

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

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

**Customer relationship management and its importance for
business competitiveness reinforcement**

Romana MELUZÍNOVÁ

Cheb 2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Romana MELUZINOVÁ**
Osobní číslo: **K15B0022K**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z Á S A D Y P R O V Y P R A C O V Á N Í :

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Vysvětlete význam CRM z hlediska posilování konkurenceschopnosti podniku v tržním prostředí.
3. Analyzujte současný stav CRM ve vybraném podniku.
4. Navrhněte opatření pro překonání slabých stránek zjištěných v analytické části bakalářské práce.
5. Posuďte ekonomickou efektivnost navržených opatření.

Rozsah grafických prací:
Rozsah kvalifikační práce:

40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tiskněná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- **LOŠŤÁKOVÁ, H.** Nástroje pro posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. Praha: Grada Publishing. 2017. 1.vydání. ISBN 978-80-271-0419-2
- **CHLEBOVSKÝ, V.** Management zákaznických řešení. Praha: Grada Publishing. 2017. 1.vydání. ISBN 978-80-271-0559-5
- **OLEJ, M.** Jak získávat klienty a zákazníky: referenční byznys. Brno: BizBooks. 2015. 1.vydání. ISBN 978-80-265-0423-8
- **PŘIBYL, M.** Etika a její role v řízení vztahů se zákazníkem (teze disertační práce). Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2014. ISBN 978-80-7454-342-5
- **LEHTINEN, J.** Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing. 2007. 1.vydání. ISBN 978-80-247-1814-9

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce:

23. října 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 23. dubna 2019

Doc. Ing. Michaela Křechovská, Ph.D.
děkanka



Doc. PaedDr. Dana Jägerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnost podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Cheb dne *7. 11. 2019*

Rouvenka Melušková
.....

Podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D za veškeré cenné podněty a připomínky k bakalářské práci během společných konzultací.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Tomáši Slavičkovi ze společnosti Konica Minolta Business Solutions Czech, spol. s r.o. za vstřícnost a poskytnutí rozhovoru na téma „chytré brýle“.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala svým kolegům ze společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. Ing. Zdeňku Bartoníčkoví, Ing. Jiřímu Ouřadovi a Ing. Miroslavu Sýkorovi za podporu a poskytnutí cenných rad. Dále pak děkuji technickému řediteli Ing. Luboši Prchlíkovi, vedoucímu odboru Konstrukce a Technologie Ing. Michalu Kvíderovi a vedoucímu odboru Inovace procesů Ing. Pavlu Hopfnerovi za ochotu zabývat se nápadem využití chytrých brýlí ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o.

Obsah

Úvod.....	7
1. Marketing.....	8
1.1 Marketing transakční a relační.....	8
1.2 Strategický marketing vztahů se zákazníky a jeho doména	9
1.3 Marketing a sociální média.....	10
2. Význam CRM pro posilování konkurenceschopnosti podniku.....	10
2.1 Konkurenční výhoda podniku.....	10
2.2 Společnost nadbytku, emancipace zákazníků a podstata hodnoty pro zákazníka	13
2.3 Úloha kvality produkce a služeb při posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu..	14
2.4 Úloha ceny a marketingové komunikace v posilování vztahů se zákazníky	17
2.5 Firemní kultura a pověst podniku na B2B trhu.....	20
2.6 Výkonnost podniku, její měřitelnost a hodnocení spokojenosti zákazníků.....	21
2.6.1 Metoda BSC (Balanced Scorecard).....	22
2.6.2 Metoda stanovení vnímané hodnoty pro zákazníka	23
2.6.3 Metoda CVA (Customer Value Audit).....	24
2.6.4 Zpětná vazba zákazníka, hodnocení spokojenosti zákazníka.....	25
3. Analýza současného stavu CRM ve vybraném podniku	26
3.1 Charakteristika vybraného podniku	26
3.2 Struktura podniku	27
3.3 Zaměření podniku	27
3.4 Strategie společnosti	28
3.5 SWOT analýza vybraného podniku.....	29
3.6 Konkurenční výhoda.....	30
3.6.1 Konkurenční výhoda průmyslových parních turbín (výkon do 55MW)	30
3.6.2 Obchodní fáze projektu ve vztahu ke konkurenční výhodě.....	30

3.6.3	Realizační fáze projektu ve vztahu ke konkurenční výhodě	32
3.6.4	Konica Minolta Business Solution Czech, spol s.r.o. (základní údaje).....	34
3.6.5	Definice produktu/služby – chytré brýle	35
4.	Návrh opatření pro překonání slabých stránek ve vybraném podniku	35
4.1	Návrh posloupnosti činností spojených s aplikací chytrých brýlí	35
5.	Posouzení ekonomické efektivity navržených opatření	36
5.1	Vzor kalkulace AIRe LENS a cloud služby:	36
5.2	Celková cena chytrých brýlí vč. HW a SW, školení a SLA:	38
5.3	Náklady na uzavření smlouvy na pronájem chytrých brýlí pro 3 roky	38
5.4	Ilustrační příklad nákladových položek – reklamace zařízení v Mexiku	39
5.5	Statistická analýza (párový t-test, popřípadě párový Wilcoxonův test)	40
5.5.1	Navrhované schéma budoucího výzkumu	41
	Závěr	45
	Seznam použité tištěné literatury	47
	Seznam použité elektronické literatury	47
	Seznam tabulek	
	Seznam obrázků	
	Seznam použitých zkratk	
	Seznam příloh	
	Abstrak	
	Abstract	

Úvod

Cílem teoretické části této bakalářské práce je postihnout úzké propojení marketingu vztahů se zákazníky s řízením vztahů se zákazníky a vysvětlení základních pojmů, které v rámci uvedeného vztahu figurují.

Budou nastíněny důležité faktory řízení vztahů se zákazníky a nutnost správného uchopení manažerských nástrojů, zaměřených na CRM s cílem zefektivnění a upevnění vztahů se zákazníky. Nemalá pozornost je věnována pojednání o tom, jak vůbec získávat ve stále sílící nasycenosti nejrůznějších trhů klienty, jak tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb, jak je vnímána etika a jaké jsou její role v řízení vztahu se zákazníkem.

Praktická část práce je zaměřena na konkrétní průmyslový, energetický podnik, jehož hlavním obchodním artiklem je parní turbína. Tento opravdu rozsáhlý výrobní komplex, pohybující se víceméně na B2B trhu, se jeví z hlediska analýzy CRM jako více než vhodný.

Bude popsáno, jakým způsobem podnik pracuje z hlediska příjmu poptávek, jaké vyvíjí úsilí směrem k příslušné zákaznické platformě, jak probíhá definování potřeb klienta, jakou roli hraje v životním cyklu parní turbíny realizační fáze projektu a co je míněno péčí o zákazníka během záruční i pozáruční lhůty.

Ve druhé polovině praktické části bude pozornost zaměřena na identifikování možných úzkých míst v podniku, jejich analýzu a nastínění možnosti jejich řešení či zlepšení. Hlavním cílem je rozšíření stávajícího modelu ve zkoumaném podniku a navržení modelu nového. Dílčí cíl práce sleduje zkoumání efektivity vztahu se zákazníkem a podmíněnost této efektivity existencí kvalitního B2B modelu. Mezi výzkumné metody, použité v této bakalářské práci, patří analýza současného stavu podniku, analýza a syntéza dat, interview, příslušné statistické testy (včetně jejich vizualizace) a literární rešerše.

1. Marketing

obecně je možné si pod pojmem marketing představit veškeré úsilí, které je vyvíjeno subjektem, snažícím se zaujmout svou zákaznickou obec. Zahrnout bychom sem mohli jak prvotní strategické plány, tak samotnou realizaci marketingového mixu v jednotlivých krocích. V současné době, kdy se podniky nacházejí v situaci, kdy o ceně, provedení produktu, dodací lhůtě, způsobu dodání zboží či služby, apod. rozhoduje spíše zákazník nežli samotný podnik, dochází k nutnosti přechodu od transakčního marketingu k marketingu relačnímu, tedy vztahovému.

1.1 Marketing transakční a relační

Transakční marketing vychází spíše z podnikových potřeb, tj. v popředí stojí produkt a výhradně pro něj se výrobce snaží najít správné zákazníky. „Po mnoho dekad platilo, že **konkurenční výhoda** je především postavena na schopnosti vyvinout, vyrobit a nabídnout unikátní výrobek nebo službu. Jinými slovy, nedostatkové byly různé typy zdrojů – kapitál, suroviny, výrobní kapacity na odpovídající technologické úrovni spolu s výrobními možnostmi a schopnostmi, lidské zdroje“ (Chlebovský, 2017, s. 20). Uvedený model reprezentuje klasické pojetí marketingu, jehož základem je marketingový mix 4P (Product, Price, Place, Promotion). Mezi hlavní znaky transakčního marketingu bychom mohli zařadit např. orientaci na jednorázový prodej, důraz na doprovodné služby, orientaci na vyzdvihnutí vlastností produktu, avšak je patrna i nižší snaha či schopnost plně uspokojit zákazníka. Dá se říci, že transakční marketing může být úspěšný spíše u krátkodobých akcí, ovšem z hlediska dlouhodobějšího se úspěch na poli prodejním nemusí projevit.

Relační marketing na rozdíl od transakčního pracuje na bázi dlouhodobé strategie a klade značný důraz na užší vztah se zákazníkem, vytvoření věrnosti a loajality mezi zákazníkem a nabízejícím. Mezi hlavní rysy transakčního, tedy vztahového marketingu, bychom mohli řadit orientaci na přímý styk se zákazníkem a projev vysoké odpovědnosti za nabízený produkt či službu, plně funkční záruční a pozáruční servis s orientací na zpětnou vazbu zákazníka, a tím tedy o vyvíjení kontinuálního dialogu se zákazníkem. Vztahový marketing si zakládá na oboustranně výhodném partnerství mezi oběma aktéry, tedy nabízejícím a zákazníkem. Tento vztah by však měl být rozšířen i na řízení vztahů s ostatními zainteresovanými subjekty jako jsou zaměstnanci, dodavatelé,

investoři, apod. V případě, že se podaří vybudovat úspěšnou marketingovou síť, má společnost či podnik nesmírnou výhodu.

Prvopočátky vztahového marketingu lze vysledovat v řemeslné výrobě, kdy mezi řemeslníkem a zákazníkem díky přímému kontaktu (výrobek šitý na míru) vznikl vztah buď pozitivní (zákazník byl spokojen a rád se vracel ke svému řemeslníkovi) či negativní. Díky přechodu na sériovou průmyslovou výrobu se postupně vytrácela předešlá dokonalá znalost zákazníka a jeho potřeb. Obchodníci se tedy zaměřili na odbyt a pro další vyvinuté výrobky se hledalo uplatnění na trhu. Díky budování distribučních kanálů docházelo k vytrácení přímého kontaktu se zákazníkem. Ke konci 20. století se podniky začaly od transakčního marketingu odvracet a postupně se přecházelo na vztahový marketing.

Přestože oba marketingové přístupy (transakční i vztahový) stále souběžně existují, zejména vztahový marketing se v současné době rozvíjí a rozšiřuje za stále větší podpory IT služeb a díky sociálním sítím, jež tvoří doménu spíše mezi mladší generací, tak vznikají nové formy a kanály pro marketing a CRM.

1.2 Strategický marketing vztahů se zákazníky a jeho doména

„Strategický marketing vztahů se zákazníky se pro všechny podniky stává kritickou aktivitou. Problematice vztahů se zákazníky je v posledních třiceti letech věnována stále větší pozornost, a to jak v rovině teoretické, tak v praxi průmyslových podniků. Budování vztahů se zákazníky a jejich udržování je dokonce daleko důležitější než získávání nových zákazníků, a to nejen na průmyslových trzích, ale i na trzích konečných spotřebitelů“ (Lošťáková, 2017, s. 16).

CRM a marketing vztahů jsou většinou užívány jako synonyma, ovšem mezi oběma termíny existuje rozdíl. Zatímco CRM se věnuje strategickému řízení vztahů se zákazníky, marketing vztahů postihuje strategické řízení vztahů se všemi relevantními subjekty, se kterými přijde podnik do kontaktu, od zaměstnanců, přes subdodavatele, až po nejrůznější instituce. Do kompletního výčtu bychom měli řadit i oblast plánování a realizace transakcí. Tyto tři oblasti spadají pod strategický marketing vztahů se zákazníky. Marketing vztahů se začal formovat v 90. letech 20. století a následně vznikl i pojem hodnotová síť. „Hodnotovou síť tvoří všechny subjekty a vztahy mezi nimi, které se spolupodílejí na vytváření hodnoty pro zákazníka. Velké i menší podniky v různých odvětvích začaly chápat marketing vztahů a CRM v hodnotové síti jako ústřední směr podnikové strategie ze dvou důvodů:

- Došlo k rozvoji nových technologií, které firmám umožnily lépe cílit na vybrané segmenty, mikrosegmenty až na jednotlivé zákazníky.
- Nové marketingové myšlení, spočívající v propojení a spolupráci subjektů hodnotové sítě při obsluze cílových trhů, zvýšilo potenciál zákaznický orientovaných a procesně pojatých strategií“ (Lošťáková, 2017, s. 17)

1.3 Marketing a sociální média

Vliv sociálních médií na marketing a marketéry je neoddiskutovatelný. Sociální média jako Facebook a Twitter sice měla primárně přinášet zábavu, ovšem postupně našla nová uplatnění. Způsob komunikace se zákazníky právě prostřednictvím sociálních médií je levnější než tradiční marketingové kanály. Je možné oslovit více zákazníků na trhu a zajistit zpětnou vazbu, která je v oblasti marketingu velmi cenná. „Sdělení na sociální síti je často vnímáno jako důvěryhodnější“ (Bednář, 2011, s. 25). Vliv sociálních médií se stále zvyšuje nejen na B2C, ale i na B2B trzích. Primárně však marketing vztahů, ať již využívá sociální média či tradiční cesty, cílí na posilování marketingových činností, zaměřených na udržení zákaznickovy pozornosti a loajality než na marketingové činnosti zaměřené na získání nových zákazníků. V prostředí podniku nenese odpovědnost za úspěchy či neúspěchy na trhu oddělení marketingu, ale všechny útvary jako celek. Pro zlepšení pozice je tedy nutné hledat nejslabší článek řetězce a na ten zaměřit pozornost.

