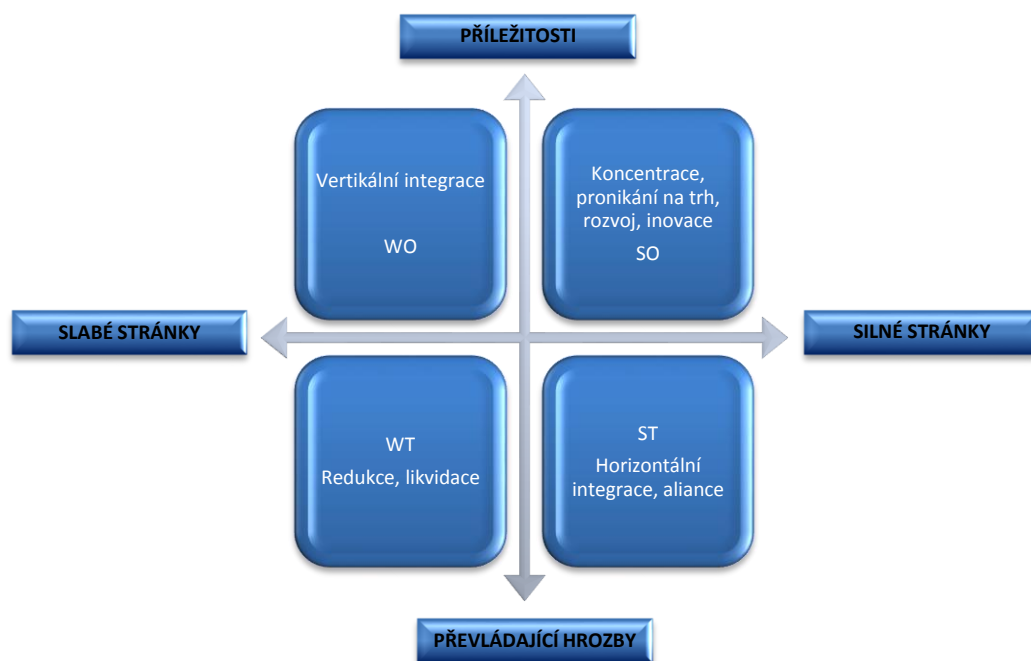
indikátory, jež by signalizovaly hraniční hodnoty pro přijetí restriktivních či jiných opatření.

Typické hrozby jsou odvozeny z Porterových „pěti sil“ a hodnotí se jak vysoká je diference odvětví, státní regulace, know – how, konkurence, růst odvětví, existence substitučních výrobků, snadný vstup do odvětví. (Veber a kol. 2009)

### 3.3 Přístupy hodnocení SWOT analýzy

Pro stanovení výsledků po definování jednotlivých stránek SWOT analýzy je možné využít různé typy strategií, jež schematicky vyjadřuje obrázek 2.

Obrázek 2 Schéma pro formování strategie valuace SWOT analýzy



Zdroj: Veber a kol., 2009

přístup S – O – využití silných stránek a významných příležitostí plynoucích z okolí;

přístup W – O – snaha o eliminaci slabých stránek pomocí příležitostí z okolí;

přístup S – T – využití vlastních silných stránek k eliminaci hrozeb;

přístup W – T – radikální řešení nepříznivých situací.

## **4 Řízení lidských zdrojů při uplatnění strategie CRM**

U MSP bývá pravidlem, že vedoucí manažer je zároveň majitelem firmy a jeho role ve firmě se skládá z více funkcí. Manažer malé firmy musí zvládnout poměrně mnoho oblastí jako je účetnictví, plánování produkce, logistika provozu a zásob, mzdy a odměňování, personalistika. Zároveň také musí sledovat trendy a novinky v oboru či u konkurence. Je zřejmé, že na manažery MSP jsou kladeny mnohem komplexnější požadavky, nemohou se úzce specializovat jen na jedinou oblast podniku. Při těchto nárocích je poté velmi důležité vybrat si k sobě takové zaměstnance, kteří jsou schopni pracovat samostatně a spolehlivě.

### **4.1 Úloha manažera MSP při aplikaci CRM**

Při aplikaci diferencovaného CRM do podnikové kultury musí manažer MSP profesně zvládnout několik dílčích fází. V první řadě změna firemní vize, pořízení vhodné technologické podpory a velmi důležité je získat a dobře namotivovat pro tuto změnu zaměstnance. Na této změně se musí podílet všichni zaměstnanci, neboť úspěch firmy závisí na schopnostech převést své znalosti a dovednosti do konkurenceschopných produktů. Do popředí se dostává týmová práce a úkolem manažera je citlivě stimulovat zaměstnance a snížit odpor, jenž změna zákonitě přinese. (Lošťáková 2009)

### **4.2 Řízení zaměstnanců při aplikaci CRM**

Největší bohatství podniku se skrývá ve schopnostech jeho lidských zdrojů. Právě nadšení, zkušenosti, dovednosti motivace jsou ty faktory, jež rozhodují o úspěchu či neúspěchu podniku. Při zavádění jakékoliv změny, tedy i při aplikaci CRM, je nutné pamatovat na soft skills<sup>7</sup> každého zaměstnance. Základním předpokladem je seznámení každého člena týmu s novou vizí a dostatek informací o změnách. Důležitá je důvěra. Ovšem největší roli hraje samozřejmě motivace. Jedině vysoce motivovaný zaměstnanec, jenž se ztotožní s cíli podniku, je schopen podat maximální výkon a přizpůsobit věci i své osobní cíle.

---

<sup>7</sup> Specifika, schopnosti, znalosti lidských zdrojů.

Silný stimulátor představují peníze, odměňování. Úkolem manažera je zainteresovat zaměstnance na dlouhodobějších výsledcích firmy tak, aby se přesvědčil, že jeho přínos firmě má smysl, je důležitý a bude patřičně oceněn. (Lošťáková 2009)

## **5 Řízení vztahů se zákazníkem v Tiskárně Median s.r.o.**

Pro zpracování praktické části bakalářské práce byla vybrána Tiskárna Median s.r.o., jelikož autorka je jedním ze společníků této firmy. Firemní prostředí proto dobře zná a sama tak má zájem na zjištění přínosů ze zavedení nové CRM do podnikové kultury jmenované firmy.

### **5.1 Charakteristika vybrané firmy – Tiskárna Median s.r.o.**

Tiskárna Median s.r.o. je ofsetová tiskárna, zaměřená na tvorbu designu, grafické práce, ofsetové a digitální tisky, dokončující zpracování a distribuci. Tiskárna Median jako společnost s ručením omezeným začala působit od 1. ledna 2006. Jejím předchůdcem byla akciová společnost Median (založená roku 1991), jež se časem dostala do finančních potíží, vykazovala každoroční ztrátu. Se souhlasem majoritního akcionáře byly třem stávajícím společníkům odprodány stroje a vybavení za znaleckou cenu a vznikla Tiskárna Median s.r.o. Původní akciová společnost stále existuje, přesunula své sídlo do Pardubic a věnuje se jiným činnostem.

Společným cílem nových vlastníků je konkurenceschopná firma, postavená na strategii investic do nejnovějších technologií a trendů v oboru. Nynějším podnikovým krédem je profesionální přístup a nabídka komplexního řešení klientských požadavků v nejvyšší kvalitě.

#### **5.1.1 Základní ekonomické údaje Tiskárna Median s.r.o.**

Tiskárna Median s.r.o. je vlastněna třemi společníky. Všichni společníci jsou zároveň i zaměstnanci firmy, jeden v pozici tiskař, druhý knihař a autorka je jednatelkou. Jednatelka vlastní 50% podíl, zbylí dva společníci mají oba po 25 % podílu firmy.

#### **5.1.2 Organizační struktura firmy Tiskárna Median s.r.o.**

V roce 2017 zaměstnává firma 9 zaměstnanců. Jeho početní vývoj je zachycen v tabulce 1 Vývoj počtu zaměstnanců, z něhož je patrné, že jde opravdu o mikro podnik, který každý rok přibral po jednom zaměstnanci tak, jak se investicemi do

vybavení a strojů výroba rozrůstala. Počet zaměstnanců jednatelka nemíní nijak dramaticky navyšovat a do budoucnosti počítá max. ještě s 1 – 2 zaměstnanci.

**Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců**

rok	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	6	7	8	9

**Zdroj: vlastní zpracování**

Organizační struktura firmy se dá označit za funkcionální (její schéma je přílohou A této práce). Zároveň podnik nese znaky neformální organizace, tzn., jednotliví zaměstnanci vnášejí do své práce řadu osobních zkušeností a profesní invence. Jejich vzájemné vztahy neprobíhají jen po jejich oborové linii, naopak, častěji než se svými spolupracovníky se stýkají s pracovníky z jiné části výroby. Delegování pravomoci jim tak dává možnost přispět svými zkušenostmi do celkových výrobních postupů firmy. Na jednateli je poté umět tuto invenci ocenit, zhodnotit jak po stránce přínosu, tak po stránce možných rizik a ohrožení. V době objemnějších výrobních zakázek (například okolo Vánoc) najímá firma jako výpomoc externí brigádníky.

Činnosti jednotlivých oddělení:

Jednatel – finanční řízení, cenová politika, personalistika, obchodní činnost, kontrolní činnost

Obchodní oddělení - kompletní péče o zákazníky, zpracování zakázek, kalkulace, příprava technologie výroby, nákup materiálu

Prepress – předtisková příprava, grafické práce, malonákladový a velkoformátový tisk

Ofsetový tisk – tiskařské práce - ofset

Postpress – dokončovací knihařské práce, distribuce

Průměrná hrubá mzda za rok 2016 ve firmě Tiskárna Median s.r.o. činila **25.568,00 Kč<sup>8</sup>**. Pro srovnání průměrná hrubá mzda v národním hospodářství ČR za

---

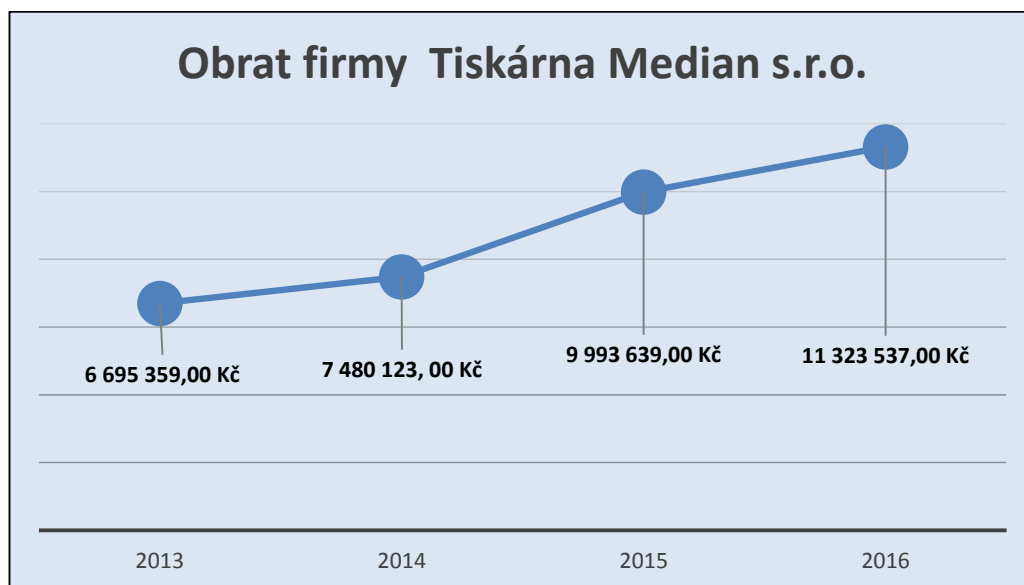
<sup>8</sup> Účetnictví firmy Tiskárna Median s.r.o.

období 1/2016 činila **26.840,00 Kč** a v Karlovarském kraji **23.096,00 Kč**<sup>9</sup>. Dá se tedy konstatovat, že zaměstnanci firmy jsou finančně dobře oceněni a jejich mzdy jsou lehce nad úrovní průměru Karlovarského kraje. Na celorepublikovou úroveň ztrácejí cca 4,5 % hrubé mzdy, což při faktu, že Karlovarský kraj patří mezi strukturálně postižené regiony, znamená velmi dobrou úroveň pracovního ohodnocení.

