

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Informační systémy pro získávání a řízení péče o zákazníky ve společnosti  
ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o.  
Bc. Iva Botlíková

Diplomová práce  
2020

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Iva Botlíková**  
Osobní číslo: **D17453**  
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Téma práce: **Informační systémy pro získávání a řízení péče o zákazníky ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o.**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

### Zásady pro vypracování

Úvod

1. Nástroje a informační systémy pro řízení vztahů se zákazníky
2. Analýza současného stavu CRM ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o.
3. Návrhy na zlepšení současného stavu
4. Zhodnocení navržených opatření

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**  
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Nina Kudláčková, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2018**  
Termín odevzdání diplomové práce: **28. května 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 15. května 2020

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 5. 2020

Bc. Iva Botlíková

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Nině Kudláčkové, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracování diplomové práce.

## **ANOTACE**

Diplomová práce je zaměřena na informační systémy pro získávání a péči o zákazníky ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o. První kapitola se věnuje teoretickému vymezení dané problematiky. Ve druhé kapitole je provedena analýza současného stavu využívání zavedeného systému Microsoft Dynamics CRM 2013. V rámci třetí kapitoly jsou výsledky analýzy využity k návrhům na zlepšení aktuálního stavu. Závěrem práce jsou tyto návrhy zhodnoceny.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

marketing, CRM, ŠKODA AUTO Slovensko, Microsoft Dynamics

## **TITLE**

Information systems for the acquisition and customer relationship management at ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o.

## **ANNOTATION**

This thesis is focused on information systems for customer nurturing and relationship management in ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o. company. The first part contains theoretical determination of the issue. Then there is analysed a current state of using the Microsoft Dynamics CRM 2013 system by ŠKODA AUTO Slovensko in the second part. The results from the analytical part are used for improvement suggestions of current state in the third part. These improvement suggestions are evaluated in the conclusion of this thesis.

## **KEYWORDS**

marketing, CRM, ŠKODA AUTO Slovensko, Microsoft Dynamics

# OBSAH

ÚVOD.....	10
1. NÁSTROJE A INFORMAČNÍ SYSTÉMY PRO ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY .....	11
1.1 Základní pojmy .....	11
1.1.1 Zákazník.....	11
1.1.2 Marketing .....	11
1.1.3 7P .....	12
1.1.4 7C.....	13
1.1.5 Nákupní chování.....	13
1.1.6 Trh.....	14
1.1.7 SWOT analýza .....	14
1.1.8 Personální marketing.....	15
1.1.9 Vztahový marketing .....	15
1.1.10 Inbound marketing .....	16
1.1.11 Outbound marketing.....	16
1.1.12 Marketingové strategie .....	16
1.1.13 Lead Nurturing .....	16
1.1.14 E-komerce .....	17
1.2 Řízení vztahů se zákazníky (CRM) .....	17
1.2.1 Historie.....	17
1.2.2 Cíle a zásady.....	18
1.2.3 Výhody a nevýhody.....	18
1.2.4 Typy CRM .....	19
1.2.5 Databáze.....	20
1.2.6 Bezpečnost .....	21
1.2.7 Plánování podnikových zdrojů (ERP) .....	21
1.2.8 Proces plánování.....	22
1.2.9 Proces vypracování strategie .....	23
1.2.10 Rozdělení strategie .....	23
1.2.11 Proces implementace .....	23
1.2.12 Přínosy implementace CRM.....	24
1.2.13 Rizika implementace CRM .....	24
1.2.14 Informační systémy CRM .....	25

1.2.15	Trendy do budoucna .....	26
1.2.16	Salesforce .....	27
1.2.17	Oracle .....	27
1.2.18	SAP .....	27
1.2.19	Microsoft .....	28
1.3	Shrnutí teoretického vymezení řízení vztahů se zákazníky .....	30
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CRM VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO SLOVENSKO S.R.O. ....	32
2.1	Využití Microsoft Dynamics ve ŠKODA AUTO Slovensko .....	32
2.1.1	Segmentace a skóring klientů .....	33
2.1.2	Kampaně .....	33
2.1.3	Marketingové akce .....	33
2.2	Využití Microsoft Dynamics pro obchodní síť .....	34
2.2.1	360° pohled na klienta a správa zákazníků .....	34
2.2.2	Plánování a management aktivit .....	36
2.2.3	Personalizace .....	36
2.2.4	Mobilita .....	36
2.2.5	Řízení obchodního procesu .....	37
2.2.6	Obsluha vybrané klientely .....	37
2.3	Využití rozšíření ClickDimensions .....	38
2.3.1	Management kampaní .....	38
2.3.2	E-mail marketing .....	38
2.3.3	Automatizace marketingových kampaní .....	39
2.3.4	Sledování pohybu uživatelů na webu .....	39
2.3.5	Social Discovery .....	39
2.4	SWOT analýza aktuálního CRM systému .....	40
2.4.1	Silné stránky .....	40
2.4.2	Slabé stránky .....	40
2.4.3	Příležitosti .....	40
2.4.4	Hrozby .....	40
2.4.5	Ohodnocení jednotlivých bodů .....	41
2.5	Shrnutí analýzy současného stavu ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o. ....	42
3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU .....	44
3.1	Návrh na rozšíření využívání CRM systému .....	44



3.1.1	Implementace aktuální verze Microsoft Dynamics.....	44
3.1.2	Social Discovery.....	45
3.1.3	Personalizace.....	46
3.1.4	360° pohled na zákazníka.....	46
3.2	Návrh na rozšíření CRM systému na obchodní síť.....	47
3.2.1	Povinná implementace CRM systému u obchodních partnerů.....	47
3.2.2	Poprodejní servis.....	48
3.2.3	Mobilita.....	48
3.3	Návrh na rozšíření CRM systému na firemní klientelu.....	49
3.4	Shrnutí návrhů na zlepšení současného stavu.....	49
4	ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ.....	51
4.1	Zhodnocení návrhu implementace aktuální verze Microsoft Dynamics.....	51
4.2	Zhodnocení návrhu využití Social Discovery.....	52
4.3	Zhodnocení návrhu využití personalizace.....	52
4.4	Zhodnocení návrhu využití 360° pohled na zákazníka.....	53
4.5	Zhodnocení návrhu povinné implementace CRM systému u obchodních partnerů.....	53
4.6	Zhodnocení návrhu rozšíření poprodejního servisu.....	54
4.7	Zhodnocení návrhu využití mobility.....	54
4.8	Zhodnocení návrhu na rozšíření CRM systému na firemní klientelu.....	56
4.9	Shrnutí zhodnocení navržených opatření.....	56
	ZÁVĚR.....	59
	POUŽITÁ LITERATURA.....	60
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	67
	SEZNAM ZKRATEK.....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

# ÚVOD

Diplomová práce s názvem Informační systémy pro získávání a řízení péče o zákazníky ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o. bude zaměřena na analýzu aktuálního stavu využívání CRM systému v této společnosti. Ta zastupuje značku ŠKODA AUTO na Slovensku již od roku 1993 a na celém území Slovenska má desítky autorizovaných partnerů.

S nástupem digitálního věku, jak je nazýváno 21. století, se velmi dynamicky vyvíjí především IT technologie. I systémy pro řízení péče o zákazníky v posledních letech nabývají na popularitě a každá větší či menší společnost si uvědomuje jejich důležitost. Velké společnosti typu ŠKODA AUTO Slovensko byly jedny z prvních, které tyto systémy začaly používat. Někdy však, a to především z finančních důvodů, po prvotním nákupu nerealizují následné aktualizace a modernizace. Nesledují tak vývojové trendy v péči o zákazníka a nereflektují potřebné změny přístupu ve vysoce konkurenčním prostředí. Při porozumění problematice marketingu, je však jasné, že toto může způsobit hned několik nevýhod. V neposlední řadě mohou modernější metody také usnadnit a zvýšit efektivitu práce uživatelů systému, na což se primárně zaměřuje tato práce.

Hlavními charakteristikami CRM systémů musí být přehlednost, jednoduchost, rychlost, kompatibilita a v posledních letech také uložení dat v cloudovém prostředí, tedy online a přístupné prakticky odkudkoliv. CRM systémy jsou přitom jen jedinou kostkou stavebnice. Integrace různých systémů tak, aby zaměstnanci společnosti byli schopni získat komplexní informace o klientech z jednoho rozhraní, jsou však stále na nízké úrovni. Různá řešení nabízí několik poskytovatelů, kteří si vzájemně konkurují na trhu IT systémů. Jednotlivé společnosti si mezi nimi volí dle svých preferencí a dostupných cenových nabídek.

Cílem této práce je, na základě analýzy současného stavu, navrhnout opatření na zlepšení v oblasti informačních systémů pro získávání a řízení péče o zákazníky ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o.

# 1. NÁSTROJE A INFORMAČNÍ SYSTÉMY PRO ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Tato kapitola bude věnována především vysvětlení pojmů, metod či procesů k následující práci. Teorie je totiž základním kamenem pro zvládnutí praxe v jakémkoliv oboru.

## 1.1 Základní pojmy

Následující pojmy jsou základem k pochopení problematiky marketingu a řízení vztahů se zákazníky.

### 1.1.1 Zákazník

Zákazníkem může být v podstatě kdokoliv, komu jsou prodány služby. Spolu s tímto termínem se však nese také spousta dalších, jako například spotřebitel či zákazník společnosti. Dle Spáčila (2003) spotřebitelem označujeme zákazníka, který produkt potřebuje k uspokojení své individuální potřeby, případně potřeby své rodiny, zatímco zákazník buď přímo, nebo nepřímo kupuje produkt, aby mohl sám lépe vyrábět, obchodovat nebo poskytovat služby. Od prvního kontaktu člověka se společností lze hovořit o potenciálním zákazníkovi, pro kterého se v obchodní terminologii používá název Lead, Prospekt nebo Target. Po první koupi se stává zákazníkem a ihned lze určit hodnotu tohoto zákazníka pro společnost a s touto hodnotou dále pracovat v rámci odhadu potenciálu, rozdělení do segmentů či výběru optimální marketingové strategie.

