Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Moderní řízení vztahů se zákazníky

Vypracoval: Tran Viet Hung

Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.

České Budějovice

2020/2021

IHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Studijní program: Ekonomika a management

Ekonomická fakulta

Forma studia: Prezenční

Akademický rok: 2019/2020

Obor/kombinace: Řízení a ekonomika podniku (ŘEP N)

Podklad pro zadání diplomové práce studenta

Jméno a příjmení:	Bc. Viet Hung TRAN
Osobní číslo:	E19289
Adresa:	Bavlnářská 540, Semily, 51301 Semily, Česká republika
Téma práce:	Moderní řízení vztahů se zákazníky
Téma práce anglicky:	Modern customer relationship management
Vedoucí práce:	Ing. Martin Pech, Ph.D. Katedra řízení

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem diplomové práce je zhodnocení trendů v současném moderním řízení vztahů se zákazníky s důrazem na využívání a zpracování dat systému CRM, najít problematická místa, navrhnout změny a doporučení.
Metodika práce: 1. Prostudování odborné literatury. 2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce. 3. Provedení analýzy současného stavu řízení vztahů se zákazníky. 4. Sběr dat. 5. Vyhodnocení systému CRM a procesu jeho implementace v podniku. 6. Navržení doporučení a změn.
Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl a metodika. 4. Vlastní zpracování a výsledky. 5. Diskuse. 6. Závěr. 7. Přehled použité literatury. 8. Přílohy.

Seznam doporučené literatury:

Artun, O., & Levin, D. (2015). P*redictive marketing: easy ways every marketer can use customer analytics and big data*. New Jersey: Wiley.

Chorianopoulos, A. (2016). *Effective CRM using Predictive Analytics*. New Jersey: Wiley.

Karlíček, M. (2016). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada.

Keller, L. K., & Kotler, P. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada.

Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0 Moving from traditional to digital*. New Jersey: Wiley.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management*. Berlin: Springer. Lošťáková, H. a kol. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada.

Podpis studenta: Datum:

Podpis vedoucího práce: Datum:

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 kvalifikační 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.

Datum Podpis studenta

Rád bych na tomto místě poděkoval svému vedoucímu diplomové práce Ing. Martinovi Pechovi, Ph.D. za spolupráci a expertní vedení při tvorbě diplomové práce, za čas strávený kontrolou diplomové práce, a nakonec za trpělivost, se kterou mi odpovídal na všelijaké dotazy. Dále bych chtěl poděkovat řediteli podniku TONSTAV-SERVICE s.r.o. Ing. Martinovi Trešlovi za spolupráci a poskytnuté informace, data a materiály pro vytvoření diplomové práce.

Obsah

1 ÚVOD 4

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE 5

2.1 ŘÍZENÍ VTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY 5

2.1.1 Hodnota pro zákazníka 6

2.1.2 Hodnota zákazníka pro podnik 7

2.1.3 Hodnota vztahu se zákazníkem 7

2.2 NÁKUPNÍ ROZHODOVACÍ PROCES 9

2.3 CÍLE CRM 11

2.4 DRUHY CRM 11

2.5 STRATEGIE CRM 12

2.5.1 Příprava strategie CRM 12

2.5.2 Prvky kvality a procesy CRM 13

2.5.3 Fáze tvorby CRM 15

2.5.4 Identifikace faktorů ovlivňujících chování zákazníka 17

2.5.5 Marketingový komunikační mix 18

2.5.6 Segmentace trhu pro CRM 21

2.5.7 Implementace CRM 24

2.6 PŘÍNOSY CRM 25

2.7 BARIÉRY IMPLEMENTACE CRM 26

3 METODIKA 28

3.1 CÍL PRÁCE 28

3.2 METODICKÝ POSTUP 28

3.3 POUŽITÉ METODY 29

3.3.1 Saatyho metoda párového srovnání 29

3.4 SBĚR DAT 31

4 PRAKTICKÁ ČÁST 32

4.1 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU 32

4.1.1 Základní údaje o podniku 32

4.1.2 Profil firmy 33

4.1.3 Mateřská společnost PRO-DOMA, SE 33

4.1.4 Organizační struktura ... 34
4.1.5 Sledované ukazatele firmy ... 37
4.1.6 Nabídka Firmy ... 38
4.2 CHARAKTERISTIKA CRM ... 39
4.2.1 Informační systém K2 ... 39
4.2.2 Modul Marketing – CRM ... 40
4.2.3 Dodatečné moduly pro CRM ... 42
4.2.4 Implementace IS K2 ... 43
4.2.5 Náklady IS K2 ... 45
4.2.6 Segmentace zákazníků ... 46
4.3 PROCES OBJEDNÁVKY A PRONÁJMU STROJŮ ... 46
4.3.1 Proces vyřízení objednávky zákazníka při objednání zboží ze skladu ... 46
4.3.2 Proces vyřízení objednávky z e-shopu pro pobočky ... 47
4.3.3 Proces vyřízení objednávky na pronájem strojů ... 48
4.3.4 Proces vyřízení opravy techniky ... 50
4.4 MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX FIRMY ... 51
4.5 ZHODNOCENÍ PROBLEMATICKÝCH MÍST SYSTÉMŮ CRM ... 52
4.5.1 Stanovení kritérií porovnávání ... 53
4.5.2 Vyhodnocení výsledků ... 54
5 DISKUZE ... 57
5.1 ZHODNOCENÍ TRENDŮ V ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY ... 57
5.2 PROBLEMATICKÁ MÍSTA SYSTÉMU CRM VE VYBRANÉM PODNIKU ... 60
5.3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO VYBRANÝ PODNIK ... 61
5.3.1 Návrhy na zlepšení CRM systému ... 61
5.3.2 Návrhy pro zlepšení komunikace se zákazníky ... 62
6 ZÁVĚR ... 64
7 SUMMARY ... 67
8 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK ... 68
9 BIBLIOGRAFIE ... 69
10 SEZNAMY A PŘÍLOHY ... 72
10.1 SEZNAM TABULEK ... 72

10.2 SEZNAM OBRÁZKŮ 72

1 Úvod

Na otázku, kdo je pro podnik nejdůležitější, by mnoho podnikatelů odpovědělo odlišně. Někteří by řekli, že nejdůležitější jsou vlastník nebo akcionáři. Jiní by namítli, že vedoucí pracovníci a manažeři jsou ti, kdo stojí za úspěchem firmy. Část dotazovaných by také zmínila samotné zaměstnance, kteří dennodenně pilně pracují pro blaho podniku. Nicméně většina moderních manažerů má na tuto otázku jasnou odpověď: zákazník. Právě zákazník je totiž důvodem, proč firmy podnikají, neboť hodnota, kterou firma tvoří, pochází od zákazníka. Zákazníci jsou důvodem, proč podniky rozšiřují svou výrobu, staví více továren, najímají více zaměstnanců nebo proč pořádají rozsáhlé schůzky. Proto je v dnešní době důležité efektivní a kvalitní řízení vztahů se zákazníky neboli CRM (Customer Relationship Management). V současném konkurenčním prostředí je nutné získat jakoukoliv výhodu nad konkurencí a aktivní řízení vztahů se zákazníky je jednou z těch největších. Pokud má podnik zákazníkovu loajalitu, je téměř zaručeno, že bude dlouhodobě nakupovat produkty podniku a nepřejde ke konkurenci. Podnik tak posiluje svůj tržní podíl a zaručuje si dlouhotrvající fungování. (Kotler & Keller, 2013, s. 149-150)

Tato diplomová práce se proto zabývá tématem moderního řízení vztahů se zákazníky. Hlavním cílem je zhodnotit trendy ve vybraném podniku v současném řízení vztahů se zákazníky s důrazem na využívání a zpracování dat systému CRM, najít problematická místa, navrhnout změny a doporučení.

V teoretické části je představen obecně systém CRM. Vysvětlen je samotný systém CRM, jeho definice, prvky, činnosti, druhy, fáze a mnoho dalších. Dále je vytvořena metodika v souladu s cílem diplomové práce. V praktické části je provedena analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku. S pomocí sběru dat jsou poté vyhodnoceny systém CRM a procesy jeho implementace v podniku. Nakonec jsou navrženy možná doporučení a změny, které by vedly ke zlepšení podniku.

2 Literární rešerše

V této kapitole jsou vymezeny následující pojmy a informace související s nimi: řízení vztahů se zákazníky, nákupní rozhodovací proces, cíle CRM, druhy CRM, strategie CRM, přínosy CRM a bariéry implementace CRM.

2.1 Řízení vtahů se zákazníky

V minulosti se marketingové kampaně soustředily převážně na loajalitu zákazníků k produktu nebo službě. Základem byla myšlenka, že loajální zákazník si znovu koupí jejich produkt, bude více tolerantní ke zvýšení cen a tím přinese vyšší zisk firmě. Tato domněnka však nemusí být vždy správná. Velmi loajální zákazník se soustřeďuje na nejvýhodnější ceny produktu, využívá slevových akcí a často se obrací na zákaznickou linku s dotazy. Nakonec je takový zákazník pro firmu spíše přítěž než zdroj zisku.

Pro Kozáka (Kozák, 2008, s. 10) představuje CRM (řízení vztahů se zákazníky) *„aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky“*, přičemž by komunikace se zákazníky měla být podpořena vhodnými technologiemi.

Lošťáková (Lošťáková, 2009, s. 15) považuje CRM za *„interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojováním zákaznických potřeb“.*

Podle Dohnala (Dohnal, 2002, s. 18) *„řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury“.*

CRM je dle Kumara (Kumar & Reinartz, 2018, s. 5) *„strategický proces výběru zákazníků, kterým může firma nejziskověji posloužit a vytváření interakcí mezi podnikem a těmito zákazníky. Konečný cíl je optimalizace současné a budoucí hodnoty těchto zákazníků pro podnik“.*

Důležitou částí CRM je identifikace různých typů zákazníků a vytvoření strategií pro jednotlivé typy. Příkladem by mohlo být posílení vztahu se ziskovými zákazníky, získání nových ziskových zákazníků nebo sestavení vhodné strategie pro méně ziskové zákazníky. Donedávna byla hodnota zákazníků určena pouze jejich ziskovostí

z hlediska prodejů, avšak moderní pohled zohledňuje i jiné faktory, například vztahy mezi zákazníky (ve formě doporučení, recenzí a blogů) nebo sdílení zpětné vazby zákazníků s firmou. (Kumar & Reinartz, 2018, s. 4-5)

2.1.1 Hodnota pro zákazníka

„Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naši zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby“. (Spáčil, 2003, s. 16)

Na současném trhu je zákazníkovi k dispozici široká nabídka výrobků a služeb, které mohou uspokojit jeho určitou potřebu. Nákupní rozhodnutí činí zákazník podle toho, jak vnímá hodnotu poskytovanou jednotlivými výrobky a službami. Základní koncepcí je tedy **hodnota pro zákazníka**. Hodnotu pro zákazníka lze určit jako rozdíl hodnoty, kterou zákazník získá z vlastnictví a používání produktu, a nákladů vynaložených na získání produktu. Zákazníci často neposuzují hodnotu a náklady produktu objektivně, rozhodují se na základě pociťované hodnoty. Uspokojení zákazníka poté závisí na naplnění jeho očekávání ohledně produktu. Podniky orientované na zákazníky se snaží poskytovat vysoké uspokojení zákazníka oproti konkurenci, avšak jejich cílem není maximalizovat spokojenost každého zákazníka. Cílem je vytvářet hodnotu pro zákazníka, která přináší zisk. (Lošťáková, 2009, s. 41-67) (Kotler, 2007, s. 42-43, 535-539)

Spokojenost zákazníka lze podle Kotlera (2007, s. 539-542) sledovat za pomoci mnoha metod, například:

- **Systém přání a stížností** – zavedení schránek na připomínky, poskytnutí formulářů pro stížnosti nebo bezplatné zákaznické linky.
- **Průzkum spokojenosti zákazníka** – rozesílání dotazníků spokojenosti, telefonáty ohledně názorů a připomínek.
- **Mystery shopping** – pracovníci výzkumu vystupují jako zákazníci a hodnotí, jak zaměstnanci řeší různé problémy a situace. Je kladen důraz na reakci zaměstnanců, způsob řešení problému, délku trvání jeho vyřízení atd.
- **Analýza ztracených zákazníků** – monitorování míry ztráty zákazníků, zjištění důvodů pro ukončení nákupů nebo přechodu ke konkurenci například za pomoci

telefonátů. Rostoucí míra ztráty znamená, že podnik své zákazníky neuspokojuje.

2.1.2 Hodnota zákazníka pro podnik

Při řízení vztahů se zákazníky je nutné zohlednit dvě složky hodnoty zákazníka:

1. **Hodnota pro zákazníka** – vše, co zákazník získá ze vztahu s podnikem za dobu spolupráce.
2. **Hodnota zákazníka pro podnik** – vše, co získá podnik od zákazníka za dobu spolupráce.

Smyslem měření hodnoty zákazníka pro podnik je komplexně posoudit efekty získané ze vztahu se zákazníkem, tj. ze všech současných i budoucích transakcí za celou dobu předpokládané spolupráce, přičemž jsou zohledněny efekty nejen ekonomické ale i ostatní. (Lošťáková, 2009, s. 105-110) (Kotler, 2007, s. 547-549)

Ke stanovení hodnoty zákazníka lze dle Lošťákové (2009, s. 108) zvolit ze tří přístupů:

- **Analýzu založenou na prostých odhadech skupiny jednotlivých proměnných** -např. na B2B trzích odhady založené na tržbách.
- **Finanční analýzu** – kvantitativní analýza založená na většinou diskontovaných individuálních tržbách a často i nákladech.
- **Statistickou analýzu** – založena na předchozích dvou analýzách. Zahrnuje přesnější analýzy s využitím pravděpodobnosti, které podávají model celoživotní hodnoty zákazníka (Customer Lifetime Value – CLTV, LTV). Tato analýza se používá převážně v oblastech s velkým objemem dat, které mohou být statisticky zpracovány.

2.1.3 Hodnota vztahu se zákazníkem

Základním cílem řízení vztahu se zákazníky je zvyšování hodnoty tohoto vztahu. Na tomto základě podnik rozhoduje, jakým způsobem najde mezi zákaznickou základnou hodnotné vztahy a které práce budou pro rozvoj vztahu vykonány. Vztah se zákazníkem je pro podnik hodnotný z mnoha důvodů, za nejdůležitější je pokládána ziskovost vztahu. Dalšími indikátory hodnoty vztahu mohou být: finanční vyjádření vztahu,

ziskovost vztahu v průběhu jeho existence, trvání vztahu, podíl zákazníka, pevnost vztahu a spokojenost zákazníka, hodnota referencí a hodnota schopností a znalostí. Míra hodnoty vztahu závisí na oboru podnikání a daném podniku, proto je nutné rozhodnout v jakých dimenzích bude hodnota vztahu měřena. (Storbacka & Lehtinen, 2002, s. 26)

Ziskovost vztahu se zákazníkem – Ziskovost vztahu se zákazníkem souvisí se ziskovostí specifického vztahu v určitém časovém období, tj. příjem ze vztahu – náklady na vztah = ziskovost. Doba, po kterou se měření ziskovosti běžně provádí, je jeden rok, přičemž takto definovaná ziskovost je absolutní, nikoliv relativní hodnotou. Při hodnocení ziskovosti vztahu se zákazníkem se musí přihlížet k počáteční investici související se vznikem vztahu. Ziskovost vztahu se vyvíjí zvyšováním tržby docílené v rámci vztahu a snižováním nákladů, které se vztahují k jeho udržení. Pro udržení ziskovosti během celého průběhu vztahu se zákazníkem je nutné znát jeho roční ziskovost a vyčíslit jeho současnou čistou hodnotu. S určitostí však nelze stanovit délku vztahu, jeho současná hodnota je tedy určována na základě budoucích očekávání. (Storbacka & Lehtinen, 2002, s. 26)

Trvání vztahu – Doba trvání vztahu se zákazníkem je ovlivněna třemi skutečnostmi. První skutečností je, že doba trvání vztahu spolu se ziskovostí vztahu představuje startovací čáru pro kalkulaci ziskovosti vztahu po dobu jeho životnosti. Druhou skutečností je vztah trvající již nějakou dobu, je často pevnější díky vazbám, které v jeho průběhu vznikly. Třetí skutečnost udává, že u dlouhotrvajícího vztahu existuje pro podnik mnoho příležitostí pro jeho rozvoj s pomocí určených řídících nástrojů. (Storbacka & Lehtinen, 2002, s. 27)

Hodnota schopností a znalostí – v některých oblastech je hodnota vztahu se zákazníkem posuzována na základě způsobilosti zákazníka. Komplikovaní zákazníci a takoví, kteří nás stojí hodně času, jsou často hodnotní, protože do vztahu vnášejí schopnosti a znalosti, které společnost sama o sobě nemá. Podnik je tím nucen k rozvoji nových schopností a znalostí, aby se vztah vyvíjel pozitivním směrem, je nutné, aby zákazníci aktivně sdíleli své schopnosti a znalosti. Někteří zákazníci nepřináší mnoho z hlediska ziskovosti vztahu, na druhou stranu mohou podnik nutit, aby se rozvíjel a učil. Z pohledu hodnoty vztahu se zákazníkem je vzájemné učení stěžejní. (Storbacka & Lehtinen, 2002, s. 27)

Referenční hodnota – hodnota vztahu se zákazníkem je ovlivněna i tím, jaké kontakty lze jeho prostřednictvím získat. Silně oddaní zákazníci, kteří jsou připraveni doporučit společnost a pracovat z jejího pověření, jsou cenní, protože mohou významně přispět ke zrodu nových vztahů. V současném světě je komunikace mezi lidmi mnohem jednodušší než kdy předtím a referenční hodnota zákazníka má proto čím dál větší význam. Zákazníci často více důvěřují sdělením ostatních zákazníků než sdělení společností. (Storbacka & Lehtinen, 2002, s. 27)

Potenciální hodnota – při stanovení potenciální hodnoty současných vztahů se zákazníky může společnost soustředit své úsilí na představu předpokládaných výnosů, zároveň by měl být kladen důraz převážně na rozvíjení současných vztahů než na navazování vztahů nových. (Storbacka & Lehtinen, 2002, s. 27)

2.2 Nákupní rozhodovací proces

Prodejci se již dlouhou dobu snaží porozumět procesu nákupního rozhodování a zjistili, že zákazník prochází obecně pěti fázemi: rozeznání problému, hledání informací, hodnocení alternativ, nákupní rozhodnutí a ponákupní chování. Podle těchto fází je možné zjistit, že nákupní rozhodování začíná již určitou dobu před samotnou koupí a má následky i dlouho poté. (Barnes, 2003, s. 30) (Koudelka, 2018, s. 233-234)