### 5.1.3 Hospodářské výsledky firmy Tiskárna Median s.r.o.

Pro ucelenější náhled na dosavadní průběh hospodaření firmy Tiskárna Median s.r.o. byl vybrán jako hlavní ukazatel obrát firmy. Vývoj této hospodářské veličiny v letech 2013 až 2016 přináší graf obrázku 3 a je z něj patrný rostoucí trend posledních 4 období. Z počátečních cca 6,7 mil. Kč dokázala Tiskárna Median s.r.o. svůj obrát během následujících tří let takřka **zdvojnásobit na 11,3 mil Kč**.

Obrázek 3 Vývoj obrátu firmy



Zdroj: vlastní zpracování

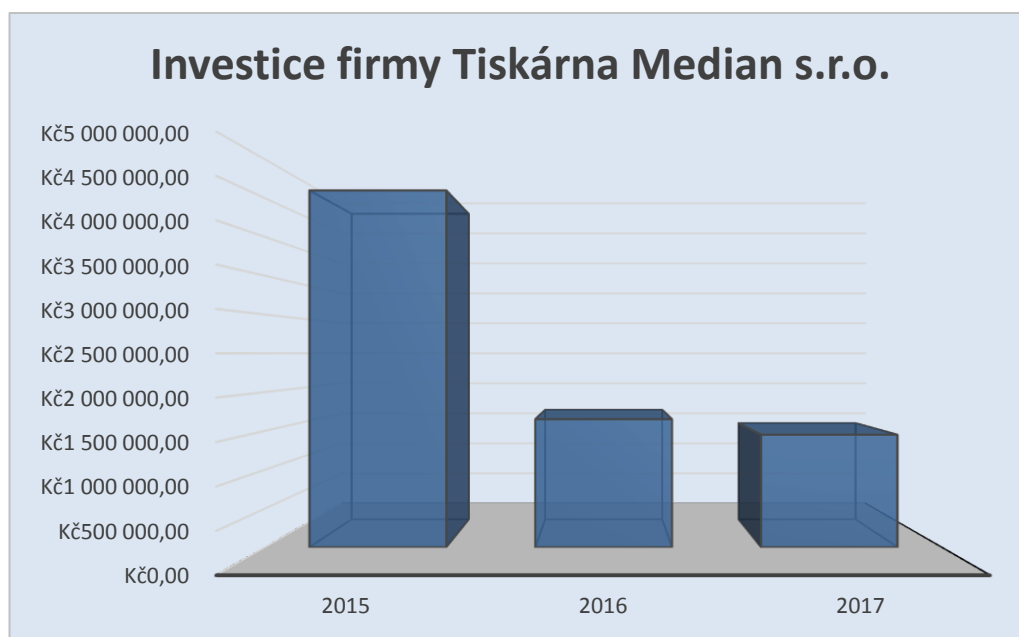
<sup>9</sup> <https://www.czso.cz/csu/xs/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-1-ctvrtleti-2016>



V listopadu roku 2013 se také firma přestěhovala do vlastních nových a větších prostor (fotografie k náhledu v příloze D této práce). Mohla si tak dovolit začít postupně zvyšovat výrobu a investovat do vybavení. Nárůst obrátu roku 2014 je výsledkem optimalizace výroby a rozvoje nabídky služeb. Investice firmy v roce 2015 je výjimečnou ukázkou efektivně vynaložených prostředků do technického vybavení výroby. Jak je vidět z grafu obrázku 4 Investice firmy Tiskárna Median s.r.o. firma plánuje každoroční investice okolo 1,5 mil zpět do výroby, ale v roce 2015 investovala do výroby **téměř trojnásobnou sumu** (4,6 mil Kč). Investice směřovala do nového ofsetového stroje většího formátu B2 a do dalších knihařských zařízení, čímž došlo k rozšíření provozních možností výroby. Pořízením ofsetového stroje formátu B2 zároveň firma **získala konkurenční výhodu** v kraji. Stala se tak jednou ze dvou firem, která tento formát vlastní.

Efekt této investice se poté dále promítá do nárůstu obrátu firmy v roce 2016, kdy tento ukazatel dosáhl výše 11,32 mil Kč, tedy dosavadního maxima firmy. Nutno podotknout, že počet zaměstnanců se nijak dramaticky nezvýšil – pouze o jednoho, tudíž tento výsledek vypovídá o zvýšení produktivity práce a efektivity výroby celého podniku.

**Obrázek 4 Investice firmy**



**Zdroj: vlastní zpracování**

## 5.2 SWOT analýza firmy Tiskárna Median s.r.o.

Relevantní faktory SWOT analýzy firmy Tiskárna Median s.r.o., byly pro přehlednost zpracovány do matice tabulky 2. Křížné kvadranty poté přinášejí návrhy řešení uvedených problémů.

Tabulka 2 SWOT analýza

<h1>SWOT</h1>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- omezená výrobní kapacita</li> <li>- kapitálové vybavení</li> <li>- lidské zdroje – kvalita</li> <li>- omezené možnosti aplikace nových technologií</li> <li>- využití dotačních programů</li> <li>- nemožnost výroby „na sklad“ (předvýroba)</li> </ul>	<p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vlastní kapitál</li> <li>- inovativnost</li> <li>- kvalita poskytovaných služeb</li> <li>- spolehlivost</li> <li>- odpovědnost</li> <li>- flexibilita</li> <li>- osobní přístup</li> <li>- vysoká produktivita práce – efektivnost</li> <li>- motivační program zaměstnanců</li> <li>- cenová politika</li> </ul>
	<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kooperace s většími tiskárnami – využití náročnějších technologií</li> <li>- rozšíření sortimentu – obalový materiál</li> <li>- investice do nových technologií a postupů - CRM</li> <li>- rozšíření výrobní kapacity</li> <li>- úspory času, energií</li> <li>- využití současné ekonomické progrese v národním hospodářství – investice firem do rozvoje</li> <li>- zaměření na B2B, B2G sektor zákazníků</li> <li>- další pracovní směna</li> </ul>	<p><b>HLEDÁNÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozšíření provozních prostor – investice</li> <li>- hledání, oslovení, nabídka nových zákazníků</li> <li>- nová IT technologie pro kontrolu výroby, zásob, klientského prostředí, mezd, účtování</li> <li>- užší kooperace s většími tiskárnami</li> </ul>
<p><b>OHROŽENÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurence</li> <li>- složité získávání kapitálu k investování - dotace</li> <li>- dodavatelé – kvalita, termíny dodávek</li> <li>- legislativa, změna daňové politiky</li> <li>- úzká specializace pracovních sil na trhu práce</li> <li>- snadný vstup do odvětví</li> </ul>	<p><b>VYHÝBÁNÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zpracování přehledu rizik</li> <li>- nastavení kritických indikátorů výroby</li> <li>- smlouvy s dodavateli</li> </ul>	<p><b>KONFRONTACE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CRM</li> <li>- proklientské prostředí</li> <li>- rozšíření sortimentu</li> <li>- investice</li> <li>- vzdělávání zaměstnanců</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.2.1 Závěr SWOT analýzy

Mezi silné stránky firmy Tiskárna Median s.r.o, patří klasické výhody MSP. Je to hlavně flexibilita, jež u MSP bývá ovšem vykoupena omezenými kapitálovými zdroji. Firma má možnost pružně reagovat na změny v odvětví, zároveň není zatížena vysokými náklady a existencí rozsáhlého investičního majetku. Podstatnou silnou stránkou firmy je přehled nad kvalitou, odpovědnost a také přímá kontrola nad všemi výrobními procesy. Přátelské prostředí a zájem o zákazníka proto budují základ pro dlouholetou spolupráci. Malý kolektiv znamená také vysokou efektivitu nasazených pracovních sil. Firma má možnost dostatečně odlišit výkony jednotlivých zaměstnanců, může jim nabídnout motivační bonus, například stravenky, sick days<sup>10</sup> nebo příspěvek na dovolenou.

Na druhou stranu si Tiskárna Median s.r.o. jako malá firma vybírá svou daň ve slabých stránkách, jež jsou charakterizovány omezeným kapitálovým vybavením a hranicí možností výrobní kapacity. Díky specifickému charakteru výroby nemůže ve slabších měsících vyrábět „na sklad“. Také problematika lidských zdrojů je složitá – specifická technologie vyžaduje delší dobu zaučení a klade vysoké nároky na pracovní zkušenosti. Navíc takto malá firma si nemůže dovolit zaměstnávat extra pracovníka pro vyhledávání a zpracovávání kapitálových příležitostí, jako například z dotačních programů.

Velkou příležitostí k profesnímu rozvoji firmy Tiskárna Median s.r.o. lze spatřovat zaváděním nejnovějších technologických novinek a trendů v oboru. Nejedná se o pouhou obnovu strojů a zařízení, ale hlavně o posun v sofistikovanějším přístupu k zákazníkům. Šít produkci přesně na míru požadavkům zákazníků pomocí CRM, bez zbytečných nákladů, je cesta, jak zefektivnit vynaložené vzácné zdroje (peníze a hlavně čas).

