

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKOVÉ KOMUNIKAČNÍ A INFORMAČNÍ WEBOVÉ PORTÁLY

CORPORATE COMMUNICATION AND INFORMATION WEB PORTALS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. GABRIELA HRBATOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

ING. PETR DYDOWICZ, PH.D.

BRNO 2012

ZDE VLOŽIT ZADÁNÍ PRÁCE

+ podepsat prohlášení

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá analýzou a definicí požadavků pro implementaci vhodného komunikačního a informačního webového portálu pro podnik OR-NEXT spol. s r.o., který se zaměřuje na implementace informačních systémů QI a Lawson M3, systémovou integraci obecně a poskytování poimplementačních služeb. Portál zdokonalí komunikaci se zákazníky a zjednoduší a zrychlí podnikové procesy týkající se správy zákaznického portfolia a zákaznických požadavků.

Klíčová slova

Portál, helpdesk, znalostní báze, komunikace, zákazník, web, implementace

ABSTRACT

This diploma's thesis deals with the analysis and definition of the requirements for the implementation of a suitable communication and information web portal for OR-NEXT spol. s r.o., an IT business. The company focuses on the implementation of information systems (QI and Lawson M3), system integration in general and with providing post-implementation services. The portal will improve communication with customers and both simplify and speed up business processes on the management of customer portfolios and customer requirements.

Key words

Portal, helpdesk, knowledge base, communication, customer, web, implementation

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Hrbatová, G. Podnikové komunikační a webové portály. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 86 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Petr Dydowicz, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2012

.....

PODĚKOVÁNÍ

Dovoluji si tímto poděkovat vedoucímu mé práce panu Ing. Petru Dydowiczovi, Ph.D. za odbornou pomoc, věcné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Petru Moravcovi řediteli podniku OR-NEXT spol. s r.o. a celému týmu za poskytnutí potřebných informací, materiálů a vstřícný přístup.

OBSAH

ÚVOD	12
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
2.1 Řízení vztahů se zákazníky	14
2.1.1 Řízení vztahů se zákazníky v oblasti služeb	16
2.1.2 Vliv spokojenosti zákazníků na ziskovost podniku	17
2.1.3 Hodnotový management.....	19
2.1.4 Hodnocení kvality služeb	21
2.1.5 Vnímaná kvalita služby a očekávání zákazníků.....	23
2.1.6 Stanovení standardů kvality	25
2.1.7 Metoda SERVQUAL	27
2.1.8 Technika kritických případů.....	28
2.2 Portálové řešení	29
2.2.1 Základní funkcionality portálu:	30
2.2.2 Výhody nasazení portálu	31
2.2.3 Faktory ovlivňující rozhodnutí o pořízení portálu	32
2.2.4 Ekonomické přínosy zavedení portálu	33
2.2.5 Současná situace na trhu portálových řešení	34
2.3 Řízení rizik projektu.....	35
3 ANALYTICKÁ ČÁST.....	36
3.1 Představení společnosti OR-NEXT spol. s r.o.	36
3.2 Analýza současného stavu.....	39
3.2.1 Procesní popis stávajícího řešení.....	40
3.2.2 Spokojenost zákazníků se stávajícím řešením.....	42
3.2.3 Spokojenost zaměstnanců se stávajícím řešením	46
3.2.4 Výsledky získané analýzou spokojenosti	49
3.2.5 Závěrečná zpráva analýzy současného stavu	50
3.2.6 SWOT analýza podniku a IT/ICT	51
3.2.7 Porovnání portálů na trhu	55
3.2.8 Strategie rozvoje IT/ICT	60
3.3 Závěry plynoucí z provedených analýz.....	62

4	NÁVRH ŘEŠENÍ.....	63
4.1	Rozdíly mezi stávajícím stavem a cílovým stavem.....	64
4.2	Klíčové funkcionality zákaznického portálu.....	65
4.2.1	Klíčová funkcionality - HELPDESK	67
4.2.2	Klíčová funkcionality – ZNALOSTNÍ BÁZE	68
4.3	Nákladová analýza projektu	70
4.4	Integrace portálu s informačním systémem QI	72
4.5	Provázání projektu s rozvojovou strategií žadatele/SWOT žadatele	73
4.6	Lidské zdroje pro zabezpečení realizace projektu.....	75
4.7	Řízení rizik projektu.....	76
4.8	Přínosy projektu	77
	ZÁVĚR.....	81
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	84
	SEZNAM PŘÍLOH	86

ÚVOD

„Nové podněty v 90. letech minulého století v podnikových procesech vedly k tomu, že si podniky začaly uvědomovat, že se zákazník nezajímá jen o jejich izolovaný produkt, ale hledá komplexní proces, službu, která mu přinese hodnotu. Zákazníkovi záleží i na uspokojení z celého procesu prodeje služby.“¹

V každé vyspělé tržní ekonomice musí podniky, mají-li být dlouhodobě úspěšné, umět poznávat, předvídat a uspokojovat potřeby a přání zákazníků a efektivně reagovat na náměty či stížnosti zákazníků. Kvalitní **komunikace se zákazníky** se stává základem dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Tato diplomová práce se zabývá návrhem vhodného portálového řešení, pro společnost OR-NEXT, která se zaměřuje na implementaci informačních systémů QI a Lawson M3, systémovou integraci obecně a poskytování poimplementačních služeb.

Vytvoření jednotného a univerzálního komunikačního portálu zdokonalí, zrychlí a zpřehlední komunikaci se zákazníky, zkrátí čas zpracování zákaznických požadavků, sníží chybovost při zpracování zákaznických požadavků a zpřehlední práci v týmech.

V úvodních kapitolách diplomové práce se čtenář seznámí s obecnými informacemi o důležitosti řízení vztahu se zákazníky, dále bude představen portál s jeho výhodami i nevýhodami a taktéž přínosy, které jsou s pořízením portálu očekávány. Stěžejní část práce je zaměřena na analýzu a definici požadavků pro implementaci vhodného komunikačního a informačního webového portálu. Hlavními analytickými metodami, které byly použity je analýza **SWOT**, dále analýza spokojenosti metodou **SERVQUAL** a metodou **kritických případů**, jak na straně zákazníků, tak zaměstnanců podniku.

¹ VAŠTIKOVÁ M. Marketing služeb – efektivně a moderně. 2008. s. 184.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je analýza a definice požadavků pro komunikační a informační webový portál pro podnik OR-NEXT spol. s r.o., který implementuje podnikové informační systémy a poskytuje veškeré služby související s informačními systémy.

K analýze vnitřního a vnějšího prostředí podniku bude využita **metoda SWOT analýzy**, která identifikuje slabé a silné stránky podniku, příležitosti a hrozby, což jsou faktory, které mají velký vliv na úspěšnost podniku.

Kvalita služeb bude hodnocena prostřednictvím metody **SERVQUAL**, která je nejvíce propracovanou a užívanou metodou hodnocení kvality služeb, umožňující hodnotit různé oblasti kvality a **technikou kritických případů** probíhající přímými rozhovory vyškolených zaměstnanců se zákazníky služeb.

Na základě vyhodnocení analýz budou navrženy konkrétní požadavky funkcionality portálového řešení, které výrazně **zvýší úroveň poskytovaného zákaznického servisu** a komfort zákazníků při komunikaci se společností, **zefektivní činnosti pracovníků zákaznického servisu** podniku OR-NEXT a to zavedením centrálního systému elektronické komunikace a **automatizace správy zákaznických požadavků**.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Řízení vztahů se zákazníky

V dnešní době je vztah společnosti a jejich zákazníků klíčovou konkurenční výhodou. Žijeme v období zvyšující se konkurence, deregulace trhů a globalizace, kdy se o potenciální zákazníky uchází stále větší počet podniků nabízejících v podstatě srovnatelné výrobky či služby, jejichž kvalita neustále stoupá a to i v důsledku již zmíněné konkurenční výhody. To vše má vliv na chování zákazníků a **je velmi důležité si udržet spokojenost a věrnost zákazníka** do té míry, aby podnik mohl spoléhat na jeho loajalitu.

*„Moderní marketing vyžaduje více než jen přípravu dobrého produktu, určení atraktivní ceny a zpřístupnění cílovým zákazníkům. **Firmy musí komunikovat se svými současnými i budoucími zákazníky** a to, co jim sdělují, nelze ponechat náhodě. Stejně jako je kvalitní komunikace důležitá pro budování a udržování jakéhokoli vztahu, je i klíčovým prvkem snahy společnosti navázat vztah se zákazníky.“²*

*„Abychom věděli, s čím bude zákazník spokojen a mohli vztahy vůči němu řídit, **potřebujeme jako základ získat o zákazníkovi dostatek informací** a evidovat každé jeho nové přání.“³ Získané informace je zapotřebí umět náležitě zpracovat a účelně využít takovým způsobem, aby přispěly k upevnování a prohlubování vztahu mezi zákazníkem a podnikem.*

Problematickým faktorem v řízení vztahů se zákazníky je faktor času, kdy se zákazníkův negativní nebo pozitivní postoj promítne do konkrétních důsledků pro firmu až s určitým zpožděním, jež někdy může trvat i několik let (v závislosti na délce životního cyklu produktů, které podnik nabízí). Pro každý podnik je zásadní, aby byl schopný **získávat aktuální názory a přání zákazníků systematicky a nepřetržitě** a uměl tyto informace náležitě analyzovat a využít.

² VAŠTÍKOVÁ M. Marketing služeb – efektivně a moderně. 2008. s. 809.

³ PETERKOVÁ, Z. Vztahový marketing a CRM. 2008. s. 9.

Jedna z důležitých, obecně známých, nepsaných obchodních pouček říká, že **náklady na udržení si stálého zákazníka jsou mnohem nižší než náklady na získání zákazníka nového**. Ziskovost každého podniku velmi ovlivňují dobré, dlouhodobé vztahy se zákazníky, prostřednictvím kterých posiluje podnik svoji konkurenční pozici na trhu.

„Udržení zákazníka a navázání dlouhodobých vztahů je skutečně ziskovou záležitostí. Je to dáno především těmito skutečnostmi:

- *Opakovaný obchod*
- *Prodejní, marketingové a zřizovací náklady jsou amortizovány v průběhu delší životnosti zákazníka.*
- *Po čase dochází ke zvýšení odměny.*
- *Obsluha stálých zákazníků bývá méně nákladná.*
- *Spokojení zákazníci jsou zdrojem referencí.*
- *Spokojení zákazníci jsou většinou ochotni zaplatit víc (podnikatel může získat zvláštní odměnu).“⁴*

Tím není řečeno, že noví zákazníci nejsou pro podnik důležití. Naopak, jsou životně důležití pro budoucnost většiny podniků. Je však nutné zachovávat rovnováhu mezi starými a novými zákazníky a oběma skupinám věnovat pozornost, jakou si zaslouhují.

Předpokladem dlouhodobě prosperujícího podniku je úspěšné, dostatečné a efektivní řízení vztahů se stávajícími zákazníky a využívání vhodných marketingových nástrojů pro akvizici nových zákazníků.

⁴ PAYNE, A. Marketing služeb. 1996. s. 232.

2.1.1 Řízení vztahů se zákazníky v oblasti služeb

*„Jedním z významných trendů posledních let je **fenomenální růst služeb**. V mnoha rozvinutých zemích došlo ke dramatickému zvýšení významu služeb pro národní ekonomiku i jednotlivé spotřebitele.“⁵*

*„Kvalita služeb je jednou z klíčových otázek marketingového řízení služeb. Význam kvality služeb neustále roste, společně s rostoucími nároky spotřebitelů. Podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím ovlivňuje i ziskovost organizací, které služby poskytují. **Kvalita je při nehmotnosti služby a její heterogenitě zároveň faktorem, který představuje významnou konkurenční výhodu určité služby a odlišuje ji tak od produktu konkurence.**“⁶*

Podniky poskytující služby si musí uvědomit, že specifický charakter služeb vyžaduje na míru připravené marketingové přístupy a že tradiční produktový marketing bude pravděpodobně neúčinný, pokud budou jeho principy pouze beze změn převzaty. To neznamena, že je třeba pro služby vyvinout nové marketingové principy a teorie, ale spíše, že je třeba stávající principy přizpůsobit prostředí služeb.⁷

Pochopení očekávání, přání a podnětů od zákazníků přispívá jak k udržování, upevňování a zlepšení vztahu se zákazníkem, tak v konečném důsledku **ke zvyšování ekonomických přínosů** pro podnik poskytující služby a tím upevnění jeho pozice na trhu.

Vnímání kvality poskytování služeb ze strany zákazníka je ovlivněno i tím, jaký dojem má zákazník z přístupu poskytovatele služeb k řešení jeho požadavků, podnětů a případných stížností či reklamací.

⁵ KOTLER P. a kol. Moderní marketing. 2007. s. 709.

⁶ VAŠTÍKOVÁ M. Marketing služeb – efektivně a moderně. 2008. s. 196.

⁷ KOTLER P. a kol. Moderní marketing. 2007. s. 719.

„Úspěšné společnosti pro poskytování služeb věnují pozornost jak svým zaměstnancům, tak svým zákazníkům. Rozumí řetězci dosahování zisku ve službách, kde zisk firmy jasně souvisí se spokojeností zaměstnanců i zákazníků.“⁸

Přístup a podpora ze strany **zaměstnanců** poskytovatele služeb patří mezi základní činitele, podle kterých zákazníci posuzují a vnímají hodnotu poskytované služby. Podnik musí umět motivovat a zaujmout své pracovníky jak v první linii, tak i nižší a střední management

*„Organizace poskytující služby by měly provádět **komplexní šetření kvality služeb, které zahrnuje hledisko hodnocení kvality zákazníkem, organizací a srovnání kvality služeb, jež jsou nabízeny konkurenčními firmami.**“⁹*

Podniky musí prokázat nejen kvalitu dodávaných služeb a patřičně se starat o své zákazníky, ale nesmí zapomenout na klíčovou hybnou sílu trhu - marketing a tedy i s ním spojené výzkumy spokojenosti zákazníků, které jsou klíčové při vytváření marketingové strategie.

2.1.2 Vliv spokojenosti zákazníků na ziskovost podniku

Spokojenost zákazníka je výsledkem vnímání, porovnání a vyhodnocení kvality, užitku a výhod, které zákazníkovi dodávaná služba či výrobek přinesly hodnotu v porovnání s tím, co musel vynaložit k jejímu získání. Hodnota zákazníka je velmi subjektivní a velmi záleží na tom, na jaké úrovni jsou vzájemné, partnerské vztahy mezi dodavatelem a poskytovatelem služby. Jak je uvedeno v publikaci paní Lošťákové: *„**Různá úroveň spokojenosti zákazníků se totiž různě odráží na jejich setrvání u podniku a na ekonomických výsledcích podniku.**“¹⁰*

⁸ KOTLER P. a kol. Moderní marketing. 2007. s. 719.

⁹ VAŠTÍKOVÁ M. Marketing služeb – efektivně a moderně. 2008. s. 203.

¹⁰ LOŠŤÁKOVÁ H. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. 2009. s. 94.

Je třeba si však uvědomit i to, že stejně důležití jsou pro podnik i zákazníci, kteří jsou nespokojeni nebo mají určité výhrady. Náklady na získání nových zákazníků jsou podstatně vyšší než na udržení stávajících zákazníků. Pokud je zákazník nespokojen a odejde, pro podnik to má řadu ekonomických důsledků, které se projeví v nižších ziscích podniku.¹¹

*„Nespokojení zákazníci si na výrobce stěžují a své mínění si nenechají pro sebe. Řada studií ukázala, že ze 100 nespokojených zákazníků si jdou přímo stěžovat k podniku pouze čtyři. Ze zbylých 96 nespokojených zákazníků, kteří si nestěžují, jich 91 přestane nakupovat výrobky podniku. Tito zákazníci bezprostředně podrývají tržní pozici výrobce, ale kvůli nim je také daleko obtížnější získat nové zákazníky, protože každý nespokojený zákazník řekne o své nespokojenosti dalším 8-10 lidem. Navíc většina ne zcela spokojených zákazníků, kteří jsou ztraceni, podniku nesdělují, jaké jsou příčiny jejich nespokojenosti, a většinou si stěžuje jiným lidem“.*¹²

Vliv nespokojenosti zákazníků na trh je mimořádný. Předpokládejme například, že podnik obsluhuje 10% ze dvou miliónů zákazníků, tj. 200 tisíc zákazníků a vykazuje 70% zcela skrojených zákazníků. Z 30% ne zcela spokojených zákazníků jich podnik 24,9% ztratí. Navíc většina ne zcela spokojených zákazníků, kteří jsou ztraceni, podniku nesdělují, jaké jsou příčiny jejich nespokojenosti, a většinou si stěžuje jiným lidem.¹³

Udržení zákazníka vyžaduje věnovat velkou pozornost loajalitě zákazníků, která je postavena na plnění potřeb zákazníka a na zvládnání celkového vztahu se zákazníkem.¹⁴

¹¹ LOŠŤÁKOVÁ H. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. 2009. s. 95.