1. **Rozeznání problému –** Nákupní proces začíná rozeznáním problému či potřeby, vzniklými vnitřními nebo externími podněty. U vnitřních podnětů stoupne potřeba (například hlad nebo žízeň) nad určitou úroveň a stane se motivem pro její uspokojení. U vnějších motivů jsou naše potřeby vyburcovány okolími vlivy, například vůní linoucí se z nedaleké restaurace nebo televizní reklamou na nový produkt. Pro úspěšnou marketingovou strategii je nutné odhalit tyto spouštěče získáním dostatečných informací od samotných zákazníků. (Karlíček, 2018, s. 46-48) (Kotler & Keller, 2013, s. 195)
2. **Hledání informací –** Po zjištění problému či potřeby, hledá zákazník informace o řešení a uspokojení daného problému či potřeby. Informační zdroje, z kterých čerpá, se dají rozdělit na čtyři skupiny: osobní, obchodní, veřejné a experimentální. Osobní zdroje jsou rodina, přátelé a známí; obchodní zdroje jsou reklamy a internetové stránky; veřejné zdroje jsou veřejná media, sociální media a různé hodnotící společnosti. Experimentální zdroje vychází z experimentování

s produktem, jeho zkoumáním, používáním a podobně. Vliv jednotlivých zdrojů je založen primárně na důvěryhodnosti, kterou jim zákazník přikládá. (Pivoda, 2007, s. 51-52) (Kotler & Keller, 2013, s. 195-196)

3. **Hodnocení alternativ –** Sběrem informací získává zákazník povědomí o navzájem si konkurujících značkách a jejich funkcích. Z celkového souboru produktů na trhu si zákazník vytvoří soubor produktů, o nichž má povědomí. Z tohoto souboru dále vybere produkty do souboru uvažovaných produktů, u nichž předpokládá uspokojení své potřeby, na základě jejich funkcí či vlastností. Nakonec se zákazník rozhoduje mezi produkty v uvažovaném souboru a vybere produkt nebo produkty, které by mohly splňovat jeho potřebu či očekávání. (Barnes, 2003, s. 31-32) (Kotler & Keller, 2013, s. 197-198)
4. **Nákupní rozhodnutí –** Po zhodnocení alternativ produktů si zákazník vytvořil nákupní záměr. Předtím, než se nákupní záměr promění v nákupní rozhodnutí, je vystaven dvěma vlivům: postoje ostatních a neočekávané situační faktory. Postoje ostatních mohou nákupní záměr ovlivnit v závislosti na intenzitě negativity a blízkosti jejich vztahu k nakupujícímu. Pokud například blízká osoba nakupujícího zmíní, že telefon, který si nakupující hodlá pořídit, disponuje slabou kamerou a vadnou baterií, šance, že ho otec od nákupního záměru odradí je poměrně vysoká. Neočekávané situační faktory jsou zákazníkem nepředvídané skutečnosti, které by mohly ovlivnit jeho nákupní záměr (například nenadálé výdaje, které by znamenaly nedostatek financí na nákup produktu). Nákupní záměr ve finální fázi může vyústit v jednu ze tří možností: nákupní rozhodnutí (provedení nákupu), odložení nákupu nebo odmítnutí nákupu. (Kotler & Keller, 2013, s. 198-200)
5. **Ponákupní chování –** Nákupní rozhodovací proces nekončí po uskutečnění nákupu, pokračuje dále ve formě ohodnocení naplnění zákazníkových očekávání. Toho ohodnocení má tři možné výsledky. V případě, že produkt naplnil očekávání zákazníka, je zákazník spokojen, pokud produkt překonal jeho očekávání, tak je zákazník nadšen a pokud produkt nedosáhl jeho očekávání, tak je zákazník zklamaný. U spokojeného zákazníka je vyšší pravděpodobnost, že si produkt znovu koupí a že bude mít dobré mínění o značce. Nespokojený zákazník se produktu může zbavit nebo ho reklamovat. V horším případě může učinit veřejná rozhodnutí jako jsou stížnosti firmě, veřejnosti nebo svému okolí nebo může učinit soukromá rozhodnutí, jako například přestat daný produkt

nakupovat nebo varovat ostatní před jeho koupí. (Karlíček, 2018, s. 49-50) (Barnes, 2003, s. 32-33) (Kotler & Keller, 2013, s. 200-202)

2.3 Cíle CRM

Cílem CRM je vybudovat a řídit vztahy se zákazníky. Základem je poskytování co nejkvalitnějších služeb a podpora pevného a loajálního vztahu mezi firmou a zákazníkem, jenž je prospěšný jak pro zákazníka, tak i pro firmu. (Kozák, 2008, s. 24)

Mezi hlavní cíle CRM patří dle Kozáka (Kozák, 2008, s. 25):

- Získávání nových zákazníků
- Udržení současných zákazníků
- Zlepšení komunikace se zákazníky
- Zvýšení loajality a spokojenosti zákazníků
- Řízení procesů marketingu
- Zvýšení procenta úspěšnosti obchodních případů
- Snížení administrativních nákladů na prodej a marketing
- Stanovení ziskovosti zákaznických segmentů
- Zvýšení ziskovosti stávajících zákazníků

Obecně lze konstatovat, že cílem CRM je vybudování dlouhodobého vztahu, který je prospěšný, jak pro zákazníka, tak i pro podnik. V současné době je CRM často součástí programů informačních systémů.

2.4 Druhy CRM

V závislosti na činnosti lze rozlišovat tyto části CRM:

Operativní CRM – Cílem operativního CRM je vytvořit infrastrukturu pro fungování celkového systému CRM. Samo o sobě operativní CRM nepřináší firmě přímo nějakou hodnotu, ale jeho zavedení buduje základ pro další přídavné moduly CRM. Mezi operativní činnosti patří sběr a správa dat, vytváření databází a systémů pro správu zákaznických potřeb (např. zákaznická linka), obecná automatizace procesů a další. (Kumar & Reinartz, 2018, s. 50)

Analytické CRM – Analytické CRM pomáhá podniku poznat své zákazníky a jejich chování za pomoci analýzy dat. Je postaveno na činnostech operativního CRM, kdy transformuje získaná data na důležité informace o zákaznících, nákupních trendech, prostředí trhu a dalších. Analytické metody pomáhají vedení vytvářet nové strategie pro jednání se zákazníky nebo zlepšení stávajících strategií. (Kumar & Reinartz, 2018, s. 50-51)

Kolaborativní CRM – Kolaborativní CRM umožnuje komunikaci mezi podnikem a zákazníky za pomoci různých komunikačních kanálů jako jsou webové stránky, zákaznické linky nebo sociální média (např. Twitter, Facebook, Instagram). Z jeho činnosti je možné získat dodatečné informace, které jsou poté sdíleny s příslušným oddělením pro zvýšení kvality poskytovaných služeb. (Kumar & Reinartz, 2018, s. 51-55)

2.5 Strategie CRM

„Strategie v obecné rovině představuje základní tezi dlouhodobého rozvoje společnosti, sjednocuje filozofii podnikání a je základnou pro stanovení hierarchie cílů pro nižší úroveň řízení.“ (Chlebovský, 2005, s. 109)

2.5.1 Příprava strategie CRM

Při přípravě strategie je důležité věnovat pozornost následujícím bodům:

- Dosavadní zkušenosti podniku s řízením vztahů se zákazníky
- Velikost podniku
- Cílová skupina a počet potencionálních zákazníků
- Rozpočet na CRM systém
- Představy a požadavky návratnosti investice
- Výběr, porovnání a zhodnocení CRM systému

Jak již bylo řečeno, základním principem strategie CRM je budování vztahů se zákazníky. Je proto nutné zhodnotit současný stav podniku, zejména zda existují předešlé zkušenosti s řízením vztahů se zákazníky a s CRM systémem. V případě nulových zkušeností nebo u malých podniků je doporučeno využít externích subjektů,

které by během celého procesu implementace CRM asistovaly, ať už na poradenské či dodavatelské úrovni. Samotná velikost podniku nemá vliv na výběr CRM systému nebo vypracování strategie, ale výrazně ovlivňuje rychlost implementace CRM systému. Čím větší je organizace, tím je proces delší a komplikovanější. Výběr CRM systému je ovlivněn i počtem potencionálních zákazníků. Vysoký počet zákazníků, pohybující se v řádech desetitisíců, vyžaduje rozsáhlejší a propracovanější CRM systém. Důležitý vliv na velikost a složitost CRM systému má rozpočet, do kterého je nutné započítat kromě samotného nákupu systému i náklady implementace, pozdějšího provozu a údržby systému. Implementace systému trvá v některých případech až jeden rok, dlouhou dobu trvá také zaučení a aklimatizace zaměstnanců, nelze proto očekávat brzkou návratnost investice. Posledním krokem je samotný výběr CRM systému. Pro některá odvětví existují specializované CRM systémy a některé části CRM systémů jsou nabízeny jako samostatný modul. Výběru je nutno věnovat dostatečnou pozornost a porovnávat veškeré možnosti, aby vybraný CRM systém byl pro podnik co nejvhodnější a nejefektivnější. (Chlebovský, 2005, s. 106-112)

2.5.2 Prvky kvality a procesy CRM

Před zavedením CRM systému je nutné se soustředit na hlavní prvky kvality CRM, převážně na jejich sloučení do jednoho celku. Kvalita CRM se soustřeďuje na kvalitu vztahů se zákazníky, bez ohledu na kvalitu produktu. Kotler a Keller (2013) rozeznávají čtyři základní prvky: personál, procesy, technologie a data.

Personál – Zaměstnanci, kteří přicházejí přímo do styku se zákazníky, by měli podat profesionální výkon a měli by působit přátelským dojmem. Zákazníci totiž při provádění transakcí hodnotí nejen kvalitu produktu, ale také kvalitu personálu, jejich znalosti o produktu a celkové chování. Je proto důležité podporovat zaměstnance v rozvoji znalostí a schopností.

Procesy – Rychlost vyřízení požadavku je pro zákazníka důležitým faktorem. Zbytečné prodlužování a oddalování jeho požadavku by mohlo zákazníka odradit a donutit ho přejít ke konkurenci. Efektivní komunikace a jasně dané postupy procesů, šetří čas zákazníka i podniku.

Technologie – Informační technologie jsou důležitým prvkem, který zrychluje a zefektivňuje proces řízení vztahů se zákazníky. Za pomoci různých programů je možné srovnat a utřídit velké množství dat k získání důležitých informací, které by mohly firmě přinést výhodu nad konkurencí.

Data – K přípravě strategií CRM je nutné mít rozsáhlé databáze o zákaznících, mezi ně mohou spadat důvěrné informace (věk, pohlaví, výška, preference, historie předešlých transakcí a další). Pro interpretaci dat je důležitá vhodná technologie. (Kumar & Reinartz, 2018, s. 52-55)

Wessling (2003) rozlišuje hlavní prvky CRM podobně:

1. **Lidé** (lidský kapitál, zákazníci)
2. **Obchodní procesy** (zaměření, prolínání)
3. **Technologie** (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost)
4. **Obsahy** (data, obsah)

Jak již bylo zmíněno, systém CRM vyžaduje angažovanost celého podniku pro zavedení efektivního a nejlépe i výdělečného fungování systému CRM. Vytváření strategie CRM by mělo být podpořeno mnoha odděleními, zejména obchodními, finančními, marketingovými, výrobními a logistickými. Celopodniková účast podpoří kooperaci a zjednoduší přijetí nového systému. Systém CRM nakonec nejvíce využijí oddělení marketingu, obchodu a poskytování služeb. (Kumar & Reinartz, 2018, s. 39-41)

Podnikové procesy se projevují různě v rovině vztahů se zákazníky, je možné se soustředit na tři hlavní skupiny procesů, tzv. front-office procesy:

- **Marketingové procesy** – zachycení marketingových poznatků o situaci na trhu. Je důležité zkoumat chování zákazníků, nejnovější trendy a možnou budoucí poptávku. Tento krok by se proto dal nazvat krokem vytváření hodnot pro zákazníka. Manažeři musí učinit rozhodnutí o budoucích aktivitách, výdajích a alokaci rozpočtu.
- **Obchodní procesy** – navázání vztahu se zákazníky, ve kterém podnik představuje a prezentuje hodnotu produktu zákazníkovi. Podnik musí vzít v úvahu, jak nejlépe vytvářet hodnotu pro svůj cílený trh a jak vytvořit silné a dlouhotrvající vztahy se zákazníky. Poznat své zákazníky je proto velmi důležité. Jaké funkce a vlastnosti produktu jsou dnes žádoucí? Jakou cenu jsou

zákazníci ochotni zaplatit za daný produkt? Pro koho je určen daný produkt? Jakou přidanou hodnotu daný produkt nabízí oproti konkurenci? Plné porozumění zákazníkům je pro podnik složitou a náročnou záležitostí, poskytuje však nespornou výhodu oproti konkurenci.

- **Poskytování služeb a servisní procesy** – Posledním krokem je budování značky, kdy dochází k ustálení hodnoty pro zákazníka. Pro podnik není proveditelné zaměřit se na každou skupinu zákazníků, je proto nutné si uvědomit cílový trh. Chce se podnik zaměřit na kvalitu, kdy nabízí produkt s nejlepšími parametry za vysokou cenu, s vynikajícím servisem a silnou reklamní kampaní nebo se soustředí na kvantitu a nabízí jednoduchý produkt za nízkou cenu, velkému počtu zákazníků nebo strategii kombinující výše zmíněné? Po uzavření obchodu je třeba zabezpečit veškeré aktivity spojené se záručními opravami, současně se také otevírá možnost budování vztahu se zákazníkem i prostřednictvím servisních aktivit. Udržováním pravidelného kontaktu je možné poskytnout zákazníkovi informace o nových produktech a službách podniku. (Kotler & Keller, 2013, s. 49-52)

Kromě výše zmíněných procesů jsou uplatňovány i back-office procesy, což jsou procesy, při nichž nedochází k přímému kontaktu se zákazníkem, jedná se např. o logistické procesy (dodávka produktu) nebo finanční procesy (fakturace, platby). (Dohnal, 2002, s. 35)

2.5.3 Fáze tvorby CRM

Fáze tvorby CRM popisuje mnoho autorů jinak, Lošťáková (2009) je dělí následovně podle hodnoty produktu pro zákazníka:

1. **Odhalit** – V této fázi dochází k důkladnému porozumění potřeb, očekávání a preferencí zákazníků, jak těch současných, tak i budoucích. Odhaleny jsou i skryté potřeby nebo požadavky, které si zákazník nemusí uvědomovat. Zákazníci jsou rozděleni do segmentů trhu a je zhodnoceno konkurenční postavení z jejich pohledu. (Lošťáková, 2009, s. 149-153)
2. **Přizpůsobit** – Tato fáze se zabývá přizpůsobení se zákazníkům, vytyčením marketingové strategie pro cílové trhy a vyvinutím výjimečné nabídky. Je nutné

vytvořit vhodné organizační uspořádání a definovat klíčové ukazatele výkonnosti. Komunikace je v tomto případě podstatná, bez ohledu na to, zda se jedná o komunikaci interní či externí. (Lošťáková, 2009, s. 153-156)

3. **Vytvořit** – V této fázi je pro zákazníka vytvořena hodnota, podniková kultura podporující vytvoření žádoucí hodnoty pro zákazníka a efektivní způsob dodání produktu. Plánovány a přizpůsobovány jsou procesy s nimi spojené. Je také vytvořena vnější a vnitřní infrastruktura distribuce. (Lošťáková, 2009, s. 156-159)
4. **Zhodnotit** – V této fázi podnik monitoruje zákaznickou odezvu. Je získávána aktivní zpětná vazba od zákazníků, tok získaných a ztracených zákazníků a řeší se připomínky a náměty na zdokonalení nabídky a služeb. Provádí se výzkum na vnímanou hodnotu pro zákazníky ve srovnání s konkurencí a opatření ke zdokonalení výrobků a služeb. (Lošťáková, 2009, s. 159-162)
5. **Zdokonalit** – Poslední fáze měří a zlepšuje hodnotu produktu pro zákazníka. Odhalují se mezery v nabídce, provádí se kroky pro její zdokonalení a objevují se nové tržní příležitosti pro zdokonalení obsluhy trhu. Změny očekávání a potřeb jsou časté a nenadálé, je proto nutné soustavně věnovat tomuto procesu pozornost. (Lošťáková, 2009, s. 162-166)

Podle vztahu podniku se zákazníky rozlišuje Dohnal (2002) čtyři fáze:

1. **Oslovení zákazníka** – první kontakty s potenciálním zákazníkem. Využity jsou standartní marketingové aktivity. Předpokladem je segmentace trhu.
2. **Obchodní transakce** – v této fázi se odehrává příprava a uzavření smlouvy.
3. **Plnění objednávek** – v této fázi je dodán produkt, resp. služba. Patří sem veškeré logistické aktivity spojené s dodávkou produktů a služeb.
4. **Zákaznický servis** – podpora implementačních a instalačních aktivit týkajících se daného produktu či služby. V této fázi podnik nabízí servisní aktivity a další komplementární produkty a služby. (Dohnal, 2002, s. 37-38)

V uvedených fázích se v různé míře uplatňují různé procesy. V první fázi (oslovení zákazníka) se používají marketingové a částečně obchodní procesy, ve druhé fázi (obchodní transakce) se uplatní zejména obchodní procesy, ve třetí fázi (plnění objednávek) jsou použity back-office procesy a ve čtvrté fázi (zákaznický servis) se uplatněny servisní procesy. (Dohnal, 2002, s. 39)

2.5.4 Identifikace faktorů ovlivňujících chování zákazníka

Chováním zákazníka se zabývá mnoho studií, je ovlivněno mnoha faktory, které na sebe mohou, ale nemusí, navazovat. Obecně je možné určit tři základní faktory: kulturní, společenské a osobní. Moderní metody také zohledňují i psychologické faktory.