Pokud při výrobě firma narazí na omezené zdroje, snaží se využít svých kontaktů a operativně kooperovat s většími tiskárnami, které vládnu větší provozní kapacitou, ovšem zase jim chybí osobní vztahy a možnost specificky zpracovávat poptávku zákazníků.

---

<sup>10</sup> Tzv. volno na zotavenou v případě náhlé zdravotní indispozice

Jako ohrožení pro Tiskárnu Median s.r.o. přichází v úvahu hlavně konkurence, a tedy odliv zákazníků směrem k ní. Z tohoto důvodu se jeví pro firmu jako dobré řešení aplikace CRM do systému firemních procesů, které jí pomůže upevnit vazby se stávajícími zákazníky. Přijetím CRM se tak zároveň od konkurence odliší a může tak těžit z konkurenční výhody MSP – flexibility. Tato výhoda může být i rozhodujícím faktorem při získávání zákazníků nových. Tisk a reklama jako odvětví nemá velké nároky na vstup do odvětví a proto musí firma svým zákazníkům přinášet i „něco navíc“.

### **5.2.2 Východisko – přínosy CRM pro firmu Tiskárna Median s.r.o.**

Doby, kdy pro stanovení kalkulací výroby stačila tužka a papír nebo tabulka v Excelu, jsou minulostí. Používání vysoce sofistikovaných IT v provozu jsou dnes pro konkurenceschopnou firmu nutností. Pro dosažení rychlých a optimálních výsledků je nutné umět využívat automatizovaných obchodních systémů, které dokáží efektivně řídit podnikové procesy jako je plánování, obchod, výroba, controlling, nákup materiálu, kalkulace tisku, řízení výroby, vedení agendy obchodních případů, fakturace a hlavně - závěrečné vyhodnocení výroby jednotlivých zakázek (rentabilita). Neméně důležitou součástí je i vyhodnocení využití strojů i jednotlivých pracovníků (produktivita).

Investicí do kvalitního software, který by pokryl všechny hlavní podnikové procesy, by firma získala rychlejší a přesnější kontrolu nad výrobou, detailnější přehled o zákaznících, partnerech, dodavatelích, ale i vlastních zaměstnancích. Ve výsledku tak může mnohem rychleji a citlivěji reagovat na potřeby každého z nich.

## **5.3 Zákaznické portfolio firmy Tiskárna Median s.r.o.**

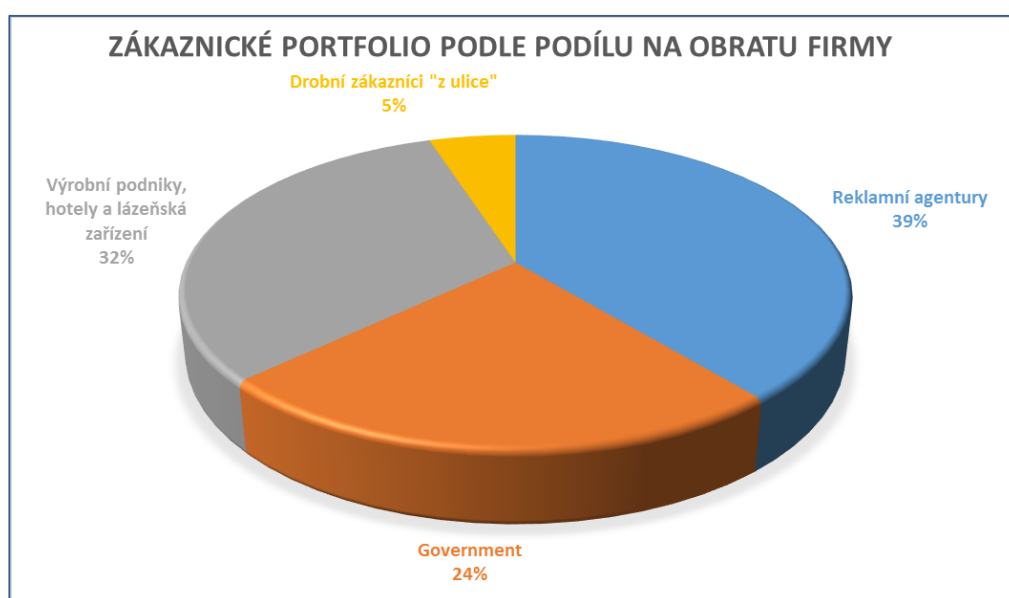
### **5.3.1. Výchozí členění portfolia zákazníků**

V současnosti má podnik přibližně okolo 188 stálých zákazníků, které pro vlastní potřeby výroby třídí do čtyř skupin podle strukturálního hlediska, tedy podle charakteru podniku. Jednotlivé skupiny i jejich podíl na celkovém obratu firmy

přehledně zobrazuje graf obrázku 5. Každá z těchto skupin je charakteristická výhodami či negativy daného segmentu zákazníků. Jedná se o segmenty:

- Reklamní agentury
- Government
- Výrobní podniky, hotely a lázeňská zařízení
- Drobní zákazníci „z ulice“

**Obrázek 5 Zákaznické portfolio podle podílu na obratu firmy**



**Zdroj: vlastní zpracování**

❖ Segment **Reklamní agentury** představuje pouhých 9 zákazníků, tedy 5 % z celkového počtu, jak lze vyčíst z grafu obrázku 6 Početní poměr zákaznického portfolia, ale na celkovém obratu má přesto zásadní podíl. Tvoří 39 % obratu, z toho dva největší hráči spolu vytvářejí dokonce celých 22 % celkového obratu firmy. Mezi výhody tohoto segmentu patří velký záběr jejich vlastních zákazníků, kompletní příprava dat pro zadání, vyšší obraty a také to, že břemeno zdoluhavých jednání se zákazníkem o výsledku produktu vedou reklamní agentury samy a do výroby jde už finální verze. Na druhé straně je z těchto zakázek nižší marže (a to i přesto, že má segment největší podíl na obratu firmy), jelikož agentury zakázku

přeprodávají a samozřejmě chtějí také vydělat. Z tohoto důvodu také požadují delší dobu splatnosti (30 – 45 dnů).

Do produktů skupiny patří např. návody, mapy, brožury, prospekty, letáky, tiskopisy a jiné.

- ❖ Z pohledu výše celkového obrátu tvoří druhou největší skupinu zákazníků segment **Government**, jež se na této hodnotě podílí celými 32 % v počtu 45 firem, což reprezentuje 24 % všech zákazníků. Velkou výhodou spolupráce se zákazníky ze skupiny B2G je pravidelnost, jež je zajištěná uzavíráním ročních smluv. Jejich zakázky patří mezi nejlukrativnější. Veřejnoprávní instituce se vyznačují určitou jistotou, jako je standartní doba splatnosti, včasná platba v termínu, a také objem jejich zakázek nekopíruje ekonomickou situaci v hospodářství, což firmě vyvažuje nižší marže, které z těchto lukrativních zakázek plynou.

Pro government jsou typickým produktem tiskopisy, měsíční zpravodaje, programy, katalogy, knihy a pozvánky.

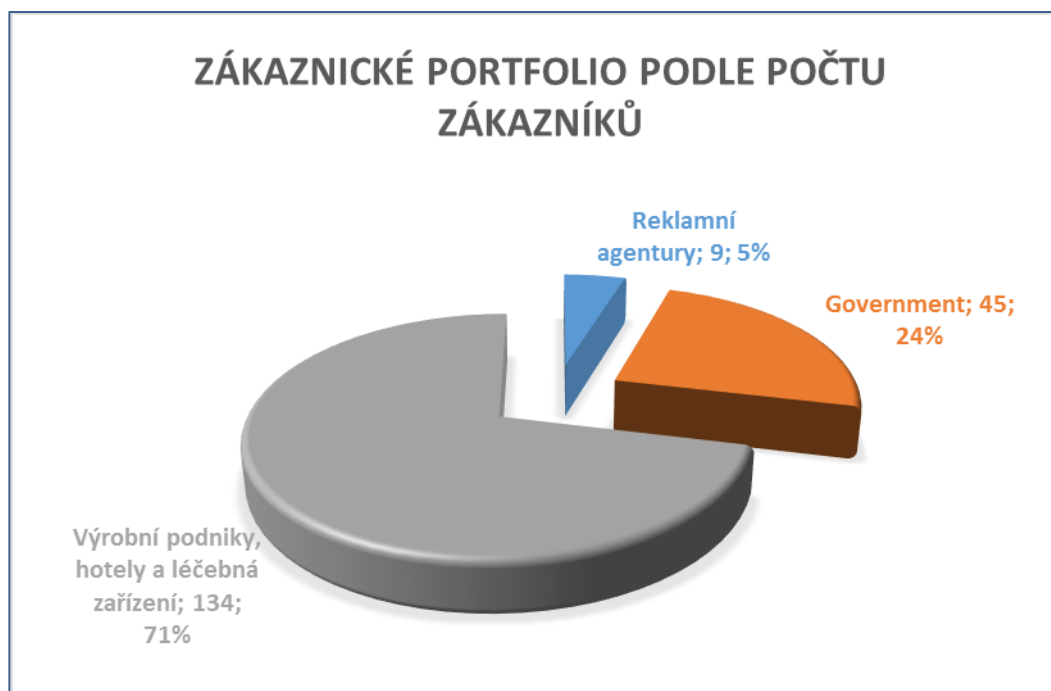
- ❖ Třetí nejpočetnější skupinu tvoří **Výrobní podniky, hotely a lázeňská zařízení**. Přes velký počet zákazníků, kterých je 134 a tvoří tak celých 71 % z celkového počtu, přináší tato skupina pouhých 23 % podílu z obrátu firmy. Tento segment charakterizuje velká šíře produktů. Objem zakázek však citlivě reaguje na dění v ekonomice státu, je tedy velmi volatilní. Na druhé straně se nebrání inovacím a nápadům a tím v sobě ukrývá potenciál v možnosti rozšiřování spolupráce. Spokojenost z ní se poté firmě vrací v podobě určité zákaznické věrnosti. Problémem tohoto segmentu bývá špatná platební morálka, která má ale zlepšující se tendenci. S touto skupinou zákazníků má firma nejužší vztah a komunikaci.

Do produktů této skupiny patří firemní tiskopisy, etikety, obaly, reklamní prospekty a i reklamní předměty.

- ❖ Skupina **Drobní zákazníci „z ulice“** se na celkovém obrátu firmy podílí 5 % a tvoří tak skupinu nejmenší. Jejich počet je proměnlivý a pro potřeby hodnocení nevýznamný. Z tohoto důvodu není tato skupina zahrnuta do náhledu v grafu obrázku 6. Jde o drobné zakázky náročnější na péči při zadání ale i té je třeba věnovat pozornost, jelikož platby z ní plynou v hotovosti, poskytuje vyšší marže a zákazníci si sami produkt odvezou.

