



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra Řízení

Diplomová práce

CRM jako prvek optimalizace obchodních a marketingových aktivit

Vypracoval: Bc. Jan Vaněček
Vedoucí práce: Ing. Radim Dušek, Ph.D.

České Budějovice 2018

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

Jméno a příjmení: **Bc. Jan VANĚČEK**
Osobní číslo: **E16650**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **CRM jako prvek optimalizace obchodních a marketingových aktivit**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je zmapovat možnosti využití systému CRM ve vybraném podniku z hlediska optimalizace obchodních a marketingových aktivit. Na základě analýzy poté zpracovat doporučení pro daný podnik.

Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek řešeného problému
2. Sběr dat - pozorování, strukturované rozhovory
3. Analýza současného stavu
4. Návrhy k aktualizaci procesu řízení vztahů se zákazníky včetně ekonomického zhodnocení

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury. 8. Summary. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 60-80 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Bloudek, J. (2013). *Rozumíte svým zákazníkům?* Praha: Management Press.
- Bureš, I., & Šehulka, P. (2001). *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku.* Praha: Management Press.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer relationship management: concepts and technologies.* Oxford: Routledge.
- Chlebovský, V. (2005). *CRM: řízení vztahů se zákazníky.* Brno: Computer Press.
- Knudson, R. (2012). *Building business with CRM: using processes in Microsoft Dynamics CRM 2011.* Colorado: We Speak You Learn.
- Lehtinen, J. (2007). *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky.* Praha: Grada.

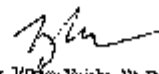
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radim Dušek, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **16. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**


doc. Ing. Ludmila Ročková, Ph.D.
děkan

JIHOMORÁVSKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Svojšovská 19
250 02 České Budějovice


Ing. Václav Vojtěch, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. února 2017

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby diplomové práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Praze dne 28.8.2018

Bc. Jan Vaněček

Rád bych poděkoval vedoucímu této diplomové práce Ing. Radimu Duškovi, Ph.D., který byl pod dobu psaní této práce vždy ochoten poradit a nasměrovat mě svými podnětnými návrhy. Dále bych chtěl poděkovat panu Michalu Volfovi ze společnosti Koutný s.r.o., který poskytl spoustu relevantních informací nezbytných pro analýzu společnosti.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická část	2
2.1	Definice CRM.....	2
2.2	Vztah mezi CRM a ERP	3
2.3	Historie CRM.....	3
2.4	Obsah CRM	4
2.4.1	Lidé	4
2.4.2	Technologie.....	5
2.4.3	Procesy	5
2.4.4	Data	6
2.5	Řízení vztahu se zákazníky.....	6
2.5.1	Identifikace vztahu	6
2.5.2	Fáze vztahu.....	7
2.5.3	Podmínky vzniku vztahu.....	8
2.6	Význam CRM pro firmu a zákazníka	10
2.7	Hodnota zákazníka pro firmu	12
2.8	Možnosti využití získaných dat pro marketing.....	14
2.9	Životní cyklus CRM systému	15
2.10	Zavedení CRM ve společnosti	16
2.11	Měření úspěšnosti zavedení CRM	18
2.12	Trendy	19
3	Metodika práce.....	21
3.1	Cíl práce	21
3.2	Teoretická východiska	21
3.3	Analýza AS IS stavu	21
3.4	Výběr CRM systému	22

3.5	Zavedení a přínosy CRM.....	22
4	Praktická část	23
4.1	Představení firmy.....	23
4.2	Analýza obchodních a marketingových činností	24
4.2.1	Kdo je retailový zákazník.....	24
4.2.2	Práce s klienty	25
4.2.3	Klientská zkušenost – Net promoter score.....	26
4.2.4	Řízení vztahu se zákazníky	27
4.2.5	Marketing a PR	28
4.2.6	Slevy a akce.....	28
4.2.7	Věrnostní program	28
4.2.8	Procesy objednání zboží.....	29
4.2.9	Software	32
4.3	Analýza hospodaření společnosti.....	32
4.3.1	Vývoj zisku	32
4.3.2	Vývoj tržeb.....	33
4.3.3	Ukazatele rentability	34
4.3.4	SWOT matice.....	36
4.4	Analýza trhu s CRM systémy	37
4.4.1	Attolon CRM.....	37
4.4.2	Sprinx CRM	39
4.4.3	Microsoft Dynamics CMR online.....	40
4.4.4	Faktory výběru CRM systému	42
4.4.5	Výběr konkrétního CRM systému	43
4.4.6	Popis vítězné varianty Microsoft Dynamics CRM	45
4.5	Zavedení CRM.....	49
4.5.1	Rizika spojená se zaváděním CRM.....	49

4.5.2	Výběr CRM strategie	50
4.5.3	Způsob využití systému ve společnosti a jeho přínosy	50
4.5.4	Přínosy zavedení Dynamics 365 CRM online	51
4.5.5	Ekonomický přínos zavedení CRM systému	52
4.5.6	Návrh věrnostního programu	54
5	Závěr	59
6	Summary and key words	61
7	Seznam zdrojů	63
8	Seznam Obrázků, grafů a tabulek	66

1 Úvod

V dnešní době dochází k boji podniků o nové zákazníky a snaze si udržet ty stávající. Za pomoci neustávajícího vývoje informačních a komunikačních technologií jsou společnosti schopny zvyšovat svoji konkurenceschopnost a dobré jméno podniku na trhu. Informační a komunikační technologie se již staly nedílnou součástí každodenního života, čehož si všimly i podnikatelské subjekty, které stále raději a více využívají tyto technologie k oslovování, komunikaci a udržování si vztahů se zákazníky.

Dostupnost informací zadává možnost pro podnikatele oslovovat větší počet zákazníků, resp. potenciálních zákazníků, kteří by mohli mít zájem o jejich produkty nebo služby. V dnešní době se zákazníci neřadí pouze na cenu produktů a služeb, ale taktéž na přidanou hodnotu, na způsob komunikace podniků, poprodejní služby, reklamační procesy a další činnosti, které jsou nedílnou součástí zakoupeného produktu nebo služby. V případě, že si společnost získá nového zákazníka a dokáže s ním udržet dlouhodobý vztah, tak si tím zvyšuje svoji konkurenceschopnost a zlepšuje jméno podniku.

Text se zabývá problematikou řízení vztahu se zákazníky. V teoretické části jsou vysvětleny nejdůležitější pojmy a procesy, které jsou součástí řízení vztahu se zákazníky. Je definován Customer Relationship Management /CRM/, je popsán vztah mezi CRM a Enterprise Resource Planning /ERP/. Dále je uvedena historie CRM, obsah CRM. Taktéž je vysvětlen celý proces řízení vztahu se zákazníky, význam CRM pro firmu a zákazníka, možnosti využití získaných dat pro marketing, životní cyklus CRM systému, proces zavedení CRM systému, měření jeho úspěšnosti a trendy v oblasti CRM.

Možnými přínosy této práce může být návrh komplexního řešení řízení vztahů se zákazníky společnosti Koutný s.r.o. Bariéry úspěchu zavedení jsou především případný odpor ze strany zaměstnanců společnosti, kteří by nechtěli akceptovat navrhované změny.

Text byl zpracován na základě studia literárních a dalších sekundárních zdrojů.

2 Teoretická část

Teoretická část zpracovává materiály, které již byly publikovány na téma řízení vztahů se zákazníky, včetně jejich přínosů, trendů a strategií.

2.1 Definice CRM

V literatuře je možné dohledat velké množství definic pojmu CRM, avšak i když každý z autorů CRM definuje trochu odlišně, z celkového hlediska je CRM všemi autory definován velmi podobně s odhlédnutím na některé detaily. Pro definování tohoto pojmu budou použity názory následujících autorů.

Wessling (2002) uvádí, že Customer Relationship Management /CRM/ je prostředek, který umožňuje navázat vztah se zákazníky (i potenciálními) a dále tento vztah efektivně řídit takovým způsobem, aby z tohoto vztahu těžily obě strany. V případě, že mezi společností a klientem nastane obchodní vztah, tak CRM systém dopomůže podniku rozvíjet tento vztah takovým způsobem, že dojde k úplnému uspokojení potřeb zákazníků, což povede ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Lehtinen (2007) tvrdí, že pomocí CRM systému může podnik zvýšit přidanou hodnotu pro své klienty a tím se stát úspěšnějším ve vztahu k ostatním konkurenčním společnostem. Podnik by se měl podle autora zejména soustředit na plnění potřeb svých zákazníků a za pomocí CRM systému je podnik schopen se přizpůsobovat aktuálním trendům a potřebám svých zákazníků. CRM systém je vhodné zavést u společností, které se zabývají výrobou zboží i u podniků, jež se zaměřují na poskytování služeb.

Podle Chlebovského (2005) je CRM interaktivním procesem směřujícím k uspokojení potřeb klientů a zároveň zefektivnění investičních toků podniků. Pomocí CRM dochází k nalezení optima v tomto vztahu, přičemž obě strany maximalizují svůj zisk. U CRM je nezbytné, aby si podnik vytvořil dlouhodobé perspektivní vztahy se svými klienty.

Z hlediska řízení dlouhodobé spolupráce podniku se svými zákazníky, by se společnost měla zaměřit na využívání zkušeností klientů se zbožím a tyto zkušenosti následně zohlednit při vytváření inovativních výrobků, periodicky aktualizovat potřeby a nákupní zvyky svých klientů, vytvořit integrovaný celek z oblasti prodeje, marketingu a poprodejní péče o zákazníky, udržovat rovnováhu mezi činnostmi oddělení prodeje, marketingu

a servisu, ohodnotit přínosy, které jim elementární funkce CRM systému přinesly (Chlebovský, 2005).

V dnešní době využívá CRM systém velké množství společností, ovšem dochází k problémům vyplývajících z neefektivního využívání tohoto systému. Každá společnost, která by chtěla zlepšit své postavení na trhu, by se měla soustředit na efektivní využívání informací o jejich zákaznících, nikoliv pouze na množství informací o svých klientech (Lehtinen, 2007).

2.2 Vztah mezi CRM a ERP

Enterprise Resource Planning /ERP/ na rozdíl od CRM je prostředkem komplexní podpory všech podnikatelských aktivit od plánu nákupu materiálu, přes prodej až po konečné vyskladnění produktu nebo poskytnutí služby. ERP je velice efektivní systém, jelikož shromažďuje veškeré informace o podnikových procesech, jednotlivé moduly ERP jsou navzájem propojeny, což umožňuje např. pracovníkům výroby ověřit, zda je na skladě dostatek materiálu. ERP tak zvyšuje produktivitu a efektivitu společnosti. ERP umožňuje slučovat všechna data do jednoho systému a s těmito daty okamžitě pracovat napříč celou společností. Databáze ERP využívá i CRM, jelikož ji mimo jiné poskytuje informace o klientech a o jejich bonitě (Luszczak & Singer, 2011).

2.3 Historie CRM

Koncept CRM se začal objevovat již na začátku 90. let 20. století, kdy softwarové firmy chtěly vytvořit takový systém, který by umožňoval malým i velkým společnostem řídit vztahy se svými zákazníky. Tento záměr však v té době nebylo možné realizovat z důvodu omezených technologií, které nebyly schopny shromáždit, uchovat a dále zpracovávat velké množství dat, resp. to bylo v té době velice drahé a složité (Roberts, 2004).

V druhé polovině 90. let minulého století však došlo k průlomům v technologiích, díky rozšíření architektury *klient – server* a dalšímu rychlému vývoji informačních a komunikačních technologií začalo docházet k nástupu CRM systémů do praxe. S rychlým rozvojem technologií docházelo i ke snižování jejich cen, stejně tak jako cen CRM systémů, jež se postupem času dostaly na přijatelnější úroveň. Taktéž docházelo k postupnému zdokonalování CRM systémů, kdy se tyto systémy dokázaly vyprojektovat

dle požadavků společností jim na míru, což přilákalo ještě větší zájem o zavedení CRM do podniků (Pederson, 1999).

Dalším významným milníkem v CRM systémech bylo rozšiřování internetového připojení ve světě, které napomohlo společnostem sdílet informace o jejich produktech a službách svým potenciálním zákazníkům v reálném čase, což bylo před rozmachem internetu velice složité a obtížně proveditelné. Do popředí se dostává zákazník, nikoliv pouze cena produktu, jako tomu bylo dříve. Záleží na mnoha okolnostech, jestli si potenciální zákazník tento produkt koupí a hlavně, zda si jej zakoupí právě u této společnosti (Roberts, 2004).

2.4 Obsah CRM

Cílem CRM je udržet si dlouhodobě perspektivní vztahy se zákazníky prostřednictvím vhodných technologií, čímž vznikne společnosti přidaná hodnota. Mezi prvky CRM patří *lidé, technologie, obchodní procesy a data* (Wessling, 2003).

$$\text{Lidé} + \text{technologie} + \text{procesy} + \text{data} = \text{CRM}$$

CRM představuje komplexní pohled na tyto prvky, přičemž mezi těmito prvky vytváří efektivní vazby. CRM systém vytváří oboustranně prospěšný vztah mezi podnikem a zákazníkem, jehož předpokladem je kromě vlastnictví vhodných technologií taktéž zaměstnávání kvalifikovaného personálu, který dokáže na základě svého vystupování zlepšit povědomí zákazníka o společnosti a vytvořit dobrou pověst podniku (Wessling, 2003).

2.4.1 Lidé

O úspěšnosti podnikových procesů rozhodují zaměstnanci společnosti – manažeři i jejich podřízení. Vedoucí pracovníci musí své podřízené usměrňovat takovým způsobem, aby se investice do CRM systému zhodnotila. Úspěšnost zavedení CRM systému do společnosti závisí na profesionálním přístupu zaměstnanců, jejich odbornosti a dostatečné motivaci, čímž dojde k posunu od transakčního k relačnímu marketingu. V případě, že jsou zaměstnanci prostřednictvím prémie a dalších benefitů dostatečně motivováni ke splnění plánu obratu, dochází k soutěživosti a tím postupnému růstu plánu obratu. Tím taktéž dochází ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku na trhu. Zaměstnanci musí být schopni pracovat v týmech, improvizovat, musí mít vůli prosadit

se, být soutěživí, koncentrovat se na potřeby klienta, být rozhodní a vedoucí pracovníci by měli umět vést tým (TechTarget, 2009).

2.4.2 Technologie

Z hlediska technologií CRM systém zahrnuje aplikace zabezpečující komunikaci s klienty, systémy sloužící jako podpora pro rozhodování, dále to jsou logistické a ekonomické aplikace. Dle podnikových procesů se CRM dělí na část analytickou, kooperativní a operační (DestinationCRM, 2002).

Operační část slouží k řízení všech podnikových procesů, které mají přímý vliv na zákazníka – jedná se o marketingové, obchodní a servisní procesy. Cílem je, aby tyto procesy byly vhodně a efektivně provázány. Využívá se *Sales force automation /SFA/*, jež slouží k podpoře prodejní činnosti a řízení kontraktů aj., *Customer service and support /CSS/*, které se zaměřují se na servisní činnosti, informace o reklamacích, opravách apod. a *Enterprise marketing automation /EMA/*, jež se využívají k vytváření marketingového plánu, řízení marketingových kampaní, analýzou trendů apod (Buttle, 2009).

Analytická část se zabývá analýzou dat zákazníků, které byly nataženy do databáze na základě sledování procesů v operační části systému (Buttle, 2009).

Kooperativní část se využívá pro komunikaci s okolím společnosti, tzn. zákazníky a obchodními partnery. Kooperativní část zodpovídá za sdílení dat mezi jednotlivými aplikacemi, aby byly tato data dostupná všem potřebným zaměstnancům v pravý čas (Buttle, 2009).

2.4.3 Procesy

Podle DestinationCRM (2002) procesy musí mít jasně stanovený obsah, zdroje, metriku a odpovědného pracovníka. Mezi procesy realizované v rámci CRM se řadí:

Obchodní procesy, které vycházejí z kontaktu s klientem před podepsáním kontraktu, podpis kontraktu a následné plnění podepsané smlouvy. V rámci obchodního procesu jsou klientovi nabízeny různé produkty a služby, které souvisí s již zakoupenými produkty, případně bylo vyhodnoceno, že by o toto zboží a služby mohl mít zájem.

Marketingové procesy zahrnují procesy, pomocí nichž jsou řízeny marketingové kampaně (od plánování až po konečné vyhodnocení), řízení zdrojů marketingu, k čemuž je využíváno vhodných komunikačních prostředků (email, reklama v masmédiích apod.).

Marketingové procesy slouží ke zvýšení informovanosti o nových produktech a službách a upevnění zájmu o nabízené zboží a služby společnosti.

Procesy služeb jsou veškeré činnosti, které se zabývají poprodejním chováním zákazníků. Cílem těchto procesů je na základě kvalitních služeb vybudovat se zákazníkem dlouhodobý vztah, který dopomůže společnosti zvýšit její podíl na trhu.

2.4.4 Data

Podle Šilerové (2016) data představují obraz vlastnosti objektu, který je v takové formě, která je vhodná pro zpracování, přenos a interpretování za pomoci osob, strojů nebo přístrojů.

Storback et al. (2002) doplňují, že k tomu, aby společnost mohla CRM plnohodnotně využívat, musí data sbírat, uchovávat a analyzovat. CRM musí zjistit, kdy má který klient jakou potřebu a tuto jeho potřebu uspokojit. Data je nutné v pravidelných cyklech aktualizovat a získaná data musí posuzovat odborní pracovníci, kteří na základě těchto dat budou schopni určit, kdy je vhodný moment k oslovení klienta s určitou nabídkou.

2.5 Řízení vztahu se zákazníky

2.5.1 Identifikace vztahu

Základní mají u podniků nezastupitelnou roli a každá společnost by se měla snažit budovat se svými klienty dlouhodobé perspektivní vztahy, které budou pro obě strany vztahu B2C /business to customer/ výhodné. Podnik by měl pokud možno co nejvíce detailně znát potřeby zákazníků a jejich požadavky na produkty, aby je mohl zohlednit při výrobě a nabízení zboží na trhu. Čím lépe společnost potřeby svých klientů zná, tím lépe dokáže nabízet produkty, resp. nabízet pouze produkty o které je skutečný zájem, čímž sníží ztráty z produktů, o které zájem není nebo je pouze minimální. Důležité je, aby se zákaznické požadavky dostaly do podniku a ten je mohl v rámci své nabídky zohlednit. Jestli však klient nesdělí nebo je neformuluje přesně, tak dochází k nabídce zboží, o které není zájem a výsledkem je neuspokojení potřeb zákazníka a zároveň ztráty na straně podniku (Wessling, 2002).