Dle Lošťákové (2009) můžeme pro hodnocení vztahu se zákazníkem použít například metodu CLTV (Customer life-time value) neboli výpočet celoživotní hodnoty zákazníka, což je důležitá metrika z oblasti strategického marketingu. Dle Štráfěldy (2019) vyjadřuje hodnotu zákazníka pro společnost, pokud si s ním vytvoříme dlouhodobý vztah a on u nás nakupuje opakovaně. Znalost této metody je důležitá zejména tam, kde dochází k opakovaným nákupům spotřebního zboží nebo v oborech, kde je získání zákazníka velmi drahé, a proto je třeba sledovat dlouhodobou návratnost těchto nákladů (typicky u některých služeb).

### 1.1.2 Marketing

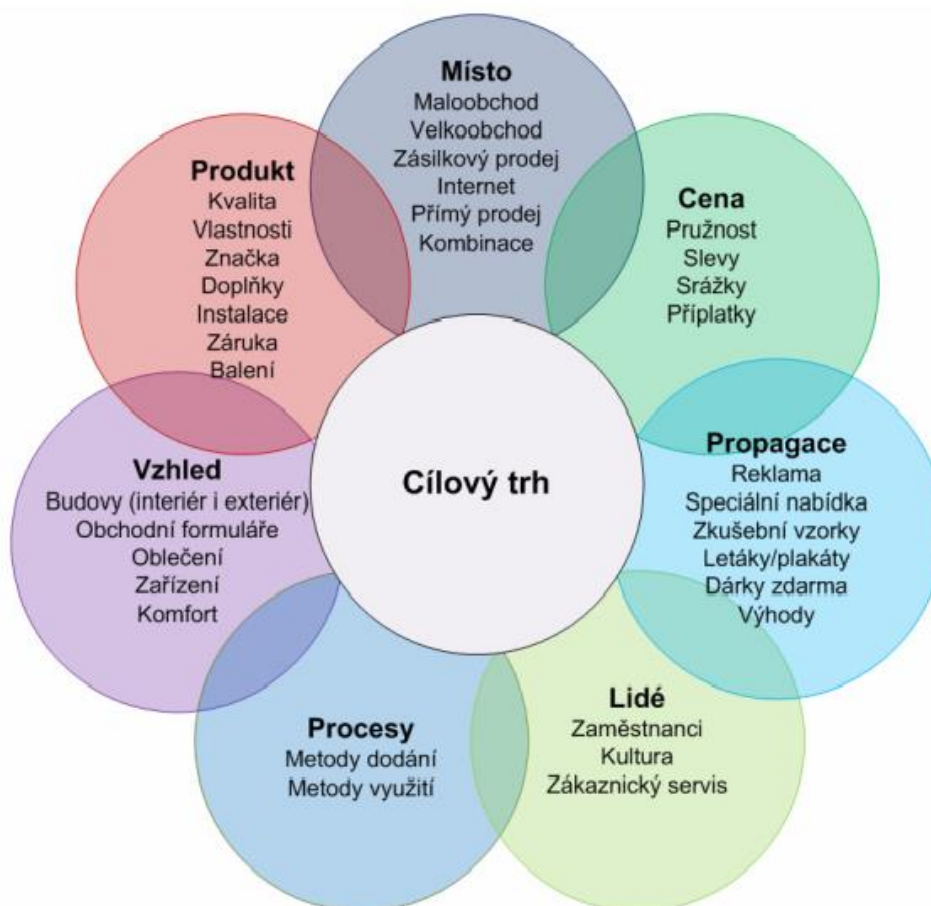
Kotler (2007, s 38) definuje marketing jako „*Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“

Kotler (2007) totiž chápe moderní marketing jako uspokojování potřeb zákazníka a nikoliv ve starém významu jako schopnost prodat. Prodej totiž nastává až poté, co je produkt vyroben.

### 1.1.3 7P

Dle Skuliny (2019) byl prvním, kdo v marketingu hovořil o „mixu jednotlivých ingrediencí“, James Culliton na konci 40. let 20. století. Se čtyřmi složkami marketingu později pracoval Richard Clewett. I Smith (2000) uvádí, že tradiční kategorie nástrojů marketingového mixu označované jako 4P jsou: Product – Produkt (výrobek nebo služba), Price – Cena, Place – Místo, Promotion – Propagace.

Skulina (2019) uvádí, že později vznikly další podoby marketingového mixu a nyní je asi nejrozšířenějším koncept tzv. 7P. Ten, kromě 4 předchozích, zahrnuje i People – Lidé, Process – Procesy a Physical evidence – Fyzické důkazy (vzhled). Philip Kotler doporučuje do marketingového mixu 7P přidávat i Politics – Politiku a Public opinion – Veřejné mínění. Jestliže organizace tyto dvě složky nezahrne do svého marketingového mixu, může být podle Kotlera vytvoření klasického marketingového mixu k ničemu. Pro lepší představu je uveden obrázek č. 1.



Obrázek 1 7P (Sládková, 2010)

Dle Kotlera (2007) lidé odrážejí nepostradatelnost dobrých zaměstnanců a interní marketing. S tím úzce souvisí také práce oddělení lidských zdrojů, které vybírá nové pracovníky a také jim dále zajišťuje dobré pracovní podmínky. Procesy jsou definovány jako plánování, rozhodování, budování dlouhodobých vztahů, disciplínu, ale také kreativitu. Kincl (2002) pak vysvětluje fyzické důkazy jako materiální prostředí související s vnímáním značky. Můžeme sem zařadit cokoli od prostředí ve firmě, přes brožury a vizitky až po celkové vnímání kvality služby poskytované danou společností. Server Marketingmix (2019) říká, že konceptem fyzických důkazů je branding neboli budování úspěšné značky. Ukázkou takových úspěšných značek je např. McDonalds nebo KFC mezi fastfoody, Adidas nebo Nike mezi sportovními značkami apod.

#### **1.1.4 7C**

Dle Sagarové (2016) jednotlivá písmena „C“ znamenají:

- customer – řešení potřeb zákazníka (odpovídá Product ze 7P),
- cost – náklady vzniklé zákazníkovi (odpovídá Price ze 7P),
- convenience – dostupnost řešení (odpovídá Place ze 7P),
- communication – komunikace (odpovídá Promotion ze 7P),
- caring – péče o zákazníka, ale i zaměstnance (odpovídá People ze 7P),
- coordinated – spolupráce (odpovídá Process ze 7P),
- confirmation – získání zákazníka (odpovídá Physical Evidence ze 7P).

Kotler a Armstrong (2016) uvádí, že zatímco 7P je marketingovým mixem z pohledu společnosti, 7C je mixem z pohledu zákazníka. Hlavní myšlenkou mixu 7C je začít při tvorbě marketingové strategie nejprve přemýšlet o „C“ z pohledu zákazníka a pak teprve o „P“ z pohledu společnosti.

#### **1.1.5 Nákupní chování**

Dle Zamazalové (2009) představuje nákupní chování samotnou nákupní akci a jako takové je součástí spotřebního chování. Spotřebním chováním je chování či konání, jakkoliv spojené s předměty určenými ke spotřebě. To je předurčeno začleněním člověka do společnosti a jeho konáním a chováním obecně. Mezi faktory ovlivňující nákupní chování patří např. psychické vlastnosti jedince a charakteristika psychických procesů – vnímání, paměť, myšlení atd. Je rozhodnutím každého spotřebitele, jak své zdroje (čas, peníze a úsilí) rozdělí.

### **1.1.6 Trh**

Dle Lošťákové (2009) je trh obecně označen jako místo střetu nabídky s poptávkou či prostor směny statků a financí. Je charakterizován předmětem poptávky, velikostí trhu, konkurencí, vývojem či dalšími znaky. Kotler (2007) uvádí, že jednou z metod analýzy trhu je segmentace trhu, která zahrnuje průzkum trhu, profilování segmentů a výběr cílového segmentu. Nejčastější kritéria segmentace jsou například geografická, demografická, socioekonomická, psychologická a další.

### **1.1.7 SWOT analýza**

Rothwell (2010) uvádí, že Albert Humphrey, který měl v 60. letech pro Stanford Research Institute analyzovat příčiny neúspěchu při plánovacím procesu firem, vymyslel SOFT analýzu. SOFT je akronym anglických pojmů Satisfaction – uspokojení, Opportunity – příležitost, Faults – chyby a Threats – hrozby. Díky svému výzkumu mimo jiné zjistil, že rozdíl mezi tím, co společnosti mohou udělat a co skutečně dělají je až 35 %. Ve své době však byly tyto výsledky příliš kontroverzní, a proto nebyly nikdy publikovány. Také ale, dle Bussinessballs (2019), definoval 6 nejdůležitějších oblastí, které mají být hodnoceny v rámci této metody. Jsou to produkty, procesy, zákazníci, distribuce, finance a administrativa.

Dle Morrisona (2016) pak v roce 1964 Urick a Orr změnil F (Faults – chyby) na W (Weaknesses – slabé stránky) a v této formě se metoda používá dodnes.