„CRM je mnohem více než jen jednoduchá IT podpora kontaktů se zákazníky. Zahrnuje hlubokou syntézu strategické vize, pochopení hodnoty pro zákazníka a procesu jejího vytváření v rámci celé hodnotové sítě, přizpůsobení informačního managementu a aplikace CRM nástrojů a poskytování vysoké kvality produkce, činností a služeb k plnému uspokojení potřeb a požadavků zákazníků. CRM by mělo vést k marketingu vztahů se zákazníky a rychlé reakci na jejich potřeby a požadavky v souladu s měnícím se tržním prostředím“ (Lošťáková, 2017, s. 25).

2. Význam CRM pro posilování konkurenceschopnosti podniku

2.1 Konkurenční výhoda podniku

„Pojem konkurence můžeme definovat jako projev hospodářské soutěže mezi podnikateli nebo zbožím, resp. hospodářská soutěž mezi výrobcí zboží či poskytovateli služeb [Kotler, 1998]“ (Keřt, 2007, s. 8).

„Pojmy **konkurenceschopnost** a **konkurenční výhoda** jsou většinou uváděny společně, ve vzájemném kauzálním vztahu, tj. konkurenceschopnost je tvořena konkurenčními výhodami či konkurenční výhoda vzniká z hodnoty, kterou je schopen podnik vytvořit pro zákazníky a která je větší než náklady vynaložené na její vytvoření [Kotler, 1998], [Bureš, 2001], [Prahalda, 2005]“ (Keřt, 2007, s. 8). Firma by měla znát strategii konkurence, její silné a slabé stránky, přičemž je třeba mít na paměti, že výhoda je přechodná a jednotlivé podniky spíše vrství jednotlivé výhody, aby tak získaly další náskok před konkurencí.

Z hlediska **konkurenční výhody** je potřeba si uvědomit, že kopírovat dobrý vztah se zákazníkem je nemožné. Ideální je, když si podnik přesně uvědomí svou přidanou hodnotu a snaží se ji dále rozvíjet ve vztahu k zákazníkům. Stejně jako lze sledovat kritické faktory z hlediska fungování podniku, v zákaznických vztazích existují faktory, jež jsou základem pro utváření pout mezi zákazníkem a podnikem. „Tyto oblasti jsou:

1. Etika (*Ethics*).
2. Estetika (*Esthetics*).
3. Emoce (*Emotion*).
4. Epika (*Epics*).
5. Energie (*Energy*).
6. Edukace / vzdělání (*Education*).
7. Entuziazmus (*Enthusiasm*).
8. Ekonomie (*Economy*).
9. Efektivita (*Efficiency*)“ (Lehtinen, 2007, s. 31)

Otázka, zda by se firma měla chovat eticky je z pohledu autorky této práce bezpředmětná, neboť jak eticky by se měl chovat samotný člověk, tak by se měla prezentovat firma jako celek. „Jedním ze základních stavebních kamenů etiky v podnikání jako volby odpovědného managementu je soustavná péče firmy o vytváření, trvalé udržování a posilování dobrého jména firmy. Nezastupitelnou úlohu v tomto procesu hrají vztahy vůči vnitřním i vnějším stakeholders, je nezpochybnitelné, že naprosto zásadní úlohu sehrává vztah k zákazníkům. Zákazník nastavuje reálné zrcadlo, zda produkty a služby, které firma nabízí, jsou konkurenceschopné, zda si v silné konkurenci firem zákazníci vyberou právě danou firmu a rozhodnou se pro uzavření smluvního vztahu s ní“ (Příbyl, 2014, s. 9). Vzájemná komunikace, interakce a spolupráce musí být součástí implementace etického řízení. Mezi základní nástroje

etického řízení lze řadit např. etické kodexy, vzdělávání v oblasti etiky, případně audity zaměřené na etické chování. Díky spolupráci firem s nejrůznějšími subjekty např. dodavateli, je obvyklé, že firmy vydávají etické kodexy, jež jsou součástí standardních, dílčích či rámcových smluv s konkrétními dodavateli.

Lidská síla je spojena s energií, kterou lidé při výkonu své práce používají, a s nadšením, které je samozřejmě spojeno s příslušnými charakterovými vlastnostmi, temperamentem konkrétního člověka, a neméně pak s motivací. „Bez schopnosti učit se a poznávat vztah se zákazníkem, je jeho optimální vývoj nepravděpodobný. Energie a její uchování je základním kamenem lidské síly. Ve vztahu k lidské energii můžeme mluvit také o schopnosti řešit problémy (umět si poradit)“ (Lehtinen, 2007, s. 33).

Z hlediska konkurenceschopnosti podniku s ohledem na ekonomické stránky jsou sledovány zejména cenové ukazatele a výstupy podniku, týkající se plnění požadavků zákazníka.

Efektivitou se zase rozumí komplexní analýza činností podniku. Hovoříme o načasování dodávek, případných nadbytečných činnostech podniku, které zbytečně prodlužují proces zpracování objednávky. Rozeznáváme tři typy efektivity, a to efektivitu zákaznického vztahu, efektivitu zákazníka a vnitřní efektivitu podniku. U efektivity zákaznického vztahu je důležité najít způsob, jak může být pojímán vztah se zákazníkem, aby docházelo k oboustrannému užítku.

Mezi klíčové prvky síly značky patří kromě etiky, o které bylo pojednáno výše, i epika, estetika a emoce. Epikou rozumíme vytváření příběhu, který by měl být zajímavý natolik, aby se s ním lidé mohli identifikovat. „Každý příběh musí mít zápletku. Musí mít prostředí, ve kterém se věci odehrávají, a hlavně musí podpořit činnosti podniku. Příběhy obvykle popisují určité události, které se staly. Existují dva způsoby zaměření: příběh o úspěchu a příběh o nezdaru, jenž se podařilo proměnit v úspěch“ (Lehtinen, 2007, s. 75).

U estetiky není snadné vymezit obecný smysl krásy. Některé výrobky či služby však mohou být za esteticky příjemné považovány celosvětově. Estetika je úzce spojena se smysly. Zákazníci upřednostňují výrobky, které jsou nejen plně funkční, ale i estetické, pěkně vypadající. Pozitivní útok na lidské smysly, např. příjemně laděná hudba v obchodu s módou, může způsobit, že zákazník v obchodu setrvá delší dobu, během níž se může stát, že si ještě k zakoupeným šatům vyzkouší kabát či boty a odnese si domů větší nákup, než původně plánoval.

Získat si srdce zákazníků je dlouhodobý proces. Hlavní roli zde hrají emoce. „Budování značky znamená vytrvalou práci. Podnik musí být schopen najít si svou pozici vzhledem ke konkurentům, a přitom zůstat v myslích a srdcích svých zákazníků. Je zřejmé, že jeden z důvodů úspěchu značky je lenost spotřebitelů – lidé jsou zvyklí používat určitý výrobek a nechtějí se obtěžovat přecházením na jiný“ (Lehtinen, 2007, s. 65). Cílem podniku je vytvořit silný vztah mezi zákazníkem a konkrétní značkou. Někdy je účetní hodnota nižší než samotná hodnota značky.

Z hlediska edukace můžeme sledovat společné učení se obou aktérů, tedy podniku a jeho zákazníka. Společná interakce představuje vždy nový způsob, jak na sebe obě strany reagují, dochází k vzájemnému ovlivňování a oba subjekty se tak mohou připravit na možné nové situace spojené se vzájemnou spoluprací.

2.2 Společnost nadbytku, emancipace zákazníků a podstata hodnoty pro zákazníka

Dostupnost výrobků způsobila to, že zákazníci vyžadují více moci ve svém rozhodování co si koupit, jak by měl uvedený výrobek vypadat, kolik by měl stát peněz, zákazníkům se v globalizovaném světě za pomoci informačních technologií otevírá široké spektrum nabídky. „Společným jmenovatelem společnosti nadbytku a vyspělé ekonomiky je **konkurenční výhoda**, která je dosažena prostřednictvím emocí. Využití emocí nabízí podniku možnost vybudovat si svůj vlastní profil a vytvořit si svou **konkurenční výhodu** sloužící tomu, aby bylo dosaženo dočasného monopolu nad srdci zákazníků“ (Lehtinen, 2007, 145). Obrovský vliv na nákupní chování má informační síť, jež je zdrojem doporučení produktů. Existuje ještě neformální informační síť, a to jsou známí, příbuzní, kolegové v práci či sousedé. „Tradičně byly a mnohdy jsou marketing, prodej a služby zákazníkům a jejich podpora řízeny obchodním útvarem podniku, který má omezené kontakty s ostatními funkčními útvary podniku. Nedostatkem tohoto vertikálního funkčního uspořádání je, že zákazníci a jejich obsluha mohou být jinými útvary podniku podceňovány. Tím se snižuje možnost maximalizovat hodnotu pro zákazníka a ziskovost podniku. Daleko účinnější a efektivnější je propojení a spolupráce všech podnikových funkcí v podobě horizontální organizační struktury, díky níž se prohlubuje spolupráce všech podnikových útvarů při obsluze zákazníků, což zvyšuje akceschopnost těchto útvarů, jejich flexibilitu při obsluze zákazníků a posiluje vzájemné vztahy mezi nimi“ (Lošťáková, 2017, s. 33).

Zákazníci si většinou nekupují výrobky či služby, ale očekávají určitou hodnotu. Je tedy důležité chápat nabídku z pohledu přínosnosti pro zákazníka. Konkrétní nabídka by měla vykazovat prvky komplexnosti, zaručující zákazníkovi co nejvyšší hodnotu. Pro manažery to znamená, že zcela jistě nestačí věnovat péči samotnému výrobku, ale je potřeba přemýšlet v širším kontextu v souvislosti s hodnotou, kterou zákazník obdrží. Aby dostal zákazník nejvyšší hodnotu, je potřeba jej včas a správně informovat o sortimentu, vlastnostech produktu či služby, o ceně a dostupnosti, poskytnout mu poradenství a komfort. Zákazník se musí cítit pohodlně. Důležitým článkem procesu vytváření nabídky je například i poskytování nadstandardních služeb jako jsou mimořádné nabídky pro VIP zákazníky, speciální bonusy, atd. Vztahy se zákazníky posilují zákaznickou loajalitu a jde o to, aby se podnik snažil docílit tolik žádaných opakovaných nákupů. Významnou roli zde hrají i sociální média, a to zejména díky sdílení informací mezi kupujícími. Klíčové je detailní porozumění tomu, jakým způsobem provádět všechny obchodní aktivity během životního cyklu produktu, tedy od vzniku potřeby a formování požadavků zákazníka až po jeho likvidaci. Při poskytování komplexního řešení problémů zákazníků je potřeba brát v potaz, že existují rozdíly mezi zákazníky jak z hlediska jejich preferencí, tak z hlediska reakční doby a samotné reakce na stimuly. „Propojení pracovníků dodavatele, pracovníků zákazníka, ale i zaměstnanců ostatních institucí stakeholderů, spolupodílejících se na tomto procesu, je pro úspěch poskytování komplexního řešení pro zákazníka zásadní“ (Lošťáková, 2017, s. 44). Uvedený případ komplexního řešení problémů zákazníka se může odehrávat spíše na B2B trzích, kde samotné vyjednávání o smlouvě mezi dodavatelem a odběratelem zabere daleko více času než samotný nákup na trzích jiného typu. Jedná se například o dodávku zboží průmyslového charakteru, kdy je více než žádoucí s dostatečným předstihem a jasně zohlednit požadavky a představy zákazníka, jinak se podnik vystavuje transakčním nákladům v případě modifikace výrobku či v horším případě ztrátě reputace při pochybení v projekční, konstrukční, či jiné fázi projektu.

2.3 Úloha kvality produkce a služeb při posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu

Kvalitou rozumíme schopnost plnit požadavky, které jsou na konkrétní produkt či službu kladeny a zároveň jde o vlastnost, která umožňuje určité druhy zboží od sebe oddělit. „I když kvalita produkce podniku je obvykle posuzována podle celé řady atributů kvality, za jádro kvality produkce lze považovat technické parametry produktu. Proto je

pro podnik v rámci rozvoje vztahu se zákazníky důležité, aby dokázal vytvářet produkty s takovými parametry, které budou představovat vysokou úroveň a progresivnost produktů, oceňovanou zákazníky“ (Lošťáková, 2017, s. 60).

Podnik si samozřejmě musí být jist na základě přezkoumání kontraktu či jiného typu smluvního dokumentu, že je schopen požadované parametry splnit a dostát tak svým závazkům na 100%. V opačném případě se vystavuje riziku vzniku nákladů na smluvní penále za nedodržení parametrů, náhradám škody a opět ztrátě reputace. Na B2B trzích je často velmi nebezpečné zavázat se ve smlouvě k něčemu nevyzkoušenému, neověřenému, riskantnímu, neboť náprava špatné pověsti je vždy procesem dlouhodobým a nemusí končit nejlépe. Je dobré definovat všechny nejasné body smlouvy, u kterých může později dojít k nejednoznačnému pojetí konkrétní situace či definice. Účastníci smluvního vztahu budou samozřejmě trvat na výkladu, který lépe vyhovuje té či oné straně. Jakmile jsou uzavřeny všechny body smlouvy a přejde se k samotné výrobě, dochází ke sledování a vyhodnocování výrobního procesu na základě stanovených parametrů. V této fázi je důležité zdůraznit, že podnik by měl dbát na kvalitu výrobního, technologického procesu ve formě dobře zpracovaných výrobních postupů doprovázených grafickými prvky, dostatečně proškoleném personálu s cílem udržet jejich motivaci a posílit pocit odpovědnosti za odvedenou práci. Každý podnik jistě disponuje vlastními nástroji pro posílení motivace zaměstnanců.

