



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

## ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

## HLAVNÍ A PODPŮRNÉ ČINNOSTI V PODNIKU SE ZAMĚŘENÍM NA FACILITY MANAGEMENT

MAIN AND SUPPORTING ACTIVITIES IN A COMPANY WITH A FOCUS ON FACILITY  
MANAGEMENT

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Ondřej Wittek

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. ALENA TICHÁ, Ph.D.

BRNO 2017



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

<b>Studijní program</b>	N3607 Stavební inženýrství
<b>Typ studijního programu</b>	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
<b>Studijní obor</b>	3607T038 Management stavebnictví (N)
<b>Pracoviště</b>	Ústav stavební ekonomiky a řízení

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

<b>Student</b>	Bc. Ondřej Wittek
<b>Název</b>	Hlavní a podpůrné činnosti v podniku se zaměřením na facility management
<b>Vedoucí práce</b>	doc. Ing. Alena Tichá, Ph.D.
<b>Datum zadání</b>	31. 3. 2016
<b>Datum odevzdání</b>	13. 1. 2017

V Brně dne 31. 3. 2016

---

doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.  
Vedoucí ústavu

---

prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.,  
MBA  
Děkan Fakulty stavební VUT

## **PODKLADY A LITERATURA**

1. VYSKOČIL V.K., ŠTRUP O.: Podpůrné procesy a snižování nákladů (Facility management), Praha 2003, Professional Publishing. Počet stran 288. ISBN 80-86419-45-2
2. SOMOROVÁ V.: Optimalizácia nákladov spravovania stavebných objektov metódou facility managementu, Bratislava 2007, Slovenská technická univerzita v Bratislavě. Počet stran 198. ISBN 978-80-227-2782-2
3. VYSKOČIL V.K.: Facility management - procesy a řízení podpůrných činností. Příbram 2009. Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-97-9
4. ŠTRUP O.: Základy facility managementu, Professional publishing, Praha 2014, ISBN 978-80-7431-143-7
5. SOMOROVÁ V.: Facility management, Professional publishing, Praha 2014, ISBN 978-80-7431-141-3
6. IFMA Česká republika - dostupné materiály
7. Legislativa a normy pro facility management v EU a v ČR

## **ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ**

Cílem práce je vymezit obvyklé podpůrné činnosti vybraného podniku ve srovnání s hlavními činnostmi. Přitom představit roli facility managementu jako komplexní metody pro řízení podpůrných činností a ověřit poznatky na konkrétním podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Základní pojmy
3. Hlavní a podpůrné činnosti podniku
4. Formy poskytování facility managementu
5. Konkrétní příklad
6. Vyhodnocení
7. Závěr
8. Publikáční zdroje

Výsledkem práce je představení facility managementu a jeho aplikace v konkrétním podniku.

## **STRUKTURA DIPLOMOVÉ PRÁCE**

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

---

doc. Ing. Alena Tichá, Ph.D.

Vedoucí diplomové práce

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce je orientována na téma hlavní a podpůrné činnosti v podniku se zaměřením na facility management. V teoretické části práce jsou popsány stěžejní pojmy tohoto tématu a také je vysvětleno, jak se jednotlivé pojmy odlišují. Součástí teoretické části práce je i kapitola Řízení vztahů se zákazníkem, což je téma, které je značně probíráno v praktické části práce. Případová studie této práce je zaměřena na některé z hlavních a podpůrných činností vybraného podniku, které jsou pomocí softwaru CRM efektivnější, díky sbližování procesů a pracovníků. Výsledkem případové studie je návrh práce se softwarem CRM.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

facility management, hlavní činnosti, podpůrné činnosti, crm, insourcing, outsourcing, software, implementace, projekt stavby, marketingová strategie

## **ABSTRACT**

This diploma thesis is focused on main and supporting business activities in the company with focus on facility management. In the theoretical part are described main terms of this topic and differences are explained. Theoretical part contains chapter Customer relationship management which is an important topic in the practical part of the work. Practical part is focused on some of the main and supporting business activities. By using software CRM, activities are more efficient because of connection between process and employees. Result of this work is proposal of work with software CRM.

## **KEYWORDS**

facility management, core business, non-core business, crm, insourcing, outsourcing, software, implementation, building project, marketing strategy

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE VŠKP**

Bc. Ondřej Wittek *Hlavní a podpůrné činnosti v podniku se zaměřením na facility management*. Brno, 2016. 72 s., 51 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce doc. Ing. Alena Tichá, Ph.D.

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 12. 1. 2017

---

Bc. Ondřej Wittek  
autor práce

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval všem, kteří mi poskytli informace a odborné konzultace nebo mě jakkoliv podpořili při psaní této diplomové práce. Zejména děkuji mé vedoucí, doc. Ing. Aleně Tiché, Ph.D. za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Dále bych rád poděkoval firmě Schöck-Wittek s.r.o. za poskytnutí informací a podkladů potřebných k vypracování mé diplomové práce. Nakonec děkuji také i mé rodině a přítelkyni Ing. Jitce Kovařčíkové za jejich podporu a trpělivost po celou délku mého studia.

# OSNOVA PRÁCE

## Obsah

1. Úvod.....	3
2. Cíl práce.....	3
3. Teoretický přehled pojmů.....	4
3.1. Core business (hlavní činnost).....	5
3.1.1. Hlavní činnost stavební firmy.....	5
3.1.2. Tři kategorie core a non-core business .....	6
3.2. Non-core business (podpůrné činnosti) .....	7
3.2.1. Outsourcing .....	8
3.2.2. Insourcing .....	9
3.3. Facility management (FM) .....	10
3.3.1. Facility manager .....	13
4. Řízení vztahů se zákazníky .....	13
4.1. Marketingové strategie .....	14
4.2. Společnost SAP.....	20
4.2.1. Software CRM .....	20
4.2.2. Správná implementace softwaru .....	20
5. Případová studie .....	23
5.1. Popis organizace .....	24
5.1.1. Činnosti organizace .....	25
5.1.1.1. Hlavní činnost.....	25
5.1.1.2. Podpůrné činnosti .....	27
5.1.2. Struktura společnosti a rozdělení činností mezi zaměstnance .....	30
5.1.2.1. Návrh na zlepšení práce v softwaru a zvýšení efektivity práce .....	30
5.1.2.2. Rozdělení činností mezi zaměstnance .....	31
6. Facility management ve společnosti .....	33
6.1. Facility manager .....	34
7. Implementace softwaru .....	36
7.1. Harmonogram implementace.....	38
7.2. Příprava na implementaci .....	38
7.3. Fáze projektu v CRM .....	40
7.3.1. Činnosti a působení v CRM v návaznosti na fáze projektu.....	43
7.3.2. Popis činností společnosti .....	44
7.3.3. Práce v CRM .....	46
7.3.4. Účastníci projektu .....	48



7.4. Projekt stavby .....	48
7.4.1. Průběh projektu stavby v jednotlivých fázích .....	49
7.4.2. Projekt stavby z pohledu developera .....	53
8. Návrh kontroly práce v CRM .....	56
8.1. Hodnocení hvězdiček (*).....	56
8.2. Hodnocení křížků (X) .....	57
9. Analýzy a statistiky vycházející z CRM .....	58
9.1. Report.....	58
9.2. Nabídky.....	59
9.3. Klienti.....	61
9.4. Obrat.....	62
9.5. Zakázky .....	62
9.6. Rozhodování klienta .....	63
10. Shrnutí výhod a nevýhod implementace a používání CRM .....	63
10.1. Nevýhody zavedení CRM.....	63
10.2. Výhody zavedení CRM.....	63
10.3. Přínos pro hlavní a podpůrné činnosti společnosti .....	64
10.3.1. Přínos hlavním činnostem .....	64
10.3.2. Přínos podpůrným činnostem.....	65
11. Závěr .....	65
12. Seznam použité literatury .....	67
Seznam použitých zkratk.....	69
Seznam tabulek.....	70
Seznam obrázků.....	71
Přílohy .....	72

# 1. Úvod

Téma Hlavní a podpůrné činnosti v podniku se zaměřením na facility management jsem si vybral pro vypracování diplomové práce, protože mě toto téma zaujalo a uměl jsem si představit, že ho aplikuji na společnost Schöck-Wittek, ke které mám velmi blízko.

Z pohledu studia je toto téma také atraktivní, jelikož studuji obor Management stavebnictví. Pro jakýkoliv management je rozdělení činností na hlavní a podpůrné důležitým krokem, který rozhoduje o směřování společnosti. V současné době, je pro management také velkým tématem facility management. Definicí facility managementu je mnoho, dle českých technických norem neboli ČSN/EN 15221 [13] článku je ale definována jako „*integrace činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivitu vlastní základní činnosti.*“ Facility management tedy usiluje o podporu a zvýšení efektivity vlastní základní činnosti, což je cílem každého managementu.

Dalším důvodem proč mě toto téma zaujalo je plán implementace softwaru CRM do společnosti Schöck-Wittek. CRM neboli nezkráceně Customer Relationship Management je software, který se stará o řízení vztahů se zákazníkem a měl by přispívat k lepšímu fungování společnosti. Což podle mého názoru úzce souvisí jak s facility managementem, tak s rozdělením činností na činnosti hlavní a činnosti podpůrné.

Všechny zmíněné body, tedy hlavní a podpůrné činnosti, facility management a CRM jsou v této práci řešeny společně. Praktická část této práce je psána na aktuální situaci ve společnosti Schöck-Wittek.

## 2. Cíl práce

Cílem této diplomové práce s názvem Hlavní a podpůrné činnosti podniku se zaměřením na facility management je popsat a rozdělit tyto činnosti v části teoretické. Rozdělit je na činnosti hlavní, tedy na ty, které jsou pro společnost nejdůležitější a ziskové a na činnosti podpůrné, které jsou taktéž důležité, ale jsou to činnosti, které podporují činnosti hlavní a starají se o jejich nejplynulejší a bezproblémový chod. Dále popíši software, který pomáhá s jejich realizováním a správným vykonáváním jednotlivých činností. Dále také okomentuji vliv outsourcingu a insourcingu na fungování firmy a popíši případy, kdy jsou tyto varianty vhodné a kdy ne. Dalším bodem teoretické části práce je facility management, v části teoretické je pojem jako takový přiblížen a jsou popsány jeho výhody.

V případové studii je cílem navrhnout pro danou firmu plán činností, které provázejí celou výstavbu větší stavby. Pro tyto činnosti vypíše pozice, které jsou za jednotlivé části zodpovědné a podílejí se na nich. Do grafu jsou také vloženy činnosti hlavní a činnosti podpůrné, jež musí firma vykonávat nebo si je nechává externě vykonávat. Hlavní a podpůrné činnosti jsou v grafu časově určeny. Součástí je návrh systému, kde se provádění jednotlivých činností dá kontrolovat. Do tohoto procesu je také zahrnuta práce se softwarem společnosti SAP a to konkrétně programem CRM, což je zkratka pro anglický název Customer relationship management, která se do češtiny překládá jako řízení vztahů se zákazníky. Opět jsou činnosti prováděné v CRM dány do grafu a jsou tedy časově určeny. V další části práce je popsána práce v CRM a také výhody programu pro hlavní a podpůrné činnosti.

K dosažení cílů práce jsou stanoveny tyto body, které by měly být splněny:

#### A. Část teoretická

- Popsat hlavní a podpůrné činnosti
- Popsat výhody a nevýhody outsourcingu a insourcingu
- Definovat pojem facility management a přiblížit jeho výhody
- Popsat software na podporu hlavních a podpůrných činností

#### B. Část praktická

- Definovat činnosti organizace
- Vypracovat gantt chart projektu stavby
- Implementace CRM do fází projektu
- Spojit činnosti projektu stavby a činnosti organizace
- Návod správného postupu v CRM
- Navrhnout mechanismus kontroly a řízení práce v CRM
- Výstupy z CRM a analýza trhu
- Manuál užívání budovy

### 3. Teoretický přehled pojmů

V této kapitole jsou popsány základní pojmy vyskytující se v diplomové práci. Mezi ně určitě patří pojmy core business neboli česky hlavní činnost, non-core business neboli česky podpůrné činnosti a v neposlední řadě také facility management, který se do češtiny nepřekládá.

### 3.1. Core business (hlavní činnost)

Hlavní činnost neboli core business se dá popsat jako primární proces vykonávaný jednotlivcem, skupinou, organizací nebo firmou za účelem splnění základních cílů. Je to činnost, která v případě společnosti společnost živí, přináší zisk a získává hodnotu [1]. Společnost by tedy měla být plně soustředěná na její hlavní činnost a podpůrné činnosti by vedoucí organizace neměly příliš zaneprazdňovat. Pro řízení podpůrných činností existuje právě obor facility management.

Příklady hlavních činností společností ve stavebnictví:

- obchodní společnost -prodej zboží
- stavební firma -výstavba objektů
- betonárka -výroba betonových směsí
- statická kancelář -statické návrhy
- architektonická kancelář -architektonické návrhy
- stavebniny -prodej stavebního materiálu
- developerská společnost -prodej bytů

Hlavní činnosti jako je výroba betonových směsí, výpočet statických návrhů či architektonický návrh mohou být i činnostmi podpůrnými. Například pro stavební firmu nebo developera, kteří pro výstavbu objektů respektive prodej bytů tyto činnosti potřebují, aby jejich hlavní činnost byla vůbec možná. Pro stavební firmu a developera jsou to tedy činnosti non-core business, neboli česky řečeno podpůrné činnosti. Vždy tedy musíme pečlivě rozlišovat, co hlavní činností je, a co už je i když třeba nezbytná, ale pořád podpůrná činnost.

#### 3.1.1. Hlavní činnost stavební firmy

Pokud si například vybereme stavební firmu, tak její hlavní činností je primárně výstavba objektů, což je činnost, která jí přináší zisk a hodnotu společnosti. Jenomže to není jediná činnost, kterou musí stavební firma vykonávat. Dalšími činnostmi může být účetnictví, správa majetku, údržba objektů, energetický management, informační systémy, úklid, telekomunikace, administrativa, doprava, reklama a další, které patří již mezi podpůrné činnosti a měly by být řízeny pomocí Facility Managementu.

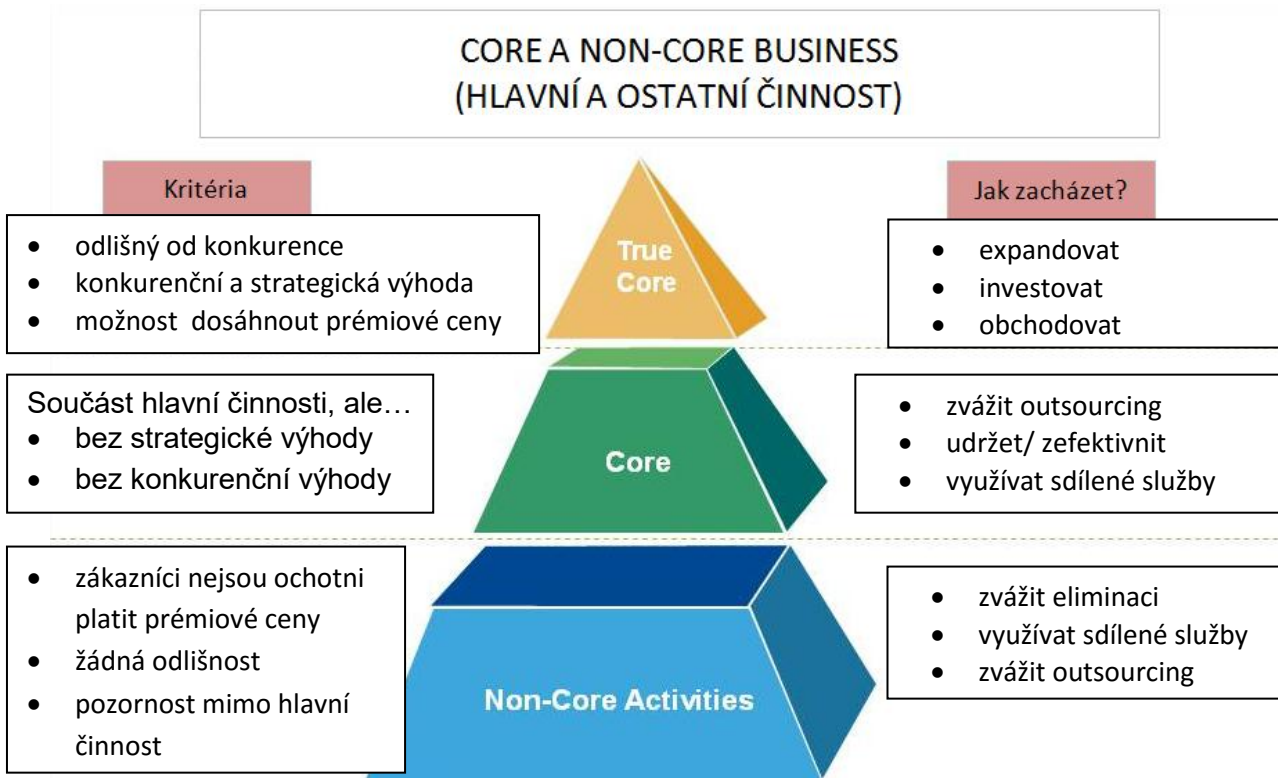
Tyto další činnosti, které stavební společnost musí vykonávat, aby mohla provozovat její hlavní činnost výstavbu objektů, se nazývají činnostmi podpůrnými. Měli by být řízeny facility managementem, který by měl mít o všech těchto činnostech správné a dostačující informace. Informace jsou

potřebné ke správnému sladění všech těchto činností dohromady, tak aby byly co nejjednodušeji říditelné a kontrolovatelné.

Bez informací, rychlého přehledu o tom, co se zrovna ve společnosti děje a bez kontroly těchto dvou důležitých pilířů podnikání by, se společnost mohla stát nekonkurenceschopná. Mohla by také ztratit schopnost rozeznat trh a správně řídit své zaměstnance.

### 3.1.2. Tři kategorie core a non-core business

Níže je obrázek, který rozděluje hlavní a ostatní činnosti do tří kategorií, a to na true core, core a non-core activities (činnosti), což by se dalo do češtiny přeložit jako nejpodstatnější hlavní činnosti, hlavní činnosti a ostatní činnosti. Definuje kritéria daných kategorií a doporučuje, jak se kterou kategorií zacházet.



Obrázek 1- Core a non-core business [2]

Na obrázku, který vytvořila společnost Keyoung Information vidíme kritéria pro definování, ve které části pyramidy se nachází jaká činnost. Činnost True core (nejpodstatnější hlavní činnost) je, činnost ve které má společnost know-how a může si tedy dovolit větší marže. Proto by společnost měla být co nejvíce zaměřena na tuto činnost, investovat do ní a nadále ji rozvíjet.

U prostřední kategorie, Core (hlavní činnost) není žádné speciální know-how a společnost Keyoung Information, která poskytuje outsourcing, radí zvážit outsourcing, a nebo si tuto činnost udržet, ale snažit se co možná o největší efektivitu činnosti.

Poslední a také nejméně zajímavé činnosti pro firmu jsou tzv. Non-core Activities neboli podpůrné činnosti. U Non-core activities nemá společnost žádnou odlišnost a soustředění se na ně, může odebírat pozornost od hlavních činností. Společnost Keyoung Information v tomto případě doporučuje využít sdílených služeb, outsourcingu, nebo úplnou eliminaci činnosti.