Aby vztahy mezi podnikem a jeho zákazníkem fungovaly správně, tak podnik musí tento vztah efektivně řídit, mít jej neustále pod kontrolou. K tomuto slouží CRM systém, který dokáže vztah zákazníka a podniku řídit, resp. poskytovat takové informace, které jsou pro podnik důležité, aby je mohl zohlednit ve své nabídce. V případě, že nabídka

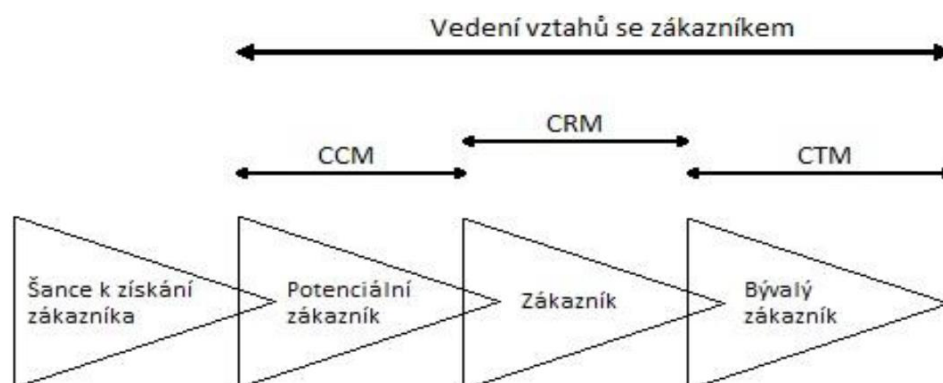
podniku je v souladu s přáními a potřebami zákazníků je možné o použitém CRM systému prohlásit, že je vysoce kvalitní a plní si svoji funkci. Nesmírně důležité je ale také zjistit, proč si zákazník konkrétní produkt koupit zrovna u této společnosti a nerozhodl se jej koupit u konkurence, což je také úkolem CRM systému. Jestliže CRM systém tento důvod identifikuje, tak by se měl snažit vytvářet pro zákazníka takové okolnosti, které povedou k opakovaným nákupům klienta v podniku (Wessling, 2002).

Podniky si své zákazníky dělí podle nespočet kritérií do několika skupin, nejvýznamnější je pro ně rozdělení na zákazníky významné a ostatní. Většina společností se na základě tohoto rozdělení soustředí jenom na významné zákazníky a ty ostatní je nezajímají, což je zásadní chyba. Společnost by se měla soustředit na všechny zákazníky, včetně těch nevýznamných, protože i z těchto klientů jí může plynout zisk. I toto je velmi významný úkol CRM systému – oslovit a získat si klienty, kteří nejsou pro společnost až tak významní, ale přesto jim z nich bude plynout zisk (Lehtinen, 2007).

2.5.2 Fáze vztahu

Dle Lehtinena (2007) je možné vztahové fáze vztahu mezi podnikem a zákazníkem rozdělit do třech fází. První fáze se nazývá *Customer Creation Management /CCM/*, během které dochází k vytváření vztahu mezi podnikem a jeho klientem. Pro společnost je v této fázi na prvním místě snaha upoutat pozornost nových potenciálních zákazníků. Druhá fáze se nazývá *Customer Relationship Management /CRM/*, která se zabývá řízením vztahu se zákazníky, se kterými byl na základě dřívější fáze vytvořen vztah. Třetí fází je *Customer Termination Management /CTM/*, jež se zaměřuje na ukončení vztahu se zákazníkem, ze kterého společnosti již neplyne žádný prospěch, viz obrázek č. 1.

Obrázek 1: Fáze vztahu se zákazníky



Zdroj: Lehtinen, 2007

Jiný pohled na problematiku fází vztahu se zákazníky má Chlebovský (2005), který uvádí, že CRM je interaktivním procesem, který se skládá z jednotlivých fází vztahu od navázání přes udržování až po konec vztahu. Vztah by měl být přínosný pro obě strany vztahu. V porovnání s předchozí teorií dochází k rozporu mezi tím, zda CRM je pouze jednou z fází vztahů mezi společností a klientem nebo zda se jedná o ucelený proces, který se dále dělí na jednotlivé fáze.

Další příspěvek k problematice vztahových fází má Wessling (2002), jež tvrdí, že vztah je definován na základě po sobě navazujících interakcí mezi podnikem a jeho zákazníkem. Prvním krokem je kontakt podniku s potenciálním zákazníkem na základě nabídky jeho produktů a služeb. Tento krok bývá proveden několika způsoby, častým je reklamní kampaň probíhající v obchodních jednotkách či oslovení na základě internetových stránek. V další fázi dochází k samotnému nákupu produktů nebo služby, čímž dochází k uspokojení potřeby zákazníka a zisku pro společnost. V třetí fázi dochází k rozvoji vztahu mezi firmou a jejím klientem, jehož cílem jsou opakované nákupy klienta u společnosti. Firma si na základě těchto nákupů sbírá informace o nákupních zvyklostech konkrétních zákazníků a na základě těchto informací vytváří zákazníkovi cílenou reklamu. Tyto informace potřebné pro vývoj vztahu mezi společností a klientem je nezbytné uchovávat ve vnitropodnikových databázích, aby byly dostupné ve správný okamžik pro potřebné zaměstnance, zároveň je potřebné zabránit úniku těchto informací do rukou neoprávněných osob (Wessling, 2002).

2.5.3 Podmínky vzniku vztahu

Lehtinen (2007) uvádí, že pro vznik dlouhodobého a perspektivního vztahu mezi společností a zákazníkem je důležité si uvědomit následujících „9E“: *etika, estetika, emoce, epika, energie, edukace, entuziasmus, ekonomie, efektivita*, viz tabulka č. 1.

Tabulka 1: Interakce mezi podnikem a zákazníkem dle jednotlivých pohledů

	Zákazník	Podnik
Etika	Ve vztahu s vlastní etikou	Příslušnost k podniku
Estetika	Krása, sebeidentifikace	Řízení vývoje
Emoce	Přizpůsobení hodnot	Spolehlivost
Epika	Reference	Metody komunikace
Energie	Vynaložená námaha	Údržba vztahu se zákazníkem
Edukace	Znalosti a schopnosti	Poznání zákazníka
Entuziasmus	Sebeprofilace	Prohlubování; další prodeje
Ekonomie	Slevy; hodnota za peníze	Zákaznická základna
Efektivita	Dostupnost a jednoduchost	Efektivita nákladů

Zdroj: Lehtinen, 2007

Wessling (2002) tvrdí, že v případě, že je vztah mezi společností a zákazníkem úspěšně navázán, tak je nezbytné, aby podnik projevil dostatek aktivity k udržení tohoto vztahu. Informace o zákazníkovi by měla mít firma dostupné v jakémkoliv momentu, když budou zapotřebí. Jestliže informace o klientovi není společnost schopna použít ve správném okamžiku, tak celý proces shromažďování a analyzování dat postrádá smysl. Nesmírně důležité je, aby byl tento vztah i nadále pro podnik prospěšný, protože když už přestane být prospěšným, měl by nalézt okamžik, kdy bude vhodné tento vztah náležitým způsobem ukončit.

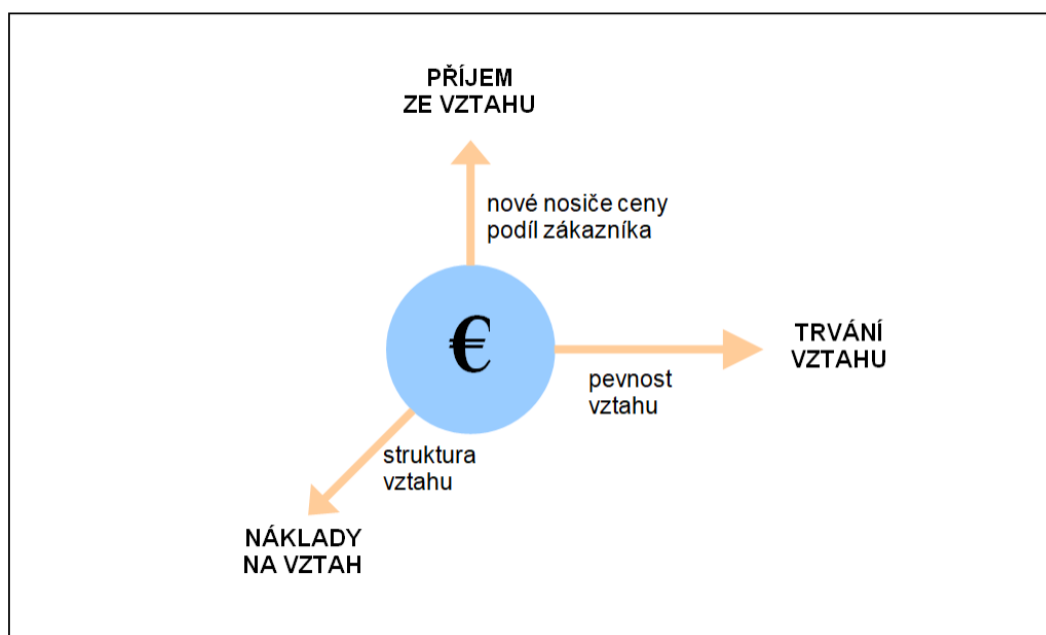
Dle Wesslinga (2002) je z hlediska vztahů mezi společností a klientem pro podnik důležité si uvědomit následující body:

- jestliže si společnost vytvoří dobré jméno na základě kladného hodnocení klientů, tak si tím vytváří nové zákazníky
- nespokojení zákazníci o svých negativních zkušenostech s podnikem mluví často, ale spokojení zákazníci se se svojí pozitivní zkušeností pochlubí jenom málo kdy
- pevný vztah mezi podnikem a klientem vytváří bariéry pro vstup na trh novým konkurentům
- silný vztah s klientem napomáhá ke zvětšení svého podílu na trhu a větším objednávkám za vysoké konečné ceny

- získat si nového klienta je pro společnost mnohonásobně složitější, než si udržet toho stávajícího.

Storback a kol. (2002) uvádějí, že dlouhodobý vztah mezi podnikem a zákazníkem umožňuje vytvořit si pevnější vazby mezi zúčastněnými stranami, čehož pak lze využít v referencích. Vztah, který trvá delší dobu taktéž, vybízí k jeho rozvíjení a hledání nových příležitostí. Proto, aby byl vztah úspěšný pro obě strany, by náklady na vztah měly se vzrůstající délkou vztahu klesat, příjem ze vztahu by měl vykazovat vzrůstající trend.

Obrázek 2: Okolnosti podporující dlouhodobý vztah se zákazníkem



Zdroj: Storback et al., 2002

2.6 Význam CRM pro firmu a zákazníka

Hlavním přínosem CRM pro podnik není zvýšení zisku za pomoci navýšení hodnoty tržeb, ale podpora obchodních procesů mezi zákazníkem a firmou, které dopomohou k vytvoření dlouhodobého a perspektivního vztahu. Z CRM by měl mít v první řadě prospěch klient společnosti. CRM systém je dle Gály (2006) významný z následujících důvodů:

- na základě získaných informací o zákaznících jsou vytvářeny nové obchodní příležitosti

- za pomoci CRM jsou vykonávány takové kroky, které povedou k vytvoření dlouhodobých a hodnotných vztahů s klienty společnosti
- přání, potřeby a požadavky klientů jsou pravidelně sledovány, evidovány a vyhodnocovány
- na základě získaných dat jsou vytvářeny různorodé analýzy klientů z různých hledisek
- shromážděné informace o klientech jsou podpurným prostředkem pro řízení marketingových kampaní.

Wessling (2003) doplňuje další přínosy vedoucí ze zavedení CRM systému ve firmě:

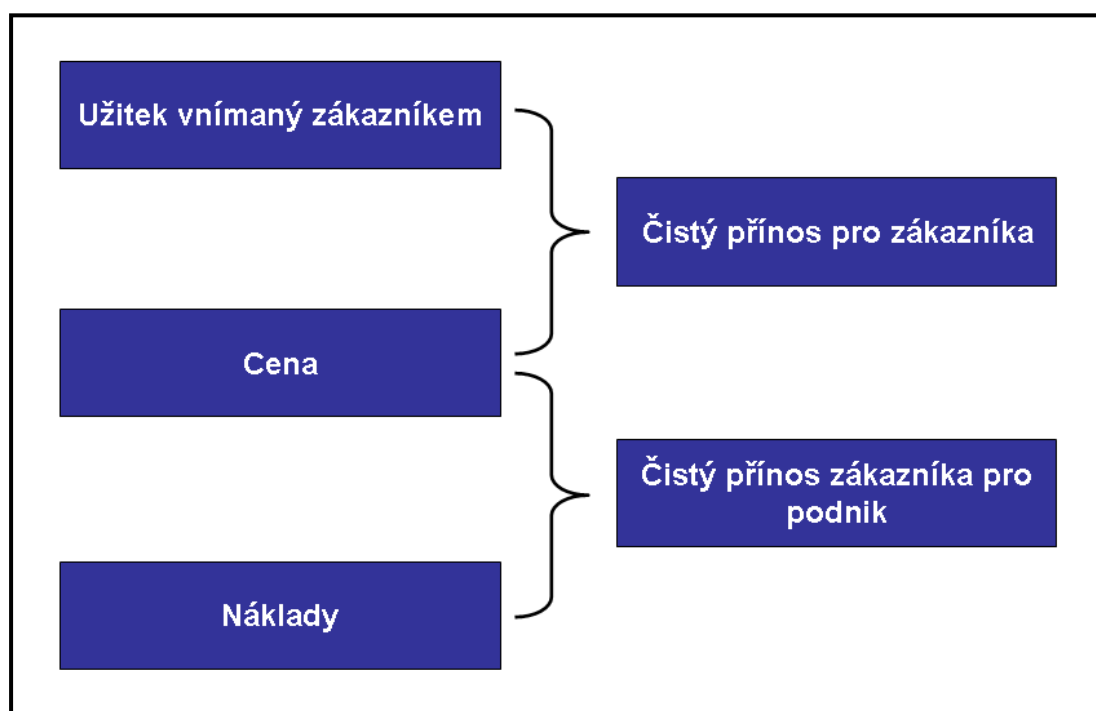
- za pomoci CRM se podnik může odlišit do jeho konkurentů
- prohloubení individuálních kontaktů s klienty společnosti
- zlepšení komunikace mezi marketingovým oddělením, obchodním oddělením a zákaznickým servisem
- poskytnutí potřebných informací pro vedení společnosti týkající se predikce tržního vývoje, které jsou rychlé a spolehlivé
- nižší náklady spojené s obchodními procesy, resp. zkrácení doby zpracování zakázek
- úspory času vzniklé zavedením CRM systému jsou využívány ve prospěch klientů
- zvýšení motivace zákazníků na základě technologií souvisejících se zavedením CRM systému
- informace o požadavcích zákazníka jsou přístupné ve správný čas všem potřebným oddělením ve firmě.

Lošťáková (2009) tvrdí, že význam CRM pro zákazníka vyplývá z hodnoty, kterou mu CRM přinese. Hodnota pro zákazníka bývá definována jako komplexní, dynamický a subjektivní koncept. Složitost definice vyplývá ze subjektivního vnímání každého zákazníky, přičemž se tato hodnota může měnit se situací, ve které se zákazník momentálně nachází.

Hodnota pro zákazníka vychází z jeho hodnocení konkrétního produktu či služby, jež vyplývá z porovnání produktu s jeho ideály, požadavky, normami, standardy apod. Po tomto srovnání dochází k druhému kroku, kdy konkrétní produkt porovnává s konkurenčními výrobky a službami a vytváří si hodnocení, zda je tento produkt

v souladu s jeho představami, zda je z hlediska poměru kvality a ceny lepší než konkurenční výrobky. Toto konečné hodnocení je však subjektivní a tedy výsledek vnímání produktu či služby jednou osobu nemusí být totožné s hodnocením druhého jedince, jelikož ideály, požadavky, normy apod. jednoho zákazníka se mohou lišit od kritérií druhého klienta. Toto zkresení ještě umocňuje způsob vnímání konkrétní věci (Lošťáková, 2009).

Obrázek 3: Přínosy CRM pro společnost a pro klienta



Zdroj: Lošťáková, 2009

2.7 Hodnota zákazníka pro firmu

Podnik se snaží ze vztahu se svým klientem co nejvíce těžit, svojí pozornost upírá na momentální hodnotu vztahu a predikuje, jestli tato hodnota poroste nebo začne klesat. Pro podnik je velmi důležitý i zisk, který mu z tohoto vztahu plyne a bude plynout i v budoucnu. Z každého vztahu má společnost jinou výši zisku, protože každý z klientů má pro společnost jinou hodnotu (Lehtinen, 2007).

Lošťáková (2009) uvádí, že z ekonomického hlediska je možné hodnotu klientských dat pro firmu posoudit za pomoci podílu objemu nákupů jednoho klienta na celkových prodaných produktech. Na základě tohoto ukazatele je taktéž možné odvodit úspěšnost zavedení CRM systému ve společnosti. Je možné tvrdit, že se zvyšujícím se objemem

nákupů zákazníka roste i riziko podnikatele, že v případě přechodu zákazníka ke konkurenci by mohly společnosti vzniknout obtíže. Společnosti sledují profitabilitu vztahu se zákazníkem, která vychází z odhadnutého zisku, jež byl dosažen konkrétním zákazníkem.

Profitabilita je odvozena od provedených nákupů zákazníkem, přičemž jsou od této hodnoty odečteny náklady vztahující se k zákazníkovi. Fixní náklady jsou jednotlivým klientům přiřazovány na základě jejich podílu na prodaných produktech. (Lošťáková, 2009).

Ziskovost, resp. profitabilita vztahu se zákazníkem se měří v rámci časového horizontu jednoho roku, přičemž zákazník, který není pro společnost ziskový v jednom roce, může být ziskovým v dalším období. Společnost by měla umět vyčíslit současnou čistou hodnotu svého klienta. Vztahy, které nejsou pro podnik ziskové, bývají velice komplikované a často nepřinášejí přidanou hodnotu ani jedné straně vztahu (Chlebovský, 2005).

Storback a kol. (2002) doplňují, že v některých případech komplikování zákazníci pomáhají v rozvoji znalostí a schopností společnosti, čímž jsou vyvolány změny v podniku. Někteří klienti nemusí podniku přinášet vysoké zisky, ale nutí ho se učit a rozvíjet, čímž přispívají ke zvyšování hodnoty společnosti a její konkurenceschopnosti.

Z důvodu různorodosti klientů společnosti je nezbytné si uvědomit, že vztahy se zákazníky musí být řízeny individuálně, na základě konkrétních vlastností a charakteristik zákazníka. Storback et al. (2002) definovaly tři druhy strategií, jimiž je možné řídit vztah společnosti s jejími klienty:

Strategie sponky – sepnutí, kdy dochází k přizpůsobení zákazníka podniku na jeho podnikové procesy. V tomto případě dochází k přímému ovlivňování klienta společností, přičemž ale má podnik k dispozici manévrovací prostor, prostřednictvím něhož si může firma zvolit sílu spojení mezi ní a jejím klientem. Jedná se především o menší klienty – podniky, jež ale přinášejí společnosti největší tržby.

Strategie zipu – propojení se využívá o významných obchodních partnerů, kterých mívají společnosti ve většině případech dostatečné množství a firma je ochotna těmto klíčovým partnerům nabídnout vyšší komfort a lepší servis. Strategie zipu je realizována

na základě neustálé snahy společnosti si udržet dlouhodobý vztah s těmito obchodními partnery.

Poslední definovanou strategií je *strategie suchého zipu – přimknutí*. Tato strategie je realizována u nejvýznamnějších partnerů společnosti, kteří jsou řízeni na základě metody *Key Account Management /KAM/* neboli metody řízení klíčových zákazníků. Těmto klientům je ze strany společnosti poskytován maximální servis, přičemž klient nemusí vyvíjet skoro žádné úsilí v udržení si tohoto vztahu.

2.8 Možnosti využití získaných dat pro marketing

Důležitým posláním CRM systému je prodat nabízené produkty a služby. CRM zahrnuje velké množství funkcionalit, jež umožňují zvýšit prodeje, čehož využívají prodejní specialisté. Na základě těchto funkcí je možné spravovat prodejní kanály, získávat velice důležité obchodní kontakty či trénovat nové prodejní specialisty. Mezi funkce CRM systémů patří správa *leads* a *příležitostí* (Wittemann, 2011).