Typickým produktem jsou bakalářské a diplomové práce, svatební oznámení, vizitky.

Obrázek 6 Zákaznické portfolio podle počtu zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.2 Stratifikace zákaznického portfolia

Pro potřeby zavedení přehlednější politiky CRM je třeba stávající zákaznické portfolio přeskupit podle nově definovaného kritéria hodnocení, které přesněji vystihuje význam a přínos firmě. Z tohoto úhlu pohledu bylo vybráno kritérium složené z významu zákazníka pro firmu a z výše obrátu (v tomto pořadí).

Zároveň byl kvůli přehlednosti počet zákazníků z jednotlivých segmentů v portfoliu snížen na 35, a jelikož si autorka nepřeje uvádět jmenovitý seznam svých zákazníků, bude nadále operováno **pouze s celkovými počty zákazníků v segmentech**<sup>11</sup>. Z důvodu této selekce byla pro potřeby výpočtů takto snížena celková výše obrátu roku

<sup>11</sup> Počet 35 zákazníků byl pečlivě vybrán právě podle kritéria výše obrátu a přínosu firmě a představuje reprezentativní vzorek pro další stratifikaci.

2016 z 11.323.537,00 Kč na **8.345.709,00 Kč**, který bude brán jako základ pro **hodnocení stratifikace portfolia**.

V úvahu také nadále nebudou bráni na zřetel „zákazníci z ulice“, jelikož jejich počet nelze dopředu odhadnout a jejich význam pro firmu je méně podstatný, ovšem výsledná strategie s nimi rozhodně počítá a pro tento segment vytvoří odpovídající metodiku.

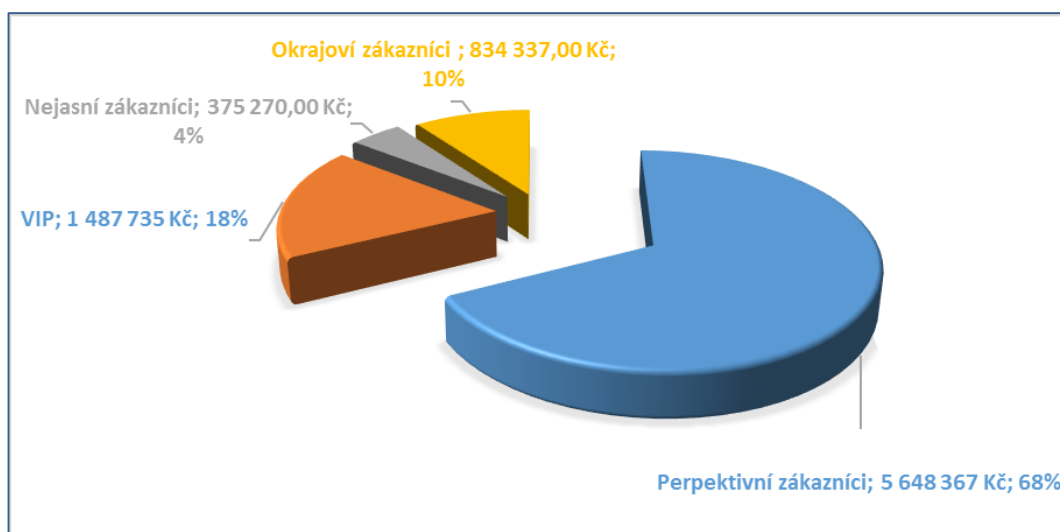
Výsledek nově vzniklého stratifikovaného portfolia je poté k náhledu v přehledné tabulce přílohy B Stratifikace zákaznického portfolia, kde byli zákazníci nově roztržíděni do nových segmentů podle významu pro firmu a výše obratu.

Vznikly čtyři nové zákaznické segmenty:

- Perspektivní zákazníci
- VIP zákazníci
- Nejasní zákazníci
- Okrajoví zákazníci

### 5.3.3 Charakteristika a metodika zákaznických skupin

Obrázek 7 Zákaznické portfolio po stratifikaci



Zdroj: vlastní zpracování



**Perspektivní zákazníci** – lze hodnotit jako skupinu s největším významem. Do této kategorie byli zařazeni zákazníci, kteří pro firmu mají největší přínos. Zároveň, jak je patrné z grafu obrázku 7 Zákaznické portfolio po stratifikaci, má tento segment také největší podíl na obrátu firmy, celých 68 % z celkových 8.345.709,00 Kč.

Bližší pohled na skupinu (uvádí graf obrázku 8 Složení portfolia zákazníků) odhalí, že sem byly přesunuty reklamní agentury (kromě jediné, která se vyznačuje nižším obrátem, opakujícími se chybně zadanými grafickými podklady a velmi špatnou platební morálkou, a jež byla proto přesunuta do okrajových zákazníků) a dále pak výrobní podniky, hotely a lázeňská zařízení, kterým firma bude v nejbližší době věnovat svou pozornost.

S těmito společnostmi je třeba být v těsnější vazbě, vést jednání o rozšíření spolupráce, zajímat se o možnosti rozšiřování firemní výroby a dalšího zařízení, jež by vhodně doplnilo současné portfolio knihařských a dokončovacích zařízení. Příkladem může být například rozšíření výroby o obalový sortiment, který je v současné době na vzestupu. V portfoliu firem je například potravinářská firma, několik kosmetických výrobců a firmy zabývající se distribucí doplňků stravy. Všichni tito zákazníci poptávají etikety a krabičky. Výrobu krabiček firma v současnosti již nabízí, ale jen v omezeném množství. Pořízený tiskový stroj umožňuje již tisknout krabičky, jež se potiskují na silnější materiál, dále je polaminovat, nechat nanést UV lak (externě), vyseknout i přidat vystouplou ražbu či zlatotisk a jiné. Jediným problémem technologie krabiček je skutečnost, že se v současné době lepí ručně, tudíž trvanlivost spoje není vždy dostatečná, navíc firma zde naráží na své kapacitní omezení. Z uvedeného zjištění plyne, že sortiment krabiček nabízí potenciál dobré investice do lepičky, tedy stroje, který lepí krabičky automaticky, čímž by se vyřešil zmiňovaný problém firemní kapacity a kvality lepeného spoje.

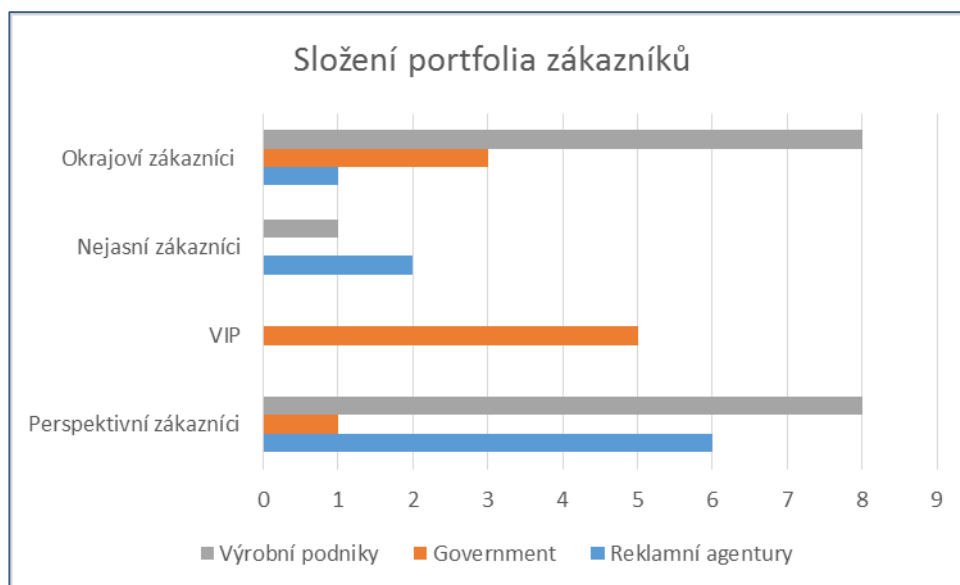
Pro mnoho firem je v současné době důležitou podmínkou zadání zakázky upoutání pozornosti svého produktu na první pohled. Jde jim především o to se ozvláštnit, odlišit se od konkurence. V tomto směru lze tiskoviny obohatit například o laky, fólie, nebo využít speciální grafické papíry se strukturou, či použít netradiční formáty.

Tento segment zákazníků zahrnuje především firmy, které svým charakterem znamenají potenciál pro rozvoj další spolupráce, jelikož zmíněné sektory ekonomiky nutně musí sledovat nové trendy a inovace v odvětví. Bez tohoto by uvedené firmy ztratily krok s konkurencí. Vzhledem k tomu, že lídrem skupiny jsou výrobní podniky, bude poptávka tohoto segmentu značně citlivá na ekonomickou situaci v hospodářství. Přesto stejně tak bude i poptávat inovace a nové postupy ve výrobě, právě s ohledem na konkurenci.

Mnohem těsnější vazba firmy se segmentem Perspektivních zákazníků zároveň umožňuje i podrobnější náhled do vlastní výroby zákazníků. Tiskárna tak má možnost sledovat co zákazníci vyrábí, co vše zadávají do tisku. Operativně se tak může domluvit, co z tohoto objemu práce by mohla pro zákazníka dělat v rámci spolupráce. Zákazník poté nemusí zakázku štěpit, ale zadat jí na jednom jediném místě. Vzájemná spolupráce je poté omezena pouze cenou, kvalitou, termínem dodání a objemem zakázek. Výrobní kapacitu firma plánuje navýšit právě nákupem zmíněné lepičky a zavedením druhé směny.

Tomuto zákaznickému segmentu musí firma věnovat velkou pozornost a pečlivě plánovat další rozvoj. Důležitá bude osobní komunikace, osobní pozvání k projednávání další spolupráce. Pro tento segment je nutné každé čtvrtletí zrevidovat dosavadní spolupráci a přijít s novým návrhem, ve kterém budou zakomponovány nové postupy, trendy a možnosti užší spolupráce. Jednatelé zákazníků by měli být osobně zváni na firemní akce k různým příležitostem firmy, jako je večírek ke konci roku, firemní jubilea, konzultace ohledně modernizace provozu. Drobná pozornost ke konci roku jako poděkování za spolupráci je samozřejmostí. Navrhovaná řešení by se měla stát součástí každé týmové firemní porady.

Obrázek 8 Složení portfolia zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování

**VIP** představují celkem specifickou skupinu zákazníků. Je tvořena výhradně sektorem B2G a v portfoliu má výsadní postavení. Přestože segment je zde zastupován pouhými 5 zákazníky (graf obrázku 8), přináší druhý nejvyšší obrát cca 1,5 mil a to znamená 18 % podíl (graf obrázku 7).