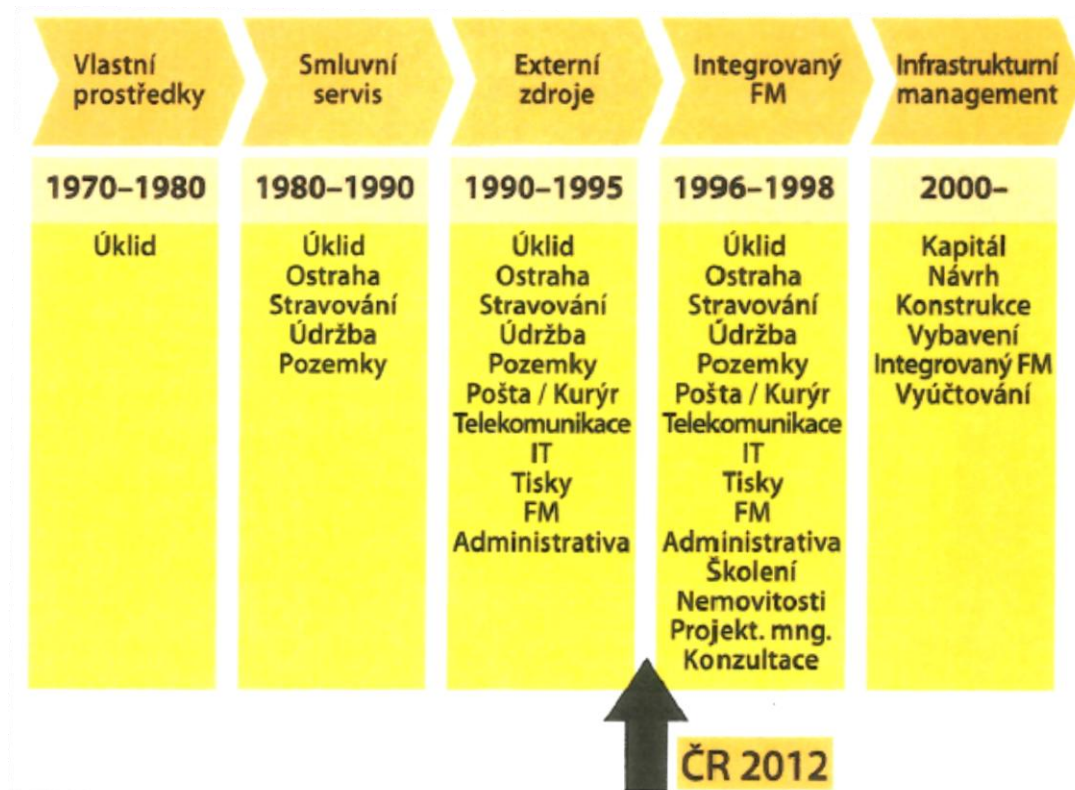
### **3.2. Non-core business (podpůrné činnosti)**

Jestliže jsme hlavní činnost definovali jako činnost, která společnost živí, přináší zisk a získává hodnotu, pak podpůrné činnosti jsou pravým opakem. "Non-core" neboli podpůrné činnosti jsou obecně definovány jako činnosti, které firmě nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu. Podpůrné činnosti zajišťují, aby mohly probíhat hlavní činnosti společnosti.

Podpůrnými činnostmi se zabývá Facility Management. Jeho cílem je vnést do řízení podpůrných činností systém a odlehčit organizaci od řešení podpůrných činností. Cílem je také dosáhnout většího přehledu o vydaných nákladech na tyto činnosti.

Obecně můžeme říct, že jsou to služby související s úklidem, údržbou, nemovitostmi, ostrahou a s dalšími, bez kterých se organizace neobejde, ale není to jejich hlavní činnost. Přesné vymezení mezi podpůrnými a hlavními činnostmi musí provést management [1].

Na obrázku je znázorněno, jak se Facility Management (zkráceně FM) vyvíjel v letech v Evropské Unii (zkráceně EU). Zajímavý je vývoj zařazování okruhů podpůrných činností v čase. Jelikož postupem času se zařazuje do oboru FM stále více činností.



Obrázek 2- Vývoj FM v EU [1]

### 3.2.1. Outsourcing

Outsourcing znamená vyčlenění původně interních služeb mimo organizaci. Vyčlenění služeb, procesů nebo zdrojů mimo organizaci je zajišťováno dlouhodobým smluvním vztahem s externím dodavatelem.

K využití outsourcingu mohou vést důvody, které jsou uvedeny v [3] a tyto důvody také patří mezi výhody outsourcingu:

- snížení provozních nákladů
- uvolnění zdrojů jak finančních tak i personálních
- snížení či přenesení rizik
- zvýšení flexibility
- časová úspora
- přesnější a snazší plánování
- kvalitnější vybavení, zařízení a personál dodavatele, expertní řešení

Nevýhody outsourcingu [3] :

- problematická vratnost příp. nevratnost rozhodnutí
- nutnost řízení vztahu
- rizika dodavatele

- riziko změny dodavatele
- toky vnitřních informací mimo podnik

Pokud se organizace chce více zaměřit na svou hlavní činnost, outsourcing je také jedna z možností. Outsourcing lze využít na vše co je pro organizaci výhodné, lze smluvně podchytit a je možné kontrolovat [4].

Outsourcing se často vyskytuje v činnostech jako jsou spediční služby, provoz ICT infrastruktury nebo aplikací, vedení účetnictví či v oblasti Facility Managementu pro správu budov a infrastruktury.

### **3.2.2. Insourcing**

Insourcing znamená včlenění externě prováděných činností zpět do organizace nebo také začlenění nových procesů. Insourcing můžeme označit za opak outsourcingu.

V praxi může jít o dvě varianty. První varianta se týká včlenění činnosti do podniku z důvodu plného využití této činnosti. Například firma, která si nechávala dělat účetnictví pomocí outsourcingu, se rozrostla a rozhodla se přijmout účetní. Tato pozice bude plně využita a již dále nebude potřeba využívat outsourcingu. Druhou variantou může být případ, kdy firma potřebuje vytvořit důležitý dokument pro její chod, ale nechce důležité informace o firmě poskytovat cizí firmě. Řešením tedy bude dočasný insourcing pracovníka, který uvnitř firmy tento dokument vytvoří [15].

Výhody Insourcingu:

- kontrolovatelnost
- dohled nad činností
- důležitá data zůstanou v organizaci
- přehled o ekonomické náročnosti

Nevýhody Insourcingu:

- požadovaná strategie pro činnost
- investice do činnosti
- větší náklady



### 3.3. Facility management (FM)

Mezinárodní organizace International Facility Management Association (IFMA), v které působí více jak 18 000 členů z 50 států, definuje Facility management jako: metodu, jak v organizacích vzájemně sladit pracovníky, pracovní činnosti a pracovní prostředí, které v sobě zahrnuje principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.

Na tuto definici navazuje i praktická část, ve které jsou vypracovány postupy a plány, jak v praxi sladit jednotlivé pracovníky společnosti a činnosti s časovým průběhem projektu výstavby budovy. To za pomoci jasného definování činností, určení času, kdy je nutné činnosti vykonat, a také jak a kdy zapisovat informace do softwaru CRM (Customer relationship management), neboli do češtiny přeloženo jako program pro řízení vztahů se zákazníky.

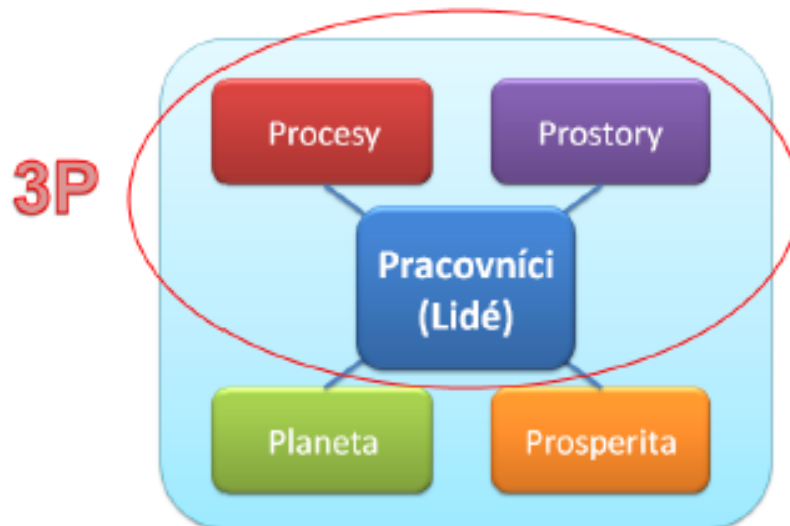
Facility management je definován také tzv. definicemi 3P a 5P viz níže. Když jednotlivé P z 3P, respektive 5P, spolupracují správně na společném cíli, vytváří se tzv. synergie. Synergie znamená, že  $1+1=$  více než 2 a to je možné tak, že jednotlivé P jsou správně nastavené a navzájem se podporují a jsou tedy silnější dohromady, než kdyby fungovaly např. odděleně a nebo by nebyly sehrané.



Obrázek 3- Synergie „3P“ [1]

Všeobecně používaná definice principů Facility Managementu je nazývána „3P“. Skládá se z Pracovníci (anglicky People), Procesy (anglicky Processes) a Pracoviště (anglicky Place). Optimální spoluprací všech tří P dosáhne organizace zkvalitnění fungování celé organizace a vzniká tzv. Provozní efektivita.

Z této definice facility managementu se vyvinula definice rozšířenější, a to tak, že se definice z 3P rozšířila na definici 5P, která vznikla v severských zemích Evropy a dnes je již zcela akceptována ve státech EU.



Obrázek 4- „5P“ definice Facility managementu [5]

Tato definice 5P posouvá do středu člověka a FM má za cíl zajistit pro zaměstnance takové podmínky, které budou splňovat [5]:

- PROSTORY- kvalitní prostředí v dostatečném prostoru, které bude nezávadné a zdraví neškodné, bude dostatečně vybaveno a nebude produkovat zbytečné náklady
- PROCESY- optimální podporu služeb
- PLANETA- ekologická šetrnost k přírodě
- PROSPERITA- ekonomicky efektivní a bude přispívat k profitabilitě základní činnosti organizace

Praktická část se týká hlavně bodů PROCESY a PROSPERITA, které navzájem spojují. PROCESY v praktické části představuje hlavně software CRM, který má za úkol právě přímou a optimální podporu. K PROSPERITĚ má software CRM přispět hlavně poskytováním informací, které společnosti pomůžou při orientaci na trhu, vyhodnocování vztahů se zákazníky a vyhodnocování dalších ukazatelů a statistik. Společnost získá povědomí o aktivitách organizace a o úspěšnosti společnosti.

Ing. Ondřej Štrup ve svém článku [5] uvádí jako hlavní přínosy FM:

#### *Úspora provozních nákladů*

V důsledku odhalení duplicity či absence zajištění jednotlivých služeb. Integrace řízení přinese výrazné synergické efekty, outsourcing zase profesionalitu a efektivní zajištění. Kvalitnější kontrola zase přinese zvýšení kvality, a tím méně chyb v procesu. Kvalitní údržba zase prodlouží životnost.

#### *Zvýšení produktivity zaměstnanců*

Zavedením jednotného systému, zavedením standardů, zavedením jednotných systémů služeb a profesionalizaci jejich zajištění, se sníží prostoje zaměstnanců ve společnosti.

#### *Uvolněním prostorových kapacit*

Lepším využitím prostoru lze dosáhnout uvolnění některých nerentabilně užívaných pracovišť, místností, hal a dalších prostor. Jako příklad můžeme uvést zavádění velkoplošných kanceláří v devadesátých letech v USA, které ušetřilo až 40% prostor.

#### *Další přínosy:*

EU norma ČSN EN 15221 ve své části 1 konkretizuje hlavní přínosy následovně:

- Jasná a přehledná komunikace mezi stranou poptávky a stranou nabídky prostřednictvím pověřených osob, které představují jednotné styčné body pro všechny služby, které jsou stanoveny ve FM-smlouvě.
- Nejefektivnější využití synergií napříč různých služeb, které pomůže zvýšit výkonost a snížit náklady společnosti.
- Jednoduchý a zvládnutelný koncept interních a externích zodpovědností za služby založený na strategických rozhodnutích, které vedou k systematickému insourcingu a outsourcingu pracovních činností.
- Snížení konfliktů mezi interními a externími dodavateli služeb.
- Integrace a koordinace všech požadovaných podpůrných služeb.
- Přehledná znalost a informace o úrovni služeb a nákladech, která pak může být jasně prezentována koncovým uživatelům.
- Zvýšení trvalé stability organizace uplatněním principů dlouhodobé životnosti zařízení.

Definicí facility managementu je mnoho, dle českých technických norem neboli ČSN/EN 15221 [13] článku je ale definována jako „*integrace činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivitu vlastní základní činnosti.*“

### 3.3.1. Facility manager

Část firmy, která se zabývá facility managementem, je řízena facility managerem. Což je člověk, který má pod sebou tým, který se stará o podpůrné činnosti. V menších firmách může být facility manager samostatný a má síť kontaktů na firmy, které činnosti zajišťují outsourcovaně. Facility management portal facility managera popisuje jako pracovníka, který zabezpečuje optimální a efektivní řízení všech úkonů tak, aby veškerá zařízení a technologie byly optimálně funkční, v souladu s potřebami jejich uživatelů. Současně však musí řídit i další služby, které se k budově a jejímu provozu vážou [12].

Oblasti, ve kterých se facility manager může pohybovat, respektive které činnosti mohou být součástí facility managementu, definuje kniha Facility management v kostce pro profesionály i laiky takto [1].:

Prostor a infrastruktura	Lidé a organizace
Ubytovací a prostorové služby	Zdraví, bezpečnost a ochrana
Pracoviště	Péče o uživatele objektů
Technická infrastruktura	ICT
Úklid a čištění	Vnitropodniková logistika
Ostatní prostor a infrastruktura	Ostatní lidé a organizace

Obrázek 5- Facility management [1]

Pokud firma vytvoří samostatné a kvalitní oddělení facility managementu, může počítat s dříve zmíněnými přínosy pro společnost.

## 4. Řízení vztahů se zákazníky

Jak bylo v předchozí kapitole zmíněno FM je podle IFMA metoda vzájemného sladění pracovníků, pracovních činností a pracovního prostředí. Dále probíraný program CRM a pro něj vypracované postupy se snaží právě o zmíněné vzájemné sladění, které by mělo vést k optimální podpoře hlavních činností společnosti a k budoucí prosperitě firmy.

Řízení vztahů se zákazníky neboli anglicky customer relationship management, zkráceně CRM, je management, který je orientován na zákazníka. Tento systém je specifický aktivní tvorbou a udržováním dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky.

CRM je v podstatě databázový systém, do kterého se vpisují informace o zákaznících. Shromažďují se informace jak o zákaznické firmě samotné, tak i o průběhu zakázek o které se dodavatelská společnost u zákazníka ucházela. Všechny tyto nasbírané informace poté mají společnosti pomoci, aby se přiblížila zákazníkovi a lépe poznala a předvídala chování a přání, které má.

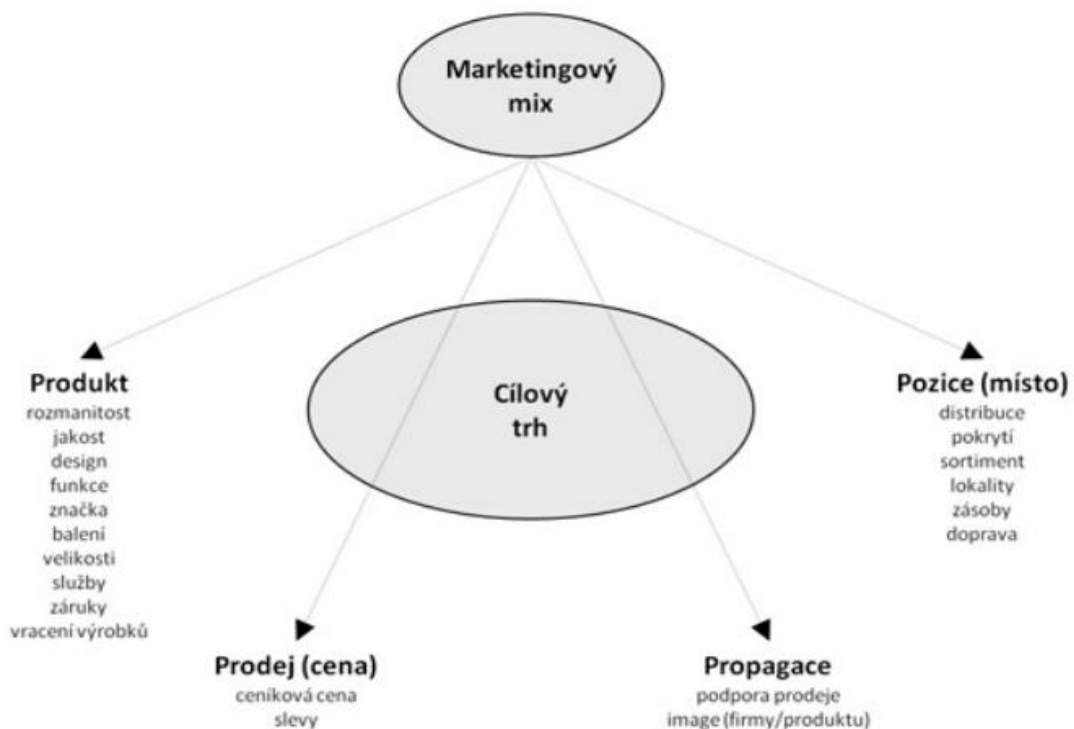
Největší rozmach systémů CRM přišel s efektivním využitím internetu a to tak, že jsou všechna data společně sdílena a vždy dostupná online.

## **4.1. Marketingové strategie**

Dalším klíčovým faktorem, který udělal CRM nutností pro velké firmy a v poslední době čím dál více nutností i pro firmy malé je přeorientování z produktu na zákazníka. Známa marketingová strategie 4P od marketera E. Jerome McCarthy z roku 1960 je strategie z pohledu firmy. Jednotlivá P znamenají:

- Product (výrobek nebo služba)- Produkt a jeho vlastnosti z hlediska zákazníka jako je kvalita, spolehlivost, značka, design záruka, servis a další služby.
- Price (cena)- Cena produktu a celková cenová politika podniku.
- Place (distribuční cesty)- Způsob distribuce produktu od jeho výrobce ke konečnému zákazníkovi.
- Promotion (propagace)- Způsoby propagace produktu.

Na obrázku pak strategie vypadá takto:



Obrázek 6- Marketingový mix 1 [9]

Ještě několik let zpátky znamenalo dodržování této strategie úspěch. V poslední době se však firmy čím dál více zaměřují na samotného zákazníka, jelikož zákazníci přinášejí do firmy zisk a závisí na nich, jestli bude firma respektive produkt úspěšný. Je to tedy logický vývoj marketingu 21. století. V roce 1990 vznikl nový marketingový mix 4C, jehož autorem je Robert F. Lauterborn, a který definuje správný přístup, jak se stát organizací orientovanou na zákazníka. Jednotlivé nástroje mixu 4C jsou definovány podle stránky [marketingmix.co.uk](http://marketingmix.co.uk) takto [10] :

- Clients (zákazník)- Najít co zákazník chce a potřebuje a potom vytvořit produkt, službu či řešení.
- Costs (náklady)- Zvážit všechny náklady spojené s řešením spokojenosti klienta a to i náklady, které bude pro toto řešení muset vynaložit sám klient.
- Communications (komunikace)- Veškerá interakce mezi organizací a klientem.
- Convenience (komfort)- Jak a kde chce zákazník nakupovat?