Příležitosti představují potenciální nákupy klientů. Tyto příležitosti se zahrnují do predikcí prodeje v následujícím období. *Leads* vzniká v případě, že si potenciální zákazník vyplní kontaktní formulář u produktu nebo služby, která ho oslovila. Vyplněný formulář je poté vyhodnocen z hlediska, zda se jedná o příležitost. Pokud ano, tak se tento formulář přesune mezi „*příležitosti*“, jestliže ne, tak zůstává v „*leads*“. U skupiny *leads* si podnik není jistý, zda s danou osobou chce vytvořit vztah, u *příležitostí* si tím ale jistý je (Wittemann, 2011).

CRM systémy mimo jiné shromažďují a spravují informace, které pomáhají s plánováním veškerých činností souvisejícími s marketingovými kampaněmi podniku. Na sledování aktivních marketingových kampaní, odezev na ně, na generování reportů a další související aktivity je v rámci CRM systému vytvořena funkcionalita *kampaň* (Wittemann, 2011).

CRM systémy dále umožňují vedení tzv. „*marketingových seznamů*“, které slouží ke shromažďování kontaktů, *příležitostí* a *leads* a využívají se k elektronické komunikaci se zákazníky, resp. potenciálními klienty. Tyto seznamy jsou upravovány na základě marketingové kampaně, která se spouští s cílem oslovit zákazníky, jež by mohli mít o produkt nebo službu zájem a na druhou stranu neoslovovat klienty, u kterých je jisté,

že o nabízené zboží a služby zájem mít nebudou a jejich oslovení by mohlo být kontraproduktivní (Wittemann, 2011).

Další funkcionalitou CRM systémů jsou *cases* (případy) nebo taktéž *tickets* či *issues*. Jedná se o tutéž funkcionalitu, která bývá u různých CRM systémů označena jiným pojmem. Cílem je, aby všichni klienti obdrželi odpověď na nimi vznešenou otázku k některému z produktů uvedených na internetových stránkách společnosti. Dotaz je vždy přiřazen tomu zaměstnanci, který zrovna neodpovídá na žádný dotaz, resp. na předešlý dotaz již odpověděl a má momentálně volnou chvíli (Wittemann, 2011).

CRM systémy umožňují vytvářet databáze znalostí *knowledge base*. Jedná se o vytvoření virtuální knihovny, ve které jsou uvedeny odkazy na články, jež se týkají často kladených dotazů či odpovědí na problémy s produkty, které řeší větší počet klientů. Jednotlivé odkazy, případně celé články je možné upravovat, doplňovat či mazat dle aktuální situace. Účelem je co nejvíce zkrátit časový horizont mezi požadavkem nebo dotazem klienta a odpovědí ze strany společnosti (Wittemann, 2011).

Problémem, který může v podniku nastat, jsou spory mezi oddělením marketingu a prodeje. Marketingové oddělení mívá ve vztahu s prodeji problém s nedostatečnou zpětnou vazbou od prodejních specialistů a s jejich způsoby prodeje. Prodejní specialisté zase nesouhlasí s činností marketingového oddělení, resp. jim toto oddělení přijde z hlediska prodejního procesu absolutně zbytečné. Pokud je CRM systém v podniku ale správně implementován, tak často dochází ke zlepšení komunikace mezi marketingovým oddělením a prodejními specialisty (Wittemann, 2011).

2.9 Životní cyklus CRM systému

Polák et al. (2002) uvádějí, že životní cyklus CRM systému, stejně tak jako jiných systémů má tři fáze, jež zahrnují specifické činnosti. První fáze se zabývá vnějším prostředím podniku, konkrétněji situací na trhu, jehož je daná společnost součástí. V rámci první fáze se vytváří strategická analýza, která definuje problém a klíčové procesy vytvářeného systému. Dalším krokem je vyhotovení úvodní analýzy, která navazuje na výsledky strategické analýzy a definuje již všechny navrhované procesy a objekty, které budou součástí nového systému. Taktéž musí být určeno, jaké stavu po zavedení CRM systému chce podnik dosáhnout.

Ve druhé fázi dochází k charakterizování jednotlivých prvků systému a vazeb mezi nimi prostřednictvím podrobné analýzy, po které dochází k sestavení úvodního návrhu systému, jímž jsou popsány všechny procesy, jež bude mít na starosti CRM systém (Bruckner et al., 2012).

Ve třetím stupni je vytvořen podrobný návrh, v rámci kterého dochází k samotnému sestavení softwaru, včetně všech potřebných aktivit plynoucích k jeho implementaci. Posledním krokem životního cyklu je pak jeho implementace do podniku (Bruckner et al., 2012).

2.10 Zavedení CRM ve společnosti

Pokud se společnost rozhodne pro zavedení CRM systému, tak si v prvním kroku musí definovat cíle, kterých se chce za pomoci CRM systému dosáhnout a důvody, proč je nutné CRM systém ve společnosti zavést (Dohnal, 2002).

Mezi časté důvody, kvůli kterým se podniky rozhodnout zavést CRM systém podle Kincaida (2003) patří:

Zvýšení tržeb

Silnou stránkou CRM je vytvoření partnerského vztahu mezi podnikem a zákazníkem, na klienta tak není pohlíženo pouze jako na subjekt. Tím zákazník získává možnost se kdykoliv obrátit na personál v případě, kdy bude potřebovat, což zvýší jeho pocit uspokojení a zároveň to povede k opakovaným objednávkám a nákupům zákazníka ve společnosti.

Získávání a sdílení dat o zákaznících

Společnosti by svůj vztah měli realizovat na více úrovních, nikoliv pouze prostřednictvím prezentace na internetu a zákaznického servisu. Měla by být schopna získat, sdílet a efektivně využít získaná data napříč celou organizací. CRM je vhodným prostředkem pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti vyplývající z dostatku a efektivního využití dat společnosti o jejích klientech.

Více obchodních příležitostí

Na základě dobrých zkušeností zákazníků, kteří tyto pozitivní zkušenosti mohou sdílet nejen mezi svými známými, ale taktéž prostřednictvím internetu může CRM přinést společnosti více nových zakázek.

Mezi další důvody zavedení CRM systému se řadí i: zlepšení zákaznického servisu, uspokojení potřeb zákazníků, zvýšení loajality zákazníků, více opakovaných obchodů (Kincaid, 2003).

Na základě stanovených cílů by mělo dojít ke stanovení požadavků na CRM systém, který by měl být v souladu se strategií podniku, přičemž je nesmírně důležité připravit metodiku zavedení systému do podniku na základě strategického plánu. Taktéž musí dojít k určení pracovníků, jež budou pověřeni dohledem a řízením CRM systému ve společnosti (Dohnal, 2002).

Wessling (2003) tvrdí, že při procesu zavádění CRM systému musí být dodrženy následující zásady:

- strategie CRM systému musí být jasně stanovena a reálně proveditelná
- strategie zavedení CRM systému musí být vytvořena na základě provedené analýzy stávající situace ve firmě
- strategie CRM systému musí být jedinečná, tzn. musí se odlišovat od strategie CRM v jiných konkurenčních podnicích
- proces formulování strategie CRM v podniku je potřebné řídit v rámci speciálního projektu
- tento speciální projekt by měl být vyhotoven vrcholovými řídicími pracovníky ve společnosti ve spolupráci s nejnižšími vedoucími zaměstnanci.

Wessling (2003) dále uvádí, že při samotném procesu zavedení CRM systému do společnosti může dojít k velkému množství překážek. Často se jedná o nedostatek finančních prostředků způsobený nevyčíslením všech nákladů ve finančním plánu na systém nebo jejich překročení z důvodu nutných úprav a dokoupení hardwaru, který bude správně komunikovat s nově zaváděným softwarem. V případě, že společnost nemá k dispozici dostatek financí, tak může celý projekt zavedení CRM systému do společnosti z těchto důvodů zkrachovat.

Dalším problémem může být odmítání nového systému ze strany zaměstnanců, kteří jsou již zvyklí na stereotypní práci a zavedením systému u nich dochází k problémům vyplývajících z nutnosti se naučit nové činnosti. Podnik musí zabezpečit dostatek školení, aby si pracovníci mohli zvyknout na nově zaváděný CRM systém a dokázali s ním efektivně pracovat, aby mohl být zhodnocen jeho přínos pro společnost. V případě, že se

pracovníci nechtějí naučit pracovat s novým systémem, tak mohou být společností propuštěni. Jestli se ale jedná o dlouhodobé odborné pracovníky s řadou zkušeností, tak vzniká riziko související s náborem nových nezkušených zaměstnanců, kteří se budou zaučovat dlouhou dobu. Pokud je zaměstnanců, kteří nový systém odmítají, větší počet, tak by vedení společnosti mělo zamyslet nad tím, jestli je problém na straně zaměstnanců nebo zda se nejedná o snahu zavést neefektivní a zbytečný systém (Wessling, 2003).

2.11 Měření úspěšnosti zavedení CRM

Po tom, co je podniku zaveden CRM systém, je velice důležité, aby společnost zjistila, jestli je pro ni zavedení CRM přínosné, zda se nejedná o neefektivní investici. K měření efektivnosti investice se využívají nejčastěji ukazatelé rentability nákladů /ROC/, rentability tržeb /ROS/ či návratnosti investic /ROI/. Pro měření efektivnosti CRM byla vytvořena zvláštní metody s názvem *Customer Relation Analysis Complex Kit /CRACK/* systém zabývající se metrikou úrovně CRM systému (Dohnal, 2002).

Měřicí veličiny u CRACK systému je nutné upravit z hlediska předmětu podnikání společnosti, přesto však se mezi ně podle Chlebovského (2005) nejčastěji řadí:

Zákazníci, u kterých se určuje průměrná hodnota objednávaných produktů a služeb, náklady na přilákání klienta, obrát pohledávek, zásob, zisk na klienta, pravděpodobnost úspěšného jednání a tržby vyplývající ze zákazníka.

Zákaznická podpora zahrnující dobu servisního zásahu, měření spokojenosti se servisními službami, výkonnost call centra, délka a náklady na hovor a počet telefonátů.

Kampaň, u níž se sleduje reakce zákazníků na kampaň, náklady, vliv kampaně na nákupní zvyklosti zákazníků či počet oslovených.

Nabídka, konkrétněji vnímaná hodnota nabízených produktů pro zákazníka, spokojenost klientů s nabídkou.

Značka – jestli jsou zákazníci loajální značce, zda jsou podle nich produkty prodávané pod značkou kvalitní a jestli vůbec mají povědomí o značce.

Internet – kolik uživatelů internetu navštívilo webovou stránku společnosti, jak dlouho se na stránce zdržely, které produkty uživatele nejvíce zaujaly, zda se návštěvníci stránky na web společnosti opakovaně vraceli.

Logistika, u níž se vyhodnocuje počet splněných resp. nesplněných objednávek, dodržení termínu dodání, náklady na logistické procesy, doba splnění objednávky, spolehlivost logistických procesů a periodicitu zásobování.

Jak již bylo výše zmíněno, tak by jednotlivé společnosti měly při výběru potřebných veličin zohlednit předmět svého podnikání. K vybraným veličinám jsou v dalším kroku vybrány váhy tak, aby byly v souladu se strategickými cíli CRM systému, které byly stanoveny v rámci strategického plánu. Cílem je u každé z veličiny získat co nejvíce procent, stoprocentní výsledek u jakékoliv z veličin je však spíše pouze teoretický (Chlebovský, 2005).

2.12 Trendy

Na základě Forrester (2018) byly identifikovány následující tři trendy v oblasti CRM:

Trend č. 1 - V CRM systémech se budou uplatňovat virtuální asistenti

V CRM systémech se budou uplatňovat virtuální asistenti, se kterými se bude možné dorozumívat hlasem, resp. mluvenými pokyny. Bude možné řídit veškeré procesy týkající se pošty, shromažďování dat, nastavení systému, doporučování vhodných zákazníků pro nabídku produktů bude probíhat prostřednictvím komunikace s roboty – virtuálními asistenty. Tím by mělo dojít ke snížení počtu pracovníků, kteří kontaktují potenciální zákazníky s nabídkou nových produktů. Tyto činnosti by měla na starosti virtuální asistenti, jež budou mluveným slovem komunikovat a nabízet produkty, případně poskytovat informace a odpovídat na otázky potenciálních zákazníků.

Trend č. 2 - Automatizace všude, kde ji bude možné uplatnit

Je plánován rozmach robotické automatizace procesů /RPA/. Cílem RPA je automatizovat neustále se opakující procesy, které jsou založeny na určitých pravidlech. RPA se zvláště v západních zemích využívají často k zefektivnění kontaktů či vyhledávání potenciálních klientů a obchodních příležitostí. V nejbližší budoucnosti je naplánován velký rozmach RPA, protože zájem firem o ně se v poslední době neustále zvyšuje. RPA roboti automatizují procesy, které se neustále opakují a jsou založeny na určitých pravidlech, čímž administrativním pracovníkům odpadne stereotypní práce.

Trend č. 3 – Využití umělé inteligence ke zlepšení výsledků

Umělá inteligence pomáhá uživatelům CRM dokončit aktivity, které se neustále opakují a jsou tedy předvídatelné nebo tyto úkoly převezme a spolupracuje se zákazníky společnosti s cílem udržení si vztahu a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Společnosti využívají umělou inteligenci ke sledování nákupních zvyklostí zákazníků a nabízejí jim produkty, které by pro ně byly vhodné, čímž společnosti vytvářejí obchodní příležitosti. Umělá inteligence bude využívána k identifikaci potenciálních zákazníků, u nichž je vysoká možnost objednávky u společnosti a taktéž k udržení dlouhodobých vztahů s těmito klienty. Zákazníkům budou nabízeny slevy na produkty, o něž mají největší zájem s cílem zvýšit tržby společnosti. Umělá inteligence se bude snažit si získat zákazníky tím, že jim bude nabízet produkty, ve chvíli kdy bude očekáváno, že by o ně mohli mít zájem a budou směřování k nákupu produktu u dotyčné společnosti.

3 Metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem práce je zmapovat aktuální stav řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Koutný s.r.o. a následně navrhnout efektivní systém CRM včetně návrhu věrnostního programu pro zákazníky.

3.2 Teoretická východiska

Literární rešerše mapuje poznatky v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Byla použita spousta literárních zdrojů, které vysvětlují teoretické poznatky a zároveň posloužily i jako východiska pro praktickou část práce.

3.3 Analýza AS IS stavu

Byla provedena analýza současného stavu v oblasti řízení vztahů se zákazníky. V rámci analýzy byl proveden kvalitativní rozhovor se zaměstnancem společnosti Michalem Volfem, který ve společnosti působí jako manažer poboček. Kvalitativní rozhovor měl strukturu připravených otázek na různá témata. Oblasti rozhovoru se týkaly obchodních a marketingových aktivit. Struktura rozhovoru byla předem dána jednotlivými oblastmi: představení společnosti, kdo je zákazník, jakým způsobem se pracuje s jakými jeho daty, jak fungují procesy objednávání zboží, software používaný ve společnosti, marketingové aktivity, akvizice nových zákazníků a udržení stávajících, věrnostní program.

Dalším nástrojem analýzy současného stavu bylo měření klientské zkušenosti (spokojenosti) pomocí metody NPS (Net promoter score). Dotazování, jak je pravděpodobné, že by zákazník firmu doporučil na základě vlastní zkušenosti, bylo provedeno na vzorku třiceti klientů. V rámci dotazování byla přidána ještě doplňující otázka pro sběr zpětné vazby, co by firma měla udělat, pro zlepšení svých služeb.

Pomocí sekundárních dat (tzn. data, která již dříve byla sebrána a prezentována pro jiné účely, v tomto případě výroční zprávy) byl následně vytvořen obraz o finanční situaci společnosti. Byly analyzovány finanční výsledky společnosti se zaměřením na tržby, zisky a koeficienty rentability.

Na základě všech výstupů z analýzy AS IS stavu byla sestavena SWOT matice mapující silné a slabé stránky firmy společně s příležitostmi a ohroženími okolního prostředí.

3.4 Výběr CRM systému

Následovala analýza trhu s CRM systémy v ČR. V nabídce je zhruba 82 systémů, které jsou k dispozici na našem trhu. Při výběru toho správného systému byl použit i srovnávač CRM systémů dostupný na stránkách crm-vyber.cz. Vyhledávač umožňuje porovnání systémů a doporučení podle zadaných informací. Zohledňuje se při výběru obor působení, finanční možnosti firmy pro zavedení systému, počet uživatelů a další. Webový srovnávač má svá omezení, kdy pro konkrétní výběr přesně na míru je nutná ještě osobní konzultace případně následná business analýza a to především v oblasti dopadů na stávající systémy společnosti. Dalším omezením je, že nabízí pouze zhruba polovinu všech dostupných systémů, ovšem těch nejpoužívanějších, včetně referencí jak na dodavatele, tak reference uživatelské.

3.5 Zavedení a přínosy CRM

Po výběru konkrétního systému byl popsán postup a proces zavedení CRM do společnosti, včetně zmapování případných rizik s implementací spojených. Byly popsány možné způsoby využití systému včetně přínosů pro společnost. Dále byly vytvořeny určité prognózy, jakým způsobem ovlivní zavedení CRM jednak hospodářské výsledky tak i zákaznickou spokojenost. Pro návrh řešení věrnostního programu byla zohledněna zpětná vazba zaměstnanců poboček společnosti, stejně tak jako zpětná vazba klientů z dotazování na spokojenost. Na závěr byla stanovena i doporučení ohledně revitalizace věrnostního programu a k jeho přesnému vytvoření doporučeno využít metodu inovačního sprintu.

4 Praktická část

4.1 Představení firmy

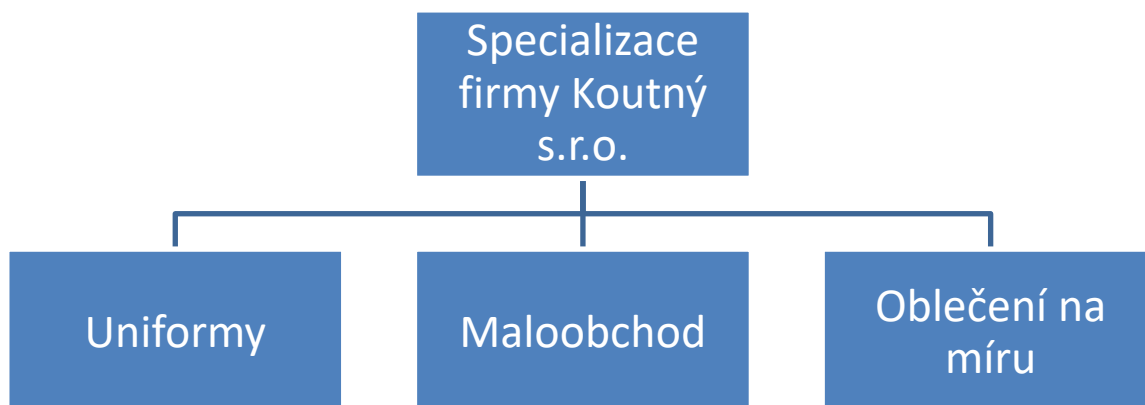
Společnost Koutný spol. s.r.o. je česká rodinná firma s více než dvacetiletou tradicí v oblasti pánské oděvní výroby. Specializuje se na kompletní sortiment tradiční pánské módy, jejich doménou jsou prvotřídní obleky, saka, kalhoty a smokingy. Zároveň jsou také předním dodavatelem profesního oblečení pro resorty, instituce státní správy i soukromé firmy. Hlásí se k prvorepublikovému odkazu značek Rolný a Nehera, srdcem jejich filosofie je tradice, kvalita materiálu, zpracování i servisu, individuální přístup k zákazníkovi a vždy dokonale padnoucí oděv. Jejich výrobky vznikají v Prostějově v rukách nejlepších českých krejčovských s dlouholetými zkušenostmi, citem a zručností, které si zaslouží jak konfekce, tak speciální produkty na míru. Oblékají nejen lékaře, právníky, úspěšné podnikatele, ale i mladé muže a ženichy. Od Koutného dostanete skvěle ušitý oblek klasického i slim střihu, gentlemanskou klasiku do práce i trendové obleky pro volný čas.