SWOT analýza je tedy, dle Bussinessballs (2019), metoda zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a hrozeb, přičemž příležitosti a hrozby mají původ ve vnějším (externím) prostředí, silné a slabé stránky se vztahují k vnitřnímu (internímu) prostředí. Používá se jako nástroj k pochopení stávající situace a pomůcka k rozhodnutí o následujících krocích či celé dlouhodobé strategii společnosti. SWOT je akronym anglických pojmů Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Střelec (2012) uvádí, stejně jako řada jiných autorů, že zpracování SWOT analýzy by měla být práce týmu specialistů a nikoliv jednotlivce. V opačném případě může dojít k subjektivnímu hodnocení skutečností a tím značnému zkreslení výsledků. V každé z těchto čtyř oblastí je nutno najít skutečně významné faktory, které ji nejlépe charakterizují. Současně by se mělo jednat o podložená fakta, a nikoliv o domněnky.

Jak uvádí Grasseová (2012), dalším postupem je ohodnocení jednotlivých charakteristik bodovou stupnicí 1-5 dle významnosti, přičemž 1 je nejméně významné a 5 je nejvíce významné. Dále je nutno přiřadit jednotlivým charakteristikám váhu, která má vyjadřovat

důležitost jednotlivých bodů v dané kategorii (S, W, O, T). Přitom součet vah v každé kategorii musí být roven 1 a platí, že čím vyšší číslo, tím větší důležitost. Dalším krokem je vynásobení vah s počtem bodů pro každou jednotlivou charakteristiku zvlášť. Na základě výsledných hodnot se stanoví strategie, jak uvádí i Lhotský (2010). Tyto strategie jsou znázorněny na obrázku č. 2. SWOT analýza bude prakticky použita v další části této práce.

vnější faktory	vnitřní faktory	<b>Slabé stránky (W)</b> 1. .... 2. .... 3. .... atd.	<b>Silné stránky (S)</b> 1. .... 2. .... 3. .... atd.
	<b>Příležitosti (O)</b> 1. .... 2. .... 3. .... atd.	<b>WO strategie</b> <b>„hledání“</b> <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	<b>SO strategie</b> <b>„využití“</b> <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
<b>Hrozby (T)</b> 1. .... 2. .... 3. .... atd.	<b>WT strategie</b> <b>„vyhýbání“</b> <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	<b>ST strategie</b> <b>„konfrontace“</b> <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>	

**Obrázek 2** SWOT analýza (Grasseová, 2012)

### 1.1.8 Personální marketing

Dle Menšíka (2019) si někteří často zaměňují pojmy personální marketing a Employer Branding. Personální marketing jsou systematicky i nahodile využívané marketingové taktiky v komunikaci se zaměstnanci současnými, budoucími, ale i bývalými. Oproti tomu Employer Branding je součástí strategického řízení společnosti, která má za následek pozitivní pověst společnosti na trhu práce. Lze tedy říci, že personální marketing pomáhá „prodávat“ společnost jako zaměstnavatele, zatímco Employer Branding slouží k vytváření dlouhodobých vztahů.

### 1.1.9 Vztahový marketing

Dle Kotlera a Kellera (2000) zahrnuje vztahový marketing vytváření dlouhodobých vzájemně výhodných partnerství s klíčovými protějšky. Těmi jsou zákazníci, zaměstnanci, marketingoví partneři (prodejní kanály, dodavatelé, distributoři, dealeři, agentury) a členové finanční komunity (akcionáři, investoři). Marketéři usilují o prosperitu všech těchto subjektů. K vytvoření vzájemných silných vztahů je nezbytné pochopit jejich schopnosti a prostředky, potřeby, cíle i touhy.

### **1.1.10 Inbound marketing**

Dle Kuchaře (2017) se inbound marketing v dnešní době dostává ke slovu čím dál více a úzce se prolíná s obsahovým marketingem. Jeho podstatou je totiž zaujmout především atraktivním a přínosným obsahem na strategických místech. K šíření inbound marketingu slouží velmi často sociální sítě, videa, blogy, podcasty, recenze, diskuze apod. Jde o to zaujmout natolik, aby si potenciální zákazník sám konkrétní společnost vyhledal. Samozřejmě je také, dle Štěrbové (2017), důležitá zpětná vazba a vhodné promítnutí jejich závěrů do další praxe. Jeho opakem je outbound marketing.

### **1.1.11 Outbound marketing**

Dle Štěrbové (2018) průzkumy ukázaly, že pouze 10 % návštěvníků přichází na stránky přes placené odkazy, ale přesto je outbound marketing stále populární. Jedná se o placená místa pro reklamní prvky jako jsou bannery, billboardy, TV spoty, inzerce, emailing apod. Cílem této techniky je aktivně oslovit co nejvíce lidí s nabídkou společnosti. Dle Kuchaře (2017) jsou velkou nevýhodou vysoké náklady, ale naopak mají investice obvykle rychlejší návratnost.

### **1.1.12 Marketingové strategie**

Postupem času se dle Lošťákové (2009) vyvinuly tři základní marketingové strategie: masová personalizace – dle základních dat o zákaznících, které má společnost k dispozici, je vytvořen systém individuální marketingové komunikace. Zákazník má tak pocit péče a pozornosti. S touto strategií se setkáváme například v bankách.

masová customizace – zvláštní péče, která je věnovaná zákazníkům, kteří jsou ochotni zaplatit za užitek navíc. Mohou se tak částečně podílet na vytváření produktu dle svých individuálních potřeb. Tuto strategii uplatňují například výrobci osobních počítačů či nábytku.

diferencovaná customizace – výrobek je přizpůsobován každému zákazníkovi na míru, funguje úzká spolupráce mezi výrobcem a zákazníkem. Tato strategie je uplatňována především na trzích B2B a B2C.

Lošťáková (2009) uvádí, že konkurenční prostředí nutí společnosti stále inovovat a přizpůsobovat svou strategii. Marketingové strategie vytvářejí vyšší hodnotu pro zákazníka díky individuální péči.

### **1.1.13 Lead Nurturing**

Vrána (2014) uvádí, že Lead Nurturing je osvědčenou technikou vzbuzení zájmu o své služby u konkrétních potenciálních zákazníků. Jde o strategii, kdy zásobujeme správné zákazníky správnými informacemi ve správný čas. V podstatě jde o vzdělávání zákazníků



o vlastních službách. Dle portálu marketingova-kancelar (2017) je hlavním cílem tohoto procesu, aby si na Vaši společnost potenciální zákazník vzpomněl, až bude připraven se stát skutečným zákazníkem. Délka tohoto procesu záleží na typu výrobku, druhu odvětví, naléhavosti či finanční hodnotě nákupu. Podle toho, v jaké fázi nákupního rozhodování se zákazník aktuálně nachází, lze použít informační emaily, webináře, případové studie, telefonní hovory, newslettery, novinky z průmyslu, informace o produktech a další.

#### 1.1.14 E-komerce

Kotler (2007) dělí e-komerce na 4 hlavní domény:

- B2B = business to business = obchod mezi společnostmi,
- B2C = business to consumer = prodej koncovým spotřebitelům,
- C2B = consumer to business = obchod iniciovaný zákazníky,
- C2C = consumer to consumer = obchod mezi spotřebiteli.

Dle Kotlera (2007) je e-komerce internetové obchodování, ale oproti e-business je významově mnohem užší. E-business zahrnuje veškerou elektronickou výměnu informací ve společnosti nebo mezi společnostmi a zákazníky. Oproti tomu e-komerce představuje proces nákupu a prodeje podporovaný elektronickými prostředky, primárně internetem.

### 1.2 Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

Pro řízení vztahů se zákazníky se běžně užívá zkratka CRM z anglického Customer Relationship Management. Tento pojem bývá vysvětlen různými odborníky různě, pokaždé z trochu jiného pohledu. Pro potřeby této práce je vyhovující verze Kotlera (2007, s. 172-173), který říká, že *„CRM je procesem pečlivého řízení detailních informací o jednotlivých zákaznících sbíraných ve všech styčných bodech vzájemného kontaktu, usilujícího a maximalizaci věrnosti. Přitom styčným bodem je jakákoliv příležitost, kdy zákazník přichází do styku se značkou či výrobkem. ... CRM společností umožňuje poskytovat v reálném čase vynikající služby zákazníkům díky efektivnímu využití osobních informací. Podle toho, co o každém zákazníkovi vědí, mohou společnosti customizovat své marketingové nabídky, služby, programy, sdělení a média. CRM je důležité, neboť hlavním faktorem ovlivňujícím ziskovost společnosti je celková hodnota báze jejich zákazníků“*

#### 1.2.1 Historie

Dle Kotary (2017) uvádí Storback a Lehtinen pojem CRM vůbec poprvé ve své knize v roce 1997. Zavoral (2015) uvádí, že na počátku 80. let se objevují první systémy pro evidenci a zpracování dat o zákaznících, tzv. databázový marketing. Ten je pomocí statistických metod

schopen vytvářet modely pro předvídání chování zákazníků. Z těch lze lépe zacílit a přizpůsobit komunikaci se zákazníky jejich povaze. Databázový marketing je v současné době samostatnou disciplínou, v rámci vývoje marketingu a informačních systémů jej ale můžeme považovat za předchůdce CRM a do jisté míry i za jeho součást. V počátku 90. let bylo používání informačních systémů ve znamení uspokojování základních potřeb včetně požadavků finančních a daňových úřadů. Tyto systémy měly a mají za úkol zmapovat a zprůhlednit nákladovou strukturu společnosti a podpořit nejdůležitější procesy ve společnosti. Po odstranění problémů v oblasti řízení výroby a logistiky se začala objevovat potřeba podpory prodejních procesů. Proto vznikly první SFA systémy (systémy pro podporu prodeje) a systémy na podporu Call Center. Spojením těchto systémů okolo roku 1995 vznikla první CRM řešení, která nabízela řadu výhod oproti standardním rozděleným systémům. Další růst nákladů na získávání nových zákazníků a vznik nových komunikačních nástrojů (e-komerce) měly vliv na rozšíření funkcionality CRM systémů o oblasti marketingu a služeb. S rozšiřováním internetu a e-business do CRM systémů, tak vznikly na konci 90. let systémy plně podporující všechny aktivity a komunikační kanály s klientem, tzv. "Front office" systémy.