V rámci posílení vztahu se zákazníkem může dodavatel zákazníkovi nabídnout například účast při jednotlivých zkouškách kvality výrobků (dodavatelských či subdodavatelských). O všech prováděných zkouškách si dodavatel vede záznamy a jednotlivé výsledky musí korespondovat se smluvní dokumentací. Vztahy se zákazníky lze posilovat též pomocí zajištění certifikace systémů kvality, environmentální udržitelnosti a bezpečnosti. Někteří zákazníci před konáním samotného výběrového řízení organizují předvýběr dodavatelů na základě předkvalifikačních kol. Součástí takové předkvalifikace může být právě předložení různých typů osvědčení a případné nedoložení správných dokumentů může přispět k tomu, že dodavatel nebude v rámci výběrového řízení následně osloven.

Ve srovnání s produkty jsou služby specifické. Mnoho podniků má problém s definicí pojmu „služby zákazníkům“. Při poskytnutí služeb nepřechází vlastnická práva z dodavatele na zákazníka, jedná se vždy o něco nehmotného, nehmatatelného a neoddělitelného. Je potřeba vnímat rozdíl mezi čistou službou, vystupující jako hlavní

předmět podnikání, tj. nepodporující přímo hmotný produkt, a službou podporující nabídku (dodavatelské služby podniku, zákaznický servis, poprodejní servis). Pokud podnik nabízí širokou škálu služeb spojených se svým produktem, bude mít jistě **konkurenční výhodu**. Samozřejmě za předpokladu, že vyslyší hlasu zákazníka a přizpůsobí konkrétní typy služeb jeho přání. Výhodou může být též outsourcing v oblasti služeb, který dává podnikatelům možnost využít pro zajištění svých potřeb nejlepší poskytovatele ve svém oboru. Dochází tak například ke zkrácení reakční doby na zákaznickou požadavku. Posilování vztahů se zákazníky vyžaduje schopnost nabízet komplexní řešení a být připraven dokonale se přizpůsobit požadavkům zákazníků po všech stránkách.

Služby se mohou dělit na **předprodejní** (reakce obchodních zástupců na dotazy zákazníků, informování o novinkách a akcích, zpracování písemných směrnic a postupů), **prodejní** (samotné vyřizování a realizace prodeje, pravidelné sledování zakázky a poskytování informací zákazníkovi) a **poprodejní** (realizace služeb po dodání zboží, vyřizování reklamací a případných stížností, zabezpečení dostatečného počtu náhradních dílů, apod.).

Na posilování vztahů se zákazníky má podstatný vliv správně nastavená úroveň služeb. Je nutné přesně znát specifické potřeby jednotlivých tržních segmentů a jim přizpůsobovat svou logistiku. „Zásadním problémem v oblasti služeb je tedy stanovení jejich konkurenceschopné úrovně. Klíčovým úkolem logistiky v podniku je rozhodnout ve spolupráci s marketingem o poskytované úrovni, tedy o rozsahu a kvalitě služeb zákazníkům“ (Lošťáková, 2017, s. 93). Podniky si mohou zvolit strategii konkurence z hlediska ceny (při zachování standardních služeb) nebo pak konkurenci se zachováním vysoké úrovně služeb a tomu odpovídající vysoké ceny produktu. Jednotlivé požadavky na kvalitu služeb by měly být patrné z jednání se zákazníkem. Na základě zkušenosti a studia zákazníků by podnik měl být schopen časem definovat základní podnikové služby zákazníkům, s jejichž pomocí si podnik zákazníky získá a udrží. Dobře pak může fungovat referenční byznys, tj. způsob získávání nových klientů prostřednictvím referencí neboli doporučení. „Tato forma zajišťování nových kontaktů je velmi přínosná především pro obchodníky a jiné živnostníky, kteří se svými klienty/zákazníky jednají osobně tváří v tvář“ (Olej, 2015, s. 15). Na B2B trzích se setkáme s referenčním byznysem méně často, avšak stává se, že pro klienta je budoucí investice natolik důležitá, že chce to nejlepší, co

ze svého pohledu může získat, hledá referenční projekt a následně přizve partnery referenčního projektu k realizaci budoucího záměru.

„Posilování vztahů se zákazníky vyžaduje pravidelné kontakty se zákazníky, zjišťování podmínek užití produktů, jejich požadavků, preferencí, postojů, vyjasňování změn, atd., vytvoření vztahů osobní důvěry se zákazníky, dojednávání dalšího kontaktu se zákazníkem na každé schůzce pro zajištění kontinuity kontaktů s ním, profesionalitu a odbornou způsobilost, empatii a vstřícnost pracovníků při jednání se zákazníky“ (Lošťáková, 2017, s. 98-99). Jednou z nejdůležitějších vlastností obchodníka je umění klást otázky. Mnoho obchodníků ve snaze okouzlit klienta hodně mluví, avšak málo se ptá. S tímto tématem souvisí i umění mlčet. „Znamená to, že když obchodník položí otázku, počká si na odpověď. Spousta obchodníků však i tento um postrádá. Položí otázku, aby ji vzápětí odpověděli za klienta“ (Olej, 2015, s. 110).

2.4 Úloha ceny a marketingové komunikace v posilování vztahů se zákazníky

Cena představuje množství jednotek, které musí zákazník za zboží či službu zaplatit. Důležitou roli při stanovování ceny hraje pro podnik ekonomická situace, případně situace na celosvětovém trhu, jedná-li se o podnik realizující se v zahraničí. Role ceny se může měnit v závislosti na úrovni vztahů mezi obchodujícími subjekty. Z hlediska konkurenceschopnosti se cena stává klíčovým nástrojem. Tradiční cenotvorba staví na oceňování nákladů a k těmto nákladům pak přidává svou obchodní marži. Takto nastavený proces však ne zcela funguje, a je tedy potřeba uchýlit se k účinnějším nástrojům, které představují orientaci na zákazníka a samotnou hodnotu. Důležité je poznat klíčové faktory hodnoty pro zákazníka. „Cenotvorba na základě hodnoty vyžaduje znalost zákazníků a trhu nad rámec běžných informací z marketingových výzkumů. Vyžaduje pochopit zákazníky (jejich očekávání, pocity týkající se hodnocení nabídky) a rozumět konkurenci (predikovat nebezpečí nově vznikajících příležitostí)“ (Lošťáková, 2017, s. 136).

Cena by měla být výsledkem rozumného kompromisu mezi oběma stranami, stranou nabízející a kupující, zákazník by měl vnímat svou část zisku (rozdíl mezi dosaženou cenou a vnímaným užitekem z konkrétního výrobku či služby) a dodavatel zase část zisku ve formě své marže, tedy finanční hodnoty po odečtení samotných nákladů výrobku či poskytované služby od sjednané ceny produktu či služby.

Není samozřejmě příliš žádoucí, aby se marže obchodníka pohybovala lehce nad hranicí samotných nákladů, nicméně situaci na trhu není možné dopředu plánovat a někdy ani správně predikovat, a proto se může stát, že se produkt prodá pod cenou. Důvody, které k tomuto kroku podnik vedou, mohou být různorodé, ať již se jedná o nutnost naplnit výrobu a ztrátu se pokusit dohánět v průběhu výrobního cyklu či jde o úsilí podniku dostat se na nový trh, kde cestu k vítězství podporuje snížení ceny. V některých podnicích nemusí být management dostatečně flexibilní, a tudíž nákladové rezervy zůstanou rozpuštěny v nákladech namísto účinné transformace v zisk firmy.

„Marketingová komunikace je na současných trzích vnímána jako komplex všech komunikačních nástrojů, jež musejí být vzájemně sladěny a harmonizovány a přinášejí marketingová sdělení různým cílovým skupinám na trhu“ (Lošťáková, 2017, s. 144). Takto integrovaná marketingová komunikace není zaměřena jen na zákazníky, ale i na ostatní stakeholdery. Jedná se o firemní komunikaci, jež není součástí marketingového mixu, avšak je provázána s podnikovými funkcemi. Výsledkem tohoto procesu může být komunikace šitá na míru konkrétní cílové skupině zákazníků. Definovat konkrétní prvky marketingového komunikačního mixu není jednoduché. Některé nástroje mohou být použity několikrát, nástroje je možné kombinovat a vzájemně doplňovat tak, aby bylo dosaženo pozitivního efektu, tedy splnění konkrétního cíle. Co se týče B2B trhů, tam dominuje spíše osobní forma komunikace, doplněná e-mailovou či telefonickou komunikací. Jak již bylo naznačeno, proces před samotným uzavřením kontraktu na B2B trhu může být poměrně dlouhý a osobní rovina je nejvýhodnější forma komunikace jak z hlediska jisté důležitosti či vážnosti sdělení během osobního rozhovoru, tak se za všech okolností zkracuje reakční doba odpovědi zákazníka či dodavatele na nejrůznější dotazy. Během jednání může dodavatel obdržet cenné informace, které by zákazník z nejrůznějších důvodů písemně nebyl schopen sdělit nehledě na to, že dodavatel může návštěvou zákaznickovy kanceláře či závodu pochopit jisté souvislosti, které mu následně pomohou v rámci přípravy vlastní nabídky či sjednávání kontraktu.

B2B podniky většinou využívají komunikační nástroje jako je komunikace v rámci osobního prodeje, přímý marketing (firemní marketingová sdělení zasílaná poštou, elektronicky, on-line marketing), PR, aktivní publicita (podnikové časopisy, tiskové zprávy, atd.), sponzoring, marketingové events, atd. „K podpoře image u zákazníků budou zřejmě přispívat primárně pouze některé nástroje etablované zejména v oblasti aktivní publicity, reklamy organizace, sponzoringu, marketingových eventů,

identity media a aktivit společenské odpovědnosti firmy. Nelze ale vyloučit, že i ostatní aktivity v rámci PR, cílené primárně na ostatní stakeholdery, se mohou v pozitivním vnímání ze strany zákazníků také odrazit“. Co se týče WOM (word-of-mouth) marketingu, stále větší roli zde sehrávají sociální média, a to i na poli B2B podniků, i když uvedené typy podniků zdá se nejspíše stále nedocenily jejich sílu. Klasická reklama naopak nenabývá u B2B podniků přílišného významu a využívá se víceméně reklamy přímé.

V rámci komunikačního mixu je v současné době kladen důraz na emocionální složku komunikace. Ta má být schopna zajistit hlubší propojení mezi prodejcem a kupujícím a je proto potřeba hledat možnosti, jak obchodní partnery propojit formou společných neformálních akcí. Hovoří se o „marketingovém eventu“, přičemž slovo „event“ bychom mohli přeložit jako událost, odehrávající se v určitém čase na určitém místě a tato zvláštní událost má za cíl přinášet nevšední zážitek. Marketingové eventy je vhodné využívat v případech, kdy potřebujeme sdělit konkrétní skupině účastníků rozsáhlé téma a takto vhodně zvolenou formou docílit požadovaného efektu. Naproti tomu „Event marketing“ je komplexnější pojem, v podstatě zastřešuje nejružnější marketingové eventy a je zaměřen na dlouhodobější horizont. Samotný charakter marketingového eventu bývá spojen s uměním, gastronomií či sportem. Podle obsahu lze členit marketingové eventy do následujících kategorií:

- **„Pracovně orientované eventy** – cílem je výměna informací (zkušeností) a jsou směřovány na kognitivní reakce respondentů. Jde o akce pro interní cílové skupiny firmy (zaměstnance, akcionáře apod.) a pro obchodní partnery.
- **Informativní eventy** – jejich hlavním cílem je zprostředkovávat informace, které jsou „zabaleny“ do zábavného programu; ten má u recipientů vyvolat emoce a zvýšit tak jejich pozornost.
- **Zábavně orientované eventy** – jde primárně o zábavu vyvolávající maximální emoce“ (Lošťáková, 2017, s. 163).

Mezi nejčastější typy marketingových eventů patří akce zaměřené na prezentace, konference, firemní dny či workshopy, společenská setkání, dny otevřených dveří, dny dobrovolnické činnosti, apod. Obecně se dá konstatovat, že díky event marketingu může firma dosáhnout svých cílů jako je například zasažení cílových trhů či obohacení reklamních kampaní.

2.5 Firemní kultura a pověst podniku na B2B trhu

V průběhu existence podniku se vytvoří časem řada psaných i nepsaných pravidel (hodnot, postojů, norem chování, atd.), a tato souhrnná firemní kultura hraje klíčovou úlohu v rámci efektivního fungování podniku. Nejtěžší úlohou vedení podniku je získat pro své záměry a cíle zaměstnance a přesvědčit je o kvalitě nastíněných záměrů a cílů. Je důležité pracovat konzistentně a vystupovat uvnitř i navenek podniku jednotně a v souladu s firemními strategickými cíli a záměry. Pokud se podaří vybudovat firemní identitu, podniku to přinese značné výhody.

Firemní kultura by měla být **silnou a stabilní**, tj. vyznačující se vysokou mírou sdílení a respektování hodnot a norem ve firmě, **obsahově vhodnou**, čili kontextuálně přiměřenou, **etickou** (udržování etické kultury ve firmě), **adaptivní** (firemní připravenost ke změně) a **zákaznický orientovanou**, což představuje orientaci firmy na marketingové aktivity.

„Pro zákazníky je kultura firmy odrazem vnitřního fungování podniku, které je ovlivňováno jak nejnižšími posty v hierarchii firmy, tak těmi nejvyššími. Zákazník pak získává dokonalý obraz o firmě a na jeho základě zjišťuje, zda je schopná uspokojit jeho potřeby. V konečném důsledku tedy firemní kultura rozhoduje o nabídce zákazníkům, tzn. o úrovni produktu, jeho ceně a distribuci“ (Lošťáková, 2017, s. 176).

Zákazníci oceňují podnik, jehož tradice jsou dlouhodobé, výkony stabilní, pověst pozitivní a metody progresivní. Pověst podniku patří mezi nejvýznamnější faktory konkurenceschopnosti. Firemní reputace má částečně racionální, částečně emocionální úroveň. U racionální složky hovoříme o skutečném, deklarovaném chování firmy na trhu a měřitelnosti zmíněného chování, u emocionální složky zase o sympatiích či antipatiích a tedy těžko ovlivnitelných aspektech vnímání firemní kultury očima zainteresovaných subjektů. Z tržního pohledu je na reputaci firmy nahlíženo jako na celkové komplexní vnímání firmy na trhu, a to všemi dotčenými subjekty.

S pojmem reputace souvisí i pojem image firmy. Někteří autoři nevnímají oba pojmy jako synonyma, ale například pojem image vnímají v krátkodobějším horizontu než reputaci, kterou chápou jako dlouhodobě utvářenou pověst společnosti.