Do skupiny **VIP** zákazníků byli zařazeni zákazníci ze skupiny Government, jež představují hlavně města, krajské úřady, ministerstva, divadla a galerie. Oproti předchozí skupině Perspektivních zákazníků nabízí tento segment obrovskou výhodou v podobě sekundárně šířené reklamy dodávající firmy, jelikož dodané produkty na sobě nesou označení zhotovitele. Jedná se především o katalogy, knihy, programy, kde v každé tiráži je uvedena tiskárna jako původce tisku. Segment sice neumožňuje větší rozšíření nabídky, ale pokud je zadavatel spokojen s provedením a kvalitou zakázky, bývá pravidlem, že se poté vrací. Nevýhodou je často větší časový rozestup mezi poptávkou a realizací zakázky, jelikož veřejné instituce často na financování využívají dotace a granty. Některá zadání také vůbec nerealizují.

Přesto znamenají veřejné instituce jistotu poptávky, zároveň však určitou stagnaci v postupech výroby. Jelikož podoba tiskopisů je přesně daná a mění se pouze v případě změny nařízení či zákona, není u tohoto segmentu příliš mnoho prostoru pro inovace

produkce. Také komunikace s governmentem je složitější, jelikož jakákoliv snaha o užší spolupráci může být brána jako korupce a i úředníci jsou vázání etickým kodexem a nařízenými o rovných příležitostech a zacházení. Je tedy složité podchytit tento segment tak, aby nabídka nemohla být napadnutelná jako protekcionismus. Přesto je nutné si skupinu institucí hýčkat. Na místě je citlivě zvažovat další strategický rozvoj spolupráce. Veřejnoprávní instituce jistě oceňují včasnou distribuci, přátelskou komunikaci a vstřícnou cenovou politiku.

Segment VIP zákazníků je specifický v tom, že v případě zadávání zakázek jsou instituce vázané v rámci transparentnosti a rovných příležitostí, oslovit alespoň 3 dodavatele. Zde záleží na vůli jednotlivých úředníků, ale pokud má firma možnost se tendru zúčastnit, zakázku získat a je poté uvedena v tiráži, znamená to pro ni další cennou reklamu a možnost zaujmutí širšího spektra potencionálních zákazníků.

Jako vnitropodnikové opatření je třeba sledovat sled objednávek a plynulost dodávek tak, aby nedošlo k výpadku. Malý prostor pro kreativitu se otevírá při zpracovávání katalogů a knih, kde firma může rozvinout invenci a zaujmout moderním a netradičním způsobem zpracování, použitými materiály apod. Nabídka musí být šitá „na míru“ každé instituci a každé zakázce zvlášť.

**Okrajoví zákazníci** jsou lehce podhodnocenou skupinou. Mají podobné složení jako Perspektivní segment, ale jejich členové nedosahují významnějších objemů výroby, obratu a z toho plynoucího významu pro firmu. Skupina představuje 10 % podíl obratu firmy, tedy cca něco přes 800 tisíc Kč, což není pro mikro podnik málo.

Spadají sem nečitelní hráči, kteří s tiskárnou spolupracují jen okrajově a nejsou nijak úžeji podchycení. Vyznačují se nestálostí, a to i přesto, že s tiskárnou již spolupracovali, byli spokojeni, přesto se při další zakázce orientují pouze podle ceny a nevracejí se za kvalitou a prostředím. Naopak, na své dodavatele vyvíjejí stále větší tlak, co se týká ceny, kvalita je v pozadí. Princip win – win je jim naprosto cizí. Rází naprosto jednoduchou politikou nejnižší ceny.

Na místě je zevrubná analýza potenciálního rozvoje a možnosti navázání širší spolupráce. Úsilí by mělo být zaměřeno na zpracování všeobecné nabídky firmy směrem k těmto hráčům. Po zjištění zájmu je na místě poté konkrétnější zmapování

potřeb zákazníků a také odstranění důvodů, proč dosud tito zákazníci nenavázali větší spolupráci. Nabídka by měla směřovat k větší propagaci služeb tiskárny směrem k těmto zákazníkům a prohloubení důvěry po pracovní stránce.

**Nejasní zákazníci.** Do této kategorie budou zahrnuti i dříve vyloučení „zákazníci z ulice“. Tvoří 4 % podíl obrátu firmy, představují necelých 400 tisíc korun. Skupina je tvořena z většiny náhodnými zákazníky, kteří s tiskárnou nespolupracují pravidelně. Jejich počet nelze předem s jistotou stanovit, každopádně jde o početně nejmenší skupinu bez většího významu pro firmu. Na druhou stranu je velmi zajímavé zjištění, že do této skupiny dle stanovených kritérií spadají i některé velké firmy podstatného ekonomického významu pro region. Na vině je tomu hlavně jejich cenová politika. Tito velcí regionální hráči nerazí při zadávání reklamních zakázek přístup face to face, ale rozhodující je pro ně vždy cena, a to i na úkor kvality provedené práce. V rámci zadávání zakázky zohledňují pouze kritérium nejnižší ceny. Nestojí o bližší spolupráci a nemají zájem ani o vyjednávání při hledání optimálního řešení zadávané zakázky.

Nejasní zákazníci se dají oslovit přímo cílenou reklamou. Například v novinách nebo na billboardech. Propagace tisku závěrečných absolventských prací se dá inzerovat přímo na nástěnkách univerzitních kampusů. Zde je důležité nepodcenit konečný dojem na zákazníka, protože podstatou šíření informací v této skupině jsou spokojené reference. Jeden spokojený student dokáže doporučit tiskárnu celému ročníku.

Strategie firmy pro tuto skupinu je dána všeobecnou nabídkou, žádná konkrétní řešení. Jen reakce na případnou konkrétní situaci, ale i tak je třeba sledovat módní trendy například v tisku a návrzích svatebních oznámení, osobních vizitek. Jde o skupinu, která bývá náročná na čas při zpracování zakázky, na druhou stranu tyto zakázky přinášejí hotové peníze a zároveň nepotřebují distribuci. Firma se bude snažit pokud možno vyhovět přání potencionálního zákazníka, být připravena nabídnout profesionální návrh, ovšem sama aktivně tento segment zákazníků rozšiřovat nebude.

### 5.3.4 Přínosy řízeného CRM firmě

Po provedené stratifikaci zákaznického portfolia lze konstatovat, že nový náhled a segmentace vyžaduje změnu firemního přístupu k jednotlivým zákazníkům. Zároveň se nabízela otázka chystanou změnu zákaznické strategie podpořit i investicí do nového systému IT, který by plánované procesy podpořil a usnadnil.

V dřívějším členění mělo vedení firmy přehled pouze o tom, který ze zákazníků jí přináší vyšší obrat. Používaná IT technologie spočívá v kalkulačním programu a skladovém hospodářství pod systémem DOSS a vůbec neodpovídá potřebám a organizaci výroby, navíc je značně zastaralá. Jednatelka, jako hlavní manažerka firmy, vůbec nemá přehled, v jaké fázi se která zakázka nachází, pokud provoz sama osobně nenavštíví nebo jí stav nenahlásí zaměstnanec. O systému výroby v podstatě vůbec hovořit nelze, vše je děláno „ručně“.

S novou IT technologií bude příprava individuální nabídky či zpracování poptávky zákazníka mnohem jednodušší. Proto se společníci firmy rozhodli pro nákup nového softwarového systému. V rámci výběru vhodných IT byly zadány požadavky na procesy, které manažerka od systému čekala a na tomto základě byl vybrán a pořízen za 890,00 € (cca 24.030,00 Kč<sup>12</sup>) Program Printing Office 5 od slovenské společnosti REGARD Bratislava. Jedná se o informační systém pro polygrafii v prostředí Microsoft Windows v české verzi, který obsahuje licenci pro 3 uživatele a 3 terminály. Firma Tiskárna Median s.r.o. momentálně v praxi využívá nastavení pro 2 uživatele (jednatelka + obchodní oddělení) + 3 terminály (Prepress, Tisk + Postpress, Expedice). Výhodou při rozhodování o pořízení polygrafického programu byla možnost si stáhnout a vyzkoušet jeho demo verzi.

S novým systémem lze sledovat souvztažné podrobnosti o jednotlivých klientech podle specifických potřeb směrem k zakázce, zároveň ale i k výrobě, zásobám, fakturaci až po konečnou distribuci. Roste kvalita podkladů pro strategická rozhodování díky implementovanému CRM systému. Dochází ke zprůhlednění podnikových procesů a toků, rychlejšímu a přesnějšímu stanovení optimální

---

<sup>12</sup> Kurz cca 27,02 Kč/ € (7/2016)

technologie výroby, druhu spotřebovávaného materiálu i práce, zásob. Vykalkulovaná cena je přijatelná pro zákazníka a zároveň přináší dostatečný zisk pro firmu. Optimálně naplánovaná výroba dokáže efektivněji využít kapacit strojů i lidí a přitom dodržet termíny, udržovat přiměřený stav zásob.

Kvalitní IT systém poskytuje okamžitý a zcela detailní přehled o jednotlivých zakázkách, o výrobě jako celku, porovnává plán se skutečností, jak ukazuje obrázek 9. Nezapomíná ani na řízení a kontrolu lidských zdrojů. Automatizuje tvorbu dokladů na základě podkladů z jiných agend - cenové nabídky, faktury, dodací listy.

**Obrázek 9 Ukázka programu**

Číslo	Aktuální stav	Ok	Zakázl	Dokum	Poznár	Úkoly
189/2017	Subdodávka					
188/2017	K fakturaci	✓	🔴	🟢	🟡	🟡
187/2017	Uzavřena	✓	🔴	🟢	🟡	🟡
186/2017	K fakturaci	✓		🟢	🟡	🟡
185/2017	Knihařské práce					
184/2017	Tisk Konica Minolta					
183/2017	K fakturaci	✓				
182/2017	Grafické práce - korektura			🟢	🟡	🟡
181/2017	Knihařské práce			🟢	🟡	🟡
180/2017	Uzavřena	✓		🟢	🟡	🟡
179/2017	Uzavřena	✓	🔴	🟢	🟡	🟡
178/2017	Čekání na papír		🔴	🟢	🟡	🟡
177/2017	Čekání na papír			🟢	🟡	🟡
176/2017	Tisk			🟢	🟡	🟡
175/2017	Uzavřena	✓		🟢	🟡	🟡

**Zdroj: vlastní zpracování**

Pomocí IT nástrojů může firma Tiskárna Median s.r.o. pokrýt všechny hlavní podnikové procesy a účinně ovlivňovat řízení vztahů se zákazníky, partnery a dodavateli. Získala tak lepší kontrolu nad obchodními vztahy, může citlivěji reagovat na potřeby zákazníků, má on-line přehled o veškerých aktivitách se zákazníky, stavech projektů, objednávek apod. Zároveň firma získala také schopnost analyzovat provoz z jakéhokoliv úhlu pohledu s rychlým přístupem, jak k celkovým přehledům, tak i k podrobnostem jako je sledování tržeb u nejvýznamnějších zákazníků, měření doby výpadku na kriticky důležitém stroji apod.