### **1.2.2 Cíle a zásady**

Většina cílů CRM vyplývá již z předchozí definice. Ty nejdůležitější uvádí například Němečková (2010):

- získávání nových zákazníků,
- udržení současných zákazníků a zvýšení jejich loajality,
- zvýšení spokojenosti zákazníků a rozpoznání jejich priorit,
- zvýšení ziskovosti produktů i jednotlivých zákazníků,
- zvýšení objemu tržeb a podílu společnosti na trhu,
- zvýšení procenta úspěšnosti obchodních případů,
- zvýšení marže,
- snížení administrativních nákladů na prodej a marketing,
- řízení procesů marketingu.

### **1.2.3 Výhody a nevýhody**

Dle Wesslinga (2003) musí implementace a použití CRM společnosti přinášet výhody, které v konečném důsledku vedou k udržení a zvyšování stávajícího obratu a zisku. Kromě přímo měřitelných výhod a efektů, které se projeví s určitým časovým zpožděním, existují

i přínosy, které se projeví bezprostředně po zavedení CRM. Wessling (2003) také uvádí shrnutí přínosů vyplývajících z používání CRM:

- bezproblémový průběh obchodních procesů (efektivnější zpracování zakázek),
- větší množství individuálních kontaktů se zákazníky,
- více času na zákazníka (časová úspora oproti současným podmínkám),
- odlišení se od konkurence, posílení image,
- přístup k informacím v reálném čase pro všechna oddělení,
- spolehlivé a rychlé předpovědi budoucího vývoje na trhu,
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami,
- růst motivace pracovníků (usnadnění pracovní činnosti díky technologiím).

I zde se samozřejmě najdou některá úskalí. Například Lehtinen (2007) je formuluje takto:

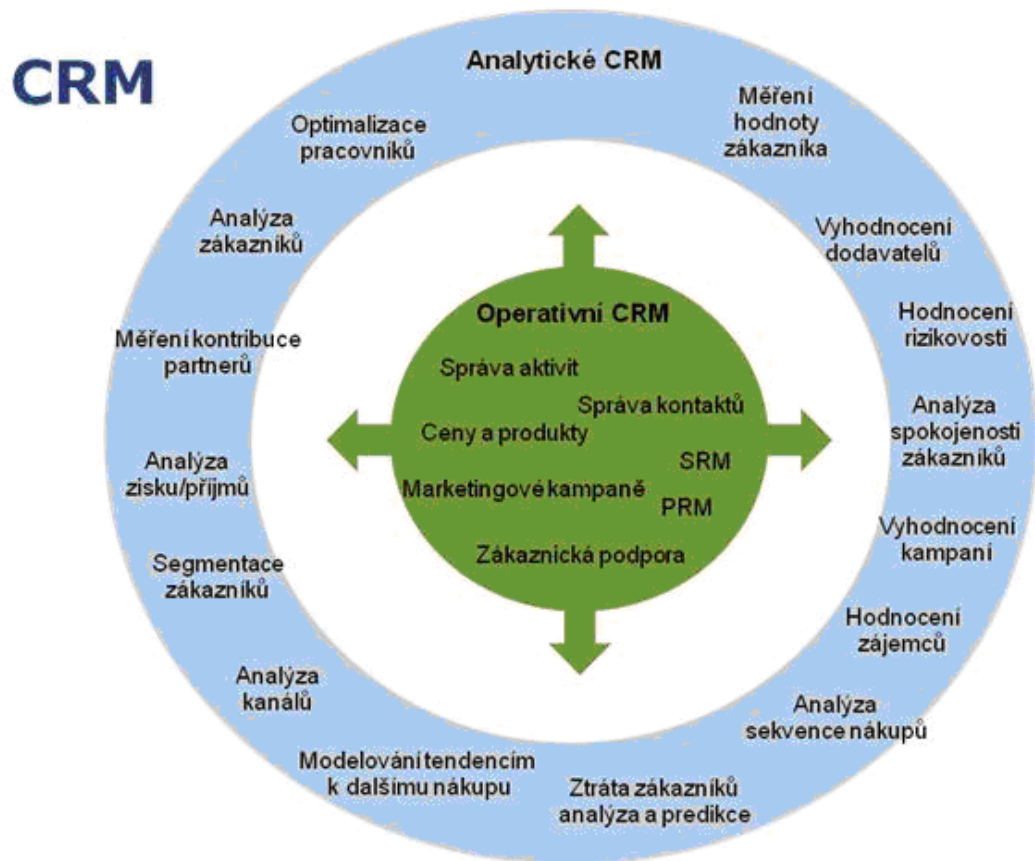
- management společnosti nerozumí nebo nechce podporovat filozofii vztahů se zákazníky,
- systémy společnosti jsou postaveny na starém, výrobně orientovaném základě,
- iluze, že CRM může být vyřešena pořízením software,
- špatná kvalita i kvantita informací z oblasti zákaznických vztahů,
- nízká úroveň koordinace mezi jednotlivými jednotkami společnosti,
- nedostatek měření a monitorování při implementaci.

#### 1.2.4 Typy CRM

Jak uvádí Buttle (2009) můžeme obecně širokou škálu činností CRM rozdělit do 4 typů:

- strategické CRM – strategie společnosti se zaměřuje na růst a udržení zákazníků, především těch výnosných. Celkově je filozofií společnosti péče o zákazníky.
- operativní CRM – zaměřuje se na automatizaci činností spojených s přímým kontaktem se zákazníkem a realizací obchodních procesů. V praxi je automatizace procesů marketingu (EMA), prodeje (CSS) i služeb (SFA) zabezpečena řadou softwarových aplikací. Bývá označován jako „Front office“.
- analytické CRM – zaměřen na získávání základních údajů o zákazníkovi. Následuje podrobná analýza těchto dat a jejich další strategické a taktické využití. Výstupem jsou podkladové informace pro tvorbu ceny, návrh marketingové kampaně, hledání potenciálních prodejních kanálů a jiné. Analytické CRM je schematicky znázorněno na obrázku č. 3.

- kolaborativní CRM – využívá různé možnosti komunikace. Obsahuje technologie k optimalizaci hodnoty zákazníka, společnosti samotné i partnerů, například sdílením dat společných zákazníků.



**Obrázek 3** Analytické a operativní CRM (DYCHÉ, 2002)

### 1.2.5 Databáze

Dle Kotlera a Kellera (2013) rozlišuje většina společností databáze zákazníků, výrobců a prodejců a tato data následně dávají do souvislostí. Data jsou obvykle sbírána kontaktním centrem společnosti a uspořádávána do datového skladu, kde je mohou povolané osoby vyhledávat, analyzovat a přijímat na jejich základě závěry o potřebách a předpokládané reakci zákazníků. Analytici totiž vyhodnocují tato data, zjišťují další užitečné informace i aktuální trendy a získávají tím ještě hlubší poznatky. Společnost pak může připravit cílené nabídky odpovídající aktuálním potřebám svých zákazníků. Navíc může společnost seřadit své zákazníky dle vybraných charakteristik a poslat tak novou nabídku jen vybraným zákazníkům. Tím ušetří náklady a často také zvyšuje míru odezvy. Pokud datový sklad pracuje správně, data jsou kvalitní a odhalené vazby platné, pak svou hodnotou převýší náklady. Databáze zákazníků obsahuje kromě základních informací (jméno, adresa, telefonní číslo) i záznamy o minulých

nákupch, demografické údaje a další údaje získané z jakéhokoliv kontaktu se zákazníkem či získané za pomoci souborů cookies.

### **1.2.6 Bezpečnost**

Dle Škorníčkové (2018) spočívá význam celého systému CRM ve sdílení informací napříč společnostmi. Někdy může být zásadní i mezi společnostmi. Vše musí probíhat dle právních předpisů jednotlivých zemí, a navíc zákazníci mohou požadovat neposkytnutí informací třetím stranám. K tomuto bylo nutno zaujmout jiný postoj od května 2018, kdy vešla v platnost nová legislativa Evropské Unie a sice Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (dále jen GDPR). GDPR se týká všech společností a institucí, ale i jednotlivců a online služeb, které zpracovávají data uživatelů. Významnou skupinou společností, která musí čelit této administrativní povinnosti, jsou společnosti poskytující věrnostní programy, online nebo telekomunikační služby založené na lokalizačních datech nebo cílenou behaviorální reklamu. Nařízení také zavádí tzv. princip zodpovědnosti, který spočívá v povinnosti správců a zpracovatelů údajů bez ohledu na jejich velikost nebo počet zaměstnanců zavést technická, organizační a procesní opatření za účelem prokázání souladu s principy GDPR.