Kulturní faktory – Mezi tyto faktory patří vliv kultury, různých subkultur a sociálních skupin. Udávají, jaké hodnoty jsou uznávány, jaké je očekávané chování, pohled na sebe a okolí nebo jaké rituály jsou ve společnosti prováděny. Další důležitou částí těchto faktorů je rozdělení do jednotlivých skupin dle statusů, institucí, ideologií nebo materiální povahy, jako jsou například kasty, společenské třídy, etnické skupiny a další. (Kotler & Keller, 2013, s. 179-181) (Koudelka, 2018, s. 17-38)

Sociální faktory – Mezi sociální faktory řadíme vlivy rodiny a přátel, dále vlivy různých skupin známých a referenčních. Rodina je nejvýznamnějším ovlivňujícím faktorem v našem životě a vliv rozhodnutí, idejí a hodnot rodičů formulují základní prvky potomků. V dospělosti, po založení vlastní rodiny, jsou dále důležité vlivy manžela nebo manželky a dětí. Právě děti mají rozhodující vliv, který ovlivňuje naše chování. Děti mají často zafixované preference a těžko se jejich žádostem odporuje. Přátelé a známí jsou pak naší druhou rodinou, která má také značný vliv na naše chování a požadavky. Posledním vlivem jsou referenční skupiny, což jsou skupiny, podle jejichž doporučení nebo chování se zákazník řídí při provádění transakcí. Mohou to být například celebrity, odborníci nebo profesionálové. (Pivoda, 2007, s. 54-57) (Koudelka, 2018, s. 95-120)

Osobní faktory – Osobní faktory jsou největší skupinou ovlivňujících vlivů. Mezi ně patří věk a životní cyklus, v němž se spotřebitel nachází, dále vzdělání, zaměstnání, ekonomická situace spotřebitele, osobnost, životní styl nebo hodnoty přijímané spotřebitelem. Osobní faktory tedy představují základní prvky tvořící osobnosti jednotlivých spotřebitelů, strategie CRM si proto mohou vybrat, podle kterých kritérií vytvoří svou kampaň. Příkladem by mohly být produkty, které jsou určeny pro časově zatížené zákazníky. Produkty typu dva v jednom, tři v jednom nebo vše v jednom kombinují více funkcí několika produktů do jednoho jediného. (Kotler & Keller, 2013, s. 183-186) (Jakubíková, 2013, s. 64-66)

Psychologické faktory – Pro opravdové pochopení důvodů chování spotřebitele začaly moderní metody aplikovat psychologické poznatky. Cílem bylo zjistit, jaké stimuly

působily na chování spotřebitele při rozhodnutí o koupi. Odhaleny byly čtyři klíčové psychologické procesy zásadně ovlivňující spotřebitelovo rozhodnutí: motivace, vnímání, zkušenost, přesvědčení a postoje. Motivace je založena na potřebách, které se snažíme uspokojit, avšak většina z těchto potřeb není dostatečně silná na to, aby byl dán motiv k jejich uspokojení. Také zákazníkovy zkušenosti mají podstatný vliv na jeho chování. Pokud měl v minulosti dobrou zkušenost s jedním produktem určité značky, je vyšší šance, že při výběru jiného produktu zvolí právě danou značku. Přesvědčení a postoje mohou být založeny na vlastních znalostech, názorech, emocích či hodnotách nebo na subjektivním přesvědčení. Předpokládáme například, že švýcarský bankovní účet je nejbezpečnější nebo že japonské nože jsou nejostřejší. (Kotler & Keller, 2013, s. 187-194) (Koudelka, 2018, s. 143-196)

2.5.5 Marketingový komunikační mix

V dnešním komunikačním prostředí se může reklama zdát jako ústřední prostředek komunikace, ale není jediným a ani nejsilnějším prostředkem využívaným podniky pro komunikaci se zákazníky. Cílem marketingových komunikačních prostředků je vytvořit povědomí o značce, utváření image značky ve vzpomínkách zákazníka, vyvolání pozitivního vztahu ke značce a posílení loajality zákazníků. Aby mohly podniky implementovat správné komunikační programy, musí posoudit, které zážitky a dojmy budou mít největší vliv v každé fázi nákupního procesu. Je proto nutné využít správných komunikačních prostředků ve správnou chvíli. (Kotler & Keller, 2013, s. 581-583)

Marketingový komunikační mix se skládá z osmi hlavních způsobů komunikace: reklama, podpora prodeje, sponzorování, styky s veřejností, online marketing, mobilní marketing, přímý marketing a osobní prodej. (Kotler & Keller, 2013, s. 582)

Reklama – Reklama zasahuje geograficky rozptýlené zákazníky. Může vytvořit dlouhodobou image produktu nebo spustit rychlý prodej (víkendový prodej). Některé formy reklamy, jako je televize, mohou vyžadovat vysoký rozpočet, zatímco jiné formy, jako jsou noviny, nikoliv. Pouhá přítomnost reklamy může mít vliv na prodej, spotřebitelé mohou mít dojem, že silně inzerovaná značka musí nabízet „dobrou hodnotu“. Vzhledem k mnoha formám a způsobům využití reklamy je složité ji zobecňovat. Nicméně nejvýraznějšími znaky jsou: všudypřítomnost, zesílená

expresivita a kontrola nad obsahem. (Přikrylová & Jahodová, 2010, s. 66-70) (Karlíček & Zamazalová, 2009, s. 67-71)

Podpora prodeje – Zatímco reklama nabízí zákazníkům důvody pro koupi, podpora prodeje nabízí zákazníkům důvody pro koupi okamžitě. Mezi nástroje na podporu prodeje spadají kupříkladu kupóny, soutěže, prémie, klubové karty a další. Důsledkem podpory prodeje je mimo jiné přilákání zákazníků a dočasné zvýšení klesajícího prodeje. Nejrychleji se rozvíjejícím nástrojem podpory prodeje jsou digitální kupóny, které lze uplatnit prostřednictvím chytrého telefonu. Digitální kupóny eliminují náklady na tisk, snižují plýtvání papírem, jsou snadno aktualizovatelné a mají vyšší míru použití zákazníky. Nástroje podpory prodeje musí mít schopnost upoutat pozornost, obsahovat určitý podnět či pobídku k nákupu a výzvu k okamžité transakci. (Kotler, 2007, s. 880) (Přikrylová & Jahodová, 2010, s. 88-94)

Sponzorování – Sponzorování je nástrojem tematické komunikace, kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit určitý projekt či činnost a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle. Značka nebo produkt se tak dostávají do asociace spojené se sponzorovanou akcí, událostí, osobou atd. Sportovci a sportovní události sponzorované značkami jako jsou Nike, Adidas nebo Reebok jsou jedním z mnoha příkladů. Sponzorování je možné chápat jako marketingový nástroj pro zvýšení tržeb nebo také jako komunikační nástroj pro podporu cílů podniku, jako je zvýšení povědomí o značce, podpora image a reputace podniku oslovení nových segmentů zákazníků a jiné. (Kotler & Keller, 2013, s. 626-627) (Přikrylová & Jahodová, 2010, s. 130-132)

Styky s veřejností a publicita – Podnik ovlivňuje mnoho skupin veřejnosti. Veřejností je zde jakákoliv skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem nebo schopnost ovlivnit schopnost podniku dosáhnout svých cílů. Lze rozlišit vnitřní a vnější veřejnost. Mezi vnitřní veřejnost patří zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci, dodavatelé a odběratelé. Vnější veřejnost představuje různé finanční skupiny, jako jsou investoři, poskytovatelé úvěrů nebo věřitelé, orgány státní a komunální správy a mnoho různých zájmových skupin, organizací, komunit, medií apod. Většina středních a větších podniků má PR oddělení pro styk s veřejností, které sleduje postoje veřejnosti k podniku a distribuuje informace a komunikaci za účelem budování dobré vůle a

ochrany image podniku nebo jednotlivých produktů. (Jakubíková, 2013, s. 317-318) (Karlíček & Zamazalová, 2009, s. 133-137)

Online marketing – V dnešní době roste vliv online medií, stále více spotřebitelů používá internet a firmy se více účastní online komunikace se zákazníky a veřejností. Rozmanitost možností online komunikace znamená, že podniky mohou nabízet nebo odesílat informace a zprávy šité na míru, které zaujmou spotřebitele tím, že odráží jejich zvláštní zájmy a chování. Čtyři základní kategorie online marketingu jsou: webové stránky, reklamy v internetových vyhledávačích, bannerové reklamy a e-maily. Speciální kategorií jsou sociální média. Sociální média umožňují podnikům vytvořit svůj veřejný hlas a dát najevo svou přítomnost online, zejména díky své každodenní bezprostřednosti. Navíc jsou sociální média cenově efektivní metodou pro budování image a vztahů s online komunitou. Hlavními platformami jsou online komunity a fóra, blogy a sociální sítě. Sociální sítě (jako jsou Facebook, Twitter nebo LinkedIn) se staly v posledních letech nejsilnější a nejvyužívanější platformou a mnoho podniků je zařadilo do svých nástrojů pro komunikaci se zákazníky. (Kotler & Keller, 2013, s. 582, 637-645)

Mobilní marketing – Vzhledem k všudypřítomným chytrým telefonům, tabletům a schopnosti marketingových pracovníků přizpůsobit zprávy na základě demografických údajů a dalších charakteristik chování spotřebitele je přitažlivost mobilního marketingu jako komunikačního nástroje zřejmá. Mobilní zařízení mají několik výhod a charakteristik pro marketing: jsou většinou vázány na jednoho uživatele, jsou prakticky vždy zapnuté a dostupné, umožňují okamžitou spotřebu, protože jsou distribučním kanálem s platebním systémem a jsou vysoce interaktivní. Velkým vlivem jsou také mobilní aplikace, které mohou pomáhat podnikům s komunikací, vytvářením lepšího pohodlí pro zákazníka a jeho zábavou. Mobilní aplikace mohou být i nástrojem pro samotný prodej nebo reklamu. Mnoho podniků má vlastní aplikace, kde je možné si prohlédnout nové a stávající produkty, uskutečnit objednávky nebo se dozvědět něco nového o budoucích produktech. (Kotler & Keller, 2013, s. 650-652) (Karlíček & Zamazalová, 2009, s. 103-104)

Přímý marketing – Přímý marketing je souhrnné označení pro všechny druhy marketingové komunikace, při které je použita přímá a adresná komunikace vůči zákazníkům. Využívá mnoha prostředků, jako jsou: telemarketing, e-mail (zasílání

nabídek, oznámení či jiných informací zákazníkovi), pošta, zásilkové katalogy produktů a služeb nebo teleshopping. Výhodou přímého marketingu je zacílení na konkrétního uživatele, rychlost a spolehlivost objednávky, možnost individuální ceny produktu, tvorba a práce s databází a budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Pro efektivní využití přímého marketingu je nutné znát své zákazníky, proto je podstatné mít vytvořenou databázi zákazníků. Databázový marketing je proto proces budování, údržby a používání databází zákazníků a dalších databází (produktů, dodavatelů nebo prodejců) ke kontaktu, transakci a budování vztahů se zákazníky. (Jakubíková, 2013, s. 321-322) (Přikrylová & Jahodová, 2010, s. 94-105) (Karlíček & Zamazalová, 2009, s. 87-95)

Osobní prodej – Osobní prodej probíhá individuálním kontaktem prodejce a zákazníka, obvykle probíhá tváří v tvář, přes telefon, přes personalizovanou korespondenci nebo interaktivně po internetu. Do osobního prodeje jsou zahrnuty: průmyslový prodej (mezifiremní prodej), prodej do distribučních sítí (obchodní řetězce, maloobchody a velkoobchody) a prodej konečným spotřebitelům (přímý prodej zákazníkům). Největší výhodou osobního prodeje ve srovnání s ostatními nástroji komunikačního mixu je přímý kontakt mezi podnikem a zákazníkem, okamžitá zpětná vazba a individuální komunikace, která vede k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a vyšší loajality. Obchodní zástupci a prodejci jsou v přímém kontaktu se zákazníky, jsou schopni lépe pochopit jejich potřeby a očekávání a mohou tedy nabídnout zákazníkovi individuální nabídku připravenou právě a pouze pro ně. Přímý prodej využívá mnoha nástrojů a možností jako jsou prezentace produktů, obchodní schůzky, vzorky a ukázky produktů nebo veletrhy. (Přikrylová & Jahodová, 2010, s. 125-127) (Jakubíková, 2013, s. 320-321)

2.5.6 Segmentace trhu pro CRM

Podle míry přizpůsobování produktu a služeb potřebám zákazníků lze rozlišovat tři typy marketingu. **Individualizovaný marketing** se přizpůsobuje produktu a služeb individuálním potřebám jednotlivých zákazníků. Naproti tomu **nediferencovaný marketing** ignoruje rozdíly mezi zákazníky a nabízí všem jediný standardizovaný produkt nebo službu. Kompromisem mezi těmito typy marketingu je **cílený marketing**, ve kterém dochází k rozdělení zákazníků do několika skupin (segmentů) na základě

určitých kritérií. Jednotlivé segmenty mají vlastní specifickou nabídku přizpůsobenou formu produktu, jeho cenu, způsob marketingové komunikace a distribuci. (Karlíček, 2018, s. 110-112)

Cílený marketing prochází třemi fázemi. V první fázi dochází k rozdělení trhu na zákaznické segmenty, tento proces se nazývá **segmentace**. V druhé fázi se podnik zaměří na určitý segment či segmenty, tento proces je označován jako **targeting**. V poslední fázi probíhá **positioning**, kdy se podnik snaží ovlivnit, jakým způsobem cílový segment zákazníků vnímá daný produkt. (Karlíček, 2018, s. 111) (Kotler & Keller, 2013, s. 17-18)

Lošťáková (2009) rozlišuje tři typy strategií podle míry přizpůsobení jednotlivým zákazníkům. Tyto strategie jsou:

Masová personalizace – Tato strategie rozpoznává jednotlivé zákazníky podle adresy a jména, popřípadě podle předchozího nákupního chování. Tyto informace jsou dále využity pro vytvoření systému individuální marketingové komunikace, která u zákazníka vyvolává dojem, že je o něho pečováno individuálně i když jsou mu nabídnuty standardní produkty. Tuto metodu využívají často bankovní instituce, zásilkové obchody a další. Cílem této strategie jsou méně významní zákazníci. (Lošťáková, 2009, s. 18)

Masová kastomizace – Základem této strategie je myšlenka, že někteří zákazníci jsou ochotni platit navíc za zvláštní užitky. Podnik nechává zákazníky, aby se podíleli na vytváření produktu podle svých individuálních potřeb, ovšem ze standardní nabídky komponent produktů. Příkladem této strategie je vlastní sestavení počítače z nabízených komponentů nebo sestavení nábytku dle vlastních preferencí. Zákazník má tímto způsobem bližší vztah k nakoupenému produktu, přestože podnik věnuje všem zákazníkům stejnou péči. Masová kastomizace je využita hlavně u středně významných zákazníků. (Lošťáková, 2009, s. 18) (Karlíček, 2018, s. 112)

Diferencovaná kastomizace – Diferencovaná kastomizace nabízí zákazníkům nejvyšší stupeň individuálního přizpůsobení. Respektovány jsou rozdílné potřeby a preference zákazníka, a to jak u produktu, tak i u způsobu komunikace a distribuce. Aktivní spolupráce zákazníka s podnikem je naprosto podstatná a hodnota produktu tím nabývá na ceně. Diferencovaná kastomizace je využita hlavně pro významné zákazníky. (Lošťáková, 2009, s. 18-19)

Jak již bylo řečeno, segmentace rozděluje zákazníky do určitých skupin, segmentů. Segmenty lze rozlišovat na základě čtyř klasických skupin kritérií: demografická, geografická, psychografická a behaviorální. (Barnes, 2003, s. 36-38)

Demografická kritéria – kupující jsou rozděleni podle věku, pohlaví, povolání, vzdělání, finančního příjmu, národnosti, rasy, fáze životního cyklu rodiny, náboženského vyznání a dalších demografických charakteristik. (Kotler & Keller, 2013, s. 271-279)

Geografická kritéria – zákazníci jsou rozčleněni na základě geografických jednotek, jako jsou kontinenty, státy, regiony, města, čtvrti nebo vesnice. Toto rozdělení vychází ze skutečnosti, že lidé žijící v určitých geografických jednotkách sdílejí podobné potřeby a charakteristiky. (Karlíček, 2018, s. 115)

Psychografická kritéria – kupující jsou odlišeni podle životního stylu, hodnot a psychologických a osobnostních znaků. Toto rozlišení se opírá o základní demografické informace, jako jsou věk nebo pohlaví. Zákazníci sdílejí podobné zájmy, aktivity a názory. Ze statistického hlediska se mohou jevit jako členové jedné skupiny, jejich potřeby a přání se však mohou lišit. (Karlíček, 2018, s. 114) (Jakubíková, 2013, s. 162)

Behaviorální kritéria – kategorizace zákazníků podle jejich chování a přístupu k produktu. Zákazníky jsou segmentování např. podle důvodu užívání produktu, podle míry užívání, podle příležitosti užití produktu nebo podle loajality k určitému produktu či značce. Behaviorální segmentace je považována za nejpoužívanější a nejvhodnější způsob segmentace. (Kotler & Keller, 2013, s. 281-282) (Karlíček, 2018, s. 116-118)

Kromě výše zmíněných klasických kritérií segmentace existuje mnoho dalších metod segmentace, založené mohou být na ziskovosti zákazníků, loajalitě k podniku nebo vyznávaných hodnotách.

Lošťáková (Lošťáková, 2009) rozlišuje na základě jejich ziskovosti zákazníky:

Vysoce výnosní zákazníci – Tito zákazníci se vyznačují nadprůměrnou loajalitou a ziskovostí pro podnik. Hlavním cílem strategie CRM je s nimi vytvořit udržitelný a dlouhodobý vztah, často za pomoci individuálních programů přizpůsobujících se jejich potřebách k maximální spokojenosti. (Lošťáková, 2009, s. 100-101)

Podcenění zákazníci – Tito jsou loajální, ale nejsou příliš ziskoví, v některých případech jsou pro podnik ztrátoví. Cílem strategie CRM je vytvořit vhodné programy, které by rozšířily příležitosti k nákupu u těchto zákazníků. (Lošťáková, 2009, s. 100-101)

Zákazníci s vysokým potenciálem – Tito zákazníci mají vysoký ziskový potenciál, ale mají nízkou loajalitu k firmě. Kvůli nízké loajalitě je vysoká pravděpodobnost, že se nechají zlákat konkurencí, je proto nutné investovat pomocí CRM do budování loajality. Využity mohou být přizpůsobené nabídky pro zvýšení jejich spokojenosti a dlouhodobé udržitelnosti. (Lošťáková, 2009, s. 100-101)

Ztrátový zákazníci – Tito zákazníci jsou zpravidla noví, jsou proto neziskoví a neloajální. Část z nich má potenciál stát se vysoce ziskovými a loajálními zákazníky, jiná část provede pouze jednorázovou transakci a už se nevrátí. Těmto zákazníkům nemusí vyhovovat nabídka firmy, a i přes snahu podniku si je získat, nemusí být uspokojeni a udrženi. Je pro ně nutná vysoká míra pozornosti pro seznámení se s výrobky a službami podniku. (Lošťáková, 2009, s. 100-101)

Segmentace dle Jakubíkové (2013) podle generačního typu zákazníka:

- **Generace X –** generace narozená v letech 1965–1982
- **Generace Y –** generace narozená v letech 1983–2000
- **Generace Z –** někdy označována také jako generace N, generace narozená po roku 2000

2.5.7 Implementace CRM

Podniky, které hodlají implementovat systém CRM, si mohou vybrat jednu nebo kombinace tří možností: vytvoření vlastního softwaru, nákup licencovaného softwaru nebo outsourcing spravovaného servisu.