¹² tamtéž, s. 95.

¹³ tamtéž, s. 95.

¹⁴ tamtéž, s. 160.

Podle výzkumu Deloitte v rámci Global Shift Report 2011 se zvyšuje počet neloyalních zákazníků. To ostatně potvrzuje report *Competitive Satgey In The Age Of The Customer* od výzkumné firmy *Forrester* z června 2011 uvádí, že „**vaši zákazníci chtějí věci rychleji, lépe, levněji a s větším podílem doprovodných služeb**“.¹⁵

Neboli vnímání toho, do jaké míry byly splněny jeho požadavky (nebo představy, očekávání) na situaci, kterou prožívá nebo na službu, která je mu poskytována. Odpovídá-li skutečnost jeho očekávání je spokojen, není-li jeho očekávání z větší míry naplněno, je nespokojen.

Stížnosti zákazníků jsou projevem neuspokojivé míry spokojenosti s poskytovanými službami nebo výrobky. Počet stížností však nemůže být rozhodujícím a už vůbec ne jediným ukazatelem míry spokojenosti zákazníků. Je zapotřebí zjistit příčinu zákazníkovi nespokojenosti, abychom se mohla přijmout adekvátní opatření na zlepšení a zdokonalit poskytované služby.

2.1.3 Hodnotový management

„Hodnotový management představuje dynamický proces vytváření, poskytování a zdokonalování hodnoty pro zákazníka. Hodnotový management je optimalizovaná kombinace podnikatelských procesů, lidí, schopnosti, zdrojů a kapitálu, které jsou soustředěny a implementovány v pěti nepřetržitých dynamických krocích, které pomohou vytvořit výjimečnou hodnotu pro zákazníky i pro podnik. Měl by být tvořen těmito fázemi:

1. *Odhalit – porozumět zákazníkovi,*
2. *Přizpůsobit – přizpůsobit nabídku a systém péče zákazníkovi,*
3. *Vytvořit – vytvořit hodnotu pro zákazníka,*
4. *Zhodnotit – získat zákaznickou odezvu,*
5. *Zdokonalit – změřit a zlepšit hodnotu pro zákazníka“.*¹⁶

¹⁵ KÁNSKÁ, K. Loajalita zákazníků klesá. [online]. 2011 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <<http://www.thepointdesign.cz/?p=663>>.

¹⁶ LOŠŤÁKOVÁ H. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. 2009. s. 148.

Hodnotový management by se měl opírat o tyto principy:

- **Hodnota pro zákazníka je na prvním místě.** Tento princip by měl být základním principem podnikání, který musí všichni zaměstnanci v podniku chápat.
- **Výnosnost díky poskytované hodnotě.** Zákazníkům musí být poskytována skutečná hodnota, která podniku zajistí dlouhodobou ziskovost.
- **Vytváření mimořádné hodnoty.** Závazky k zákazníkům musí být v souladu s jejich hodnotovými potřebami a očekáváními. Hodnotová očekávání jsou pro každý tržní segment nebo dokonce pro každého zákazníka různá, ovšem pro úspěch na trhu je nutné je uspokojit, a to dokonaleji než konkurence.
- **Permanentní zdokonalování hodnoty pro zákazníky.** Úspěšný podnik by měl myslet a dýchat hodnotovými závazky. Cílem je vložit do myšlení a chování všech pracovníků to, aby byli schopni ze změn v tržním prostředí zachytit hodnotu pro zákazníka a bezprostředně ji vytvořit a dodat.
- **Harmonizace činností a procesů v podniku na základě potřeb a požadavků specifických segmentů zákazníků nebo až jednotlivých zákazníků, které si podnik vybral.** Znamená to sledovat, jak se časem mění jejich vnímané hodnoty a dokonaleji než konkurence je uspokojovat.¹⁷

„Hodnotový management je proces poháněný hodnotami pro zákazníky a je svázán se všemi aspekty dynamického chování podniku. Hodnotový management je podnikání zaměřené na potřeby a hodnotu pro zákazníky.“¹⁸

V definici hodnotového managementu podle normy ČSN EN 12973 je pojem "hodnota" založen na vztahu mezi uspokojením mnoha různých potřeb a zdrojů používaných k tomuto uspokojení. Čím méně zdrojů se používá nebo čím větší je uspokojení potřeb, tím větší je hodnota. Účelem hodnotového managementu je urovnat tyto rozdíly a umožnit organizaci dosáhnout co největšího pokroku směrem ke stanoveným cílům s použitím minimálních zdrojů.

¹⁷ LOŠŤÁKOVÁ H. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. 2009. s. 149.

¹⁸ tamtéž, s. 149.

2.1.4 Hodnocení kvality služeb

Podniky jsou si dnes vědomi toho, že **spokojený zákazník je základem pro úspěšnou a dlouhodobou existenci firmy** a že je pro ně zároveň nejlepší reklamou. **Zákazníkův názor na kvalitu poskytovaných služeb musí podnik znát a umět s ním zacházet.** Škody, které nespokojeností zákazníků vznikají, jsou velmi vysoké, i když těžce vyčíslitelné, a velmi často vznikají pouze z neznalosti zákaznickových názorů. Vhodnou péčí o zákazníky lze těmto ztrátám zabránit.

„V procesu poskytování služeb může i při nejlepší vůli dojít v určitém kritickém bodě k selhání. V takovém případě musí mít organizace připravený plán, jak vyřizovat stížnosti a napravovat pochybení. Důležité je, aby organizace dokázala toto pochybení zjistit a napravit. Jinak totiž o zákazníka nejen přichází, ale zákazník může negativně ovlivnit i další potenciální spotřebitele. Organizace poskytující služby proto využívají různé kroky k získání zpětné vazby o kvalitě poskytnuté služby.“¹⁹

Každý podnik by měl mít vypracovaný systém hodnocení kvality služeb. Metod měření zákaznické spokojenosti je nespočet a podnik musí zvolit tu metodu, která bude vzhledem k charakteru poskytovaných služeb, přístupu k zákazníkům, velikosti organizace a ostatních aspektů, tou nejefektivnější.

Výzkum spokojenosti zákazníků musí být relevantní, účinný a efektivní, aby podniku přinesl užitek v řízení vztahů se zákazníky. Cílem každého výzkumu spokojenosti zákazníků by měla být identifikace dosažených úspěchů nebo slabých míst či problémů, ale především poskytuje informace pro strategický rozvoj služeb v podniku.

¹⁹ VAŠTÍKOVÁ M. Marketing služeb – efektivně a moderně. 2008. s. 187.

Kritéria, která zákazník obvykle používá při hodnocení kvality služeb, lze sloučit do pěti širších pojmů:

- **hmotné prvky** - technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a písemností, standardní zpracování hmotného produktu, který je součástí dodávky služby
- **spolehlivost** - přesnost výkonu služby, naplnění užitku spojeného s poskytnutím služby,
- **schopnost reakce** - schopnost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost a snaha, adaptabilita,
- **jistota** - schopnost, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost, bezpečnost,
- **empatie, pochopení** - vcítění se a pochopení potřeb a požadavků zákazníka, dobrá komunikace.²⁰

*„Existuje řada způsobů měření spokojenosti zákazníků. Obvyklým způsobem měření je pomocí **indexu spokojenosti zákazníků** (Customer Satisfaction Index – **CSI**), který vychází z hodnocení celkové spokojenosti zákazníků pomocí šestibodové škály od „zcela nespokojen“ po „zcela spokojen“. Každá úroveň spokojenosti zákazníka je dána hodnocením od nuly pro zcela nespokojené zákazníky po 100 bodů pro zcela spokojené zákazníky. Pro stanovení celkového CSI za určitý vzorek zákazníků je třeba jednoduše určit průměr z hodnocení spokojenosti jednotlivými zákazníky. CSI poskytuje celkový pohled na spokojenost zákazníků, ovšem pro řízení vztahů se zákazníky je nedostačující.“²¹*

Podnik si musí uvědomit, co bude hodnoceno a z jakého důvodu. Na to navazuje výběr vhodné metody, kterou může být například: dotazník, diskusní skupina, rozhovor, analýza dokumentů, technika kritických případů, analýza statistických údajů apod.

²⁰ VAŠTÍKOVÁ M. Marketing služeb – efektivně a moderně. 2008. s. 197.

²¹ LOŠŤÁKOVÁ H. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. 2009. s. 94.

2.1.5 Vnímaná kvalita služby a očekávání zákazníků

„Kvalita služeb vyplývá ze schopnosti podniku uspokojit či předčit očekávání zákazníků. Měřítkem úspěchu je kvalita vnímaná zákazníkem. Kvalita služby má dvě dimenze:

- *Technickou kvalitu, která je výsledkem výrobního procesu služby.*
- *Funkční kvalitu, která vyplývá z procesu interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby.“²²*

„Chtějí-li podniky zajistit vysokou kvalitu svých služeb a spokojenost zákazníků, musí znát všechny faktory, které ovlivňují vnímání spotřebitele. Patří sem všechny aspekty poskytování služby a především kontakt se zákazníkem.“²³

Zákazníkovo vnímání služeb je založeno nejen na výsledku samotném, ale také na způsobu, jímž bylo tohoto výsledku dosaženo. **Význam lidského faktoru** při hodnocení kvality služeb zákazníkem je nepopiratelný.

Je zřejmé, že s kvalitou služeb je velmi úzce spojeno očekávání zákazníka. Odborníky byl navržen postup, který identifikuje rozpor mezi vnímanou kvalitou služby a očekáváním zákazníka.

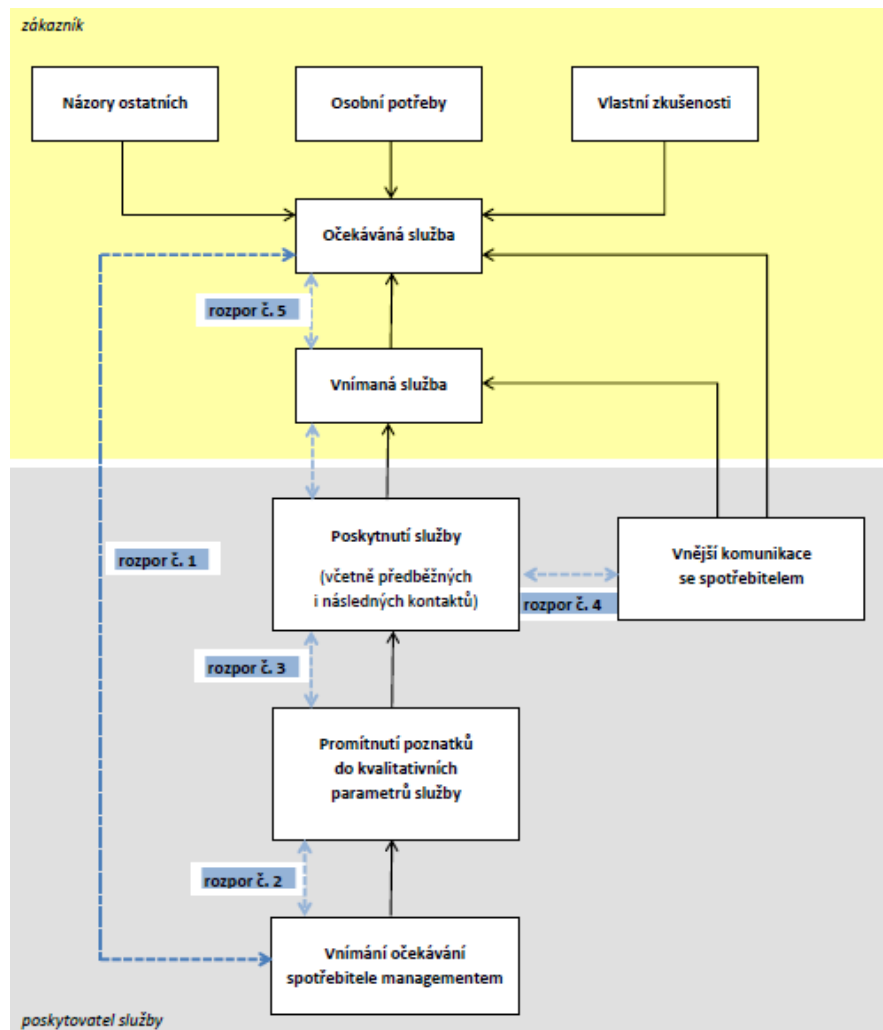
Rozpory mezi vnímanou kvalitou služeb zákazníky a dodavateli služeb, jsou znázorněny na obrázku níže, který je vytvořen na základě modelu, který navrhl pan Parasuraman s kolegy.

²² PAYNE, A. Marketing služeb. 1996. s. 223.

²³ tamtéž, s. 229.

Model pana Parasuramana zahrnuje těchto pět rozporů ve vnímání kvality služby:

1. Rozpor mezi očekáváním spotřebitele a vnímáním managementu
2. Rozpor mezi vnímáním managementu a očekávanou kvalitou služeb
3. Rozpor mezi specifikovanou kvalitou služeb a jejich poskytováním
4. Rozpor mezi poskytovanou službou a vnější komunikací
5. Rozpor mezi očekávanou službou a vnímanou službou²⁴



Obrázek 1: Model pěti rozporů ve vnímání kvality služby

(zdroj: PAYNE, A. Marketing služeb. 1996. s 222)

²⁴ PAYNE, A. Marketing služeb. 1996. s 221.

2.1.6 Stanovení standardů kvality

„Stanovení standardů kvality napomáhá sdělit zákazníkům, jakou úroveň kvality služby může očekávat. Zároveň slouží jako základní standard a nástroj motivace zaměstnanců. Stanovení standardů kvality je velmi obtížné.“²⁵

Organizace stanoví základní normy chování zaměstnanců a předpisy provádění služby, včetně způsobu vyřizování stížností. Tyto normy a předpisy by měly být zveřejněny a mohou sloužit jak pro informaci zákazníkům, tak zejména jako vnitřní závazný organizační řád pro zaměstnance.²⁶

Dodavatel služeb stojí před problémem spokojenosti klienta a ziskovosti firmy. Je nezbytné, aby jasně definoval, jaká úroveň služeb je nabízena a bude poskytována. Jen tak totiž i zaměstnanci firmy vědí, co musejí poskytnout, a přilákaný klient ví, co může očekávat. Je tedy nutné jasně deklarovat úroveň kvality, aby klientovo očekávání nebylo v rozporu se skutečností.²⁷

Klient platí vždy stejnou cenu, a proto vyžaduje stejný stupeň kvality. S výjimkou automatizovaných systémů (např. ATM – bankomaty) je však neobyčejně těžké dosáhnout standardizace.²⁸ Kvalitu není snadné kontrolovat předem, ale musí být objektivně měřena a kontrolována.

*„Ze všeho, co již bylo o kvalitě služeb řečeno, vyplývají **základní parametry jakosti**, které by poskytovaná služba měla splňovat, aby zákazník byl spokojen. Je to:*

- *dostupnost služby,*
- *perfektní komunikace (srozumitelnost),*
- *kompetentnost, zdvořilost spolehlivost, vnímavost, důvěryhodnost zaměstnanců,*
- *bezpečnost při poskytování služeb,*
- *realnost jejich provedení.“²⁹*

²⁵ VAŠTÍKOVÁ M. Marketing služeb – efektivně a moderně. 2008. s. 201.

²⁶ tamtéž, s. 201.

²⁷ KOTLER P. a kol. Moderní marketing. 2007. s. 184.

²⁸ tamtéž, s. 183.

²⁹ tamtéž, s. 188.

Stanovení měřítek jakosti služeb a konečná podoba služeb by se měly odvíjet od požadavků a očekávání zákazníků, které by měly podniky zjišťovat v první řadě. Je velmi důležité, aby zákazníkovi byla poskytnuta služba nejméně té úrovně, jakou očekává a za jakou platí danou finanční částku.