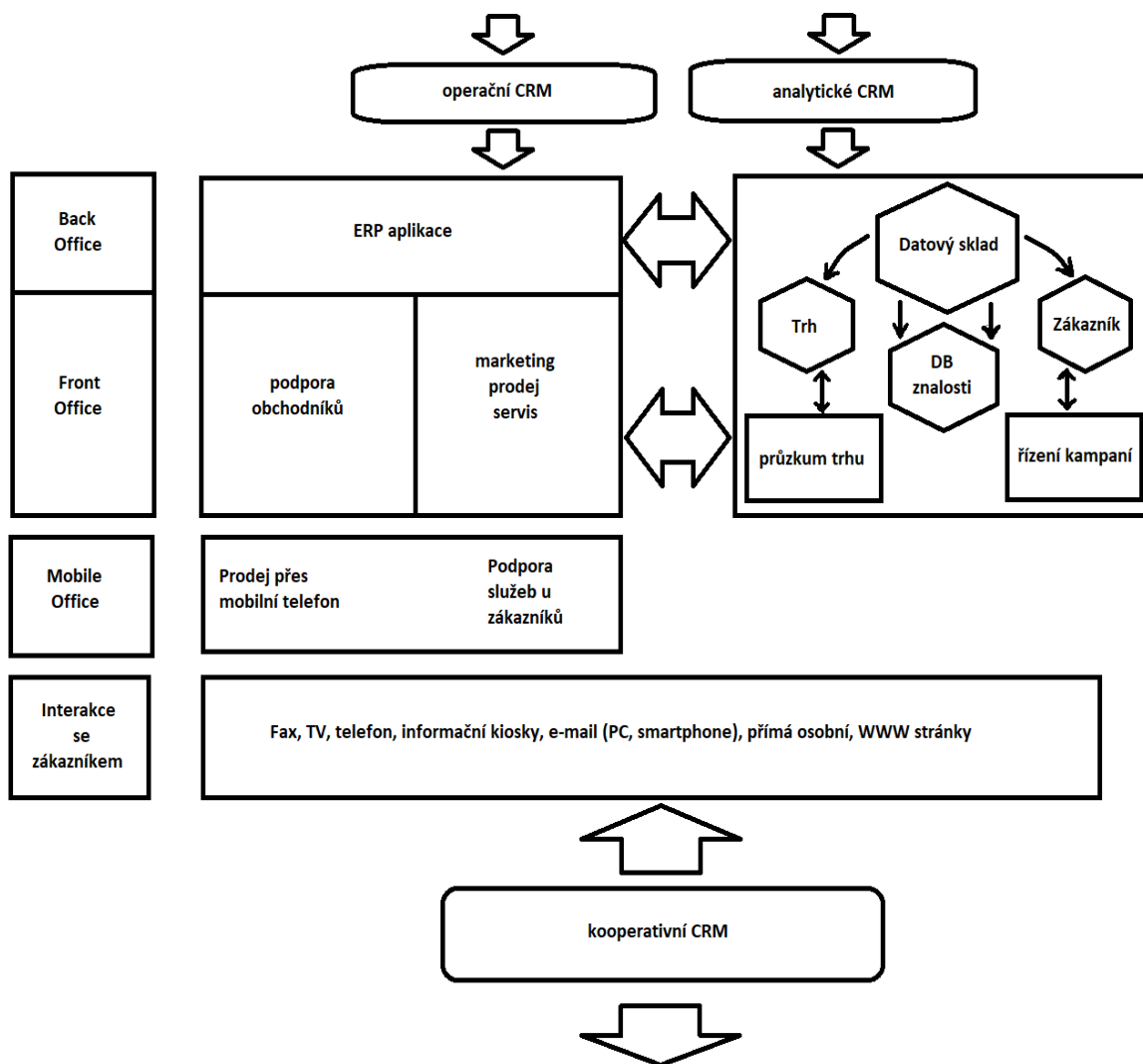
Dále jsou dle Škorníčkové (2018) definovány osobní údaje jako veškeré informace týkající se identifikované či identifikovatelné fyzické osoby. Mezi obecné osobní údaje patří jméno, pohlaví, věk a datum narození, osobní stav a fotografický záznam. U podnikající fyzické osoby sem patří osobní údaje i tzv. organizační údaje, jako jsou e-mailová adresa, telefonní číslo či různé identifikační údaje vydané státem.

### **1.2.7 Plánování podnikových zdrojů (ERP)**

Dle Maňase (2018) může společnost, pomocí Enterprise Resource Planning neboli systému plánování podnikových zdrojů, řídit všechny oblasti své činnosti. Možná právě díky své komplexitě je stále kritizován za svou pracnou implementaci, cenu i náročnou obsluhu. Často se také stává, že celkové náklady na zavedení ERP převýší jeho přínos společnosti. Nejlepší variantou se pak jeví propojení funkcí CRM s prvky ERP díky možnostem rozšíření a customizace systému. Jak uvádí Umble (2003) pokrývá ERP čtyři hlavní okruhy:

- finance – závazky a pohledávky, dlouhodobý majetek, ziskovost a další,
- personalistika – evidence odpracované doby, mzdy, plánování pracovníků a další,
- výroba a logistika – sklady a řízení zásob, plánování výroby, kalkulace nákladů, nákup zboží, řízení jakosti, údržba, hodnocení dodavatelů, doprava a další,
- marketing a prodej – zpracování zakázek, plánování a řízení prodeje, servis a další.

Tyto systémy dohromady pokrývají tzv. „Back office“. Běžný zákazník by s touto oblastí vůbec neměl přijít do kontaktu. Pro lepší představu systémů, které by měly fungovat ve společnosti je přiložen obrázek č. 4, kde je uvedena aplikační architektura CRM.



**Obrázek 4** Aplikační architektura CRM (Dohnal, 2002, upraveno autorkou)

### 1.2.8 Proces plánování

Wessling (2003) shrnuje plánování strategie do sedmi kroků:

- vize – klíčová myšlenka obsahující manažerské zásady a filosofii společnosti. Pro zaměstnance by měla být určitým vzorem a cílem.
- základní koncepce – tato koncepce by měla být výsledkem SWOT analýzy.
- poslání – smysl existence společnosti a jejich produktů.
- obchodní strategie – bližší definice poslání s určením konkrétních nástrojů. Je to však pouze návrh skládající se z jednotlivých opatření se společnou hlavní myšlenkou.

- funkční strategie a konsolidace – manažer CRM zkouší, zda jsou opatření navržená obchodní strategií využitelná v praxi.
- plánování projektů směřujících k implementaci systému – rozdělení jednotlivých opatření do dílčích projektů implementace a jejich naplánování. Takto je získána konkrétní podoba strategie.
- sestavování rozpočtu – schválení plánu obchodní jednotkou a sestavení rozpočtu náležitých nákladů. Následuje implementace společnosti.

### 1.2.9 Proces vypracování strategie

Wessling (2003) také poukazuje na šest základních pravidel, ze kterých by se mělo vycházet při určování strategie:

- řízení procesu vypracování strategie CRM v rámci strategického projektu,
- analýza stávající situace za účelem provádění realistických rozhodnutí,
- vypracování strategických projektů ve spolupráci s top managementem,
- metodika vypracování nesmí být složitá,
- strategie CRM se musí lišit od konkurence, aby vedla k požadovaným výsledkům,
- formulovaná strategie CRM musí být prakticky proveditelná.

### 1.2.10 Rozdělení strategie

Dle Kopřivy (2002) je strategie základem pro růst společnosti a je rozdělena na čtyři základní součásti, z nichž každá může být dále podrobněji řešena. Pro účely této práce však stačí toto základní rozdělení:

- strategie zákazníků – rozhodnutí o tržních a zákaznických segmentech a volba přístupů k těmto segmentům,
- strategie produktů – rozhodnutí o volbě a vlastnostech produktů, které bude společnost prodávat svým zákazníkům,
- strategie komunikačních kanálů – rozhodnutí o volbě a vlastnostech komunikačních kanálů, prostřednictvím kterých bude společnost prodávat své produkty,
- strategie struktury – rozhodnutí o volbě technologií, nastavení procesů CRM a přístupu k zaměstnancům společnosti.

### 1.2.11 Proces implementace

Dle Gregovského (2008) může být přechod společnosti z orientace produktové na orientaci zákaznickou zpočátku nákladný, ale je potřeba si být vědom pozdějších pozitivních efektů. Dlouhodobé hodnotné vztahy se zákazníky totiž mohou přinést větší ziskovost, která je

pro většinu společností primárním cílem a také do jisté míry nezbytná pro přežití na trhu. CRM systémy umožňují sloučení všech dostupných dat o zákazníkovi a také využití jejich vzájemných kombinací. Společnosti jsou tak neustále nuceny customizovat svou strategii a inovovat informační systémy.

Dále Gregovský (2008) zdůrazňuje nutnost přesné definice toho, co společnost potřebuje a co očekává, aby implementace CRM systému dosáhla kýženého výsledku. Dle internetového portálu vyber-crm.cz (2019) někdy společnosti očekávají zásadní změny ve fungování a lepší výsledky jen zavedením systému. Zcela tak zapomínají, že jeho správné fungování závisí především na lidech, jejich přijetí a využití nového nástroje. V ideálním případě by se tak už ve fázi přípravy implementace měli určit klíčoví zaměstnanci, kteří budou využívat CRM, a vypracovat s nimi subjektivní kritéria úspěšné implementace, tedy celkové spokojenosti se systémem. Oproti tomu objektivní kritéria můžeme podložit měřitelnými daty. Můžeme sem zahrnout růst obchodních kontaktů a prodejů, urychlování pracovních činností a vyšší produktivitu práce, stejně jako snadnější měření výsledků či růst informační databáze systému.

### **1.2.12 Přínosy implementace CRM**

Jak již bylo dříve uvedeno, a stejně to uvádí i Wessling (2003), mezi přínosy implementace, kterých si můžeme všimnout ihned po implementaci tedy patří bezproblémový průběh obchodních procesů; více individuálních kontaktů se zákazníky; více času na zákazníka; odlišení se od konkurence; vylepšení image společnosti; přístup k informacím v reálném čase; spolehlivé a rychlé předpovědi; komunikace mezi marketingem, odbytem a službami; nárůst efektivity týmové spolupráce či růst motivace pracovníků.