Vytvoření vlastního softwaru

Tato metoda je velice nákladná (finančně i časově), ze tří nabízených možností většinou nejdražší, neboť podnik musí investovat do úložiště, aplikačního softwaru a hardwaru, spolu s náklady na údržbu a aktualizace. Avšak z dlouhodobého hlediska je tato metoda efektivnější; v případě problémů se softwarem je jejich odhalení a oprava jednoduší,

vzhledem ke znalostem získaným z vlastního vývoje a je zde větší kontrola nad funkcemi a fungováním softwaru. Podnik je také nezávislý na dodavatelích softwaru CRM. (Kumar & Reinartz, 2018, s. 172-173) (Dohnal, 2002, s. 68-70)

Nákup licencovaného softwaru

Další možností implementace systému CRM je nákup již hotového softwaru. Nákup licencovaného softwaru je často doprovázen nutností vytvořit IT infrastrukturu a integrování nového softwaru do stávajícího systému. Aby se předešlo těmto nutnostem, je většina softwaru CRM nabízena buď jako modulová část určitého systému (systém tvořený různými bloky/softwary, které plní různé funkce; podnik si může vybrat, jaké bloky vyhovují jeho potřebám), nebo jako nezávislý modul systému. Výhodou nákupu licencovaného softwaru je využívání již fungujícího softwaru s garancí funkcionality a historie. Nevýhodou je stále vyšší cena, několika měsíční integrace do systému a většinou roční obnovování licence. (Kumar & Reinartz, 2018, s. 173) (Dohnal, 2002, s. 70-75)

Outsourcing spravovaného servisu

Poslední možností je outsourcing správy systému CRM jiné firmě. Outsourcingová firma poskytne hardware, software a lidské zdroje výměnou za měsíční poplatek. Implementace zabírá méně času, protože aplikace jsou již vytvořeny a funkční. Výhodou jsou nízké počáteční náklady v porovnání s předchozími možnostmi, podnik nemusí platit licenční poplatky a náklady na hardware a nemusí najímat nebo školit IT personál. Toto řešení je vhodné pro menší podniky s omezeným rozpočtem, které tedy mohou využívat výhod CRM systému, aniž by musely nést jinak vysoké náklady CRM systému. Nevýhodami této možnosti je absolutní závislost podniku na outsourcingové firmě a možnost úniku citlivých informací mimo podnik. (Dohnal, 2002, s. 78-81) (Kumar & Reinartz, 2018, s. 173) (Starzyczná, 2007, s. 147,149)

2.6 Přínosy CRM

Zavedený CRM systém musí podniku poskytovat určité výhody. Kromě samotného zlepšení vztahů se zákazníky a zvýšení dosavadního obratu a zisku přináší CRM systém i mnoho dalších výhod. Kozák (2008), stejně jako Wessling (2003), rozlišuje následující přínosy CRM systému:

- Bezproblémový průběh obchodních procesů
- Více individuálních kontaktů se zákazníky
- Více času na zákazníky
- Odlišení se od konkurence
- Vylepšení image
- Přístup k informacím v reálném čase
- Spolehlivé a rychlé předpovědi
- Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami
- Nárůst efektivity a týmové spolupráce
- Růst motivace zaměstnanců

2.7 Bariéry implementace CRM

Zavedení nového systému do podniku je vždy velmi náročná práce, která zasahuje do mnoha podnikových procesů. Implementace CRM doprovází určité problémy a rizika, přičemž pro jejich vymezení vychází Kozák (2008, s. 12) z následujících situací:

- Na trhu převládá převis nabídky nad poptávkou. Většina firem se soustřeďuje pouze na cenu, přičemž tato strategie není trvale udržitelná, neboť je snadno napodobitelná.
- Ve firmách existuje povědomí o CRM, ale není většinou považován za podnikatelskou filozofii celé firmy, ale spíše za záležitost databází.
- Segmentace zákazníků podle výnosnosti je okrajová, firmy sestavují žebříček významnosti podle výše tržeb.
- Proces implementace CRM selhává především ze strany zaměstnanců, často mají nepochopení nebo odpor k zaváděným změnám.
- Ve firmách chybí prakticky orientované publikace a případové studie zaměřené na úskalí zavádění CRM. IT firmy sdělují, kterým firmám dodaly software pro podporu CRM, ale málokdy uvádí přínosy.
- Konkurenceschopnost firem na stagnujících trzích se dá udržet především rozvíjením vztahů se současnými zákazníky.

Největší překážkou v implementaci CRM do podniku jsou právě zaměstnanci. Většinou se objevují čtyři problémy zaměstnanců spojené se zavedením CRM. První problém je

ztráta kontroly a svobody jednání. Pracovníci prodeje jsou zvyklí na určitou volnost a možnosti volby, kterých se neradi vzdávají. Informace, s kterými doposud mohli pracovat dle vlastního uvážení, musí díky CRM systému sdílet s ostatními. Systém CRM sice usnadňuje jejich práci, na druhou stranu, však mohou mít pocit ztráty svých pracně získaných informací. Druhý problémem, který se často vyskytuje je strach ze ztráty pracovní pozice nebo přesun na jinou pozici. Zaměstnanci by měli být informování o výhodách systému CRM a měli by být ujištěni o usnadnění práce vlivem implementace CRM, nikoliv její ztráty. Třetím problémem je nedostatečná informovanost zaměstnanců ze strany managementu podniku. Při nedostatečné komunikaci a diskuzi s managementem o situaci, podmínkách a změnách provázané se zavedením CRM vzniká tlak na zaměstnance, který se s postupem času změní v odpor a nedůvěru vůči implementaci, pokud mu není věnována dostatečná pozornost. Poslední problém je spojen s novými normami, které můžou být kupříkladu pracovní předpis nadřízeného. Pokud se vedení podniku rozhodne systém CRM neustále rozvíjet, tak se toto rozhodnutí stává legitimní normou. Při nedostatečné komunikaci nebo bez možnosti diskuze se zaměstnanci může docházet k odporu a odmítnutí norem zaměstnanci. Tento odpor je zpravidla skrytý, pracovníci mohou navenek souhlasit s normami, mezi sebou ho však kritizují. Situace může vyvrcholit skrytými sabotážemi systému, což je pro podnik nebezpečné a nežádoucí. (Wessling, 2003, s. 146-150) (Lehtinen, 2007, s. 152)

Všem těmto problémům by mělo vedení podniku věnovat dostatečnou pozornost a snažit se je předejít či zabránit jejich vzniku. Dostatečná komunikace se zaměstnanci a diskuze o jejich pocitech a představách jsou silným nástrojem ve zvládání implementace CRM systému.

3 Metodika

V této kapitole je vymezen cíl diplomové práce, metodický postup a použité metody. Určen je také způsob sběru dat pro diplomovou práci.

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení trendů v současném moderním řízení vztahů se zákazníky s důrazem na využívání a zpracování dat systému CRM, najít problematická místa, navrhnout změny a doporučení.

Dílčí cíl 1: Zhodnocení trendů v současném moderním řízení vztahů se zákazníky.

Dílčí cíl 2: Nalezení problematických míst systému CRM ve vybraném podniku.

Dílčí cíl 3: Navržení změn a doporučení pro vybraný podnik.

3.2 Metodický postup

1. Prostudování odborné literatury. Tento krok je součástí literární rešerše, dále je rozebrán v kapitole 5 Diskuze. Splněním tohoto kroku je splněn i dílčí cíl 1.

2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce.

3. Provedení analýzy současného stavu řízení vztahů se zákazníky. V tomto kroku je spolu s vlastním pozorováním CRM vybraného podniku použita Saatyho metoda párového srovnání. Tento krok je nutný pro splnění dílčího cíle 2.

4. Sběr dat. Data jsou čerpána z interních materiálů a z webových stránek vybraného podniku.

5. Vyhodnocení systému CRM a procesu jeho implementace v podniku. Tento krok pomáhá naplnění dílčího cíle 3.

6. Navržení doporučení a změn. Tomuto kroku je věnována kapitola 5 Diskuze, která spolu s předchozím krokem slouží k naplnění dílčího cíle 3.

3.3 Použité metody

3.3.1 Saatyho metoda párového srovnání

Tento postup pro stanovení vah kritérií je součástí metody AHP (Analytický hierarchický proces) určené k řešení složitějších vícekriteriálních úloh, kde je rozhodovatelem pouze jedna osoba. Postup je založen na sestavení tzv. Saatyho matic párových porovnání. Rozhodovatel při použití této metody nejen udává, která ze dvou porovnávaných kritérií je pro něj důležitější, ale také stanoví míru této preference. Pro vyjádření míry preference navrhl Saaty škálu uvedenou v tabulce 1, přičemž každému číslu je přiřazen tzv. lingvistický termín, který danou míru preference slovně popisuje. (Ramík & Perzina, 2008, s. 44-47)

Tabulka 1: Škála preferencí

Číslo	**Lingvistický termín**
1	Kritéria jsou stejně významná
3	První kritérium je slabě významnější než druhé
5	První kritérium je silně významnější než druhé
7	První kritérium je velmi silně významnější než druhé
9	První kritérium je absolutně významnější než druhé

zdroj: (Ramík & Perzina, 2008, s. 70)

Základní škálu je také možné rozšířit o mezistupně (2, 4, 6, 8), které umožňuji zvolit citlivější míru preference. Při slovním hodnocení je podle povahy věci možné nahradit výraz „důležitý“, resp. „důležitější“ apod., jinými vhodnými výrazy, resp. jejich tvary, např: „významný“, „velký“, „pravděpodobný“ apod. (Ramík & Perzina, 2008, s. 70-71)

Stanovením preferenčních vztahů mezi jednotlivými kritérii je získána pravá část Saatyho matice S,

$$S = \begin{pmatrix} 1 & s_{12} & \dots & s_{1n} \\ 1/s_{12} & 1 & \dots & s_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ 1/s_{1n} & 1/s_{2n} & \dots & 1 \end{pmatrix} \quad (1)$$

Hodnoty na diagonále jsou vždy jedna a pro inverzní prvky platí $s_{ij} = \frac{1}{s_{ji}}$. Prvky Saatyho matice s_{ij} mohou být vyjádřeny jako poměr vah,

$$s_{ij} = \frac{w_i}{w_j}. \tag{2}$$

Váhy kritérií lze stanovit po získání Saatyho matice dvěma způsoby: exaktním nebo aproximativním.

- Exaktní způsob využívá metody nejmenších čtverců a vede k nekonvexnímu kvadratickému programování, což způsobuje značné obtíže při výpočtech, a to především u rozsáhlejších souborů.
- Aproximativní způsob je prakticky jednodušší, přičemž nejjednodušší aproximativní metoda je metoda stanovení normalizovaných vah w_i, která využívá vážený průměr geometrického průměru řádků. (Ramík & Perzina, 2008, s. 71-72)

Normalizované váhy w_i lze stanovit následovně:

$$w_i = \frac{v_i}{\sum_i^N v_i} = \frac{\left[\prod_j^N s_{ij}\right]^{\frac{1}{N}}}{\sum_i^N \left[\prod_j^N s_{ij}\right]^{\frac{1}{N}}}, \tag{3}$$

Symbolem $\left[\prod_j^N s_{ij}\right]^{\frac{1}{N}}$ se označuje součin všech hodnot s_{ij}. (Ramík & Perzina, 2008, s. 44-47,71)

K posouzení Saatyho matice je nutné ověřit, zda se jedná o matici konzistentní. Pro zjištění konzistence je nutné zjistit koeficient konzistence (CR – consistency ratio), přičemž za konsistentní je brána hodnota CR ≤ 0,1. Koeficient konzistence se dá vypočítat následujícím způsobem:

$$CR = \frac{CI}{RI}, \tag{4}$$

Kde CI značí konzistenční index (consistency index), přičemž platí

$$CI = \frac{\lambda_{max} - N}{N-1}, \tag{5}$$

Přičemž λ_{max} lze stanovit dle vzorce

$$\lambda_{max} = \frac{1}{N}\sum_i^N \frac{(S \cdot \vec{w})_i}{w_i}, \tag{6}$$

Kde $\vec{w}$ značí vektor a $(S \cdot \vec{w})_i$ značí *i-tý* prvek vektoru. (Ramík & Perzina, 2008, s. 73-74)

RI značí náhodný index (random index), pro který Saaty svým zkoumáním odvodil následující tabulku 2. Hodnoty náhodného indexu jsou závislé na počtu kritérií.

Tabulka 2: Náhodný index RI pro různý počet kritérií

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Zdroj: (Brožová et al., 2003, s. 19)

3.4 Sběr dat

Informace o firmě TONSTAV-SERVICE s.r.o. byly získány komunikací s ředitelem společnosti Ing. Martinem Trešlem, z webových stránek firmy (www.tonstav-service.cz/) a dále z portálu Justice (https://justice.cz/) a z Veřejného rejstříku a Sbírky listin (https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik).

Informace o informačním systému byly získány komunikací s výrobcem – firmou K2 atmitec s.r.o., z webových stránek IS K2 (https://www.k2.cz/cs) a z volně dostupné nápovědy systému K2 (https://help.k2.cz/k2gaia/02/cs/).

Informace ohledně porovnávaných CRM systémů byly získány z webových stránek https://www.systemonline.cz/, https://www.capterra.com/ a webových stránek jednotlivých CRM systémů:

- Pipedrive - https://www.davame.cz/pipedrive
- FLOWii - https://www.flowii.com/cz
- RAYNET CRM - https://raynet.cz/#gref
- eWAY CRM - https://www.eway-crm.com/cs/.

4 Praktická část

Tato kapitola obsahuje: představení vybraného podniku, charakteristiku CRM systému vybraného podniku, popis procesu objednávky a pronájmu strojů, popis marketingového komunikačního mixu vybraného podniku a zhodnocení problematických míst systému CRM.

4.1 Představení vybraného podniku

V této kapitole je představen podnik TONSTAV-SERVICE s.r.o., který byl předmětem analýzy řízení vztahů se zákazníky.

4.1.1 Základní údaje o podniku

Firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. je zapsaná v Obchodním rejstříku pod následujícími údaji (*Veřejný rejstřík a sbírka listin*, 2021):

Název firmy: TONSTAV-SERVICE s.r.o.

Sídlo firmy: Okružní 630, České Budějovice 4, 370 01 České Budějovice

Datum vzniku a zápisu: 4. ledna 1996

Identifikační číslo: 63907887

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Spisová značka: C 5799 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích

Základní kapitál: 11 661 000,- Kč

Předmět činnosti:

- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Zednictví

- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení

4.1.2 Profil firmy

Firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. je společnost s ručením omezením specializovaná na oblast stavebnictví, která působí na českém trhu od roku 1996 se sídlem v Okružní 630, v Českých Budějovicích. Zapsána je obchodní společnost u Krajského soudu v Českých Budějovicích pod spisovou značkou C 5799. Mezi lety 1996 a 2019 patřila společnost do mezinárodní skupiny Lorencic GmbH & Co KG., resp. SCHMID INDUSTRIE HOLDING. Od června 2019 se jediným společníkem stala **PRO-DOMA, SE** s nejširší sítí stavebnin v České republice. Hlavním předmětem podnikání společnosti TONSTAV-SERVICE s.r.o. je prodej, pronájem a servis omítací a dopravní techniky, stavebních výtahů, pump na beton a další odborné techniky. Firma v současné době zaměstnává 87 zkušených zaměstnanců, za dobu svého podnikání byla vedle pobočky v Českých Budějovicích vybudována síť poboček v Praze, Berouně, Brně, Ostravě a Hradci Králové, odkud firma obsluhuje zákazníky po celé České republice a v zahraničí. Cílovou skupinou odběratelů jsou specializované velkoobchody, prodejny zaměřené na stavební materiál, stavební firmy a maloobchodní zákazníci. Firma je svými zákazníky hodnocena velmi kladně, hlavně pro své spolehlivost a rychlost dodávek a zkušenou obsluhu obchodů, která ráda poradí s výběrem. Cílem TONSTAV-SERVICE s.r.o. je profesionální kvalita, spolehlivost, a především spokojenost zákazníků v dlouhodobém horizontu. Důraz je dán na individuální, a především lidský přístup k zákazníkovi a jeho potřebám. (*Veřejný rejstřík a sbírka listin*, 2021) (*TONSTAV-SERVICE*, 2021)

4.1.3 Mateřská společnost PRO-DOMA, SE

Firma PRO-DOMA, SE je zapsána v Obchodním rejstříku pod následujícími údaji (*Veřejný rejstřík a sbírka listin*, 2021):

Název firmy: PRO-DOMA, SE

Sídlo firmy: Budčická 1479, Újezd nad Lesy, 190 16 Praha 9

Datum vzniku a zápisu: 24. října 2012

Identifikační číslo: 24235920

Právní forma: Evropská společnost

Spisová značka: H 841 vedená u Městského soudu v Praze

Jak již bylo zmíněno, firma PRO-DOMA, SE se od června 2019 stala jediným společníkem firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. Na konci roku 2021 současně proběhne fúze firmy TONSTAV-SERVICE s.r.o. s firmou PRO-DOMA, SE. (*TONSTAV-SERVICE*, 2021)

Firma PRO-DOMA, SE je druhým největším distributorem stavebních materiálů v České republice. Pod názvem PRO-DOMA, SE působí firma na českém trhu od roku 2012, její počátky však sahají až do roku 1990, kdy Josef Mařinec založil první prodejnu. V současné době se počet rozrostl na 91 prodejen po České republice, ve kterých zaměstnává 1084 zaměstnanců. Právní formou firmy je evropská společnost (SE, Societas Europaea), což je typ akciové společnosti, která umožňuje provozovat podnikání v různých evropských zemích za použití jednotného souboru pravidel. Společnost PRO-DOMA se v maloobchodním prodeji specializuje na stavebniny, střechařský sortiment, hutní materiály a stavební půjčovny, ve velkoobchodním prodeji se soustřeďuje na prodejny stavebnin. Vizí firmy je vybudovat nejširší síť vlastních a partnerských prodejen a půjčoven pod značkou PRO-DOMA. (*PRO-DOMA*, 2021) (*evropská společnost*, 2021)

4.1.4 Organizační struktura

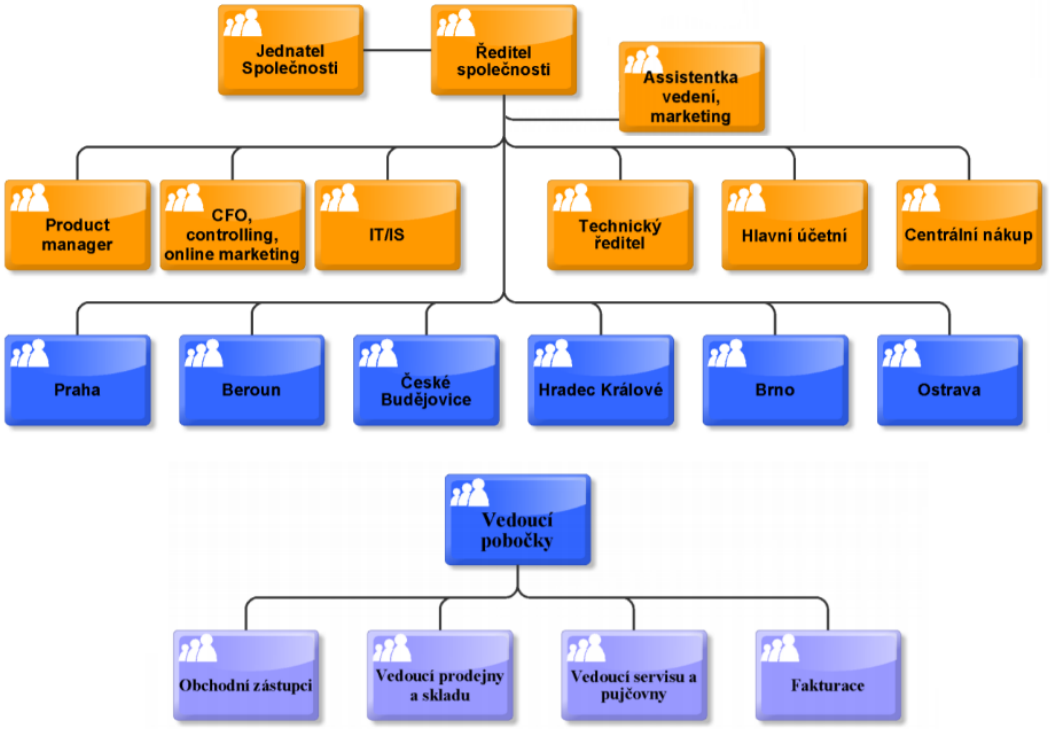
Podnik TONSTAV-SERVICE s.r.o. je obecně rozdělen do dvou částí: centrála a síť poboček. Na nejvyšší úrovni je ředitel společnosti Ing. Martin Trešl a jednatel společnosti Josef Mazanec, pod jejichž vedením jsou zaměstnanci centrály, která má sídlo v Českých Budějovicích. Centrálu tvoří produktový manažer, finanční ředitel, technický ředitel, správce IT/IS, hlavní účetní, odbor centrálního nákupu a asistentka vedení, která také dohlíží nad marketingem.