Postavení strategií 4P a 4C vedle sebe vypadá graficky takto:



Obrázek 7- Strategie 4P a 4C [10]

Aby organizace docílila všech 4C, měla by se řídit několika pravidly, která je dovedou k cíli. Cílem je organizace, která rozumí svým klientům. Ví, jaké jsou jejich potřeby, a dělá pro dosažení těchto hodnot určité kroky. Důležité kroky, podle internetové stránky The Marketing Mix, které se musí provádět pro dosažení cílů a správné fungování strategie 4C [10].

### A. Clients (zákazník)

Marketingové kampaně musí být zaměřeny na zákazníka a musí mu přinášet nějakou hodnotu, prospěch. Stránka The Marketing Mix radí řídit se těmito body, které vytvoří prospěch pro vaše zákazníky.

- Reagovat na potřeby a přání vašich zákazníků a minimalizovat náklady na řešení.
- Sjednotit cíle ohledně generování příjmů z vaší činnosti a poskytovat vysokou hodnotu zákazníkům.
- Být proaktivní v poskytování řešení zákazníkům. Být zákazníkovi partnerem pro dosažení jeho úspěchu.

- Zvýšit rychlost procesu. To znamená zefektivnit poskytování služeb nebo výrobků.
- Prokazovat uznání věrným zákazníkům. Jeden ze způsobů jak toho dosáhnout, je zapojit zákazníka do sociálních sítí společnosti.
- Naslouchat zpětné vazbě zákazníka. Zda je zpětná vazba pozitivní či negativní není podstatné, vždy je možné ji použít pro zlepšení podnikání.
- Aplikujte standardní vzorec na výpočet hodnoty pro zákazníka. Vzorec je, přínos pro zákazníka – náklady = hodnota pro zákazníka.
- Posílit zákaznický servis s cílem potěšit zákazníka. Potěšit, zaujmout zákazníka je to, na čem záleží.
- Dát více zákazníkům:
  1. Dát zákazníkovi stejnou kvalitu, kvantitu a služby, ale snížit náklady.
  2. Držet stejné náklady, ale zvýšit kvantitu nebo zlepšit kvalitu či služby.
  3. Ideální je zlepšit kvalitu a zvýšit kvantitu za současného snížení nákladů.

Je tedy důležité mít na paměti, že hodnota služeb nebo produktu pro zákazníka je to, co určuje vaše místo na trhu.

## **B. Costs (náklady)**

Z pohledu společnosti je stanovená cena za služby či produkt, pro společnost výnosem.

Strategie 4C je však zaměřena na pohled ze strany klienta. To znamená, že cena za produkt či službu je náklad, který zákazník bude muset zaplatit, a to se všemi dalšími náklady, které k tomu patří. Produkt může být například dražší než u konkurence, ale šetří další náklady, a tím se stává výhodnějším pro zákazníka. Náklady jsou hlavním faktorem, který určuje, zda zákazník koupí produkt či nikoliv. Není žádný standardní vzorec na výpočet nákladů, a proto velmi záleží na jednotlivém zákazníkovi.

Společnost musí zvážit jaké náklady je zákazník ochotný zaplatit za produkt a služby, které společnost nabízí. Velmi také záleží, na jaký trh se zaměřujete.

Jsou tři základní typy zákazníků:

1. Spotřebitelé, kteří chtějí prvotřídní produkty a služby a jsou ochotni si za ně připlatit. Dívají se na tyto produkty, služby a jejich náklady jako na cestu, jak definovat jejich status.



2. Druhou skupinou jsou spotřebitelé, kteří jsou ochotni si připlatit za produkt, dokud jejich nákup znamená pohodlí.
3. Třetí skupina jsou zákazníci, kteří nakupují podle svého rozpočtu. Jsou to tedy zákazníci, kteří chtějí za své peníze větší hodnotu. Hledají tedy vždy produkty a služby s nižší cenou.

### **C. Convenience (komfort)**

V dnešní době se zákazník rozhoduje také na základě pohodlí nákupu. Proto skoro všechny společnosti začali, vytvářet jejich vlastní internetový prodej.

Používáním marketingového mixu 4C komfort znamená udělat vše proto, aby bylo snadné a rychlé využít služeb nebo produktu společnosti. Poskytnout zákazníkovi vše, co od podnikání společnosti potřebuje.

Dalšími důležitými body jsou:

- Zjednodušit proces obchodu pro zákazníka.
- Zajistit spokojenost zákazníka během procesu obchodu.
- Zvážit odměňování zákazníků za loajalitu společnosti.
- Pořád hledat nové cesty k zákazníkům a distribuci produktu zákazníkovi.

Cílem společnosti by mělo být zajistit pohodlí zákazníka a to jak produktem nebo službou, tak také pohodlím při samotném průběhu obchodu. Tím společnost zabrání tomu, aby její zákazník hledal jiné možnosti, a to zejména u konkurence.

### **D. Communication (komunikace)**

Poslední částí marketingového mixu 4C je komunikace. S tímto mixem neděláte "reklamu" společnosti, ale spíše se zaměřujete na přímou komunikaci se zákazníkem.

Pomocí komunikace společnost předává zákazníkovi smysluplný obsah a zapojí ho do procesu. Nejenom, že svého zákazníka společnost seznámí s produktem nebo službou, ale také s ním naváže vztah.

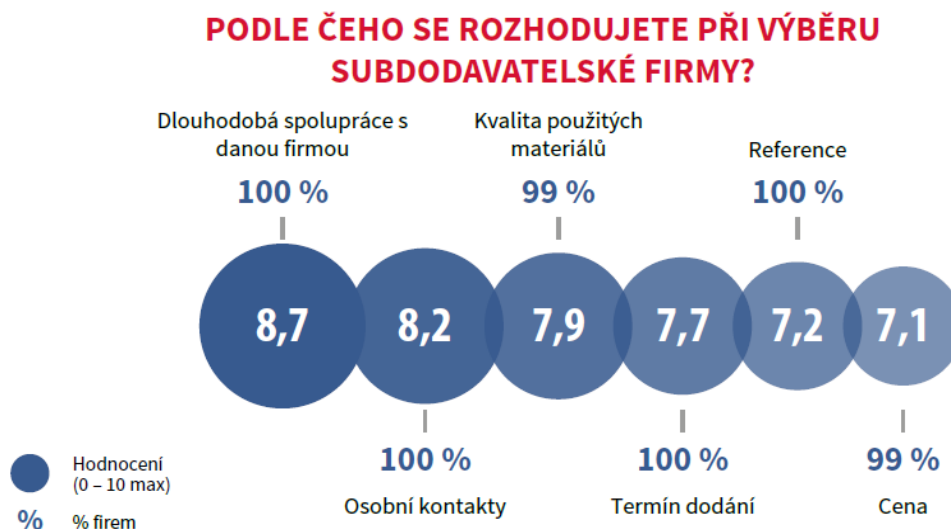
Zatímco dříve se podnikání podporovalo prostřednictvím reklamy, tiskových zpráv, public relations, přímým marketingem a podobně. Dnes můžete zákazníka zapojit prostřednictvím interaktivní komunikace, která je zprostředkovávána hlavně pomocí internetu.

Několik bodů, jak využít výhody interaktivní komunikace jako součást marketingového mixu 4C:

- Udělat komunikaci se zákazníkem více osobní. Osobní komunikaci provádějte přes zákazníkovo oblíbené medium či kanál.
- Pro správné zamíření na zákazníka přes sociální sítě je potřeba:
  1. Najít sociální síť, kterou vaši zákazníci používají a připojit se na ni.
  2. Seznámit se s prostředím a formou komunikace dané sociální sítě.
  3. Sdílet obsah, který společnosti umožní přitáhnout cílovou skupinu, začít s nimi budovat vztah a následně je zapojit.

Dnešní marketing již není zaměřen na samotné podnikání, jako spíše na zákazníka. Z pohledu společnosti je tedy velmi důležité pracovat na osobních vztazích se zákazníky. Cílem je tedy díky interaktivní komunikaci dopřát klientovi pohodlí při obchodu se společností a tím zvýšit hodnotu pro zákazníka. To je cesta, jak těžit ze strategie 4C.

To potvrzuje i výzkum společnosti CEEC Research, která provádí kvartální analýzy českého stavebnictví. V této analýze je obsažen i graf, který znázorňuje odpovědi stavebních firem na otázku: Podle čeho se rozhodujete při výběru subdodavatelské firmy?.



Obrázek 8- Kritéria rozhodování [14]

Z grafu je tedy patrné, že pro zákazníky, a to i ve stavebnictví je velmi důležitý vztah se subdodavatelem. Hned dvě nejvyšší známky má odpověď Dlouhodobá spolupráce s danou firmou s výsledkem 8,7 a na druhém místě osobní kontakty se

známkou 8,2. I tento průzkum tedy potvrdil, že v dnešním obchodním světě je nejdůležitější starat se o své zákazníky a tvořit s nimi dlouhodobě prospěšné vztahy.

## **4.2. Společnost SAP**

Společnost SAP je německá firma se sídlem ve Walldorfu. Vznikla v roce 1972 a založilo ji pět bývalých zaměstnanců IBM. Produkty společnosti SAP jsou z oblasti ERP, což je zkratka od Enterprise Resource Planning, česky plánování podnikových zdrojů nebo taky podnikový informační systém. Jejím nejznámějším produktem je SAP R/3, který slouží pro řízení podniku. Další produkt od SAP je CRM, který je důležitou součástí této práce.

### **4.2.1. Software CRM**

CRM je zkratka z anglického Customer Relationship Management, jedná se o systémy pro řízení vztahů se zákazníky. Jsou to programy, které umožňují shromažďovat, třídit a zpracovávat údaje o zákaznících, především jejich kontakty, probíhající zakázky a dosahované tržby. Je to zákaznický orientovaný management, který má za cíl aktivní tvorbu dobrých vztahů se zákazníkem. Dalo by se také zjednodušeně říci, že software CRM je databázovou technologií. Součástí CRM softwaru je také vyhodnocování obchodních statistik, které mají mít za cíl poznat, pochopit a předvídat potřeby a nákupní zvyklosti zákazníků, což má vést k lepší komunikaci se zákazníkem a zlepšení vzájemných vztahů. Tyto následky CRM mají obchodní cíl, a to je vytěžit z jednoho zákazníka větší zisk. Největší hodnotu pro firmu mají zákazníci stálí, musí se o ně důsledně pečovat, a k tomu by mělo pomáhat právě CRM.

### **4.2.2. Správná implementace softwaru**

Správná implementace CRM je velice důležitá, jelikož při nedokonalé implementaci se důvěra lidí v software velice těžko navrácí. Také řešení chyb v provozu CRM, je daleko obtížnější, než vyřešit chyby ještě před plným nasazením. Boris Bělousov ředitel společnosti Dynamica napsal článek Šest tipů pro úspěšnou implementaci CRM [11], které popisují základní body, které by měly vést k úspěšné implementaci:

### **1) Definujte si přínosy, kterých chcete nasazením CRM dosáhnout**

Tyto cíle byste měli mít stanovené ještě před začátkem implementace systému CRM. Pomohou vám odpovědi na následující otázky:

- Jaké obchodní výsledky požadujete/očekáváte
- Jaké metriky pro měření úspěšnosti očekávaných výsledků zvolíte
- Co jiného (kromě nasazení CRM) by se mělo změnit pro to, abyste požadovaných cílů dosáhli?

### **2) Implementace CRM není projekt IT, ale obchodní projekt**

Jeden z klíčových faktorů pro úspěšnou implementaci CRM systému je vybrat si implementačního partnera, který vám pomůže nejen s implementací softwaru, ale především s business procesy a problémy s uživateli. Jako u každého obchodního projektu je třeba se zaměřit na tři nejdůležitější oblasti:

- na uživatele,
- na procesy,
- na technologie.

### **3) Do ostrého provozu postupně**

Postupný náběh je správná varianta přechodu do ostrého provozu. Určitě nedoporučujeme plošné nasazení systému metodou velkého třesku pro všechny obchodní a marketingové pracovníky najednou. Začněte pomalu, a to s několika klíčovými lidmi, kteří jsou současně inovátory a kteří se následně stanou mentory/evangelisty při zavedení CRM do zbytku organizace.

To vám mimo jiné umožní:

- Eliminovat problémy, kterých jste si nebyli při návrhu řešení vědomi. (Testování s lidmi, kteří jsou projektu naklonění, je vždy snazší než v případě nových koncových uživatelů.)
- Testovat nastavení obchodních procesů a provedení potřebných dalších změn.
- Otestovat připravené školení dříve, než bude použito plošně.
- Velice rychle generovat měřitelné přínosy.

#### **4) Marketing otevírá dveře obchodu**

Pokud nemáte dobře zpracované marketingové procesy, definujte si pro začátek alespoň jeden. Zamyslete se nad těmito otázkami:

- Jak získáváte nové zákazníky?
- Máte dostatečný přístup ke kvalitní databázi firem a kontaktů?
- Máte vytvořené správné marketingové kampaně a postupy pro mailing a „cold call“ (oslovování úplně nových zákazníků)?

#### **5) Nebojte se outsourcovat**

Pokud jste již cold call kampaně prováděli nebo je zvažujete, jaké výsledky od nich očekáváte? Pokud se snažíte budovat databázi nových zákazníků prostřednictvím svých obchodních zástupců, kteří vám právě mailing a cold call provádějí, nemusí to být nutně nejefektivnější využití jejich času. Mnozí zákazníci využívají služeb externích firem, které nejen že provedou cold call a mailing, ale jsou schopny dohodnout pro vaše obchodníky s potenciálními zákazníky rovnou schůzku.

#### **6) Jak poznat, že CRM funguje**

V případě úspěšného zavedení CRM zákazníci obvykle získají:

- zvýšení prodeje dle jasně a konkrétně definovaných plánů
- více potenciálních/nových zákazníků
- snadné měření účinnosti marketingových kampaní
- přehled o počtu generovaných nabídek versus uzavřených smluv v časově definovaném období
- informace o aktivitách obchodních zástupců, jako jsou schůzky, telefonáty, mailing, úkoly atd.
- rychlejší, jednodušší a efektivnější spolupráci obchodního a marketingového oddělení

Dále Boris Bělousov uvádí, že všechny tyto informace se nasazením dobrého CRM okamžitě zviditelní. Snadno zjistíte, co dělají nejlepší obchodní zástupci a co naopak ti nejslabší nedělají.

## 5. Případová studie

Případová studie se věnuje implementaci metod facility managementu do struktur stavební společnosti. Facility management podle IFMA je metoda, jak v organizacích vzájemně sladit pracovníky, pracovní činnosti a pracovní prostředí, které v sobě zahrnuje principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.

Tato případová studie popisuje jak sladit pracovníky s činnostmi ve společnosti a jak docílit, aby tyto činnosti byly vykonávány ve správném čase a na správném místě. Tento zmíněný postup má za cíl zejména podpořit hlavní činnost, tak aby mohla být vykonávána s potřebným zázemím a informacemi. K tomu, aby ve firmě správně fungoval facility management a podpůrné činnosti plně podporovali činnosti hlavní, je v této práci využít a popsán systém CRM neboli software na řízení vztahů se zákazníky. Dále je v této práci navržena pozice facility managera, který bude mít na starosti facility management. Facility manager má za úkol řídit podpůrné činnosti, tak aby jejich chod byl plynulý a bezstarostný, a zároveň aby tyto činnosti co nejlépe podporovali činnosti hlavní neboli core business. Součástí pracovní náplně facility managera ve společnosti Schöck-Wittek bude také řídit a kontrolovat správnost práce ostatních zaměstnanců v softwaru CRM. Taktéž se tento nově navržený zaměstnanec bude starat o přehledné a adekvátní výstupy ze softwaru, které bude předkládat jednateli společnosti.

Software CRM je v této práci zaveden do firemních struktur společnosti, která se zabývá prodejem produktů, které se využívají ve stavebnictví. Jelikož je společnost obchodní, její hlavní činností je obchod, který musí být dalšími činnostmi podporován. Aby mohl obchod sám o sobě probíhat, co nejkvalitněji, musí mít zaměstnanec, který má obchod na starosti, co nejkvalitnější zázemí, informace a také rychlou, kvalitní a spolehlivou podporu od podpůrných činností. To vše by měl společnosti zajistit software CRM.

Software pro řízení vztahů se zákazníky eviduje obchodní kontakty, zapisují se do něho nové projekty, na které by společnost mohla dodávat své produkty a o těchto projektech se do softwaru zapisují různé informace, které by měli pomoci v získání zakázky. Dále se v softwaru tvoří nabídky, které se ukládají jak k potencionálnímu klientovi, tak i k danému projektu. K projektu se také mimo jiné přidávají úkoly, které mají zodpovědnou osobu upozornit na činnost, kterou si k danému projektu naplánovala a mít tak tedy pod kontrolou všechny důležité termíny.

Z prostředí CRM se generují výstupy tzv. reporty, které poskytují přehled o projektech všem zaměstnancům. Osoby, které reporty využijí nejvíce, jsou obchodní zástupci a vedení společnosti. Ti se v reportech dozvědí nejpodstatnější informace ohledně projektů a mohou je společně konzultovat. Reporty taktéž můžou upozornit

na budoucí aktivitu ohledně projektu, jako může být například podání poslední cenové nabídky klientovi.

Posledním výstupem softwaru jsou statistiky, které ocení zejména vedení společnosti. Tyto statistiky nám mohou napovědět, jak je firma na trhu úspěšná, kdo jsou její dobří klienti a kdo naopak její dobří klienti nejsou. Dalšími informacemi, které pomocí softwaru CRM můžeme získat, jsou sumy nabídek a sumy zakázek v čase. Díky těmto statistikám může management společnosti hodnotit úspěšnost společnosti v jednotlivých regionech a také úspěšnost společnosti jako takové v čase. Dává to tedy společnosti pohled na její postavení na trhu a to při delším používání i dlouhodobý vývoj úspěšnosti společnosti.

## 5.1. Popis organizace

Společnost Schöck-Wittek s.r.o. je česká firma, která se zabývá prodejem stavebních prvků Schöck. Oficiální vstup na český trh byl zahájen spoluprací s firmou Wittek v roce 1998. Ing. Marcel Wittek se stal výhradním zástupcem společnosti Schöck pro Českou republiku. V roce 2003 byla založena společnost Schöck-Wittek s.r.o., jako nástupce firmy Wittek, která se stala výhradním zástupcem společnosti Schöck pro Českou republiku a Slovensko. Sídlo společnosti Schöck-Wittek je v Opavě a sídlo firmy Schöck je v jihoněmeckém Baden-Badenu, kde začala před více jak 50 lety úspěšná historie podniku založeného stavebním inženýrem Eberhard Schöck.