2.1.7 Metoda SERVQUAL

„Tato metoda je nejvíce propracovanou metodou hodnocení kvality služeb. Umožňuje hodnotit různé prvky kvality. Vychází ze dvou základních pohledů na kvalitu služeb, a to:

- *Kvalita je souhrnem vlastností, které se liší z hlediska svého relativního významu pro různé druhy služeb.*
- *Kvalitu lze po určení základních vlastností služby alespoň částečně hodnotit pomocí spokojenosti zákazníků. Tuto skutečnost určíme jako rozdíl mezi očekáváním zákazníka a zkušeností s poskytnutím určité verze služby, tedy s tím, jak ji zákazník vnímá.“³⁰*

Zákazník je dotázán, aby na příslušné škále, například od 1 do 10, před poskytnutím služby uvedl, jakou úroveň, jakou úroveň příslušné vlastnosti služby očekává a na jaké úrovni mu ve skutečnosti byla služba poskytnuta. Vlastnosti lze vážit podle významu, jaký jim zákazník přikládá. Mohou nastat tři případy hodnocení:

1. Způsob poskytnutí služby se shoduje s očekáváním zákazníků
2. Očekávání kvality poskytnuté služby bylo vyšší než kvalita obdržené služby
3. Hodnocení poskytnuté služby převýšilo očekávání

„Po sběru následuje statistická analýza a validace výsledků. Výsledná data poslouží k zjištění úrovně služeb dané společnosti a pomohou odkrýt místa, kde se nalézají příčiny nespokojenosti a co by bylo vhodné zlepšit.

Metoda SERVQUAL byla vyzkoušena v 90. letech v oblasti služeb, a to od prodeje nemovitostí přes služby zubních klinik, cestovního ruchu, účetních firem, až po oblast vzdělávání.“³¹

³⁰ VAŠTÍKOVÁ M. Marketing služeb – efektivně a moderně. 2008. s. 199.

³¹ tamtéž, s. 199.

2.1.8 Technika kritických případů

„Další metodou zjišťování kvality služeb z pohledu zákazníka je technika kritických případů (CIT – Critical Incident Technique). Tato metoda slouží k identifikaci vzniku zdroje uspokojení nebo neuspokojení zákazníka poskytovaných služeb. Metoda je založena na shromažďování přímých rozhovorů se zákazníky služeb, kteří popisovali situace při realizaci služby, jež jim obzvláště utkvěly v paměti. Dalším krokem je analýza těchto situací a jejich klasifikace.“³²

Během rozhovoru se zákazníkem klade tazatel otázky směřující ke zjištění informací o samotném průběhu události, a jak byl zákazník s konečným vyřešením spokojen. Jsou kladeny otázky ohledně přístupu pracovníka, který službu zajišťoval/poskytoval, kdy se událost, jestli byla situace vyřešena v dohodnutém termínu a proč vlastně tato událost vzbudila v zákazníkovi pocit uspokojení (neuspokojení) se službou.

„Technika kritických případů se obzvláště využívá v první fázi zkoumání kvality služeb. Její výsledky umožňují efektivní řízení kvality služeb organizace využitím vhodných nástrojů marketingového mixu.“³³

³² VAŠTÍKOVÁ M. Marketing služeb – efektivně a moderně. 2008. s. 199.

³³ tamtéž, s. 200.

2.2 Portálové řešení

Lidé ze své podstaty nechtějí vyhledávat informace v několika oddělených místech a jsou otráveni z neustálého přihlašování a čekání, až se jednotlivé programy či aplikace nainstalují a budou s nimi moci pracovat. Řešením může být **podnikový portál**, který slouží k integraci jednotlivých aplikací s jednotným přístupem a poskytuje tak informace z jednoho místa, čímž zefektivňuje a zpříjemňuje práci zaměstnanců.

Portál sám o sobě slouží jako rámec či prostředí, které umožňuje začlenění (integraci) různých menších či větších internetových aplikací. Uživatelům nabízí jednotné přihlášení k těmto aplikacím, jednotný vzhled a podobnou filozofii práce s nimi. Aplikacím poskytuje mimo jiné také informaci o tom, který uživatel s nimi právě pracuje.³⁴

„Portál – je množina technologií a aplikací, tvořící universální rozhraní, jehož prostřednictvím je každému, koho se dotýkají činnosti organizace (zákazník, dodavatel, zaměstnanec apod.), umožněno:

- *účastnit se procesů organizace,*
- *přístupovat ke všem relevantním informacím,*
- *komunikovat s kooperujícími pracovníky,*
- *realizovat adekvátní aktivity spojené s podnikovými procesy.*³⁵

Nespornou výhodou portálu je možnost práce s portálem odkudkoliv, kde je uživatel k dispozici přijatelně rychlé internetové spojení. Práce prostřednictvím internetového prohlížeče je technicky zabezpečena tím, že portál pracuje s informacemi z různých datových zdrojů, na které je napojen.

K hlavním přínosům portálů pro podniky je schopnost integrace existujících aplikací a řízeného přístupu k informacím.

³⁴ O portálu – obecná nápověda k portálu. [online]. 2009 [cit. 2011-09-21]. Dostupné z: <http://is-stag.zcu.cz/napoveda/stag-v-portalu/o-portalu_terminologie.html#o-portalu_terminologie-portal-portlet>.

³⁵ 4IT410 - Integrace v informačních systémech. [online]. 2011 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://www.vsewiki.cz/index.php/4IT410_-_Integrace_v_informa%C4%8Dn%C3%ADch_syst%C3%A9mech>.

2.2.1 Základní funkcionality portálu:

„Výhodou portálu je, že může obsahovat **aplikace pro různé skupiny uživatelů**, tyto skupiny lze dále různě kategorizovat, segmentovat a každý uživatel pak v tomto portále uvidí pouze ty aplikace, ke kterým má oprávnění. Portál se tak může stát centrálním bodem vstupu všech subjektů do firmy.“³⁶ Všechny tyto funkce zajišťují následující, základní funkcionality portálu:

- **Integrace** – sjednocení obsahu z různých zdrojů v rámci jednoho portálu
- **Řízení přístupu a bezpečnosti** – portál mohou využívat pouze definovaní uživatelé
- **Řízení spolupráce** – rozhraní ke groupware prostředkům, což je interakce mezi osobami, interakce v rámci určitého podnikového procesu, interakce v rámci řešení společného cíle
- **Řízení pracovního toku** – prostředí, které umožňuje definovat proces a je schopno proces řídit a monitorovat.
- **Personalizace** – přizpůsobení vzhledu portálu podle potřeb jednotlivých uživatelů
- **Zpřístupnění obsahu a služeb** – uživatelům je zpřístupněn pouze ta část obsahu portálu, ke které jsou oprávněni
- **On-line přístup** – obsah portálu včetně všech integrovaných aplikací je dostupný on-line přes internetový prohlížeč
- **Single sign on** – přes autentizace v portálové aplikaci se uživateli zpřístupní všechny integrované aplikace, ke kterým má
- **Vyhledávání** – zajišťuje vyhledání obsahu

³⁶ Portálová řešení - SUN, IBM, BEA, Open Source. [online]. 2011 [cit. 2011-10-10]. Dostupné z: <http://www.cleverbee.com/web/cs/reseni/portalova_reseni.jsp>.

2.2.2 Výhody nasazení portálu

Hlavní výhody, které nasazení portálu přinese, jsou shrnuty v následujících bodech:

- **Efektivní získávání informací**

Správné informace ve správnou dobu mají velkou hodnotu. Proto je důležité se k nim dostávat rychle. Efektivní získávání informací portál umožňuje jejich zpřístupněním na jednom místě v on-line režimu.

- **Efektivní využívání funkcionality aplikací**

Integrovaní aplikací do portálu zlepšuje jejich přístupnost a efektivní využívání funkcionality. Funkcionalita portálu umožňuje uživateli si vybrat jen ty informace, které potřebuje, čímž využívá vše, co aplikace nabízejí, aniž by byl zahlcen další funkcionalitou, kterou nepotřebuje.

- **Efektivní práce a vzájemná komunikace**

Vzájemná komunikace mezi uživateli je nepostradatelnou součástí každé firmy. Portály podporují efektivní komunikaci v reálném čase a tím zajišťují rychlé řešení problémů a rychlé začlenění nových zaměstnanců do procesů společnosti.

- **Zvýšení konkurenceschopnosti**

Efektivní práce zaměstnanců, rychlé získávání informací a maximální využití všech aplikací a zdrojů, které organizace vlastní, zlepšují a zkvalitňují výsledky její práce. Interakce se zákazníky pomáhá lépe porozumět jejich potřebám. Zákazníkům se zase líbí vzájemná spolupráce, ve které dostávají rychlou odezvu na své požadavky. Tyto aspekty garantují firmě lepší konkurenceschopnost.

2.2.3 Faktory ovlivňující rozhodnutí o pořízení portálu

Jako u každého jiného produktu je potřeba zvážit při pořizování portálového řešení určité faktory, kterými jsou například:

• Poměr ceny a výkonu

Portál znamená zefektivnění práce zaměstnanců, úsporu času a další mnohé přínosy, které je možné označit jako výnos ze zavedení portálu, ale není vhodný pro každý typ podniku z důvodu vyšší pořizovací ceny. Portál je výhodným řešením zvláště pro podniky s větším počtem zaměstnanců.

• Typ portálu

U výběru portálu musí podnik dobře zvážit, jaké funkce od portálu očekává, jaký hlavní přínos mu má portál přinést a kolik uživatelů bude portál využívat. Na základě těchto informací musí podnik se vši pozorností vybrat tu nejlepší variantu podle daných kritérií. Správná volba typu portálu může ušetřit podniku nemalé množství finančních prostředků. Neplatí tu pravidlo, že nejlepší a nejdražší portál je zároveň tou nejlepší variantou.

• Naložení s ušetřeným časem

Jak bylo již zmíněno, portál šetří svým uživatelům čas a jedním z jeho účelů je zvýšení produktivity práce zaměstnanců. Nezajistí však už to, jak zaměstnanci tento ušetřený čas využijí.

• Potřeba organizačních změn

Před nasazením portálu je často třeba provést organizační změny, aby se co nejvíce využilo všeho, co portál nabízí. Organizační změny však mohou ve firmě způsobit zmatek a nepříjemně tím narušit její chod. Je nezbytné, aby podnik jakékoliv změně v podniku věnoval patřičnou pozornost a podporu.

• Přístup lidí

Uživatelé jsou zvyklí na dosavadní aplikace a nechtějí používat ty integrované v portálu, i přesto že jim usnadní práci. Zaměstnanci mají mnohdy pocit, že pořízení portálové aplikace je zbytečné a podnik vynaložil prostředky na něco, co vlastně není ani potřebné. Častým důvodem je nechuť naučit se portálovou aplikaci používat. Přesvědčení a motivování lidí k používání nově pořízeného portálu je jednou z nejdůležitějších podmínek při jeho pořizování a vrcholový management musí tomuto tématu věnovat náležitou pozornost již od samotného začátku.

2.2.4 Ekonomické přínosy zavedení portálu

Vyjádření ekonomických přínosů zavedení portálu není jednoduchým úkolem. Ekonomický efekt vyvolaný zavedením portálu se projeví, ve většině případů, v dlouhodobém horizontu a není snadné jej vyjádřit ve finančních jednotkách.

Primárním cílem pořízení portálu je z ekonomického hlediska hlavně **snižování nákladů podniku**. Nelze objektivně kvantifikovat veškeré náklady, ale lze vyjádřit snižování nákladů na jednotku práce, kterými jsou například:

- Snižování nákladů na zpracování zákaznických požadavků
- Zkrácení času zpracování zákaznických požadavků
- Snižování chybovosti při zpracování zákaznických požadavků
- Eliminace duplicitních zpracování opakovaných požadavků

Hlavním přínosem zavedení portálu, který je velmi těžko vyjádřitelný v peněžních jednotkách a který se ve finančních výkazech zobrazí nepřímo až v delším časovém prostředí, **jsou spokojení zákazníci a zaměstnanci**, což přináší podniku větší loajalitu obou zmíněných stran. Tyto přínosy znamenají pro podnik větší konkurenceschopnost prostřednictvím dobrých vztahů se zákazníky a stabilní základny zaměstnanců – **tedy i ziskovost**.

2.2.5 Současná situace na trhu portálových řešení

V tomto segmentu českého softwarového trhu se pohybují jak ti největší hráči, tak specializovaní dodavatelé. IBM modulárně doplňuje svůj WebSphere Portal mnoha dalšími nástroji z komunikační sady Lotus a prostředky pro integraci obsahu, správu přístupu apod. Microsoft i zde sází na víceúčelový MS SharePoint 2010, vlajkovou loď Oracle je rozsáhlá WebCenter Suite, do níž firma postupně integruje několik dalších produktů získaných akvizicemi BEA Systems, Sunu a PeopleSoftu.

NetWeaver Portal společnosti SAP se donedávna profiloval spíše jako ERP portál, v současnosti se do něj firma snaží zahrnout i nástroje pro správu webu a pro spolupráci. Černým koněm trhu je Liferay Portal nabízený v ČR firmou BEA cz, vyznavačům podnikového Linuxu vychází vstříc Red Hat svou platformou JBoss Enterprise Portal, komerční verzí komunitního open source portálu GateIn. Ryze české řešení představuje Altus Portal.

2.3 Řízení rizik projektu

„Pravidelná analýza hrozících rizik a aplikace nezbytných opatření proti jejich nežádoucím důsledkům patří k zásadám prozřetelného vedení projektu. Úspěšnost tohoto procesu však závisí na celé řadě faktorů. Nejprve musíme hrozící riziko včas rozpoznat a ohodnotit. Proti rizikům, jejichž pravděpodobnost vzniku je malá, se obvykle žádná opatření neprovádějí a jen se dále monitorují. Naopak proti riziku, které průběh projektu bezprostředně ohrožuje, je nezbytné okamžitě provést odvetná opatření tak, aby se nejlépe vůbec neprojevílo. Rizika lze přirozeně rozdělit podle oblastí, kde mohou nastat. V nich je také rozeznáváme, analyzujeme a nakonec se snažíme snížit jejich vliv.“³⁷

Z analýzy rizik získá vedoucí projektu podklady k tomu, aby se mohl jednotlivým typům rizika věnovat s patřičnou důležitostí. Výsledkem analýzy rizik je vytvoření seznamu rizik, které jsou zakomponovány v harmonogramu projektu a jsou průběžně kontrolovány a vyhodnocovány.

³⁷ WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. 2003. s. 81.

3 ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Představení společnosti OR-NEXT spol. s r.o.

Společnost **OR-NEXT spol. s r.o.**³⁸ je česká IT společnost, která byla založena 1. února 2008 jako stoprocentní dceřiná společnost firmy OR-CZ spol. s r.o. V současné době OR-NEXT zaměstnává cca 25 lidí a zaměřuje se v rámci skupiny OR na implementaci podnikových informačních systémů QI a Lawson M3 a systémovou integraci obecně. Celá skupina OR v současné době zaměstnává cca 100 vysoce kvalifikovaných pracovníků.

U všech instalací v ČR a SR vystupuje skupina OR jako generální dodavatel a systémový integrátor. Zabezpečuje rovněž pinstalační servis pro HW i pro základní a aplikační SW vlastními pracovníky a pracovníky dceřiných společností.

Společnost OR-NEXT se zaměřuje zejména na tyto činnosti:

- Systémová integrace, zajištění veškerých činností spojených s IS/IT
- Dodávky a realizace komplexních ERP systémů QI a M3
- Dodávky a realizace dalších softwarových produktů – docházkové systémy, manažerské systémy, komunikační systémy a další
- Dodávky a realizace HW a datových sítí
- Poskytování poimplementačních služeb, pronájem, outsourcing, poradenství

Mezi základní přednosti společnosti OR-NEXT patří:

- Široké portfolio spokojených zákazníků v ČR a SR
- Výkonný a stabilizovaný tým odborníků na území ČR a SR s rozsáhlými teoretickými znalostmi a praktickými zkušenostmi v oblasti realizace IS/IT
- Komplexnost a stabilita systémové integrace
- Propracované postupy realizace projektu s ohledem na vstupní podmínky a strategické cíle zákazníka a ochranu jeho investic.

³⁸ Dále uváděno OR-NEXT

Významnými zákazníky společnosti jsou například:

ABEL Computer, Rubena, Okula Nýrsko, OLMA Olomouc, Elektrizace Železnic, Kovolit, Sojtex, Cedima Meziměstí, Story Design, Obchodní tiskárny Kolín, KOVO Planá a více než 50 dalších.