Produktový manažer – produktový manažer aktivně sleduje trh, monitoruje aktuální trendy a identifikuje je. Na základě pozorování vytváří strategické plány (návrhy, tvorba

a spuštění nových produktů), připravuje produktové materiály a produktová školení a vzdělává obchodní reprezentanty firmy. Stanovuje obchodní a cenovou strategii.

Finanční ředitel – Finanční ředitel odpovídá za zabezpečení ekonomické a finanční stability společnosti a zajišťuje efektivnost hospodaření společnosti. Jeho náplní práce jsou operativní řízení CF, roční plány a rozpočty, strategické řízení financí, spolupráce na obchodní strategii, řízení obchodního rizika, pohledávek, právní služba, pojištění, vztah s bankami a leasingovými společnostmi. Důležité je také zajištění financování rozvoje společnosti a opatření k dosažení plánovaných finančních cílů (zisk, dividenda, daňová politika, mzdová politika…).

Obrázek 1: Organizační struktura firmy TONSTAV-SERVICE s.r.o.



*Zdroj: (*Veřejný rejstřík a sbírka listin*, 2021)*

Technický ředitel – technický ředitel se stará o řízení a organizaci činností v oblasti strojní technik, konkrétně v oblasti majetku, techniky a zboží. Definuje a implementuje technickou (technologickou) strategii společnosti, vyhledává nové technologie, stroje a přístroje, které by zajistily požadovanou návratnost investic při zachování zvolené strategie produktového mixu. Navrhuje nové postupy ke zvýšení efektivnosti stávající půjčovny, servisu a produktivity práce. Dále se zabývá řízením a kontrolou oblasti

bezpečnosti a hygieny práce a pečuje o řízení, koordinaci a kontrolu výsledků práce svěřených útvarů na jednotlivých pobočkách.

Správce IT/IS – správce IT/IS nastavuje parametry informačních systémů firmy a počítačových sítí. Má za úkol zajistit funkčnost a bezpečnost během provozu celého výpočetního systému nebo sítě. Monitoruje a diagnostikuje provoz operačních systémů i počítačových sítí, zajišťuje trvalou optimalizaci, antivirovou ochranu a kompletní zálohování. Implementuje firemní a systémové aplikace a detekuje chyby a vady sítí a jejich jednotlivých systémů. Součástí jeho práce je i vedení podrobné dokumentace. Do jeho kompetence spadá i mobilní telefonie, oblast pevných linek, zajištění fungování webových stránek, e-shopu a registrovaných domén.

Hlavní účetní – hlavní účetní odpovídá za kompletní vedení účetnictví v účetní jednotce v souladu s obecně závaznými právními předpisy, zabezpečuje veškeré činnosti spojené s interním a externím výkaznictvím a zodpovídá za organizační vedení účtárny. Komunikuje s daňovými poradci při řešení sporných daňových případů a stará se o práce související se závěrkou, statistické výkazy a účastní se ve škodní komisi. Připravuje a shromažďuje podklady pro audit, zpracovává interní směrnice a instrukce.

Oddělení centrálního nákupu (OCN) - Oddělení centrálního nákupu zajišťuje zboží pro celou firmu, zabývá se tedy jak složením produktového portfolia („product management“), tak i faktickým dodáním zboží od výrobce (výjimečně obchodníka) k firmě a na jednotlivé pobočky dle stavu zásob a objednávek. Součástí je sledování trhu, komunikaci s dodavateli, s obchodníky a prodejnami, vyřizování reklamací u dodavatelů a logistika pohybu zboží od výrobce na pult.

Asistentka vedení, marketing – asistentka vedení zajišťuje občerstvení návštěv, chod kuchyňky centrály, ubytování, agendy pošty odesílané a přijímané, eventy (pro zaměstnance i zákazníky), tiskoviny (od vizitek po výroční zprávu) a katalogy, reklamní a propagační předměty včetně dokumentace pro daňové účely, administraci e-shopových objednávek, plnění microsites atd.

Pobočky – společnost vlastní celkem šest poboček ve městech Praha, Beroun, České Budějovice. Hradec Králové, Brno a Ostrava. Každá pobočka obsahuje prodejnu, půjčovnu a servisní oblast, zároveň je na každé pobočce přítomen vedoucí pobočky, obchodní zástupci, vedoucí prodejny a skladu, vedoucí servisu a půjčovny a účetní fakturací.

4.1.5 Sledované ukazatele firmy

Firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. a její vedení měsíčně sleduje kromě běžných finančních ukazatelů (jako jsou ROE, ROA, obrat na zaměstnance, doba obratu zásob, struktury nákladů, struktury pohledávek a jiné) i výkony (obraty a hrubé marže) jednotlivých obchodních zástupců, jednotlivých poboček a celé firmy ve struktuře skupin zboží a skupin předmětů pronájmů. V současné době je navíc vyhodnocován zvlášť výkon e-shopu.

Pro představu jsou v tabulce 3 zobrazeny vybrané finanční ukazatele z let 2015 až 2019. Veškeré hodnoty (vyjma procentuálních hodnot) jsou v tisících korun českých.

Tabulka 3: Vybrané finanční ukazatele z let 2015-2019

Ukazatele/rok	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Zisk ke zdanění	10615	251	9957	20878	6537
Zisk po zdanění	8590	82	8046	16867	5181
Vlastní kapitál	153491	147811	152949	159834	164995
ROE	**6 %**	**0 %**	**5 %**	**11 %**	**3 %**
Úroky	-216	-387	-490	-745	-840
Zisk před úroky a daněmi	10831	638	10447	21623	7377
Celková aktiva	178625	191236	206851	221668	220142
ROA	**6 %**	**0 %**	**5 %**	**10 %**	**3 %**
Index finanční páky	**1 %**	**0 %**	**1 %**	**1 %**	**1 %**
Obrat (zboží a služby)	257797	212943	222296	275168	271187
Tržby z prodeje zboží	203270	168660	176296	215834	220490
Náklady na zboží	168649	134350	139220	168912	170495
Tržby za služby a akce	54527	44283	46000	59334	50697
Provozní rentabilita tržeb	**4 %**	**0 %**	**5 %**	**8 %**	**3 %**
Počet zaměstnanců	80	79	80	84	87
Obrat na zaměstnance	**3217**	**2730**	**2779**	**3276**	**3117**
Zisk ke zdanění na zaměstnance	**133**	**3**	**124**	**249**	**75**

*zdroj: (*Veřejný rejstřík a sbírka listin*, 2021)*

Dle tabulky 3 lze vidět, že zisk po zdanění v průběhu posledních pěti let velmi kolísal, což se samozřejmě projevilo i u rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv. Největší propad v zisku před zdaněním byl zaznamenán v roce 2016. Obrat (za zboží a

služby) a tržby z prodeje zboží měli v průběhu let spíše rostoucí tendenci. Počet zaměstnanců v průběhu let mírně vzrostl, k roku 2019 jich bylo evidováno 87, přičemž obrat na zaměstnance kolísal kolem hodnoty tří milionů Kč.

4.1.6 Nabídka Firmy

Firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. je obchodní společnost specializovaná na oblast stavebnictví. V sortimentu firmy lze najít produkty, jako jsou například: omítací technika, omítačky, pumpy na čerpání betonu, minijeřáby, montážní plošiny, kompresory, lešení, stavební výtahy a vrátky, míchačky, hladičky, vysavače, vibrační techniku, bourací kladiva atd. Firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. dává důraz především na kvalitu, v nabídce jsou proto zastoupeny převážně renomované značky jako jsou Brinkmann, Putzmeister, JEKKO, OVERMAT, GEDA, Starmix, Somero, Rokamat, Whiteman Multiquip, VACULYFT, PFT a M-TEC, CompAir, ATIKA, HTC, DIEM, NORTON, SPEWE, DeWalt, WEBER MT a další. Ke všem produktům je poskytnut záruční a pozáruční servis, prodej náhradních dílů a poradenství. V současné době firma provozuje šest poboček ve městech: České Budějovice, Praha, Beroun, Brno, Ostrava a Hradec Králové. (*TONSTAV-SERVICE*, 2021)

Obchodní činnost podniku je rozdělena na tři hlavní činnosti – prodej, pronájem a servis stavebních strojů a techniky.

Prodej – katalog firmy čítá více než 10.000 položek, přičemž zaměření je na prodej specializovaného sortimentu kvalitního ručního nářadí, stavebních materiálů a zařízení pro stavbu a staveniště, který je pružně upravován v návaznosti na aktuální požadavky zákazníků. Nákup lze uskutečnit na jakékoliv ze šesti poboček nebo využitím e-shopu.

Pronájem – firma nabízí jednorázové, krátkodobé nebo i dlouhodobé zapůjčení stavebních strojů a techniky, které si lze pronajmout v půjčovnách na všech pobočkách.

Servis – Firma poskytuje servisní služby svých produktů typu: záručního a pozáručního servisu, opravy strojů a dodávky náhradních dílů, příslušenství a spotřebních materiálů. Po dobu opravy si lze zapůjčit náhradní stroj z půjčovny. Poskytnuty jsou i nadstandardní služby jako jsou: pravidelné servisní prohlídky, revizní dny a elektrické revize, zprostředkování namontování zabezpečovacích zařízení a asistenční služba při poruše strojů PROTOOL.

Zboží je možné osobně odebrat v kterékoliv ze šesti prodejen nebo je na žádost zákazníka zavezeno na místo určení po celé České republice. Závozy i svozy techniky jsou zajištěny po předchozí domluvě v požadovaných časech, což výrazně přispívá k odstranění prostojů na stavbách. (*TONSTAV-SERVICE*, 2021)

4.2 Charakteristika CRM

Podnik TONSTAV-SERVICE s.r.o. používá od roku 2002 informační systém K2, jehož součástí je i modul pro řízení vztahů se zákazníky.

4.2.1 Informační systém K2

Informační systém K2 (dále jen IS K2) je komplexní systém pro řízení podniků, který je vyvíjen a dodáván IT firmou K2 atmitec s.r.o. se sídlem v Ostravě. IS K2 patří mezi nástroje pro řízení podniku v reálném čase a slouží k získání celkových informací o hospodaření firmy. Prostřednictvím svých mnoha nabízených modulů provázaně řídí činnosti jednotlivých oblastí podnikání, vzhledem k vysoké míře provázanosti jsou proto veškeré údaje vkládány do programu jen jednou a zpracování všech agend podniku je do maximální míry automatizováno. Základní moduly lze vidět v tabulce 4, přičemž všechny uvedené moduly jsou k dispozici všem uživatelům IS K2. (K2 atmitec s.r.o., 2021c)

Tabulka 4: Základní moduly K2

Základní data	Moje kancelář	Komunikace	Marketing – CRM	Prodej/ zpracování zakázek	Nákup/ zásobování	Reklamace/ servis
Údržba	Logistika	Výroba	Projekty	Smlouvy	Celnice	Finance
Manažerské přehledy	Účetnictví	Majetek	Mzdy	Web a e-shop	Správa dokumentů	Správce

Zdroj: (K2 atmitec s.r.o., 2021b)

IS K2 je doporučován středně velkým firmám, které v současné době rostou, a jimi používaný systém je již nedostačující. Informační systém je nabízen jako široký standardizovaný celek, který je poté upraven podle požadavků a parametrů individuálních uživatelských firem, např. v závislosti na způsobu uplatnění (výroba, obchod nebo služby) nebo odvětví, ve kterém firma podniká. Zároveň umožňuje IS K2 uživatelům napojovat řešení třetích stran. (K2 atmitec s.r.o., 2021c)

IS K2 je nabízen ve třech variantách: K2 Business, K2 Professional a K2 Enterprise.

K2 Business – K2 Business je určen firmám, které vyžadují snadné a rychlé uvedení informačního systému do provozu, a zároveň i jeho vysoce kvalitní a profesionální úroveň. Firmy očekávají od systému administrativní zjednodušení, stabilitu a bezchybnost záznamů, propracovanost aplikací a průhlednost vnitřních procesů. Nepředpokládají se úpravy systému ani vývoj vlastních funkcionalit.

K2 Professional – K2 Professional je určen firmám, které vyžadují vysoce profesionální nástroj s možností upravení informačního systému na míru svým potřebám a požadavkům. Hlavním znakem je jeho lokální přizpůsobení pomocí automatizace pracovních postupů nebo pomocí specializovaných funkčností.

K2 Enterprise – K2 Enterprise je určen firmám, které chtějí mít procesní a organizační strukturu podporovanou informačním systémem. Tato varianta je vhodná pro firmy, které od systému očekávají především automatizaci, zjednodušení a maximální přizpůsobení svým podmínkám a specifikům. (K2 atmitec s.r.o., 2021c) (K2 atmitec s.r.o., 2021b)

Firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. používá v současné době variantu K2 Professional.

4.2.2 Modul Marketing – CRM

IS K2 disponuje nástroji pro řízení vztahů se zákazníky, které jsou součástí modulu *Marketing – CRM*. Tento modul slouží k vedení prodejních příležitostí směřujících k případnému uzavření obchodu za pomoci mapování tržního potenciálu a práce s informacemi. Hlavním cílem modulu je evidence obchodních informací a jejich celkové vyhodnocení v přehledné podobě. (K2 atmitec s.r.o., 2021c)

Ve firmě TONSTAV-SERVICE s.r.o. v současné době pracuje s modulem *Marketing– CRM* zhruba dvacet zaměstnanců různých pozic, např. vedoucí poboček, vedoucí prodejen, obchodní zástupci a další.

Modul *Marketing – CRM* je rozdělen do následujících složek, tzv. „knih“:

- Nabídky/Poptávky
- Partneři
- Kontaktní osoby
- Aktivity
- Příležitosti
- Kampaně
- Vyhodnocení marketing
- Správa a nastavení

Nabídky/Poptávky – Kniha *Nabídky/Poptávky* je rozdělena do dvou dalších knih:

V knize *Nabídky* je možné vytvořit a zpracovat zaslané nabídky zákazníkům. Zadané informace lze poté využít k vyhodnocení úspěšnosti a účinnosti zpracovaných nabídek.

Kniha *Poptávky* je určena pro vytváření a zpracování zaslaných a došlých poptávek dodavatelů. Vyhodnocením informací lze poté lépe identifikovat odběratele, který nejlépe splňuje vybrané požadavky.

Partneři – Kniha *Partneři* slouží k evidenci průběhu partnerského kontaktu, obsahuje všechny důležité údaje o partnerech a partnerských firmách. Kromě současných partnerů jsou zde zapsáni také potenciální zákazníci, konkurenti, dealeři i spolupracující firmy. Systém rozlišuje partnera a zákazníka, na kartě partnera jsou vedeny komunikační aktivity, zatímco na kartě téhož zákazníka jsou informace finančního charakteru. Nový partner se stává zákazníkem až po vystavení obchodních dokladů, zároveň musí být zapsán v knize *Dodavatelé/Odběratelé.*

Kontaktní osoby – Kniha *Kontaktní osoby* je databází všech osob uvedených u všech partnerů, která je také rozšířena o samostatně zavedené osoby. Vedeny jsou i aktivity, které proběhly nebo probíhají s kontaktními osobami.

Aktivity – Kniha *Aktivity* shrnuje veškeré události, které probíhají nebo proběhly. Aktivitou je systémem chápán jako jakýkoliv aspekt činnosti a práce s partnerem,

kontaktní osobou nebo doklady IS K2. Aktivity se mohou zadávat z karet *Partneři*, *Kontaktní osoby*, *Příležitosti*, *Kampaně* nebo přímo v knize *Aktivity*. Jednotlivé aktivity jsou rozlišeny podle typu, např. schůzka, odchozí hovor nebo vyřízení stížnosti.

Příležitosti – Kniha *přiležitosti* obsahuje všechny uživatelem připravené vzorové konfigurace možných nabídek a poptávek, jedná se proto o tržní příležitosti firmy. Stav a vývoj příležitostí se eviduje pomocí aktivit, které jsou k nim připojeny. Příležitost je většinou založena při kontaktu se zákazníkem se specifikovaným předmětem obchodu. Součástí knihy *Příležitosti* jsou i kromě samotného seznamu i statistická vyhodnocení úspěšnosti a porovnání historie.

Kampaně – Kniha *Kampaně* zobrazuje výčet všech hromadných akcí, které mají za úkol plošným způsobem oslovit co nejvíce potenciálních či současných zákazníků. Pomocí nástrojů knihy *Kampaně* je možné třídit aktivity do určených skupin a získat tak okamžitý přehled o účastnících kampaně a jejich reakci. Součástí knihy je i vyhodnocení přínosu konkrétní kampaně a hodnocení její úspěšnosti.

Vyhodnocení marketing – Kniha *Vyhodnocení marketing* poskytuje možnost vyhodnotit jednotlivé činnosti a akce v předchozích knihách podle jejich úspěšnosti nebo porovnat s historickými údaji.

Správa a nastavení – Kniha *Správa a nastavení* má podpůrné funkce a umožnuje upravit nebo změnit jednotlivá nastavení funkcí, parametrů nebo procesů. (K2 atmitec s.r.o., 2021c)

4.2.3 Dodatečné moduly pro CRM

Pro řízení vztahů se zákazníky jsou, kromě samotného modulu Marketing – CRM, důležité také moduly Komunikace a Kontaktní centrum.

Modul Komunikace – Modul *Komunikace* je nadstavbou modulu *Marketing*, který slouží ke zjednodušení komunikace s klienty a pro práci s interní elektronickou poštou. Modul je dále rozdělen na následující moduly:

- **Listovní pošta** – Modul *Listovní pošta* slouží k evidenci přijaté a odeslané pošty. Také umožňuje vytvářet podací archy nebo tisknout doklady jako jsou např. podací lístky nebo podací archy. Dodání poštovní zásilky je zprostředkováno některou ze

služeb poskytovaných Českou poštou, při zavádění dokladů listovní pošty je možné tyto služby specifikovat z uvedeného seznamu (kupříkladu obyčejná zásilka, cenný balík, cenné psaní atd.)