### 5.3.5 Ekonomická valuace investice do CRM

Z hlediska ekonomického zhodnocení zavedení CRM do podnikových procesů firmy Tiskárna Median s.r.o. lze zkonstatovat, že investovaná částka za pořízení IT systému Program Printing Office 5 ve výši 24.030,00 Kč je v poměru k jejímu obratu vcelku nepatrnou investicí.

Pokud budeme predikovat odhad vývoje firemního obratu dle dat z posledních čtyř účetních období, jak přináší tabulka 3, a vyloučíme rok 2015, kdy byl nárůst obratu skokově ovlivněn mimořádnou investicí, pohybuje se meziroční nárůst obratu v průměru o 12,5 %.

Tabulka 3 Predikce odhadu obratu

Rok	Obrat	Nárůst	%
2013	6 695 359,00 Kč		
2014	7 480 123,00 Kč	784 764,00 Kč	11,72
2015	9 993 639,00 Kč	2 513 516,00 Kč	33,60
2016	11 323 537,00 Kč	1 329 898,00 Kč	13,31
2017	12 738 979,13 Kč	1 415 442,13 Kč	12,50

Zdroj: vlastní zpracování

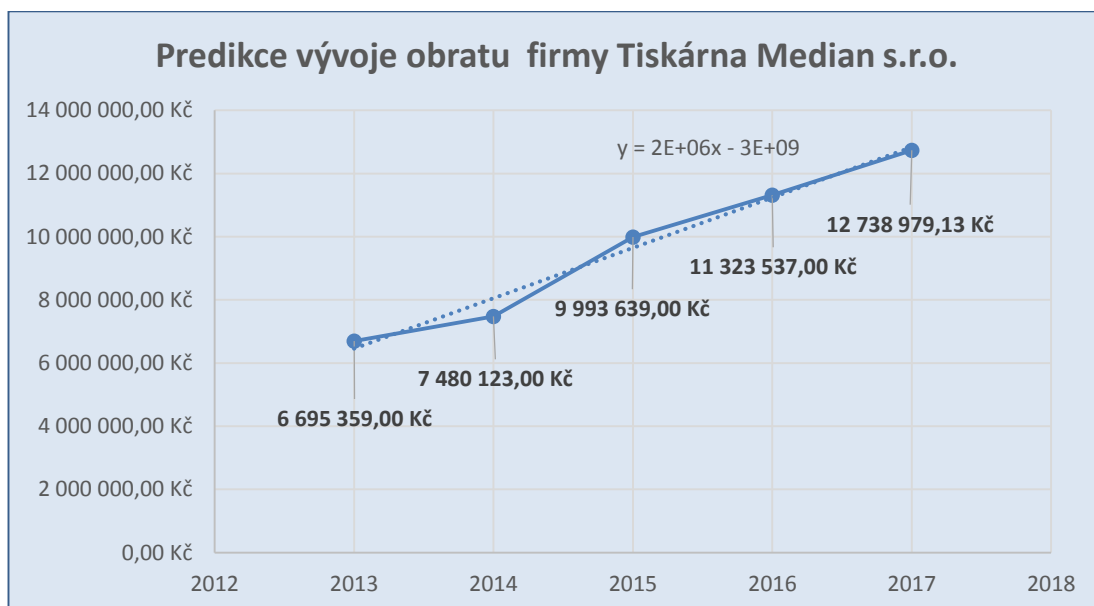
Predikce odhadu obratu firmy na rok 2017 vychází tedy z průměrného ročního přírůstku let 2014 a 2016 a jedná se o náhled reálný, se kterým ve svých úvahách počítá i jednatelka firmy. Křivku vývoje rostoucího obratu firmy přináší graf obrázku 10, ve kterém je odhadovaná výše obratu firmy propojena lineární spojnicí trendu.

Investice do IT vybavení firmy tudíž z celkového pohledu nebude mít na výši obratu žádný přímý ekonomický vliv. **Zásadní přínos investice firmě ale spočívá v efektivitě, kontrole a optimalizaci organizace všech jejích výrobních procesů.**

STKP naprosto klíčovým způsobem ovlivní organizaci práci ve firmě. Přináší nejnovější inovační prvky moderního řízení do firemní kultury, čímž nejen firemní vedení, ale i každý zaměstnanec získává komfortní výrobní data, odpovídající jeho roli ve výrobním procesu.



Obrázek 10 Predikce vývoje obrátu firmy Tiskárna Median s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

#### 5.4 Řízení lidských zdrojů v Tiskárně Median s.r.o.

V rámci celkové reorganizace a modernizace procesu výroby ve firmě Tiskárna Median s.r.o. je nutné seznámit s novou technologií i všechny zaměstnance a připravit je tak na jejich nové funkce a úkoly. Zavedení moderního systému kontroly výroby pro ně znamená sice osvojení si nových dovedností a úkolů, zároveň jim ale nový systém jejich práci značně usnadní. Celá výroba zakázky bude nyní pod kontrolou systému, jakákoliv změna na stavu zakázky se nyní zaznamenává – od přijetí objednávky, zpracování grafických podkladů, předtiskové přípravy, tisku, dokončovacího knihařského zpracování, expedice, fakturace. Je možné ji kdykoliv zvalidovat, zjistit v jaké fázi se nachází a kdy bude dokončena. Stejně je poté transparentní výkonost jednotlivých sekcí výroby a spotřebovaný pracovní čas strojů.

Na tuto skutečnost je třeba zaměstnance připravit, jelikož ne každý se se změnou ihned ztotožní a hlavně, každá osobnost systém totální kontroly provozu (STKP) jinak přijímá. Proto jednatelka firmy pro své zaměstnance připravila strukturovaný pohovor, jehož obecný rámec je přílohou C této práce, ve kterém nejprve zhodnotila jejich dosavadní práci a přínos firmě, po té jim nastínila chystanou systémovou reorganizaci

a vysvětlila jejich roli v ní. Závěr strukturovaného pohovoru poté byl věnován názorům a postojům zaměstnanců.

#### **5.4.1 Strukturovaný pohovor se zaměstnanci**

V souvislosti se změnou firemní strategie a zavedení CRM do firemní kultury si připravila jednatelka firmy pro své zaměstnance strukturovaný pohovor. V jeho úvodu každému jednotlivci zvlášť zhodnotila jeho dosavadní přínos a posun ve firmě, dále pak nastínila výchozí situaci firmy a předložila novou firemní vizi, s ohledem na jeho pozici v soukolí podniku.

##### **Obchodní oddělení: jeden zaměstnanec**

1. Zaměstnankyně nastoupila do firmy v březnu roku 2016 po mateřské dovolené, vyučena v oboru, 25 let praxe. Po nástupu se velmi rychle zapracovala, je pečlivá, příjemně jedná s lidmi, svěřenou práci zvládla velice dobře a sama aktivně přispívá k provoznímu chodu. Nové změny vítá. Chce na sobě pracovat, z nových technologií strach nemá, naopak je bere jako výzvu.

V rámci nové CRM strategie se od obchodního oddělení očekává rychlejší reakce na zpracování kalkulací (ještě týž den). Jednatelka také očekává mnohem častější návštěvy u zákazníka.

Dalším důležitým požadavkem je také pečlivé naplánování dne otevřených dveří, kdy budou pečlivě oslovení zákazníci provázeni po celém provozu, budou jim představeny nové trendy a možnosti v oblasti tisku i celého širokého spektra odvětví. Na tuto exkurzi po provozu bude navazovat diskuze a seznámení s cenovou politikou firmy, problematika trendu nízkých cen versus udržitelná kvalita produkce, úloha kreativity v prodeji produkce. Obchodní oddělení by také mělo stále a podrobně sledovat cenovou politiku konkurence.

Nejvíce markantní změnou pro obchodní oddělení bude zřejmě aktivní přístup k zákazníkům, tedy nečekat pasivně na zakázku, ale být iniciátorem nabídky. Ať už ve formě nabídky nových produktů, informací ohledně trendů nebo jiné přidané hodnoty pro zákazníka.

Pro osvojení si této role bude vyslána na jednodenní kurz „Prezentačních dovedností“<sup>13</sup> společnosti IVITERA a.s., Praha, který nabízí na webovém portále [www.EduCity.cz](http://www.EduCity.cz), za 3.6179,00 Kč s DPH. Zde se naučí a procvičí základní techniky a postupy prezentace před zákazníky, dále jak snížit stres z vystupování, jak správně připravit celkovou kompozici prezentace a také jak reagovat na zpětné reakce. Dalším vhodným doplňkem pak bude ještě dvoudenní kurz „Prodejní a obchodní dovednosti moderního obchodníka“ společnosti Rh plus marketing s.r.o.<sup>14</sup>, který nabízí za 10.285,00 Kč s DPH. Kurz je určen pro obchodní zástupce, ale i pro majitele firem, kteří se ve své firmě starají o obchod a je zaměřen na témata jako je obchodní plán, etapy a nastavení cílů, zákazníka, zákaznické portfolio, jak správně zákazníky oslovovat, jejich potřeby. Kurz ale zahrnuje i otázku konkurence, umění vyzdvihnout potřebné (targeting<sup>15</sup>), jednání v rámci schůzek a telefonních pohovorů, zvládnutí námitek a problémů, seznámení s typy osobností, vlastní aktivitu jedince (follow up), efektivní metody a způsoby komunikace.

Jako zdárné absolvování těchto kurzů bude hodnoceno celkové zvládnutí školených technik obou kurzů a praktické převedení nových dovedností do podnikové praxe. Výsledkem by měla být vyšší kvalita komunikace se zákazníkem, jež by se měla odrazit v objemu zakázek a jejich profesionálním zpracování. Toto kritérium bude poté ohodnoceno v osobním příplatku zaměstnankyně jako pohyblivá složka platu s ohledem na procento plnění.

**Prepress (předtisková příprava): 2 zaměstnanci**

1. Tento zaměstnanec přišel do firmy ihned po studiu střední školy, není vyučen pro obor. Ve firmě je 2,5 roku a firmou vychován. Po nástupu prošel celým provozem, zkušenosti obsáhl velice rychle a spolehlivě se podílí na provozu svého úseku. Za tuto dobu zvládl problematiku grafiky, přípravy dat k tisku. Specializuje se na velkoformátový tisk (ploter) a malonákladový tisk (digital). Ze zavádění inovací v provozu strach nemá, rád se učí a pracuje na sobě,

---

<sup>13</sup> <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/praha/prezentacni-dovednosti-s2857011?istop=1>

<sup>14</sup> Rh plus marketing s.r.o., Gajdošova 4292/7, 615 00 Brno

<sup>15</sup> Cílení

plánované změny vítá. Jeho další specializací bude svícení a příprava osvitových desek.