HODNOTY FIREMNÍ KULTURY

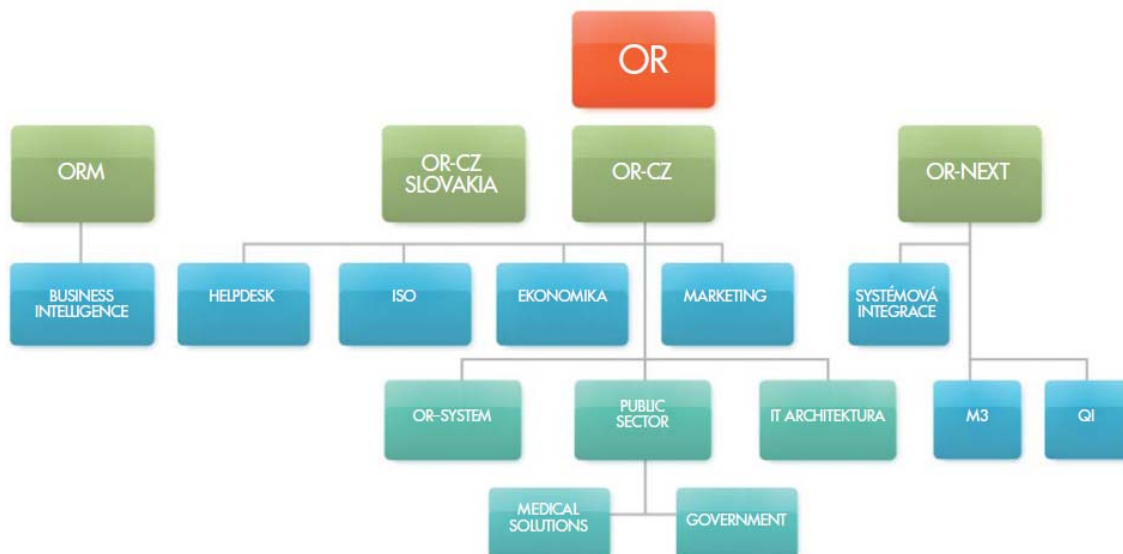


Obrázek 2: Hodnoty firemní kultury

(zdroj: OR-NEXT Hodnoty firemní kultury <http://www.orcz.cz/www/www-new.nsf/0/D5D2217A671B9A84C12577B90027AAC3?OpenDocument>)

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SKUPINY OR

Celá skupina OR je členěna dle níže uvedeného schématu.



Obrázek 3: Organizační struktura skupiny OR

(zdroj: OR-NEXT, <http://www.orcz.cz/www/www-new.nsf/0/D5D2217A671B9A84C12577B90027AAC3?OpenDocument>)

3.2 Analýza současného stavu

Nedílnou součástí fungování dobrého informačního systému je servisní zázemí, které zajišťuje podporu poskytovaných informačních systémů, řeší oblast hardwaru a softwaru, reaguje na stížnosti, reklamace a podněty klientů.

Schopnost zajistit kvalitní, zákazníkem očekávané služby, závisí především na dvou faktorech, kterými jsou:

- **proces tvorby poskytované služby**, který musí odpovídat konkrétnímu typu služby, respektovat požadavky zákazníka, kterému je služba poskytována a zohledňovat faktory místa, času a způsobu poskytování služby,
- **přístupu pracovníků poskytující služby**, který má zásadní vliv na zákazníkovo vnímání hodnoty poskytované služby.

Jak uvádí pan Kotler a jeho spoluautoři v publikaci „Moderní marketing“: *„Úspěšné společnosti pro poskytování služeb věnují pozornost jak svým zaměstnancům, tak svým zákazníkům. Rozumí řetězci dosahování zisku ve službách, kde zisk firmy jasně souvisí se spokojeností zaměstnanců a zákazníků.“*³⁹ Na základě této myšlenky, je tedy vhodné provést analýzu poskytovaných služeb jak ze stránky procesní, tak z pohledu vnímání kvality služby zákazníky a zaměstnanci.

³⁹ KOTLER P. a kol. Moderní marketing. 2007. s. 719.

3.2.1 Procesní popis stávajícího řešení

Základním kamenem poimplementačního / servisního oddělení jsou zaměstnanci, kteří se organizačně člení do dvou kategorií. První kategorií tvoří servisní technici a druhou konzultanti informačních systémů. Servisní technici řeší hlavně požadavky související s hardwarem a softwarem, zatím co konzultanti řeší požadavky související spíše s informačními systémy. Každý zákazník má přiděleného „vlastního“ konzultanta a servisního technika, kteří mu pomáhají řešit případné požadavky.

Poimplementační služby jsou zákazníkům poskytovány pod označením **HELPDESK**. Rozsah, dostupnost, reakční doba a ceny poskytovaných služeb jsou podrobně specifikovány ve smlouvě o garantované úrovni služeb (SLA), na základě potřeb každého zákazníka.

Veškerá komunikace mezi společností a zákazníkem probíhá prostřednictvím přiděleného konzultanta. Konzultanti zodpovídají za celý proces zpracování požadavku, od přijetí zákaznického požadavku, přes jeho řešení, až po fakturaci. Zodpovídají především za dodržení reakčních dob, včasné přidělení řešení požadavku do vývoje a komunikaci se zákazníkem.

POPIS ZÁKLADNÍCH JEDNOTLIVÝCH FÁZÍ ŘEŠENÍ POŽADAVKU ČI STÍŽNOSTI:

- **Příjem požadavku**

Zákaznické požadavky přichází různými komunikačními kanály (telefon, mail, fax) na příslušného konzultanta, který je kontaktní osobou zákazníka. Konzultant potvrzuje registraci požadavku.

- **Zpracování požadavku**

Konzultant předává požadavek (dle typu požadavku a podmínek SLA) odpovědnému pracovníku technické podpory (TP), který zpracuje návrh řešení, včetně předběžné kalkulace ceny. Konzultant kontroluje dodržení doby odezvy.

- **Návrh řešení požadavku**

Návrh řešení postupuje TP zpět konzultantovi, který ho zasílá zákazníkovi. Zákazník informuje o schválení návrhu konzultanta, který požadavek předává ke zpracování vývojářům. Konzultant kontroluje dodržení doby odezvy.

- **Předání řešeného požadavku**

Informace o vyřešení požadavku je předána konzultantovi, který informuje zákazníka mailem.

- **Akceptace řešení požadavku**

Zákazník potvrzuje akceptaci řešení konzultantovi. Konzultant informuje o ukončení zakázky účtárnu a předává podklady k fakturaci. Pokud konzultant zapomene urgovat zákazníka k akceptaci požadavku, zůstává požadavek otevřený a mnohdy nedojde k fakturaci.

- **Reklamacie požadavku**

V případě reklamacie je konzultantem posuzována její oprávněnost. Pokud je schválena, vada je bezplatně odstraněna. V opačném případě je požadavek modifikován na náklady zákazníka. Podkladem pro posouzení oprávněnosti reklamacie je mailová korespondence.

3.2.2 Spokojenost zákazníků se stávajícím řešením

Paní Cetlová ve své publikaci *Marketing služeb* uvádí: „**Jednou z hlavních cest, jak dosahovat odlišnosti našich služeb od služeb konkurence, je dodávat trvale vyšší kvalitu služeb než konkurence. Klient musí mít pocit, že obdržel vyšší kvalitu, než očekával.**“⁴⁰

Je nezbytné vědět, jak zákazníci vnímají poskytované služby. Zjistit, jaký je rozdíl mezi zákaznickovým očekáváním a skutečností, které se mu dostalo a jaké nedostatky při poskytované službě pociťuje.

Kvalita ve službách se může hodnotit ve dvou různých rovinách. Jde o posouzení:

- **„výstupu** – jedná o kvalitu poskytnuté služby, která je odvislá hlavně na vnímání kvality zákazníkem,
- **procesu** – kvalita je vyjádřena pružností, způsobem, jakým umožňuje interakci potřebou k poskytnutí služby, účinností, efektivitou a také schopností uspokojit přání klienta.“⁴¹

K výzkumu spokojenosti zákazníků k projektu *Podnikového komunikačního a informačního webového portálu* budou využity dvě techniky a to **technika kritických případů** (CIT), kdy rozhovory se zákazníkem vedli k tomu vyškolení zaměstnanci společnosti OR-NEXT a druhou využitou metodou byla dotazovací metoda **SERVQUAL**.

Cílem použití těchto dvou technik je **zmapování požadavků a potřeb na poskytované služby, zjištění jaké vlastnosti a dovednosti pracovníků jsou pro zákazníky důležité**, jak jsou zákazníci spokojeni s jednotlivými oblastmi poskytovaných služeb, a tím určit silné a slabé stránky úrovně servisu.

⁴⁰ KOTLER P. a kol. Moderní marketing. 2007. s. 188.

⁴¹ tamtéž, s. 185.

VÝSLEDKY METODY SERVQUAL

K vyhodnocení příčin spokojenosti či nespokojenosti zákazníků s poskytovanými službami je nezbytné rozlišit jednotlivé aspekty ze dvou pohledů zákazníka, a to očekávání a vnímání, do pěti oblastí, kterým zákazník přiřadí procentuální, relativní důležitost vůči celku. Jedná se o tyto oblasti:

- *„Hmotné zajištění (Tangibles), tedy to, co zákazník vidí a s čím přichází do styku např. zařízení kanceláře, vybavení firmy, personál, komunikační zařízení aj.*
- *Spolehlivost (Reliability) znamená, jestli je služba poskytnuta správně a přesně dle zadání.*
- *Odpovědný přístup (Responsiveness), jestli poskytovatel ochotně pomáhá a zajišťuje rychlou obsluhu.*
- *Jistota (Assurance), firma má zázemí a schopnosti zajistit důvěru a spokojenost.*
- *Empatie (Empathy), poskytovatel se snaží o individuální a citlivý přístup k zákazníkům.*⁴²

Vnímání spokojenosti s jednotlivými parametry bylo posuzováno na hodnotící škále 1 až 4 s tímto slovním hodnocením:

- 1 = velmi spokojený
- 2 = spokojený
- 3 = spokojený s výhradami
- 4 = nespokojený

Přičemž touto bodovou stupnicí ohodnotili respondenti **vnímanou kvalitu služby**.

⁴² Co je SERVQUAL. [online]. 2011 [cit. 2012-04-04].
Dostupné z: <<http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>>.

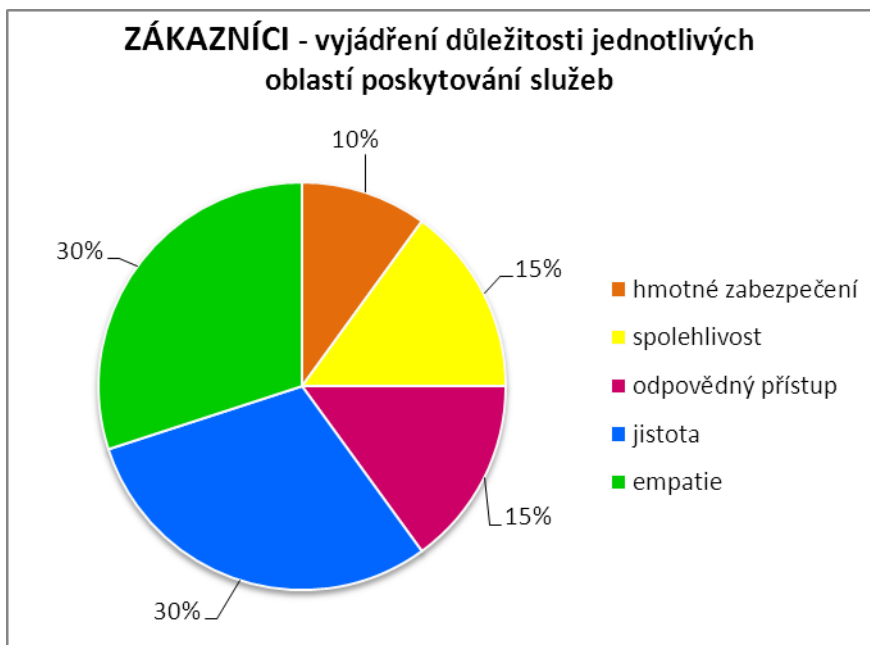
Očekávaná kvalita služby byla ohodnocena počtem hvězdiček, kdy čtyři hvězdičky znamenaly očekávání perfektní kvality, a jedna hvězdička značí nízkou kvalitu služeb, což pro interní potřeby vyhodnocení bylo převedeno opět na hodnotící škálu se známkovým hodnocením:

****	perfektní kvalita	známka 1
***	vysoká kvalita	známka 2
**	uspokojující kvalita	známka 3
*	nízká kvalita	známka 4

Každé oblasti přisuzují hodnotitelé jinou váhu, každá oblast poskytování služby je pro každého jedince jinak důležitá, což má značný vliv na celkový výsledek analýzy.

Celkový počet respondentů: 48 zákazníků

V níže uvedeném grafu jsou znázorněna procenta váhového hodnocení, které zákazníci přisuzují důležitosti jednotlivým oblastem poskytování služby.



Obrázek 4: Zákazníci - vyjádření důležitosti jednotlivých oblastí poskytovaných služeb

(zdroj: autor)

OBLAST	CELKOVÉ HODNOCENÍ OBLASTI	KOLIKA PROCENTY JEDNOTLIVÉ OBLASTI OVLIVŇUJÍ VÝSLEDNOU ZNÁMKU PODLE VÁHY OBLASTI A CELKOVÉHO HODNOCENÍ OBLASTI
hmotné zabezpečení	1,33	8%
Spolehlivost	2,35	21%
odpovědný přístup	1,96	17%
Jistota	1,9	33%
Empatie	1,19	21%

Tabulka 1: Důležitost jednotlivých oblastí poskytování služeb z pohledů zákazníků

(zdroj: autor)

VÝSLEDKY METODY KRITICKÝCH PŘÍPADŮ

Podstatou této metody je vedení rozhovoru, při kterém je dotazovaný požádán, aby uvedl konkrétní příklady kvalitně a nekvalitně poskytnuté služby nebo podpory a co bylo podstatou, že tazatel takto službu vnímá.

Byly zjištěny především tyto skutečnosti:

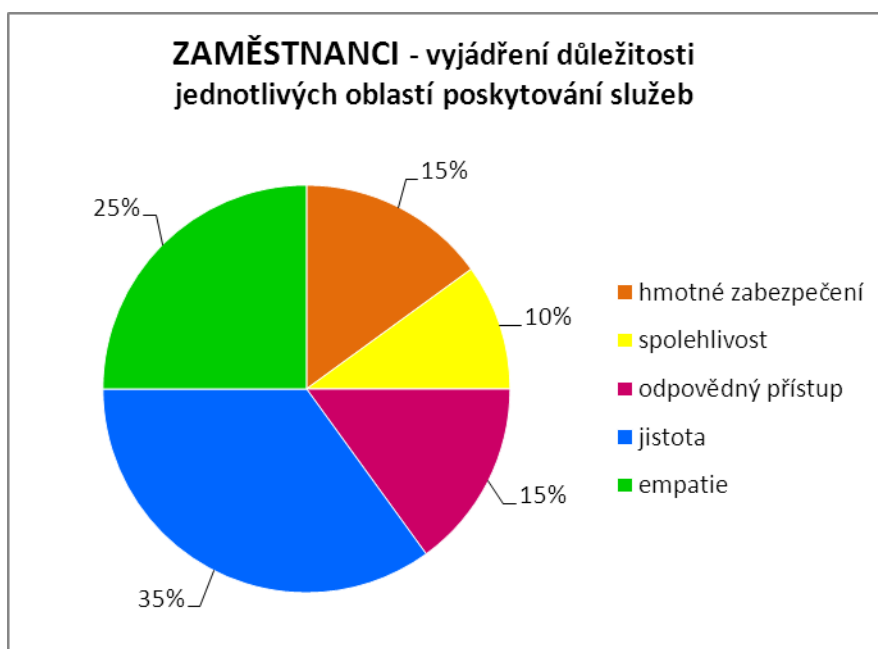
- Chybí možnost **sledování** procesu vyřizování jednotlivých **požadavků**
- Chybějící **centrální evidence** všech řešených a vyřešených servisních požadavků
- Chybí data pro **statistické výstupy** – zákazníci nevědí přesně, o kolik servisních zásahů žádali jejich zaměstnanci, v jaké době byly požadavky vyřešeny, jaké typy požadavků, chyb nebo stížností a v jakých podnikových oblastech se řešily, co bylo příčinou vzniku požadavku či problému
- Zákazníkům vadí **komplikované oznámení požadavku** – není možnost zadat požadavek či chybu přímo v informačním systému nebo v systému určeném pro řešení požadavků, ale je nutno využít jiný komunikační prostředek (telefon, e-mail, fax ...), což snižuje komfort poskytování služby. Na druhou stranu zákazníci oceňují všestrannost nahlášení požadavku, ale pro zpětné vyhodnocování je tento způsob nevhodný.
- **Nejednotný způsob oznámení o vyřešení servisního zásahu a jeho akceptaci zákazníkem**

3.2.3 Spokojenost zaměstnanců se stávajícím řešením

Jak vnímají zaměstnanci úroveň vnitropodnikové podpory, která je základem pro poskytování kvalitních služeb zákazníkům, jak hodnotí podnikové zázemí, procesy a podporu ze strany podniku? Tuhle otázku by si měl každý manažer položit ještě předtím, než se zaměří na spokojenost zákazníků, protože **jen zaměstnanci, kteří mají efektivní a vhodnou podporu svého podniku, mohou poskytovat zákazníkům perfektní servis**. Zaměstnanci musí věřit podnikovému procesnímu systému, který musí být jasně definovaný, musí být přehledný, procesně co nejjednodušší a hlavně musí odpovídat potřebám daného typu podniku a typu nabízeným službám.

Ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců byl použit tentýž dotazník metody **SERVQUAL**, jaký měli k dispozici zákazníci, ale zaměstnanci posuzovali pouze vnímanou úroveň zázemí podniku nikoliv očekávanou. Tím je zajištěno transparentní porovnání vnímání poskytované kvality služeb jak ze strany zákazníků, tak ze strany zaměstnanců. Druhou metodou je **metoda kritických případů**, kdy zaměstnanci vyjadřovali nedostatky a problémy, které jsou z jejich pohledu nejpálčivější.

VÝSLEDKY METODY SERVQUAL



Tabulka 2: Zaměstnanci - důležitost jednotlivých oblast poskytování služeb

(zdroj: autor)

OBLAST	CELKOVÉ HODNOCENÍ OBLASTI	KOLIKA PROCENTY JEDNOTLIVÉ OBLASTI OVLIVŇUJÍ VÝSLEDNOU ZNÁMKU PODLE VÁHY OBLASTI A CELKOVÉHO HODNOCENÍ OBLASTI
hmotné zabezpečení	1,55	15%
spolehlivost	1,53	10%
odpovědný přístup	1,68	17%
jistota	1,42	33%
empatie	1,49	25%

Tabulka 3: Zaměstnanci - důležitost jednotlivých oblastí poskytování služeb

(zdroj: autor)

VÝSLEDKY METODY KRITICKÝCH PŘÍPADŮ

Na základě rozhovorů se zaměstnanci a výstupů z týmových porad byly zjištěny tyto hlavní nedostatky

- **Těžkopádná a nepřehledná evidence poskytovaných služeb**
 - Složitě vyhledávání smluvních podmínek se zákazníky
 - Zdlouhavé a neefektivní zadávání přijatých požadavků
 - Informace o zákazníkovi nejsou na jednom místě
 - Zdlouhavé a pracné zajišťování podkladů k fakturaci
 - Nikde není přehledně evidován hardware, který je u konkrétního zákazníka

- **Nedostatečná podpora při řešení problematických situací**
 - Nefunguje eskalace a zpětná vazba na ni
 - Není vyřešen postup předávání pracovních povinností a kompetencí při nečekané události – vše se řeší v týmu, ale nejsou dány jasným způsobem kompetence a zodpovědnost

- **Nepostačující počet školení**
 - Většina techniků a konzultantů se neměla možnost zúčastnit školení týkající se komunikace se zákazníky, což by většina uvítala.
 - Chybí externí školení v ICT v oblasti novinek – zaměstnanci by uvítali možnost účasti na odborných konferencích, prezentacích odborníků a dodavatelů v ICT

3.2.4 Výsledky získané analýzou spokojenosti

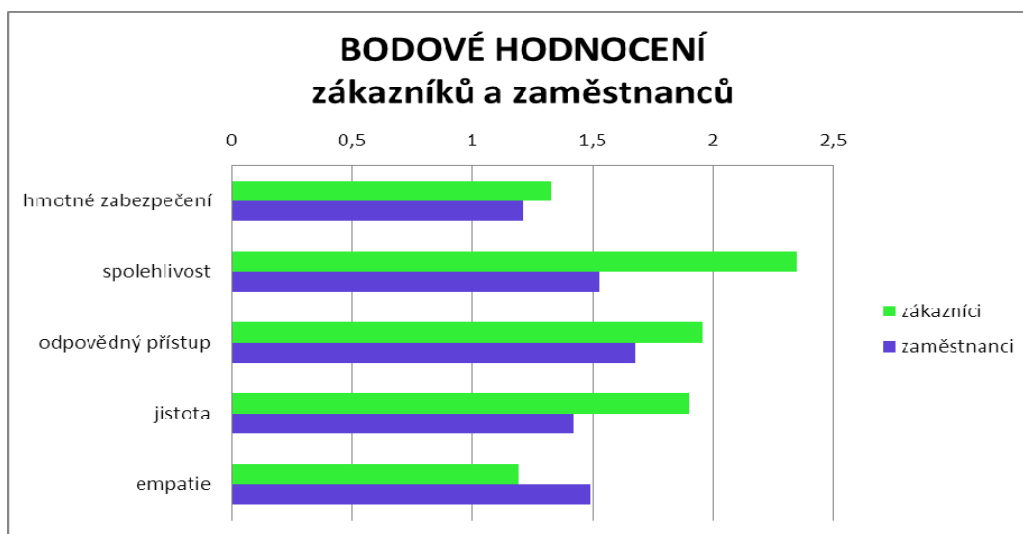
Spokojenost se současným stavem řešení a poskytování služeb hodnotili zaměstnanci a zákazníci podle toho, jaký význam obecně přiřkládají jednotlivým oblastem a jak vnímají poskytovanou hodnotu.

Z výsledků výzkumu spokojenosti vyplývá, že **mezi nejdůležitější oblasti** poskytování služeb patří jak u zákazníků, tak u zaměstnanců, **empatický, vstřícný přístup a jistota zázemí se schopností zajistit důvěru a spokojenost.**

Zákazníci jsou s poskytovanými službami celkově spokojeni, **úroveň poskytovaných služeb** je podle nich dobrá, ale v porovnání s jejich očekáváním je **asi o 20% nižší. Je zapotřebí zdokonalit** hlavně systém nahlašování servisních požadavků, zlepšit přehlednost o stavu poskytovaných služeb a předání kompetentnímu pracovníku v případě nedostupnosti konzultanta, se kterým požadavek do té doby řešili.

Zájem zaměstnanců o vzdělávání, školení a vzájemné porady je velký. Naprostá většina z nich by využila možnosti školení jak v procesní, technické oblasti, tak v oblasti komunikace se zákazníky.

V grafu níže je znázorněné rozdílné hodnocení kvality poskytovaných služeb a zázemí podniku mezi zákazníky a zaměstnanci.



Obrázek 5: Srovnání bodového hodnocení zákazníků a zaměstnanců

(zdroj: autor)

3.2.5 Závěrečná zpráva analýzy současného stavu

Současné nedostatečné využití ICT v procesu správy zákaznických požadavků je administrativně nesmírně náročné, klade vysoké nároky na organizaci práce konzultantů a vytváří prostor pro chybovost, která následně způsobuje neefektivní využití zaměstnaneckých kapacit.

Nedostatky současného řešení

- **Nedostupnost konzultanta** (nemoc, dovolená, práce mimo kancelář,...) prodlužuje dobu řešení požadavku. U služeb s garantovanou úrovní odezvy výrazně zkracuje čas pro zpracování požadavku a znemožňuje efektivní plánování kapacit vývojářů. Toto výrazně ovlivňuje spokojenost zákazníka.
- **Správa požadavků** (především s garantovanou odezvou) přináší na konzultanty vysoké nároky na administrativu, organizaci času a plánování kapacit.
- **Ruční evidence** průběhu řešení požadavku nezaručuje komplexnost zakázkové dokumentace a v případě reklamací řešení nebo víceprací způsobených zákazníkem neposkytuje dostatečnou argumentační podporu.
- **Individuální dokumentace** požadavků přímo u konzultanta (technika) snižuje bezpečnost a výrazně zvyšuje možnost ztráty dat (chyba hw – disku, krádež notebooku apod.)

3.2.6 SWOT analýza podniku a IT/ICT

Následující SWOT analýza podniku identifikuje interní **silné a slabé stránky** podniku ve vztahu k **příležitostem a hrozbám**, jejichž nositelem je vnější prostředí. Vzhledem k omezenému prostoru jsou dále uvedeny pouze skutečnosti relevantní k projektu Komplexního komunikačního portálu.

SILNÉ STRÁNKY (S)

1. **Silné finanční, personální a odborné zázemí** díky příslušnosti ke skupině OR umožňuje realizaci technicky i investičně náročných projektů. Vedle kmenových zaměstnanců se na činnosti společnosti výrazně podílejí i externí spolupracovníci z partnerských univerzit a z mateřské společnosti.
2. **Komplexní portfolio produktů** umožňuje nabízet informační systémy pro malé, střední i velké společnosti. Výrobci poskytovaných IS (hlavní strategičtí partneři společnosti - Lawson a DC Concept) mají progresivní inovační strategii, silně zaměřenou na rostoucí požadavky zákazníků. OR NEXT se jako jejich nejvýznamnější implementační partner pro ČR významně podílí na tvorbě rozvojové koncepce obou informačních systémů pro český trh.
3. **Stabilní portfolio dlouhodobých zákazníků** vzniklé jak akvizicí českého zastoupení americké společnosti Lawson (převážně velké podniky), tak aktivní obchodní činností zaměřenou na implementaci IS v segmentu malých podniků (v roce 2011 se společnost stala největším implementačním partnerem ERP systému QI). V současnosti společnost zajišťuje správu a poimplementační servis pro více než 60 organizací.
4. **Vysoká úroveň zákaznického servisu** zahrnuje služby s vysokou přidanou hodnotou v předimplementační, implementační i poimplementační fázi. Silná orientace na individuální řešení zákaznických požadavků představuje hlavní konkurenční výhodu společnosti.

SLABÉ STRÁNKY (W)

1. **Vysoký podíl osobních nákladů na vytvářené přidané hodnotě společnosti (95%)** se negativně projevuje v celkové rentabilitě společnosti. Za hlavní příčinu lze považovat potřebu držet dostatečnou rezervu vysoce specializovaných odborníků pro pokrytí výkyvů poptávky.
2. **Neefektivní systém vyhodnocování rentability zakázek**, způsobený vysokou administrativní náročností evidence alokace podnikových zdrojů na zakázku. Zjednodušená evidence neumožňuje objektivní vyhodnocení rentability zakázky.
3. **Nejednotný způsob příjmu zákaznických požadavků**, akceptovaný z důvodu zajištění maximální flexibility řešení zákaznických požadavků (zákazník se ve většině případů obrací přímo na konkrétního člena týmu, místo standardního oznámení požadavku na centrální místo - helpdesk). V důsledku toho dochází k neúplné evidenci aktivit a alokaci zdrojů při řešení požadavku. Kompletní evidence průběhu řešení zakázky je základním podkladem pro fakturaci a prokázání poskytnuté úrovně služby dle SLA.
4. **Nízká úroveň sdílení znalostí mezi projektovými týmy** způsobuje časté duplicitní řešení obdobných požadavků. Projektový tým je autonomní jednotkou, zodpovědnou za řešení konkrétní zakázky. Členové projektového týmu mají jednoznačně dané pravomoci a zodpovědnosti nezbytné pro řešení zakázky.

PŘÍLEŽITOSTI (O)

1. **Rostoucí zájem zákazníků o poskytování poimplementačních služeb**, vedený snahou optimalizovat poměr ceny k užítku, vytváří poptávku po vyšší diferenciaci úrovní garantovaných služeb (definovaných v SLA), které lépe zohledňují povahu (hodnotu) služby vnímanou zákazníkem.
2. **Expanze na středoevropský trh ERP pro MSP** navazuje na probíhající expanzi výrobce IS QI na tyto trhy. Společnosti se tím otevírá příležitost zhodnotit své zkušenosti s implementací IS QI v tuzemsku a na Slovensku. Plánovaná nová teritoria jsou Polsko a Slovinsko.
3. **Rozvoj mobilních koncových zařízení.** Integrace především tzv. smartphones do podnikového ICT představuje významnou technologickou příležitost pro zefektivnění interní komunikace a zvýšení informovanosti pracovníků pracujících v terénu. Z toho plynoucí výrazná úspora režijních nákladů, kdy se konzultant či technik v terénu nemusí vracet do kanceláře, aby odevzdal veškeré dokumenty (podklady k fakturaci či obchodnímu případu), ale vše zadá přímo do mobilního terminálu.
4. **Možnost spolufinancování rozvoje ICT společnosti** z operačního programu podnikání a inovace OPPI – sníží náročnost investice do IT infrastruktury budované na podporu zefektivnění podnikových procesů.

HROZBY (T)

1. **Rostoucí cenová konkurence na trhu IS**, především ze strany malých IT společností snižuje cenu IT služeb často na úkor kvality, stability a bezpečnosti řešení.
2. **Nedostatek volných kvalifikovaných IT pracovníků na trhu práce** i přes dlouhodobě nadprůměrné mzdy v oboru IT představuje riziko omezení dalšího rozvoje společnosti.
3. **Snižování zákaznických rozpočtů na rozvoj IT**, zejména v důsledku probíhající hospodářské stagnace. Ve spojení s T1 lze v následujících letech očekávat silný tlak na další snižování cen IT služeb.

Předpokladem úspěšné realizace projektu je využití následující silných stránek a eliminace slabých stránek:

Analýza vnitřního prostředí	
SILNÉ SÁNKY	SLABÉ SÁNKY
<ul style="list-style-type: none">• Vlastní zdroje pro realizaci projektu• Rozšiřování využití IT je prioritou podniku• Přípravovaná certifikace dle norem ISO/IEC 20000 a ISO/IEC 27001. Jsou popsány podnikové procesy.• Definovaná strategie rozvoje společnosti.• Zkušenosti s realizací ICT projektů podobného rozsahu.• Vysoká úroveň uživatelských znalostí u pracovníků podniku.	<ul style="list-style-type: none">• Vysoké finanční náklady na implementaci specializovaných informačních a zákaznických systémů.• Zastaralejší hardwarová infrastruktura.• Malá zkušenost s realizací projektů dle podmínek OPPI.


Tabulka 4: Analýza vnitřního prostředí podniku OR-NEXT

(zdroj: autor)

3.2.7 Porovnání portálů na trhu


V současné době existuje na trhu velké množství portálů.

V rámci této diplomové práce budou představeny jen některá řešení.

Zendesk	
Provozovatel	Zendesk Inc. (USA) http://www.zendesk.com/company http://www.crunchbase.com/company/zendesk
Popis	Zendesk je jedním z nejrozšířenějších nástrojů pro poskytování služeb service/help desku. Umožňuje definovat workflow, tak aby odpovídalo stávajícímu business procesu, včetně nastavení automatizace (automatické odesílání oznámení apod.). Služby service desku lze poskytovat v souladu se zjednodušenou metodikou ITIL. Nabízí okamžitou integraci s mnoha dalšími SaaS aplikacemi a navíc poskytuje API v případě potřeby napojení na další interní systémy.
Web	http://www.zendesk.com
Kategorizace	CRM (Zákaznická podpora, Service desk), Řízení znalostí
Cena, vyzkoušení	30 dnů trial, od \$9 / uživatel za měsíc verze Starter (základní funkcionality) do \$99 / uživatel za měsíc verze Enterprise. Porovnání verzí: http://www.zendesk.com/compare
Lokalizace	Ano
Reference, zákazníci	Xerox, Groupon, Lonely Planet další na http://www.zendesk.com/customers Celkem více než 10 tisíc zákazníků.
Partneři ČR	–
SLA, bezpečnost	neuvádí. Dostupnost od roku 2010 zveřejněna na http://www.zendesk.com/company/system-status
Integrace, API	Good Data, Google Analytics, CMS (Drupal, Joomla), Salesforce.com, NetSuite, JIRA, Harvest, Basecamp a další http://www.zendesk.com/integrations REST API http://www.zendesk.com/api/rest-introduction
Mobilní přístup	Nativní aplikace pro Android, iPhone, iPad a BlackBerry.