„Podle našich zkušeností reputace více čerpá z minulosti, na základě níž pak obchodní partneři usuzují o chování firmy v budoucnosti. Oproti tomu image považujeme za „současnou“ záležitost, na kterou lze lépe působit v kratším (ve srovnání s reputací) časovém horizontu. Image firmy můžeme více ovlivnit současnými akcemi a inovacemi

v oblasti výrobků, služeb, péče o zákazníky, PR či změny v rámci firemního designu. Firma může být vnímána jako „inovativní“, „vstřícná“, ale o tom, zda bude mít u obchodních partnerů skutečně „dobrou pověst“, rozhodnou až dlouhodobější zkušenosti a důvěra v zachování pozitivního směru i do budoucnosti“ (Lošťáková, 2017, s. 190). Budování image a reputace firmy je záležitostí dlouhodobou, jak již bylo nastíněno, a je potřeba k tomuto parametru přistupovat s dostatečnou pílí, poctivostí, trpělivostí, ale i pokorou. Bez pozitivní image se nedá vybudovat dobrá reputace firmy. Zdá se, že nejdůležitějším nástrojem k systematickému budování image je firemní identita. Nebylo by správné zahrnout pod tento pojem pouze vizuální způsob identifikace konkrétní firmy. Je potřeba si uvědomit, že se nejedná pouze o design firmy, ale jde především o historické souvislosti, etické aspekty a vize do budoucnosti. Firemní identitu lze tedy chápat jako cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury a jeho prezentace podniku ve vnějším světě, myšleno tržním světě. Jakmile podnik docílí vytvoření naprosto originální firemní identity, vyzdvihující mnohaleté zkušenosti a soudržnou vnitřní hierarchii, má bezpochyby **konkurenční výhodu**, neboť mnoho zákazníků bude podnik vnímat jako stabilního, spolehlivého a dobrého partnera pro současné i budoucí obchodní transakce. „Existují empirické důkazy toho, že mezi pověstí dodavatele a důvěrou kupujícího existuje významná vazba, která ovlivňuje míru, do jaké se B2B kupující snaží rozvíjet vztah se svým dodavatelem a do jaké investuje do jeho budoucnosti. Firemní reputaci lze tedy pokládat za jeden z nejdůležitějších aspektů pro vytváření a prohlubování vzájemných vztahů na B2B trzích“ (Lošťáková, 2017, s. 191).

Mezi hlavní přínosy pozitivní image a dobré reputace firmy bychom mohli zařadit například podporu prodeje výrobků, předcházení krizím, možnost získávání nákladových výhod, zvyšování atraktivity firem na trhu práce či usnadnění uvádění nových výrobků na trh.

2.6 Výkonnost podniku, její měřitelnost a hodnocení spokojenosti zákazníků

Výkonný podnik je vnímán jako ten, jenž dosahuje lepších výsledků než ostatní, konkurenční podniky. Jedná se o schopnost dosahovat dlouhodobě žádoucí výsledky, a to v hodnocené oblasti. Zároveň je třeba posuzovat dvojí hledisko, a to míru dosahování cílů a míru využívání firemních zdrojů, přičemž nejdůležitější je existence vhodně nastaveného systému měření výkonnosti v souladu s firemní strategií. „Měřením výkonnosti podniku se rozumí soubor činností, které umožní zjistit hodnoty klíčových

faktorů, na jejichž základě je možné vyhodnotit míru naplňování podnikových cílů. Cílem měření výkonnosti podniku je v tomto kontextu zjistit hodnoty veličin, které jsou indikátory naplňování podnikových cílů. Při měření výkonnosti jsou ve zvolené časové periodicitě zjišťovány hodnoty jednotlivých měřítek výkonnosti, následně je prováděna jejich analýza a vyhodnocení, s cílem zjistit příčiny negativního stavu a najít oblasti a cesty, jak výkonnost podniku v budoucnu zvýšit“ (Lošťáková, 2017, s. 246). Nejvíce dostupným nástrojem pro zkoumání výkonnosti podniku bývá finanční analýza, nicméně klasické finanční ukazatele nejsou schopny například vyhodnotit efekty plynoucí ze spolupráce s konkrétními obchodními partnery. Není možné zkrátka postihnout nefinanční faktory tvorby hodnoty. „Funkční systém měření výkonnosti musí proto vhodným způsobem skloubit měřítka:

- finanční a nefinanční,
- kvantitativní i kvalitativní,
- objektivní, ale i subjektivně hodnocená,
- výsledků i průběhu podnikových procesů,
- krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti,
- celková i dílčí,
- interní i externí (tržní),
- příčin i důsledků,
- sledující minulost, ale především zaměřená na budoucnost“ (Lošťáková, 2017, s. 247).

2.6.1 Metoda BSC (Balanced Scorecard)

Jedním z moderních, multidimenzionálních systémů měření výkonnosti podniku je systém BSC (Balanced Scorecard), jenž se zaměřuje na problematiku výkonnosti jako takovou, ale i její zasazení do komplexního řízení výkonnosti podniku.

BSC vytváří vazbu mezi operativními činnostmi a strategií s cílem měření výkonu. Perspektivy, které tvoří rámec BSC, jsou **finanční, zákaznické, interních procesů a učení se růstu**. „Metoda BSC vznikla jako reakce na zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do praxe. Mnoho organizací má problém s reálným propojením strategie s operativními činnostmi tak, aby se strategie implementovala do všech oblastí a bylo možné měřit dosažení strategických cílů“ (Wikipedie, online).

Význam jednotlivých perspektiv:

- **finanční perspektiva** – zaměřuje se na finanční výkonnost podniku a přesné určení milníků potenciálního zlepšení.
- **zákaznická perspektiva** – stanovuje měřítka výkonnosti organizačních jednotek ve vztahu k cílovým segmentům, tj. tržním, zákaznickým.
- **perspektiva interních procesů** – zde se jedná o zjišťování kritických procesů, které by měly vykazovat vynikajících výsledků, měřítka interních procesů sledují přístupy s největším vlivem na spokojenost zákazníka a odhalování nových procesů, ve kterých musí podnik dosáhnout výborných výsledků, aby byla nastolena komplexní rovnováha.
- **perspektiva učení se a růstu** – jedná se o nástroj pro odstraňování problémů jako je nesoulad lidí, systémů a procedur, které organizace využívá. Po důkladné analýze je možné zaujmout stanovisko pro zlepšení (například formou rekvalifikace zaměstnanců, zavedení nových IT programů, apod.).

Z pohledu zákazníků je důležité stanovit vnímanou hodnotu pro jednotlivé zákazníky. Tím, že zvýšíme hodnotu pro zákazníka, posílíme jeho loajalitu k podniku, osobitě značce a tím zvýšíme pravděpodobnost, že zákazníci dají přednost právě našemu podniku před konkurenčním. „Hodnota je hmatatelný koncept, který může být definován a kvantifikován. Při kvantifikaci hodnoty pro zákazníka je třeba mít na paměti, že hodnota pro zákazníka je vždy **subjektivní**, tedy každý ze zákazníků ji vnímá jinak, a proto je třeba ji stanovit pro každého zvlášť. Zákazníci, kteří mají podobné vnímání hodnoty, pak tvoří segmenty trhu. Dále je třeba si uvědomit, že hodnota pro zákazníka je **relativní**, tedy zákazník ji obvykle vnímá ve srovnání s konkurenčními nabídkami, ale i s očekáváním nebo s ideální představou o nabídce a službách. Proto při měření relativního vnímání hodnoty konkurenčních nabídek jednotlivými zákazníky je vhodné určit, jaká je z jejich pohledu **celková relativní užitečnost** konkurenčních nabídek a jejich **celková relativní cena**“ (Lošťáková, 2017, s. 250-251). Metoda měření hodnoty pro zákazníka na základě celkové relativní užitečnosti a celkové relativní ceny je vhodná spíše pro rychloobrátkové či komoditní zboží.

2.6.2 Metoda stanovení vnímané hodnoty pro zákazníka

Použití jednorozměrných či vícerozměrných škál vnímání umožňuje diagnostická metoda stanovení vnímané hodnoty pro zákazníka dle Galea. Jde o to, jak zákazníci

vnímají jednotlivé atributy produktů či služeb a výsledky zkoumání pro každý trh je možné vyjádřit pomocí map vnímání. Relativní důležitost (tj. celkově 100%) se rozdělí dle vnímání složek užítka do charakteristik, jako je například úroveň kvality produkce, schopnost vyvinout produkt na míru, šíře sortimentu, apod.), a to pro jednotlivé konkurenty. Na základě skutečné úrovně mohou být propočteny relativní výhody složek jednotlivých užiteků a dosažen výsledný index relativní užitečnosti. Obdobně může být tentýž přístup aplikován při měření vnímání užitečnosti služeb. Složky užiteků jednotlivých služeb mohou sestávat z charakteristik jako je schopnost nabízet komplexní řešení, odborné poradenství, servis při zpracování nebo užití produktu, apod. Posledním zdrojem užitečnosti pro zákazníka je jeho propojení s dodavatelem. Zákazníkem stanovené složky užiteků provázanosti mezi zákazníkem a dodavatelem mohou být informační technologie a sdílení informací nebo obchodní propojení. Významným zdrojem užitečnosti je pověst podniku dodavatele a jeho status v odvětví. Podle Galea se používá tentýž postup jako pro měření užitečnosti produktu a služby.

2.6.3 Metoda CVA (Customer Value Audit)

Metoda CVA (Customer Value Audit) též dekomponuje z hlediska stanovení hodnoty pro zákazníka užítka na užítka produktu, služby a užítka ze vztahů a pověsti podniku dodavatele, stejně tak náklady zákazníka na prodejní cenu a náklady spojené s užitím, vlastněním a likvidací produktu u zákazníka. Na rozdíl od metody podle Galea a Wooda je možné v rámci metody CVA postihnout i vnímanou hodnotu určitého dodavatele pro různé jeho zákazníky. „Stanovení hodnoty pro zákazníka na B2B trhu vyžaduje provést výzkum v podnicích jednotlivých zákazníků. Při tom je třeba mít na paměti, že procesu nákupu na B2B trhu se obvykle účastní různí členové organizace (nákupní skupina). Proto je třeba při výzkumu zajistit, aby byli dotazováni všichni pracovníci podniku zákazníka, kteří se podílejí na nákupu a užití produktu v podniku zákazníka od produktového manažera, manažerů strategického rozvoje a výzkumu a vývoje přes manažera nákupu, výroby, managementu kvality po manažery marketingu, prodeje, služeb zákazníkům až po pracovníky ekonomických útvarů“ (Lošťáková, 2017, s. 261). Cílem metody CVA by mělo být změření hodnoty pro zákazníka na základě rozdílu mezi očekáváním zákazníka a vnímaným výkonem dodavatele.

2.6.4 Zpětná vazba zákazníka, hodnocení spokojenosti zákazníka

Co se týče výstupních měřítek výkonnosti podniku z pohledu zákazníka, nesmírně důležitá je jeho zpětná vazba. „Součástí efektivního systému měření výkonnosti by proto měla být měřítka, která umožňují monitorovat reakce zákazníků, usměrňovat je v zájmu podnikových cílů a včas reagovat na hrozící problémy“ (Lošťáková, 2017, s. 269). Informace by měly být zajišťovány přímo od zákazníků, neboť se jedná o čistě subjektivně vnímanou hodnotu. Jde o výzkumy spokojenosti s dodavatelem, ochotu poskytovat pozitivní reference o dodavateli, o preferenci dodavatele před ostatními konkurenčními dodavateli, apod. Zákazníci obecně na všech trzích preferují flexibilitu a stále kratší dodací termíny (dostupnost výrobku je mnohdy důležitější nežli nákup od konkrétního dodavatele). Klíčem k pochopení budoucích nákupních záměrů je znalost preferencí každého ze svých zákazníků. Na B2B trzích ovšem nákupní záměry nevycházejí z emotivních či nahodilých rozhodnutí. Vychází z důkladných analýz potřeb jednotlivých zákazníků a váží se na přesně alokované zdroje.

Spokojenost zákazníka vyjadřuje, do jaké míry splnil výrobek či služba jeho očekávání. Jde tedy o hodnocení po nákupu výrobku či služby, popřípadě realizaci díla. Zákazník je spokojen, pokud reálně vnímaná hodnota převyšuje tu očekávanou. Co se týče měřitelnosti spokojenosti zákazníka, je možné použít různé techniky a pro sběr dat by měly být aplikovány jak kvalitativní, tak kvantitativní výzkumy. Je doporučováno zajistit zpětnou vazbu od zákazníka v co nejkratším časovém horizontu od obdržení výrobku či poskytnutí služby tak, aby odrážela aktuální zkušenost. Mezi rozšířené formy měření spokojenosti patří **index spokojenosti zákazníka (CSI = Customer Satisfaction Index)**, který vyjadřuje průměrnou spokojenost zjištěnou na základě hodnocení spokojenosti zákazníků. Pro budoucí vývoj podniku jsou důležité nejen pozitivní, ale i negativní aspekty hodnocení a jejich následná analýza, tj. analýza důvodů nespokojenosti zákazníků. Obzvláště na nasycených trzích a při rostoucím tlaku konkurence je klíčovým faktorem umění udržet si zákazníky. Udržování vztahů se stávajícími zákazníky je efektivnější a levnější nežli získávání nových, například z hlediska vyššího procenta pravděpodobnosti opakovaných nákupů u stávajících zákazníků. Jednou z možných technik pro zvyšování retence zákazníků mohou být věrnostní programy. Opakovaných nákupů lze též docílit krátkodobými slevami. Avšak cílem podniku není udržení všech zákazníků, ale pouze těch, které tvoří zdroje současných a budoucích výnosů. Setrvávání hodnotných zákazníků je i jedním

z faktorů, jež poukazují na jejich loajalitu. Cílem není jen zákazníka uspokojit, ale i potěšit a snažit se jej učinit loajálním. Tato loajalita, tedy semknutí zákazníka k podniku, je posilována zapojením zákazníka do procesu. Komplexním ukazatelem loajality je **tzv. index loajality zákazníků**, který obsahuje tři složky (index spokojenosti zákazníka, index udržení (retence) zákazníka a index spontánního doporučení produktů podniku jiným zákazníkům).