2. Zaměstnanec je již 5 let u firmy, nastoupil jako grafik a díky svému pohledu na grafickou stránku produkce si velmi rychle získal jméno u podnikových zákazníků. Přínos firmě je tedy patrný hlavně při poptávce zákazníků při zpracovávání grafického řešení zakázky, jelikož někteří odběratelé chtějí přímo zpracovat zakázku od tohoto grafika. Jeho pozice se dá charakterizovat jako firemní „TVÁŘ“. Sám přináší nápady a sleduje trendy v odvětví. Chystané změny vítá, je na ně připraven a otevřen novým věcem. Jeho úkolem bude předávat zkušenosti profesně mladším zaměstnancům.

Pro Prepress bude pro další období důležité školení grafiků v polygrafii (s ohledem výzkum a vývoj v odvětví). Samozřejmě i zde bude nutný proaktivní přístup k individuálnímu vzdělávání, vyhledávání a aplikaci zkušeností v soudobé moderní grafice, zpracovávání webových stránek, on-line kalkulací v praxi.

Oba zaměstnanci budou pravidelně vysíláni na semináře společnosti GRAFIE CZ, s.r.o., Praha, o novinkách v odvětví tisku a reklamy. Tyto semináře bývají velmi individuálně zaměřené na konkrétní potřeby zájemců a věnují se standardizaci ofsetového tisku, tiskovým normám, měření tiskových parametrů, barvám, tiskárnám a strojům, práci s PDF daty, personalizaci a customizaci tiskovin ale i marketingu a dokončování typografie pro grafiky. Nabídku firma zveřejňuje na svém webovém portále [www.grafie.cz](http://www.grafie.cz) a cena je stanovena individuálně dle velikosti skupiny a probírané problematiky.

V současné době (březen 2017) již oba grafici od této firmy (Grafie CZ) absolvovali zaškolovací kurz, jenž byl zdarma součástí dodávky tiskárny značky Konica Minolta pro její obsluhu, a po jehož ukončení získali certifikát „Operátor RIPu<sup>16</sup>“. Nicméně pro další profesní vývoj si sami grafici vybrali tematický akreditovaný kurz pro pracovníky grafického studia, který by měl proběhnout v období letních prázdnin. Tento kurz stojí 25.000,00 Kč s DPH pro jednoho zaměstnance, má rozsah 80 hodin

---

<sup>16</sup> RIP – převedení dat z počítače do tisku – shoda zobrazené podoby na monitoru, v tisku i ve výsledné podobě produktu.

a je jej možné z části (až 85 % nákladů) dotovat z programu POVEZ II<sup>17</sup> pro zaměstnance a OSVČ. Kurz je zaměřen na počítačovou grafiku, oba zaměstnanci se zdokonalí v oblasti profesionálního zpracování fotografie, efektivního marketingu, tiskového desingu, tvorbě webových stránek. Kurz zahrnuje také práci s programem Adobe Photoshop, Adobe Indesing a základy online marketingu. Tento kurz je v nabídce webové stránky PRIMAKURZY.CZ, společnosti PrimaFuture.cz s.r.o.<sup>18</sup>

Zavádění nových technologií ze seminářů do podnikové praxe by se mělo odrazit na zájmu a spokojenosti zákazníků a potažmo v náročnějším zpracování zakázky a tedy i v lepším hospodářském výsledku firmy. Tento přínos bude opět ohodnocen formou pohyblivé složky mzdy s ohledem na procento zvýšení celkového objemu prostředků z této fáze výroby.

#### **Press (tisk): 2 zaměstnanci**

1. První zaměstnanec je jedním ze společníků firmy, stál u zrodu nové tiskárny, vyučený tiskař. Stále se profesně učí a zdokonaluje, sleduje nové technologické postupy. Je ochotný, otevřený, vstřícný. Není pro něj problém při objemnějších zakázkách pracovat přesčas. Tento zaměstnanec se zákazníky přijde do styku, pouze pokud odběratel trvá na osobní přítomnosti při tisku zakázky (která je v tiskárně samozřejmě možná). Tiskař s tímto problémem nemá a naopak rád s odběrateli průběh zpracování zakázky konzultuje a vysvětluje jednotlivé procesy. Jeho dalším úkolem je zaškolení druhého tiskaře.
2. Druhý tiskař je momentálně v zácvičku. Do firmy nastoupil v únoru roku 2017, je tedy brzy na jakékoliv závěry. Zaměstnanec má nyní cca 6 měsíců na zapracování s prvním tiskařem a poté bude pracovat samostatně. Je s ním počítáno na druhou směnu tak, jak firma hodlá zvyšovat kapacitu výroby.

Do budoucna se stane Press jako oddělení otevřenější pro zákazníky tak, aby měli v případě zájmu či charakteru zakázky možnost sledovat celý její vznik. Možnost být

---

<sup>17</sup> POVEZ II – Projekt Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II – hrazeno z Evropského sociálního fondu, Operační program Zaměstnanost.

<sup>18</sup> PrimaFuture.cz s.r.o., Jablonského 640/2, 170 00 Praha 7 – Holešovice, <https://www.primakurzy.cz/pracovnik-grafickeho-studia>

u tisku je pro některé odběratele stěžejní záležitost, kdy mají šanci ještě doladit si případně s tiskařem barevnost či celkovou podobu výsledného produktu. Press také z důvodu rozšíření kapacity plánuje zavedení druhé směny.

Dovzdělávání pro tiskaře spočívá v seznamování se s novými výrobními stroji a zkušeném využití všech funkcí, které toto vybavení nabízí, proto ohodnocení této části výroby zakázek bude spočívat hlavně v plynulosti a plnění termínů jednotlivých výrobních úkolů, opět jako pohyblivá částka z plnění.

### **Postpress** (knihařské zpracování a dokončování): 3 zaměstnanci

1. První ze zaměstnanců Postpressu je druhým společníkem firmy, prošel s firmou její transformací a má 18 let praxe v oboru. Svě práci rozumí, přesto by jednatelka uvítala více vlastní pracovní invence a pro kolektivní aktivity. Zavedení nové strategie přímo jeho post až na tolik neovlivňuje, přesto na sobě bude muset pracovat a více se zapojovat směrem ke vztahům se zákazníky.
2. Druhý zaměstnanec Postpressu je ve firmě zaměstnaný 1,5 roku. Po nástupu se sám aktivně zajímal nejen o svěřenou práci, ale i celkový chod všech strojů. Nyní je schopen i menších oprav a servisů všech firemních strojů. Funguje tedy i jako servisní technik, což firmě velmi šetří finanční prostředky za nutné periodické strojní opravy. I s druhým zaměstnancem Postpressu je do budoucna počítáno na druhou směnu a také jeho postoj k provozním změnám uvnitř firmy je vstřícný a otevřený.
3. Třetí zaměstnankyní je důchodkyně – paní zaměstnaná na vedlejší pracovní poměr na dohodu o provedení práce, jako pomocná síla. Její funkce je balení, vážení a být k ruce dvěma předešlým pracovníkům. Sama pozice nemá vliv na chystané změny ve firmě, přesto je její místo pro chod firmy důležité a počítá se také s jejím přátelským a otevřeným přístupem k odběratelům firmy.

Jelikož i zde přichází zaměstnanci do kontaktu se zákazníky, je nutné, aby byli vstřícní, naslouchali a věnovali se každému z nich, jak při procesu balení zakázek, vydávání zboží, tak konečné expedici. Osobní pomoc a ochota se musí stát samozřejmostí. Samostatnou kapitolou je poté výstupní kontrola, která musí fungovat na 100 %.

V rámci osvojení si praktických zkušeností druhého knihaře by sice bylo možné vyslat jej na 120 hodinový kurz společnosti IVITERA a.s., Praha (cena pouze na požádání ve formuláři webu), ovšem takový pracovní výpadek si firma Tiskárna Median s.r.o. nemůže dovolit a ani náklady na tento kurz by pro firmu nebyly rentabilní. Jako nejlepší řešení pro jeho profesní růst bude nadále individuální vzdělávání pod dohledem prvního knihaře. Firma i v tomto oboru pečlivě sleduje vývoj a zatím byla vždy schopna zavádění nové technologie zvládnout vlastními silami a individuálním vzděláváním tiskařů.

Ohodnocení této výrobní fáze je vázáno hlavně **kvalitu** výstupu a rychlost zakázky, proto pohyblivá složka mzdy těchto zaměstnanců bude tyto faktory zohledňovat.

Strukturovaný pohovor tedy shrnul dosavadní podnikatelské výsledky firmy a přinesl náhled na novou firemní strategii, v níž jednatelka od svého kolektivu zaměstnanců očekává důslednost každého z nich, ochotu na sobě pracovat a nadále přispívat k přidané hodnotě Tiskárny Median s.r.o.

## **Závěr**

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jak změna firemní strategie, zaměřená na řízení vztahů se zákazníky, ovlivní konkurenceschopnost podniku.

V úvodní části této práce byla na základě odborné literatury nastíněna podstata CRM a jeho význam pro zefektivnění podnikových procesů. Byly popsány systémové kroky zavedení strategie do firemní kultury a také zmíněny možnosti vhodné podpory této změny sofistikovanou výpočetní technikou. Práce dále zhodnotila teoretické přínosy implementace CRM firmě a to, v jakých směrech konkurenceschopnost firmy ovlivňuje.

Následující části teoretických rešerší vedly úvahy nad hodnotou zákazníka, určení této hodnoty pro podnik a potenciálem CRM pro rozvoj podnikání. Byl popsán princip SWOT analýzy jako prostředku pro zjištění výchozí interní situace firmy v odvětví, a závěr teoretické části byl věnován otázce řízení lidských zdrojů v MSP.

Praktická část v krátkosti představila šetřenou firmu – Tiskárnu Median s.r.o., její hospodářskou situaci a pro bližší pochopení podnikových procesů její organizační strukturu. Zpracovaná SWOT analýza přinesla náhled do interní firemní situace a vyústila v návrh možného řešení pro budoucí rozvoj v podobě užší orientace firmy na potřeby jejich zákazníků, tedy zavedení CRM podnikové kultury. Pro potřeby zdárné implementace nové strategie bylo zmapováno stávající zákaznické portfolio firmy, sumarizovány dosavadní přínosy jednotlivých zákaznických skupin a z těchto skupin poté stratifikací vytvořeny segmenty nové, které lépe odpovídaly potřebám zamýšlené změny.