Tabulka 5: Základní informace o portálovém řešení Zendesk

(zdroj: autor)

Salesforce Sales Cloud	
Provozovatel	salesforce.com, inc (USA) http://www.salesforce.com/eu/company/ http://www.crunchbase.com/company/salesforce
Popis	Nejrozšířenější poskytovatel SaaS CRM řešení, který stál u zrodu celého SaaS odvětví a dodnes ve své oblasti zaujímá vedoucí postavení a určuje trendy, kterými se bude dále ubírat. V poslední době klade velký důraz na sociální komunikaci a akcentování principů sociálních sítí i uvnitř firmy, což zprůhledňuje a urychluje komunikaci ve firmě. Salesforce kromě podpory prodeje nabízí i produkt pro řešení zákaznické podpory, nebo získávání a čištění obchodních kontaktů. Kromě toho má i vlastní platformu Force.com pro vývoj integrovaných aplikací, které mohou být dále nabízeny přes tržiště AppExchange. Podle společnosti Gartner se jedná o lídra trhu s nástroji pro podporu Sales Automation.
Web	http://www.salesforce.com
Kategorizace	CRM
Cena, vyzkoušení	Od \$5 / uživatel za měsíc (edice Contact Manager) po \$250 / uživatel za měsíc (edice Unlimited). Srovnání edicí: http://www.sfdcstatic.com/assets/pdf/datasheets/DS_SalesCloud_EdCompare.pdf
Lokalizace	Ano.
Reference, zákazníci	Allianz Insurance, Toyota Motor Europe, Siemens PLM Software, Více než 10 000 zákazníků.
Partneři ČR	Emeldi Software Services s.r.o. – http://www.emeldi.com/
SLA, bezpečnost	Safe Harbor, ISO 27001, SAS 70 Type II, Sysust, TRUSTe
Integrace, API	Google Open ID (pro přihlášení), datové zdroje - Excel, CSV, XML, Oracle, Google Analytics, Google Spreadsheet, Microsoft Dynamics CRM
Mobilní přístup	Ano.


Tabulka 6: Základní informace o portálovém řešení Salesforce

(zdroj: autor)

JIRA Studio	
Provozovatel	Atlassian Pty Ltd. (AUS) http://www.atlassian.com/about/ http://www.crunchbase.com/company/atlassian
Popis	Plně integrovaný balík aplikací a služeb od společnosti Atlassian pro řízení vývoje software. Nabízené funkce zahrnují správu zdrojových kódů v SVN (Subversion Hosting), service/helpdesk systém nejen pro sledování požadavků a chyb (JIRA), systém na principu wiki pro správu znalostí (Confluence), nástroj pro projektový management v souladu s agilními metodikami (Scrum) a podporou optimalizace procesů pomocí Kanban, včetně evidence času a tvorby reportů (Greenhopper). A další nástroje pro podporu vývoje (FishEye, Bamboo, Crucible). Nabízí také velmi propracovanou integraci s Google Apps.
Web	http://www.atlassian.com/hosted/studio/
Kategorizace	Specifické aplikace (Helpdesk, vývojářské nástroje), Řízení znalostí, Řízení projektů
Cena, vyzkoušení	30 dnů trial Za uživatele vývojáře: od \$125 měsíc (\$1250 rok) za 5 uživatelů do \$1500 měsíc (\$15 000 rok) za 1000 uživatelů. Za uživatele spolupracovníky: od \$50 měsíc (\$500 rok) za 5 uživatelů do \$750 měsíc (\$7500 rok) za 2500 uživatelů. Více na http://www.atlassian.com/hosted/studio/pricing.jsp
Lokalizace	Ne
Reference, zákazníci	Deutsche Bank, Victoria's Secret, McCann Erickson Worldgroup Více než 900 zákazníků (celkové i s on-premise mají řešení Atlassian více než 26000 zákazníků)
Partneři ČR	MoroSystems, s.r.o. http://vsadnajira.cz/ , Onlio, a.s. (http://www.myjira.com) Více na http://confluence.atlassian.com/label/APW/partners-czechrepublic (jedná se ale o partnery v oblasti JIRA aplikací obecně).
SLA, bezpečnost	Podmínky: http://www.atlassian.com/hosted/terms.jsp Certifikace: Type II SAS 70, v souladu se Sarbanes-Oxley (SOX), HIPAA a Gramm-Leach-Bliley Act (GBLA).
Integrace, API	konektory na IDE (Eclipse, Visual Studio, IntelliJ IDEA), Google Apps, MS Office
Mobilní přístup	JIRA – nativní aplikace 3. stran pro iPhone, Android, BlackBerry


Tabulka 7: Základní informace o portálovém řešení JIRA Studio

(zdroj: autor)

Microsoft Dynamics CRM online	
Provozovatel	Microsoft Inc. (USA) http://www.microsoft.com/about/en/us/default.aspx http://www.crunchbase.com/company/microsoft
Popis	Hostovaná verze klasického CRM systému od společnosti Microsoft, který nabízí velmi těsnou integraci s ostatními Microsoft produkty, zejména MS Outlook, se kterým je rozhraní CRM integrováno. Díky webovým službám je dobře rozšiřitelné a existuje celá řada řešení 3. stran, které toho využívají. Bohužel webová verze je omezena na prohlížeč Internet Explorer verze 7+ a nepodporuje tedy Linux a Mac OS.
Web	http://crm.dynamics.com/cs-cz/on-demand
Kategorizace	CRM
Cena, vyzkoušení	30 dnů trial €40,25 (€31 do 31.12.2011) / uživatel za měsíc (úložiště 5 GB, pracovní postupy/vlastní entity – 200/300)
Lokalizace	Ano
Reference, zákazníci	HUDYsport a.s., Essex s.r.o. (Microsoft nerozlišuje o jakou verzi – zda online, on-premise 2011, starší verze on-premise se jedná. Více http://crm.dynamics.com/cs-cz/featured-customers)
Partneři ČR	AutoCont CZ a.s., Logic point s.r.o. Více na http://dynamics-crm.pinpoint.microsoft.com/cs-cz/companies/search?q
SLA, bezpečnost	dostupnost 99,9 % (finanční krytí)
Integrace, API	Microsoft Outlook, Microsoft Office, Web Services SDK, Offline Data SDK. Marketplace http://dynamics-crm.pinpoint.microsoft.com/cs-CZ/default.aspx
Mobilní přístup	ano (existují i nativní aplikace 3. stran)

Tabulka 8: Základní informace o portálovém řešení Microsoft Dynamics

(zdroj: autor)

Basecamp	 Basecamp
Provozovatel	37signals, LLC. (USA) http://37signals.com/ http://www.crunchbase.com/company/37signals
Popis	Basecamp je nabízen a průběžně vylepšován již od roku 2004 a jedná se o asi nejrozšířenější nástroj pro vedení projektů a řízení komunikace, sdílení souborů a plánování. Basecamp vyniká zejména kvalitou rozhraní, které je velmi dobře použitelné, takže je často využíváno přímo pro komunikaci se zákazníky. Společnost 37signals nabízí kromě správy projektů i nástroje pro správu zákazníků, kontaktů, znalostí a týmovou komunikaci, které jsou nově všechny dostupné v rámci jednoho předplatného: http://37signals.com/suite
Web	http://basecamp.com/
Kategorizace	Řízení projektů, Groupware
Cena, vyzkoušení	Trial 30 dnů Od verze zdarma (1 projekt, 10 MB úložiště) po verzi Max za \$149 za měsíc (neomezené projektů, 75 GB úložiště). Plány se liší podle počtu projektů, počet uživatelů je neomezený.
Lokalizace	ne (ale je dostupná např. němčina, francouzština, španělština nebo ruština)
Reference, zákazníci	H1.cz s.r.o., uLikeIT s.r.o., GoodData Corporation, Adidas. Více na http://basecamp.com/customers
Partneři ČR	–
SLA, bezpečnost	Stanoveno pouze obecně http://37signals.com/security
Integrace, API	Desítky různých aplikací (většinou se specifickou funkcionalitou http://basecamp.com/extras) API http://developer.37signals.com/basecamp/
Mobilní přístup	Ano, speciální mobilní verze (HTML5) – všechny moderní platformy, nativní aplikace od 3. stran.

Tabulka 9: Základní informace o portálovém řešení Basecamp

(zdroj: autor)

3.2.8 Strategie rozvoje IT/ICT

Strategie rozvoje ICT společnosti vychází ze strategie rozvoje společnosti. IT jsou považovány za významný nástroj pro podporu efektivní realizace podnikových procesů a naplňování podnikatelských cílů společnosti.

Společnost definovala následující tři základní priority dlouhodobého rozvoje ICT:

- 1. ICT je nástrojem pro podporu podnikových procesů.** Rozvojové IT projekty proto slouží k naplnění globálních podnikových cílů. Působnost ICT je průřezová, přes všechny organizační části podniku. Úkolem ICT je zvyšování automatizace podnikových činností, podpora komunikace v rámci společnosti a poskytování relevantních a včasných informací pro podporu kvalifikovaného rozhodování na všech úrovních organizace.
- 2. Vysoký standard úrovně zabezpečení IT** je základním předpokladem dlouhodobého rozvoje IT společnosti. Rozvojové projekty musí být vždy analyzovány i z hlediska dopadů na úroveň zabezpečení IT společnosti. Zásady ochrany informačních aktiv společnosti jsou závazné pro všechny uživatele.
- 3. Vysoká úroveň uživatelských znalostí** je základním předpokladem efektivního využití ICT společnosti. Součástí všech rozvojových projektů musí být odpovídající praktická i teoretická školení uživatelů.

V souladu s výše uvedenými principy a strategií rozvoje společnosti jsou definovány následující **ROZVOJOVÉ CÍLE**:

- **Helpdesk** – implementace SW pro podporu automatizace zpracování zákaznických požadavků
- **CRM** - implementace SW pro podporu diferencovaného řízení vztahů se zákazníky a automatizaci správy servisních smluv
- **Znalostní báze** - implementace SW pro podporu sdílení informací a znalostí uvnitř společnosti.
- **E-learning** - implementace SW pro podporu systému vzdělávání zaměstnanců, vč. školení nových pracovníků. Plán realizace – 2012
- **Projektové řízení** - implementace SW pro podporu řízení projektových týmů. Plán realizace -2012

3.3 Závěry plynoucí z provedených analýz

Provedené analýzy spokojenosti metodami SWOT, SERVQUAL a technikou kritických případů, poukázaly na vnímané nedostatky v poskytování služeb, kterým je zapotřebí věnovat pozornost a které je zapotřebí zlepšit. Průzkumy spokojenosti odhalily jednak, že kvalita služeb poskytovaná zákazníkům je nedostačující, tak i skryté nedostatky ve vnitřním fungování a organizaci podniku, které se v budoucnu mohou projevit vznikem nepříjemných problémů.

Pro podnik OR-NEXT bylo překvapivé, že i přes dobrou pracovní atmosféru a mezilidské vztahy v podniku, nejsou zaměstnanci zcela spokojeni. Spokojenost zaměstnanců je jedním ze základních faktorů ovlivňujících poskytování služeb vynikající kvality – podnik musí věnovat patřičnou pozornost spokojenosti zaměstnanců a neustále ji sledovat.

Výsledky analýzy jsou základem pro formulaci požadavků na portálové řešení, které budou navrženy v následující kapitole této diplomové práce.

má zvýšit kvalitu služby zejména v oblasti technické a procesní, což přinese jak zákazníkům, tak zaměstnancům poskytovatele služby větší přehlednost, jednoduchost, transparentnost a ucelenost při celém procesu poskytování služeb.

4 NÁVRH ŘEŠENÍ

Jak řekl Peter F. Drucker: „**Tou největší výzvou stojící před manažery v rozvinutých zemích je zvýšení produktivity lidí pracujících se znalostmi a zajišťující služby.**“

Výstupem této diplomové práce je **návrh požadavků na portálové řešení** pro podnik OR-NEXT spol. s r.o., který zvýší produktivitu práce s informacemi a požadavky zákazníků, výrazně zpřehlední a zjednoduší systém zákaznické podpory a to prostřednictvím těchto dvou funkcionalit:

- **HELPDESK** – aplikace zaměřená na úplnou automatizaci procesu správy zákaznických požadavků od okamžiku zaregistrování požadavku, přes jeho řešení, až po fakturaci zakázky. V současnosti tuto činnost zajišťují konzultanti, bez systémové IT podpory.
- **ZNALOSTNÍ BÁZI** – aplikace zaměřená na podporu sdílení dat, informací a znalostí napříč všemi složkami podniku. Znalostní báze odstraní současné nedostatky, kterými jsou především:
 - vysoké nároky na individuální znalosti pracovníků,
 - duplicitní řešení opakovaných problémů,
 - nadbytečné využívání kapacit specializovaných vývojových pracovníků k řešení opakovaných problémů,
 - neefektivní zákaznická podpora – zákazník nemá možnost samostatného vyhledání doporučených postupů řešení nejčastějších problémů.

Obě dvě základní funkcionality jsou podporované programem OPPI – ICT v podnicích.

Implementace portálu zvýší efektivitu činnosti podniku OR-NEXT zavedením:

- centrálního systému elektronické komunikace se zákazníky,
- automatizace správy zákaznických požadavků
- a systému sdílení znalostí a informací.

4.1 Rozdíly mezi stávajícím stavem a cílovým stavem

Připravovaný nový systém řízení IT služeb podle ISO/IEC 20000⁴³ v podniku OR-NEXT počítá s plnou automatizací procesu. Portál zautomatizuje proces správy zákaznických požadavků a vytvoří prostředí pro podporu sdílení dat, informací a znalostí napříč všemi složkami podniku. **Rolí konzultanta bude tedy pouze řešení odchylek procesu od plánovaného stavu, místo současné kontroly průběhu celého procesu.** Následující tabulka obsahuje srovnání současného a cílového stavu hlavních činností procesu správy zákaznických požadavků:

Současný stav	Cílový stav
<p>Příjem požadavku Zákaznické požadavky přichází různými komunikačními kanály (telefon, mail, fax) na příslušného konzultanta, který je kontaktní osobou zákazníka. Konzultant potvrzuje registraci požadavku.</p>	<p>Požadavky jsou zákazníkem zaevidovány v HELPDESKU zákaznického portálu přes internetový prohlížeč. Portál automaticky potvrdí jeho příjem.</p>
<p>Zpracování požadavku Konzultant předává požadavek (dle typu požadavku a podmínek SLA) odpovědnému pracovníku technické podpory (TP), který zpracuje návrh řešení, včetně předběžné kalkulace ceny. Konzultant kontroluje dodržení doby odezvy.</p>	<p>HELPDESK informuje (dle typu požadavku, SLA a dostupnosti vývojářů) přítomného odpovědného pracovníka TP o požadavku čekajícím na zpracování. V případě nedostatečně rychlé odezvy je požadavek automaticky eskalován na konzultanta.</p>
<p>Návrh řešení požadavku Návrh řešení postupuje TP zpět konzultantovi, který ho zasílá zákazníkovi. Zákazník informuje o schválení návrhu konzultanta, který požadavek předává ke zpracování vývojářům. Konzultant kontroluje dodržení doby odezvy.</p>	<p>Zákazník je automaticky mailem informován o zpracovaném návrhu řešení. Jeho potvrzení návrhu řešení je portálem automaticky zaregistrováno a automaticky zařazen do pracovního plánu příslušného vývojáře. Konzultant je průběžně informován o stavu řešení požadavku.</p>
<p>Předání řešeného požadavku Informace o vyřešení požadavku je předána konzultantovi, který informuje zákazníka mailem.</p>	<p>O dokončení požadavku je zákazník informován automaticky portálem ve formě mailu nebo sms.</p>
<p>Akceptace řešení požadavku Zákazník potvrzuje akceptaci řešení konzultantovi. Konzultant informuje o ukončení zakázky účtárnu a předává podklady k fakturaci. Pokud konzultant zapomene urgovat zákazníka k akceptaci požadavku, zůstává požadavek otevřený a mnohdy nedojde k fakturaci.</p>	<p>Po automatizované akceptaci řešení zákazníkem, nebo po uplynutí 30 dnů bez odezvy je požadavek automaticky ukončen a je odesláno oznámení zákazníkovi.</p>

⁴³ Systém managementu IT služeb - je prioritně určen pro ty společnosti, které chtějí deklarovat svým zákazníkům, že mají jasně definovaný a řízený systém managementu služeb IT

Reklamacie požadavku V případě reklamacie je konzultantem posuzována její oprávněnost. Pokud je schválena, vada je bezplatně odstraněna. V opačném případě je požadavek modifikován na náklady zákazníka. Podkladem pro posouzení oprávněnosti reklamacie je mailová korespondence.	Podkladem pro posouzení oprávněnosti reklamacie je kompletní dokumentace historie požadavku v HELPDESKU.
---	--

Tabulka 10: Rozdíly mezi stávajícím stavem a cílovým stavem

(zdroj: autor)

4.2 Klíčové funkcionality zákaznického portálu

Požadavkem na dodávané řešení bude forma internetového portálu, která zajistí **dostupnost k aktuálním informacím** o požadavcích zákazníků nejen pro pracovníky připojené k podnikovému intranetu z jejich pracoviště, ale i **vzdálený přístup** pro externí spolupracovníky, zákazníky a kooperující subdodavatele prostřednictvím webového prohlížeče.