V sortimentu firmy jsou obleky, saka, kalhoty, vesty, kabáty, bundy, kravaty opasky, manžetové knoflíčky, košile, svetry, mikiny, saka a kapesníčky.

Orientační cenová rozpětí nabízených produktů:

- Obleky: 4.890 Kč – 8.490 Kč,
- saka: 3.890 Kč – 5.990 Kč,
- kalhoty: 1.490 Kč – 2.490 Kč,
- košile: 990 Kč – 1.590 Kč,
- trika: 990 Kč – 1.490 Kč,
- kravaty: 490 Kč – 690 Kč,
- obleky na míru: 10.490 Kč – 94.900 Kč (podle materiálu).

Obrázek 4 :Odvětví společnosti Koutný s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Na tržbách společnosti se největší měrou podílí uniformy. Mezi zákazníky společnosti patří například: nizozemská, rakouská, slovenská armáda. Z tuzemských organizací například: Vězeňská služba, Letiště Praha, Policie České republiky, hasiči, pro Hradní stráž je společnost výhradním dodavatelem slavnostních uniforem. Toto odvětví společnosti patří k takzvaným business to business odvětvím a v této práci mu nebude věnována pozornost.

Maloobchod je síť šesti podnikových prodejen v Prostějově, Karlových Varech, Českých Budějovicích, Praze, Hradci Králové a Ostravě, které nabízí produkty a služby společnosti. Oblečení na míru v maloobchodní síti z 90% pochází z tuzemského trhu, zbytek patří německým partnerským prodejnám. Zákazníci poptávající oblečení na míru v maloobchodní síti jsou buď jednotlivci, nebo i firmy podnikající ve službách, například restaurace nebo hotely.

4.2 Analýza obchodních a marketingových činností

Následující kapitola se bude věnovat analýze obchodních a marketingových činností společnosti. Informace byly získány na základě kvalifikovaného rozhovoru se zaměstnancem společnosti. Předmětem analýzy bylo, kdo je zákazník, jak s e s ním pracuje, jaké jsou marketingové a PR aktivity, jaké jsou procesy v pobočkové síti.

4.2.1 Kdo je retailový zákazník

Základním mottem společnosti je, že by se v nabízené konfekci měl obléknout každý muž během celého svého života. Měl by zde najít obleky pro různé společenské,

volnočasové i pracovní aktivity. Firma Koutný myslí již na první seznámení mladých mužů se společenským oblečením, kdy nabízí módu pro taneční. Dalším druhem obleků business obleky, kde je kladen větší důraz na kvalitu použitého materiálu s příměsí vlny a elastenu pro pružnost, prodyšnost a pohodlí. Další kategorií jsou potom obleky pro speciální příležitosti svatbou počínaje, pohřbem konče. V oblasti oblečení pro speciální příležitosti se firma specializuje i na šití smokingů.

V business oblečení je v posledních letech patrný trend přechodu od klasických obleků k módě smart casual, která kombinuje pohodlná saka s kalhotami a polobotkami bez nutnosti formálního obleku a košile s kravatou. Toto je patrné i v nabídce společnosti.

V oblasti obleků na míru patří mezi typické klienty lidé, kteří se neobléknou v klasické konfekci, kteří chtějí něco netradičního, nebo kladou důraz na materiál, případně chce být odlišný. Často se šijí obleky u příležitosti svatby, kdy potom obleky zůstávají mužům i pro běžné nošení.

Typickým zákazníkem retailu je muž okolo 40 let, případně jeho manželka, která často bývá prvním kontaktem se společností. Manželky v těchto případech své muže oblékají a chodí nejprve samy zmapovat nabídku a něco vybrat, aby následně přišly se svými muži.

4.2.2 Práce s klienty

Prodejní rozhovor s klienty není ve společnosti striktně daný podle nějakého schématu, nicméně existují firemní standardy, jakým způsobem by se se zákazníky mělo jednat doplněný o fotodokumentaci, jakým způsobem jednotlivé druhy zboží prezentovat zákazníkům. Kvalita obsluhy a poskytovaných služeb je zjišťována na základě mystery shoppingu (kvalitativní metoda zkoumající kvalitu obsluhy, kdy předem domluvený figurant vystupuje jako potenciální zákazník, aniž by toto zaměstnanci věděli). Kladen je také důraz také na cross sell, kdy zákazníkům je krom vyřešení jeho základní potřeby nabízen i doplňkový prodej příbuzného sortimentu. V praxi to znamená, že pokud si zákazník přijde pro oblek, měla by mu být nabídnuta k obleku i košile, kravata, boty a opasek. Součástí prodeje je i poradenství zákazníkům, například: jaké barvy se k sobě hodí, jaký druh oblečení nebo barvy je vhodný pro jakou příležitost.

Akvizice nových klientů probíhá například pomocí akce Business for breakfast, což je podnikatelský klub, kde jednou za dva týdny potkávají zástupci firem za účelem

vzájemné spolupráce, doplňování služeb. Z této akce vznikla například spolupráce s firmou Mobilní pohotovost, kdy zákazníci k mobilnímu telefonu dostávali poukázku na slevu na košili na míru. Na základě dobré zkušenosti se zákazníci vraceli a nakupovali za plnou cenou. Další možností propagace společnosti jsou prodejní výstavy především svatební veletrhy. Jako akviziční slevy se v minulosti osvědčily akce k obleku na míru košile na míru zdarma.

4.2.3 Klientská zkušenost – Net promoter score

Net promoter score (NPS) je měření klientské spokojenosti, které se provádí napříč celým světem. Jedná se o jednotný analytický nástroj, které pomáhá ukázat i mezifirmní srovnání. Nejlepší světové firmy mají NPS vyšší než 70.

Pro potřeby této práce bylo provedeno měření NPS na třiceti klientech, kterým byla položeny dvě otázky. První slouží pro určení hodnoty NPS společnosti. Druhá otázka sloužila ke sběru zpětné vazby přímo do klientů, co by uvítali v rámci klientského servisu.

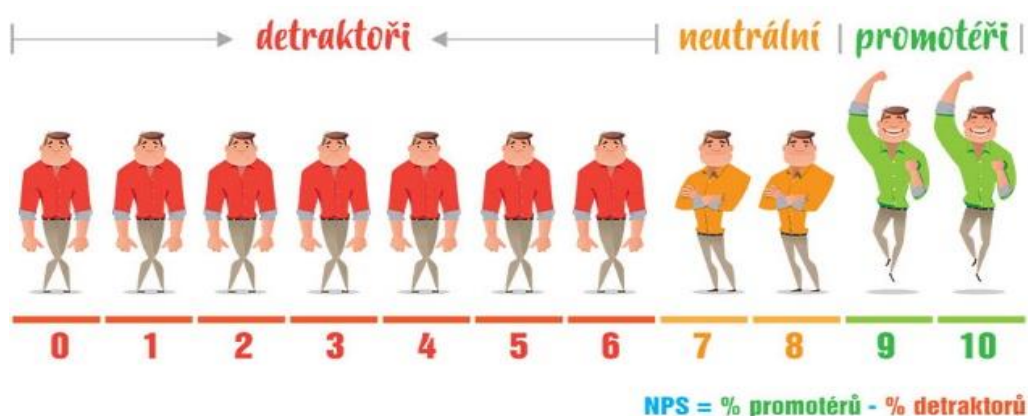
- 1) Jak je pravděpodobné, že byste firmu Koutný doporučil/a svým přátelům, kolegům nebo rodině? Pro své hodnocení prosím použijte stupnici od 0 do 10, na níž 0 znamená „určitě ne“ a 10 znamená „určitě ano“.
- 2) Co by firma mohla udělat proto, abyste ji doporučil?

Podle toho, jak klient odpoví, rozlišujeme tři klíčové kategorie:

- **Detraktor** (hodnoty 0 - 6) - klient, který nemá společnost příliš rád, a pokud pro něj něco významného firma neudělá, s velkou pravděpodobností se již nevrátí.
- **Pasivní klient** (hodnoty 7 - 8), který byl celkem spokojený, ale rozhodně to není fanoušek, který by firmu doporučoval a který by toužil mít od ní více a více produktů.
- **Promotér** (hodnoty 9 - 10), což je v naší spořitelni řeči pravý fanoušek. Ten šíří svou pozitivní zkušenost ve svém okolí a také s námi zůstává. Proto máme možnost se o něj delší dobu starat a pomáhat mu řešit jeho finanční potřeby v různých životních situacích.

Hodnota NPS se zjistí tak, že od celkového procenta promotérů odečteme procento detraktorů. NPS tak může nabývat hodnot v rozmezí -100 až +100, protože můžeme mít maximálně 100 % promotérů (NPS = +100) nebo v nejhorsím případě 100 % detraktorů (NPS = -100). Výše popsanou teorii znázorňuje obrázek : Výpočet NPS

Obrázek 5: Výpočet NPS



Zdroj: Peoplepuls (2018)

Z měření zákaznické spokojenosti vyplynula hodnota 52. Jedná se o dobrou hodnotu. Celosvětově nejúspěšnější a nejhodnotnější značky a firmy se pohybují nad hodnotami 70. Výchozí pozice firmy není špatná, má spoustu loajálních zákazníků, kteří by firmu doporučili svým známým, ale prostor pro zlepšení tu je.

Ze sběru zpětné vazby, tzn. odpovědi na otázku, co by firma mohla udělat pro to, aby ji zákazníci doporučovali, vyplynulo, že by klienti uvítali:

- E-shop,
- informování o novém zboží v obchodě (například dochází-li k nedostatku velikostí s koncem jedné sezony a zároveň ještě není k dispozici nová kolekce),
- informace o průběhu zpracování obleku na míru, kdy celý proces trvá šest až osm týdnů,
- informace o promo akcích.

4.2.4 Řízení vztahu se zákazníky

V současné době se s klientskými daty nijak nepracuje. Do systému jsou zadávány pouze údaje o účastnících věrnostního programu, případně o zákaznících objedávajících obleky na míru. Ani v jednom případě se dále s daty klientů nijak nepracuje. Firma nevytěžuje ani klientská data a ani informace o chování a preferencích klientů. Oslovování zákazníků funguje na dobrovolné invenci jednotlivých store managerů, kteří si evidují objednávky na míru v šanonech, z kterých případně čerpají informace potřebné k oslovení klientů. Systém objednávání na míru neumožňuje ani vytěžení dat o klientovi a jeho objedávce při opakované zakázce, tyto informace se evidují opět v šanonech.

4.2.5 Marketing a PR

Marketing společnosti byl dlouhou dobu outsourcován na externí poradce. V současné době se marketingovým aktivitám věnuje interní specialista. Firma využívá ke své propagaci aktuální trendy a je činná na sociálních sítích Instagramu i Facebooku. Pomocí Facebooku upozorňuje jak na slevy a akce, tak i na společenské akce, na kterých se nějakým způsobem podílí. Jedná se například o zapůjčování společenských obleků pro moderátory, divadelní soubory. K podpoře jednotlivých poboček především při jejich otevírání se využívá reklama v lokálních médiích, která se osvědčila při otevírání značkové prodejny v Hradci Králové. PR aktivity společnosti se zaměřují především na rozhovory s ředitelem Pavlem Koutným v regionálních ale i celostátních denících.

4.2.6 Slevy a akce

Slevové akce nejsou u společnosti příliš časté. Nepraktikují sezónní výprodeje podobně jako konkurenti na trhu a to i z důvodu druhu prodávaného zboží, košile a obleky nejsou příliš sezónní zboží a trendy například u tmavě modrého business obleku se mění zhruba po čtyřech letech. Společnost poskytuje spíše věrnostní slevy stálým zákazníkům. V případě košilí na míru se jedná o deseti procentní slevu na další zakázku na košili, v případě sak a obleků je poskytována sleva ve výši pět procent, uskuteční-li zákazník opakovanou objednávku do jednoho roku. K prodeji starších modelů plánuje společnost otevřít v budoucnu outletovou pobočku.

Při otevírání nových prodejen bývá uplatňována akviziční sleva pro nalákání nových klientů ve výši dvaceti procent na celou nabídku společnosti.

4.2.7 Věrnostní program

Firma Koutný s.r.o. realizovala věrnostní program pro svoje klienty. V Dnešní době jsou věrnostní program a retenční benefity naprostou nezbytností v retailovém světě. Zákazníci očekávají za svoji loajalitu vůči firmě nějaké výhody. Věrnostní program je jeden z pilířů dobrého hospodaření firmy. Vracející se spokojený zákazník je pro každou firmu poklad, který generuje vyšší zisky a většinou s nižšími náklady než nový klient. Věrnostní program napomáhá tomu, aby zákazníci u společnosti nakupovali častěji, a může v nich i vyvolávat potřeby, o kterých ani nevěděli, že je mají.

Jedinou podmínkou vstupu do programu společnosti Koutný s.r.o. pro stálé zákazníky je počáteční nákup v hodnotě převyšující pět tisíc korun českých a vyplnění registračního

formuláře. Výhody věrnostního programu by měly být proaktivně nabízeny každému zákazníkovi, který uskuteční nákup v hodnotě přesahující výše zmíněnou částku.

Členství v programu opravňuje zákazníky čerpat dodatečnou slevu ve výši deseti procent na veškerý sortiment při každém dalším nákupu v síti prodejen Koutný s.r.o. V tuto chvíli nejsou nijak data o klientech vytěžována a používána pro následné marketingové aktivity.

4.2.8 Procesy objednání zboží

Objednávání zboží je v plné kompetenci store managerů. Dvakrát do roka probíhá kongres přímo v sídle společnosti, kde se představují trendy na nadcházející sezonu (například v srpnu se představuje kolekce jaro léto nadcházející sezony). Díky dostatečnému předstihu má společnost čas podle objednávek managerů zajistit dostatečnou zásobu látek a oděvy ušít. Veškerá ušitá konfekce se distribuuje na jednotlivé pobočky, na centrálním skladě zůstává zhruba jen deset procent zásob. V případě prodání všech skladových kusů na jednotlivé prodejny je možno přeskladnit zboží z jiné pobočky, případně doobednat z rezervních deseti procent na centrálním skladě.

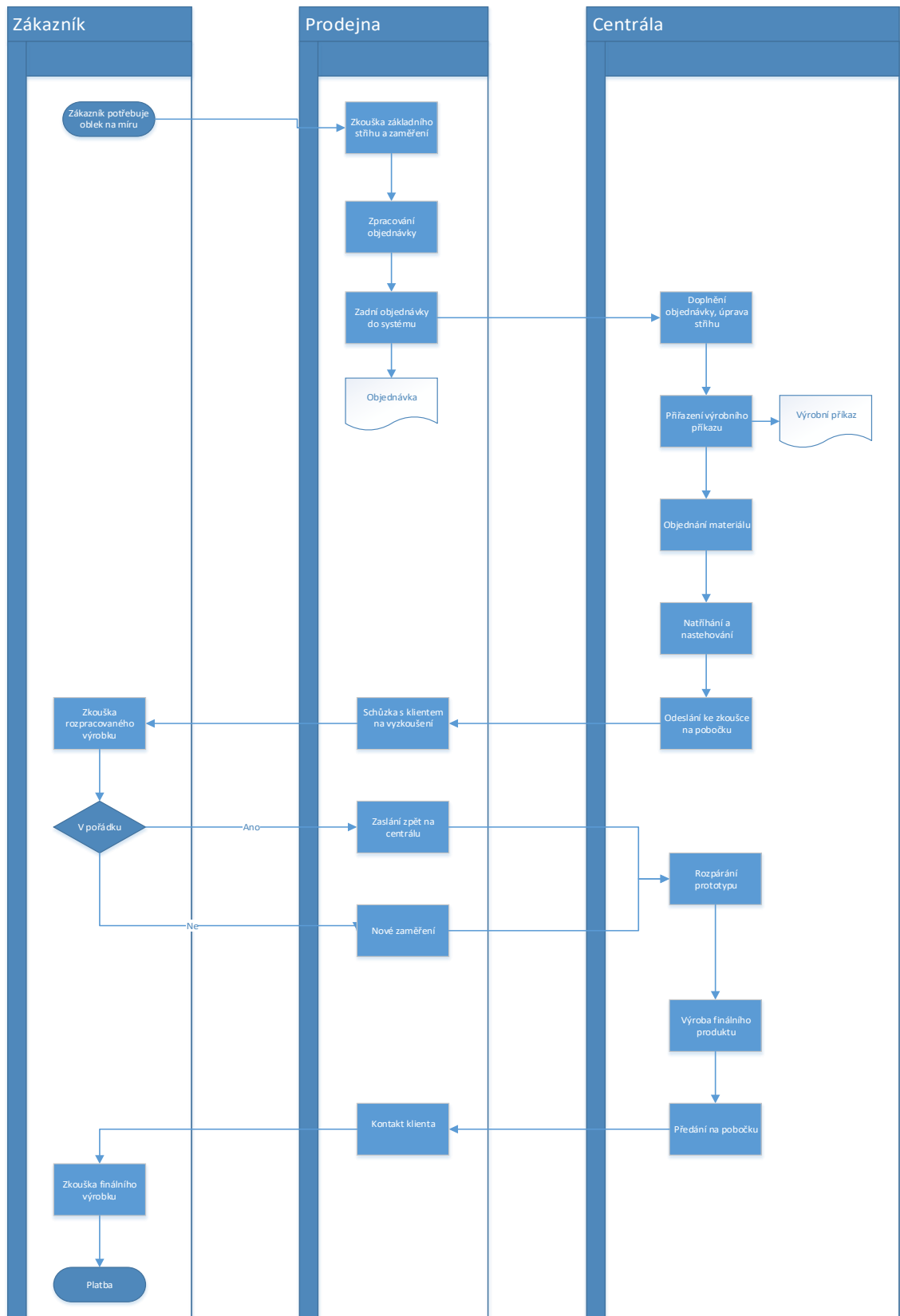
Objednávání oblečení na míru

Následující obrázek zachycuje end to end proces uspokojení zákaznické potřeby výroby obleku na míru. Na první schůzce se s kliente odehrává prodejní rozhovor, kdy se zjišťuje, za jakým účelem se oblek zřizuje. Tato informace je důležitá nejen kvůli typu a barvě obleku ale například i pro volbu materiálu. Klientovi jsou zaměstnancem vzaty míry důležité pro výrobu, stejně tak i základní informace o klientovi: jméno, příjmení, telefonní a emailový kontakt, zvolený materiál, míry a účel. Do databáze on-line objednávek se zaznamenají tyto údaje: jméno, příjmení, kontaktní údaje, stříh a úprava. S těmito daty o klientech se dále nijak nepracuje, jsou určena pouze pro aktuální objednávku. Po zaměření zaměstnanec společnosti dále kompletuje zakázku, doplňuje vybraný materiál, stříh a zadává do systému. Objednávka se odesílá online na centrálu v Prostějově, kde objednávku doplní o kódy materiálů, upraví stříh pro potřeby výrobního oddělení a přiřadí objednávce výrobní příkaz, které slouží a funguje jako Kanban kartička. Putuje se zakázkou celým procesem výroby. Dále pracovnice objedná potřebný materiál, často se jedná o zahraniční látky. Po přijetí materiálu na sklad společnosti se látka nastříhá a nastehuje a takový to „polotovar“ putuje zpět na prodejnu na vyzkoušení klientem. Tento bod procesu je velkou konkurenční výhodou, neboť některé společnosti toto

nedělají a aposílají až finální výrobek. V takovém případě nese firma daleko větší náklady spojené s případnou úpravou již finálního výrobku. Po odzkoušení prototypu klientem putuje tento zpět do Prostějova, kde je kompletně rozpárán a následně z něj vyroben finální výrobek. Výrobek je zaslán opět na prodejnu k finálnímu odzkoušení klientem, který jej následně kupuje a odchází spokojen domů.