- **Pošta** – Modul *Pošta* zprostředkovává komunikaci mezi uživateli IS K2 a zároveň umožňuje komunikaci s ostatními subjekty mimo IS K2. Jedná se tedy jak o interní, tak o extérní poštu. V modulu je nutné předem nadefinovat poštovní schránky a jejích nastavení.
- **Datové schránky** – Modul *Datová schránka* je elektronické úložiště, které je určeno k doručování dokumentů a k provádění úkonů vůči orgánům veřejné správy. Tyto dokumenty mají formu datové zprávy, přičemž datovou schránku zřizuje a spravuje Ministerstvo vnitra.
- **Elektronická podání** – Modul *Elektronická podání* zprostředkovává elektronickou komunikaci s Českou správou sociálního zabezpečení. Jeho prostřednictvím je možné zaslat údajů týkajících se např. oznámení o nástupu do zaměstnání, evidenčního listu důchodového pojištění, příloh k žádostem o dávky a jiné. (K2 atmitec s.r.o., 2021c)

Modul Kontaktní centrum – Modul *Kontaktní centrum* zprostředkovává a zobrazuje informace o příchozích hovorech přímo v IS K2, přičemž je nutné mít propojený IS K2 s telefonní ústřednou. Skrz modul je možné ukládat automaticky všechny hovory, které proběhly přes ústřednu do IS K2, čímž lze získat přehled o hovorech všech zákazníků. Poskytnuto je i vyhodnocení všech hovorů a informací spojených s nimi, např. počet přijatých a zameškaných hovorů, jejich průměrná délka, frekvence hovorů a jiné. Modul *Kontaktní centrum* nejvíce využijí firmy se zákaznickou podporou. (K2 atmitec s.r.o., 2021b)

4.2.4 Implementace IS K2

Firma K2 atmitec s.r.o. nabízí dvě možnosti provozu IS K2, a to na vlastním serveru nebo v datovém centru K2.

Využitím vlastního serveru jsou veškerá data fyzicky uchována v uživatelské firmě, čímž vzniká podmínka vytvoření vlastní IT správy, která odpovídá jak za provoz systému, tak i za zabezpečení dat. Uživatelská firma si sama vybírá hardwarové technologie a data si zálohuje podle vlastního nastavení. (K2 atmitec s.r.o., 2021c)

Oproti tomu využitím datového centra K2 jsou veškerá data uchována v centrále firmy K2 atmitec s.r.o., čímž jsou zaručeny automatické aktualizace operačního systému a databází. Data uživatelských firem jsou také chráněny proti výpadkům napájení a připojení k internetu, přímo zálohovány a dostupné kdykoliv jsou potřebné. Velkou výhodou je také škálovatelnost hardwarového prostředí, což je schopnost systému pružně reagovat na vzrůstající či klesající nároky uživatelů na výkon systému, bez nutnosti budovat zcela nový systém (ve většině případů je postačující přidání dalšího hardwaru). (K2 atmitec s.r.o., 2021c)

Firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. využívá možnosti vlastních serverů a on-line sítě na pevných linkách pro komunikaci se všemi svými pobočkami.

Implementace IS K2 probíhá ve čtyřech následujících krocích:

1. Prvním krokem je zpracování projektu implementace. Implementační tým firmy K2 atmitec s.r.o. provede podrobnou analýzu firemních procesů a stávajících ekonomických a informačních systémů, jednotlivé procesy popíše a navrhne jejich optimalizaci. Zároveň implementační tým konzultuje s vedením uživatelské firmy veškeré možné problémy a požadavky na IS K2, je definován rozsah prací a přesný časový i finanční harmonogram prací. Průměrná doba zpracování projektu je 1-2 měsíce.
2. Následujícím krokem je instalace informačního systému, případná přizpůsobení a rozšíření na míru uživatelské firmy a její nastavení dle dohodnutých specifikací z projektu implementace. Zároveň během tohoto kroku probíhá přesun dat z původních systémů a propojení na externí služby a nástroje. Průměrná doba instalace a nastavení informačního systému je 2-11 měsíců.
3. Po přechodu na nový systém dochází k dočasnému zpomalení běhu uživatelské firmy, zaměstnanci si musí zvykat na nové procesy, činnosti a softwarové prostředí. Ve třetím kroku je proto nutné proškolit všechny zaměstnance, kteří budou s informačním systémem pracovat. Čím vyšší bude jejich připravenost, tím rychleji si zvyknou na nový informační systém. Školení zaměstnanců může proběhnout přímo v uživatelské firmě nebo v oficiálních školících centrech firmy K2 atmitec s.r.o. Průměrná doba školení zaměstnanců je 1-2 měsíce.
4. Posledním krokem je nasazení informačního systému do ostrého provozu. Během prvních týdnů jsou v uživatelské firmě přítomni konzultanti firmy K2 atmitec s.r.o.,

kteří asistují uživatelům s používáním IS K2 v reálném provozu, řeší ihned dodatečné požadavky, které nebyly odhaleny v průběhu projektu implementace a poskytují vědomostní a morální podporu. Dohled nad rutinním provozem a asistence konzultantů bývá ukončena po jednom měsíci. (K2 atmitec s.r.o., 2020a)

Implementace IS K2 proběhla ve firmě TONSTAV-SERVICE s.r.o. během šesti měsíců, navyknutí zaměstnanců na nový systém další tři měsíce.

4.2.5 Náklady IS K2

Při zjišťování nákladů na využívání informačního systému lze rozlišit náklady dvou druhů: implementační a provozní. Konkrétní vyčíslení nákladů jednotlivých služeb a činností je těžké určit vzhledem k individuálním předpokladům jednotlivých uživatelských firem a obchodní strategii firmy K2 atmitec s.r.o.

Implementační náklady – podle prvního kroku implementace je uživatelské firmě předem navrhnut projekt implementace spolu s finančním harmonogramem. Do implementačních nákladů je započítána samotná instalace IS K2, jakýkoliv hardware spojený s instalací a veškeré speciální úpravy, spojené s individuálními nároky a požadavky uživatelské firmy. K používání IS K2 je nutno zakoupit jednorázově licenci softwaru. Dále jsou do implementačních nákladů započítány dodatečné služby, jako jsou konverze dat z původních informačních a ekonomických systémů (převod dat je prováděn vytvořením importních můstků) a školení zaměstnanců spolu s případnou pomocí při nasazení informačního systému. (K2 atmitec s.r.o., 2021c)

Provozní náklady – uživatelská firma každý měsíc platí udržovací poplatek, který je stanoven na základě ceníkové ceny za licenci IS K2. V rámci tohoto poplatku je uživatelské firmě garantována včasná reakce na legislativní změny a kontinuální rozvoj a modernizace celého systému. Firma K2 atmitec s.r.o. informační systém neustále rozvíjí a každý rok vydává novou verzi obsahující nové a modernizované nástroje. Tato nová verze vyžaduje instalaci a někdy i úpravy na míru nových nástrojů, což pro uživatelskou firmu znamená další náklady. Dále je možné udržovací poplatek rozšířit o služby jako jsou například: servisní pohotovost nebo pravidelné návštěvy konzultantů. (K2 atmitec s.r.o., 2021c)

Dle vedení firmy TONSTAV-SERVICE s.r.o. stála licence IS K2 v řádech nižších jednotek milionů korun českých, měsíční poplatek za současných padesát pět uživatelů systému činí zhruba třicet tisíc korun českých.

4.2.6 Segmentace zákazníků

Firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. v současnosti eviduje více než 3000 zákazníků, z toho zhruba 1200 aktivních. IS K2 nabízí segmentaci zákazníků podle vlastních kritérií a parametrů, přičemž vedení firmy TONSTAV-SERVICE s.r.o. rozděluje své zákazníky podle jejich zaměření a produktových portfolií. Jedná se o interní rozdělení například na omítkáře, betonáře, střechaře, podlaháře, suchou stavbu, stavební firmy, velkoobchod a ostatní koncové zákazníky. Interní rozdělení pomáhá managementu firmy definovat hranice produktových portfolií a konstrukce rabatových listů pro jednotlivé skupiny zákazníků nad jednotlivými skupinami zboží.

4.3 Proces objednávky a pronájmu strojů

V následující kapitole je popsán proces vyřízení objednávky zákazníka přes obchodního zástupce a z e-shopu a proces vyřízení objednávky na pronájem strojů pro VIP zákazníky a ostatní zákazníky.

4.3.1 Proces vyřízení objednávky zákazníka při objednání zboží ze skladu

Firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. dbá o své zákazníky, a proto je ke každému zákazníkovi přidělen jeden konkrétní obchodní zástupce.

1. Prvním krokem procesu je přijetí objednávky zákazníka. U objednávky jsou zkontrolovány veškeré povinné údaje a náležitosti a dále je prověřen status zákazníka, zda s firmou TONSTAV-SERVICE s.r.o. již má existující smlouvu či ne.
2. Druhým krokem procesu je příprava objednávky. V případě dodání zboží ze skladu je zjištěn stav skladových zásob. V případě dostupnosti objednaného zboží je realizována skladová dodávka. V případě, že zboží není skladem, tak je zjištěn přibližný termín dodání a chybějící zboží je objednáno, zároveň probíhá informování zákazníka o daných skutečnostech.

3. Třetím krokem je výběr způsobu dodání zboží. Zákazník má na výběr ze dvou možností způsobu dodání zboží, a to: osobní odběr na jakékoliv ze šesti poboček firmy nebo dodání přes dopravce. V případě dopravy přes dopravce je zkontrolována hodnota objednávky, u objednávek v hodnotách vyšších než 5000 Kč je poskytnuta doprava zdarma po celé České republice, avšak u několika málo vybraných nadměrných položkách je doprava účtována vždy. Zároveň je u některých produktů vzhledem k riziku poškození během přepravy povolen pouze osobní odběr. Všechny tyto skutečnosti jsou konzultovány se zákazníkem.
4. Posledním krokem je příprava a expedice zboží a konečná fakturace. Vytvořen je dodací list, který je v případě osobního odběru na zvolené pobočce součástí dodávky nebo v případě dopravy přes dopravce je předán dopravci a po potvrzení navrácen.

4.3.2 Proces vyřízení objednávky z e-shopu pro pobočky

V následující části je popsán proces vyřízení objednávky z e-shopu pro pobočky. Při objednání z e-shopu je rozdílný proces v závislosti na způsobu platby (hotově, kartou, bankovním převodem, online platbou přes platební bránu GoPay a dobírkou) a dopravy zboží (osobní vyzvednutí nebo zaslání dopravní službou).

1. V prvním kroku obdrží pobočka od centrály e-mail s kopií objednávky a pokyny. Dle čísla objednávky si pobočka v IS K2 najde zakázku s již dotaženými položkami a cenami zboží i případnými cenami za dopravu a dobírku. K zakázce je automaticky vytvořena také nepotvrzená nebo potvrzená faktura (potvrzená v případě platby přes GoPay – platební bránu).
2. V druhém kroku pobočka rezervuje nepotvrzenou výdejkou nebo vytvoří rezervační list (pokud zboží není skladem) a dle pokynů z OCN objednává nebo převádí z jiné pobočky apod.
3. Ve třetím kroku potvrzuje pobočka výdejku, přičemž potvrzení výdejky slouží jako pokyn pro automatické odeslání e-mailu zákazníkovi s informacemi o expedici zboží v následujících případech:

   Zboží k osobnímu vyzvednutí – při potvrzení výdejky dostává zákazník automaticky informace o tom, že zboží je připraveno k vyzvednutí (pokud si zboží zákazník nevyzvedne do 14 dní, tak se výdejka a celá zakázka stornuje). V okamžiku vyzvednutí zboží zákazníkem se výdejka spolu s fakturou znovu potvrzuje.

Zboží na dobírku – při potvrzení výdejky dostává zákazník automaticky informace o tom, že zboží bylo předáno dopravci – zároveň pobočka potvrzuje fakturu a odesílá ji zákazníkovi spolu se zbožím a také elektronicky na e-mail (u faktury je posunuta splatnost o 14 dní).

Platba platební bránou (kartou GoPay) – platba se automaticky obratem přiřadí na fakturu (informace o zaplacení bude zobrazena na faktuře), faktura bude potvrzena a pobočka poté potvrdí výdejku i fakturu a zboží ihned odesílá. Potvrzená faktura odchází spolu se zbožím zákazníkovi a také elektronicky na e-mail.

Platba bankovním převodem – výdejku pobočka potvrdí a zboží odesílá až po informaci, že platba proběhla (potvrzení platby zasílá OCN, popř. účtárna). Potvrzená faktura odchází spolu se zbožím zákazníkovi a také elektronicky na e-mail.

Po kompletním vyřízení objednávky z e-shopu pobočka objednávku a veškeré podřízené doklady vždy potvrzuje. Pokud zákazník nechce čekat při delší dodací lhůtě nebo pokud si nákup z nějakého důvodu rozmyslí nebo si zboží nevyzvedne do 14 dnů od odeslání výzvy k vyzvednutí, tak je celá objednávka včetně všech podřízených dokladů stornována (zrušena) a dochází k vymazání položek z výdejky. Zákazníkovi je možné na jeho žádost zaslat proforma fakturu za účelem platby předem.

4.3.3 Proces vyřízení objednávky na pronájem strojů

V závislosti na statusu zákazníků, zda se jedná o VIP zákazníky či ostatní zákazníky, je proces objednávky na pronájem strojů mírně odlišný, základ procesu je však stejný. VIP zákazníci jsou obecně zákazníci s objemem obchodů, který je pro firmu zásadní. Množina VIP zákazníků se může měnit v čase změnou kritérií (obrat, marže, platební morálka atp.)

Proces objednávky na pronájem strojů pro VIP zákazníka:

1. Prvním krokem je přijetí objednávky na pronájem strojů. Dochází k ověření typu strojů a určení termínu jejich závozu.
2. Druhým krokem je kontrola přítomnosti daných strojů ve skladě. Pokud určitý stroj není přítomen na skladě, tak dochází k dohodě s jinou pobočkou o převedení stroje (jedná se o tzv. skladový převod).

3. Ve třetím kroku se připravuje stroj k závozu, je zkontrolován jeho stav a funkčnost. Zároveň je vyplněna příloha k nájemné smlouvě, která obsahuje protokol o předání a převzetí stroje.
4. Posledním krokem je závoz vybraných strojů na stavbu, které jsou předány VIP zákazníkovi proti podpisu na protokolu o předání a převzetí stroje.

O celém průběhu pronájmu strojů je vedena vždy složka s kontraktem v IS K2. Během pronájmu je monitorován zákazník a firma s ním udržuje telefonický kontakt pro případné problémy nebo žádosti, např. průběžný servis techniky nebo doplnění materiálu.

Proces ukončení pronájmu strojů prochází těmito kroky.

1. Po ukončení pronájmu strojů je podána písemná objednávka na odvoz strojů ze stavby, který je zprostředkován servisním technikem.
2. Dále je vyplněn protokol o ukončení a převzetí techniky a zkontrolován její stav. Pokud byly zjištěny závady při předání, tak je zpracován protokol o chybějících nebo poškozených částech, nutnosti čištění nebo ostatních službách. Závady jsou vyúčtovány spolu s fakturou. Pokud nebyly zjištěny žádné závady, tak dochází k ukončení evidence strojů z kontraktu v IS K2 a konečnému vyúčtování.

Proces objednávky na pronájem strojů pro ostatní zákazníky

Proces objednávky na pronájem strojů pro ostatní zákazníky je stejný jako pro VIP zákazníky pouze s několika kroky navíc.

1. Před samotným přijetím objednávky jsou se zákazníkem konzultovány specifikace pronájmu techniky, buď přes vedoucího servisu, nebo obchodního zástupce. Po kontrole všech podkladů k pronájmu a úplnosti údajů pokračuje proces k přijetí objednávky na pronájem strojů.
2. Veškeré následující kroky jsou totožné jako u procesu objednávky pronájmu VIP zákazníka, ostatní zákazníci však navíc sepisují rámcovou kupní a nájemní smlouvu a platí kauci na nájem strojů.

Celý průběh pronájmu strojů je monitorován totožně jako u VIP zákazníka, stejně tak jako proces ukončení pronájmu strojů.

4.3.4 Proces vyřízení opravy techniky

V případě, že zákazník poptává opravu techniky, kterou zakoupil ve firmě TONSTAV-SERVICE s.r.o., tak se poté proces vyřízení opravy techniky odvíjí odlišně na základě toho, zda se jedná o uznanou reklamaci či ne.

Proces vyřízení opravy techniky na základě uznané reklamace

1. Prvním krokem je převzetí stroje do opravy, zákazníkovi je vydán zakázkový list s veškerými informacemi ohledně reklamace a opravy.
2. Stroj je poté odvezen do opravy dodavateli a je vytvořena dohoda o neúčtování opravy. Po určité době dodavatel navrací opravený stroj, případně informuje o dalších opravách nebo prodloužení opravy.
3. V dalším kroku dochází k vyplnění zakázkového listu, kde je uvedeno, které náhradní díly nebo služby se vztahují k reklamaci a které se vyúčtují.
4. Pokud na zakázkovém listu nejsou položky nevztahující se k reklamaci, tak je opravený stroj předán zákazníkovi bez vyúčtování.
   Pokud na zakázkovém listu jsou položky nevztahující se k reklamaci, tak dochází k dodatečnému vyúčtování spolu s předáním opraveného stroje zákazníkovi.

Proces vyřízení opravy techniky bez uznané reklamace

Proces vyřízení opravy techniky pro stroje bez uznané reklamace je totožný s procesem vyřízení opravy techniky pro zákazníky poptávající opravu techniky, která nebyla zakoupena ve firmě TONSTAV-SERVICE s.r.o.

1. Prvním krokem je převzetí stroje do opravy, zákazníkovi je vydán zakázkový list s veškerými informacemi ohledně reklamace a opravy.
2. Druhým krokem je prohlídka stavu stroje a určení předběžné ceny za opravu. Pokud zákazník souhlasí s cenou za opravu stroje, tak se postupuje dále. V opačném případě dochází k vyúčtování doby prohlídky stroje a stroj je navrácen zákazníkovi.
3. V dalším kroku dochází k opravě stroje přímo v opravně firmy TONSTAV-SERVICE s.r.o. nebo je stroj zaslán k opravě do jiné firmy.
4. Po ukončení opravy stroje je vyplněn zakázkový list, kde jsou uvedeny veškeré náhradní díly nebo služby k vyúčtování. Opravený stroj je předán zákazníkovi

oproti podpisu na zakázkovém listu a zákazníkovi je předáno konečné vyúčtování.

4.4 Marketingový komunikační mix firmy

Na základě literární rešerše bylo zjištěno, že se marketingový komunikační mix skládá z osmi hlavních způsobů komunikace: reklama, podpora prodeje, sponzorování, styky s veřejností, online marketing, mobilní marketing, přímý marketing a osobní prodej.