Společnost Schöck-Wittek, respektive produkty společnosti Schöck jsou známy ve stavebním průmyslu po celém světě. Společnost Schöck se svými produkty zaujímá vedoucí postavení na evropském trhu v oblasti speciálních armovacích a izolačních systémů minimalizujících tepelné a akustické mosty v budovách.

Těžištěm podniku Schöck je tedy kompletní vývoj stavebních systémů, které jsou součástí statického řešení a vykazují zároveň vynikající stavebně-fyzikální vlastnosti zabraňující například vzniku tepelných nebo akustických mostů v budovách. Stěžejním výrobkem společnosti je prvek Schöck Isokorb®, což je nosný tepelně-izolační prvek sloužící k termickému přerušení předsazených stavebních konstrukcí jako jsou například balkóny, pavlače nebo markýzy. Se svým sortimentem, který tvoří více než 12 000 standardních typů a řešení pro použití u betonových, ocelových i dřevěných konstrukcí, zaujímá Schöck v tomto segmentu vedoucí postavení.

Společnost si definovala své úkoly, neboli povinnosti vůči svým zákazníkům takto:

- Zvyšování kvality bydlení a zlepšování pohody vnitřního prostředí vyloučením stavebních poruch vlivem tepelných a akustických mostů.

- Usnadnění prací na staveništi a zlepšení kvality provádění staveb. Všestranné a kompetentní poradenské služby a udržení vedoucího postavení v segmentu speciální tepelné a akustické izolace.

K úkolu, který se týká poskytování všestranných a kompetentních poradenských služeb má sloužit právě systém CRM, který je určen k řízení vztahů se zákazníky a má tedy taktéž zkvalitňovat poradenské služby.

Společnost Schöck-Wittek je tedy výhradním zástupcem německé firmy Schöck v České republice a na Slovensku. Produkty, které společnost prodává na těchto trzích, jsou vyráběny v Německu a v Rakousku, odkud jsou dováženy do České republiky a na Slovensko. Společnost je tedy čistě obchodní společností, která se pohybuje na stavebním trhu. Společnost se od roku 1998 rozvíjela, když v roce 1998 společnost zakládal Ing. Marcel Wittek, byl jediným zaměstnancem společnosti. Dalšími důležitými zaměstnanci, kteří do firmy přišli, byla sekretářka LŠ a technický poradce Ing. JM. Poté se tým rozrůstal o další členy až do dnešního počtu deseti zaměstnanců. Zaměstnanci se dají rozdělit do dvou skupin a to na zaměstnance v kanceláři a obchodní zástupce. Kancelář je ve městě Opava a v ní je pět zaměstnanců, dalšími zaměstnanci jsou obchodní zástupci. Firma má nyní čtyři obchodní zástupce a pět regionů, do kterých je Česká republika a Slovensko rozdělena. Jsou to regiony Praha, Čechy, Slovensko, Morava Jih a Morava sever. Podle těchto regionů jsou řazeny i projekty v softwaru CRM.

### **5.1.1. Činnosti organizace**

Hlavní činností společnosti Schöck-Wittek je bezesporu prodej produktů společnosti Schöck. Důležitou součástí obchodní činnosti je také technické poradenství, tvorba statických návrhů a tvorba nabídek. Jelikož jsou tyto další tři činnosti neoddelitelné od prodeje a jsou velmi důležité, jsou také řazeny mezi hlavní činnosti společnosti. Aby mohl obchod probíhat co nejlépe, potřebuje podporu od činností podpůrných, ale vůbec ne méně důležitých. Některé z nich jsou outsourcovány. Mezi outsourcované činnosti patří doprava zboží, účetnictví, správa internetových stránek, výroba a vývoj produktu a částečně také hlavní činnost provádění statických návrhů.

#### **5.1.1.1. Hlavní činnost**

Hlavní činnost je definována jako činnost, která v případě společnosti společnost živí, přináší zisk a získává hodnotu [1]. Společnost by tedy měla být plně soustředěná na její hlavní činnost a podpůrné činnosti by vedoucí organizace neměly příliš zaneprazdňovat.



## ➤ Prodej produktů

Z definice hlavní činnosti lze odvodit, že hlavní činností společnosti Schöck-Witteck je prodej produktů Schöck. Všechny podpůrné činnosti, které společnost provozuje nebo je outsourcuje, jsou zaměřeny právě na prodej a jeho podporu.

Prodej produktů je zprostředkován přes obchodní zástupce, kteří komunikují s klientem a snaží se o získání zakázky. Obchodní zástupci jsou vykonavatelé hlavní činnosti, tedy prodeje a jsou podporováni dalšími činnostmi, které jsou k jejich práci a k úspěšnému obchodu nezbytné.

Společnost Schöck-Witteck se pohybuje v oblasti stavebnictví a její prvky by se zjednodušeně dali definovat, jako prvky do železobetonových konstrukcí. To znamená, že tento typ prodeje musí být vysoce kvalifikovaný a technické znalosti potřebné k prodeji takovýchto produktů musí být ve společnosti na velmi vysoké úrovni. Obchodní zástupce musí mít technické znalosti, ale při vývoji zakázky je obchodní zástupce podporován dalšími lidmi, kteří jsou experti jak na stavebnictví jako takové, ale hlavně také na produkt.

Specifikem trhu společnosti je, že žádný z konkurenčních prvků není shodný a vždy se liší v hodnotách únosnosti. To znamená, že pokud je projekt navržen s konkurenčními prvky a obchodní zástupce chce zakázku vyhrát, potřebuje opět podporu odborníka, který je schopen prvky zaměnit. Většina projektů je ale vyprojektována v produktech společnosti Schöck a úkolem obchodního zástupce je tyto zakázky udržet pomocí kvalitních a spolehlivých služeb, které pro zákazníka vykonává. Pokud však zákazník tlačí na cenu, je opět možnost využít podpůrných činností pro obchod a udělat takzvanou optimalizaci, což je předělání návrhu statika stavby expertem společnosti, který dokonale zná produkt a proto může například snížit únosnost produktu nebo vymyslet jiné řešení, aby bylo možno podat nabídku s úspornějším technickým řešením a s tím i nižší cenovou nabídku.

Součástí hlavní činnosti prodej produktů je také technické poradenství, provádění statických návrhů a tvorba nabídek. Tyto tři činnosti jsou nedílnou součástí prodeje výrobků a musí tedy být zařazeny mezi činnosti hlavní.

## ➤ **Technické poradenství**

Hlavním technickým poradce společnosti Schöck-Wittek je Ing. JM, který vyřizuje většinu technických dotazů. Znalosti o produktu mají také všichni obchodní zástupci, kteří jsou schopni zákazníkovi poradit. Pokud se však jedná o složitější technický dotaz, vyřizuje ho Ing. JM. Jestliže je dotaz ohledně statického návrhu nebo statického chování produktu, tak se tento dotaz směřuje na externě spolupracujícího statika Ing. PH.

## ➤ **Provádění statických návrhů**

Statické návrhy pro společnost zajišťuje outsourcovaně Ing. PH, který se společností Schöck-Wittek spolupracuje od jejího vzniku. Ing. PH je největším expertem na návrh produktů společnosti Schöck v České republice, pokud tedy společnost potřebuje optimalizovat statický návrh nebo vyřešit specifické řešení, využívá služeb Ing. PH. Pokud je statický návrh pro menší rodinný dům nebo pro nekomplikované technické řešení, návrh zpracovává Ing. JM. Společnost také poskytuje zdarma ke stažení návrhový program, který je schopen návrhu jednodušších případů a může tedy ušetřit čas potřebný na návrh.

## ➤ **Tvorba nabídek**

Tvorbu nabídek mají na starosti v oddělení zpracování cenových nabídek. Nabídky se tvoří přes software R3, což je produkt společnosti SAP. Nabídky se po vytvoření objeví také v softwaru CRM. R3 a CRM jsou provázány a spolupracují spolu. Nabídka se například dá vytisknout jak z R3, tak i z CRM. Tisk a náhled do nabídky v CRM je důležitý hlavně pro obchodní zástupce, kteří v R3 nepracují. Dalším uživatelem R3 je jednatel společnosti Ing. Marcel Wittek, který kontroluje a schvaluje připravené nabídky a to hlavně u větších projektů v pokročilé fázi. Ing. Marcel Wittek také pracuje v R3 pokud potřebuje cenovou nabídku upravit.

### **5.1.1.2. Podpůrné činnosti**

Podpůrné činnosti jsou obecně definovány jako činnosti, které firmě nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu. Podpůrné činnosti zajišťují, aby mohly probíhat hlavní činnosti společnosti. Snahou podpůrných činností by měla být co nejkvalitnější podpora hlavní činnosti, která může být například ve formě informací. Podpora hlavních činností musí probíhat s co možná

nejmenším zatížením činnosti hlavní. Dále jsou vypsány podpůrné činnosti ve větších celcích, později budou rozděleny do menších částí.

### ➤ **Doprava zboží**

Doprava zboží je zprostředkována pomocí outsourcingu. Dopravu zboží v podniku řídí MR, která kontroluje datum jednotlivých dodávek a zařizuje dopravu přes externí dopravní společnost.

### ➤ **Účetnictví**

Účetnictví pro společnost Schöck-Wittek obstarává MK. MK je externí pracovník, což znamená, že účetnictví společnosti Schöck-Wittek je outsourcováno. Důležitým pracovníkem v této i dalších oblastech je LŠ, která je prostředníkem mezi finančními informacemi a dokumenty společnosti a účetní firmou.

### ➤ **Provozování skladu**

Společnost má prodejní sklad na adrese Revoluční 18 v Hovorčovicích. Skladníkem je MCH, který je zaměstnancem společnosti. Sklad slouží jako služba zákazníkům, jelikož na skladu jsou všechny základní produkty. Proto v případě, kdy zákazník zjistí, že mu na stavbě něco chybí a to jak z důvodu poškození, krádeže nebo nedostatečné objednávky může rychle navštívit sklad a potřebný produkt dokoupit. To znamená výhodu pro zákazníka, který si může být jist, že se kvůli nedostatku produktu neprodlouží doba výstavby.

### ➤ **Řízení dokumentace**

Řízení veškeré důležité dokumentace má na starost LŠ, která je ve společnosti od jejího založení. LŠ se stará o fakturaci, mzdy, komunikaci s účetní a další.

### ➤ **Správa internetových stránek**

Správu internetových stránek [www.schoeck-wittek.cz](http://www.schoeck-wittek.cz) má na starosti společnost Schöck. To znamená, že tato činnost je outsourcována na partnera. O obsah stránek se však stará i společnost Schöck-Wittek a konkrétně Ing. JM, který zasílá obsah či změny na internetových stránkách ke zpracování partnerovi.

## ➤ **Výroba a vývoj produktu**

Společnost Schöck-Wittek je výhradním zástupcem společnosti Schöck pro Českou republiku a Slovensko. Jelikož je společnost obchodní, nemá svůj program výroby či vývoje produktu. Výrobu a vývoj provádí společnost Schöck. Dalo by se tedy říct, že výroba a vývoj produktu jsou outsourcovány na partnera.

## ➤ **Správa CRM softwaru**

CRM systém je komplikovaný software, který k sobě potřebuje několik dalších pracovníků, kteří software spravují. Mít software CRM v jakékoliv organizaci je finančně velice náročná věc. Malá firma o 10 zaměstnancích by si takový software nemohla v reálném případě dovolit financovat. V našem případě implementaci systému CRM do společnosti Schöck-Wittek financuje a řídí opět partner společnosti, tedy společnost Schöck.

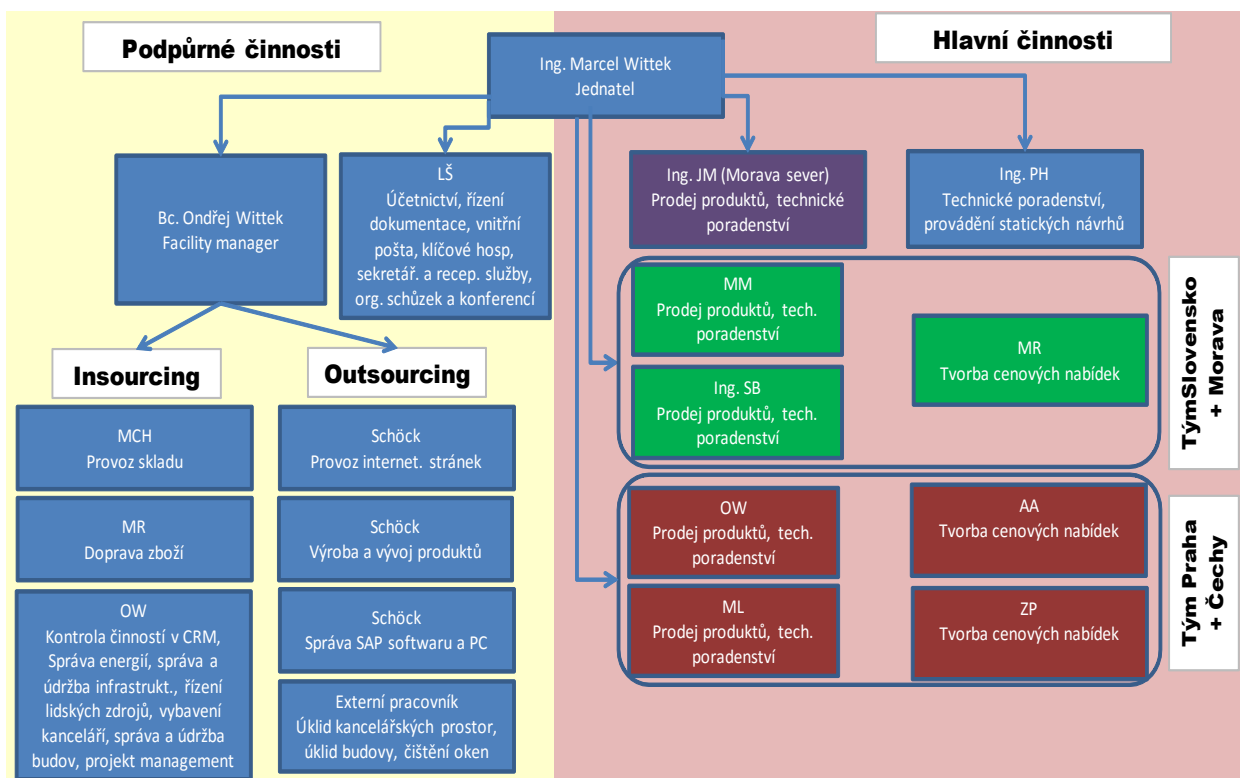
Implementace tak složitého softwaru do fungující společnosti není jednoduchá záležitost. Implementace potřebuje správné nakonfigurování všech důležitých součástí softwaru, tak aby od začátku spuštění plnila všechny nutné funkce, které společnost od softwaru potřebuje a to pokud možno bez chyb. Před implementací se tedy musí pečlivě testovat všechny funkce softwaru, jestli fungují podle představ. Důležitý je také překlad softwaru do jazyka společnosti. Správný překlad je důležitý pro uživatele, aby se se softwarem cítil komfortně. Například navazující překlady jsou velice důležité. Navazujícím překladem je myšleno, pokud je přeložena buňka, jak mezi vyplňovanými buňkami v CRM, tak zároveň mezi vyhledávacími kritérii. V tomto případě musí být překlad stejný, tak aby se uživatel mohl komfortně orientovat a věděl přesně, jaké vyhledávací kritérium má zvolit. Při implementaci je taktéž velice důležité vypracovat manuál pro používání softwaru a následné důkladné školení, tak aby tomu každý zaměstnanec rozuměl a uměl software správně používat. Pokud se totiž software používá špatně a například se nevyplňují důležité informace, je celý mechanismus neúčinný.

## ➤ **Úklid kancelářských prostor a další**

Úklid kancelářských prostor je vykonáván pracovníkem na půl úvazku. Dalšími činnostmi jsou například správa energií a médií, správa a údržba infrastruktury, řízení lidských zdrojů a další.

## 5.1.2. Struktura společnosti a rozdělení činností mezi zaměstnance

V této kapitole je graficky znázorněna struktura společnosti a vypsány činnosti, které jednotliví zaměstnanci ve společnosti vykonávají.



Obrázek 9- Struktura společnosti

Struktura společnosti je vyobrazena v navrhovaném stavu budoucí práce v SAP softwaru v týmech a součástí návrhu je také vytvoření nové pozice facility managera. Nyní zaměstnanci zaměřeni na zpracování cenových nabídek, objednávek a logistik nejsou nijak rozděleni a tak všichni pracují pro všechny regiony. Budoucí řešení tedy bude více strukturované a určené.

### 5.1.2.1. Návrh na zlepšení práce v softwaru a zvýšení efektivity práce

Pro lepší orientaci v projektech a cenových nabídkách navrhuji rozdělení zaměstnanců do týmů. Tyto týmy se budou skládat z obchodního zástupce, který působí mimo kancelář a zaměstnance v kanceláři (podpora prodeje), který bude pro daného obchodního zástupce zpracovávat cenové

nabídky, vyřizovat objednávky, starat se o logistiku a také obstarávat projekty v CRM.

Toto rozdělení do týmů, by mělo mít za následek větší přehled o cenových nabídkách a projektech ze strany zaměstnanců v kanceláři. Tento návrh by měl zajistit i lepší podporu obchodního zástupce, tedy lepší podporu hlavní činnosti a také detailnější správu projektů v CRM.

### **5.1.2.2. Rozdělení činností mezi zaměstnance**

Společnost Schöck-Wittek je malá společnost a zaměstnanci tedy mají na starost více činností, za které odpovídají. V této kapitole je popsáno, na čem se každý jednotlivý zaměstnanec ve společnosti podílí. Jejich jména jsou zaměněna za iniciály.