Portál umožní zavést plně elektronickou, centralizovanou a dokumentovatelnou výměnu dat mezi společnostmi a externími partnery (zákazníci, subdodavatelé), místo současné výměny dat prostřednictvím emailů a tištěné dokumentace.

Ze strany zákazníků se jedná především o zadávání poptávek, objednávek, požadavků a technické dokumentace na centrální podnikovou aplikaci. Subdodavatelům umožní především dostupnost k aktuální elektronické technické dokumentaci daného projektu (zákazníka), na kterém se podílí. Očekávaným přínosem v této oblasti je nejen **zvýšení pružnosti komunikace s externími partnery**, ale také **snížení chybovosti** (zasílání neaktuálních verzí dokumentů, chyby vzniklé přepisem), **zlepšení kontroly plnění stanovených termínů** vůči zákazníkům a **zjednodušení zastupitelnosti** v případě neočekávané nepřítomnosti (např. nemoc) pracovníků zákaznické podpory

Veškeré informace o zákazníkovi (kontaktní údaje, smluvní podmínky, požadavky včetně dokumentace jejich řešení, dodávky, reklamacie, data z ekonomického IS,...) budou dostupné **na jediném místě**. Systém bude automaticky dokumentovat **veškerou komunikaci se zákazníkem**. Soustředěním obchodních, technických i ekonomických informací na jediné místo umožní pružněji reagovat na zákaznické požadavky a průběžně vyhodnocovat rentabilitu jednotlivých zákazníků.

Proces příjmu zákaznických požadavků bude sjednocen do jediného komunikačního kanálu s **integrováním řízením workflow**⁴⁴. Systém umožní všem zapojeným pracovníkům získávat vždy aktuální informace o zakázce, přidělených úkolech a stavu jejich plnění. Automatizovaná kontrola workflow zajistí **průběžnou identifikaci odchylek od plánu** a umožní včasnou reakci na jejich eliminaci. Modul zároveň zajistí informovanost zákazníka o průběhu zpracovávaného požadavku.

Veškerá zakázková dokumentace bude umístěna v **centrálním datovém úložišti** s integrovaným řízením životního cyklu dokumentů. Systém bude automaticky provádět evidenci změn a verzí, schvalování a publikaci dokumentů dle nastavených uživatelských práv. Usnadní sdílení aktuálních informací jak v rámci společnosti, tak pro oprávněné uživatele zákazníků a subdodavatelů.

Týmová spolupráce řešitelů požadavku bude řízena a evidována prostřednictvím nového portálového řešení, které standardizuje proces řešení interních úkolů v rámci pracovních týmů. Zajistí dokumentaci všech aktivit spojených s úkolem, včetně předávání dílčích plnění mezi pracovníky. **Automatická kontrola plnění závazných termínů** zajistí informovanost zodpovědných pracovníků v případě hrozícího zpoždění.

Webový portál zajistí efektivní alokaci kapacit na projekty, sdílení projektové dokumentace mezi členy projektových týmů i **průběžné vyhodnocování stavu požadavku** (projektu). Průběžná kontrola plnění přidělených úkolů, okamžitá dostupnost vždy aktuálních informací průběhu projektu, snadná zastupitelnost členů týmu a automatická eskalace potenciálních problémů na řídicí pracovníky výrazně sníží náklady na vyřízení požadavků zákazníků.

V následujícím textu jsou **popsány funkcionality** plánovaných modulů helpdesku a znalostní báze. Detailní **popis jednotlivých funkčností** je uveden ve formě odrážek a bude náplní předimplementační analýzy zpracované v úvodní fázi projektu. Tato forma je výhodná pro získání základního přehledu o funkčnosti portálu a pro další práci na projektu - zejména kontrolu plnění jednotlivých požadavků dodavatelem.

⁴⁴ je automatizovaný průběh firemních procesů v podnicích, který zrychluje a zlevňuje běžně prováděné činnosti

4.2.1 Klíčová funkcionalita - HELPDESK

Popis hlavních funkcí:

- **Nastavení interních uživatelů**
 - Nastavení kontaktních údajů
 - Nastavení pracovní doby a dovolených
 - Nastavení pohotovosti
 - Nastavení způsobu notifikace ticketů (sms/mail)
 - Nastavení pravidel notifikace – při jaké prioritě/akci má notifikace proběhnout
 - Nastavení zástupců v případě nepřítomnosti
 - Nastavení způsobu přihlašování
 - Přehled přidělených otevřených i uzavřených požadavků
 - Vyhledávání požadavků

- **Správa požadavků**
 - Zadání požadavku přes webové rozhraní nebo strukturovaný email
 - Nastavení priority požadavku – výchozí dle SLA
 - Automatické předání požadavku konzultantovi/řešiteli dle SLA
 - Nastavení stavu požadavku (Otevřen, Probíhá schvalování, Schválen, Zamítnut, Přidělen, Vyřešen, Uzavřen, Zrušen)
 - Notifikace změny stavu požadavku – dle nastavení příslušných uživatelů
 - Automatická eskalace požadavku po uplynutí 30% reakční doby bez odezvy
 - Připojení externích dokumentů k požadavku prostřednictvím DMS
 - Dokumentace historie požadavku
 - Evidence plánovaných a skutečných nákladů/hodin
 - Poznámky pro interní použití – zákazníkovi se nezobrazují
 - Vyhledávání požadavků
 - Automatické uzavření požadavků po uplynutí akceptační lhůty bez odezvy zákazníka
 - Automatická fakturace po uzavření požadavku
 - Možnost převodu dokumentace uzavřeného požadavku do znalostní báze

- **Správa zákazníků**

- Nastavení kontaktních údajů
- Nastavení platnosti přístupu
- Nastavení oprávněných uživatelů zákazníka
- Nastavení výchozího jazyka
- Nastavení domény
- Přehled otevřených i uzavřených požadavků
- Přehled uzavřených smluv

- **Správa SLA smluv**

- Nastavení produktů/služeb
- Nastavení dob odezvy
- Nastavení ceny služby
- Nastavení výchozích priorit služby
- Nastavení interního konzultanta / řešitele

4.2.2 Klíčová funkcionalita – ZNALOSTNÍ BÁZE

Popis hlavních funkcí:

- **Nastavení znalostní báze**

- Nastavení interní a veřejné sekce
- Nastavení stromové hierarchické struktury kategorií
- Nastavení klíčových slov
- Nastavení Často kladených dotazů
- Nastavení Produktů/služeb
- Nastavení workflow dokumentů

- **Nastavení uživatelů**
 - Nastavení přístupových práv na úrovni kategorií
 - Nastavení odběru aktualit
 - Nastavení individuálního čtenářského profilu
 - Přehled Historie otevřených dokumentů
- **Vyhledávání**
 - Omezené dle přístupových práv
 - Vyhledávání dle kategorií
 - Vyhledávání dle klíčových slov
 - Fulltextové vyhledávání
- **Správa dokumentů**
 - Vkládání, editace, mazání dokumentů
 - Hromadné vkládání dokumentů
 - Začleňování dokumentů do kategorií
 - Vkládání komentářů a hodnocení

4.3 Nákladová analýza projektu

Nedílnou součástí projektu portálového řešení je i analýza celkových finančních prostředků pro jeho realizaci. Na základě podrobné analýzy požadavků byly osloveny podniky zabývající se dodávkami portálových řešení na míru, pro podání nabídky na realizaci projektu dle výše uvedených požadavků.

Cílem nebylo reálné výběrové řízení, ale průzkum trhu a reálných cen (RFI a RFP – Request for information, Request for proposal). Osloveny byly následující tři společnosti:

TechnoCentrum s.r.o. www.technocentrum.cz

Akrola s.r.o. www.akrola.cz

EXAS spol. s r.o. www.exas.cz

Základními požadavky na nabídku z pohledu cen byly:

- stanovení ceny požadovaných licencí,
- ceny implementace řešení
- a ceny údržby (maintenance).

Cena licencí a modulů je určena dle výše popsaných požadavků. Cena customizací a implementace byla stanovena na základě výše popsaných požadavků a zkušeností dodavatelů s obdobnými řešeními. Pod pojmem maintenance každý dodavatel rozumí jinou úroveň SLA (service level agreement) a proto byl stanoven požadavek na telefonickou podporu v pracovních dnech a hodinách a záruku funkčnosti portálu. V případných, dalších jednáních je nutné požadavek na podporu blíže a přesněji specifikovat.

Níže v tabulce jsou uvedeny ceny získané tímto cenovým průzkumem. Ceny jsou v tis. Kč, bez DPH.

Dodavatel	Cena licencí a modulů	Cena implementace	Cena roční maintenance	Cena celkem
TechnoCentrum s.r.o.	2120	850	424*	3394
Akrola s.r.o.	1650	1100	275**	3047
EXAS spol. s r.o.	1380	650	250***	2280
* cena maintenance je stanovena jako 20% z ceny licencí ** cena maintenance je stanovena jako 10% z celkové ceny řešení *** cena maintenance je stanovena jako fixní				

Tabulka 11: Nabídkové ceny portálového řešení

(zdroj: autor)

Na základě provedeného průzkumu byla **interně stanovena maximální cena projektu na 3 mil. Kč bez DPH**. Dodavatelé, kteří předložili nabídky s cenou vyšší, budou osloveni pro korekci svých nabídek a pokud splní limitní cenu, bude jejich řešení posuzováno v rámci dalšího výběrového řízení

4.4 Integrace portálu s informačním systémem QI

Popis hlavních funkcí:

- **Přenos dat z Helpdesku do QI:**
 - Využití pracovního fondu uživatelů na zakázky do modulu Personalistika
 - Přenos výkazů činností z helpdesku do QI modul Fakturace

- **Přenos dat z QI do Helpdesku**
 - Informace o platbách faktur z modulu Finance
 - Informace o ne/přítomnosti pracovníka z docházkového systému

4.5 Provázání projektu s rozvojovou strategií žadatele/SWOT žadatele

Vazba na strategii rozvoje

Projekt je v souladu se strategickým cílem společnosti - podporovat dlouhodobý růst přidané hodnoty, založený na neustálém zvyšování standardu úrovně zákaznických služeb a efektivním využívání podnikových zdrojů.

Projekt se přímo podílí na naplnění následujících rozvojových cílů společnosti.

Finanční perspektiva - Opatření ke snížení jednotkových nákladů:

- Snížit podíl osobních nákladů na produkované přidané hodnotě na úroveň 60%.
- Zavést úplnou evidenci využití pracovního fondu na konkrétních zakázkách.
- Zcela eliminovat případy duplicitních řešení u opakovaných požadavků.
- Tržní perspektiva – Opatření ke *zvýšení podílu na trhu poimplementačních služeb*:
- Zavést diferencované řízení vztahů se zákazníky (CRM).

Procesní perspektiva – Opatření ke zvýšení produktivity servisních procesů:

- Zkrátit průměrnou dobu zpracování servisních požadavků o 30%.
- Snížit administrativní náročnost plánování, řízení a kontroly využití podnikových zdrojů.
- Dokončit v roce 2011 certifikaci inovovaného systému řízení služeb podle normy ISO/IEC 20000 a systému bezpečnosti informací podle normy ISO/IEC 27001

Vazba na SWOT

Projekt reaguje na zpracovanou SWOT analýzu podniku. Přímou se zaměřuje na eliminaci následujících slabých stránek podniku:

- Vysoký podíl osobních nákladů na vytvářené přidané hodnotě společnosti
- Neefektivní systém vyhodnocování rentability zakázek
- Nejednotný způsob příjmu zákaznických požadavků
- Nízká úroveň sdílení znalostí mezi projektovými týmy

Vazba na strategii rozvoje IT/ICT

Projekt přímo řeší následující rozvojové IT cíle:

- Helpdesk – implementace SW pro podporu automatizace zpracování zákaznických požadavků
- Znalostní báze - implementace SW pro podporu sdílení informací a znalostí uvnitř společnosti.

Realizace projektu minimalizuje následující slabé stránky podnikového ICT:

- Nízká úroveň automatizace správy elektronických zákaznických požadavků.
- Nedostatečná IT podpora služeb helpdesku
- Nedostatečná IT podpora plánování a evidence využití pracovních kapacit.
- Nedostatečná IT podpora centrálního řízení vztahů se zákazníky (CRM).
- Nedostatečná IT podpora pro vytváření podnikových znalostí z existujících dat.
- Nízká úroveň přístupu pracovníků v terénu k interním informačním zdrojům.
- Zastaralejší hardware.

4.6 Lidské zdroje pro zabezpečení realizace projektu

Stručná charakteristika projektového týmu

Management společnost má **dostatečné zkušenosti se zaváděním, koordinací a vedením projektů v oblasti IT**. Projektový tým je složen z externích poradců a pracovníků společnosti tak, aby na projektu byli zastoupeni jednotliví pracovníci, jejichž implementace se projektu týká. V průběhu jeho zavádění bude tým případně doplňován o další relevantní klíčové uživatele.

Členové týmu jsou z následujících oddělení podniku:

Funkce	Zodpovídá
jednatel a ředitel společnosti	schvalování koncepce a strategie firmy, smlouvy, schvalování a kontrola celého projektu a funkčností CRM pro celý podnik
Manažer IS	administrátor implementovaného CRM systému
Obchod, marketing	schvalování jednotlivých funkčností CRM systému dle potřeb úseku obchod, marketing
Účetnictví	účetnictví, komplexní finanční řízení – zajištění financování projektu pro všechny fáze.
ředitel úseku systémové integrace	schvalování jednotlivých funkčností CRM systému dle potřeb úseku systémové integrace
ředitel úseku QI	schvalování jednotlivých funkčností CRM systému dle potřeb úseku QI

Tabulka 12: Funkce a kompetence týmu OR-NEXT

(zdroj: autor)

Uvedení pracovníci tvoří projektový tým a zajišťují společně tyto **fáze projektu**:

- hledání a návrhy řešení,
- rozhodnutí o realizaci projektu, stanovení cílů a úkolů,
- zpracování základní dokumentace k projektu,
- provedení výběrových řízení,
- uzavření smluv s dodavateli,
- nákup technologie, zařízení,
- spuštění provozu zařízení,
- provádění průběžného hodnocení postupu a stavu realizace projektu na pravidelných poradách realizačního týmu,
- závěrečné vyhodnocení projektu ve vztahu ke stanoveným cílům - po ukončení projektu.

Implementace nebude vyžadovat zavádění nových metod jakosti řízení. Implementace politiky jakosti bude prováděna podle požadavků systémové normy - ISO/IEC 20000.

4.7 Řízení rizik projektu

Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů.

V rámci řešení projektu portálového řešení byla identifikována tyto rizika:

Riziko	Opatření
Zvolené funkcionality neumožní dosáhnout stanovených cílů a očekávaných přínosů projektu	Návrh řešení bude vycházet z inovované procesní mapy podniku. Implementaci bude předcházet podrobná analýza podnikových procesů, která definuje detailní požadavky na funkčnosti řešení. Účast klíčových pracovníků na všech fázích projektu. Realisticky stanovené cíle.
Zvolené řešení zvýší bezpečnostní rizika ICT společnosti.	Společnost má kvalitně zpracovány bezpečnostní standardy pro IT. Ve výběrovém řízení bude požadováno zabezpečení řešení odpovídající těmto standardům.
Řešení nebude dlouhodobě udržitelné.	Požadavky na řešení vychází z dlouhodobé rozvojové strategie společnosti. Zabezpečení následné údržby a rozvoje software bude smluvně zajištěno s vítězným dodavatelem řešení.
Nedostatečné uživatelské znalosti pracovníků žadatele způsobí neefektivní využití nových funkcionalit.	Součástí projektu je školení všech uživatelů k efektivnímu ovládní software, zakončené testem. Zkušební provoz bude dostatečně dlouhý na prověření praktických znalostí klíčových i standardních uživatelů.
Malé zkušenosti žadatele s realizací projektů dle podmínek OPPI mohou ohrozit úspěšný výsledek projektu.	Na projektu budou s klíčovými uživateli žadatele spolupracovat externí specialisté na podnikové procesy, informační technologie i dotační poradenství.
Malé zkušenosti žadatele s realizací projektů dle podmínek OPPI mohou ohrozit úspěšný výsledek projektu.	Na projektu budou s klíčovými uživateli žadatele spolupracovat externí specialisté na podnikové procesy, informační technologie i dotační poradenství.
Implementované funkcionality nebudou plně kompatibilní - neumožní úplnou eliminaci duplicitních činností (případně efektivní využití všech funkcí).	Celá zakázka bude realizována jedním dodavatelem, který bude plnit i funkci systémového integrátora. Zajištění plné kompatibility mezi současnými a novými aplikacemi bude podmínkou uzavření smlouvy.
Překročení plánovaného rozpočtu může ohrozit ekonomickou výhodnost projektu	Rozpočet byl zpracován na základě dvou nezávislých předběžných nabídek. Pro kalkulaci byla použita vždy vyšší nabídka. S vítězným uchazečem bude uzavřena smlouva obsahující podrobnou funkční specifikaci nového IS.
Nedodržení časového harmonogramu.	Harmonogram byl zpracován na základě dvou nezávislých předběžných nabídek. Pro stanovení termínů byly použity lhůty, které splnily obě nabídky. Postup realizace projektu bude průběžně kontrolován.
Zánik dodavatele SW – ohrožení dlouhodobé udržitelnosti projektu.	V případě SW vyvíjeného na míru, dle požadavků žadatele bude zároveň podmínkou předání zdrojových kódů a kompletní dokumentace.
Morální zastarávání ICT.	S vítězným dodavatelem budou uzavřeny smlouvy o zajištění údržby a aktualizaci software.