3. Analýza současného stavu CRM ve vybraném podniku

3.1 Charakteristika vybraného podniku

Společnost Doosan Škoda Power s.r.o., sídlící v Plzni, patří na poli energetiky k silným hráčům. Podnik navazuje na tradici ve výrobě energetických zařízení značky ŠKODA. Historické počátky firmy Doosan Škoda Power s.r.o. sahají až do roku 1904, kdy byla vyrobena první parní turbína o výkonu 420 kW. Veškeré provozní zkušenosti, nabyté během více jak stoleté historie, se promítly do designu produktů a v současné době patří společnost k moderní, dynamicky se rozvíjející firmě, jejíž tržní podíl na globálním trhu roste každým rokem. V roce 2009 se vlastnická struktura výrazněji proměnila a společnost nyní vlastní jihokorejská nadnárodní firma Doosan Heavy Industries & Construction (viz **PŘÍLOHA A** – Výpis z obchodního rejstříku společnosti Doosan Škoda Power s.r.o.). Management firmy je český, nicméně silná firemní kultura je vázána na jihokorejský styl. Aktuálně společnost Doosan Škoda Power s.r.o. zaměstnává asi 1100 kmenových zaměstnanců a přispívá tak k rozvoji nejen plzeňského regionu, ale vazbou na své dodavatele též k činnosti a prospěchu mnoha dalších firem po celé České republice. Nehovoříme pochopitelně o tak silné zaměstnanecké základně, jako tomu bývalo v dobách největšího rozmachu Škodových závodů (cca čtyřicet tisíc zaměstnanců), nicméně díky stávajícím podmínkám, politickému uspořádání, ekonomickému režimu, globalizačním vlivům, přítomnosti České republiky v Evropské unii, se již nelze k uvedenému modelu vracet. Navíc díky řadě okolností došlo k privatizaci Škodových závodů a jednotlivé podniky, z nichž některé bychom našli na původních půdorysech, spolu již majetkově, ani produkčně nesouvisí.

Podnik se angažuje v rámci marketingových aktivit, vystupuje jako generální sponzor plzeňského fotbalového klubu Viktoria Plzeň a soustavně „pečuje“ například o studenty předposledních a posledních ročníků zejména fakulty strojní Západočeské univerzity v Plzni. Oslovuje budoucí absolventy technických i ekonomických oborů

v rámci veletrhů pracovních příležitostí, nabízí spolupráci formou podnikových stáží a samozřejmě umožňuje konzultace či vedení absolventských prací prostřednictvím odborníků a dlouholetých pracovníků v oboru výroby parních turbín.

3.2 Struktura podniku

Vzhledem k výrobní povaze společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. je organizační struktura podniku poměrně složitě a bohatě členěna (viz **PŘÍLOHA B** - Organizační schéma zkoumaného podniku). Základní linie je tvořena plochou funkční organizační strukturou, přičemž jednotlivé útvary jsou seskupeny na základě významově přidružených aktivit.

V rámci technického úseku, jehož součástí je i výroba, je samozřejmě díky složitosti výrobních procesů možné vysledovat liniově štábní strukturu a její prvky, nicméně ředitel technického úseku přímo zodpovídá za procesy ve výrobě svému přímému nadřízenému dle funkční struktury, a to generálnímu řediteli. Vedle existence základní organizační struktury podniku však fungují i další menší hierarchicky uspořádané celky, jako je například realizační projektový tým, o jehož činnosti a zodpovědnostech pojednává separátní příloha této bakalářské práce (viz **PŘÍLOHA C** - Realizační projektový tým a jeho význam z hlediska konkurenceschopnosti podniku).

3.3 Zaměření podniku

Podnik poskytuje komplexní dodávky turbosoustrojí, turbínových ostrovů a strojoven energetických celků jak pro klasickou, tak pro jadernou energetiku. Jedná se o původního výrobce (OEM) parních turbín Škoda o výkonu od 3 do 1250MW. Dodávky zahrnují komplexní řešení, tj. kromě parní turbíny se v rozsahu počítá například i s řídicím, chladicím systémem, kondenzátory a tepelnými výměníky, přičemž zákazník většinou vyžaduje i montáž a zprovoznění dodaného zařízení vč. následného servisu. Servisní aktivity sestávají z celkové údržby energetických zařízení, rekonstrukcí, oprav, dodávky náhradních dílů a možné je i sjednání opravy zařízení od jiných výrobců (non-OEM).

Zákazníky Doosan Škoda Power s.r.o. jsou ve velké míře dodavatelé vyšších energetických celků – tzv. EPC (Engineering, Procurement, Construction). V rámci celkového rozsahu díla pak může porce Doosan Škoda Power s.r.o. činit kupříkladu pouhých 10%.

3.4 Strategie společnosti

Korporátní filosofie vedení společnosti Doosan je založena na zásadě „2G“ (Growth of Business by Growth of People), tedy růstu společnosti prostřednictvím individuálního růstu jednotlivců. Můžeme v této filosofii spatřovat systém win-win (kruh pozitivní zpětné vazby, ve kterém lidé podporují růst společnosti, přičemž společnost jim zase dává možnosti dalšího postupu).

Strategie společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. je představena v tzv. LRP (Long Range Plan) neboli dlouhodobém plánu, který zahrnuje výhledy společnosti v horizontu následujících pěti let s ohledem na stávající a zejména budoucí očekávané přijaté zakázky, s ohledem na plánované investice a celkovou finanční situaci společnosti, dále na situaci ve stávajících a budoucích plánovaných obchodních teritoriích, apod.

Generální ředitel společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. Ing. Jiří Šmondrk v rozhovoru pro informační portál a časopis **All for Power** říká, že budoucnost parních turbín záleží na palivu. „Uhlí v Evropě pomalu končí, ale stále stavíme např. uhelné zdroje v Indonésii a Indii. V budoucnosti půjde v oblasti uhlí spíše o modernizace stávajících jednotek, než o výstavbu nových. My vidíme příležitost v oblasti biomas, spaloven odpadů, solární energii a industriálních instalací, např. v papírnách a chemickém průmyslu. Odpad je rozhodně ekologičtější pálit ve spalovně a vyrábět elektrickou energii, než nechat ležet na skládkách. Když vezmete globální spotřebu elektřiny, slunce a vítr pokryje v současnosti pouze šest procent a zbytek je z tradičních zdrojů. Z tohoto pohledu úplně nezastávám představu, že v roce 2050 bude globálně pouze třináct procent z tradičních zdrojů a zbytek z obnovitelných zdrojů, když dnes obnovitelné zdroje tvoří cca šest procent výroby. Myslím si, že je to naprosto nereálné“ (All for Power, 2019, online). Co se týče velikosti globálního trhu s turbínami, generální ředitel společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. srovnává poslední 3 roky a naznačuje klesající tendenci. „Globálně se před třemi lety prodalo cca 100GW parních turbín, v loňském roce 60GW a letos trh vypadá na nějakých 50GW“ (All for Power, 2019, online). Výhodou Doosan Škoda Power s.r.o. je fakt, že působí globálně, ovšem správná a včasná identifikace budoucích potenciálních příležitostí je klíčová. „V rámci dělení zodpovědností Doosan Škoda Power nám náleží globální trh parních turbín do 350MW, tedy pouze 15GW. Těchto 15GW dělá asi 1,5 miliardy euro globálního koláče, z kterého se každý rok snažíme urvat zakázky do Plzně“ (All for Power, 2019, online).

3.5 SWOT analýza vybraného podniku

Tab. č. 1: SWOT analýza vybraného podniku (zaměření na trh PPT)

Silné stránky (interní vlivy)	Slabé stránky (interní vlivy)
<ul style="list-style-type: none"> ○ vysoce kvalifikovaní odborníci s dlouholetou praxí v oboru ○ globální působení na trhu ○ zázemí nadnárodní společnosti ○ robustní design turbíny (životnost) ○ variabilita řídicích systémů ○ široké portfolio dodávky (prakticky vybavení celé strojovny) ○ vlastní design zařízení kondenzace a regenerace ○ vlastní experimentální základna ○ větší flexibilita menší firmy ○ poskytování řešení na míru 	<ul style="list-style-type: none"> ○ rezervy v komunikaci (z realizační fáze projektů směrem k nabídkové fázi) ○ prostor pro navýšení obchodních agentů ve strategických světových teritoriích ○ jednoznačná cenová konkurenční nevýhoda v asijských zemích (na trzích operují hráči z Indie a Číny) ○ nákladnější administrativa a pomalejší změnové řízení
Příležitosti (externí vlivy)	Hrozby (externí vlivy)
<ul style="list-style-type: none"> ○ obecný trend přechodu na obnovitelné zdroje (nové potenciální příležitosti pro dodávky parních turbín – spalování biomasy) ○ trh industriálních parních turbín klade důraz na standardizaci produktových řad (snižování cen produktů) ○ globální trh parních turbín více dovoluje využití subdodavatelského řetězce z tzv. low cost countries, což vyžaduje a umožňuje rozšiřování dodavatelského portfolia) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ probíhající aktivity Evropské unie na poli snižování uhlíkové stopy mohou vést k redukcí počtu uhelných elektráren. ○ nestabilní politická situace v některých zemích světa ○ okolnosti Brexitu (nejasné budoucí obchodní podmínky, cla,..) ○ Celosvětová výrobní kapacita dodavatelů parních turbín se významně nemění. (na rozdíl od poptávky)

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

3.6 Konkurenční výhoda

„Podnik musí vytvářet konkurenční výhodu v řadě různých oblastí např. v rychlejší realizaci inovací, mimořádnou jakostí, poskytováním služeb, designu, spolehlivosti produktu, nižšími náklady a tím nižší cenou apod. Efektivní přístup ke konkurenční výhodě spočívá v kombinaci výše uvedených prvků“ (Keřt, 2007, s. 8).

3.6.1 Konkurenční výhoda průmyslových parních turbín (výkon do 55MW)

Vzhledem k pracovnímu zařazení autorky této bakalářské práce je výčet konkurenčních výhod zaměřen na dodávky průmyslových parních turbín, tedy stroje do výkonu 55MW.

- Robustní design turbíny (vyšší moment setrvačnosti, životnost, opatření proti různým krizovým stavům, apod.)
- Variabilita řídicích systémů (společnost je schopna dodat větší počet rozličných řídicích systémů při zákaznickově preferenci, stejně tak je možné řídit veškerý rozsah dodávky či pouze kritické záležitosti)
- Široké portfolio dodávky (v referencích společnosti najdeme i realizované projekty, které reprezentují prakticky celé stroje)
- Vlastní design KaR (kondenzace a regenerace)

3.6.2 Obchodní fáze projektu ve vztahu ke konkurenční výhodě

Ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. existují tři separátní úseky se samostatnými obchodními složkami. Doménou úseku „Nové projekty“ jsou turbíny o výkonu více jak 55MW, úsek „Průmyslové parní turbíny“ naopak pokryje požadavky klientů, kteří poptávají menší stroje, tedy do výkonu 55MW a úsek „Servis“ zabezpečuje komplexní servisní zakázky parních turbín společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. (projekty v pozáruční době) či servisní zakázky turbín jiných výrobců (jak již bylo řečeno).

Obchodní činnosti všech zmíněných úseků je potřeba definovat a za účelem koordinace a plnění plánů též dodržovat pracovní postupy a směrnice podniku, jež zahrnují postupy přezkoumání požadavků specifikovaných zákazníkem. Uzavřené smlouvy musí obsahovat všechny nezbytné náležitosti z hlediska platných právních předpisů a norem, včetně zajištění požadavků na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, ochranu životního prostředí a požární ochranu.

Poptávka přichází do obchodního úseku firmy různou formou:

- zákazník zašle poptávku prostřednictvím podnikového e-mailu (dostupnost na webových stránkách společnosti Doosan Škoda Power s.r.o.)
- zákazník přímo osloví konkrétního obchodníka (například díky referencím)
- obchodní agent přímo zprostředkuje kontakt mezi klientem a konkrétním obchodníkem
- obchodník přímo osloví klienta (například na základě identifikace potenciální příležitosti z různých marketingových zdrojů, které společnost Doosan Škoda Power s.r.o. též využívá)

Společnost Doosan Škoda Power s.r.o. se pohybuje vzhledem k energetickému sektoru víceméně na poli B2B či B2G (projekt může být kompletně zadán i financován vládní organizací) a obchodní tým se často potýká se složitým tendrovým vypsáním. V této fázi je jasnou **konkurenční výhodou**, pokud obchodní tým správně identifikuje potřeby klienta a je schopen flexibilně reagovat na nejrůznější požadavky zákazníka. Během přípravy nabídky či jejích následných revizí nutně dochází ke konfrontaci (zákazník požaduje slevu, ale zároveň například navyšuje rozsah dodávky) a tyto aspekty musí obchodní tým a vedení společnosti dobře zvážit. Vzhledem k přebytku světových výrobních kapacit aktuálně hrozí generování ztrát (ceny za poslední dva roky klesly o 20 – 30%, čemuž nečelí pouze Doosan Škoda Power s.r.o., ale také dodavatelé této společnosti). „Trh nás nutí jít nákupně do teritorií jako je Indie, Čína, Rumunsko. Stojí to více námahy a jdete do větších rizik. Pokud chcete nakupovat v Indii, musíte si udělat audit dodavatelských firem, ohlídat si čas a kvalitu“ (All for Power, 2019, online), popisuje generální ředitel společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. pro informační portál a časopis **All for Power**.

Konkurenční výhodou může být například i to, že se společnost zaváže k reálným termínům dodávky. Může se stát, že konkurence nabídne co nejkratší dodací termín a již v počátku ví, že není schopna termín splnit. Chce pouze získat projekt i s vědomím, že zaplatí vysoké penalizační poplatky za nesplnění konkrétních milníků. Vystavuje se tak riziku, že další zakázku již nedostane. (na poli energetiky je spíše omezený počet EPC partnerů, často se tedy zákazníci opakují a dobře znají dodavatele).

Konkurenční výhodou může být též přítomnost servisního centra v blízkosti realizace projektu.