Celý proces trvá v řádu týdnů, v průměru je doba realizace od zaměření po převzetí klientem zhruba měsíc. Záleží především na vybraném materiálu, neboť u prémiových látek může být dodací lhůta delší.

Obrázek 6: Zpracování objednávky obleku na míru



Zdroj: Vlastní zpracování kvalifikovaného rozhovoru se zaměstnancem společnosti

4.2.9 Software

Firma Koutný s.r.o. používá pro pokladní a skladovou činnost podnikový informační systém Helios od společnosti Asseco solutions, a.s.. Program nabízí komplexní řešení pro maloobchodní společnosti. Zahrnuje všechny potřebné firemní agendy a s nimi související propojení všech důležitých oblastí, jako ekonomika, sklad, pokladní prodej apod. v jednom systému. Pro pracovníky pobočkové sítě nabízí možnost zobrazení skladu jakékoliv jiné pobočky, vyhledávání podle artiklu, u kterého se zobrazí skladová dostupnost na pobočkách včetně velikostí. Dále umožňuje přeskladňování, udělat rezervace. Pokladní modul umožňuje vyskladnění při prodeji zákazníkům. Většinu skladových operací v systému dělá za pobočky vedoucí skladu v Prostějově, aby se pobočkám ulehčila administrativní zátěž. Program umí i reportovat prodejní výsledky. Žádné globální reporty prodejů pobočkám centrálně nechodí, je na store managerech, co si ze systému vytáhnou. Ohledně motivace poboček se sledují pouze tržby prodejen. Nesleduje se ani struktura prodeje, ani spokojenost klientů.

4.3 Analýza hospodaření společnosti

Pro návrh vhodného řešení řízení vztahů se zákazníky je potřeba zanalyzovat i některé oblasti hospodaření společnosti. Pro komplexnější představu jsem vybral volně dostupné hospodářské výsledky za roky 2013, 2014, 2015, 2016 a 2017. Použity byly výroční zprávy veřejně přístupné na internetu. V této analýze se zaměřím především na vývoj tržeb, které úzce souvisí se zákazníky firmy, dále na zisk před a po zdanění. Na základě analýzy těchto výsledků budou propočteny ukazatele rentability a to rentabilita tržeb a zisková marže.

4.3.1 Vývoj zisku

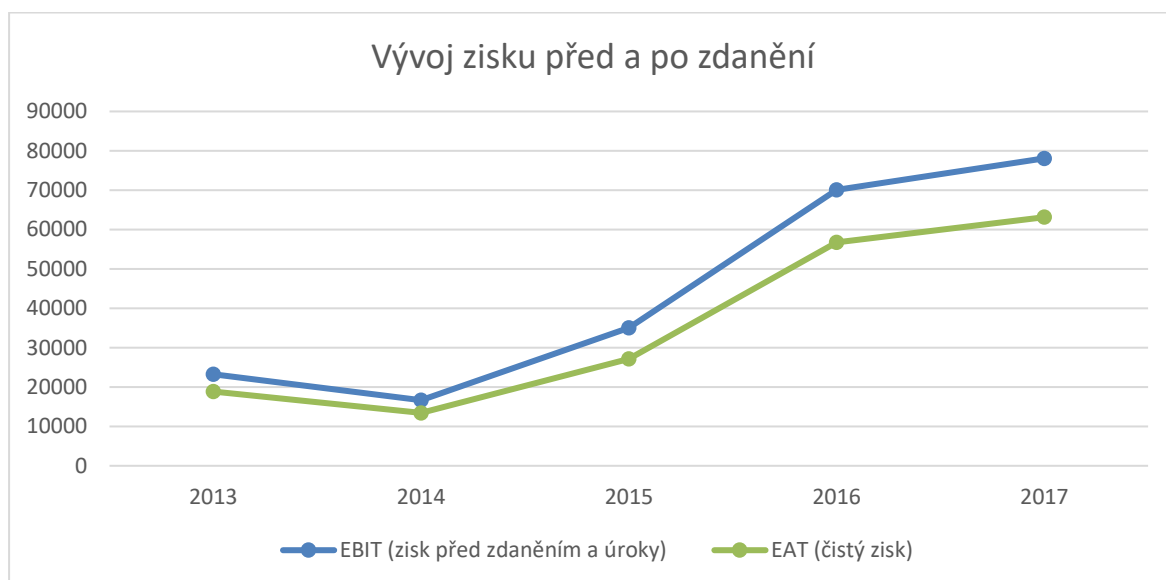
Následující Tabulka 2: Vývoj zisku před a po zdanění monitoruje vývoj zisku před zdaněním (EBIT) a vývoj zisku po zdanění (EAT) v letech 2013 až 2017. Data byla použita z výročních zpráv společnosti. Z dat vyplývá, že zisky společnosti mají rostoucí tendenci s výjimkou roku 2014. Pokles zisku v roce 2014 byl způsoben především investicemi do modernizace výrobních prostor. Firma své investice realizuje zásadně z vlastních zdrojů. Z tabulky je také patrné, že meziročně čisté zisky firmě vzrostly i o 109%. Trendy vývoje zisků před i po zdanění potom zachycuje Graf 1.

Tabulka2: Vývoj zisku před a po zdanění

Vývoj zisku před a po zdanění	2013	2014	2015	2016	2017
EBIT (zisk před zdaněním a úroky)	23284	16664	35058	70085	78081
Daně a úroky	4466	3217	7922	13360	14947
EAT (čistý zisk)	18818	13447	27136	56725	63134
Meziroční nárůst		-28,54%	101,80%	109,04%	11,30%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Koutný, s.r.o.

Graf 1: Vývoj zisku před a po zdanění



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Koutný, s.r.o.

Nárůst zisků společnost předpokládá i za rok 2018, i když ne meziročně příliš velký. Důvodem je otevření dvou nových prodejen v Hradci Králové a Praze Chodově, což s sebou přineslo i zvýšení nákladů.

4.3.2 Vývoj tržeb

Z následující Tabulky číslo :Tržby a jejich meziroční nárůst je patrné, že tržby společnosti permanentně rostou, až na malý výkyv v roce 2016, kdy stagnovaly. Růst tržeb můžeme připisovat rostoucí poptávce zákazníků po oblecích na míru, rostoucí poptávce firem po uniformách na míru. Zákazníci mnohem méně řeší, kolik za dobře padnoucí oblek pro speciální příležitosti, ale i na denní nošení, utratí.

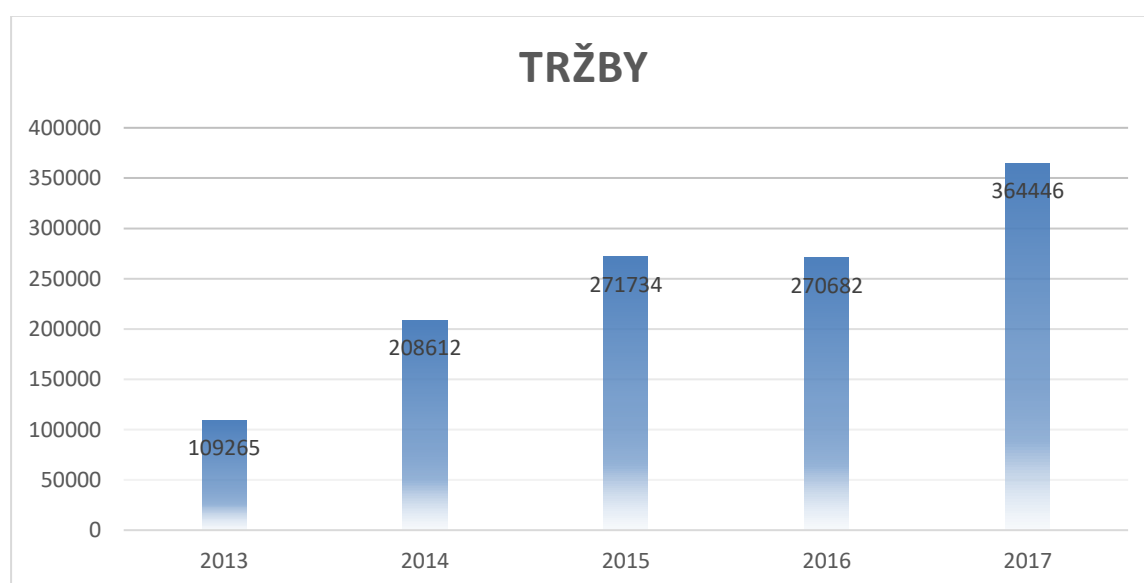
Tabulka 3: Tržby a jejich meziroční nárůst

Vývoj tržeb a jejich nárůst	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby	109265	208612	271734	270682	364446
Meziroční nárůst		90,92%	30,26%	-0,39%	34,64%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Koutný, s.r.o.

Následující Graf 2: Vývoj tržeb zobrazuje rostoucí trend tržeb společnosti.

Graf 2: Vývoj tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Koutný, s.r.o.

4.3.3 Ukazatele rentability

Na základě analýzy dat z výročních zpráv společnosti budou propočteny dvě rentability. ROS – Rentability on sales je rentabilita tržeb a ukazuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb a je počítán jako podíl zisku před zdaněním a tržeb. Obvykle se pohybuje mezi 2% a 50% a to v závislosti na odvětví. Obecně se dá říci, že hodnota ROS by měla být vyšší než 10%. Z Tabulky : Rentabilita tržeb vyplývá, že společnost v tomto směru vykazuje dobré výsledky, neboť ve sledovaném období 2013 – 2017 dosahuje ROS v průměru 17,9%.

Tabulka 4: Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb	2013	2014	2015	2016	2017
EBIT	23284	16664	35058	70085	78081
Tržby	109265	208612	271734	270682	364446
ROS	21,31%	7,99%	12,90%	25,89%	21,42%

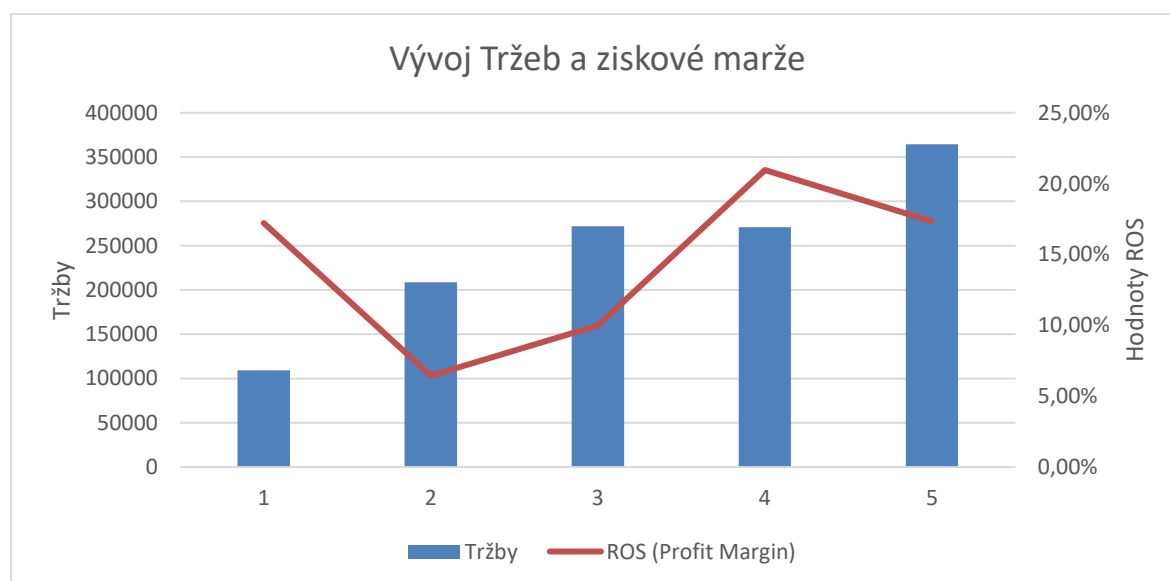
Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Koutný, s.r.o.

Tabulka 5: Zisková marže ukazuje poměr čistého zisku na tržbách v období 2013 – 2017.

Zisková marže	2013	2014	2015	2016	2017
EAT	18818	13447	27136	56725	63134
Tržby	109265	208612	271734	270682	364446
ROS (Profit Margin)	17,22%	6,45%	9,99%	20,96%	17,32%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Koutný, s.r.o.

Graf 3: Vývoj tržeb a ziskové marže v letech 2013 až 2017



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Koutný, s.r.o.

Z grafu vyplývá, že přes rostoucí tržby vývoj ziskové marže v letech kolísá. Ve sledovaném období v letech 2013 až 2017 byla průměrná hodnota ziskové marže 14,39 %. Pro dané odvětví se jedná o odpovídající hodnotu dobře prosperující firmy. Ziskovou marži sráží rostoucí náklady na pronájem prostorů prodejen a zvyšující se mzdy zaměstnanců. Vzhledem k situaci na trhu práce, kdy je nedostatek pracovní síly, jsou firmy nuceny reagovat na potřebu zaměstnanců na nárůst mezd.

Jedou z možností, jak firma může zvýšit tržby a potažmo i zisky je kvalitní systém CRM, který by pomohl k akvizici nových klientů a především v udržení stávajících klientů. Rovněž by vedl k vyšším výnosům z jednoho zákazníka. Kvalitní CRM systém by pomohl vytěžovat maximálně údaje o zákaznících, o jejich nákupních zvyklostech a preferencích. Umožnil by efektivněji využívat marketingové nástroje k cílenému oslovení zákazníků.

4.3.4 SWOT matice

V rámci analýzy AS IS stavu společnosti Koutný s.r.o. se zaměřím na silné a slabé stránky společnosti, dále na příležitosti a ohrožení, které mohou firmu ovlivnit. Pro demonstraci je na následujícím obrázku : SWOT matice vykrelena SWOT matice.

Obrázek 7: SWOT matice společnosti Koutný s.r.o.

	Co pomáhá	Co škodí
Vnitřní prostředí	<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rodinná společnost, - kvalita zpracování, - profesionální zaměstnanci, - poměr kvalita/cena, - rostoucí zisk i tržby, - možnost zkoušky v průběhu výroby. 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Špatně nadefinované procesy, - absence práce s klientskými daty, - delší doba objednávek na míru - marketingové aktivity
Vnější prostředí	<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rostoucí trh a poptávka po kvalitním oblečení na míru, - zákazník si rád nechá dobře poradit, - nižší cena na trhu 	<p>Ohrožení:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sílící konkurence (Bandi, Blažek, Otto Berg), - příchod ekonomické recese, - ztráta klientů

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Analýza trhu s CRM systémy

Pro vhodný výběr budoucího CRM systému je potřeba nejprve zmapovat trh se systémy CRM v České republice. V současné době je na trhu nabízeno přes 80 CRM systémů. Nabídka systému se liší nejen svými funkcemi a určením pro použití, ale také cenou od velice levných až po finančně velmi náročné. Zmapoval jsem aktuální nabídku a vytipoval několik systémů s ohledem na potřeby společnosti. Především, aby systém nabídl komplexní řešení a nezabýval se pouze základními vztahy se zákazníky. Je potřeba, aby systém byl propojen s pokladním a skladovým systémem, stejně tak s online objednávkovým systémem, aby byl schopen efektivně řídit vztahy se zákazníky společnosti a na základě jejich potřeb a od nich získaných dat uměl cíleně nabízet produkty společnosti.

K výběru byl pro ověření použit i webový portál výběr-crm.cz (2017), který umožňuje výběr vhodného CRM systému na základě vyplnění vstupních dat – odpovědi na otázky:

- Jaké CRM potřebuji? (řízení obchodu, marketingové aktivity),
- Chci mobilní aplikaci?
- Jak chci CRM provozovat? (Cloud, vlastní server),
- Jaký máme roční obrát?
- Kolik uživatelů s CRM bude pracovat?
- Jaký rozpočet na projekt máme?
- Požaduji jazykové mutace?
- V jaké oblasti podnikám?

Z výsledků analýzy se jeví jak nejvhodnější tři systémy CRM: Atollon CRM, SprinxCRM a Dynamics 365.

4.4.1 Attolon CRM

Program Attolon CRM je jedním z produktů české společnosti Attolon CS s.r.o., která se zabývá vývojem programů určených pro optimalizaci a řízení prodejních procesů. Dle Atollon (2018) nabízí systém tyto funkce:

- Dashboard - centrální bod komunikace s týmem a firemními zaměstnanci, který umožňuje zobrazovat přehled úkolů, plánované schůzky nebo odkazy na hodnotné informační zdroje.

- E-mail a komunikace - integrovaná komunikace v Atollonu umožňuje přímo zasílat e-maily a sms zprávy nebo interní poznámky ve vztahu k zákazníkům, obchodním případům či výrobním procesům.
- Cenové kalkulace – umožňují vytvořit novou cenovou kalkulaci přímo v Atollon CRM, ve vztahu k obchodní příležitosti, včetně e-mailu, který je automaticky vytvořen na základě klientských dat.
- Produkty a ceny - Atollon CRM umožňuje udržovat katalog zboží a služeb, včetně možnosti nastavení skupinových nebo individuálních slev, použitých při vytváření cenových nabídek.
- Úkoly, kalendář a upomínky – umožňuje sledovat úkoly, schůzky a připomenutí ve vztahu k obchodu, aby společnost byla schopna prioritizovat důležité obchodní činnosti.
- Webové poptávky a požadavky - systém usnadňuje organizaci veškerých požadavků přicházejících od klientů z mnoha zdrojů (e-mail, webové formuláře nebo pouze z doslechu).
- Obchodní sestavy - sestavy pomáhají činit informovaná rozhodnutí. Reporting je důležitý pro každou společnost.
- Průzkumník – umožňuje přístup k veškerým firemním datům a složkám týmů.
- Sledování obchodních příležitostí - ve vztahu k obchodním příležitostem může firma sledovat veškerou komunikaci, zaslané cenové kalkulace, ukládat dokumenty, úkoly, apod.

Společnost nabízí tři cenové hladiny za užívání systému: Zdarma, Standard (500 Kč/uživatel/měsíc) a Premium (800 Kč/uživatel/měsíc). Srovnání dostupných funkcí zobrazuje následující Obrázek : Srovnání variant systému Attolon.