#### ➤ **Ing. Marcel Wittek**

Ing. Marcel Wittek je jednatelem společnosti Schöck-Wittek, takže se stará o celou firmu a kontroluje všechny její činnosti. Z činností, které byly vyjmenovány v kapitole 5.1.1 Činnosti organizace, se podílí na:

- Prodej produktů
- Tvorba nabídek
- Účetnictví
- Řízení dokumentace

#### ➤ **Ing. JM**

Ing. JM je produktovým specialistou, který zná nejlépe sortiment. Také vykonává práci obchodního zástupce pro Moravskoslezský kraj, což je v porovnání s ostatními regiony asi 2% z obrátu společnosti a tak se věnuje hlavně technickému poradenství a statickým návrhům pro menší stavby. Ve společnosti se podílí na těchto činnostech:

- Prodej produktů
- Technické poradenství
- Provádění statických návrhů
- Tvorba nabídek

#### ➤ **LŠ**

LŠ je sekretářkou společnosti a činnosti, které provádí se řadí do bodů:

- Klíčové hospodářství
- Sekretářské a recepční služby
- Organizace konferencí a schůzek

- Vnitřní pošta a kurýrní služby
- Dokument management a archivace

➤ **Ing. PH**

Ing. PH není zaměstnancem firmy, ale s firmou velice blízce spolupracuje, a proto byl zařazen i do tohoto seznamu. Ing. PH je statik, který firmě outsourcovaně poskytuje statické návrhy pro její produkty. Také poskytuje technické poradenství v případě složitých technických řešení. Jeho činnost pro firmu tvoří tyto body:

- Technické poradenství
- Provádění statických návrhů

➤ **MM**

MM je obchodním zástupcem pro kraje Pardubický, Olomoucký, Zlínský, Vysočina, Jihomoravský a okres Jindřichův Hradec. Podle návrhu by měl v budoucnosti pracovat v týmu s Miroslavou Ratajovou. Jeho činnost jako obchodního zástupce se dá shrnout do těchto bodů:

- Prodej produktů
- Technické poradenství

➤ **Ing. SB**

Ing. SB je obchodní zástupkyní pro Slovensko. V budoucnosti by měla pracovat v týmu se Zuzanou Procházkovou. Její činnosti jsou v bodech:

- Prodej produktů
- Technické poradenství

➤ **ML a OW**

ML a OW jsou obchodní zástupci pro Hl. město Praha, kraje Středočeský, Královehradecký, Liberecký, Ústecký, Karlovarský, Plzeňský a Jihočeský (mimo okres Jindřichův Hradec). ML a OW mají pracovat v týmu s AA a MR. Činnosti ML a OW jsou:

- Prodej produktů
- Technické poradenství

➤ **MR**

MR pracuje v opavské kanceláři a její pracovní náplň je podpora obchodní činnosti. V budoucnu by měla spolupracovat s MM a Ing. SB. Ve společnosti se podílí na těchto činnostech:

- Tvorba nabídek
- Doprava (logistika)

➤ **ZP**

ZP pracuje v opavské kanceláři a její pracovní náplň je podpora obchodní činnosti. V budoucnu by měla spolupracovat s ML a AA. Ve společnosti se podílí na těchto činnostech:

- Tvorba nabídek
- Doprava (logistika)

➤ **AA**

AA pracuje z domu a do budoucna by měl vykonávat stejné činnosti, jako MR a ZP. To znamená, že bude spolupracovat s ML a poskytovat ji podporu pro obchod. Ve společnosti se podílí na těchto činnostech:

- Tvorba nabídek

➤ **MCH**

MCH pracuje ve skladu v Hovorčovicích. Činnosti:

- Správa a údržba budov

## 6. Facility management ve společnosti

Součástí této praktické části je také návrh zavedení facility managementu do společnosti Schöck-Wittek a zároveň vytvoření pozice facility managera. Zařazení FMN do struktury společnosti je zobrazeno v grafu v kapitole 5.1.2 Facility manager je zařazen mezi tzv. nižší management. V grafu je zobrazeno, že má pod sebou několik zaměstnanců, a to z toho důvodu, že všichni zaměstnanci alespoň z části mají na starost i podpůrné činnosti. Práci FMN není podpůrné činnosti vykonávat, ale řídit je. Podpůrné činnosti musí být řízeny tak, aby jejich provádění bylo jednoduché a nezabíralo mnoho času.

Z knihy Facility management v kostce pro profesionály i laiky jsou obecně vypsány činnosti, které mohou být součástí FM [1]. Z tohoto výpisu byla vybrána skupina činností, které se dějí i ve společnosti Schöck-Wittek.

Podpůrné činnosti společnosti jsou:

A. Prostor a infrastruktura (tvrdé služby)

- Vybavení kanceláří
- Správa energií a médií
- Správa a údržba infrastruktury (TZB)
- Úklid pracoviště
- Čištění budov a mytí skel



- Správa a údržba budov

#### B. Lidé a organizace (měkké služby).

- Klíčové hospodářství
- Správa a podpora PC
- Doprava (logistika)
- Řízení lidských zdrojů
- Projekt management
- Sekretářské a recepční služby
- Organizace konferencí a schůzek
- Vnitřní pošta a kurýrní služby
- Dokument management a archivace
- Účetnictví
- Správa internetových stránek
- Vývoj a výroba produktu společnosti
- Správa a kontrola činností v softwaru CRM

Jedna z hlavních činností, o které se facility manager bude starat, je bod Správa a kontrola činností v softwaru CRM.

## 6.1. Facility manager

Jelikož je tato pozice řídicí, musí být jasně stanoveno, co a jak facility manager řídí. V této kapitole bude tedy navržen pracovní plán, který bude definovat pracovní náplň facility managera u jednotlivých podpůrných činností, které byly již vyjmenovány v kapitole 6.

Dále byla vytvořena tabulka, která ukazuje, kdo jakou z podpůrných činností má na starost, co je součástí této činnosti a jakým FM dokumentem je tato činnost definována a kontrolována.

Činnost	Zodpovědná osoba	Popis činnosti	Kontrolní dokument FM
Klíčové hospod.	LŠ	Provádět evidenci vydaných klíčů.	Manuál užívání objektu. Výpis klíčů a osob, které je mají.
Správa energií a médií	Facility manager	Kontrola spotřeby energií.	Manuál užívání objektu. Tabulka na zapisování spotřeby energií.
Správa a údržba infrastrukt. (TZB)	Facility manager	Kontroly a revize TZB pomocí outsourcingu specializovaných firem.	Manuál užívání objektu. Harmonogram údržby a oprav.

Činnost	Zodpovědná osoba	Popis činnosti	Kontrolní dokument FM
Úklid pracoviště	Externí pracovník	Úklid prostor pracoviště.	Manuál užívání objektu. Výpis místností k úklidu a postup při něm.
Čištění budov a mytí oken	Externí pracovník	Celkový úklid objektu a mytí oken.	Manuál užívání objektu. Výpis prostor k úklidu a postup při něm.
Správa a údržba budov	Facility manager MCH	Postupovat podle manuálu. Spravovat sklad.	Manuál užívání objektu. Kontrola skladových zásob na měsíční bázi.
Správa a kontrola činností v CRM	Facility manager	Kontrola a správa softwaru CRM.	Návod na používání CRM a Reportu.
Správa a podpora PC	Ing. JM	Správa PC a další elektroniky.	Výpis vybavení a jeho stáří.
Doprava (logist.)	MR	Zajištění dopravy zboží.	Dokumentace o zajištění dopravy. Kalendář o plánovaných vyjíždkách.
Řízení lidských zdrojů	Facility manager	Najímání nových zaměstnanců, plánování benefitů, řízení kariéry.	Personální dokumentace (adaptační plán, portfolio benefitů).
Sekretářské a recepční služby	LŠ	Vyřizování plateb, zasílání faktur, spolupráce s účetní.	Konzultační schůzky na měsíční bázi.
Organizace konfer. a schůzek	LŠ	Plánování večírků, plánování firemních porad.	Konzultační schůzky na měsíční bázi.
Vnitřní pošta a kurýr. Služby	LŠ	Kontakt s poštovními a kurýrními službami.	Konzultační schůzky na měsíční bázi.
Dokument manag. a archivace	LŠ	Řazení dokumentace (nabídky, faktury atd.).	Kontrola archivace dokumentů k poslednímu dni v měsíci.
Účetnictví	LŠ a externí pracovník (outsou.)	Výkaz zisků a ztrát, rozvaha, zpracovávání faktur.	Konzultační schůzky na měsíční bázi.
Provoz internet. stránek	Schöck Bautaile (outsourcing)	Provoz internetových stránek.	Kontrola a přidávání nového obsahu.
Vývoj a výroba produktu	Schöck Bautaile (outsourcing)	Vývoj a výroba produktu.	Kontrola novinek.
Vybavení kanceláří	Facility manager	Péče o potřebné vybavení kanceláří.	Výpis vybavení a jeho stáří.

**Tabulka 1- FM list**

Tato praktická práce se bude dále věnovat jen některým z uvedených podpůrných činností a to těm, které jsou vyznačeny modře a oranžově. První část, která je vyznačena modře je zaměřena na objekt a jeho správu. Pro tuto část podpůrných činností je vypracován dokument Manuál užívání objektu. Dokument Manuál užívání objektu je návod, jak jednotlivé podpůrné činnosti kontrolovat a co je součástí těchto činností. Tento dokument bude přiložen v přílohách diplomové práce.

Další činnost, která je detailněji řešena v této práci je Správa a kontrola činností v CRM. Tato podpůrná činnost a také její provádění je později rozebráno. Činnost je analyzována z pohledu pracovníků, kteří s CRM pracují, ale také z pohledu časového vývoje projektu stavby. Dále je také řešena správná implementace činnosti do struktur společnosti, jelikož tato činnost ještě není součástí společnosti. Implementace softwaru CRM je velice důležitá z pohledu následného bezproblémového užívání softwaru. Správná implementace CRM do společnosti je úkol FMN (facility manager). Úkolem facility managera je také následná kontrola a správa informací v programu. Následně bude manager informace vyhodnocovat pomocí analýz a statistik, které bude předkládat jednatelem společnosti. Jednatel společnosti z dodaných informací poté informovaně rozhoduje o dalším směřování společnosti. Body, které byly popsány se vyskytují v dalších částech práce.

Součástí práce je také dokument Návod na používání CRM a Reportů, který je vložen jako příloha. Návod bude sloužit ve fázi výuky a ve fázi implementace.

## **7. Implementace softwaru**

Správná implementace softwaru CRM do struktur společnosti je nejdůležitější faktor pro následné bezproblémové fungování softwaru. Implementace složitého softwaru, jako je CRM není jednoduchá záležitost a vyžaduje správnou koordinaci, připravenost softwaru a důkladné vzdělání budoucích uživatelů softwaru. Zjednodušeně by se tato implementace dala rozdělit do tří bodů a to přípravy implementace, fáze výuky pracovníků a nakonec samotná implementace a start práce v CRM.

### **I. Fáze přípravy**

Základním a bezpodmínečným kritériem pro úspěšnou implementaci čehokoli a u softwaru to platí dvojnásob, je bezchybnost softwaru, uživatel se musí cítit při práci se softwarem komfortně. Dalším kritériem pro komfort uživatele je důkladný překlad programu. Pokud není program v původním jazyce, musí se překládat a tento překlad musí být proveden velice pečlivě. Důležité je, aby takzvané navazující překlady byly správné, jak popisují v kapitole 5.1.1.2 v části Správa CRM softwaru. Tato fáze je ještě před samotnou fází implementace a musí jí být věnována dostatečná pozornost, jelikož na tom záleží úspěch začátku používání

softwaru. V této fázi tedy musí probíhat kontroly a zkoušky správného fungování a všechny nedostatky a chyby musejí být opraveny. V rámci mé zahraniční stáže v měsících červen až srpen v roce 2016, jsem software zkoušel a kontroloval, následně jsme spolu s IT týmem tyto chyby opravovali.

## **II. Fáze výuky**

Prvotní fáze výuky je nejdůležitější. Zaměstnanci společnosti si nesmí vytvořit negativní postoj k softwaru, proto musí vše fungovat jak má hned od začátku a vše musí být srozumitelně vysvětleno.

Lidé si z prezentací pamatují jen část a rychle zapomínají získané informace. Je tedy velice důležité mít vypracovaný manuál, který popisuje všechny funkce programu a krok po kroku vysvětluje, jak program používat. Nejlepším postupem je vypracovat manuál. Tento manuál je třeba odprezentovat a podrobně vysvětlit, následně se manuál předá všem budoucím uživatelům softwaru.

Manuál, který byl vypracován jak pro účel této práce, tak pro využití v praxi jako výukový materiál, je vložen do přílohy. Manuál popisuje celé rozhraní programu a krok po kroku vysvětluje, jak v programu pracovat, a co která zadaná informace znamená.

Součástí fáze výuky je také zadávání informací ohledně obchodních partnerů, zákazníků a projektů staveb. Zaměstnanci si v této části program tzv. osahají a také doplní základní informace do softwaru, který by bez nich byl při začátku používání prázdný a to by začátek práce v CRM zkomplikovalo.

## **III. Fáze implementace**

Úspěšná implementace může proběhnout za předpokladu důkladného splnění dvou předešlých bodů a to tedy fáze přípravy a fáze výuky.

Podle Ing. Petra Jaksche z vídeňské pobočky Schöck je nejlepší, když společnost implementuje software postupně a začíná s implementací tam, kde je člověk, který programu rozumí nejvíce a je jeho používání nakloněn. Pro společnost Schöck – Wittek by tedy byla dobrá varianta vybrat si jeden obchodní region, který s používáním softwaru začne. Výběr regionu, v kterém se začne, by měla ovlivnit zejména schopnost daného zaměstnance pracovat v softwaru. Pro začátek implementace se tedy vybere region s obchodním zástupcem, který umí nejlépe pracovat v CRM. Pokud nastanou nějaké problémy, společnost je rychle opraví. Poté co bude software v plném používání a bez jakýchkoliv zádrhelů fungovat v prvním regionu, bude rozšířen i do ostatních regionů.

Region, který bych doporučil jako zkušební je region Praha. Tento region jsem vybral, jelikož v tomto regionu jsou dva zaměstnanci, kteří programu rozumí a jsou mu nakloněni. Po měsíci plynulého používání bych navrhoval rozšíření do ostatních regionů společnosti.

## 7.1. Harmonogram implementace

Navržený harmonogram implementace CRM, který by měl zajistit plnění a postupování ve fázích projektu implementace.

Harmonogram implementace	Stručný popis	Datum
Fáze přípravy	Překlad a kontrola fungování CRM.	1.6.2016-31.8.2016
Fáze výuky	Výuka a zadávání informací.	1.9.2016-24.2.2017
Fáze implementace	Implementace v regionu Praha.	25.2.2017-24.3.2017
	Implementace v celé společnosti.	25.3.2017-xxx

**Tabulka 2- Harmonogram**

Za dodržování určených dat je zodpovědný facility manager.

## 7.2. Příprava na implementaci

Na základě článku od Borise Bělusova [11], který v šesti tipech radí, jak na správnou implementaci, je vypracován seznam, který k tomu má přispět.

### 1) Přínosy, které má CRM přinést

- Zlepšit informovanost zaměstnanců, a to hlavně obchodních zástupců o zakázkách a tak zvýšit procento získaných zakázek. Metrika, kterou se tento bod bude měřit je statistika procenta získaných zakázek, která již existuje a bude se tedy porovnávat s novými daty po zavedení CRM.
- Lepší informace o projektech stavby pomůže dosažení kvalitnějších návrhů, které budou odpovídat projektu. Informace zadávané do CRM se budou kontrolovat pomocí hodnotících kritérií hvězdiček a křížků, které jsou popsány v dalších kapitolách.
- Lepší plnění a kontrola úkolů. V CRM existuje plánovač úkolů, ve kterém se stanovuje datum daného úkolu a uživatel si volí, jestli

úkol splnil nebo nikoliv. Tyto informace bude kontrolovat FMN (facility manager) a jednatel společnosti.

- Kvalitnější a včasná péče o klienta a zakázku. Včasné kontaktování klienta a to díky upozornění v úkolech. Pro tuto kontrolu jsou také důležité reporty, kde jsou zaznamenány důležité termíny. Reporty spolu probírají obchodní zástupce a jednatel.
- Zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci, a tak se vyhnout zbytečným nedorozuměním. Tato komunikace bude opět vedena na základě reportů z CRM.
- Kvalitnější uchovávání informací, zabrání nedorozuměním s klienty (např. s termínem dodávky). Správné zadávání termínů do online programu. Kontrola termínů facility managerem přímo v programu nebo v reportech.

Mezi věci, které se kromě zavedení CRM musí změnit, patří změna struktury společnosti a důsledné zadávání informací do programu.

## **2) Implementace zaměřená na lidi a procesy**

Kvalitní práce se zaměstnanci, kteří budou pracovat v CRM a také sladění všech procesů ve společnosti, aby vše fungovalo bezproblémově. Tyto dva body má na starost FMN, který bude vzdělávat a komunikovat se zaměstnanci. FMN bude mít na starost taktéž kontrolu zadávaných informací a průběh procesů ve společnosti ohledně CRM. FMN má také na starost funkčnost CRM (např. bezpečnostních klíčů. Pokud bude v této oblasti problém, bude ho řešit FMN.

## **3) Do ostrého provozu postupně**

Jak bylo uvedeno již dříve, CRM se bude implementovat postupně. První regionem, kde bude spuštěno používání je region Praha. Jelikož v regionu Praha jsou dva zaměstnanci, kteří jsou nejlépe obeznámeni s problematikou CRM.

Postupná implementace umožní:

- Eliminovat problémy, kterých jsme si před začátkem nebyli vědomi. (Testování s lidmi, kteří jsou projektu nakloněni, je vždy snazší než v případě nových koncových uživatelů.)
- Testování obchodních procesů a plynulosti fungování firmy s CRM.
- Procházet návodem pro používání. Pokud bude nutno, návod se opraví.
- Zjišťování přínosů pro společnost a tyto přínosy dále tlumočit jednateli a dalším zaměstnancům.

#### **4) Marketing zaměřený na zákazníka**

Všechny nově získané kontakty a informace o projektantech, staticích, architektch, dodavatelích, developerech atd. zadávat do databází CRM. Tyto informace budou vždy dostupné online a tak si každý zaměstnanec může tyto kontakty zobrazit. Nové kontakty firma získává většinou na základě projektu stavby, kde zainteresované osoby kontaktuje a na základě osobní schůzky získává další informace.

#### **5) Fungující CRM**

V případě úspěšného zavedení CRM zákazníci obvykle získají:

- Zvýšení prodeje produktů.
- Nové klienty a více informací o klientech.
- Zlepšení poměru mezi poslanými nabídkami a získanými zakázkami.
- Informace o aktivitách obchodních zástupců, jako je počet schůzek, splněných a nesplněných úkolů, počet zakázek, o které se starají a také informace o jejich aktivitě v rámci získávání informací o zakázkách.
- Lepší plnění úkolů zaměstnanců.
- Rychlejší, jednodušší a efektivnější spolupráci obchodního zástupce s dalšími zaměstnanci organizace.
- Bezpečnější a online uchovávání informací.

### **7.3. Fáze projektu v CRM**

Důležitým kritériem CRM je Status projektu. Status ukazuje v jaké fázi je projekt stavby a také naznačuje, jaké aktivity by se ve firmě měly dít, aby firma zakázku získala. Dále jsou v kapitole uvedeny podmínky kvalifikace fáze projektu. Pro dobrou orientaci v projektech a následných reportech, což je zpráva o aktivních projektech. Je velmi důležité řadit tyto projekty správně do fází.

V dalších kapitolách jsou popsány hlavní a podpůrné činnosti, práce v CRM a aktivity účastníků projektu na základě dělení projektu na fáze.





Definice jednotlivých statusů a kdy je měnit:

- I. **Nezpracováno**- Nově vytvořený objekt má automaticky přiřazen status Nezpracováno. Kromě adresy a jména objektu nejsou žádné další informace. Projekt je nový a je tedy jen zařazen do databáze.
- II. **Fáze řešerše**- Jsou stanoveny následující body:
  - Možnost prvků Schöck v projektu (nejdůležitější kritérium)
  - Časový harmonogram. Ví se, kdy se zhruba začne stavět.
  - Stavební společnosti zapojeny
    - Konzultace se statikem nebo architektem.
    - Příprava technických výkresů a výpisů.
    - Příprava cenových rozpočtů pro tendr.

V této fázi se již zvětšuje zájem obchodního zástupce o zakázku, jsou tvořeny nabídky a můžou být zpracovávány první návrhy řešení. V této fázi se také zjišťují důležité informace a kontaktují se lidé, kteří na zakázku mají vliv.

III. **Horká fáze**- Splňuje tyto body:

- Byla vybraná stavební společnost / generální dodavatel (nejdůležitější kritérium)!
- Ví se, kdy se začne stavět.
- Ví se, jaké budou v projektu prvky.
- Základní podmínky proveditelnosti.