Konkurenční výhodou může být v této fázi moment, kdy dodavatel ve snaze maximálně zákazníkovi vyhovět přijde například s nabídkou technického řešení, které v konečném důsledku může zákazníkovi **ušetřit náklady**.

Konkurenční výhodou představuje i situace, kdy zákazník pracuje na tzv. **Feasibility study** (předběžná studie, realizace projektu je plánována až za několik let), přičemž dodavatel může na samotném počátku nabídnout technické řešení, na jehož základě dojde k budoucí realizaci projektu.

Před podáním řádné nabídky, kdy by cena již neměla podléhat eskalaci, prochází obchodní případ ve společnosti schvalovacím procesem a všechny kroky jsou řádně zaznamenány jak pro samotnou přehlednost a návaznost, tak pro účely interních i externích auditů, kterými společnost Doosan Škoda Power s.r.o. pravidelně prochází. Nejvhodnější a často i neúčinnější formu jednání se zákazníkem samozřejmě představuje osobní kontakt. Vzhledem k faktu, že společnost Doosan Škoda Power s.r.o. působí na celosvětovém trhu, mohou se obchodníci setkat s nejrůznějšími typy klientů, přičemž osobní kontakt výrazně pomůže eliminovat některá nedorozumění, jež mohou pramenit z rozsáhlé neefektivní e-mailové korespondence. Na straně zákazníka existují týmy specialistů, zabývající se komerčními a technickými záležitostmi víceméně odděleně, samozřejmě do té míry, aby v době podpisu kontraktu byla zajištěna konzistentnost komerční a technické části. I finální cena by měla odrážet nabídnuté, potažmo kontraktem sjednané technické řešení, jasně definovaný rozsah dodávky a rozsah zodpovědností obou stran.

3.6.3 Realizační fáze projektu ve vztahu ke konkurenční výhodě

V rámci realizace projektu je zapotřebí veškeré činnosti správně a efektivně naplánovat tak, aby byly dodrženy dodací termíny (klíčové milníky projektu), správně a efektivně komunikovat se zákazníkem a problémy, které jsou u takto rozsáhlých projektů běžné, řešit se zákazníkem společně. Pokud se něco nepovede, rozhodně se nevyplatí zákazníkovi zamlčovat fakta, pravda může brzy vyjít najevo. „Mou zkušeností je, že zákazníci velmi ocení vaši otevřenost, komunikativnost, když jim ukážete, že víte, co děláte, a to se dnes počítá. A samozřejmě úspěch v realizaci je “precondition“, abyste mohli dále pokračovat. A musím říct, že jsme za posledních deset let podepsali turbín mnohem více, než jsme podepsali v předchozích deseti letech. Skutečně jsme po světě

narostli“ (All for Power, 2019, online), říká generální ředitel společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. pro informační portál a časopis **All for Power**.

Realizační projektový tým (viz již zmíněná **PŘÍLOHA C**) tvoří základní kámen realizace projektu a jeho složení, potažmo funkčnost je esenciální. Projektový manažer s hlavní zodpovědností za realizaci projektu musí znát parametry kontraktu a se zákazníkem vyjednávat případné dodatky smlouvy, sledovat průběh realizačních prací a pružně reagovat na vzniklé problémové situace, vystavovat zákazníkovi faktury v souladu s platebním kalendářem, sledovat Cash flow projektu, atd.

Konkurenční výhodu ve fázi realizace projektu (tzn. od podpisu kontraktu, přes převzetí díla zákazníkem ke komerčnímu provozu až po konec záruční lhůty) lze spatřovat, dle názoru autorky této bakalářské práce, mimo jiné i v aplikaci **tzv. chytrých brýlí**, o nichž bude pojednáno na následujících stránkách v rámci výzkumné části. Nejenže efektivně zkrátí řešení problémů během realizace projektu (servisní či reklamační výjezdy na stavbu), ale využití této služby vykazuje potenciál úspory nákladů i například v oblasti zaškolení pracovníků. Vědci tvrdí, že v případě použití chytrých brýlí například pro zaškolení personálu dojde k časové úspoře kolem 30 – 40%. Návrh, jak ověřit tuto skutečnost v praxi bude představen v **kapitole 5.5** za pomoci statistických testů.

Obr. č. 1 – Chytré brýle



Obr. č. 2 – Chytré brýle



Zdroj (Obr. č. 1 a 2): Konica Minolta Business Solution Czech, spol s r.o. (Ing. Tomáš Slavíček, Innovation Program Manager), 2019

V rámci přípravy podkladů pro tuto bakalářskou práci autorka iniciovala interní schůzku se zástupcem oddělení inovací za účelem zjištění, jaké informační systémy společnost Doosan Škoda Power s.r.o. využívá, jakým způsobem probíhá školení nových zaměstnanců výroby a jak jsou nastaveny výrobní procesy. Procesy realizační již autorka měla možnost prakticky vyzkoušet, tudíž lze usuzovat, jaké potenciální využití by chytré

brýle plnily například během reklamačního procesu. Klíčovou otázkou však zůstávalo, zda se chytré brýle ve společnosti již využívají v praxi či je zmíněná oblast zatím neprobádána. V rámci interní schůzky byl též nastíněn realizovaný rozhovor se zástupcem společnosti Konica Minolta Business Solution Czech, spol. s r.o. (viz **PŘÍLOHA D**). Výsledek schůzky nastínil, že společnost Doosan Škoda Power s.r.o. zatím chytré brýle prakticky nevyužívá, avšak existuje jistý potenciál pro jejich budoucí aplikaci. V současné době probíhá ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. iniciativa identifikace oblastí případného využití chytrých brýlí (montáž turbíny, školení personálu, konstrukční činnost, realizace, servis) s podporou ředitele Technického úseku. V brzké době by měla proběhnout externí schůzka se zástupci společnosti Konica Minolta Business Solution, spol. s r.o. právě za účasti ředitele Technického úseku a dalších specialistů. Externí schůzka bude zaměřena na nastín možností reálného využití produktu (lépe řečeno služby) v konkrétních oblastech výrobního, realizačního či servisního procesu s ohledem na možnosti konkrétní společnosti, tedy v tomto případě Doosan Škoda Power s.r.o.

3.6.4 Konica Minolta Business Solution Czech, spol s.r.o. (základní údaje)

V roce 2009 společnost Konica Minolta (s centrálou v Japonsku) zaměřovala svou pozornost na tiskárny, kopírovací stroje a fotoaparáty. Tento koncept se však v průběhu následujících deseti let změnil a Konica Minolta (ČR) zahájila v roce 2015 akvizici softwarové společnosti WEBCOM (odklon od fotoaparátů směrem k SW systémům). Téhož roku vzniklo inovační centrum se sídlem v Brně, tj. společnost **Konica Minolta Solution Czech, spol s r.o.** (česká pobočka Japonské Konica Minolty), se zaměřením na 3D tisk, podnikové systémy a využití augmentované reality. Inovační centra, která přímo podléhají centrále v Tokiu, jsou na světě pouze čtyři. Jedním z nich je právě brněnské centrum, které se věnuje například prediktivní údržbě. Na základě simulace jsou odborníci schopni předvídat, s jakou mírou pravděpodobnosti se může zařízení (např. tiskárna) pokazit. Díky tomu, že inovační centrum (Konica Minolta Solution Czech, spol. s r.o.) vyvinulo **chytré brýle**, bylo tedy nejvhodnější v rámci výzkumné části bakalářské práce realizovat interview (již zmíněná **PŘÍLOHA D**) přímo se zástupcem uvedené společnosti. Chytré brýle jsou primárně určeny pro technologický sektor. Mohou je využívat například montéři nebo technici, kteří v terénu provádějí komplikovanější servisní zásahy (redukce času).

3.6.5 Definice produktu/služby – chytré brýle

Chytré brýle (viz Obr. č.1 a 2) jako pojem představují řešení, které nabízí uživateli možnost mít neustále návod před očima a nebýt přitom žádným způsobem limitován ve své práci. Vhodná kombinace použitých technologií a konstrukčního řešení je zaměřena do oblasti průmyslu a denního použití v terénu. Tímto se AIRe LENS významně odlišují od ostatních podobných řešení (např. MS Hololens), které jsou konstrukčně komplikovanější, a tak se hodí spíše do kancelářského prostředí, nežli například na střechu budovy k opravě klimatizace.

Parametry chytrých brýlí jsou pro uživatele velmi příjemné, váží 32g a díky prostupnosti zraku 70% může pracovník zaostřit na své ruce, které například montují. Montážní pracovník má před očima montážní návod, a díky neomezenému zornému poli se může bez problémů věnovat své primární činnosti, tedy montáži.

4. Návrh opatření pro překonání slabých stránek ve vybraném podniku

Slabé stránky podniku, nastíněné ve SWOT analýze (kapitola 3.5), jsou spíše obecnějšího charakteru a vyžadují hlubší analýzu a procesy rozhodování na úrovni strategické sféry podniku. Pakliže ovšem slabé stránky vnímané autorkou bakalářské práce strategické vedení společnosti též sdílí.

Nápravné opatření, jež bude více rozpracováno, se týká aplikace chytrých brýlí v praxi a potenciální úspory nákladů jak ve výrobním procesu, tak zejména v realizační fázi projektu.

4.1 Návrh posloupnosti činností spojených s aplikací chytrých brýlí

- a) Návštěva společnosti Konica Minolta Business Solution Czech, spol. s r.o. (respektive Konica Minolta Laboratory Europe) s cílem seznámit se detailně v praxi s chytrými brýlemi (ideálně za účasti specialistů společnosti Doosan Škoda Power s.r.o., jejichž odborná způsobilost zaručuje správné vyhodnocení všech okolností budoucího využití chytrých brýlí v praxi.
- b) Účast na inovačních dnech společnosti Konica Minolta Business Solution Czech, spol. s r.o., které se konají zpravidla jedenkrát za měsíc. (lze spojit s cílenou návštěvou laboratorní jednotky, kde si zástupci společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. vyzkouší chytré brýle v praxi či budou upozorněni na další potenciální vývojové trendy).

- c) Vyhodnocení a následné doporučení využití chytrých brýlí v konkrétních oblastech či vznesení připomínek /doplňujících dotazů vůči výrobcí.
- d) Vypracování obchodní nabídky spol. Konica Minolta Business Solution Czech, spol. s r.o. (z realizovaného interview vyplývá, že chytré brýle s tříletou životností výrobce pronajímá se vším příslušenstvím, které k nim patří. Brýle jsou tedy po celou dobu majetkem společnosti Konica Minolta Business Solution Czech, spol. s r.o.).
- e) Akceptace nákupu chytrých brýlí formou tříměsíčního zkušebního balíčku, který zahrnuje zapůjčení brýlí, zaškolení, poskytnutí kompletního cloudového systému, HW i SW SLA (Service Level Agreement).
- f) Podpis NDA (Non-Disclosure Agreement) neboli písemného dokumentu, jímž se společnost Konica Minolta Business Solution Czech, spol. s r.o. zavazuje, že neposkytne citlivé informace třetím stranám.
- g) Aplikace chytrých brýlí v praxi a následné vyhodnocení pozitivních a negativních aspektů vč. poskytnutí zpětné vazby výrobcí
- h) Interní rozhodnutí o akceptaci stávající či revidované nabídky pronájmu chytrých brýlí nad rámec tříměsíčního zkušebního balíčku.
- i) Zapojení chytrých brýlí do praxe (při zaškolení personálu, konstrukčních procesech, montáži či v rámci realizačních aktivit na stavbě).
- j) Závěrečné vyhodnocení, případné uzavření dalších kontraktů či rámcové smlouvy s výrobcem.
- k) Pravidelná účast na inovačních dnech ve společnosti Konica Minolta Business Solution Czech, spol. s r.o. a sledování nových technologií již v počátečních fázích jejich vývoje (možná konkurenční výhoda).

5. Posouzení ekonomické efektivnosti navržených opatření

5.1 Vzor kalkulace AIRE LENS a cloud služby:

Obsah cloud služby AIRE LENS:

- a) **Bezpečnost** – pravidelné SW aktualizace řešící nové hrozby z oblasti SW a internetu.
- b) **Hardware** (servery, disková pole, síťová infrastruktura) – zajištění dostatečné hardware, či síťového výkonu vzhledem k neomezenému množství klientů, které

v rámci SW licenčního modelu společnost Konica Minolta Business Solution Czech, spol. s r.o. garantuje.

- c) **Záložní Hardware** – pro případ výpadku HW zajišťuje společnost Konica Minolta Business Solution Czech, spol. s r.o. automatické překlopení na záložní HW, tedy vše vede k výraznému zvýšení dostupnosti služby 24/7 (24 hodin denně, 7 dní v týdnu).
- d) **Diesel agregát** – v případě výpadku elektřiny obsahují prostory elektrický diesel agregát, který je schopen dočasně zajistit náhradu elektrického proudu, a tím zajistit 24/7 dostupnost služby.
- e) **Internetová linka** – kapacita linky automaticky dimenzovaná vzhledem k neomezenému množství klientů, které může zákazník v rámci zakoupené licence do cloudu připojit.
- f) **Záložní internetová linka** – v případě výpadku na hlavní internetové lince garantuje společnost Konica Minolta Business Solution Czech, spol. s r.o. automatické převedení na záložního poskytovatele internetu, opět vzhledem k 24/7 dostupnosti služby.
- g) **Zabezpečení cloud serverovny** – prostory s HW servery, a tím i daty, jsou hlídány bezpečnostní službou, vstupy jsou monitorovány a hlídány, musí docházet k autorizaci a autentifikaci při každém vstupu osoby do prostor.
- h) **IT specialisté** – techničtí specialisté provádí pravidelné kontroly a údržby jak SW, tak HW části.
- i) **SW OS** – V rámci služby je zajištěn nákup licencí, pravidelnou údržbu, aktualizaci operačních systémů na HW serverech, tzn. včetně údržby, servisu.
- j) **SW Remote Support** – jedna ze základních vybavení služby AL (AIRe Lens) je aplikace pro poskytování vzdálené podpory. Tato zajišťuje zabezpečené propojení SW CLOUDU (Dostupné na jakémkoli webovém prohlížeči) se zakoupenými brýlemi u koncového uživatele. Zabezpečené spojení je generováno automaticky, probíhá na pozadí a garantuje přenos jak obrazu, tak zvuku oběma směry (obraz z kamery brýlí do webového prohlížeče, zvuk z mikrofonu brýlí do prohlížeče, přičemž vše funguje oboustranně). Tento SW je pravidelně aktualizován a testován tak, aby bylo spojení kdykoliv dostupné a plynulé. Vše samozřejmě záleží na internetovém připojení na straně koncového uživatele brýlí (minimálně mobilní připojení LTE).