### **1.2.13 Rizika implementace CRM**

Dle Gregovského (2008) je implementace CRM vždy spojena také s určitými riziky. Schopný management musí tato rizika identifikovat, ohodnotit a následně patřičným způsobem včas eliminovat. Rizika, jejichž pravděpodobnost vzniku je malá, se obvykle pouze monitorují. Oproti tomu rizika, která průběh projektu bezprostředně ohrožují, je nutno včas degradovat, resp. eliminovat. Riziko obecně posuzujeme podle podílu na (ne)úspěšnosti projektu (tvrdość rizika – vysoká, nízká) a pravděpodobnosti, že skutečně nastane (pravděpodobnost vzniku – vysoká, nízká). Dle Lehtinen (2002) jsou nejčastějšími problémy zavedení CRM systémů obecně nepochopení jejich fungováním, kombinování různých podobných systémů či neochota zaměstnanců měnit zavedené postupy.



### 1.2.14 Informační systémy CRM

Dle ICTrevue (2018) je v podmínkách České republiky na trhu dostupná celá řada CRM systémů, ať už jde o samostatné systémy čistě pro CRM, tak CRM jako součást větších celků. Podle analytiků Gartneru, kteří sledují celosvětový trh s CRM systémy dlouhodobě, zabírá šest největších dodavatelů CRM celkem asi 60 % světového trhu. Mezi největší dodavatele se řadí: Salesforce, Oracle, SAP, Adobe, Genesys a Microsoft. Dle internetového portálu vyber-crm (2019) se tito dodavatelé střídají na předních příčkách žebříčků již řadu let. V roce 2017 se segment CRM systémů stal největším ze všech softwarových trhů s celkovým obratem 39,5 miliardy dolarů. Dle analytika Juliana Poultera, ředitele výzkumu Gartner, poroste CRM i v dalším roce nejrychleji, a to až o 16 %. Dle BusinessIT (2012) lze významný rozvoj CRM systémů přičíst tlakům způsobeným ekonomickou situací, ale také zvýšeným očekáváním zákazníků. Ta vyplývají mimo jiné ze stále širšího využití sociálních sítí nebo mobilních zařízení a s tím souvisejícími požadavky na odpovídající komunikaci prostřednictvím těchto kanálů. Průzkum probíhající v roce 2016, dle eMarketer (2016), ukázal, že přes 80 % zákazníků úplně přestává spolupracovat se společností, se kterou mají špatnou zákaznickou zkušenost (CX). Možná i proto je dnes, dle portálu eWay-CRM (2019), samozřejmostí integrace CRM se systémy třetích stran, aby bylo zákazníkovi vyhověno v každém ohledu. Základem je například integrace s poštovním klientem (Microsoft Outlook, Thunderbird apod.). Tento nástroj totiž používá každý pracovník a je nepřijatelné, aby musel data přepisovat. Výhodu mají nástroje přímo zakomponovány v poštovním klientu. Tyto specializované CRM systémy mohou automaticky ukládat poštu do své databáze a tím ji zpřístupnit všem zainteresovaným. Dle Žebráka (2009) představuje asi nejdůležitější integraci propojení CRM vůči ERP systémům. Existují ale i ERP systémy, které jsou tzv. All-In-One, obsahují CRM jako součást řešení.

BusinessIT (2012) tvrdí, že pokud jde o způsob provozování CRM systémů, tak 51 % respondentů průzkumu ze strany zákazníků potvrdila, že v současnosti využívá kombinace klasických lokálních systémů a systémů poskytovaných prostřednictvím cloudu. Celých 11 % jich pak už používá pouze cloudová řešení. Dle Aira GROUP (2016) je však tento trend cloudových řešení rychle rostoucí, neboť je pro společnosti obecně jednodušší možnost virtuálního úložiště než provoz a fyzické zabezpečení klasických lokálních systémů. Dnes se pro tento cloudový model používá název SaaS, což je akronym Software as a Service, v překladu Software jako služba, kdy společnosti nemusí řešit žádné licence ani nákup technického vybavení.

Dle portálu vyber-crm.cz (2019) obsahují obvykle CRM systémy velké množství citlivých osobních údajů, jež jsou uchovávány po poměrně dlouhou dobu a mohou tak být

příčinou neplnění požadavků direktivy GDPR častěji než jiné typy aplikací společnosti. Výdaje na GDPR se s největší pravděpodobností promítnou v následujících třech letech do rozpočtů oblastí informační bezpečnosti, CRM a zlepšování CX.

### **1.2.15 Trendy do budoucna**

Dle BusinessIT (2012) jsou obecné CRM systémy jen jedinou kostkou stavebnice, do níž patří i systémy BI (Business Intelligence), SFA (Sales Force Automation), Social CRM, MA (Marketing Automation) a CSA (Customer Services Applications). Integrace všech těchto systémů tak, aby zaměstnanci společnosti byli schopni získat komplexní informace o klientech z jednoho rozhraní, jsou však bohužel stále na nízké úrovni.

Dle Kumara a Reinartze (2012) je jednou z rychle se rozvíjejících záležitostí v oblasti CRM možnost „360 stupňového“ náhledu na zákazníka, někdy nazýváno jako omnichannel (vícekanálová) strategie. Do tohoto systému je třeba zaznamenat každý styk se zákazníkem, aby společnost měla o zákazníkovi opravdu kompletní přehled, a to ze všech možných kanálů distribučních i komunikačních, přímých i nepřímých, online i offline. Dle Salesforce research (2013) se moderní komunikační i distribuční kanály objevují a stále vznikají díky internetu. Zajímavou možností je například nákup potravin online nebo Social CRM, specializované na sociální média jako Facebook, Instagram či Twitter. Hušková (2016) například uvádí, že z oficiálních údajů poskytnutých v dubnu 2016 společností Facebook, nejpoblárnější sociální síť ve světě i u nás, vyplývá, že se k síti každý měsíc připojí více než 4,5 milionů česků, z toho 3,4 milionů uživatelů tuto aktivitu provozují denně. Počet celkových uživatelů tak činí 56 % ze všech českých uživatelů internetu. 78 % přístupů je přitom skrz mobilní telefony. Predikce dle Consultancy (2017) odrážející stávající trendy říká, že v roce 2020 by mohly být telefony zapojeny až do 82 % všech internetových nákupů. Sopadjieva (2017) také říká, že neustálá přítomnost chytrých telefonů v kapsách zákazníků otevírá marketérům spoustu vícekanálových řešení, které mohou podpořit prodej. Ze studie Harvard Business Review totiž plyne, že s počtem kanálů, se kterými přijde zákazník do kontaktu, exponenciálně roste i jeho útrata v daném obchodě.

Dle ICTrevue (2018) umožňuje využití umělé inteligence (dále jen AI) aplikacím CRM plnit zcela nové funkce. ICTrevue (2018) také uvádí ty nepoblárnější:

- chatbot – agent pro konverzaci se zákazníkem,
- předpovědi a doporučení – přizpůsobování zákazníkovi dle historických dat, vzorců chování, strojového učení a prediktivní analytiky,

- klasifikace a kategorizace požadavků – automatické online vyhodnocení zákaznické komunikace, její třídění a zosobnění díky zpracování přirozeného jazyka,
- identifikace zákazníka – cílení specifické reklamy na konkrétního zákazníka dle rozpoznávání obličeje či hlasu,
- využití osobních informací – individualizace nabídky dle informací například ze sociálních médií,
- emocionální analýza – zjišťování nálady zákazníka z jeho výrazu, hlasu či písemného projevu,
- rozpoznávání objektů – k rychlému vyhledání produktů,
- cobot – robotizovaný agent zákazníkům v obchodních centrech či operátorům při výkonu logistických operací.

### **1.2.16 Salesforce**

ICTrevue (2018) uvádí, že Salesforce za posledních několik let skoupil řadu start-upů věnujících se strojovému učení, AI či prediktivní analytice. Postavil na nich novou platformu Einstein, do níž integroval i zpracování přirozeného jazyka. Navíc je integrována také předpověď počasí, která pomáhá při zefektivnění tržních strategií. Bylo totiž zjištěno, že ženy například za deštivého počasí nakupují více kosmetiky. Navíc Bílá kniha analytiků podporovaná společností Salesforce tvrdí, že využívání AI zvýší světové tržby v segmentu CRM v letech 2017-2021 o 1,1 bilionů dolarů a vytvoří 800 tisíc nových pracovních míst.

### **1.2.17 Oracle**

Dle ICTrevue (2018) se Oracle také věnuje interakcím mezi lidmi a stroji, včetně zpracování umělého jazyka, rozpoznávání hlasu i počítačového vidění. Tato společnost je však mnohem opatrnější s pojmem „AI“ a proto se věnuje „adaptivním inteligentním aplikacím“. Oracle tvrdí, že jeho velkou výhodou na poli AI je přístup k velkým objemům dat, které navíc exponenciálně rostou. Je pro ně tudíž jednodušší nacházet například vzorce chování či nákupních nálad než u konkurentů, což by mělo mít pozitivní dopad na kvalitu zákaznických služeb napříč platformami.

### **1.2.18 SAP**

Dle ICTrevue (2018) SAP stejně jako jeho konkurenti vyvíjí v rámci jednoho ze svých balíků aplikace pro strojové vidění, včetně rozpoznávání obličejů, jež obchodníkům zpřístupní demografická data zákazníků pro personifikované doporučování produktů. Mezi produkty, které SAP vyvíjí, patří i chatbot Charly, který funguje jako digitální asistent zákazníků. Ten je

momentálně používán ve facebookovém Messengeru. Dále společnost experimentuje s užíváním robota Pepper Instore Assistance, který má fungovat jako osobní zástupce in-store zákaznického servisu.