Během práce na nové stratifikaci a zpracovávání interní metodiky přístupu k zákazníkům, přesto že jde o opravdu malou firmu, vyvstala otázka potřeby podpořit tuto strategii pro přehlednost a zautomatizování výrobních postupů vhodným IT systémem. Tento krok byl konzultován se společníky firmy a kladně přijat. Výsledkem bylo pořízení programu Printing Office 5, který pracuje na bázi STKP, a který zároveň vyřešil i plánovanou modernizaci organizace práce celého provozu. Pořízením programu STKP jednatelka firmy získala opravdu kvalitní nástroj k řízení svého podniku, který nejen jí, ale každému zaměstnanci firmy umožnil efektivní kontrolu a přehled nad provozem firmy s ohledem na jeho roli v pracovním týmu.



Závěr bakalářské práce byl věnovaný právě praktické stránce implementace nové strategie do podnikových procesů. Jednatelka firmy připravila pro své zaměstnance strukturovaný pohovor, jehož cílem bylo seznámit zaměstnance s modernizací chodu firmy, ohodnotit jejich přínos podniku a vysvětlit jim jejich novou roli v soukolí podnikové výroby.

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout vnitropodniková opatření pro zavedení řízení vztahu se zákazníky ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Po zhodnocení celého procesu aplikace CRM ve firmě Tiskárna Median s.r.o. se tedy dá konstatovat, že pořízením programu STKP s aplikací nového přístupu ke svým zákazníkům firma získala konkurenční výhodu tím, že nyní dokáže mnohem cíleněji, rychleji a efektivněji reagovat na přání a poptávku svých zákazníků.

S novým systémem má management firmy možnost sledovat souvztažné podrobnosti o jednotlivých klientech, výrobě, zásobách, fakturaci, distribuci. Zároveň narostla kvalita podkladů pro strategická rozhodování díky implementovanému CRM systému. Urychlily a zpřesnily se podnikové procesy, výroba se optimalizovala a firma nyní dokáže efektivněji využít provozní kapacitu.

Díky investici do modernizace podnikové kultury se tedy stala konkurenceschopnější vůči ostatní konkurenci v odvětví.

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců .....	23
Tabulka 2 SWOT analýza .....	26
Tabulka 3 Predikce odhadu obrátu.....	40

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Stratifikace zákazníků .....	10
Obrázek 2 Schéma pro formování strategie valuace SWOT analýzy .....	19
Obrázek 3 Vývoj obrátu firmy .....	24
Obrázek 4 Investice firmy.....	25
Obrázek 5 Zákaznické portfolio podle podílu na obrátu firmy .....	29
Obrázek 6 Zákaznické portfolio podle počtu zákazníků .....	31
Obrázek 7 Zákaznické portfolio po stratifikaci.....	32
Obrázek 8 Složení portfolio zákazníků .....	35
Obrázek 9 Ukázka programu .....	39
Obrázek 10 Predikce vývoje obrátu firmy Tiskárna Median s.r.o. ....	41

### **Seznam použitých zkratk**

BI	Business Inteligence
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-customer
CRM	Customer Relationship Management,
CSS	Customer service and Support
IT	Informační technologie
MSP	Malé a střední podniky
SFA	Sales Force Automation
STKP	Systém totální kontroly provozu
VIP	Very important person

## Seznam použité literatury

### BIBLIOGRAFICKÉ ZDROJE:

BRANSON Richard. *Like A Virgin. Secrets They Won't Teach You at Business School*. 1 vyd. Virgin Books, Ebury Publishing, 2012. 343 s. ISBN 9780753519912

DAŘENA, František, RÁBOVÁ, Ivana. *Vybrané přístupy k získání konkurenceschopnosti*. 1 vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. 56 s. ISSN 1803-2109

DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky – procesy, pracovníci, lidé*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0401-3

LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter – Jasně a srozumitelně*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2

VEBER, Jaromír a kol. *Management – Základy – Moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. akt. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

### ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

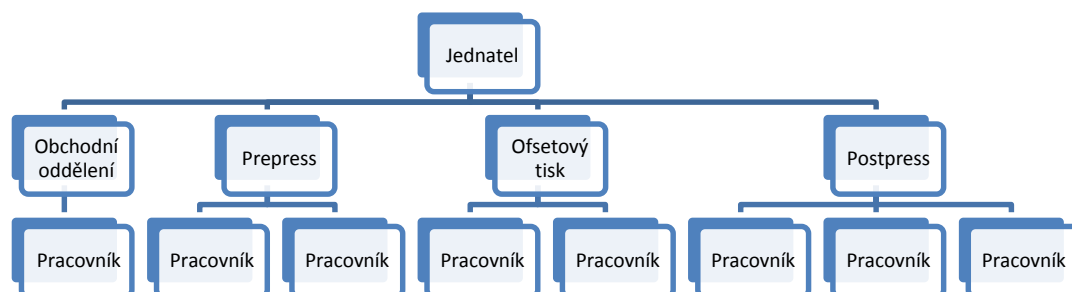
BALCAROVÁ, Tereza. *Strategická analýza vnitřního prostředí*. Přednáška č. 5. Power point. [online] [citace 20. 01. 2017] Dostupné z WWW: <https://moodle.czu.cz/mod/folder/view.php?id=110443>

Český statistický úřad. [online] [citace 12. 02.2017] Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/xs/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-1-ctvrtleti-2016>

## **Seznam příloh**

Příloha A Organizační struktura firmy Tiskárna Median s.r.o.....	55
Příloha B Stratifikace zákaznického portfolia.....	56
Příloha C Obecný rámec strukturovaného pohovoru .....	57
Příloha D Pohled na sídlo firmy Tiskárna Median s.r.o.....	58

## Příloha A Organizační struktura firmy Tiskárna Median s.r.o.



**Zdroj: vlastní zpracování**

## Příloha B Stratifikace zákaznického portfolia

Segment/obrat	VIP	Perspektivní	Nejasní zákazníci	Okrajoví	OBRAT Perspektivní zákazníci	OBRAT VIP	OBRAT Nejasní zákazníci	OBRAT Okrajoví zákazníci
<b>Reklamní agentury</b>								
1		X			1 721 473,00 Kč			
2		X			791 531,00 Kč			
3			X				179 255,00 Kč	
4				X				122 275,00 Kč
5			X				99 145,00 Kč	
6		X			204 534,00 Kč			
7		X			143 645,00 Kč			
8		X			287 476,00 Kč			
9		X			414 273,00 Kč			
<b>9</b>					<b>3 562 932,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>278 400,00 Kč</b>	<b>122 275,00 Kč</b>
<b>Government</b>								
1		X				795 548,00 Kč		
2		X				354 287,00 Kč		
3				X				146 700,00 Kč
4		X				195 625,00 Kč		
5		X				23 775,00 Kč		
6		X				118 500,00 Kč		
7				X				41 105,00 Kč
8				X				26 608,00 Kč
9		X			64 973,00 Kč			
<b>9</b>					<b>64 973,00 Kč</b>	<b>1 487 735,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>214 413,00 Kč</b>
<b>Výrobní podniky</b>								
1				X				80 896,00 Kč
2		X			87 030,00 Kč			
3		X			319 640,00 Kč			
4		X			57 848,00 Kč			
5		X			811 850,00 Kč			
6		X			28 560,00 Kč			
7				X				38 515,00 Kč
8				X				31 095,00 Kč
9		X			329 827,00 Kč			
10		X			220 345,00 Kč			
11				X				27 818,00 Kč
12				X				40 580,00 Kč
13		X			165 362,00 Kč			
14			X				96 870,00 Kč	
15				X				44 470,00 Kč
16				X				139 300,00 Kč
17				X				94 975,00 Kč
<b>35</b>					<b>2 020 462,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>96 870,00 Kč</b>	<b>497 649,00 Kč</b>
<b>35</b>	<b>Celkové součty</b>				<b>5 648 367,00 Kč</b>	<b>1 487 735,00 Kč</b>	<b>375 270,00 Kč</b>	<b>834 337,00 Kč</b>
<b>Celkový obrat</b>					<b>8 345 709,00 Kč</b>			

Zdroj: vlastní zpracování



## **Příloha C Obecný rámec strukturovaného pohovoru**

Zhodnocení dosavadní pracovní kariery a přínosu (operativně dle pracovní pozice).

Jste spokojen s vaším současným pracovním ohodnocením a zařazením?

Jaké jsou vaše další pracovní ambice a očekávání?

Máte zájem se posunout a pracovat na sobě?

Rozumíte si s výpočetní technikou?

Jaký máte názor na STKP?

Jak se vám bude v takovém prostředí (STKP) bude pracovat?

Jste ochoten věnovat čas přípravě a školení v souvislosti s obsluhou STKP?

Máte nějaký nápad nebo připomínku k zamýšlené inovaci?

Diskuze k reorganizaci.

**Zdroj: vlastní zpracování**

**Příloha D Pohled na sídlo firmy Tiskárna Median s.r.o.**



**Zdroj: vlastní archiv**

## **Abstrakt**

Mühlheimová, Margit. *Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku*. Cheb, 2017. 60 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** řízení vztahů se zákazníkem, stratifikace, konkurenceschopnost, zákazník, SWOT analýza

Předložená práce se věnuje otázce vlivu strategie řízení vztahu se zákazníkem na konkurenceschopnost podniku. V úvodní části je popisován fenomén řízení vztahů se zákazníkem a podstata jeho zavedení do firemní praxe. V této souvislosti jsou dále popisovány souvztažné faktory jako hodnota zákazníka pro podnik, konkurenceschopnost a význam kvalitního řízení lidských zdrojů pro podnik. Ve druhé části je poté řízení vztahů se zákazníkem aplikováno na šetřený podnik. V rámci těchto procesů je nově stratifikováno zákaznické portfolio a vypracována metodika přístupu k novým segmentům zákazníků. V závěru jsou hodnoceny výsledky vlivu nově zavedené strategie šetřenému podniku a její celkový přínos podnikovým procesům a jeho konkurenceschopnosti.

## **Abstract**

Mühlheimová, Margit. *Customer Relationship Management and its importance for strengthening the competitiveness of business*. Cheb, 2017. 60 s. Bachelor Thesis.

University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** Customer Relationship Management, stratification, competitiveness, customer, SWOT analysis

The presented thesis analyzes the impact of customer relationship management strategy on business competitiveness. The introductory part describes the customer relationship management phenomenon and its introduction into corporate practice. In this context, it further covers correlated factors such as the importance of quality human resources management and customer value for the enterprise as well as its competitiveness. In the second part, customer relationship management is applied to a company in a case study. The processes include a newly stratified customer portfolio and a customer segment acquisition methodology. The conclusion evaluates the case study results including the impact of the newly implemented strategy on the investigated company and its overall contribution to business processes and competitiveness.