Pro samotný obchod je horká fáze nejdůležitější fáze ze všech. V této fázi se využívá informací zjištěných ve fázi řešerše a obchodní zástupce se je snaží proměnit ve vyhranou zakázku. V této fázi se vytváří finální nabídky a připravují se optimalizace statických návrhů, pro které jsou velice důležité informace zjištěné dříve. Tyto informace jsou většinou technického charakteru, jako zatížení či zajištění přesných a aktuálních výkresů.

IV. **Fáze provádění**- Období potom, co společnost obdržela objednávku. Objekt se staví, ale stále může být něco k dodání. Nebo může přijít doobědnávka.

V. **Ukončení stavby**- Z pohledu společnosti je zakázka uzavřena.

To jsou všechny fáze, které probíhají na projektu. Nejdůležitější pro následné reporty je udržovat přiměřený počet staveb v horké fázi.

Jednatel společnosti a obchodní zástupci budou konzultovat právě hlavně reporty v horké fázi a tak jich tam musí být přiměřené množství (pro lepší orientaci).

Stavební záměry se tedy v jejich vývoji musí aktualizovat a to právě hlavně ve stavech v horké fázi. Důvodem tohoto aktualizování je hlavně přehlednost reportu.

### **7.3.1. Činnosti a působení v CRM v návaznosti na fáze projektu**

Pro lepší znázornění činností v CRM v návaznosti na časový průběh stavby je vytvořen graf, který má za úkol ukázat, kdy je v projektu jaká fáze, jaké činnosti se v jaké fázi projektu provádějí v CRM, a také kdo ze zaměstnanců působí v jednotlivých fázích.

V prvním rozdělení je projekt stavby rozdělen na několik částí, které v projektu probíhají. Projekt například začíná iniciováním, poté následuje definování a v části definování probíhá studie příležitosti, marketingová studie, architektonická studie a tak dále. Závěrečnou částí projektu stavby je část závěr provádění, do které patří vypracování dokumentace skutečného stavu, předání stavby a kolaudační rozhodnutí.

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, pro účel používání softwaru je důležité stavbu rozdělovat do několika fází, a to z pohledu společnosti. Tyto fáze definují důležitost a propracovanost daného projektu stavby a následně jsou podle toho řazeny reporty.

Další částí grafu je gantt chart jednotlivých zaměstnanců nebo skupin zaměstnanců. Gantt chart znázorňuje působení zaměstnanců v časovém průběhu stavby a také návaznost na fáze projektu. V jednotlivých linkách je také stručně napsáno jaká činnost probíhá.

Poslední část grafu je věnovaná činnostem v CRM. Je tam tedy popsáno, co by se v jaké fázi a v jaké části projektu mělo dít v CRM. Tyto činnosti jsou také barevně rozděleny podle toho, který zaměstnanec je má na starosti. Součástí této části je také přidělování hvězd a křížků, což je kontrolní mechanismus. Přidělování hvězd a křížků je navrhovaná kontrola obsažených informací, které byly k projektu stavby zjištěny. Podle této kontroly se pak dá posuzovat,

proč daný projekt vyšel nebo nevyšel a na základě čeho tomu tak je. Tím společnost získává cenné informace o trhu a o jeho fungování.

### **7.3.2. Popis činností společnosti**

V předchozích kapitolách byly popsány jak činnosti hlavní, tak i činnosti podpůrné, které společnost musí vykonávat, a to buď sama, nebo za pomoci outsourcingu. V této části jsou rozděleny spíše činnosti hlavní do různých fází projektu a to proto, že činnosti hlavní nejsou kontinuální, jako tomu je u činnosti podpůrných, které se ve většině případů provádějí bez závislosti na průběhu projektů. Mezi takové činnosti patří účetnictví, provoz skladu, správa internetových stránek, výroba a vývoj produktu, správa CRM softwaru a úklid kancelářských prostor. Tato kapitola je zaměřena na popsání činností z pohledu toho v jaké části je projekt a jací lidé (statik, architekt atd.) na stavbě v této části působí. Dalo by se říci, že je to popsání ideální synchronizace lidí, procesu a prostoru.

#### **I. Nezpracováno**

Ve fázi nezpracováno působí na projektu stavby investor a architekt. Pro společnost Schöck-Wittek začíná být projekt bodem zájmu v části architektonická studie. Již v této části by měla být navázána spolupráce s architektem, kterému obchodní zástupce poskytne technické informace k produktům firmy a jelikož naváže spolupráci, zjistí i další podrobnosti ke stavbě, které zapíše do CRM. Kontaktován může být i technický poradce Ing. JM, který může architektovi pomoci s předběžným návrhem.

#### **II. Fáze rešerše**

Fáze rešerše je nejdelší z fází a může u projektu stavby trvat i několik let. Je tedy důležité, a to už i u fáze nezpracováno, aby byly všechny zjištěné informace zapisovány do CRM z důvodu, že by se získané informace mohli ztratit nebo zapomenout. Fáze rešerše je také důležitá z důvodu tvorby pozice do horké fáze neboli prodejní fáze. Informace, které firma získá ve fázi rešerše, využije ve svůj prospěch ve fázi prodejní.

V této fázi se projektu účastní investor, architekt, komunita, statik, energetický konzultant projektant a generální dodavatel. Spolupráce s architektem a investorem nadále pokračuje, a na základě toho obchodní zástupce zjišťuje, kdo bude dělat inženýring, kdo bude projektovat, kdo bude dělat statiku a kdo bude generálním dodavatelem stavby. Všichni tito účastníci stavby mají vliv na konečný výběr dodavatele a tak tedy musí být kontaktováni. Obchodní zástupce komunikuje se všemi zmíněnými a snaží se pochopit, co klient potřebuje a vyjít mu vstříc. Obchodní zástupce je

dalo by se říci sběrač informací, které potom jdou dále do společnosti. K předávání informací slouží CRM, jelikož informace jsou kdykoliv online k dispozici. Například architekt, projektant nebo statik stavby budou potřebovat pomoci s projektem, obrátí se na obchodního zástupce a ten dále oslovuje Ing. PH nebo Ing. JM, kteří jsou schopni pomoci s návrhem nebo poskytnout detailnější technické informace. Obchodní zástupce také zajišťuje přes nabídkové oddělení ve firmě cenové nabídky pro investora, inženýrskou organizaci a další. Tato spolupráce s účastníky projektu stavby není jen jednostranná, jelikož firma na základě těchto aktivit získává detailní informace o účastnících stavby, také získává detailní informace o stavební dokumentaci projektu. Součástí spolupráce s architektem, statikem a projektantem je, že se produkty společnosti objeví v projektové dokumentaci a výpisu výrobků. Pokud jsou produkty společnosti v projektové dokumentaci, zvětšuje to celkové šance firmy na získání zakázky. Jestliže se podaří společnosti dosáhnout kombinace návrhu produktů firmy Schöck a současně mít s dotčenými dobré vztahy, je šance na získání zakázky velmi vysoká.

### **III. Horká fáze**

Horká fáze neboli prodejní fáze je o využívání dříve získaných informací. V horké fázi přibývají čtyři další účastníci na projektu, a to generální dodavatel, přípravař / nákup stavby a stavbyvedoucí. Firma se v této fázi soustředí na generálního dodavatele popřípadě firmu, která pro generálního dodavatele dělá subdodávku související s produkty Schöck. V této fázi musí být obchodní zástupce obzvláště aktivní v komunikaci, jelikož cílem společnosti Schöck-Wittek, je mít z poptávaných firem poslední slovo při podávání cenové nabídky jakožto jedna ze dvou firem s nejkvalitnějšími produkty na trhu.

V 90. letech prodával ten, kdo měl nejlepší produkt, dnes prodává ten, kdo je pro zákazníka nejlepší partner. Proto se firma musí dobrat k zákaznickovým potřebám a být zákazníkovi spolehlivým partnerem. Je tedy velice důležité, aby se obchodní zástupci ptali na to, co zákazník potřebuje a co požaduje.

Na základě dříve získaných informací se v této fázi vypracovávají cenové nabídky popřípadě se vytvářejí optimalizace statických výpočtů a návrh prvků. Pokud má firma kvalitní informace, dokáže expert na navrhování produktů Schöck, Ing. PH, připravit optimalizované řešení, které je jak cenově, tak i co se týče návrhu ideální a dává firmě větší šanci na získání zakázky.

Když odběratelská firma vybírá dodavatele, není to rozhodnutí jednoho muže, ale názor více osob. Při rozhodování je cílem firmy mít co nejvíce osob, na své straně. Toho firma dosáhne dobrými vztahy, které musí aktivně tvořit.

#### **IV. Fáze provádění**

Ve fázi provádění je již rozhodnuto o dodavateli produktů. Pokud se dodavatelem prvků stala firma Schöck-Wittek, musí dále pokračovat v podpoře svých zákazníků. Tím je myšleno, poskytovat podporu při ukládání prvků, být k dispozici v případě výskytu problému a starat se o správné datum dodávky na stavbu. Opět je velmi důležité z pohledu firmy držet své služby v určité kvalitě, aby byl zákazník spokojen a tvořili se tedy mezi firmou a zákazníkem dobré vztahy.

#### **V. Ukončení stavby**

V této fázi už firma většinou nemá žádné obchodní aktivity. Dále však probíhají podpůrné činnosti jako je např. účetnictví, fakturace, správa dokumentů a další.

V této kapitole bylo několikrát zmíněno, že servis pro zákazníka musí být na skvělé úrovni. Musíme doplnit, že to neplatí pro všechny zákazníky stejně. Firma musí pečlivě zvažovat, který zákazník si zaslouží nejlepší a prioritní servis, a která firma je naopak špatným zákazníkem a společnost Schöck-Wittek ji poskytne jen základní servis. Tato strategie nedělí čas společnosti mezi všechny stejně, ale čas přesouvá na dobré klienty. Tím pádem jsou prostředky a čas firmy daleko lépe využity.

### **7.3.3. Práce v CRM**

Kapitola je určena k popisu činnosti, určení zodpovědného pracovníka a k přiřazení činnosti k fázi projektu. Kapitola je opět rozdělena do pěti bodů podle fáze projektu stavby. Jednotlivé činnosti jsou za sebou řazeny chronologicky.

#### **I. Nezpracováno**

- Obchodní zástupce: Založení stavebního záměru 1 (pokud se obch. zástupce o objektu dozví dříve než např. dojde tendrová poptávka na prvky), pokud je možno doplnit informace jako je název akce, místo, ulice a osoby (organizace), které působí na projektu už od jeho začátku, což jsou developer a architekt.

## **II. Fáze rešerše**

- OZ: Aktualizace statusu projektu (na fázi rešerše) na základě hlavní podmínky, a to zjištění možnosti dodávky prvků spol. Schöck-Wittek.
- OZ: Zadání očekávaného termínu zakázky.
- OZ: Vložení informací ohledně inženýrské organizace.
- Oddělení nabídek a objednávek: Založení stavebního záměru 2 (pokud přišla poptávka na prvky a objekt ještě není založen). Vložení všech povinných informací, vložení informací ohledně partnerů a zákazníkovi, vložení tabulky nasazení prvků (specifikace poptávaného prvku) a vložení tendrové nabídky.
- ONO nebo OZ: Doplnění kontaktů na architekta a statika, popřípadě energetického konzultanta.
- ONO: Tvorba prvních cenových nabídek pro soutěžící stavební firmy o zakázku. Nabídky jsou archivovány v CRM.
- OZ: Vložení informací o generálním dodavateli a oprava data zakázky.

## **III. Horká fáze**

- OZ: Aktualizace statusu (na horkou fázi) na základě hlavní podmínky, a to informace, kdo se stal generálním dodavatelem projektu stavby. Doplnění informace o společnosti, která se generálním dodavatelem stala.
- ONO: Vložení kontaktů na oddělení nákupu projektu stavby, přípravaře a taky na stavbyvedoucího.
- ONO: Tvorba cenových nabídek pro určeného dodavatele stavby. Zapsání termínu poslední nabídky. Zapsání konkurenční ceny (pokud je zjištěno).
- Jednatel: Kontrola cenových nabídek. Optimalizace nabídek. Domluva platebních podmínek se zákazníkem.

## **IV. Fáze provádění**

- ONO: Aktualizace statusu (na fázi provádění) na základě výběru dodavatele nabízených prvků.
- ONO: Objednávka produktů pro projekt stavby. (V případě výběru společnosti Schöck-Wittek jako dodavatele prvků)

## **V. Ukončení stavby**

- ONO: Aktualizace statusu (na Ukončení stavby) při ukončení stavby.

Tento popis činností v CRM je také znázorněn v grafu na konci 7. kapitoly, který je provázán s činnostmi mimo CRM, s časovým průběhem stavby a také

s účastníky stavby. Graf poskytuje lepší přehled navázání jednotlivých částí na sebe.

### 7.3.4. Účastníci projektu

Účastníci projektu jsou zobrazeni v grafu, který následuje po této kapitole. Jsou časově zařazeni podle toho, kdy na projektu stavby objektu působí. Účastníci projektu jsou v grafu napojeni na činnosti v CRM a činnosti společnosti mimo CRM. Toto zobrazení dává větší přehled o tom, jak působí společnost Schöck-Wittek na základě časového posunu objektu a účastníků projektu.

Většina z účastníků projektu může ovlivnit výběr dodavatele produktu. Avšak účastníci, kteří mají největší vliv jsou investor, architekt/projektant, statik, energetický konzultant, generální dodavatel a nákup stavby. Na všechny tyto účastníky projektu musí být firma zaměřena a působit na ně přes své obchodní zástupce. Informace, které se ohledně projektu zjistí, jsou zapisovány do CRM.

## 7.4. Projekt stavby

Projekt stavby je proces náročný, a to jak po stránce finanční, tak také časové. Projekt se musí plánovat mnoho let dopředu. Projekt musí projít různými schvalovacími procedurami, také se pro projekt musí provést výběrová řízení například na architekta stavby, projektanta stavby, statika stavby, generálního dodavatele a další.

Jak popisuje předseda představenstva přední developerské společnosti Central Group Dušan Kunovský ve svém článku pro deník Právo [6]. „*Průměrná doba od začátku práce na návrhu projektu do dokončení stavby totiž trvá kvůli velmi složitým několikastupňovým schvalovacím procesům přibližně sedm let, výjimkou ale není ani 10 let a déle. Samotná výstavba trvající obvykle okolo 1,5 roku je tak jen pomyslnou třešinkou na dortu*“.

Developerská společnost EURO DEVELOPMENT, a.s. zase na svých stránkách přibližuje, jak takový developerský projekt většího rozsahu vlastně vzniká. Na začátku opět zmiňuje především dlouhé roky plánování a příprav, a to od výběru lokality přes stavebně-právní proces schvalování stavby, až po samotnou výstavbu. Také zmiňuje to, že postupy jednotlivých developerů se při přípravě developerských projektů stavby bytů liší jen velmi málo.

## **7.4.1. Průběh projektu stavby v jednotlivých fázích**

Obecně se průběh stavby bytového domu dá rozdělit do šesti hlavních fází, které obsahují další části a podčásti. Části a podčásti v jednotlivých fázích jsou na sebe napojeny a dá se říci, že bez splnění všech částí nelze pokračovat do další části či fáze projektu. Přehledný graf je umístěn na závěr této kapitoly.

### **Fáze 1- návrh**

První fází projektu je samotné iniciování projektu, tedy vznik myšlenky nového projektu stavby. Toto iniciování je část, která přichází od developera/ investora. Iniciování má jen jednu část a tou je záměr.

Záměr je myšlenka, plán, který je více či méně propracovaný. Při projektech, jako je stavba bytového domu, bývají tyto podnikatelské záměry velice dobře zpracovány. V podstatě by se developer/ investor měl řídit cíli SMART/ SMARTER, které již v roce 1981 použil George T. Dorana v textu publikovaném periodikem Management Review [7]. Jednotlivé písmena představují pojmy S- specific (konkrétní), M- measurable (měřitelný), A- Achievable (dosažitelný), R- realistic (realistické), T- time-bound (ohraničený v čase) a další dvě jsou E- evaluace (hodnocený) a R- reevaluate (průběžně hodnocený). Tato metoda by měla zajistit správně definovaný záměr.

### **Fáze 2- definování**

Po fázi iniciování následuje fáze definování. Fáze definování se skládá ze dvou částí a to z investičního návrhu a rozhodnutí.

Investiční návrh navazuje na záměr neboli podnikatelský plán. Investiční návrh se však daleko více orientuje na finance, to znamená že v tomto návrhu jsou určeny jednotlivé náklady na projekt a také zahrnuje finanční ukazatele jako jsou vnitřní výnosové procento, prostá doba návratnosti, diskontovaná doba návratnosti, index rentability, čisté cash flow či ziskový bod. Do části investičního návrhu také patří klasifikace rizik či návrh financování projektu, kde developer může využít například analýzu nákladu vlastního a cizího kapitálu.

Na část investiční návrh navazuje část rozhodnutí. Rozhodnutí o tom, jestli bude daný projekt stavby pokračovat či nikoliv. Rozhodnutí záleží ve velké míře na podmínkách na trhu a dalších externích působnostech. Pokud jsou tyto podmínky příznivé, hodnotí se projekt na základě finančních ukazatelů z investičního návrhu.



### **Fáze 3- plánování**

Po přijetí projektu při rozhodování přichází fáze, která v projektu zastává nejdelší časový úsek. Je to fáze plánování a skládá se z dalších tří částí, které jsou chronologicky seřazeny takto: příprava projektu, podprojekt a vlastní projekt. Jednotlivé části se skládají z dalších podčástí.

Při přípravě projektu je nutné provést průzkumné a projektové práce, vypsát výběrové řízení na inženýring, podepsat smlouvu s inženýrskou organizací, vypsát výběrové řízení na projektanta a nakonec podepsat smlouvu s projektantem.

Po podepsání smlouvy s projektantem přechází projekt do další části ve fázi plánování, a to předprojekt. V podprojektu se musí vypracovat dokumentace pro územní řízení, podat žádost o územní povolení, projít územním řízením a pokud vše proběhlo správně, tak část předprojekt končí kladným vyřízením žádosti.

Poslední částí fáze plánování je část vlastní projekt, kde se zpracovává dokumentace pro stavební povolení. Podává se žádost o stavební povolení a následuje stavební řízení. Pokud jsou splněny všechny podmínky pro udělení stavebního povolení, stavba dostává stavební povolení a může pokračovat do další fáze, kterou je provádění.

### **Fáze 4- provádění**

Fáze provádění je finální fází projektu výstavby bytového domu. Provádění je složeno ze tří částí, z přípravy projektu, vlastního provádění a závěru (neboli dokončení provádění). Jednotlivé části provádění se skládají z dalších činností, kterými je nutno projít.

Mezi úkoly, které jsou obsaženy v přípravě provádění patří vypracování zadávací dokumentace, vypsání řízení na zhotovitele a následné podepsání smlouvy, následuje vypracování prováděcí dokumentace a stavebně-technologická příprava na samotnou výstavbu.

Část vlastní provádění začíná odevzdáním a předáním stanoviště do rukou zhotovitele, následuje provádění jednotlivých objektů stavby a přitom musí být veden stavební deník.