- k) SW správa brýlí** – každý administrátor a správce může skrze tento SW modul, spravovat, aktualizovat, kontrolovat, nastavovat brýle, které si zakoupil. Dostupnost modulu je možná prostřednictvím webového prohlížeče, a to z jakéhokoliv zařízení.
- l) SW Step-By-step Guidance** - tento modul obsahuje jednoduchou aplikaci pro tvorbu návodů a postupů. Jedná se o velice jednoduchý způsob vložení textu, vložení animace či workflow, které se následně vygeneruje do podoby návodky přímo v brýlích.
- m) Security VPN připojení** – pro zabezpečené spojení platformy a brýlí využívá společnost Konica Minolta Business Solution Czech, spol. s r.o. nejmodernější VPN tunely, které pravidelně aktualizuje. To vše směrem k bezpečnosti, stabilitě a zamezení ztrátě dat.

5.2 Celková cena chytrých brýlí vč. HW a SW, školení a SLA:

Chytré brýle vč. HW a SW, školení zákazníka a SLA = **7 637,- Kč/měsíc při smlouvě na 3 roky.**

Zdroj vzoru kalkulace AIRe LENS a cloud služby: Konica Minolta Business Solution Czech, spol. s r.o., Ing. Slavíček, 2019.

5.3 Náklady na uzavření smlouvy na pronájem chytrých brýlí pro 3 roky

Tab. č. 2: Odhad nákladů spojených s nákupem chytrých brýlí

Odhad nákladů spojených s nákupem chytrých brýlí				
náklady spojené s hodinovou sazbou (interní)		náklady spojené s administrativou / případně dopravou komponent (v Kč)	náklady na pronájem chytrých brýlí (v Kč)	
hodinová sazba (Nákupčí) (v Kč)	počet hodin nutných k projednání smlouvy / náklady v Kč	3 000	měsíční poplatek (v Kč)	smluvní délka pronájmu - 36 měsíců (v Kč)
1200	20 24 000			7 637
CELKEM:			301 932 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

pozn.: uvedená hodinová sazba neodpovídá skutečné hodinové sazbě, jedná se pouze o odhadovanou hodnotu.

5.4 Ilustrační příklad nákladových položek – reklamace zařízení v Mexiku

Tab. č. 3: Předběžné náklady na vyřízení reklamačního procesu

Vyřízení reklamačního procesu (1 pracovník) - realizace projektu v Mexiku							
náklady spojené s hodinovou sazbou (interní)				ostatní náklady (externí)			
hodinová sazba pracovníka (v Kč)	příprava na cestu (např. prostudování dokumentace) (v hodinách) / náklady (v Kč)	čas strávený na cestě (v hodinách) / náklady (v Kč)	pobyt na stavbě (v hodinách) / náklady (v Kč)	zpáteční letenka (v Kč)	místní přeprava (taxi, pronájem auta,...) (v Kč)	ubytování (v Kč)	diety (v Kč)
1400	5	30	30	40 000	5 000	5 dní * 2500	5 dní x 50 USD x 23,50
	7 000	42 000	42 000			12 500	5 875
CELKEM:							154 375 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

pozn.: uvedená hodinová sazba pracovníka neodpovídá skutečné hodinové sazbě, jedná se pouze o odhadovanou hodnotu.

Z kalkulace nákladů na výjezd pracovníka za účelem vyřízení reklamace do Mexika je patrné, že náklady na pronájem chytrých brýlí na 3 roky by byly pokryty již po realizaci druhého reklamačního výjezdu. Cílem srovnání těchto dvou kalkulací je prosté posouzení návratnosti investice.

V některých případech je výjezd pracovníka na stavbu neoddiskutovatelný (dle smlouvy musí dodavatel zajistit opravu či zahájit proces opravy zařízení do několika hodin od nahlášení vady), a pokud se nejedná o minoritní záležitost (poškozená součástka nebrání provozu turbosoustrojí), výjezd specialistů ze strany dodavatele je nevyhnutelný.

V některých případech však zákazník není přesně schopen vadu identifikovat a požaduje dle smlouvy okamžitý výjezd dodavatele i k minoritním vadám (nebránícím provozu). Projektový tým může obdržet sérii fotografií poškozené části nepřiliš čitelné kvality a nepřiliš zřetelného popisu. Správná identifikace příčin vady je však klíčová (nejen u zahraničních projektů), neboť špatně identifikovaná příčina závady vede k následným nežádoucím konsekvencím (nevhodný materiál k opravě, výjezd pracovníka, který není specializovaný na daný typ opravy, apod.). Za těchto okolností ke správné identifikaci příčiny problému mohou dopomoci právě **chytré brýle**. Pracovník zákazníka může zařízení snímat z více úhlů pohledu, detailně prozkoumat vadnou součástku, slovně popsat možné příčiny a chování zařízení v provozu, přímo diskutovat se zástupcem dodavatele možné příčiny a jejich odstranění díky webovému rozhraní s využitím webové kamery v chytrých brýlích. Některé vady by se takto daly opravit

přímo na místě a výjezd pracovníka (často na delší vzdálenost) nemusí být nutný. Při frekvenci reklamací v rámci realizace projektu (odhadem 30 – 40) se jeví jako vhodné vytipování konkrétního projektu, u kterého se chytré brýle vyzkouší prakticky. V případě, že se jejich funkce osvědčí a dojde k reálné úspoře nákladů projektu, mohou se chytré brýle stát v budoucnu nedílnou součástí dodávky. Samotná úspora nákladů v návaznosti na úsporu času se může stát **konkurenční výhodou pro zákazníka**.

5.5 Statistická analýza (párový t-test, popřípadě párový Wilcoxonův test)

V praxi nejsou výběry vždy závislé. Stává se, že u každé z n statistických jednotek potřebujeme zjistit hodnoty dvou znaků, které spolu souvisí, jsou vázány společným prvkem (např. zjišťujeme tlak krve před a po podání zkoumaného léku). Chceme ověřit, zda výběry závislých pozorování pocházejí z rozdělení se stejnými středními hodnotami μ_1, μ_2 , přičemž důležitým předpokladem mnoha testů je nezávislost výběrů. Můžeme si tedy definovat 2 výběry pozorování, a to $X = X_1, X_2, \dots, X_n$ a $Y = Y_1, Y_2, \dots, Y_n$. Střední hodnoty μ_1 (výběr X) a μ_2 (výběr Y) **neznáme**. Pro test shody středních hodnot formulujeme hypotézu: **$H_0: \mu_1 = \mu_2$** a dále možné alternativní hypotézy:

$$H_1: \mu_1 < \mu_2, \text{ resp. } \mu_1 - \mu_2 < 0$$

$$H_1: \mu_1 > \mu_2, \text{ resp. } \mu_1 - \mu_2 > 0$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2, \text{ resp. } \mu_1 - \mu_2 \neq 0$$

Dále definujeme **soubor diferencí**, a to $\mathbf{D} = (D_1, D_2, \dots, D_n)$, kde $D_i = X_i - Y_i$. Výpočetně převádíme párový problém na případ jednoho výběru (test o shodě hodnot použitý na soubor diferencí D). Testujeme hypotézu: **$H_0: \mu = 0$** a dále možné alternativní hypotézy:

$$H_1: \mu < 0$$

$$H_1: \mu > 0$$

$$H_1: \mu \neq 0$$

Pokud předpokládáme **normální rozdělení** veličin (D_1, D_2, \dots, D_n) , můžeme použít **jednovýběrový t-test (tedy párový t-test)**, avšak pokud mají veličiny **spojité rozdělení s hustotou symetrickou kolem mediánu**, můžeme použít **jednovýběrový Wilcoxonův test (párový Wilcoxonův test)**, popřípadě test mediánový (znaménkový).

Převědeme výše uvedené teze na výzkumné otázky bakalářské práce. Zkoumáme, zda zavedením chytrých brýlí do výrobního provozu dojde k úspoře času, k čemuž využijeme nastíněné statistické testy.

Formulujeme základní hypotézu / tvrzení:

Zavedením chytrých brýlí do výroby (za účelem školení personálu) dojde k úspoře času, který školitel i školený stráví na konkrétním výrobním stanovišti.

5.5.1 Navrhované schéma budoucího výzkumu

Tab. č. 4 – Zaškolení pracovníků výroby

Zaškolení pracovníků výroby		
Počet výrobních stanovišť	Čas strávený zaškolením pracovníka výroby na konkrétním výrobním stanovišti před zavedením chytrých brýlí (v hodinách)	Čas strávený zaškolením pracovníka výroby na konkrétním výrobním stanovišti po zavedení chytrých brýlí (v hodinách)
stanoviště 1
stanoviště 2
stanoviště 3
stanoviště 4
stanoviště 5
stanoviště 6
stanoviště 7
stanoviště 8
stanoviště 9
stanoviště 10

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

(Pozn. data není možné aktuálně změřit vzhledem k faktu, že chytré brýle zatím nebyly ve zkoumaném podniku testovány, následující ukázka statistických testů je realizována s daty odhadovanými či předpokládanými).

Levý sloupec tabulky č. 4 vyjadřuje hodnoty, které odráží počet hodin potřebných pro zaškolení jednoho pracovníka do výroby v rámci konkrétního výrobního stanoviště před zavedením chytrých brýlí. Pravý sloupec představuje budoucí hodnoty naměřené v hodinách, odrážející počet hodin potřebných pro zaškolení jednoho pracovníka do výroby v rámci konkrétního výrobního stanoviště po zavedení chytrých brýlí.

Výše uvedené schéma předpokládá, že mezi jednotlivými stanovišti nejsou významné rozdíly, které by zkreslovaly výsledky použitých statistických testů. V opačném případě bychom museli použít jiné statistické metody (například 2-faktorovou ANOVU).

Abychom ověřili základní hypotézu, stanovíme následující podpůrné hypotézy pro statistický výpočet:

H0: čas potřebný k zaškolení 1 pracovníka na konkrétním stanovišti před zavedením chytrých brýlí, **je shodný** s časem, potřebným k zaškolení 1 pracovníka na konkrétním stanovišti po zavedení chytrých brýlí

H1: čas potřebný k zaškolení 1 pracovníka na konkrétním stanovišti před zavedením chytrých brýlí, **je větší (delší) než** čas, potřebný k zaškolení 1 pracovníka na konkrétním stanovišti po zavedení chytrých brýlí

Budeme tedy řešit jednostranný (konkrétně pravostranný) test.

Kromě samotných naměřených hodnot nás samozřejmě zajímá, z jakého rozdělení data pocházejí, abychom mohli zvolit správný navazující statistický test. V případě měření dat na jednotlivých stanovištích se omezujeme na data, spadající do kategorie do 50-ti pozorování. Volíme tedy Shapiro-Wilcoxonův test normality a vymežíme hladinu významnosti $\alpha = 0,05$.

Tab. č. 5: Shapiro-Wilcoxonův test normality

Zdroj: vlastní zpracování, 2019 – využití programu MS Office (doplněk RealStat)

	Čas strávený zaškolením pracovníka výroby na konkrétním výrobním stanovišti před zavedením chytrých brýlí (v hodinách)	Čas strávený zaškolením pracovníka výroby na konkrétním výrobním stanovišti po zavedení chytrých brýlí (v hodinách)
W-stat	0,907236927	0,925369278
p-value	0,262545728	0,403917366
alpha	0,05	0,05
normal	yes	yes

Kde: *W-stat*testové kritérium

p-valuep-hodnota

alpha.....hladina významnosti alfa (α)

normalnormální rozdělení

Pro zpracování Shapiro-Wilcoxonova testu byla zvolena data odhadovaná, jak již bylo řečeno (pro účely vizualizace). V zeleně označeném řádku (viz Tabulka č. 5) je patrné, že data pocházejí z normálního rozdělení, a proto můžeme pokračovat **párovým t-testem**, jehož předpokladem je právě fakt, že data pocházejí z normálního rozdělení.

Tab. č. 6: Párový t-test

	Čas strávený zaškolením pracovníka výroby na konkrétním výrobním stanovišti před zavedením chytrých brýlí (v hodinách)	Čas strávený zaškolením pracovníka výroby na konkrétním výrobním stanovišti po zavedení chytrých brýlí (v hodinách)
Stř. hodnota	55,2	39,6
Rozptyl	323,9555556	230,9333333
Pozorování	10	10
Pears. korelace	0,565796453	
Hyp. rozdíl stř. ho	0	
Rozdíl	9	
t Stat	3,149248882	
P(T<=t) (1)	0,005875874	
t krit (1)	1,833112933	
P(T<=t) (2)	0,011751748	
t krit (2)	2,262157163	

Zdroj: vlastní zpracování, 2019 – využití programu MS Office (funkce analýza dat)

Kde: *t Stat*testové kritérium

P(T<=t) (1)...p-hodnota pro jednostranný test

t krit (1).....kritická hodnota pro jednostranný test

$P(T \leq t)$ (2)... p-hodnota pro oboustranný test
 t_{krit} (2).....kritická hodnota pro oboustranný test

Z výše uvedené Tabulky č. 6 je patrná p-hodnota (řádka označená sytě zelenou barvou), která nám určuje nejmenší hladinu významnosti α , na které lze hypotézu H_0 zamítnout. **V našem případě je možné hypotézu H_0 zamítnout**, neboť hodnota 0,005875874 je menší než hodnota 0,05.

Závěrem bychom tedy mohli říci, že **potvrzujeme hypotézu H_1** , tzn. čas potřebný k zaškolení 1 pracovníka na konkrétním stanovišti před zavedením chytrých brýlí, **je větší (delší) než** čas, potřebný k zaškolení 1 pracovníka na konkrétním stanovišti po zavedení chytrých brýlí. Tím podporujeme hypotézu, že díky zavedení chytrých brýlí do výroby společnost Doosan Škoda Power s.r.o. ušetří čas pracovníka, který nováčka zaškoluje a je tedy takto možné zefektivnit část výrobního procesu.