Vlastním šetřením a komunikací s vedením firmy TONSTAV-SERVICE s.r.o. byly zjištěny následující informace o využití jednotlivých způsobů komunikace se zákazníky:

Reklama – Firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. používá některé formy reklamy, zejména internetovou reklamu, venkovní reklamu a branding (proces tvorby a používání vizuální identity značky). Reklamu skrz noviny a televizi firma nevyužívá z důvodu nákladů.

Podpora prodeje – Podporu prodeje využívá firma minimálně, což jistě souvisí s nabídkou produktů. Firma sice nabízí slevy na vybrané produkty během jistého časového období, avšak nástroje jako jsou kupóny, cenové balíčky nebo věrnostní programy nejsou firmou zavedené.

Sponzorování – Firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. sponzoruje mnoho událostí a organizací. Již patnáct let je hlavním partnerem českobudějovického tenisového klubu LTC TONSTAV-SERVICE a je sponzorem organizací jako jsou: SPORTCENTRUM DELFÍN, HC MOTOR, golfový klub Český Krumlov nebo golfový klub Hluboká nad Vltavou. Firma také sponzoruje společenské akce i mladé sportovce a pomáhala financovat i centrum pro zrakově postižené Tyflokabinet a jejich preventivní program pro děti.

Styky s veřejností – Firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. oddělení pro styk s veřejností nemá a ani nevyužívá tento způsob komunikace.

Online marketing – Firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. využívá pro online komunikaci se svými zákazníky sociální sít Facebook, kde má založený účet, skrze který informuje firma o nových produktech nebo slevových akcích. Také přidává příspěvky na internetový server YouTube, převážně o správném použití svých produktů.

Mobilní marketing – Firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. nevyužívá tento způsob komunikace.

Přímý marketing – Mimo telefonickou a e-mailovou komunikaci používá firma přímý marketing minimálně. Nástroje jako teleshopping, telemarketing, poštovní zásilky nebo zásilkové katalogy nejsou firmou aplikovány z důvodu poměrně vysokých finančních nákladů.

Osobní prodej – Vzhledem k zaměření firmy je osobní prodej nejpoužívanějším nástrojem a způsobem komunikace se zákazníky. Pracovníci firmy mohou řešit okamžitě jakékoliv problémy nebo požadavky zákazníků, získávají na ni zpětnou vazbu a možnost reakce. Firma využívá osobní, telefonickou i online formu osobního prodeje – pro osobní kontakt je možné navštívit pobočku firmy, telefonicky se lze dovolat přes kontakty firmy nebo zákaznickou linku nebo lze nakoupit formou e-shopu online z pohodlí domova.

4.5 Zhodnocení problematických míst systémů CRM

Pro zhodnocení trendů v současném moderním řízení vztahů se zákazníky byl porovnán systém CRM informačního systému K2 s vybranými čtyřmi CRM systémy. K porovnání byla využita Saatyho metoda párového srovnání, dle postupu uvedeného v kapitole 3 Metodika. Všech pět CRM softwaru je porovnáno na základě pěti kritérií, které byly vymezeny taktéž v kapitole 3 Metodika.

Porovnány byly následující CRM systémy:

IS K2 – verze Professional

Pipedrive – verze Advanced

FLOWii – verze Premium

RAYNET CRM – tento systém je nabízen pouze v jediné verzi

eWAY CRM – verze BASIC

Požadavky firmy na CRM systém jsou následující:

- Systém určen pro střední firmu se zaměřením na obchod a služby
- Určen pro minimálně padesát uživatelů
- Systém v českém jazyce

4.5.1 Stanovení kritérií porovnávání

Pro účely srovnání CRM systémů jsou stanoveny následující kritéria: Poplatek, funkce, zabezpečení, integrace a podpora.

Poplatek – Kritériem poplatkem je myšlen měsíční poplatek pro jednoho uživatele pro určitou verzi CRM systému. Pro jeho bodové ohodnocení byla vytvořena následující tabulka 5, kde jsou zobrazeny jednotlivá cenová rozpětí s konkrétními body.

Tabulka 5: Kritérium měsíční poplatek a jeho bodové ohodnocení

Cenové rozpětí v Kč	0-100	101-200	201-300	301-400	401-500	501-600	601-700	701-800
Body	8	7	6	5	4	3	2	1

zdroj: vlastní zpracování

Funkce – Kritérium funkce je bodové ohodnocení přítomnosti devíti funkcí, které jsou považovány za důležité pro CRM. Za každou funkci, kterou CRM systém disponuje, lze získat jeden bod, maximálně tedy devět bodů.

Funkce:

1. Podpora různých komunikačních kanálů se zákazníky
2. Automatizované plánování marketingové kampaně na základě analýz zákazníků
3. Sběr a vyhodnocování statistických údajů
4. Seznamy zákazníků, dodavatelů, jejich import a export
5. Přesné zacílení kampaní na vybrané zákazníky nebo skupiny
6. Realizace tržních testů (náhodný výběr zákazníků z cílové skupiny)
7. Realizace jedné kampaně několika komunikačními kanály najednou
8. Sledování reakce zákazníků v reálném čase ze všech komunikačních kanálů
9. Podpora řízení a realizace propagačních akcí

Zabezpečení – Kritérium zabezpečení hodnotí funkce CRM systému týkající se bezpečnosti. Hodnoceny jsou tři funkce, přítomnost funkce je ohodnocena jedním bodem, celkem tedy lze získat tři body.

Zabezpečení:

1. Individuální uživatelské účty
2. Dvoufázové ověření

3. Zálohování dat

Integrace – Kritérium integrace hodnotí možnosti propojení s nástroji třetích stran. Hodnoceny jsou zde čtyři části, přítomnost jedné části je ohodnocena jedním bodem, lze tedy získat nanejvýš čtyři body.

Integrace:

1. Nástroje pro emaily
2. Integrace s aplikacemi přímo souvisejícími se zákazníky (call centrum, servis atd.)
3. Synchronizace kontaktů a kalendářů
4. Vlastní přizpůsobení CRM a dokumentů

Podpora – Kritérium podpora hodnotí podporu při řešení problémů ze strany výrobce/systému. Hodnoceny jsou tři části, přítomnost jedné části je ohodnocena jedním bodem, lze tedy získat nanejvýš tři body.

Podpora:

1. Nápověda v českém jazyce
2. Video nápověda
3. Uživatelská podpora výrobce

4.5.2 Vyhodnocení výsledků

Ve spolupráci s ředitelem firmy TONSTAV-SERVICE s.r.o. byla vytvořena následující Saatyho matice s preferencemi (pro přehlednost formou tabulky 6).

Tabulka 6: Saatyho matice preferencí

	Poplatek	**Funkce**	**Zabezpečení**	**Integrace**	**Podpora**
Poplatek	1	1/5	1/3	1	2
Funkce	5	1	2	3	3
Zabezpečení	3	1/2	1	4	3
Integrace	1	1/3	1/4	1	1/3
Podpora	1/2	1/3	1/3	3	1

zdroj: spolupráce s ředitelem TONSTAV-SERVICE s.r.o.

Normalizované váhy jednotlivých kritérií byly získány váženým průměrem geometrického průměru řádků, hodnoty jsou zobrazeny v tabulce 7.

Tabulka 7: Normalizované váhy jednotlivých kritérií

Kritérium	Normalizované váhy
Poplatek	0,1125 (11,25 %)
Funkce	0,3962 (39,62 %)
Zabezpečení	0,2814 (28,14 %)
Integrace	0,0838 (8,38 %)
Podpora	0,1261 (12,61 %)

zdroj: vlastní zpracování

Pro kontrolu konzistence byl vypočítán koeficient konzistence (CR-consistency ratio), jehož hodnota vyšla 0,084 (λ_{max} dosáhla hodnoty 5,3768 a index konzistence CI dosáhl hodnoty 0,0942). Vzhledem k tomu, že koeficient konzistence je nižší než 0,1, tak lze usoudit, že matice je konzistentní a není nutné ji vytvářet znovu.

Dle postupu pro stanovení kritérií a jejich ohodnocení v kapitole 3 Metodika, byly zjištěny následující hodnoty jednotlivých kritérií pro jednotlivé CRM systémy, zobrazené v tabulce 8.

Tabulka 8: Bodové ohodnocení jednotlivých kritérií pro jednotlivé CRM systémy

CRM systém	Poplatek	Funkce	Zabezpečení	Integrace	Podpora
IS K2	3	9	3	4	2
Pipedrive	2	8	3	4	2
FLOWii	4	7	2	3	2
RAYNET CRM	4	9	3	4	3
eWAY CRM	3	7	3	4	3

zdroj: vlastní zpracování

Po zavedení normalizovaných vah do tabulky 8 a výpočtu konečného počtu bodů a pořadí jednotlivých CRM systémů byla získána tabulka 9.

Tabulka 9: Znormovaný počet bodů jednotlivých kritérií pro jednotlivé CRM systémy

CRM systém	Poplatek	Funkce	Zabezpečení	Integrace	Podpora	Celkem bodů
IS K2	0,34	3,57	0,84	0,34	0,25	5,33
Pipedrive	0,23	3,17	0,84	0,34	0,25	4,83
FLOWii	0,45	2,77	0,56	0,25	0,25	4,29
RAYNET CRM	0,45	3,57	0,84	0,34	0,38	5,57
eWAY CRM	0,34	2,77	0,84	0,34	0,38	4,67

zdroj: vlastní zpracování

Pořadí jednotlivých CRM systémů je zobrazeno v následující tabulce 10:

Tabulka 10: Pořadí CRM systémů podle celkového počtu bodů

CRM systém	Celkový počet bodů	pořadí
IS K2	5,33	2.
Pipedrive	4,83	3.
FLOWii	4,29	5.
RAYNET CRM	5,57	1.
eWAY CRM	4,67	4.

zdroj: vlastní zpracování

Na základě šetření bylo zjištěno, že současný IS K2, používaný ve firmě TONSTAV-SERVICE s.r.o., se umístil na druhém místě z pěti porovnávaných CRM systémů s celkovým počtem 5,33 bodů, což je o 0,24 bodů za prvním umístěným CRM systémem – RAYNET CRM.

Ve srovnání se systémem RAYNET CRM má IS K2 mírně vyšší měsíční poplatek na jednoho uživatele (549 Kč u IS K2 oproti 499 Kč u RAYNET CRM), IS K2 je však ucelený informační systém pro řízení chodu celého podniku, což je oproti systému RAYNET CRM výhoda. Dále IS K2 oproti konkurenci nepodporuje video nápovědu, což je výraznou nevýhodou vzhledem k současné digitalizaci na trhu CRM systémů. I přes nedostatky je informační systém K2 považován vedením společnosti TONSTAV-SERVICE s.r.o. za dostačující a nemá v úmyslu ho v blízké době měnit.

5 Diskuze

Tato kapitola se zabývá zhodnocením trendů v řízení vztahů se zákazníky, problematickými místy systémů CRM a návrhy a doporučeními pro vybraný podnik.

5.1 Zhodnocení trendů v řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky zaznamenalo v posledních letech poměrně rychlý vývoj. CRM systémy se vlivem neustálého vývoje nových funkcionalit a zavádění nových technologií posouvají vpřed nezastavitelným tempem. Vlivem globalizace byly navíc vytvořeny rovnocenné podmínky na trhu, konkurenceschopnost již není rozhodnuta na základě velikosti firmy, země původu nebo dalších předchozích výhod. Malé a mladé firmy s lokálním zázemím mohou mít mnohem vyšší konkurenceschopnost, pokud se dokážou spojit se svými komunitami zákazníků a dodavatelů. Na současném neustále se měnícím trhu je samotná důvěra zákazníků více horizontální než vertikální. V minulosti byli snadno ovlivnitelní, dnes však zákazníci dají více na názor přátel nebo recenze předchozích zákazníků. Také samotná demografie zákazníků pocítila posun, velká část trhu je zastoupena mladšími, produktivnějšími a technologicky zdatnějšími zákazníky, a právě digitalizace je hlavním tématem, na které se mnoho firem zaměřuje. Současný trend digitalizace je často označován jako čtvrtá průmyslová revoluce neboli průmysl 4.0, kdy vedle samotné digitalizace dochází k rozšiřování vysokorychlostního internetu, rozvoji chytrých technologií, komunikace a mnoha dalšího. (Kotler et al., 2017, s. 7-40, 46-48)

Ze společného výzkumu společností Forbes a Salesforce (2021) vyplývá, že **zkušenost zákazníka** je jedním z hlavních odlišení v současném podnikání. Zážitek spojený s nákupem produktu je pro mnoho zákazníků důležitý, přičemž, podle výzkumu, 80 % z dotazovaných vedoucích pracovníků považuje zákaznickou zkušenost za stejně důležitou jako produkt či služba. Současně 65 % z dotazovaných vedoucích pracovníků vybralo zákaznickou zkušenost do seznamu pěti nedůležitějších priorit. Zákazníci se dnes nebojí vyzkoušet nové produkty a značky, proto je zákaznická zkušenost rostoucím trendem, který může poskytnout výhodu oproti konkurenci. (*CRM trends*, 2021)

Dalším trendem je rostoucí využívání **umělé inteligence** (dále jen **UI**), přičemž možnosti použití jsou prakticky nekončící. Podle výzkumu společnosti Salesforce (2021b) ohledně stavu marketingu (6. edice) vzrostlo využití UI z 29 % v roce 2018 na 84 % v roce 2020. Podle expertů by integrace umělé inteligence se systémy CRM měla firmám pomoci více porozumět svým zákazníkům a jejich potřebám. (*Forecasted CRM trends*, 2021)

UI se nejvíce projevuje ve třech formách: **automatizace, konverzační nástroje a analytika** (analytics).

Automatizace – Využití UI k automatizaci zdlouhavých a časově náročných úkolů zvyšuje produktivitu pracovníků a umožnuje jim soustředit se na důležitější práci. Automatizaci a UI lze také použít při kontaktu se zákazníkem, např. automatizovaná asistence nebo samoobsluha, kdy UI reaguje na určitá slova a dokáže vést jednoduché rozhovory nebo si zákazník sám vybere, co přesně hledá nebo potřebuje, a UI mu u toho asistuje. S automatizací za pomoci UI úzce souvisí i automatizace procesů pomocí robotů (tzv. RPA – robotic process automation). Hlavní výhodou je neúnavnost a přesnost robotů spolu s již zmíněnou automatizací. (*RPA*, 2021) (*Millennium*, 2021)

Konverzační nástroje – UI lze použít i skrz konverzační nástroje jako jsou chatovací okna, chatovací robot (zkráceně chatbot) nebo hlasová asistence. Jejich cílem je většinou nasměrovat zákazníka v jeho hledání nebo mu odpovědět na určité otázky. Příkladem hlasových asistentů jsou například programy Siri, Alexa a Cortana od společností Apple, Amazon a Microsoft. Výzkum společnosti Microsoft (2021) z roku 2019 zjistil, že 72 % respondentů provedlo hlasové vyhledávání pomocí digitálního asistenta a podle mnoha odhadů bude v budoucnu pro UI možné vytvářet přepisy rozhovorů, identifikace témat a slov s určitým významem. (*Forecasted CRM trends*, 2021)

Analytika – Nakonec UI přináší výhodu v oblasti analytiky. UI dokáže v současnosti vytvářet jasné předpovědi na základě velkého množství dat, které prochází systémem CRM. Odhalí například nejvíce prodávané produkty nebo rozdělí zákazníky podle určitých kritérií. Vzhledem k rostoucímu množství dat, které projde firemním serverem, budou analytické nástroje nutností pro porozumění všech dostupných informací a pro správu toku dat. (*CRM trends*, 2021)

Pro správné a efektivní využití UI je nutné získat velké množství dat, což vede k **závislosti na datech**. Data je možné získat z mnoha zdrojů, přičemž podle výzkumu společnosti Salesforce (2021b) vzrostl medián datových zdrojů, které používají obchodníci, z 8 v roce 2019 na 10 v roce 2020 a předpokládá se vzrůst na 12 v roce 2021. Zároveň stoupl počet nástrojů pro správu dat ze 3 v roce 2018 na 6 v roce 2020. (*CRM trends,* 2021)

Současná pandemie COVID-19 donutila zákazníky omezit osobní kontakt a trávit většinu svého času doma, čímž posílila vliv **digitálních kanálů**, **sociálních medií** a **online interakcí**. Zákazníci začali používat digitální kanály ke všemu, od nákupu potravin, po objednávání jídel. Hlavními výhodami jsou bezpečnost, rychlost a pohodlí, a přestože je současná pandemie pouze dočasným problémem, změna v požadavcích a nárocích zákazníků již nastala. Podle výzkumu společnosti Salesforce (2021a) byla interakce zákazníků rozdělena na 42 % online a 58 % osobní kontakt v roce 2018, pro rok 2021 jsou však předpovědi 60 % online a 40 % osobní kontakt. Výzkum společnosti HubSpot (2021) navíc ukázal, že tři ze čtyř obchodníků investují do marketingu na sociálních sítích (tzv. **sociálního marketingu**). Oba výzkumy zdůrazňují nutnost zavedení sociálních kanálů do systému a strategií CRM, přičemž CRM systém integrovaný se sociálními médii (tzv. social CRM) posiluje zážitek zákazníka. Jakýkoliv problém může nyní zákazník vyřešit připojením na svou oblíbenou sociální síť a odesláním zprávy s dotazem přímo společnosti. Sociální sítě se pro zákazníky staly prostorem sloužícím pro vyjadřování osobního názoru na produkty, služby a aktivity určité společnosti. Pro tyto společnosti jsou sociální sítě místem, kde mohou získat cennou zpětnou vazbu či zlepšit komunikaci se svou cílovou skupinou. Propojením sociálních sítí a systémů CRM mohou být marketingové nabídky a komunikace přenášené v přirozenější a nenápadnější podobě. (*Forecasted CRM trends,* 2021) (*CRM trends,* 2021)

Rostoucí vliv digitálních kanálů a sociálních medií však neznamená konec tradičních nástrojů jako jsou email nebo telefon. Tyto nástroje stále jsou těmi nejpoužívanějšími pro uskutečnění nákupu nebo dotazu, alespoň podle výzkumu společnosti Salesforce (2021a) ohledně stavu připojeného zákazníka. (*CRM trends,* 2021)

Posledním trendem, na který bude zaměřeno, je **integrace**. Současným trendem je možnost integrace programů, systémů a softwarů třetích stran do systému CRM, a to co

nejplynuleji a bez problémů. Velkou pozornost si zaslouží integrace s **internetem věcí** (IoT – Internet of Things). Internet věcí je označení pro síť fyzických přístrojů ovladatelných i na dálku pomocí internetu. Zařízení spolu mohou prostřednictvím internetu komunikovat a vzájemně na sebe reagovat. Business Insider (2021) odhaduje ve svém šetření, že počet zařízení napojených na internet věcí vzroste na 41 miliard k roku 2027 z 8 miliard napojených zařízení v roce 2019. Pokročilé CRM systémy mohou využít tohoto trendu ve svůj prospěch. CRM systémy připojené na internet věcí mohou získat informace o výkonu a problémech produktu nebo třeba o nutnosti údržby, čímž mohou rychleji řešit starosti zákazníků a vylepšit jejich zkušenost a zážitek. (*IoT report,* 2021) (*Forecasted CRM trends,* 2021)

Pro přehlednost jsou zde zrekapitulovány trendy v současném moderním CRM:

- **Zkušenost zákazníka**
- **Umělá inteligence – automatizace, konverzační nástroje, analytika**
- **Závislost na datech**
- **Digitální kanály, sociální marketing, online interakce – sociální marketing**
- **Integrace, internet věcí**

Za zmínku stojí i další trendy v současném moderním CRM, na které se nedostalo, např.:

- **Samoobslužné CRM**
- **Mobilní CRM**
- **Více uživatelsky přátelské rozhraní a jednodušší používání.**

V současném rychle se měnícím světě se trendy v CRM mění obrovskou rychlostí. Společnosti nemusejí následovat každý trend, měly by vybrat ty, které jsou nejvhodnější pro jejich podnikání. Na druhou stranu je dobré mít povědomí o existujících možnostech CRM, neboť inovace a změna jsou hesly budoucnosti.