### **1.2.19 Microsoft**

Microsoft Azure (2019) uvádí, že Microsoft také umožňuje svým aplikacím zpracovávat přirozený jazyk pomocí předem připravených skriptů, vyhodnocovat mínění a naučit se rozpoznat, co uživatelé chtějí. Samozřejmostí jsou i algoritmy pro zpracování obrazu k inteligentní identifikaci, popisu, indexaci či moderování obrázků a videí. Díky nabízeným službám může společnost do vlastních aplikací, webů či robotů integrovat inteligentní algoritmy, které umožní vidět a slyšet jejich zákazníky, mluvit s nimi a porozumět jejich požadavkům prostřednictvím přirozených způsobů komunikace.

Dle Kirana a Dunhama (2018) je jednou z významných aplikací společnosti Microsoft Dynamics 365 AI for Sales, která je ve verzi „pro prodejce“ a „pro manažery prodeje“.

Howson (2019) uvádí, že podle aktuálních průzkumů Gartneru je Microsoft na pozici lídra analytickými platformami a BI platformami, a to díky rozsáhlé vizi produktu, pozitivním prodejním zkušenostem a intuitivnímu uživatelskému prostředí, které přispěly k vysoké úrovni spokojenosti zákazníků. Bližší představu o pozicích jednotlivých společností na trhu dává příloha A.

Aplikaci Microsoft Dynamics 365 (2019) bude autorka věnovat pozornost v detailnější míře, protože v praktické části této práce bude s touto aplikací dále pracovat.

Aplikace Microsoft Dynamics 365 a její nativní rozšíření ClickDimensions mají za úkol najít výhodnější řešení a pokrýt požadované agendy (nebo jejich části) u zákazníka v následujících oblastech:

#### **Obchod**

Záměrem je vybudovat operativní CRM, které zajistí přístup ke všem zákaznickým datům v kontextu, jakož i podporu každodenních obchodních aktivit v celém životním cyklu obchodního případu, od jeho vzniku jako lead (potenciální zákazník) až po jeho uzavření ve formě nového kontraktu.

Díky podpoře mobilního přístupu dává CRM obchodníkům nové možnosti při řešení jejich obchodních aktivit a poskytne přístup k relevantním údajům prakticky kdykoliv a kdekoliv. Managementu poskytují CRM prostředky vyšší úroveň fungování obchodních procesů a aktivit s možností pokročilého reportingu, identifikaci úzkých hrdel či sledování nastavených klíčových ukazatelů:

- 360° pohled na klienta,
- management obchodních činností,
- produktivita obchodníků,
- reporting prodeje.

### **Call centrum / zákaznický servis**

Efektivní, osobní a přívětivá obsluha zákazníků přes kontaktní centra dnes patří mezi důležité aspekty v konkurenčním komerčním prostředí. CRM poskytne call centru nástroj, pomocí kterého získají kontextový pohled na klienta a integrované prostředí pro řešení jeho požadavků:

- 360° pohled na klienta pro agenta call centra,
- řízení stížností a podnětů,
- propojení na systémy call centra,
- reporting zákaznických služeb.

### **Marketing**

Aplikace umožní sbírat nové leady přes různé kanály (web, email, osobní setkání) a dále s nimi pracovat ve smyslu nastavené marketingové a obchodní strategie. CRM stejně poskytuje funkcionalitu na operativní podporu marketingu ve smyslu managementu kampaní, marketingových akcí apod.

Microsoft Dynamics 365 poskytuje nástroje a funkce potřebné pro vytvoření a udržení dobrého přehledu o obchodních vztazích, od prvního kontaktu, přes poskytování servisních služeb až po následnou péči o zákazníky. Zároveň umožňuje udržovat zákaznické informace na jednom místě, podporuje týmovou práci a pomáhá při plnění úkolů v rámci nastavených procesů. Poskytuje řešení pro komplexní zákaznický servis, která jsou známá uživatelům, dokáží se přizpůsobit konzistentním procesem a požadavkům.

### **Zobrazení a ovládání**

Práce v Dynamics 365 je velmi jednoduchá a intuitivní. Hlavní navigace je přes horní navigační lištu, kde jsou základní moduly Prodej, Služby, Marketing, které se následně rozbalují do jednotlivých funkcí. Ukázka obrazovky k nahlédnutí jako příloha B. Microsoft Dynamics 365 umožňuje pracovat na téměř všech typech zařízení od počítačů s různými prohlížeči až po mobilní zařízení jako jsou chytré telefony a tablety. Tato zařízení však nemají záměr pokrýt plnou funkčnost jako na osobních počítačích. Je výhodné je využívat zejména v terénu a na pohotové čtení informací.

## **Reporting**

V rámci reportingových funkcionalit CRM umožňuje primárně reportovat obchodní aktivity nebo obchodní proces v jednotlivých fázích podle potřeb obchodu. Reporty mívají podobu PDF nebo XLS souboru, nebo jsou přímo součástí CRM systému.

S cílem poskytnout uživatelům srozumitelný přehled o celkovém stavu prodeje, ať už na úrovni jednotlivce nebo organizačních jednotek, jsou v CRM k dispozici dashboardy nebo reporty, které vizualizují evidovaná obchodní či jiná klientská data ve formě různých grafů a tabulek, jako např. sales pipeline, graf výnosů, úspěšnost jednotlivých kampaní apod. Ukázka reportů a dashboardů k nahlédnutí jako příloha C.

Grafy, zobrazitelné v dashboardech nebo v seznamech, jsou navíc interaktivní a lze je použít pro drilldown (přechod od obecných dat k podrobnějším) nebo dalším intuitivnějším vizuálním zobrazením. Jedná se o jednoduchou, a přitom velmi nápomocnou nativní funkcionalitu Microsoft Dynamics 365.

### **1.3 Shrnutí teoretického vymezení řízení vztahů se zákazníky**

První kapitola je stručným shrnutím problematiky, jíž se tato práce zabývá. Byla věnována vysvětlení základních pojmů, metod a procesů, týkajících se marketingu i řízení vztahů se zákazníky z různých úhlů pohledu. Uvedené poznatky jsou potřebné pro porozumění následujících kapitol.

Z první kapitoly vyplývá důležitost porozumění marketingu jakožto společenského a manažerského procesu, jehož prostřednictvím jednotlivci i skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. Také jsou uvedeny různé druhy marketingu, jeho strategie i marketingový mix z pohledu zákazníka i z pohledu společnosti. Vysvětleny jsou také základní pojmy jako zákazník, trh, nákupní chování a další související pojmy. Dále je popsána SWOT analýza, která slouží ke zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, vztahující se k internímu prostředí, i hrozeb a příležitostí, mající původ v externím prostředí.

Podrobněji je popsáno plánování podnikových zdrojů, a především řízení vztahů se zákazníky (CRM), jeho typy, přínosy i rizika. Součástí je také proces plánování, proces vypracování strategie i proces implementace. Toto pečlivé řízení detailních informací o jednotlivých zákaznících sbíraných ve všech styčných bodech vzájemného kontaktu je zabezpečován řadou informačních systémů řadou dodavatelů. Dodavatelé CRM systémů se snaží o integraci všech systémů tak, aby společnosti byly schopny získat komplexní informace o klientech z jednoho rozhraní. Ti největší si pak mohou dovolit využití různých forem umělé

inteligence, strojovému učení, prediktivní analytice či realizaci dalších odvážných plánů i do budoucna.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CRM VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO SLOVENSKO S.R.O.**

Pro praktickou část této práce byla vybrána společnost ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o. se sídlem v Bratislavě ve Slovenské republice (dále jen ŠKODA AUTO Slovensko).

ŠKODA AUTO patří mezi jednu z nejúspěšnějších značek koncernu Volkswagen a svou dlouholetou historií se může zařadit mezi automobilové legendy. Od vzniku prvního automobilu z dílny Laurin a Klement v roce 1905 už uběhlo mnoho let, ale také moderní historie ŠKODA AUTO je seznam úspěchů, které ji posunuly na úroveň respektovaného světového automobilu. Společnost ŠKODA AUTO Slovensko zastupuje značku ŠKODA AUTO na Slovensku od roku 1993 a jako takové neposkytuje služby koncovým zákazníkům. Na celém území Slovenska jsou však desítky autorizovaných partnerů. Přesněji 1 poskytující pouze prodej, 7 poskytujících pouze servis a 66 partnerů poskytujících obě služby současně.

Ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko je k automatizaci řízení vztahů se zákazníky používán nástroj Dynamics společnosti Microsoft z roku 2013 a jeho nastavba pro řízení marketingových kampaní ClickDimensions. Pomocí těchto nástrojů společnost pracuje s klienty z maloobchodu (tzv. retail). V následující kapitole je uvedena analýza těchto nástrojů a jejich konkrétní využití ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko. Nutno dodat, že toto řešení používají z autorizovaných partnerů jen někteří. Každý partner se totiž může dobrovolně rozhodnout, zda bude systém používat.

V této společnosti autorka konzultovala svoji práci s paní Alenou Silnou. Ta pracuje na oddělení marketingu jako marketingový specialista více než šest let a je klíčovým uživatelem popisovaného nástroje.

Jak je již zmíněno v teoretické části, řízení vztahů se zákazníky se dnes elektronizuje, a to samozřejmě také ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko. Používají se různé nástroje a aplikace, které pomáhají jak operativním pracovníkům v jejich denní pracovní činnosti, tak managementu v rozhodování. CRM systém je úzce integrován na již existující systémy společnosti, jako je například účetnictví nebo skladové hospodářství, a funguje na všech operačních systémech, tudíž ho lze implementovat na iOS, Windows, Android apod.

### **2.1 Využití Microsoft Dynamics ve ŠKODA AUTO Slovensko**

Ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko je Microsoft Dynamics využíván zejména k řízení a automatizaci marketingových kampaní prostřednictvím e-mailů. Současně je využívána také jeho nadstavba ClickDimensions, která obsahuje rozšíření funkčnosti



základního balíčku CRM. V rámci marketingu CRM systém zabezpečuje přehled a obsluhu následujících oblastí a aktivit.