Obrázek 8: Srovnání variant systému Attolon

Základní funkce	Zdarma	Standard	Premium
Průzkumník	✓	✓	✓
Komunikace	✓	✓	✓
Kontakty	✓	✓	✓
Kalendář	x	✓	✓
Úkoly	x	✓	✓
Dokumenty	✓	✓	✓
Výkazy práce	x	✓	✓
Webové poptávky	x	✓	✓
Standardní sestavy	✓	✓	✓
Návrhář sestav	x	✓	✓
Obchod a marketing	Zdarma	Standard	Premium
Cenové kalkulace	x	✓	✓
Obchodní příležitosti	✓	✓	✓
Produkty a ceníky	✓	✓	✓
Hromadná korespondence	x	✓	✓
Sales Orders	x	✓	✓
Nákupní a prodejní objednávky	x	✓	✓
Řízení kampaní	x	x	✓
Finance, vyúčtování a fakturace	Zdarma	Standard	Premium
Faktury vydané	x	x	✓
Vyúčtování	x	x	✓
Ceníky práce	x	x	✓
Pracovní smlouvy	x	x	✓
Opakované poplatky	x	x	✓
Faktury přijaté	x	x	✓
Reporting ziskovosti	x	x	✓
Pokročilé funkce platformy	Zdarma	Standard	Premium
Automatizace workflow	x	x	✓
Standardní sestavy Business Intelligence	✓	✓	✓
Návrhář Business Intelligence	x	○	○

Zdroj: Attolon (2018)

4.4.2 Sprinx CRM

Sprinx CRM je vyspělý obchodní systém pro firmy střední velikosti, který slouží nejen k řízení vztahů se zákazníky, ale také k řízení obchodní činnosti firmy. Řešení je jedno z mála řešení vyvinutých zde na českém trhu pro firmy střední velikosti. Systém umožňuje pečlivě sbírat a evidovat údaje o zákaznících a na základě jejich analýzy důsledně naplňovat potřeby stávajících zákazníků, a tím zvyšovat obrát a zisk. Systém obsahuje také všechny potřebné nástroje pro realizaci marketingových kampaní, pomocí kterých lze oslovit a získat nové zákazníky. Systém dále umožňuje efektivně řídit činnost obchodního oddělení a prostřednictvím přehledných reportů poskytuje informace o dosažených výsledcích.

System Sprinx CRM nabízí tyto funkce (SrinxCRM 2018):

- Dashboard – úvodní obrazovka, kterou vidí uživatel vždy po spuštění, je to výchozí místo, kde jsou vidět všechna důležitá data.
- Aktivity - umožňují efektivní sledování obchodní činnosti firmy, servisní podpory existujících zákazníků a zaznamenávání historie komunikace se zákazníky a obchodními partnery.
- Kontakty - umožňují strukturované ukládání a systematickou práci s firemními kontakty, zajišťují bezpečnost přístupu ke kontaktům z pohledu oprávnění jednotlivých uživatelů nebo skupin uživatelů.
- Sklad - nabízí produktový katalog, umožňuje příjem a výdej zboží, tisk dokladů, inventuru, zároveň je možné sledovat historii dodaných výrobků jednotlivým zákazníkům.
- Dokumenty - umožňují organizované ukládání a práci s firemními dokumenty, zajišťují bezpečnost přístupu z hlediska oprávnění jednotlivých uživatelů nebo skupin uživatelů a řídí jejich přístupová práva jako čtení, úpravy či mazání dokumentů nebo jejich částí. (CRMportál 2018)

4.4.3 Microsoft Dynamics CRM online

Microsoft Dynamics CRM online je komplexní řešení pro řízení vztahů se zákazníky (Customer relationship management), které poskytuje veškeré nástroje potřebné pro vytvoření a udržení dobrého přehledu o zákaznících – od prvního kontaktu, přes prodej až po následnou péči o klienta. Jedná se o systém, který může pracovat s lokálním diskem, ale i v Cloudovém prostředí. Funkce systému lze rozdělit do tří oblastí (obchod, marketing a servis/péče):

- Moderní prodej – umožňuje firmě zaměřit se na to nejdůležitější, rychleji dosahovat úspěchu a prodávat více. V současné době mají zákazníci k dispozici spoustu internetových zdrojů, a tak většinou nakoupí dříve, než je firma stihne oslovit.
- Obchodní proces – pomáhá celému procesu od získání obchodního kontaktu a jeho oslovení, přes vytvoření obchodní příležitosti a vytvoření příslušných dokumentů až po uzavření obchodu včetně následného servisu. Všechny procesní kroky jsou plně přizpůsobitelné potřebám dané společnosti. Systém umožňuje i přidávat úkoly dotčeným zaměstnancům.

- Řízení – jedná se v podstatě o reporting, pomáhá analyzovat data z prodejních procesů pomocí tabulek a grafů. Detailní pohled na informace o zákaznících může pomoci také identifikovat slabá místa v řízení vztahů se zákazníky.
- Práce s databázemi –Jedná se o marketingový nástroj, který je propojen s obchodním modulem a umožňuje komfortně pracovat s databází kontaktů. Pomáhá následně cílit marketingové kampaně. Lze zde plánovat kampaně, přičemž obchod přesně ví, který klient kdy a za jakým účelem byl v jaké kampani osloven.
- Kampaně – pomáhá oslovit zákazníky personalizovanými multikanálovými kampaněmi. Vizuální designér kampaní je nástroj, který firmě umožní vytvářet a řídit kampaně napříč kanály (e-mail, sociální média, eventy, hromadný emailing) jednoduše v jednom okně obrazovky. Systém umožňuje plánovat všechny marketingové aktivity přiřazené ke kampaním včetně veškerých reálných nákladů na ně. Vzhledem k tomu, že systém sleduje i celý následný obchodní proces, umožňuje tak vyhodnotit celkovou efektivitu a výnosnost dané kampaně.
- Hromadný emailing – umožňuje tvorbu a rozesílání emailů, sledování návštěvnosti webu, propojení se sociálními sítěmi nebo například telemarketing.
- Péče – pomáhá procesům následujícím po uzavření obchodu, neboť pečovat o stávající zákazníky je velice důležité. Pomáhá s evidencí případných reklamací, stížností a nespokojeností zákazníků.
- Řízení – pomáhá naplánovat práci zaměstnanců společnosti. Přehledně v kalendáři může pomáhat plánovat vlastní zdroje, sledovat jejich vytíženost i efektivitu.

Hlavní výhody Microsoft Dynamics CRM (WBI 2018):

- Produktivita – snadné vkládání mailů do systému, přehledné výstupy.
- Mobilita – odesílání aktivit do mobilních telefonů, dostupnost dokumentů přes sdílený prostor.
- Cloud – úložiště v cloudu umožňuje i práci na tabletech a mobilech.
- Přehlednost – pokročilá navigace i vyhledávání v systému.
- Na míru – možnost upravit CRM dle potřeb konkrétní společnosti
- Jednoduchost – propojenost s aplikací Microsoft Outlook.

4.4.4 Faktory výběru CRM systému

Následující část práce obsahuje 9 základních otázek, na které by si firma při výběru CRM měla odpovědět. Jedná se o obecné doporučení, otázky mohou být modifikovány pro konkrétní firmu či odvětví, v kterém podniká.

1. Jaké má firma s CRM zkušenosti?
 - Samotné zavedení systému CRM není správnou cestou bez promyšlení strategie řízení vztahů se zákazníky.
2. Jak je firma velká?
 - Je potřeba vědět pro odhad průběhu procesu implementace.
3. Jaký má firma rozpočet?
 - Pokud nejsou k dispozici dostatečné finanční prostředky, je třeba volit jednodušší a levnější řešení.
4. Jak velká je klientská báze?
 - Je potřeba vědět, pro jaký počet stávajících či potenciálních zákazníků bude systém sloužit.
5. Jaká by měl být návratnost investice?
 - Je potřeba počítat s tím, že návratnost investice do CRM systému není v řádu měsíců.
6. Zda existuje na trhu CRM systém pro konkrétní období?
 - Pro určitá odvětví existují specializované systémy CRM (bankovníctví telekomunikace).
7. Co používá konkurence?
 - Je dobré hledat inspiraci u konkurence, jaký a jak úspěšně systém využívají.
8. Které podnikové procesy by měly být automatizovány?
 - Je potřeba vydefinovat interní procesy týkající se řízení vztahů se zákazníky, které je možné zautomatizovat.
9. Jaká bude provázanost systému CRM na další IT prostředí firmy?
 - Je potřeba se zamyslet nad otázkou, zda a jak bude systém CRM propojen s dalšími interními systémy firmy, jako například účetní, pokladní, výrobní systém.

4.4.5 Výběr konkrétního CRM systému

Výše byly popsány všechny tři nejhodnější systémy CRM pro společnost Koutný s.r.o. Následně budou všechny tři varianty vzájemně porovnány a vybrána ta nejhodnější. Pro výběr byly nejdříve vydefinovány přesné požadavky na systém:

- Propojení se stávajícím pokladním a skladovým systémem,
- napojení na výrobní proces oblečení na míru,
- sběr dat o zákaznících (jméno, příjmení, věk, mail, telefon) – databáze zákazníků,
- historie nákupů zákazníka včetně ukládání účtenek a faktur,
- správa věrnostního programu,
- zasílání newsletterů,
- tvorba kampaní na míru dle zákaznickova nákupního chování,
- školení v ceně systému,
- technická podpora v ceně,
- pravidelný reporting prodejů.

Výše popsané požadavky jsou zobrazeny v následující tabulce, kdy u každého požadavku je zvýrazněno, zda daný systém toto splňuje (symbol x), nebo nesplňuje (symbol -).

Tabulka 6: Srovnání variant a požadavků na CRM systém

	Atollon CRM	Sprinx CRM	MS Dynamics
Napojení na pokladní modul	-	X	X
Napojení na skladový modul	-	X	X
Databáze zákazníků	X	X	X
Historie nákupů	X	X	X
Věrnostní program	X	X	X
Zasílání Newsletterů	X	X	X
Tvorba kampaní	X	X	X
Školení v ceně	X	-	-
Technická podpora v ceně	-	X	-
Reporting	X	X	X
Součet bodů	7	9	8

Zdroj: Vlastní zpracování

Nakonec byly sečteny body jednotlivých systémů CRM. Tyto body budou následně použity při výběru nejvhodnějšího systému. Krom výše získaných bodů se budou hodnotit roční náklady systému a doba zavedení do společnosti. Jednotlivým kritériím výběru budou přiřazeny váhy. Následně bude určeno pořadí systémů v daném kritériu. Po vynásobení váhami následně dostaneme pořadí systémů.

Následující Tabulka 7: Kritéria výběru zobrazuje přehledně všechna tři výběrová kritéria, u kterých bude určováno pořadí, kdy u ceny je nejlepší hodnota ta nejnižší, stejně tak u doby implementace, naopak u kritéria počet bodů získaných za splnění požadavků je nejlepší hodnota ta nejvyšší.

Tabulka 7: Kritéria výběru

Kritéria výběru	Atollon CRM	Sprinx CRM	MS Dynamics
Cena	192.000,-	543.000,-	472.000,-
Implementace	80	90	60
Požadavky	7	9	8

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující Tabulka 8: Pořadí systémů zobrazuje přiřazení pořadí jednotlivých kritérií, tzn., že nejlepší hodnocení je jedna a nejhorší tři. Jednotlivá hodnocení jsou následně vynásobena váhami jednotlivých kritérií a tato vážená pořadí následně sečtena.

Tabulka 8: Pořadí systémů

Pořadí systémů	Pořadí cena	Pořadí doba	Pořadí požadavky	Součet vážených pořadí	Celkové pořadí systémů
Atollon CRM	1.	2.	3.	2,1	2.
Sprinx CRM	3.	3.	1.	2,2	3.
MS Dynamics	2.	1.	2.	1,7	1.
Váha	0,3	0,3	0,4		

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že po sečtení vážených pořadí jednotlivých systémů pro dané kritérium vyšel součet pro:

- Atollon CRM – 2,1,
- Sprinx CRM – 2,2,
- MS Dynamics 365 – 1,7.

Nejvhodnější varianta na základě zvolených kritérií je tedy systém společnosti Microsoft Dynamics 365 CRM online.

4.4.6 Popis vítězné varianty Microsoft Dynamics CRM

Microsoft Dynamics CRM je řešení pro řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management). Zaměřuje se na hledání nových zákazníků, rozvoj vztahů se stávajícími zákazníky a servisní služby s ohledem na ziskovost podnikání. Posiluje péči o zákazníky napříč různými odděleními firmy a pomáhá uspokojit zákaznické potřeby v průběhu celého životního cyklu zakázek. (CCV 2018).

Dynamics 365 propojuje CRM a ERP systémy s dalšími praktickými aplikacemi v online prostředí. Software společnosti může být rozšiřován a rozvíjen dle aktuálních potřeb. Informační systémy Microsoftu jsou online za cenu pronájmu (SaaS – Software as a Service – Software jako služba) a jsou přizpůsobeny pro každé odvětví a každou firmu, pro každého člena týmu a jeho práci. Nový zákaznický orientovaný model umožňuje vytvořit informační systém přesně tak, jak firmapotřebuje, a zároveň koupit jen funkce, které potřebujete. Dynamics 365 bourá bariéry mezi lidmi, usnadňuje spolupráci, zvyšuje efektivitu a urychluje obchodní procesy. Členové týmu mají přístup ke všem údajům potřebným pro úspěšnou práci. Data jsou dostupná online kdykoliv, kdekoliv a z jakéhokoliv mobilního zařízení, i v lokalitách bez dostupnosti internetu. (MSdynamics365, 2018).

Dynamics 365 je cloudové řešení nové generace. Je postaveno na společném datovém modelu a aplikační platformě Azure. Tak je zajištěna jednotnost, interoperabilita a rozšiřitelnost v přirozené integraci s Office 365 a dalšími aplikacemi Microsoft. Uživatelské prostředí aplikací je známé, intuitivní a hodnoceno jako velmi přívětivé. Díky tomu již není třeba řešit nákladná propojení produktů rodiny Microsoft Dynamics. (MSdynamics365, 2018)

System se dá rozdělit na několik specifických oblastí businessu společnost. Jedná se tak o komplexní řešení nejen pro řízení vztahů se zákazníky ale i pro marketingové aktivity, stejně tak pro optimalizaci obchodních či výrobních procesů společnosti.

Obchod – obsahuje nástroje pro rychlé, přehledné a efektivní plánování obchodu přinášející zvýšení výkonu prodejního týmu a růst zisku. Zaměřeno na včasné zachycení a vedení obchodních příležitostí, 360° řízení vztahů se zákazníky, tvorbu kvalifikovaných nabídek, sledování a vyhodnocování objemu prodeje a výkonu obchodníků. Aplikace Sales pro oblast obchodu napomáhá navýšení a zrychlení prodeje výrobků a služeb. Díky inteligentnímu řešení může firma své zákazníky lépe poznat, předvídat jejich potřeby a aktivně budovat obchodní vztahy vedoucí ke zvyšování klientské spokojenosti a loajality. Vestavěná digitální inteligence a automatizace obchodních procesů kontroluje náklady a napomáhá růstu příjmů z prodeje. Automatizované aplikace a práce s daty umožňuje soustředit se na priority v obchodních příležitostech a kontaktech. Maximalizuje se tak výkon celého prodejního týmu. Obchody jsou uzavírány rychleji díky efektivní spolupráci a využití kontextu informací ze systému pro řízení obchodu. Prediktivní analytické nástroje, automatizované procesy a propojení aplikace s Office 365 pomáhá sledovat komunikaci se zákazníkem od prvního kontaktu až po uzavření smlouvy a zákaznickou péči. 360° pohled na zákazníka zajistí dokonalé zvládnutí celého obchodního procesu. Díky využití umělé inteligence již není nutné manuálně zadávat všechna data do systému. Aplikace automaticky získává a analyzuje informace z propojených zařízení, včetně kancelářských nástrojů a poskytuje ucelený přehled a připomínky pro efektivní řízení obchodních vztahů. Automatizovaná asistence osobního prodeje zajišťuje vyšší produktivitu. S využitím aplikace OneNote pracuje obchodní tým společně. Spolupracuje a sdílí znalosti a zkušenosti, záznamy o schůzkách, událostech a další prodejní dokumenty. Pomáhá určit a soustředit se na stěžejní obchodní případy a kontakty. Poskytuje porozumění struktuře, procesům a činnostem firmy, aktuální informace o její situaci. Obchodníci tak vždy vědí, jak a kdy se zákazníkům věnovat. Dokonalé propojení informací a spolupráce podporuje zdravou soutěživost obchodního týmu. Jednoduché a přehledné zobrazení umožňuje snadné sledování výsledků a nastavení správných cílů.(MSdynamics365, 2018).

Marketing – obsahuje nástroje pro efektivní oslovení a zaujetí zákazníka, vytváření povědomí o značce, snadné vedení kampaní a přehledné měření a vyhodnocování. Aplikace Adobe Marketing Cloud poskytuje komplexní marketingové aktivity pro

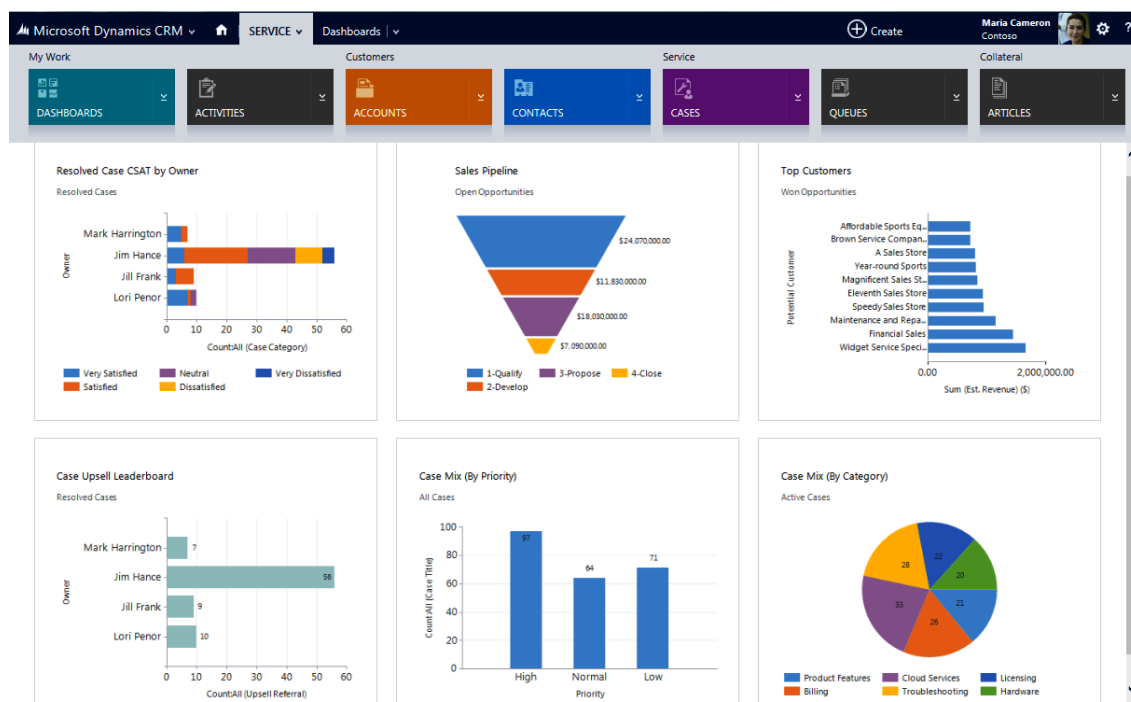
oslovení a získání zákazníků a posílení jejich povědomí o značce, službách a produktech. Přináší sjednocenou a správnou zákaznickou profilaci jako základ pro integrovanou, vícekanálovou marketingovou komunikaci. Zaměřeno na člověka, nikoliv na masu. Umožňuje vytvářet kampaně, které jsou osobní, kontextové a obsahově bohaté s cílem maximalizace loajality a spokojenosti (měřitelné pomocí NPS) a celkové hodnoty zákazníků. Umožňuje koordinaci kampaní napříč všemi kanály a plošné měření návratnosti investic.(MSdynamics365, 2018).