Po dokončení všech stavebních prací následuje část závěr provádění, při které se předá a převezme stavba a následně proběhne závěrečné

vyúčtování. Dalším krokem je dokumentace o skutečném provedení. Pak už zbývá jen projít kolaudačním řízením a zkolaudovat stavbu.

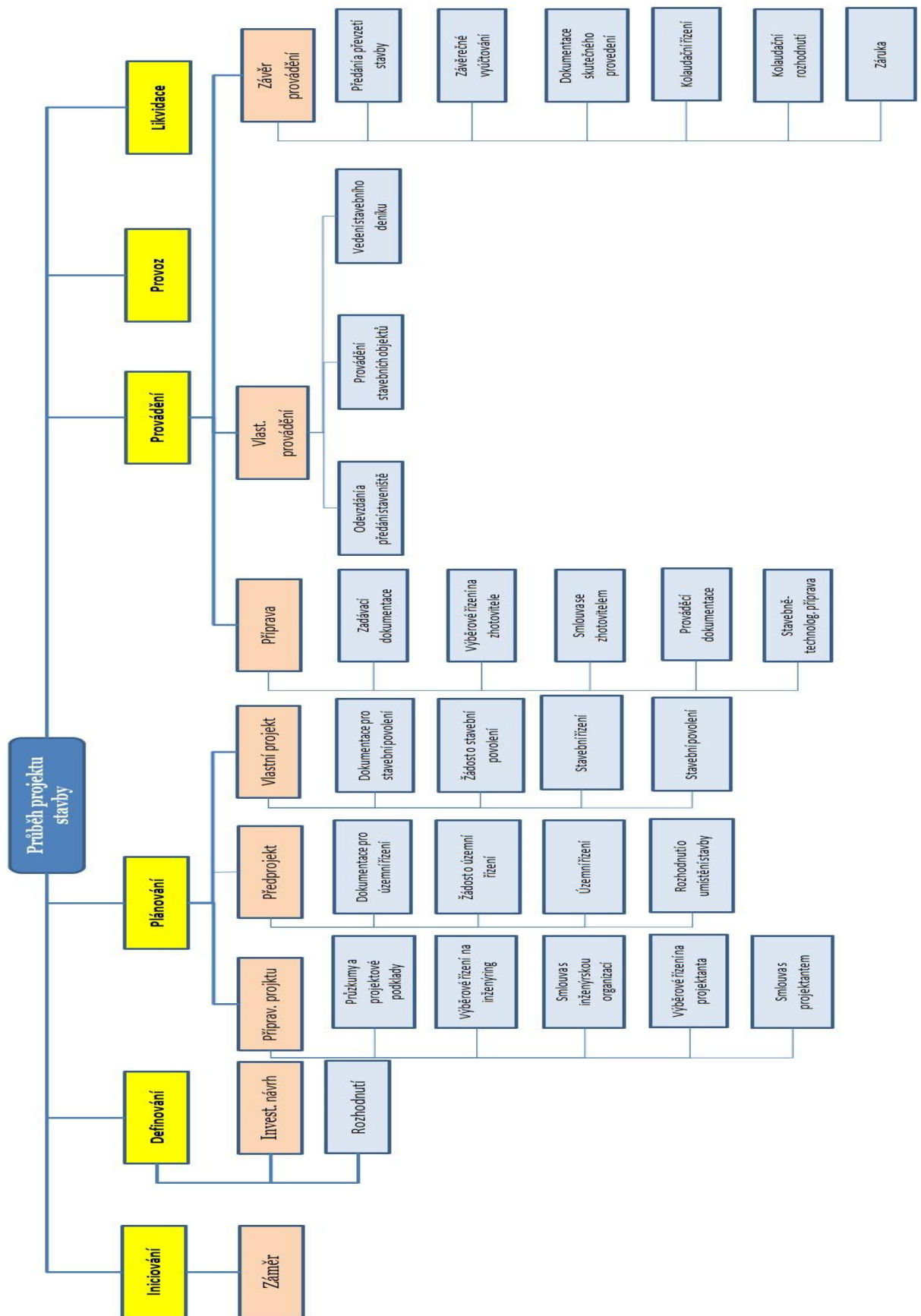
### **Fáze 5- provoz**

Tento bod již není fází projektu výstavby, ale spíše pokračováním života projektu stavby. I když v tomto bodě může jít stále o podnikatelský záměr, a to tak, že by investor/ developer byty neprodával, ale měl je určeny k pronájmu.

### **Fáze 6- likvidace**

Konec projektu stavby nastává ve fázi likvidace, kdy se daná stavba zdemoluje.

Na další straně jsou shrnuty všechny činnosti do přehledného grafu.



Obrázek 11- Průběh projektu stavby

## 7.4.2. Projekt stavby z pohledu developera

V praxi se developerský projekt vyvíjí podle Jakubu Krále ze společnosti EURO DEVELOPMENT, a.s. takto [8]:

### a. Výběr místa (lokality)

V tomto bodě Jakub Král rozděluje developery na malé a velké. Podle jeho slov mají velcí developeři své vlastní divize, které se přímo starají o nákup a výběr nemovitostí. Menší developerské firmy si nechávají dělat analýzy od specializovaných poraden.

Nejdůležitějšími atributy, podle kterých se investoři rozhodují u koupě nemovitosti, jsou vzhled lokality a jejího okolí, dopravní dostupnost, občanská vybavenost a samozřejmě také cena. Nutností je udělat průzkum dalších potencionálně konkurenčních projektů v okolí, a také zjistit atraktivnost dané lokality. Developeři již na začátku projektu výstavby bytového domu mají jasno, jestli chtějí stavět byty luxusní a drahé nebo budou budoucí zákazníci lákat na výhodnou cenu. Proto, již při výběru pozemku, je zpracovávána celková finanční analýza projektu.

### b. Výběr architekta

Po koupi pozemku následuje výběr architekta. V 90. letech se podle Krále na architekturu tolik nehledělo. V dnešní době si však zákazník vybírá i podle vzhledu budovy, a proto je pro konkurenceschopnost developerského projektu důležitý i vzhled samotné budovy.

*„Ted' se však situace postupně lepší a např. naše developerské projekty se dají hodnotit pozitivně, jak po stránce architektonické, neboť se nejedná o žádné podnikatelské baroko z 90. let minulého století, tak i po stránce nízkoeenergetické (pozn. nízkonákladové).“* Konstatuje Jakub Císař, předseda představenstva obchodní společnosti EURO DEVELOPMENT, a.s. *„Vztahy projektantů stavby a nás developerů se rovněž lepší a nezdědka už jsou takové, jaké si práce renomovaného architekta zaslouží.“* tvrdí dále Jakub Císař.

### c. Stavebně - právní proces schvalování stavby

Tento bod představuje zdlouhavou cestu v životě projektu stavby. Je zde nutno vyřídit potřebnou projektovou dokumentaci k územnímu řízení, komunikovat s úřady a zajistit vyjádření dotčených orgánů státní správy. Taktéž se pracuje na stavební dokumentaci pro stavební povolení projektu. Nejdelší a nejzdlouhavější částí je legalizace nové výstavby, která musí

projít přes dotčené orgány, ale i všechny účastníky správního řízení. Ti mohou k výstavbě podávat námitky a připomínky, které se poté musí úřední cestou znovu posoudit a prozkoumat. Proto tento proces schvalování stavby může trvat až několik let.

#### **d. Financování**

V oblasti financí má každý developer jiné podmínky, ale v podstatě se dá říct, že výhoda je na straně zavedených a velkých developerských firem, které si financují celý projekt samy nebo financují jen část projektu pomocí úvěru. Malí nebo začínající developeři se kvůli tomu musí obrátit na banku nebo soukromého investora, kde dostanou více či méně výhodnou úrokovou sazbu.

#### **e. Výstavba**

Výstavba je část projektu, na kterou se těší každý developer. Probíhá obvykle ve dvou fázích, a to je výstavba technické infrastruktury a po ní nebo zároveň s ní výstavba samotné budovy. Chování developerů před a v průběhu výstavby je věc, ve které se nejvíce liší. Developer si může zvolit jednoho generálního dodavatele, a ten si vybere své subdodavatele, nebo si developer může vybrat sám několik subdodavatelů, a ty sám řídit. Vyjímkou není ani nákup materiálů pro stavbu samotným developerem.

Výstavbou to však pro developera nekončí, přichází totiž to nejdůležitější, a to je prodej bytů. Prodej bytů začíná již daleko dřív před dokončením stavby, projekty se v běžné praxi začínají prodávat po udělení územního rozhodnutí. V poslední době je vysoká poptávka po nových bytech, a to hlavně v Praze, kde developeři mají problémy s úřady a se schvalováním nových projektů. To mělo mimo jiné za následek, že jeden z největších developerů v zemi EKOSPOL a.s. se rozhodl prodávat byty v projektech, které ještě nemají ani územní rozhodnutí.

Na další straně je vložen graf, který zobrazuje činnosti společnosti a práci v CRM v návaznosti na časový průběh projektu stavby.



## 8. Návrh kontroly práce v CRM

Práce na jednotlivých projektech v CRM bude do budoucna kontrolována pomocí hvězdiček (\*) a křížků (X). Tyto dvě hodnotící kritéria budou mít za cíl motivovat obchodní zástupce k plnění základních činností nutných k získání zakázky. Na základě dosažených hvězdiček (\*) a křížků (X) se bude hodnotit aktivita obchodních zástupců a to tím způsobem, že se budou zjišťovat dosažené hodnoty kritérií u projektů. Posuzovat se bude tedy vliv získaných informací a provedených činností na získaných i nezískaných zakázkách. Tato kontrola by firmě měla dát představu, na základě čeho projekty společnost vyhrává nebo naopak, co je zdrojem neúspěchu. Výsledky těchto dvou hodnotících kritérií budou viditelné v reportu a budou se diskutovat s jednatelem. Řízení kontroly má na starost FMN.

Pro většinu informací, které se hodnotí, jsou v CRM připraveny samostatné buňky k vyplnění. Informace ohledně přesnosti návrhu, možnost poslední nabídky a slovní dohoda o zakázce, se budou vyplňovat do poznámky nebo v případě možnosti poslední nabídky i do úkolu, aby toto datum bylo následně připomenuto.

Je důležité zmínit, že není cílem mít u všech projektů plný počet hvězdiček (\*) a křížků (X), jelikož ne všechny projekty jsou pro firmu stejně důležité neboli zajímavé. Byla by například ztráta času získávat všechny informace a investovat čas do projektů společností, které víme, že spolupracují výhradně s konkurencí nebo používají jinou technologii stavby. To znamená, že při konzultacích jednatele a obchodního zástupce si musí navzájem stanovit, které projekty jsou důležité a plnění hodnotících kritérií je nezbytné.

Tato kontrola informací je podpora hlavní činnosti, tedy obchodu a měla by mít za výsledek lepší přehled o získaných informacích, větší aktivitu obchodních zástupců v jejich získávání, což povede ke zvyšování úspěšnosti firmy v soutěži o zakázky.

### 8.1. Hodnocení hvězdiček (\*)

Hodnocení hvězdičkami (\*) probíhá ve fázích nezpracováno a řešeno. Hvězdička se uděluje, pokud je bod v CRM splněn. Hodnocení kritérií provádí podpůrný pracovník v kanceláři, který projekty hodnotí podle zadaných informací v CRM. Jednatel společnosti na základě těchto kritérií konzultuje projekty s obchodním zástupcem.

Hvězdičky (\*) se udělují podle těchto kritérií:

- \* Osobní kontakt s klientem. Klient společnost zná a data (místo stavby, jméno stavby, kontaktní osoba) ohledně zakázky jsou v CRM.
- \*\* Datum zakázky. Zadáno očekávané datum zakázky.
- \*\*\* Kontakty na účastníky stavby (architekt, statik, investor)
- \*\*\*\* Tendrová část. Poslána nabídka do tendru.
- \*\*\*\*\* Schöck produkt předepsán ve výkresech a výpisu výrobků.

Tato hodnocení probíhají ještě před samotnou prodejní fází. Je ale důležité, jako příprava pro další obchodní jednání, aby obchodní zástupce měl co nejdetailnější informace o zakázce a měl připravenou dobrou pozici pro samotná obchodní jednání. Informace se zapisují do CRM, kde jsou po celou dobu zakázky k dispozici.

## 8.2. Hodnocení křížků (X)

Hodnocení křížků (X) probíhá v horké fázi, a je zaměřeno na informace, které souvisí již se samotným obchodem. Jako u hodnocení hvězdičkami, i zde hodnocení provádí podpůrný pracovník v kanceláři, který projekty hodnotí podle získaných informací a vykonaných činností. Opět jsou tyto hodnocení projektů konzultována mezi jednatelem společnosti a obchodními zástupci.

Křížky (X) se udělují podle těchto kritérií:

- X Přesný návrh produktu, který se shoduje s výkresy.
- XX Informace o datu uzavření výběrového řízení a dodání materiálu zadáno do CRM.
- XXX Zjištěná cena od konkurence zadána do CRM.
- XXXX Šance poslední nabídky. Cena firmy upravena na základě zjištěných informací a cenové politiky společnosti. (Napsáno v poznámce)
- XXXXX Slovně přislíbená zakázka a předběžně domluveny platební podmínky.



Hodnocení prodejní části má za úkol vyjasnit důvody úspěch či neúspěch při získávání zakázky. Firma získá povědomí o tom, co zákazník vyžaduje a co potřebuje. Tyto informace vedou k lepšímu pochopení potřeb zákazníka a mají potenciál zlepšit do budoucna vztahy se zákazníkem.

Jelikož dnešní moderní marketing je zaměřen právě na zákazníka, je CRM dobrým nástrojem, jak tento marketing následovat. To znamená, mít o zákaznických informacích a vědět o zákaznických potřebách.

## 9. Analýzy a statistiky vycházející z CRM

Důvod k zavedení CRM je získat více informací o trhu, zákaznických a společnosti. Aby tento cíl byl splněn, musí CRM tyto informace poskytovat ve statistikách a analýzách.

CRM tedy poskytuje report, což je přehled potencionálních zakázek, dále také přehled počtu nabídek, informace o klientech a také informace o obratu společnosti a jeho složení z jednotlivých produktů. Také lze dostat předpověď budoucích obrátů a informaci, podle čeho se zákazník rozhoduje při výběru dodavatele. Všechny tyto informace povedou k větší úspěšnosti firmy na trhu.

### 9.1. Report

Jedním z nejdůležitějších výstupů ze softwaru SAP je tvorba reportů. Reporty jsou přehledy vytvořené v programu excel, které poskytují základní informace o projektu. Report obsahuje tyto informace, základní popisné informace jako ulice, město, PSČ a jméno objektu, jaký produkt může společnost na stavbu dodat, jestli byly v dokumentaci prvky společnosti nebo konkurence, jaká je pravděpodobnost na získání zakázky, kdy je předpokládaný termín realizace, za kolik byla poslána nabídka na daný projekt a kolik bylo již objednáno, dále v reportu můžeme najít úkol k projektu. Úkol k projektu si může zadat sám obchodní zástupce, a nebo mu ho může přidělit i někdo zevnitř společnost. Úkoly by měly sloužit na připomínání důležitých činností, které se u daného projektu musí udělat. Může to být například podání poslední nabídky, důležitá návštěva atd.. V reportu jsou tři pole, která se týkají úkolu, a to zodpovědná osoba za úkol, pole věc, kde by měl být krátký popis úkolu a konečné datum, tedy datum do kterého by měl být úkol splněn. Report slouží k tomu, aby si jednotlivý obchodní zástupci mohli připomínat své zakázky a mohli je diskutovat s jednatelem společnosti. Z reportu se dá kliknutím na zakázku dostat do karty zakázky, kde jsou všechny zjištěné informace o zakázce a jednatel nebo obchodní zástupce si tyto informace může připomenout.

Objekt	Zodpovědná osoba	Věc	Konečné datum	Produkt (tabulka využití produktů)	V projektu byl	Pravděpodobnost úspěšnosti	Termín realizace	Potenciál	Nabídka suma celkem	Zakázka suma celkem
4609681 BD Zličín C,D,E Na Radosti 15521 Praha	Melanie Lazecká	BRANDA CG	11.08.2016	ISOKORB	Schöck Bauteile GmbH	10 %	1.09.2016	1 100 000,00 CZK	1 112 273,85 CZK	
Výsledek								1 100 000,00 CZK	1 112 273,85 CZK	
4609172 BA Vlna domy 10700 Dubeč	Nepřirazeno			ISOKORB	Max Frank GmbH & Co.	100 %	25.07.2016	670 000,00 CZK	674 505,52 CZK	451 304,52 CZK
Výsledek								670 000,00 CZK	674 505,52 CZK	451 304,52 CZK
4609152 BD Matyáš U Elektrárny 25246 Vrané nad Vltavou	Melanie Lazecká	NÁVŠTĚVA	4.08.2016	TRONSOLE	Nepřirazeno	30 %	31.08.2016	63 000,00 CZK	63 927,80 CZK	25 814,48 CZK
	Nepřirazeno			ISOKORB	Nepřirazeno	30 %	31.08.2016	272 000,00 CZK	272 412,00 CZK	
Výsledek								335 000,00 CZK	336 339,80 CZK	25 814,48 CZK

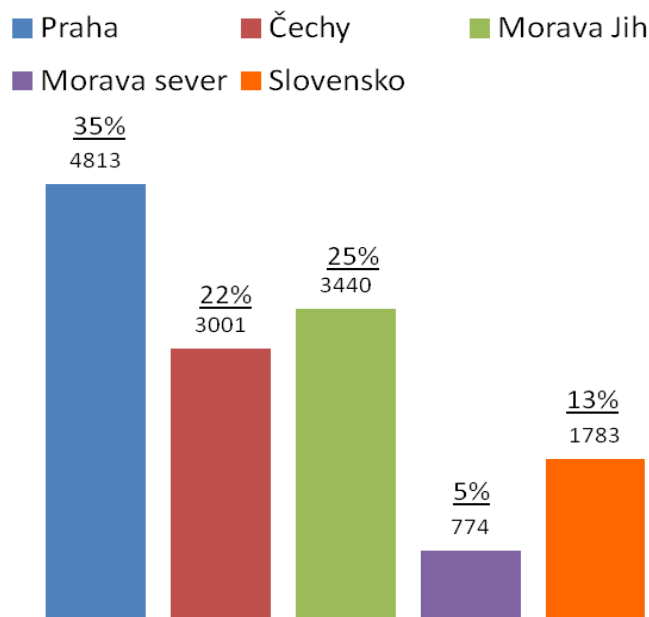
Obrázek 13- Report

Při práci s CRM a Reportem je velice důležité udržovat projekty ve správné fázi. Projekty nejsou řazeny podle data, ale podle nejvyšší nabídky. Pro přehlednost reportů, se musí projekty řadit do fází. Řazení projektů do fází, umožní zobrazit report pouze s projekty, které jsou vybrány podle fáze.

## 9.2. Nabídky

CRM umožňuje dělat statistiku počtu nabídek za určené období a lze tedy například sledovat vývoj počtu nabídek v letech. Tato informace může být zajímavá vedle statistiky o obratu firmy nebo počtu vyhraných zakázek, a tím sledovat úspěšnost vytvořených nabídek. Počet nabídek lze také rozložit na regiony, a tak zjistit, které regiony jsou pro firmu důležité. CRM také poskytuje možnost sledovat, jak se jednotlivé regiony vyvíjí. Vývoj regionů může být dobrou informací pro jednatele společnosti, aby například obchodní tým rostoucího regionu posílil.