Tabulka 13: Identifikace rizik projektu

(zdroj: autor)

4.8 Přínosy projektu

Mezi očekávané přínosy cílového řešení patří:

- Automatizace řízení procesu zpracování požadavků
- Centralizace komunikačních kanálů
- Automatizace správy smluv SLA s možností uživatelské správy podmínek SLA smluv.
- Automatizace správy kapacit zdrojů pro vývoj
- Transparentní a průběžná dokumentace průběhu řešení požadavku vytvářená automaticky portálem.
- Centrální systém pro evidenci požadavků a komunikace

Funkcionalita	Vazba klíčových funkcionalit na projektový cíl	
	<i>Snížení jednotkových nákladů</i>	<i>Zvýšení tržního podílu</i>
HELPDESK	<ul style="list-style-type: none"> • Automatizace zpracování požadavků • Centralizace komunikačních kanálů • Automatizace správy smluv SLA • Správa kapacit podnikových zdrojů 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparentní a průběžné informace o průběhu řešení požadavku. • Uživatelské správa podmínek SLA smluv
ZNALOSTNÍ BÁZE	<ul style="list-style-type: none"> • Sdílení znalostí a standardních postupů v rámci podniku. • Sdílení programátorských úprav zákaznických požadavků. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytování znalostí klíčovým uživatelům zákazníka.

Tabulka 14: Vazba klíčových funkcionalit na projektový cíl

(zdroj: autor)

Implementací funkcionality znalostní báze jsou očekávány přínosy ve třech základních oblastech:

- **Centrální sdílení optimálních interních postupů řešení nejčastějších problémů** sníží nároky na individuální znalosti konzultantů a potřebu využití specialistů.
- **Centrální sdílení optimálních veřejných postupů řešení nejčastějších problémů** umožní administrátorům zákazníků řešit vybrané problémy vlastními silami (tj. bez kontaktování konzultanta).
- **Centrální sdílení programátorských úprav zákaznických požadavků** umožní využití již existujících zdrojových kódů při řešení obdobných požadavků.

EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Základní cíle projektu „*Komplexní komunikační a CRM systém*“ vychází ze strategických cílů společnosti. Zaměřuje se na **snižování jednotkových nákladů** prostřednictvím zvýšení produktivity servisních procesů. Zároveň má i pozitivní dopad na cíl **zvýšení tržního podílu** v segmentu poimplementačních služeb. Vzhledem k tomu, že, primární cíle projektu leží na saně snižování nákladů a podíl projektu na růstu segmentu poimplementačních služeb nelze objektivně kvantifikovat veškeré náklady a přínosy. V následující kapitole jsou popsány ekonomické dopady pouze v oblasti snižování nákladů na jednotku práce.

Hlavním ekonomickým přínosem projektu webového portálu je podstatné snížení nákladů na jednotku práce, zkrácení doby zpracování zákaznických požadavků a zefektivnění servisních procesů.

Ekonomické dopady projektu byly stanoveny na základě analýzy přijatých zákaznických požadavků za období posledních dvou let. V rámci analýzy byla posuzována opakovanost požadavků, časová náročnost pro jeho vyřešení a skutečné tržby za tyto činnosti.

Zjištěné hodnoty byly vždy porovnávány vůči interním nákladovým cenám konzultantů, kteří tyto požadavky řešili. Celkový ekonomický přínos, respektive ekonomický dopad, je uveden na konci této kapitoly a vystihuje očekávanou hodnotu tohoto přínosu v reálné variantě (ani pesimistická ani optimistická).

Při očekávaném ekonomickém přínosu pořizovaného řešení vůči pořizovací ceně nového řešení lze **očekávat návratnost investice do jednoho roku a při započtení interních nákladů, které budou nezbytně na implementaci řešení vynaloženy, lze očekávat návratnost do 18 až 24 měsíců.**

Přínos:	Snížení nákladů na zpracování zákaznických požadavků Automatizací procesu správy zákaznických požadavků dojde k uvolnění 40% kapacity 8 konzultantů, která je v současnosti vázaná na koordinaci, kontrolu a dokumentaci průběhu zpracování zákaznických požadavků.
Ekonomický dopad	Při současných ročních nákladech pozic konzultant ve výši 4.320tis.Kč přináší úspora 40% časového fondu snížení nákladů na zpracování zákaznických požadavků o 1.728tis.Kč/rok
Měřitelné ukazatele	Rentabilita zakázky – cíl: růst Podíl nevývojových nákladů na zakázce – cíl: pokles

Tabulka 15: Jeden z přínosů webového portálu

(zdroj: autor)

Přínos:	Zkrácení času zpracování zákaznických požadavků Zefektivněním servisních procesů dojde ke zkrácení času potřebného pro zpracování zakázky o 30%. Vzniklá časová rezerva umožní efektivnější plánování podnikových zdrojů.
Ekonomický dopad	Dojde ke snížení objemu přesčasové práce o 50-60%. Při současných nákladech přesčasové práce (12% z celkových osobních nákladů) dojde ke snížení nákladů ve výši 1.100.000,- Kč za rok
Měřitelné ukazatele	Čistá doba zpracování zakázky – cíl: pokles Podíl přesčasové práce na osobních nákladech – cíl: pokles Podíl požadavků s překročenou garantovanou dobou – cíl: pokles

Tabulka 16: Jeden z přínosů webového portálu

(zdroj: autor)

Přínos:	Snížení chybovosti při zpracování zákaznických požadavků Automatizací procesu správy zákaznických požadavků dojde k výraznému snížení administrativních a kontrolních nároků na konzultanty. Úplná zakázková dokumentace, vznikající automaticky při realizaci umožní včasnou identifikaci odchylek a jejich nápravu.
Ekonomický dopad	Snížení objemu oprávněných reklamací o 75%. Při současných nákladech na reklamace (2% z tržeb) ve výši 800tis.Kč/rok dojde ke snížení nákladů ve výši 600tis.Kč/rok
Měřitelné ukazatele	Počet reklamací – cíl: pokles Průměrné náklady na jednu reklamaci – cíl: pokles Podíl reklamací na celkových tržbách – cíl: pokles

Tabulka 17: Jeden z přínosů webového portálu

(zdroj: autor)

Přínos:	Eliminace duplicitních zpracování opakovaných požadavků Centrální sdílení znalostí a postupů umožní u opakovaných požadavků využít již existující řešení uložené v centrální znalostní bázi. Modifikace existujícího řešení výrazně zkrátí čas zpracování požadavku a sníží náklady vynaložené na realizaci zakázky.
Ekonomický dopad	Až jednu třetinu zákaznických požadavků lze řešit modifikací již existujícího řešení. Systematickým rozvojem znalostní báze se bude podíl těchto požadavků zvyšovat. Úspora z modifikace existujícího řešení, ve srovnání s tvorbou nového řešení, představuje v průměru 70% času. Při současných osobních nákladech na vývoj nových řešení dojde eliminací duplicitních činností ke snížení nákladů ve výši 1.350tis.Kč/rok
Měřitelné ukazatele	Počet obecných řešení uložených ve znalostní bázi – cíl: růst Počet požadavků řešených modifikací obecného řešení – cíl: růst

Tabulka 18: Jeden z přínosů webového portálu

(zdroj: autor)

REKAPITULACE EKONOMICKÝCH PŘÍNOSŮ

Přínos	Úspora za rok
Snížení nákladů na zpracování zákaznických požadavků	1.728.000,- Kč
Zkrácení času zpracování zákaznických požadavků	1.100.000,- Kč
Snížení chybovosti při zpracování zákaznických požadavků	600.000,- Kč
Eliminace duplicitních zpracování opakovaných požadavků	1.350.000,- Kč
CELKEM	4.778.000,- Kč

Tabulka 19: Souhrn ekonomických přínosů

(zdroj: autor)

Realizací projektu dojde k výrazným úsporám ve výši 4.778.000,- Kč ročně v oblasti poskytování poimplementačních služeb díky zvýšení efektivity servisních procesů, posílení konkurenceschopnosti firmy a dosažení takových hospodářských výsledků, které zajistí další udržitelný rozvoj společnosti.

ZÁVĚR

Jak uvádí pan Payne ve své publikaci „*Každý podnikatel by si měl zapamatovat především toto: všichni zákazníci, kteří nebyli spokojeni a odešli, dříve či později zakotví u konkurence. Udržení zákazníků je tedy klíčovou strategickou otázkou, kterou by se podniky měly zabývat. Napomáhá determinovat ziskovost podniku a je nástrojem hodnocení úspěchu programů kvality a služby zákazníkovi. Úspěšné programy na udržení zákazníků umožňují podnikům rozvíjet vztahy dlouhodobé spolupráce a motivují současné klienty k dalším nákupním aktivitám.*“⁴⁵

Důkladná analýza potřeb a přání zákazníků a také požadavků zaměstnanců podniku musí být základem pro zkvalitňování poskytovaných služeb.

Na základě spolupráce s podnikem OR-NEXT spol. s r.o. a zákazníky tohoto podniku, **byly zanalyzovány potřeby a přání zákazníků, a také požadavky zaměstnanců, na jejichž základě byly navrženy požadavky na webový portál,** jehož přínosy jsou například: zkrácení doby reakce na zákaznické požadavky, snížení nákladů na řízení projektových týmů, zdokonalení komunikace a zvýšení informovanosti zákazníků o průběhu řešení jejich požadavků a v neposlední řadě zlepšení podpory sdílení dat, informací a znalostí napříč všemi složkami podniku.

⁴⁵ PAYNE, A. Marketing služeb. 1996. s. 233.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. Praha: Bankovní institut vysoká škola. 2002. ISBN: 80-7265-049-1
- [2] FREEMANTLE, D. *Bezkonkurenční služby zákazníkům*. Praha: Management Press. 1996. 160 s. ISBN 80-85943-26-3.
- [3] GÁLA L., POUR J., ŠEDIVÁ Z. *Podniková informatika*. Praha: Grada Publishing. 2009. 496 s. ISBN 978-80-247-2615-1.
- [4] KÁNSKÁ, K. *Loajalita zákazníků klesá*. [online]. 2011 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <<http://www.thepointdesign.cz/?p=663>>.
- [5] Kolektiv autorů. *Marketingové aplikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 1998. 213 s. ISBN: 80-7079-346-5.
- [6] KOTLER P. a kol. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] LEHTINEN R., *Řízení vztahu se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN: 80-7169-813-X.
- [8] LOŠŤÁKOVÁ H. a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing. 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [9] *O portálu – obecná nápověda k portálu*. [online]. 2009 [cit. 2011-09-21]. Dostupné z: <http://is-stag.zcu.cz/napoveda/stag-v-portalu/o-portalu_terminologie.html#o-portalu_terminologie-portal-portlet>.
- [10] PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing. 1996. 247 s. ISBN: 80-7169-276-X.
- [11] PETERKOVÁ, Z. *Vztahový marketing a CRM* (Diplomová práce). Brno: Masarykova univerzita. 2008. 48 s.
- [12] *Portálová řešení - SUN, IBM, BEA, Open Source*. [online]. 2011 [cit. 2011-10-10]. Dostupné z: <http://www.cleverbee.com/web/cs/reseni/portalova_reseni.jsp>.
- [13] TOMEK G., VÁVROVÁ V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck. 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [14] TVRDÍKOVÁ M. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy*. Praha: Grada Publishing. 176 s. ISBN 978-80-247-2728-8.
- [15] VAŠTÍKOVÁ M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

- [16] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada Publishing. 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [17] ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [18] 4IT410 - Integrace v informačních systémech. [online]. 2011 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://www.vsewiki.cz/index.php/4IT410_-_Integrace_v_informa%C4%8Dn%C3%ADch_syst%C3%A9mech>.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CIT	Critical Incident Technique - je metoda zjišťování kvality služeb z pohledu zákazníka, založená na shromažďování přímých rozhovorů se zákazníky
CRM	Customer Relationship Management – aplikace pro aktivní řízení vztahů se zákazníky
DMS	Document management system – systém pro správu dokumentů
ERP	Enterprise Resource Planning - informační systém pro určení a plánování podnikových zdrojů
ICT	Information and Communication Technologies - označuje informační a komunikační technologie
IS	informační systém
IT	Information Technology - informační technologie
MSP	malé střední podniky
OPPI	Operační program Podnikání a inovace - je hlavním programem Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, na jehož základě je České republice poskytována finanční podpora podnikatelům, a to jak ze zdrojů státního rozpočtu, tak z prostředků Evropské unie
RFI	Request for information – požadavek na zaslání informace
RFP	Request for proposal – požadavek na zaslání nabídky
SLA	Service level agreement - smlouva o garantované úrovni služeb, jejíž podstatou je co nejpřesněji definovat rozsah, úroveň a intenzitu externě poskytovaných služeb.
SW	software – programové vybavení
TP	technická podpora

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model pěti rozporů ve vnímání kvality služby	24
Obrázek 2: Hodnoty firemní kultury.....	37
Obrázek 3: Organizační struktura skupiny OR	38
Obrázek 4: Zákazníci - důležitost jednotlivých oblastí poskytovaných služeb	44
Obrázek 5: Srovnání bodového hodnocení zákazníků a zaměstnanců.....	49

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Důležitost jednotlivých oblastí poskytování služeb z pohledů zákazníků (zdroj: autor)	45
Tabulka 2: Zaměstnanci - důležitost jednotlivých oblast poskytování služeb (zdroj: autor)	47
Tabulka 3: Zaměstnanci - důležitost jednotlivých oblastí poskytování služeb (zdroj: autor).....	47
Tabulka 4: Analýza vnitřního prostředí podniku OR-NEXT (zdroj: autor).....	54
Tabulka 5: Základní informace o portálovém řešení Zendesk (zdroj: autor).....	55
Tabulka 6: Základní informace o portálovém řešení Salesforce (zdroj: autor).....	56
Tabulka 7: Základní informace o portálovém řešení JIRA Studio (zdroj: autor).....	57
Tabulka 8: Základní informace o portálovém řešení Microsoft Dynamics (zdroj: autor).....	58
Tabulka 9: Základní informace o portálovém řešení Basecamp (zdroj: autor)	59
Tabulka 10: Rozdíly mezi stávajícím stavem a cílovým stavem (zdroj: autor)	65
Tabulka 11: Nabídkové ceny portálového řešení (zdroj: autor).....	71
Tabulka 12: Funkce a kompetence týmu OR-NEXT (zdroj: autor).....	75
Tabulka 13: Identifikace rizik projektu (zdroj: autor).....	76
Tabulka 14: Vazba klíčových funkcionalit na projektový cíl (zdroj: autor)	77
Tabulka 15: Jeden z přínosů webového portálu (zdroj: autor).....	79
Tabulka 16: Jeden z přínosů webového portálu (zdroj: autor).....	79
Tabulka 17: Jeden z přínosů webového portálu (zdroj: autor).....	79
Tabulka 18: Jeden z přínosů webového portálu (zdroj: autor).....	80
Tabulka 19: Souhrn ekonomických přínosů (zdroj: autor)	80

SEZNAM PŘÍLOH

- [1] Dotazník spokojenosti zákazníků
- [2] Dotazník spokojenosti zaměstnanců
- [3] Struktura otázek pro zaměstnance OR-NEXT - technika kritických případů