Zákaznický servis – obsahuje nástroje zajišťující maximální zákaznickou spokojenost a loajalitu díky propojení samoobslužných portálů, přímých služeb i asistovaných služeb. Tato část systému je zaměřena na získání věrnosti zákazníků na celý život. Aplikace Customer Service umožňuje poskytovat prvotřídní služby vedoucí k loajalitě, spokojenosti a retenci zákazníků. Zvyšuje celkový dojem a zákaznickou spokojenost přes podporu samoobslužných portálů, přímých služeb (peer-to-peer) a asistovaných služeb. Jednotná platforma umožňuje poskytovat služby zákazníkům kdykoliv a prostřednictvím jakéhokoliv kanálu. Pracovníci mají informace vždy k dispozici, a proto je mohou zákazníkovi poskytnout aktuálně dle jeho potřeb, přání a očekávání. Díky samoobslužnému portálu v kombinaci s online komunitní komunikací a znalostní databází mohou zákazníci sami vyhledat a získat informace, které požadují. V případě potřeby pak mohou snadno přejít k asistované podpoře. Pracovníci mohou zvládnout interakci služeb z počítače nebo mobilního zařízení. Na rozdíl od jiných help-desk software, Customer service poskytuje jednotný přístup ke všem informacím. Snadno a rychle tak umožní poskytnout personalizované služby. Poskytuje prostor pro rychlé otázky a odpovědi napříč kanály. Pravidelně hodnotí a udržuje aktuální a relevantní odezvy. Umožňuje také hloubkové analýzy pro měření vlivu odpovědí. Vestavěná digitální inteligence – znamená predikci a proaktivitu v poskytování služeb zákazníkům pomocí analytických nástrojů. Přináší interaktivní přehledy a vizualizace dat a umožňuje tak identifikovat trendy a předvídat příležitosti. Možnost automatické identifikace volajícího a přesměrování hovoru na ty správné pracovníky a sledování plnění servisních smluv v reálném čase za celý tým zákaznické péče. (MSdynamics365, 2018).

Projektové řízení – obsahuje nástroje pro plánování, vytváření, vedení a vykazování projektů. Tato část systému je zaměřena na pochopení zákaznických potřeb, informovanost a profesionalizaci projektového týmu, optimalizaci růstu a posílení pozice spolehlivého dodavatele vedoucí k vyšší klientské loajalitě.(MSdynamics365, 2018).

Podnikové procesy – obsahuje nástroje pro efektivní řízení provozu, zrychlení a zkvalitnění výrobních procesů a rychlý růst produktivity poskytují inteligentní uživatelské rozhraní, využívají internet věcí, přináší osvědčené obchodní strategie pro správná rozhodnutí. Podnikání kdykoliv a kdekoliv. Výroba – díky chytrému využití tohoto řešení s oblastmi distribuce, zákaznického servisu, obchodu i marketingu lze inovovat produkty a rozvíjet procesy pro naplnění zvyšujících se očekávání. Kontinuita ERP systému pro provoz pomáhá zjednodušit řízení výroby, urychlit vývoj produktu, pružně nabízet alternativy dodání. Maloobchod – všechny informace o produktu i o zákazníkovi jsou k prodejcům k dispozici tak, aby mohli poskytnout okamžité a personalizované služby, ať již je to při osobním prodeji nebo při virtuální či telefonické komunikaci. V oblasti maloobchodního prodeje Dynamics 365 přináší efektivní obchodování, rychlejší prodej zboží a pozitivní zkušenosti zákazníků. Finance – Dynamics 365 poskytuje bezprostřední zobrazení všech důležitých čísel a dat díky analytickým nástrojům. Přehledné reporty přinášejí relevantní informace potřebné pro strategické řízení firmy a sledování klíčových oddělení. IT – Dynamics 365 umožňuje získat informace v reálném čase na téměř jakémkoliv zařízení a to kdykoliv. Dynamics 365 běží v cloudu, takže se snadno integruje s různými i staršími systémy po celém světě. To přináší firmám schopnost rychlé transformace, hospodárné pokrytí IT potřeb a možnost růst vlastním tempem. Toto řešení navazuje na dřívější Microsoft Dynamics AX (Axapta). (MSdynamics365, 2018).

Obrázek 9: Uživatelské rozhraní Microsoft Dynamics CRM



Zdroj:MSdynamics365, 2018

4.5 Zavedení CRM

Následující kapitola se bude zabývat konkrétními kroky zavedení systému CRM do firmy Koutný s.r.o.

4.5.1 Rizika spojená se zaváděním CRM

Ve většině společností se lze velmi často setkat s faktem, že zaměstnanci nejsou otevření změnám. Je to dáno, že člověk obecně příliš pozitivně změny nepřijímá. Je proto důležitá otevřená komunikace ze strany vedení společnosti a na změnu zaměstnance připravit. Zavádění CRM do firmy obvykle zaměstnance nutí sdělit informace získané o klientech, toto nemusí být zaměstnanci vnímáno pozitivně a je potřeba dobře vysvětlit motivaci, proč se to dělá.

Implementace CRM je vždy spojena s určitými riziky. Schopný management musí tato rizika identifikovat, ohodnotit a následně patřičným způsobem včas eliminovat. Rizika, jejichž pravděpodobnost vzniku je malá, se obvykle pouze monitorují. Oproti tomu rizika, která průběh projektu bezprostředně ohrožují, je nutno včas degradovat, resp. eliminovat. Riziko obecně posuzujeme podle podílu na (ne)úspěšnosti projektu (tvrdo

rizika - vysoká, nízká) a pravděpodobnosti, že skutečně nastane (pravděpodobnost vzniku - vysoká, nízká). (CRM portál 2018)

Jedním z největších problémů je, jak již bylo naznačeno dříve, že projekt CRM byl sice úspěšně spuštěn, nicméně zaměstnanci si jej nezažijí a začnou se mu více či méně postupně bránit. Pokud již firma provedla nějaké změny v rámci Change Managementu z hlediska posílení implementovaného CRM, nicméně výsledky stále nejsou příliš znát, je potřeba zjistit příčiny nepřijetí případně nepoužívání CRM systému. Management však musí zvládnout ty nejkomplicovanější problémy a celému systému CRM vrátit jeho původní roli.

4.5.2 Výběr CRM strategie

V odborné literatuře je v současné době slovo strategie skloňováno ve všech pádech a spojováno se vším možným. Proto je potřeba zvolit i strategii v oblas řízení vztahů se zákazníky. Nejčastěji jsou zmiňovány tři typy CRM strategie: masová personalizace, masová customizace a diferencovaná customizace. Vzhledem k odvětví působení firmy, a že tato práce je zaměřená na retailové odvětví společnosti, je nejvhodnější strategií diferencovaná customizace. Tato strategie je nejvhodnější s ohledem na produkty společnosti, což jsou mimo jiné obleky na míru.

4.5.3 Způsob využití systému ve společnosti a jeho přínosy

V této kapitole budou krátce popsány očekávané přínosy systému pro společnost a jeho napojení na stávající prostředí firmy.

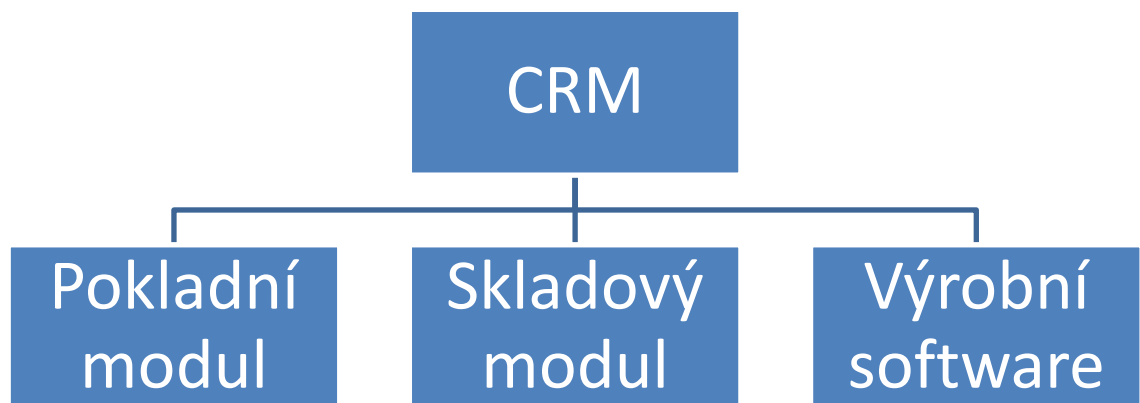
Výhody a funkce systému Microsoft Dynamics CRM byly již popsány na předchozích stránkách této práce. Nyní bude popsáno, jak konkrétně by měl být systém využíván ve společnosti Koutný s.r.o..

CRM od společnosti Microsoft je možné provozovat jednak na vlastních serverech (v režimu offline) případně využít cloudové řešení (online). Vzhledem k chybějící IT architektuře společnosti je pro systém CRM využít cloudové řešení. To v praxi znamená, že data obsažená v systému budou uložena online v cloudovém úložišti, což mimo jiné přináší možnost využít data kdekoliv například i pomocí tabletu či mobilního telefonu.

CRM systém bude napojen na stávající pokladní a skladový systém společnosti stejně tak i na systém objednávání obleků na míru. CRM by měl všechny stávající systémy zastřešit a propojit s tím, že by vytěžoval data získaná z jednotlivých systémů. Pro toto

napojení doporučuji využít služeb Business analytika, který by zpracoval Business analýzu, případně systémovou specifikaci. Je nezbytně nutné kvalitně zpracovat dopadovou analýzu implementace na stávající systémy. Následující obrázek znázorňuje vzájemnou provázanost všech dotčených systémů.

Obrázek 10: Návrh IT architektury



Zdroj: Vlastní zpracování

Zachování stávajících aplikací je důležité i pro lepší přijetí změn. Zaměstnanci by nepřijali pozitivně zavádění CRM, pokud by jim současně se zaváděním byly vzaty stávající systémy, na které jsou zvyklí. Propojení systémů umožní v podstatě online reporting, propojení skladových zásob, požadavků klientů, zákaznické databáze i věrnostního programu.

4.5.4 Přínosy zavedení Dynamics 365 CRM online

Očekávané přínosy jsou v několika rovinách:

- Ekonomická,
- zákaznická spokojenost,
- zefektivnění procesů.

V ekonomické rovině se dá očekávat růst zisku společnost. Se systémem CRM jsou sice spjaté roční náklady, ty by ovšem měly být vykompenzovány vyššími zisky. Díky dobře fungujícímu systému se dají očekávat vyšší tržby za prodej produktů a služeb.

Firma se může zaměřit na oslovování stávajících klientů, neboť bude mít přesná data z klientské databáze spojená s nákupními zvyklostmi zákazníků. Může tak cílit své marketingové aktivity přesně dle potřeb klientů, jedná se především o cílené kampaně, zasílání newsletterů, informací o probíhajících akcích.

Zákaznická spokojenost promítající se do NPS poroste. Klient, který má pocit výjimečnosti, se rád vrací do obchodu, kde se o něj dobře starají, mají o něm informace a vědí, co mu nabídnout. Zákazníci ocení i informace o stavu jeho objednávky případně řešení jeho reklamace. Potěší ho drobná pozornost k narozeninám, výročí prvního obchodu. Výhodou pro společnost je, že v podstatě v reálném čase může vyhodnocovat každou marketingovou kampaň. Je vidět zpětná vazba – reakce zákazníků na zasláná oslovení, zda nabízený produkt koupil a nabídku pro něj využil či nikoliv. Dále se dá s tímto pracovat a zjistit od klienta zpětnou vazbu, proč danou nabídku nevyužil.

Zefektivnění procesů vidím především ve využití klientských dat v databázi pro opakované objednávky oblečení na míru. Stávající klient již může podstoupit zjednodušený prodejní rozhovor při objednávání. Usnadnění je i pro zaměstnance, kteří nemusí u každé objednávky téhož zákazníka opakovaně vyplňovat všechny údaje. K zefektivnění může dojít i díky evidenci reklamací a stížností klientů, kdy se jim firma pro příště může vyvarovat. Díky propojení všech systémů, bude možné sledovat objednávku od objednání klientem napříč celým výrobním procesem až k vyskladnění a prodeji. Bude možné o jednotlivých stavech objednávky informovat i zákazníka.

4.5.5 Ekonomický přínos zavedení CRM systému

Zhodnocení ekonomického přínosu zavedení CRM je poměrně obtížná disciplína. Na jedné straně známe vyčíslené náklady. Na druhé straně je potřeba nějakým způsobem predikovat finanční přínosy, zejména, jakým způsobem zavedení CRM ovlivní tržby, potažmo zisk společnosti.

V odborné literatuře i diskuzích na internetu se často mluví o předpokladu, že zavedení efektivního řízení vztahů se zákazníky může přinést navýšení tržeb v rozmezí deseti až patnácti procent. Kromě zvýšení tržeb se dá očekávat také růst zákaznické spokojenosti, který se promítne do rostoucí hodnoty NPS, zde se dá předpokládat růst hodnoty NPS mezi deseti a dvaceti. Růst spokojenosti může sekundárně vést také k růstu tržeb, neboť spokojený a loajální zákazník se rád vrací a častěji nakupuje.

Následující tabulka zobrazuje předpokládaný vývoj tržeb v následujících letech bez či se zavedením CRM.

Tabulka 9: Očekávaný vývoj tržeb

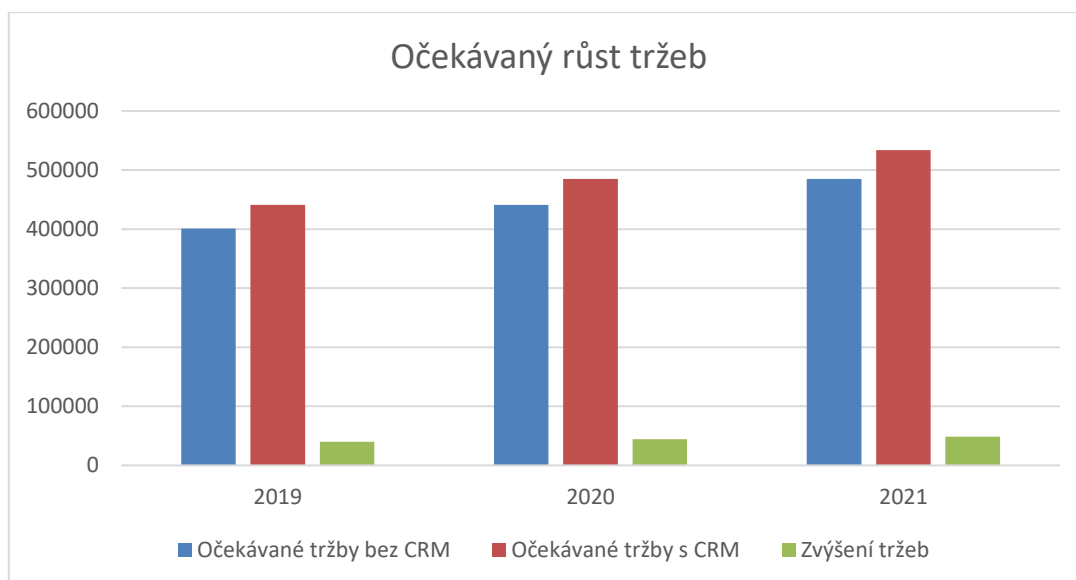
Očekávaný vývoj tržeb	2019	2020	2021
Očekávané tržby bez CRM	400891	440979	485077
Očekávané tržby s CRM	440980	485077	533585
Zvýšení tržeb	40089	44098	48508
Náklady na CRM	518	472	472

Zdroj: Vlastní zpracování

Data v tabulce vychází ze dvou předpokladů:

1. Očekávaný růst tržeb do budoucna je po konzultaci se zaměstnancem společnosti na úrovni deseti procent za rok,
2. Zavedení systému CRM přinese očekávaný růst tržeb o dalších deset procent.

Graf 4: Očekávaný růst tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na zavedení a provoz systému

Zavedení nového systému do společnosti s sebou ponese určité náklady. Nejprve je potřeba nechat provést kvalitní business analýzu především s ohledem na dopady do stávajícího pokladního a skladovacího systému. Na toto si firma bude muset najmout

externího business analytika. Předpokládaná náročnost business analýzy jsou tři Manday (finanční ohodnocení externího analytika na jeden den).

Další náklady budou spojené se samotnou implementací systému do stávající IT architektury. Vzhledem k tomu, že cílových uživatelů bude maximálně třicet, jeví se jako nejefektivnější způsob zaškolení jednoho zaměstnance firmy přímo dodavatelem systému. Vybraný zaměstnanec následně zaškolí kolegy interně. Tímto krokem se sníží náklady na školení.

Dále by již měly vznikat pouze náklady spojené s poskytováním licencí systému MS Dynamics 365. Veškeré náklady rozpadnuté na jednotlivé položky i roky zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 10: Rozpad nákladů na zavedení systému

Rozpad nákladů	2019	2020	2021
Business analýza 1 MD	12000	-	-
Business analýza celkem	36000	-	-
Školení	10000	-	-
Cena licence	1311	1311	1311
Cena 30 licencí celkem	472000	472000	472000
Náklady celkem	518000	472000	472000

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.6 Návrh věrnostního programu

Věrnostní program v současné podobě není pro zákazníky příliš atraktivní a je potřeba jej inovovat. Měl by mít především pro zákazníky motivující, aby za každý nákup získávali nějaké benefity. Registrace do věrnostního programu musí být zdarma, stejně tak jako členství v něm. Dobře nastavený věrnostní program zvyšuje loajalitu zákazníků a z klasických dělá promotéry (advokáty) v hodnocení NPS. Je jasné, že stálý zákazník je pro firmu velice důležitý. Spokojený vracející se zákazník nakoupí více, než potenciální nový. Navíc náklady na péči o stávající klienty jsou nižší než náklady na akvizici nových.

Inovační (design) sprint

V rámci přesné formulace zadání a požadavků na věrnostní program doporučuji využít metody Inovačního (design) sprintu, dále jen DS, který pomůže vydefinovat zadání

přesně podle klientských potřeb a zároveň umožní díky prototypování vcelku levně odhalit již v počátku, zda se společnost vydává správným směrem.

Inovační sprint je metodou, která pomáhá zatáhnout klienta do procesu návrhu služby. Pokud má kdokoliv nápad na sužbu nebo jejich vylepšení nebo vnímá nějakou příležitost či problém, který stojí za to vyřešit, je dobré vyzkoušet design sprint (DS). S design sprintem identifikujeme problém, který lidi opravdu pálí, navrhujeme skvělé řešení, které ve finále ověříme, že ho lidé umějí použít a jsou za něj ochotní zaplatit. A to vše rychle - během jednoho týdne.

Jedná se o týmovou práci, která během jednoho týdne přinese identifikaci problému/potřeb klientů, navrhne řešení, které se rovnou namodeluje nebo se vyrobí prototyp, které se rovnou vyzkouší na klientech. Firma tak získá okamžitou zpětnou vazbu, zda naše myšlenka je dobrá, zda se vydáváme správným směrem a zda o to klienti stojí.