5.2 Problematická místa systému CRM ve vybraném podniku

Jak již bylo zmíněno, podnik TONSTAV-SERVICE s.r.o. využívá pro řešení CRM informační systém K2. CRM je zde implementován jako součást uceleného systému, což přináší výhodu provázání jednotlivých procesů ve firmě. Na druhou stranu však

samotná robustnost informačního systému může vytvářet problémy pro zaměstnance, což bylo potvrzeno jak vedením firmy, tak i zaměstnanci. Někteří zaměstnanci se mohou v samotném systému ztratit nebo zapomenout na určité funkce nebo povinnosti. Více uživatelsky přátelské prostředí systému a vyšší jednoduchost by zaměstnanci shledali pozitivními. Do systému je nutné vkládat přesně a pravidelně velké množství dat, které tvoří výraznou část práce zaměstnanců. Tuto rutinní práci by, dle již zmíněných moderních trendů, mohl dělat robot nebo umělá inteligence, popř. by bylo možné využít hlasové asistence. Dalším problémem je pomalé načítání systému při hustém provozu. V dobách, kdy je systém využíván mnoha uživateli, může dojít k pomalejšímu načítání, což občas způsobuje některým zaměstnancům prodlevu nebo zpoždění v systému. Rozšíření serveru nebo jiná vylepšení by tyto problémy vyřešily. Zabezpečení je v IS K2 řešeno jak individuálními účty uživatelů, tak i dvoufázovým ověřením. Zálohování je zprostředkováno skrz firemního IT správce a doposud nebyl zaznamenán jakýkoliv problém v této oblasti. Podpora od výrobce IS K2 je vedením hodnocena kladně, veškeré problémy jsou vyřešeny včas. Jedinou výtkou je již zmíněná nepřítomnost video návodů, která by pomohla u méně používaných funkcí IS K2.

Při porovnání systémů CRM byla použita Saatyho metoda párového srovnání. Problematickou oblastí byl samotný výběr CRM systémů, protože každý systém je koncipován odlišně, a ne všechny funkce jsou obsaženy ve všech systémech. Zároveň je u některých výrobců možnost dokoupit určité moduly a funkce zvlášť. Kritéria pro porovnání původně obsahovala i časovou délku implementace a náklady implementace, ty však nebyly využity kvůli odlišnostem v jednotlivých CRM systémech. CRM systémy koncipované pro server mají podstatně delší dobu implementace než cloudové CRM systémy, což se potom odráží i v nákladech implementace. Většina výrobců CRM systémů navíc umožnuje individuální přizpůsobení systému na míru podniku, což prakticky ani nejde zohlednit u vybrané metody porovnání.

5.3 Návrhy a doporučení pro vybraný podnik

5.3.1 Návrhy na zlepšení CRM systému

Firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. je v současnosti ve fázi, kdy má již několik let zavedený informační systém K2, přičemž jeho součástí je i modul Marketing – CRM. Samotný informační systém K2 prošel za tuto dobu rozsáhlými změnami, co se do

vzhledu, počtu funkcí a kvality týče. Se samotným modulem CRM pracuje zhruba dvacet zaměstnanců, mnoho z nich již několik let. Velká část z nich jsou obchodní zástupci a vedoucí poboček, přičemž práci s modulem CRM hodnotí převážně pozitivně. Výhody modulu CRM vidí tito zaměstnanci převážně v dostupnosti informací o zákazníkovi, možnosti cílového oslovení určitého zákazníka nebo skupiny zákazníků a automatizace některých procesů. Na druhou stranu jako nevýhody často uvedli složitější používání některých částí modulu, nutnost zadávání všech informací a dat a někdy i nepřehlednost funkcí. Pohledem na situaci a modul CRM byla navržena následující řešení. Složitost některých funkcí nemusí být problémem jenom pro starší zaměstnance, pokud systém není dostatečně uživatelsky přátelský (anglicky user friendly), tak ani mladí zaměstnanci se v něm nevyznají. Jako první řešení jistě přichází na mysl dodatečné školení, to však problém neřeší kompletně, proto by možná bylo na místě kontaktovat výrobce a zažádat o úpravy nebo další přizpůsobení na míru. Výrobce informačního systému K2 firma K2 atmitec s.r.o. tuto možnost nabízí a podle získaných informací firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. této možnosti, kromě doby počátečního zavedení systému, prozatím nevyužila. Inovace některých funkcí nebo samotného modulu by mohla být pro firmu přínosem. Podle výrobce se cena programových úprav pohybuje okolo dvou tisíců korun na hodinu, přičemž podle rozsahu změn může úprava trvat až 50 hodin. Další výraznější změny systému jsou možné až po konzultaci s obchodním zástupcem, odhadované částky se však v tomto případě pohybují v řádech vyšších jednotek statisíců korun.

5.3.2 Návrhy pro zlepšení komunikace se zákazníky

Co se týče samotné komunikace se zákazníky, tak je doporučena nejdříve úpravu webových stránek firmy. Některé části webových stránek jsou nepřehledné nebo vizuálně nedostačující. Webové stránky e-shopu jsou na přiměřené úrovni, kde ničím výrazným neosloví, ale ani neurazí a při srovnání jejich vizuální stránky s konkurenčními e-shopy se od nich nijak zvlášť neodlišují. Marketingový komunikační mix je pro účely podnikání firmy v současnosti dostačující, možnosti by však byly v podpoře prodeje. Firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. v současnosti nemá zavedený systém odměn pro zákazníky, zákaznické karty nebo kupony. Doporučuje se proto tyto nástroje alespoň zvážit, jejich přínos by pro firmu mohl být pozitivní. Obecně je tedy komunikaci se zákazníky firmy TONSTAV-SERVICE s.r.o. hodnocena kladně.

Zaměstnanci se chovají profesionálně a přívětivě, veškeré dotazy ohledně náplně práce byly zodpovězeny a vysvětleny. Zákaznická linka firmy je funkční a odpovědi na otázky jsou dostačující. Lze tedy konstatovat, že firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. se snaží o co nejlepší kvalitu nabízených služeb ve vztahu k zákazníkům.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení trendů v současném moderním řízení vztahů se zákazníky s důrazem na využívání a zpracování dat systému CRM, najít problematická místa, navrhnout změny a doporučení.

V literární rešerši byl definován pojem řízení vztahů se zákazníky a prvky, které s ním souvisí, konkrétně hodnota pro zákazníka, hodnota zákazníka pro podnik a hodnota vztahu se zákazníkem. Vymezeny byly cíle, druhy a strategie CRM. Zakončena byla literární rešerše přínosy a bariérami implementace CRM.

V praktické části byl představen podnik TONSTAV-SERVICE s.r.o., jehož řízení vztahů se zákazníky bylo předmětem pozorování. Charakterizován byl systém CRM ve firmě, konkrétněji informační systém K2 a jeho modul pro řízení vztahů se zákazníky, implementace informačního systému K2 ve firmě, náklady implementace a segmentace zákazníků. Dále byly popsány procesy objednávky a pronájmu strojů, marketingový komunikační mix, a nakonec srovnání CRM systémů. Pro účely této diplomové práce byla vybrána Saatyho metoda párového srovnání, která byla využita pro porovnání současného CRM systému ve sledované firmě se čtyřmi vybranými CRM systémy. Obecně lze konstatovat, že v oblasti řízení vztahů se zákazníky je firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. na střední úrovni. Je vidět určitá snaha o co nekvalitnější péči o zákazníky a udržování dlouhodobých vztahů s nimi, ale daná úroveň CRM není příliš odlišující se. Firma TONSTAV-SERVICE s.r.o. na konci roku 2021 zanikne v důsledku fúze se společností PRO-DOMA, SE, přičemž výsledků a doporučení této diplomové práce pravděpodobně již nevyužije. Je však očekáváno výrazné zlepšení CRM v důsledku této fúze a určitá modernizace systému a firmy.

Pro naplnění dílčího cíle 1 bylo provedeno zhodnocení trendů v současném moderním řízení vztahů se zákazníky. Bylo zjištěno, že současnými trendy jsou zejména: digitalizace, důraz na samotnou zkušenost a zážitek zákazníka, využívání umělé inteligence u automatizace, konverzačních nástrojů a analytiky, závislost na datech, větší využívání sociálních medií pro marketing, větší míra online interakcí se zákazníky, a nakonec integrace nástrojů třetích stran, zejména se zařízeními připojenými na internet věcí. Lze tedy konstatovat, že většina trendů je zaměřena na nové technologie a vyšší důraz na zážitek zákazníka a bližší komunikaci s ním. Současný trend digitalizace je často označován jako čtvrtá průmyslová revoluce neboli

průmysl 4.0, kdy vedle samotné digitalizace dochází k rozšiřování vysokorychlostního internetu, rozvoji chytrých technologií, komunikace a mnoha dalšího. Každý den se v oblasti CRM objeví nový trend, nástroj nebo nápad, který má za cíl zlepšit řízení vztahů se zákazníky a je proto nutné věnovat pozornost těmto novinkám, protože mohou firmám přinést výhodu, kterou konkurence ještě nezavedla. V průmyslu 4.0 vidí proto mnoho expertů a obchodníků budoucnost, stejně tak jako v inovacích a nových nápadech.

Dílčím cílem 2 bylo nalezení problematických míst systému CRM ve vybraném podniku. Pro porovnání CRM systémů byla využita Saatyho metoda párového srovnání, přičemž bylo zjištěno, že IS K2 se umístil jako druhý nejlepší CRM systém z porovnávaných pěti. IS K2 se odlišuje od ostatních porovnávaných systémů mírně vyšší cenou a nepřítomností video nápovědy. Problematická místa samotného porovnání byly odlišnosti v řešení CRM systému (serverové řešení oproti cloudovému řešení), dále odlišnosti v nabízených funkcí jednotlivých CRM systémů a možnost individuálního přizpůsobení systému na míru, které nemohlo být zařazeno do srovnání. Jako problematické oblasti informačního systému K2 byly určeny následující: robustnost a složitost informačního systému K2, nutnost zadávání velkého množství dat, které časově zatěžuje zaměstnance rutinní prací a nízká rychlost systému při hustém provozu v určitých dobách.

Posledním dílčím cílem 3 bylo navržení změn a doporučení pro vybraný podnik. Na základě zjištěných informací byly vytvořeny návrhy pro zlepšení řízení vztahů se zákazníky. Navržená doporučení mohou firmě přinést výhody a poskytnout nové možnosti, záleží však na vedení firmy, zda tyto návrhy budou zavedeny do praxe. Současný stav systému řízení vztahů se zákazníky ve firmě TONSTAV-SERVICE s.r.o. je sice funkční a dostačující pro účely podnikání, inovace a změny jsou však důležitým prvkem pro udržení konkurenceschopnosti.

Dle mého názoru je vliv a důležitost řízení vztahů se zákazníky čím dál tím důležitější. Zákazník samotný se velice změnil, je více znalý, technologicky schopný, a hlavně nedůvěřivý ke společnostem. Právě nedůvěřivost vidím jako hlavní důvod pro zavedení CRM systému. Je nutné zákazníka přesvědčit o výhodách dané značky, produktu či službě a komunikovat s ním pro vytvoření dlouhotrvajícího vztahu. Firma TONSTAV-

SERVICE s.r.o. sice pravděpodobně tuto diplomovou práci nevyužije, ostatní firmy ji však mohou použít jako inspiraci nebo informativní úvod do oblasti CRM.

7 Summary

The aim of this master’s thesis is to evaluate trends in the current modern customer relationship management with emphasis on the use and processing of CRM system data, to find problematic places and to propose changes and recommendations. The customer relationship management (CRM) system in the selected company TONSTAV-SERVICE s.r.o. is observed. The methodology includes studying the literature, analyzing the current state of customer relationship management, data collection, evaluation of the CRM system and the process of its implementation in the company and proposing recommendations and changes. To analyze the current state of CRM, using Saaty's pairwise comparison method, the CRM system in the selected company is compared with four other CRM systems. Data for this master’s thesis were obtained from the management of the selected company and from the company’s websites. The result is the evaluation of the current state of CRM in the selected company and the proposed recommendations and conclusions.

Key words: CRM, customer, marketing

8 Seznam použitých zkratek

AHP	Analytický hierarchický proces
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
B2B	Business to business (Obchod mezi firmami)
CF	Cash flow (výkaz o peněžních tocích)
CI	Consistency Index (index konzistence)
CLTV, LTV	Customer Lifetime Value (Celoživotní hodnota zákazníka)
CR	Consistency Ratio (koeficient konzistence)
CRM	Customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky)
ICT	Information and communication technologies (informační a komunikační technologie)
IS	Information system (informační systém)
IT	Information technology (Informační technologie)
Kč	Korun českých
Např.	Například
OCN	Oddělení centrálního nákupu
Popř.	Popřípadě
PR	Public relations (styky s veřejností)
Resp.	Respektive
RI	Random index (náhodný index)
ROA	Return on Assets (Rentabilita aktiv)
ROE	Return on Equity (Rentabilita vlastního kapitálu)
SE	Societas Europaea (Evropská společnost)
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Tzv.	Takzvaný
VIP	Velmi důležitá osoba (Very important person)
WOM	Word of mouth (ústní předávání informací)

9 Bibliografie

Barnes, D. (2003). *Řízení vztahů se zákazníky a kvality* (první). Open University v České republice.

Brožová, H., Houška, M., & Šubrt, T. (2003). *Modely pro vícekriteriální rozhodování* (první). Credit.

CRM trends. (2021). Selecthub. Retrieved 2021-04-14, from https://www.selecthub.com/customer-relationship-management/crm-trends/

Dohnal, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie* (první). Grada.

evropská společnost. (2021). Your Europe. Retrieved 2021-03-27, from https://europa.eu/youreurope/business/running-business/developing-business/setting-up-european-company/index_cs.htm

Forbes and Salesforce. (2021). Salesforce. Retrieved 2021-04-14, from https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/reports/forbes-insight%20experience-equation%20final-report.pdf

Forecasted CRM trends. (2021). Trujay. Retrieved 2021-04-14, from https://trujay.com/top-10-forecasted-crm-trends-in-2021/

HubSpot. (2021). HubSpot. Retrieved 2021-04-14, from https://www.hubspot.com/state-of-marketing

Chlebovský, V. (2005). *CRM: řízení vztahů se zákazníky* (první). Computer Press.

Insider. (2021). Retrieved 2021-04-14, from https://www.insider.com/

IoT report. (2021). Insider. Retrieved 2021-04-14, from https://www.businessinsider.com/internet-of-things-report

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy* (2., rozš. vyd). Grada.

K2 atmitec s.r.o. (2020a). Retrieved April 03, 2021, from https://k2.cz/cs/pomahame-ridit-stovky-uspesnych-firem

K2 atmitec s.r.o. (2021b). Retrieved March 29, 2021, from https://help.k2.cz/k2gaia/02/cs/

K2 atmitec s.r.o. (2021c). Retrieved March 29, 2021, from https://www.k2.cz/cs

Karlíček, M. (2018). *Základy marketingu* (2., přepracované a rozšířené vydání). Grada.

Karlíček, M., & Zamazalová, M. (2009). *Marketingová komunikace* (první). Oeconomica.

Kotler, P. (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Grada.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: moving from traditional to digital* (první). Wiley.

Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Marketing management* ([4. vyd.]). Grada.

Koudelka, J. (2018). *Spotřebitelé a marketing* (první). C.H. Beck.

Kozák, V. (2008). *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi* (první). Tribun EU.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management* (třetí). Springer-Verlag GmbH.

Lehtinen, J. (2007). *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky* (první). Grada.

Lošťáková, H. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Grada.

Microsoft. (2021). Microsoft. Retrieved 2021-04-14, from https://about.ads.microsoft.com/en-us/insights/2019-voice-report

Millennium. (2021). Millennium. Retrieved 2021-04-14, from https://www.millennium.cz/novinky/ktere-crm-trendy-jsou-typicke-pro-rok-2019/

Pivoda, O. (2007). *CIMA - A: marketing management* (první). CIMA- Český institut pro marketing.

PRO-DOMA. (2021). Retrieved 2021-03-27, from https://www.pro-doma.cz/

Přikrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace* (první). Grada.

Ramík, J., & Perzina, R. (2008). *Moderní metody hodnocení a rozhodování* (první). Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.

RPA. (2021). Soitron. Retrieved 2021-04-14, from https://www.soitron.com/cs/pripadove-studie/o-storno-objednavek-se-postara-robot/

Salesforce. (2021a). Salesforce. Retrieved April 14, 2021, from https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/

Salesforce. (2021b). Salesforce. Retrieved April 14, 2021, from https://www.salesforce.com/form/conf/6th-state-of-marketing/

Spáčil, A. (2003). *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti* (první). Grada.

Starzyczná, H. (2007). *Metodologie marketingu vztahů a její postavení v rámci strategického marketingu a řízení vztahů se zákazníkem (CRM) - praktické využití* (první). Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta.

Storbacka, K., & Lehtinen, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky* (první). Grada.

TONSTAV-SERVICE. (2021). Retrieved 2021-03-27, from https://www.tonstav-service.cz/

Veřejný rejstřík a sbírka listin. (2021). Veřejný rejstřík a sbírka listin. Retrieved 2021-03-26, from https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=74251&typ=PLATNY

Wessling, H. (2003). *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře* (první). Grada.

10 Seznamy a přílohy

10.1 Seznam tabulek

Tabulka 1: Škála preferencí 29
Tabulka 2: Náhodný index RI pro různý počet kritérií 31
Tabulka 3: Vybrané finanční ukazatele z let 2015-2019 37
Tabulka 4: Základní moduly K2 39
Tabulka 5: Kritérium měsíční poplatek a jeho bodové ohodnocení 53
Tabulka 6: Saatyho matice preferencí 54
Tabulka 7: Normalizované váhy jednotlivých kritérií 55
Tabulka 8: Bodové ohodnocení jednotlivých kritérií pro jednotlivé CRM systémy 55
Tabulka 9: Znormovaný počet bodů jednotlivých kritérií pro jednotlivé CRM systémy 56
Tabulka 10: Pořadí CRM systémů podle celkového počtu bodů 56

10.2 Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura firmy TONSTAV-SERVICE s.r.o. 35