V případě, že by data nevykazovala normální rozdělení, řešili bychom výzkumnou otázku párovým Wilcoxonovým testem. Formulace hypotéz by byla stejná jako v předešlém případě párového t-testu, nicméně bychom pokračovali sice též párovým, ovšem neparametrickým testem, viz následující schéma:

Tab. č. 7: Párový Wilcoxonův test

Čas strávený zaškolením pracovníka výroby na konkrétním výrobním stanovišti před zavedením chytrých brýlí (v hodinách)	Čas strávený zaškolením pracovníka výroby na konkrétním výrobním stanovišti po zavedení chytrých brýlí (v hodinách)
Stř. hodnota	55,2
Rozptyl	323,9555556
Pozorování	10
Pears. korelace	0,565796453
Hyp. rozdíl stř. ho	0
Rozdíl	9
t Stat	3,149248882
$P(T <= t)$ (1)	0,005875874
t krit (1)	1,833112933
$P(T <= t)$ (2)	0,011751748
t krit (2)	2,262157163

Zdroj: vlastní zpracování, 2019 - využití programu MS Office (doplněk RealStat)

Kde: *median*medián
countpočet pozorování
unequalpočet nestejných dvojic
T+součet pořadí kladných dvojic
T-součet pořadí záporných dvojic
Ttestové kritérium
meanstřední hodnota
std devsměrodatná odchylka
z-scoretestové kritérium po normalizaci
p-normp-hodnota po normalizaci
p-exactp-hodnota pro malý rozsah/soubor pozorování

V případě výše uvedeného neparametrického párového Wilcoxonova testu nás opět zajímá p-hodnota (sytě zelené značení v rámci Tabulky č. 7). Vzhledem k malému počtu pozorování (10 stanovišť) sledujeme řádku s označením **p-exact**. Hodnota 0,001953125 **je menší než** 0,05, a je tak možné zamítnout hypotézu H_0 (stejně jako u parametrického párového t-testu).

Závěrem bychom opět mohli říci, že **potvrzujeme hypotézu H_1** , tzn. čas potřebný k zaškolení 1 pracovníka na konkrétním stanovišti před zavedením chytrých brýlí, **je větší (delší) než** čas, potřebný k zaškolení 1 pracovníka na konkrétním stanovišti po zavedení chytrých brýlí. Zavedením chytrých brýlí do výroby tedy společnost Doosan Škoda Power s.r.o. ušetří čas pracovníka, který nováčka zaškoluje, a je tedy možné zefektivnit část výrobního procesu.

Závěr

v teoretické části bakalářské práce se kromě vysvětlení základních pojmů (CRM, konkurenční výhoda, apod.) řeší nutnost správného uchopení manažerských nástrojů, zaměřených na CRM s cílem zefektivnění vztahů se zákazníky. Vzhledem k tomu, že klíčové téma je rozpracováno zejména z hlediska B2B sektoru, je i praktická část zaměřena na podnik, realizující svou činnost na B2B trzích.

Realizací projektů na B2B trzích firmy často vstupují do dlouhodobých vztahů se svými zákazníky a dodavateli, a je tedy nezbytné dlouhodobě vytvářet oboustranně výhodné podmínky, chovat se eticky a pečovat o svou pověst, neboť ztráta reputace je mnohdy horší než ztráta finanční.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na možné rozšíření stávajícího B2B modelu ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. o zavedení tzv. chytrých brýlí, jež se stále více ukazují jako užitečná pomůcka ve výrobním procesu, ve fázi realizace či servisu. Hypotézy, formulované v této bakalářské práci, hovořící o zefektivnění výrobního procesu či realizační fáze projektu, je možné v budoucnu podpořit nastíněnými statistickými testy. Sběr dat, plnohodnotné výsledky uvedených testů a jejich vyhodnocení je však možné získat až po nákupu chytrých brýlí (respektive testovacího balíčku) a uvedení produktu/služby do praxe. Výstupy statistických testů v bakalářské práci slouží pouze pro ilustraci (vstupní data byla zvolena odhadem).

Využití některé z metod vyobrazených v teoretické části práce jako je index spokojenosti zákazníka (CSI), jež by vyžadoval hodnocení spokojenosti jednotlivých zákazníků, by vzhledem k povaze podniku představoval dlouhodobý proces sběru dat a jejich vyhodnocení. Autorka práce tedy volí ze svého pohledu hmatatelnější téma, a to zavedení produktu, lépe řečeno služby, která může ve svém důsledku přinést snížení nákladů pro dodavatele parní turbíny a zároveň benefit pro zákazníka (kupříkladu zkrácení doby vyřízení reklamace, pakliže se nejedná o majoritní chybu).

V současné době probíhá ve zkoumaném podniku identifikace možných oblastí případného využití chytrých brýlí (montáž turbíny, školení nových zaměstnanců výroby, konstrukční činnosti, realizace či servis), a to za podpory technického ředitele podniku.

V praktické části je také popsán návrh posloupnosti činností spojených s aplikací chytrých brýlí, přičemž velmi praktická se jeví účast na inovačních dnech, kterou pořádá společnost Konika Minolta Business Solutions Czech, spol. s r.o. V rámci těchto inovačních dní je možné seznámit se například s novinkami, které jsou teprve ve svém

počátečním stádiu vývoje, a tím tak získat tolik potřebnou konkurenční výhodu do budoucna.

Seznam použité tištěné literatury

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Marketing na sociálních sítích: prosadte se na Facebooku a Twitteru*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3320-0.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *Management zákaznických řešení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0559-5.

KEŘT, Radim. *Hodnota pro zákazníka v návaznosti na CRM a jeho význam pro konkurenceschopnost podniku*. Brno: Vědecké spisy vysokého učení technického v Brně, Edice PhD Thesis, sv. 415. 2007. ISBN 978-80-214-3431-8.

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

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje pro posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0419-2.

OLEJ, Marián. *Jak získávat klienty a zákazníky: referenční byznys*. 1.vyd. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0423-8.

PŘIBYL, Milan. *Etika a její role v řízení vztahů se zákazníkem (teze disertační práce)*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2014. ISBN 978-80-7454-342-5.

Seznam použité elektronické literatury

ALIAPULIOS, Janis. *Konica Minolta se mění. Někdejší výrobce fotoaparátů našel nový směr podnikání, česká divize je v něm nejdál* [online]. *Hospodářské noviny*, 2016 © 1996-2019 Economia, a.s. [cit. z 1.10.2019]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65396360-konica-minolta-se-meni>

DENKOVÁ, Adéla. *Pavel Čurda: S digitalizací dokumentů a inovacemi má Česko před řadou evropských zemí náskok* [online]. EURACTIV, 2017 [cit. z 1.10.2019]. Dostupné z: <https://www.info.cz/byznys/bryle-ktere-pomuzou-opravit-semafor-i-chytre-etikety-na-vino-takova-je-budoucnost-rika-sef-konica-minolta-13388.html>

DOUPAL, František. *Konica Minolta: Pavel Čurda a Tomáš Bednář* [online]. Reseller Magazine OnLine, 2016 © 2009–2019. [cit. z 1.10.2019]. Dostupné z: <https://www.rmol.cz/personalie/konica-minolta-pavel-curda-tomas-bednar>

KRISTEN, Vojtěch. *Uspokojit klienta v Česku je extrémně náročné, říká v rozhovoru ředitel Konica Minolta* [online]. Info.cz. 2018 © 2001 - 2019 CZECH NEWS CENTER a.s. a dodavatelé obsahu [cit. z 1.10.2019]. Dostupné z: <https://www.info.cz/byznys/uspokojit-klienta-v-cesku-je-extremne-narocne-rika-v-rozhovoru-reditel-konica-minolta-35776.html>

KUBÁŇ, Martin, TOLOCH, Alexandr. *Implementace balanced scorecard a specializovaná softwarová podpora* [online]. IT Systems, Data warehousing / Business intelligence, 2010 © 2001 - 2019 [cit. z 20.9.2019]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/implementace-balanced-scorecard-1.htm>

SVOBODA, Petr. *Celosvětová eroze klasické energetiky rozhodně nehrozí* [online]. All For Power, 2019 © 2007 - 2019 [cit. z 1.10.2019]. Dostupné z: <http://www.allforpower.cz/clanek/celosvetova-eroze-klasicke-energetiky-rozhodne-nehrozi/>

Balanced Scorecard. Kvalita ve veřejné správě, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra [online] [cit. z 1.9.2019]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/balanced-scorecard/>

Vztahový marketing. Wikipedie [online] [cit. z 1.9.2019]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Vztahov%C3%BD_marketing

WEBCOM od ledna 2019 jako Konica Minolta IT Solutions Czech [online]. WEBCOM a.s., 2018. © 1999 - 2019 [cit. z 1.10.2019]. Dostupné z: <http://www.itpoint.cz/webcom/clanky/?i=km-itscz-12820>

Seznam tabulek

Tab. č. 1 = SWOT analýza vybraného podniku, s. 29

Tab. č. 2 = Odhad nákladů spojených s nákupem chytrých brýlí, s. 38

Tab. č. 3 = Předběžné náklady na vyřízení reklamačního procesu, s. 39

Tab. č. 4 = Zaškolení pracovníků výroby, s. 41

Tab. č. 5 = Shapiro-Wilcoxonův test normality, s. 42

Tab. č. 6 = Párový t-test, s. 42-43

Tab. č. 7 = Párový Wilcoxonův test, s. 43

Seznam obrázků

Obr. č. 1 = Chytré brýle, s. 33

Obr. č. 2 = Chytrý brýle, s. 33

Seznam použitých zkratek

BSC	Balanced Scorecard
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
CBA	Customer Behavioral Analytics
CRM	Customer Relationship Management
CSI	Customer Satisfaction Index
CVA	Customer Value Audit
EPC	Engineering, Procurement, Construction
GW	Gigawatt
HD	High-Definition
HW	Hardware
IT	Information Technology
JIT	Just In Time
KaR	Kondenzace a regenerace
LTE	Long Term Evolution
Mpx	Megapixel
MW	Megawatt
NDA	Non-disclosure Agreement
OEM	Original Equipment Manufacturer
OS	Operation System
PPT	Průmyslové parní turbíny
PR	Public Relations
R&D	Research and Development
SLA	Service Level Agreement
SW	Software
TRL	Technology Readiness Level
VIP	Very Important Person
VPN	Virtuální privátní síť
WOM	Word of Mouth

Seznam příloh

PŘÍLOHA A = Výpis z obchodního rejstříku (zkoumaný podnik)

PŘÍLOHA B = Organizační schéma zkoumaného podniku

PŘÍLOHA C = Realizační projektový tým a jeho význam z hlediska
konkurenceschopnosti podniku

PŘÍLOHA D = Interview se zástupcem společnosti Konica Minolta Business Solution
Czech, spol. s r.o.

Abstrakt

MELUZÍNOVÁ, Romana. *Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku*. Cheb, 2019. 48 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: marketing, CRM (řízení vztahů se zákazníky), konkurence a konkurenční výhoda, chytré brýle

Předložená práce je zaměřena na propojení marketingu vztahů se zákazníky s řízením vztahů se zákazníky, pojednává o tom, jaký vliv na řízení vztahů se zákazníkem má etika a definuje pojem konkurenční výhoda (zejména na B2B trhu). Praktická část práce věnuje pozornost konkrétnímu energetickému podniku, jehož výrobním artiklem je parní turbína. Vzhledem k faktu, že zkoumaný podnik se pohybuje víceméně na B2B trhu, přístup k zákazníkům vyžaduje specifický přístup. Výzkumná otázka je soustředena na rozšíření stávajícího B2B modelu ve zkoumaném podniku, k čemuž byla využita analýza současného stavu, analýza a syntéza dat, interview a statistické testy (párový t-test a párový Wilcoxonův test). Hlavní výstup práce spočívá v nastínění možnosti využití speciálních chytrých brýlí v podnikové praxi, a to zejména v oblasti výroby a jako vzdálená podpora pro realizační fázi projektu. Během přípravy práce se podařilo uskutečnit několik iniciačních schůzek mezi zkoumaným podnikem a společností, jež chytré brýle vyvinula. Statistické testy, použité v této práci, slouží jako budoucí nástroj pro podporu ověření platnosti tvrzení, že díky použití chytrých brýlí dojde ve výrobní fázi projektu k časovým úsporám. Využití chytrých brýlí v realizační fázi projektu zase přispívá ke konkurenční výhodě zkoumaného podniku (opět zejména z hlediska časové úspory). Pokud se podaří chytré brýle uvést ve zkoumaném podniku do praxe, práce by mohla být v budoucnu rozšířena o přesné výstupy, které v této fázi (před zavedením brýlí do praxe), nejsou zatím z pochopitelných důvodů dostupné.

Abstract

MELUZÍNOVÁ, Romana. *Customer relationship management and its importance for business competitiveness reinforcement*. Cheb, 2019. 48 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: marketing, CRM (Customer Relationship Management), Competition and Competitive advantage, smart glasses

The presented work is concentrated on customer relationship marketing with a connection to customer relationship management. It describes how ethics influences customer relationship management and defines the competitive advantage (especially in the B2B market). The practical part of the work pays attention to a specific energy company, which produces steam turbines. Due to the fact the surveyed company operates more or less on the B2B market, access to customers requires a specific approach. The research question of the thesis solves the extension of the existing B2B model in the surveyed company, which used the analysis of the current state, data analysis and synthesis, interview and statistical tests (paired t-test and paired Wilcoxon's test). The main focus of the work is to outline the possibility of using special smart glasses in business practice, especially in the field of production and as a remote support for the implementation phase of the project. During the preparation of the work, several initiation meetings took place between the surveyed company and the smart glasses developer that offers such a services to its client. The statistical tests used in this work serve as a future tool to support validation of the claim that the use of smart glasses will save time in the production phase of the project. The use of smart glasses in the implementation phase of the project in turn contributes to the competitive advantage of the surveyed company (saving time can occur again). If smart glasses can be put into practice in the surveyed company, the work could be expanded in the future in order to include accurate outputs that were not available at this stage for understandable reasons.