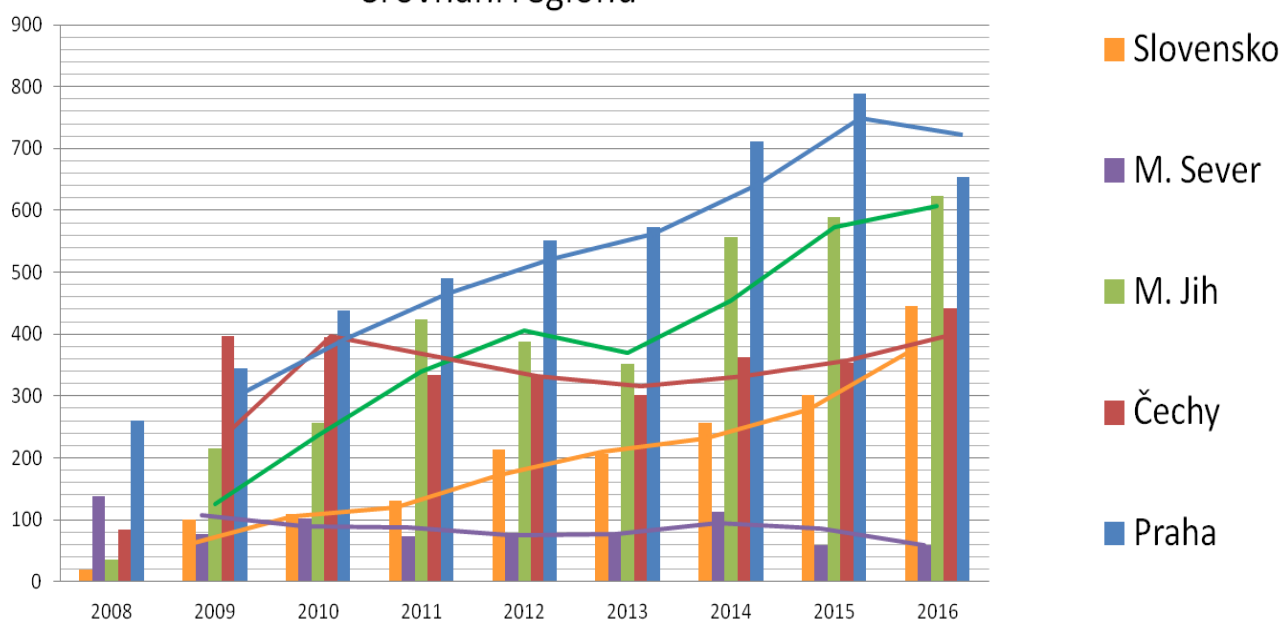
## Počet nabídek celkem 2008-2016



Obrázek 14- Počet nabídek

Na tomto grafu jde vidět, který z regionů je pro společnost nejdůležitější. Nejdůležitějším regionem je tedy Praha a na ni musí být směřována největší pozornost. Procentuální rozdělení regionů je dobré sledovat pro lepší přehled o měnícím se trhu.

## Srovnání regionů



Obrázek 15- Časový vývoj počtu nabídek

Z grafu časového vývoje počtu nabídek lze vidět, že všechny regiony kromě regionu Morava Sever stoupají. Stoupající počet nabídek je pro firmu dobrý jen v případě zvyšujícího se obrátu nebo v případě většího počtu vyhraných zakázek. Pokud tomu tak není, zvyšující počet nabídek je neefektivní a společnost by se měla zaměřit více na kvalitu zpracování nabídky, než na kvantitu.

### 9.3. Klienti

Jednou z nejdůležitějších informací pro jakoukoliv společnost je znalost svých klientů a jejich loajlnost. CRM umožňuje získat tuto informaci pomocí statistiky úspěšnosti u jednotlivých obchodních partnerů.

Nejvíce nabídek v KČ (Praha):	
Praha	
společnost	nabídky (kč)
Metrostav a.s.	500 752 055
Skanska a.s.	391 913 549
Staviteľství DE a.s.	234 738 039
Wespo Bohemia a.s.	207 921 435
Průmstav a.s.	178 777 342
Dis-Tech s.r.o.	162 753 422
Želex	123 520 886
Berger Bohemia a.s.	107 773 972
Gemo Olomouc s.r.o.	102 994 390
Central Group a.s.	89 077 895
IMOS Brno a.s.	88 790 276
Ekospol a.s.	84 267 309
Unistav a.s.	76 854 595
Vces a.s.	72 849 406
Alkat Invest s.r.o.	69 040 663
Syner s.r.o.	67 562 424
BAK a.s.	63 443 999
Hochtief CZ a.s.	60 477 560
Korn s.r.o.	56 245 829
OHL ŽS a.s.	51 087 013

Obrázek 16- Nejvíce nabídek

V tabulce lze vidět společnosti v regionu Praha, kterým bylo zasláno nejvíce nabídek a také suma těchto nabídek mezi roky 2008 a 2016. Z této tabulky lze vyčíst, u jaké firmy má společnost Schöck-Wittek největší potenciál.

Na tabulku sumy nabídek však navazuje další tabulka, a to tabulka úspěšnosti. V první sloupci je počet nabídek zaslanych společnosti, v druhém sloupci počet vyhraných zakázek, a ve třetím sloupci je úspěšnost získání zakázky.

Nabídek	ANO	Úspěšnost	Společnost
499	114	22,8%	Želex
479	84	17,5%	Korn s.r.o.
458	124	27,1%	Skanska a.s.
321	56	17,4%	Metrostav a.s.
268	83	31,0%	Wespo Bohemia a.s.
247	88	35,6%	Dis-Tech s.r.o.
240	71	29,6%	Želex

**Tabulka 3- Úspěšnost**

Tabulka úspěšnosti dává vedení společnosti přehled o tom, kdo je jejím věrným klientem a kdo naopak ne. Tato informace může posloužit například pro soustředění pozornosti na klienty, u kterých má společnost Schöck-Wittek vyšší úspěšnost.

## 9.4. Obrat

Jedna z elementárních informací, kterou CRM taktéž poskytuje, je velikost obratu. Tento údaj je nutné sledovat na základě dalších informací jako je např. pro společnost Schöck-Wittek počet zahájených a dokončených bytů v České republice.

Nadstavbou celkového obratu je obrat v jednotlivých produktech. Tento údaj dává přehled o důležitosti jednotlivých produktů na celkovém obratu společnosti.

<b>Isokorb</b>	69,0%
<b>Tronsole</b>	20,7%
<b>Bole</b>	2,5%
<b>Dorn</b>	7,4%
<b>Novomur</b>	0,4%

**Tabulka 4- Produkty**

Z obratu jednotlivých produktů byl procentuálně vyjádřen poměr jednotlivých produktů na celkovém obratu. Z této informace je jasné, že nejdůležitějším produktem společnosti je Isokorb. Vedení společnost tedy na základě těchto údajů musí největší pozornost věnovat právě produktu Isokorb.

## 9.5. Zakázky

Další plánovaný přehled je graf odhadu budoucího obratu na základě vyhraných zakázek a sumy nabídek. Z tohoto grafu bude také možné odhadovat podíl na trhu oproti konkurenci. Tento graf dá vedení společnosti přehled o tom, jak je firma v čase úspěšná, a také jak se jí daří vyhrávat zakázky v jednotlivých regionech. Tato informace může sloužit pro spravedlivější odměňování

jednotlivých obchodních zástupců, jelikož se nebude hodnotit podle dosaženého obratu, ale spíše podle úspěšnosti.

## **9.6. Rozhodování klienta**

Pro společnost zaměřenou na zákazníka je velmi důležité znát motivaci zákazníka pro výběr dodavatele. Tato informace však není jednoduše dosažitelná, a ještě může být u každého zákazníka jiná. Proto je v CRM kolonka důvod, do které obchodní zástupci zapisují proč si vybrali společnost Schöck-Wittek a nebo konkurenci. Tyto informace se u karty zákazníka archivují a lze je tedy při další zakázce dohledat a objasnit si motivaci daného zákazníka, tak jako i další informace o zákazníkovi.

## **10. Shrnutí výhod a nevýhod implementace a používání CRM**

Implementace a následné používání softwaru CRM má své výhody, ale také své nevýhody, se kterými se musí počítat. Cílem společnosti je co nejvíce eliminovat nevýhody a naopak co nejvíce využít výhody softwaru.

### **10.1. Nevýhody zavedení CRM**

V bodech jsou vyjmenovány nevýhody zavedení a používání CRM.

- Investice času do implementace.
- Investice peněz do implementace.
- Fáze zvykání si zaměstnanců na nový systém.
- Pro kvalitní výstupy ze softwaru je nutné strávit čas vyplňováním informací do CRM.
- Menší pružnost systému.

### **10.2. Výhody zavedení CRM**

V bodech jsou vyjmenovány výhody zavedení nového systému. Více o výhodách viz v kapitole 7.2..

- Lepší informovanost zaměstnanců o projektech.
- Více informací o zákaznících.
- Zlepšení plnění úkolů.

- Kvalitnější péče o klienta na základě lepších informací.
- Lepší komunikace mezi zaměstnanci.
- Informace dostupné online.
- Analýzy a statistiky trhu.

### **10.3. Přínos pro hlavní a podpůrné činnosti společnosti**

V této kapitole jsou popsány přínosy, a to v rozdělení na přínosy pro hlavní činnosti a pro činnosti podpůrné.

#### **10.3.1. Přínos hlavním činnostem**

Hlavními činnostmi společnosti jsou prodej produktů, technické poradenství, provádění statických návrhů a tvorba nabídek.

- Prodej produktů- zvýšení prodejů společnosti díky větší informovanosti, lepší znalosti trhu a zákazníků, a také díky kvalitnímu uchování dat.
- Technické poradenství- zvýšení kvality poradenství díky lepší kontrole plnění úkolů, a také díky online přístupu každého zaměstnance do karty zakázky, kde najde veškeré zjištěné informace.
- Provádění statických návrhů- pro kvalitní statický návrh jsou důležité aktuální a kvalitní informace, to zajišťuje CRM, do kterého se všechny získané dokumenty a informace vkládají. Pro návrh je také nutné vědět v jaké fázi projekt je, jelikož není vždy nezbytně nutné dělat plnohodnotný statický návrh. Přínosem je tedy zkvalitnění a zrychlení návrhu.
- Tvorba nabídek- archivace dříve provedených nabídek v CRM, což má za následek lepší přehled v dokumentech. Potřebné informace online jako jsou kontakty na působící osoby v projektu nebo zjištěná konkurenční cena. Přínosem je zkvalitnění a zrychlení tvorby nabídek.

### 10.3.2. Přínos podpůrným činnostem

Podpůrnými činnostmi společnosti, na které má vliv CRM jsou logistika, řízení lidských zdrojů, organizace konferencí a schůzek, dokument management a archivace a kontrola činností v CRM.

- Logistika-vpisování termínů dodávek přímo do karty zakázky a tvorba úkolů, které připomínají blížící se datum dodávky, zajišťují dodržování termínů. Objednávání zboží zřetelovány je lépe kontrolovatelné a mělo by být bez chyb.
- Řízení lidských zdrojů- kontrola plnění úkolů a také jejich připomínání pomocí CRM. Přínosem je lepší dodržování stanovených termínů.
- Organizace konferencí a schůzek- vkládání termínů schůzek a konferencí do CRM. Lepší orientace v časovém plánu.
- Dokument management a archivace- všechny dokumenty ohledně zakázky na jednom místě přístupné všem online. Přínosem je tedy přehledné a rychlé vyhledání dokumentů a informací.
- Správa a kontrola činností v CRM- vzniká zároveň se zavedením CRM a spravuje chod celého systému. Tuto činnost má na starost facility manager.

## 11. Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo vymezit obvyklé podpůrné činnosti vybraného podniku ve srovnání s hlavními činnostmi. Přitom představit roli facility managementu jako komplexní metody a ověřit poznatky na konkrétním podniku.

V části teoretické jsou popsány a definovány pojmy hlavní a podpůrná činnost. Na činnosti podpůrné navazuje rozdělení činností na outsourcované a insourcované. Dalším pojmem, který je v teoretické části práce rozebrán, je facility management, kde jsou mimo jiné popsány i jeho potencionální přínosy pro společnost. Posledním tématem teoretické části je software CRM, který spojuje téma rozdělení činností na hlavní a podpůrné a téma facility managementu. Teoretická část týkající se CRM je zaměřena také z části na propojení softwaru a marketingové strategie 4C.

V praktické části této práce jsem se zaměřil na implementaci softwaru CRM do struktur společnosti, a to na základě rozdělení činností na podpůrné a hlavní. Facility manager do samotné implementace vstupuje jako řídicí pracovník celého projektu a má na starosti jeho přípravu a bezproblémový chod. K jeho části jsou vypracovány dvě přílohy. První přílohou je *Návod na používání CRM a Reportu* sloužící jako



výukový dokument pro pracovníky, kteří budou následně se CRM pracovat. Druhý dokument *Manuál užívání stavebního objektu*, který je vypracován z pozice facility managera a je vypracován na základě obecné představy o facility managementu. To znamená, že se věnuje výhradně podpurným činnostem, jako je například správa energií a médií nebo úklid pracoviště.

Implementace softwaru byla pojata komplexně, a to jak z pohledu společnosti, tak i z pohledu časového průběhu projektu stavby a také z hlediska účastníků projektu. Implementace je rozdělena do tří částí, a to fáze přípravy, fáze výuky a konečná fáze samotné implementace. K naplnění fází v časově určeném horizontu je k dispozici harmonogram. V dalších kapitolách je popsáno, co se děje a co se musí vykonat v konkrétní fázi projektu, neboli jak pracovat v CRM. V kapitole 8. je popsána kontrola práce se softwarem, a jak se tato práce hodnotí.

Poslední dvě kapitoly sumarizují výhody a nevýhody zavedení CRM, vyjmenovávají oblasti, kde CRM poskytne cenné informace a v neposlední řadě také popisují přínosy pro činnosti hlavní a pro činnosti podpurné.

Závěrem přidávám můj pohled na implementaci jako celku. Software CRM má pro společnost potenciál a může generovat zajímavá data, která společnost může kvalitně využít. CRM taktéž pomůže činnostem hlavním a činnostem podpurným, a to například lepším přehledem v informacích a také větší kvalitou poskytovaných služeb. Implementace však není rychloprojekt, ale spíše složitý proces na několik měsíců. Pro úspěšné zavedení CRM do společnosti, musí být všechny fáze zaváděny pečlivě a rozvážně. Je to tedy proces, který musí každá společnost zvážit a zhodnotit, jestli na to má finance, čas a lidi, kteří by zavádění CRM byli schopni řídit.

Po ukončení mého studia bude tato práce následně použita jako podklad pro reálnou implementaci CRM do společnosti Schöck-Witteck.

## 12. Seznam použité literatury

- [1] KUDA, F., BERÁNKOVÁ, E., SOUKUP, P., *Facility management v kostce pro profesionály i laiky*, Olomouc: Form Solution s.r.o., 2012, 50 S., ISBN 978-80-905257-0-2
- [2] Outsourcing: Why Outsource? *Keyoung Information* [online]. [cit. 2016-06-16]. Dostupné z: <http://www.keyoung.hk/faq/outsourcing>
- [3] NOVOTNÁ, L.: *Outsourcing jako nástroj Facility managementu pro zefektivnění provozu firmy* [online]. [cit. 2. dubna 2016]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/fm-sluzby/12643-outsourcing-jako-nastroj-facility-managementu-pro-zefektivneni-provozu-firmy>
- [4] Outsourcing. *ManagementMania*. [online]. 22.6.2016 [cit. 2016-09-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/outsourcing>
- [5] ŠTRUP, O.: *Co je Facility management?* [online]. [cit. 2. dubna 2016]. Dostupné z: <http://www.fminstitute.cz/attachments/article/57/Co%20je%20Facility%20management.pdf>
- [6] KUNOVSKÝ, D.: Developerský trh potřebuje jasná pravidla a předvídatelnost. *Central Group* [online]. 2016 [cit. 2016-07-06]. Dostupné z: <http://www.central-group.cz/napsali-o-nas-developersky-trh-potrebuje-jasna-pravidla-a-predvidatelnost>
- [7] DORAN, G. T.: There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, Volume 70 (1), pp. 35-36, 1981.
- [8] KRÁL, J.: *Jak se připravují developerské projekty?* [online]. 2013 [cit. 2016-07-06]. Dostupné z: [read:http://www.euro-development.cz/aktuality/jak-se-pripravuji-developerske-projekty](http://www.euro-development.cz/aktuality/jak-se-pripravuji-developerske-projekty)
- [9] Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P). *ManagementMania*. [online]. 2.11.2016 [cit. 2016-09-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>
- [10] Marketing Mix 4C's. *The Marketing Mix*. [online]. [2016] [cit. 2016-09-15]. Dostupné z: <https://marketingmix.co.uk/marketing-mix-4cs/>
- [11] BĚLOUSOV, B.: Šest tipů pro úspěšnou implementaci CRM. *DAQUAS*. [online]. 17.3.2014 [cit. 2016-10-03]. Dostupné z: <http://www.daquas.cz/articles/663-sest-tipu-pro-uspesnou-implementaci-crm>
- [12] FM slovník. *Facility Management Portal*. [online]. [cit. 2016-08-18]. Dostupné z: <http://www.facility-management.cz/fm-slovník#>
- [13] ČSN EN 15221-1. *Facility management – Část 1: Termíny a definice*. Praha: , 2014.

[14] KVARTÁLNÍ ANALÝZA ČESKÉHO STAVEBNICTVÍ Q3/2016. Praha: COPY GENERAL, 2016.

[15] Insourcing. *ManagementMania*. [online]. 22.6.2016 [cit. 2016-09-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/insourcing>

## Seznam použitých zkratk

IFMA	International Facility Managemnt Association
FM	Facility management
FMN	Facility manager
EU	Evropská unie
CRM	Customer relationship management
OZ	Obchodní zástupce
ONO	Oddělení nabídek a objednávek

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1- FM list	35
Tabulka 2- Harmonogram	38
Tabulka 3- Úspěšnost	62
Tabulka 4- Produkty	62

## Seznam obrázků

Obrázek 1- Core a non-core business [2]	6
Obrázek 2- Vývoj FM v EU [1]	8
Obrázek 3- Synergie „3P“ [1]	10
Obrázek 4- „5P“ definice Facility managementu [5]	11
Obrázek 5- Facility management [1]	13
Obrázek 6- Marketingový mix 1 [9]	15
Obrázek 7- Strategie 4P a 4C [10]	16
Obrázek 8- Kritéria rozhodování [14]	19
Obrázek 9- Struktura společnosti	30
Obrázek 10- Časový průběh projektu	41
Obrázek 11- Průběh projektu stavby	52
Obrázek 12- časový průběh projektu 2	55
Obrázek 13- Report	59
Obrázek 14- Počet nabídek	60
Obrázek 15- Časový vývoj počtu nabídek	60
Obrázek 16- Nejvíce nabídek	61

## **Přílohy**

Příloha A- Návod na používání CRM a Reportu

Příloha B- Manuál užívání stavebního objektu