Dalším velmi pozitivním přínosem design sprintů je posílení týmového ducha, neboť vytipovaný tým spolu velice intenzivně spolupracuje.

Nezbytnou součástí pracovního týmu je také facilitátor, který celý týden vede, určuje směr, snaží se jasně vést účastníky k vytyčenému cíli.

Samotná pracovní skupina by měla mít různorodé složení. Obecně je radno dělat DS v dostatečně pestré skupině, aby v ní byla tzv. svatá trojice skillů, tj. produkt, technologie, UX ale ideálně i klíčový stakeholder (nemusí být přítomen celý týden, ale určitě první a poslední den, tj. kdy se vše vykopne a vyhodnotí), který je také decision maker, má právo rozhodovat co ano a co ne.

Je potřeba celý sprint absolvovat v jedné místnosti, kde je k dispozici spousta stěn na psaní a polepování a který je zároveň dostatečně mimo denodenní prostředí, aby účastníky něco či někdo z DS nevytrhával. Co do něj vzít? Post-ity, fixy, nástěnky, flipy, "dot stickers", A4 papíry, časovač a hlavně jídlo.

DS probíhá během jednoho pracovního týdne. Není vhodné začínat například uprostřed týdne, neboť by nám celý proces přerušil víkend. Nyní se budu věnovat jednotlivým dnům DS a tím, co je jejich obsahem.

DEN 1 – Understand

První den je cílem hlavně se zaměřit na tu správnou příležitost či problém a dobře ho v rámci týmu pochopit. Doporučuje se zvolit si nějaký velký, zajímavý cíl, který vypadá ambiciózně, ale dosažitelně, v tomto případě model věrnostního programu. Pokud už nějaké nápady jsou, nasdílejí se v týmu.

Na workshopu každý účastník nakreslí jeden oblíbený věrnostní program. Předem jsou zámy již rozhovory s klienty, co očekávají a jaké mají potřeby, z čehož se vydefinuje oblast příležitosti, cíle Must have (co se musí realizovat) a cíle Nice to have (co by bylo fajn mít). Dále každý účastník napíše svoje „strachy a naděje“, které k příležitosti pociťujeme. Každý za sebe přichází s tím samým – strach, že to, co vnímáme jako příležitost, není reálná potřeba lidí.

Následuje formální definování nejpálčivějšího problému. Záhy přichází typický prvek DS – přeformulování příležitosti. Iterování je v DS klíčové, jednotlivá „cvičení“ se opakují vícekrát. Cílem je jiný úhel pohledu a snaha nějak se poučit a nápady vyladit.

DEN 2 – Diverge

Druhou fází DS je generování co největšího množství řešení. Každý člen týmu dostane za úkol problém vyjádřit pomocí Job stories a tím víc upřesnit příležitost a cíle uživatele. Pak přichází nejvíce náročná část: six-up: Každý musí během 5 minut nakreslit 6 různých řešení. Vizualizace nutí ke srozumitelnosti a rychlost je skvělá pro odbourání mentálních bariér (vnitřní kritiky). S každou iterací se zjasňuje přemýšlení a ladí řešení. Následuje poskládání řešení do storyboardu, který má 3 kroky – začátek, střed a konec.

DEN 3 – Converge

Cílem třetího dne je destilace nejlepšího řešení. Storyboardy z předchozí fáze máme nejprve ve skupinkách 2×3 přetavit ve dva lepší. Následuje přiřazení kroků storyboardů k domněnkám. Tzn., které domněnky jsou natolik klíčové (tj. důležité a zároveň nejisté) pro vydefinované storyboardy, že musí být otestovány. Pokud není čas otestovat vše, každý v týmu podle sebe mezi domněnky rozdělí virtuálních 100 bodů. Na tabuli tak vedle domněnek přibudou i sloupce „test by“ a „valid if“. Následuje „team sketching“ – ve dvou skupinkách se kreslí řešení a do sloupců zapisuje, jak se domněnky otestují a jak se pozná, že (ne)platí.

Nakonec se celý tým sladí do jednoho „vítěžného“ návrhu řešení. Pokud není jasný favorit, může se zde postupovat např. tichým hlasováním pomocí „dot stickers“ („lepíků“). Není od věci uprostřed týdne odměnit se týmově za skvělou práci.

DEN 4 – Prototype

Hlavním cílem prototypování je: získat reálnou zpětnou vazbu od klientů. Proto je důležité mít vždy vizuální prototyp. Stačí “low-fidelity”, tj. nic sofistikovaného (v jednoduchosti je krása). Hlavní je aby uživatel pochopil a zažil, jak to celé bude fungovat a vypadat. Tím dostaneme autentickou zpětnou vazbu.

DEN 5 – Test & Debrief

Poslední den by měl být nejzajímavější z celého týdne, neboť se ukáže vynález světu. Nejdřív to chce ale vědět na co se ptát. Při testování se chce získat konkrétní seznam věcí, jak prototyp vylepšit, tomu by měl být přizpůsobený scénář i otázky. U testování by mě být ideálně celý tým (například by se dotazovat klienta měli dva členové a zbytek týmu by měl sledovat rozhovor například pomocí kamery z vedlejší místnosti, aby na klienta nebyli v příliš velké převaze). Jakmile je otestováno, je potřeba si v rámci celého týmu sednout nad tím, co fungovalo, co ne a co to celé znamená pro další vývoj.

Vyhodnocení

Po DS obvykle následuje buď další iterace, tj. zlepšení a testování prototypu s cílem vytvoření řešení, které stojí za to poslat do produkce. Může ale také dojít k zahození celého problému a vykopnutí nového DS. Z toho může pramenit sice zklamání, na druhou stranu i úleva, že se firma nevydala špatnou cestou s přílišnými náklady.

GDPR

Při návrhu věrnostního programu a při práci s klientskými údaji je potřeba dodržovat platnou legislativu Evropské unie. Ta letos prošla výraznými změnami a aktuální podmínky upravuje legislativa GDPR.

GDPR je obecné nařízení, které představuje nový právní rámec ochrany osobních údajů v členských zemích EU. Vstoupil v platnost 25. května 2018 a nahradí zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Neboli: V době kdy jsme všichni zahlceni daty a nezdědka dochází i k jejich zneužití se Evropská komise rozhodla sjednotit pravidla jejich ochrany napříč členskými zeměmi.

Oproti dřívějšímu zákonu o ochraně osobních údajů lépe definuje práva subjektu údajů (fyzické osoby). Další rozdíl je zejména ve dvou nových přístupech. Princip odpovědnosti, kdy správce kromě dodržování zásad zpracování údajů musí být schopen tento soulad doložit. Princip založený na riziku znamená, že od počáteční koncepce zpracování osobních údajů musí správce brát v potaz potenciální rizika a jim přizpůsobit zabezpečení (tzv. Privacy by design). Neboli: Každá firma bude muset předvídat všechna rizika spojená s ochranou dat, zajistit jejich maximální bezpečnost a taky důvod jejich zpracování.

Základní zásady, principy a klíčové instrumenty se nijak významně nemění. Většinou jsou pouze detailněji popsány a zpřesněny. Zcela nových povinností je šest:

- vést záznamy o činnostech zpracování,
- posoudit vliv na ochranu osobních údajů,
- provádět předchozí konzultace s Úřadem pro ochranu osobních údajů (ÚOOÚ),
- ohlašovat případy porušení zabezpečení osobních údajů ÚOOÚ,
- oznamovat případy porušení zabezpečení osobních údajů subjektu údajů,
- ustanovit pověřence pro ochranu osobních údajů (DPO).

5 Závěr

V této diplomové práci bylo řešeno aktuální téma řízení lidských vztahů ve vybrané společnosti. V teoretické části byla prozkoumána teoretická východiska formou literární rešerše. Tato část práce byla základním východiskem pro praktickou část diplomové práce. Jako konkrétní firma pro návrhy byla vybrána společnost Koutný, s.r.o.

Cílem práce bylo zmapovat aktuální stav řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Koutný s.r.o. a následně navrhnout efektivní systém CRM včetně návrhu věrnostního programu pro zákazníky.

V praktické části byla představena společnost, byly analyzovány obchodní a marketingové činnosti společnosti. V současné době firma nikterak s klientskými daty nepracuje. Nejsou využívány obchodní zvyklosti zákazníků pro formulaci marketingových kampaní, ani pro cílené nabídky na míru. Současný systém řízení vztahů se zákazníky je postaven na vlastní iniciativě jednotlivých vedoucích poboček, kteří si data o zákaznících shromažďují v klasických šanonech. Díky kvalitativnímu rozhovoru se zjistilo, že společnost nikterak není cíleně s to řídit svoje marketingové aktivity. Kvalitativní rozhovor mapoval především tyto oblasti: představení společnosti, kdo je zákazník, jakým způsobem se pracuje s jakými jeho daty, jak fungují procesy objednávání zboží, software používaný ve společnosti, marketingové aktivity, akvizice nových zákazníků a udržení stávajících, věrnostní program.

Dále bylo provedeno měření klientské zkušenosti (spokojenosti) pomocí metody NPS (Net promoter score). Dotazování, jak je pravděpodobné, že by zákazník firmu doporučil na základě vlastní zkušenosti, bylo provedeno na vzorku třiceti klientů. V rámci dotazování byla přidána ještě doplňující otázka pro sběr zpětné vazby, co by firma měla udělat, pro zlepšení svých služeb. Z dotazování vyplynula hodnota NPS 52.

Na základě všech výstupů z analýzy AS IS stavu byla sestavena SWOT matice, ze které mimo jiné vyšlo, že by společnost měla využít svých silných stránek (síla rodinné společnosti, profesionální zaměstnanci, skvělý poměr kvalita/cena, dobrý proces výroby oblečení na míru), k ukrojení co největšího tržního podílu.

Následovala analýza trhu se systémy CRM v České republice, kterých je v současné době nabízeno osmdesát dva. Ze třech nejvhodnějších variant byl, pomocí stanovení kritérií výběru a pomocí vážených pořadí v těchto kritériích, zvolen jako nejvhodnější

system Microsoft Dynamics 365. Tento system byl vybrán díky nejširší nabídce služeb, které společnost vyžadovala, díky přijatelné ceně a rychlosti možnosti zavedení do firmy. U vybraného systému byly popsány hlavní oblasti, které umí obsloužit, včetně všech hlavních výhod a přínosů pro společnost. Dále byly vytvořeny určité prognózy, jakým způsobem ovlivní zavedení CRM jednak hospodářské výsledky tak i zákaznickou spokojenost, kdy se dá očekávat růst tržeb i zákaznické spokojenosti. Náklady spojené se zavedením nového systému by činily v prvním roce 518.000,-, v dalších letech 472.000,-

Společnosti bylo doporučeno, využívat systém CRM, který by propojil i stávající systémy využívané pro výrobní, skladové a pokladní činnosti. Systém by pomohl společnosti zefektivnit stávající procesy. Firma by měla maximálně využívat data o zákaznících (s ohledem na legislativu GDPR) a to především pro cílené marketingové a obchodní aktivity. Díky cíleným marketingovým kampaním a obchodním nabídkám se dá očekávat vyšší klientská spokojenost, příliv nových zákazníků. V neposlední řadě se dají očekávat díky zavedení efektivního systému pro řízení vztahů se zákazníky i vyšší tržby společnosti.

6 Summary and key words

This diploma thesis deals with the current topic of management of human relations in selected society. In the theoretical part, the theoretical background was explored in the form of literary research. This part of the thesis was the basic starting point for the practical part of the diploma thesis. As a concrete design company, Koutny, s.r.o.

In the practical part the company was introduced and the company's business and marketing activities were analyzed. At present, the company does not work with client data. Business Customers' Practices are not used to formulate marketing campaigns or target tailor-made offers. The current customer relationship management system is built on the initiative of individual branch managers who collect customer data in classic bundles. Thanks to a qualitative interview, it was found that the company was not in a position to manage its marketing activities, especially in the following areas: company presentation, who is the customer, how it works with its data, how goods ordering processes work, software used in the company, marketing activities, acquisition of new customers and maintaining an existing loyalty program.

In addition, the client experience (satisfaction) was measured using the Net promoter score (NPS) method. Asked how likely the customer would recommend to the firm based on their own experience was a sample of thirty clients. As part of the poll, a supplementary question was raised to collect the feedback that the firm should do to improve its services. The query resulted in an NPS value of 52.

On the basis of all the outputs from the AS IS state of the art, a SWOT matrix has been compiled, among which it has been shown that the company should use its strengths (the strength of the family company, the professional staff, the excellent quality / price ratio, cutting the largest possible market share.

The market analysis of CRM systems in the Czech Republic was followed by eighty-two. Of the three most suitable options, the selection of selection criteria and the weighted ranking of these criteria was chosen as the most appropriate Microsoft Dynamics 365 system. The selected system outlined the main areas that it can serve, including all major benefits and benefits for the company. Additionally, some forecasts have been generated on how the implementation of CRM will affect both economic performance and customer satisfaction.

Company were advised to use the CRM system to link existing systems used for production, warehouse and treasury activities. The system would help companies streamline existing processes. The company should make maximum use of customer data (with regard to GDPR legislation), especially for targeted marketing and business activities. With targeted marketing campaigns and business offers, you can expect higher customer satisfaction, an influx of new customers. Last but not least, thanks to the introduction of an effective customer relationship management system, the company's higher revenues can be expected.

Key words: customer relationship management, CRM system, CRM, customer, implementation, loyalty program, marketing, business.

7 Seznam zdrojů

Literární zdroje

BRUCKNER, Tomáš, VOŘÍŠEK, Jiří, BUCHALCEVOVÁ, Alena. Tvorba informačních systémů. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-8-02474-153-6.

BUTTLE, Francis. Customer Relationship Management: Concepts and technologies. Burlington, USA: Elsevier, 2009. 490 p. ISBN 978-1-85617-522-7.

CHLEBOVSKÝ, V. CRM - Řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.

DOHNAL, J. Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0401-3.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN. Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1278-4.

KINCAID, J. W. Customer Relationship Management: Getting It Right. Prentice Hall, 2003. 512 p. ISBN 9780130352118

LEHTINEN, J. R. Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Strategie diferencovaného CRM podle hodnoty zákazníků pro podnik. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 96 s. ISBN 80-7194-919-1.

LUSZCZAK, Andreas a Robert SINGER, 2011. Microsoft Dynamics NAV: výukový kurz. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2851-0.

PEDERSON, J.P., 1999. International Directory of Company Histories, Vol. 30. AbeBooks.co.uk: Cengage Gale, 1999. ISBN:1558623892.

POLÁK, J., V. MERUNKA, A. CARDA. Umění systémového návrhu: Objektově orientovaná tvorba informačních systémů pomocí původní metody BORM. Praha: Grada Publishing, 2002. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0424-2.

STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-716-9813-X.

ŠILEROVÁ, Edita, Klára HENNYEYOVÁ a N. N. BALAŠOVA, 2016. Informační systémy v podnikové praxi. Praha: Powerprint, 2016. ISBN 978-80-87994-78-8.

WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN: 80-247-0569-9.

WITTEMANN, Matthew. a Geoff. ABLES, 2011. Microsoft Dynamics CRM 2011 administration bible. Indianapolis, IN: Wiley Pub., c2011. ISBN 978-0-470-56814-9.

Internetové zdroje

DESTINATION CRM [online]. [cit. 2018-04-13]. dostupné z: [http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/What-Is-CRM-46033.aspx]

FORRESTER [online]. [cit. 2018-04-13]. dostupné z: [https://go.forrester.com/blogs/top-trends-that-shape-crm-in-2018/]

ROBERTS, Lucy P., 2004. The history of CRM – Moving Beyond the Customer Database. [online] [cit. 2018-04-13] 2004, Anglická verze. Dostupné z: http://customerservicezone.com/customerserviceguest/crmhistory.htm.

TECHTARGET [online]. [cit. 2018-04-13]. dostupné z: [http://searchcrm.techtarget.com/feature/CRM-strategy-checklist-Planning-for-CRM-and-customer-service-success?offer=briefcaseCRM]

HU, Kun, Zhe LI, Ying LIU, Luyin CHENG, Qi YANG a Yan LI. *A Framework in CRM Customer Lifecycle: Identify Downward Trend and Potential Issues Detection* [online]. 2018 [cit. 2018-04-13].

SMILANSKY, O. (2017). 10 CRM Trends to Watch in 2017. (Cover story). *CRM Magazine*, 21(1), 22-25.

Mehdi, J., Mohammad Azimi, M., & Mohammad, P. (2017). The Effect of the Implementation of E-Crm Electronic Satisfaction and Loyalty, Electronic Consumers of Mellat Bank's Website. *Tarih Kültür Ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, Vol 6, Iss 1, Pp 121-135 (2017), (1), 121. doi:10.7596/taksad.v6i1.709

Attolon CRM [Online]. [Cit. 2018-07-15], dostupné z: http://www.atollon.cz/crm

People pulse [Online]. [Cit. 2018-08-05, dostupné z: <https://www.peoplepulse.com/solutions/nps-net-promoter-score-surveys/>

MS Dynamics [Online]. [Cit. 2018-07-15], dostupné z: <http://www.msdynamics365.cz/d365/>

CCV [Online]. [Cit. 2018-07-15], dostupné z: <https://www.ccv.cz/informacni-systemy/microsoft-dynamics-crm/>

Výběr CRM [Online]. [Cit. 2018-07-15], dostupné z: https://www.vyber-crm.cz/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=porovnani_crm_systemu&gclid=EAiaIQobChMIndPDpJ6S3QIVwud3Ch2IMQFeEAAYASAAEgIdpFD_BwE

Sprinx CRM [Online]. [Cit. 2018-07-15], dostupné z: <https://www.sprinxcrm.com/cs/>

CRM portál [Online]. [Cit. 2018-07-15], dostupné z: <http://www.crmportal.cz/co-je-crm>

8 Seznam Obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1: Fáze vztahu se zákazníky	7
Obrázek 2: Okolnosti podporující dlouhodobý vztah se zákazníkem.....	10
Obrázek 3: Přínosy CRM pro společnost a pro klienta.....	12
Obrázek 4 :Odvětví společnosti Koutný s.r.o.	24
Obrázek 5: Výpočet NPS	27
Obrázek 6: Zpracování objednávky obleku na míru	31
Obrázek 7: SWOT matice společnosti Koutný s.r.o.	36
Obrázek 8: Srovnání variant systému Attolon	39
Obrázek 9: Uživatelské rozhraní Microsoft Dynamics CRM.....	49
Obrázek 10: Návrh IT architektury	51
Tabulka 1: Interakce mezi podnikem a zákazníkem dle jednotlivých pohledů	9
Tabulka 2: Vývoj zisku před a po zdanění.....	33
Tabulka 3: Tržby a jejich meziroční nárůst.....	34
Tabulka 4: Rentabilita tržeb	35
Tabulka 5: Zisková marže ukazuje poměr čistého zisku na tržbách v období 2013 – 2017.	35
Tabulka 6: Srovnání variant a požadavků na CRM systém	43
Tabulka 7: Kritéria výběru	44
Tabulka 8: Pořadí systémů	44
Tabulka 9: Očekávaný vývoj tržeb	53
Tabulka 10: Rozpad nákladů na zavedení systému.....	54
Graf 1: Vývoj zisku před a po zdanění.....	33
Graf 2: Vývoj tržeb	34
Graf 3: Vývoj tržeb a ziskové marže v letech 2013 až 2017	35
Graf 4: Očekávaný růst tržeb	53