### **2.1.1 Segmentace a skóring klientů**

Segmentací se v této konkrétní společnosti rozumí rozčlenění klientů do skupin dle druhu vozidel, o která mají zájem. Někteří totiž požadují pouze malé vozy, například vhodné do města. Jiní naopak dávají přednost vozům vyšší třídy, či rychlejším. Skóring neboli bodování klienta se určuje dle hodnoty klienta pro společnost, ať už z důvodů strategických, či dle hodnoty objednávky, které daný klient v této společnosti provedl. Segmentaci i skóring je možno editovat s využitím Microsoft Dynamics, avšak ve ŠKODA AUTO Slovensko toto probíhá mimo CRM a údaje jsou sem pouze synchronizovány. Segmentace a skóring se zde provádí v systému ERP od společnosti SAP, která je jedním z hlavních konkurentů společnosti Microsoft Dynamics. Ten je užíván pro finanční náležitosti společnosti, na což právě navazuje skóring klientů. ŠKODA AUTO Slovensko tak využívá možnosti synchronizace mezi různými systémy různých značek, díky otevřenému rozhraní a naprogramovaným konektorům, stejně jako to dělá většina společností. Důvodem takového jednání je většinou cena produktu, tudíž aby společnost nemusela platit více licencí, než je skutečně nutné. Pouze zaměstnanci potřebující ke své práci ERP tak mají licenci k ERP a pouze zaměstnanci pracující s CRM mají licenci k CRM. Možnost synchronizace také omezí případné chyby člověka způsobené několikerým přepisováním či opisováním. Se všemi daty je tak možné v CRM dále pracovat při definici marketingových kampaní.

### **2.1.2 Kampaně**

ŠKODA AUTO Slovensko řídí marketingové i obchodní kampaně pomocí CRM Microsoft Dynamics. V rámci kampaně jsou evidovány různé atributy, jako např. rozpočet, časové ohraničení, realizační tým. Tyto kampaně jsou statické či dynamické a s každou kampaní je spojena množina zákazníků, na které je kampaň cílená a tím i způsob jejich oslovení. V rámci statické kampaně je definována množina zákazníků dle segmentace a ti jsou osloveni cestou emailu. Množina zákazníků bývá definována také dynamicky, tzn. momentálně aktuální zákazníci, a to na základě atributů dostupných v CRM systému. Typickým příkladem těchto kampaní jsou narozeninová blahopřání a slevy či zkušební jízdy.

### **2.1.3 Marketingové akce**

ŠKODA AUTO Slovensko využívá ClickDimensions jako hlavní nástroj pro management marketingových akcí, tj. podpora plánování, zvaní a evidování účasti na akcích.

Jde tedy o doplněk nad standartní CRM funkcionalitou. Nejčastěji se zde jedná o období dne otevřených dveří, kdy je dle zadaných parametrů vybrána skupina zákazníků, kteří jsou pozváni na soukromou marketingovou akci. Zde je jim podrobně představen nejnovější model žádaného vozu, nabídnuta zkušební jízda a součástí je standardně i raut. Na těchto akcích je evidována účast zvaných zákazníků, avšak s těmito daty se dále nepracuje a nijak se tak nevyhodnocuje úspěšnost marketingových akcí.

## **2.2 Využití Microsoft Dynamics pro obchodní síť**

Dále se Dynamics používá ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko v rámci obchodní sítě. Tento systém však využívají jen někteří obchodní partneři. Každá prodejna vozidel ŠKODA se totiž může dobrovolně rozhodnout, zda bude tento systém používat.

V následující kapitole bude provedena analýza řešení z funkčního hlediska a využití CRM obchodních partnerů společnosti ŠKODA AUTO Slovensko z uživatelského pohledu.

### **2.2.1 360° pohled na klienta a správa zákazníků**

Karta klienta poskytuje přehledné zobrazení kompletních údajů o zákaznících ŠKODA AUTO Slovensko včetně propojení na další dokumenty či faktury zákazníka. Systém umožňuje také připojení stížnosti zákazníka, reklamací či využití servisu, avšak toto není ve ŠKODA AUTO Slovensko realizováno. Přímou v kartě klienta je dostupný přehled o aktivitách (schůzky, telefonáty, úkoly) týkajících se zákazníka nebo otevřené obchodní případy. K zákazníkovi si obchodník značí různé interní poznámky. Z aplikace může obchodník také přímo poslat email a v CRM se tak okamžitě vytvoří záznam o komunikaci s klientem. Tato komunikace tak bude automaticky uložena jak v CRM systému, tak v klasické poštovní schránce Outlook, díky nativnímu propojení prvků značky Microsoft.

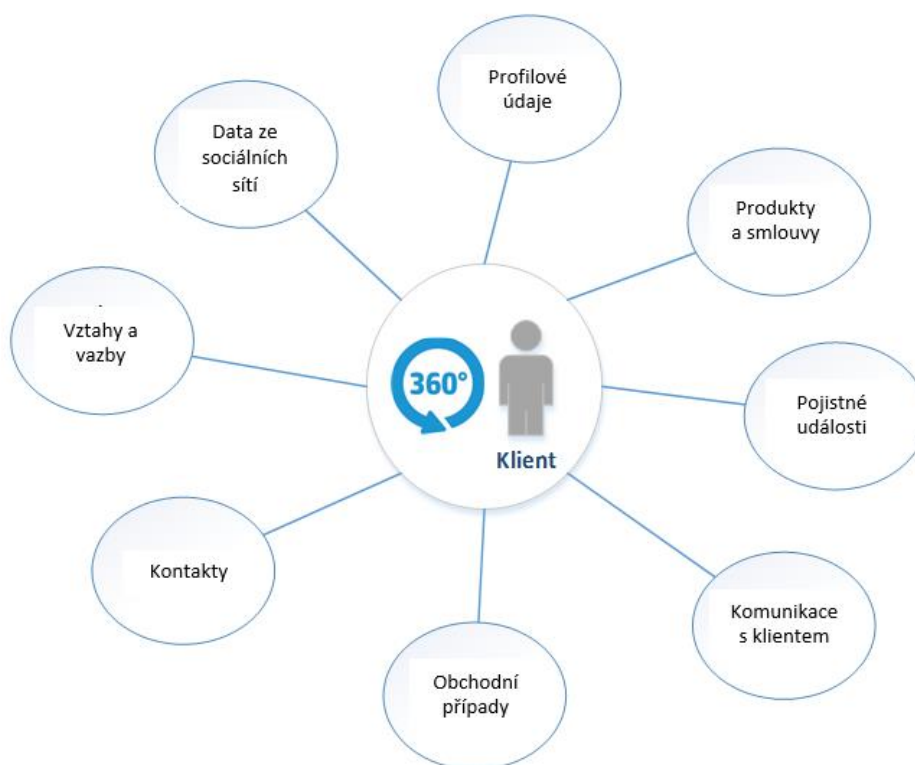
Karta klienta / Leadu (tzv. klientská 360ka) představuje klíčovou a nejdůležitější obrazovku v CRM. Úkolem karty klienta je v přehledné a snadno dostupné formě zobrazit všechny důležité a relevantní údaje o klientovi, včetně podřízených dat. Ilustrativní ukázky karty klienta naleznete v příloze D.

Ve ŠKODA AUTO Slovensko jsou evidovány tyto údaje:

- zkušební jízdy klienta,
- specifikace požadavků klienta na konkrétní typ automobilu,
- historie kontaktů s klientem,
- jak probíhaly schůzky,
- jaké nabídky byly klientovi předloženy,

- konfigurace vozidel z on-line konfigurátoru na webu ŠKODA AUTO Slovensko.

360 ° pohled na klienta je ve ŠKODA AUTO Slovensko zásadní pro zobrazení všech jeho relevantních údajů v kontextu. Pro lepší představu může posloužit obrázek č. 5.



**Obrázek 5** 360 ° pohled na klienta (autorka)

Aktuálnost údajů je zajištěna synchronizací s hlavním systémem společnosti tak, aby CRM poskytovalo vždy aktuální údaje. Tímto hlavním systémem je ve ŠKODA AUTO Slovensko ERP od společnosti SAP. Jedná se tedy o databázi zákazníků evidovanou v účetním systému organizace. Uživatel CRM si tak zobrazí aktuální požadované údaje ze systému ERP a současně může sám některá pole přepsat – aktualizovat. Tato nová informace od uživatele CRM se pak projeví i zpětnou cestou do hlavního systému společnosti, tedy do ERP. Zobrazení informací o zákazníkovi je řízeno rolí uživatele, jakož i jeho pozicí v organizační struktuře. I zde totiž platí „need to know“ a tak se danému uživateli zobrazí pouze zákazníci, kteří jsou mu přiděleni a současně pouze informace týkající se jeho odborného zaměření. Jako jednoduchý příklad lze uvést, že pracovník finanční části vyřizující faktury neuvidí na kartě klienta marketingové akce, na které byl zákazník pozván či kampaně, které mu byly odeslány. Nadřízený si pak samozřejmě může zobrazit všechny informace, které jsou viditelné pro všechny jeho podřízené.

Jednou z funkcí, které společnost ŠKODA AUTO Slovensko v rámci CRM nevyužívá, je evidence doplňujících údajů, které se nenacházejí ani v jiných systémech. Patří mezi ně např. evidence vzájemných vztahů (domácnost, propojené firmy) či sociální (profilové) údaje klienta jako bydlení, práce, rodina, koníčky, narozeniny, vánoční dárky apod. Tato fakta jsou obvykle zjišťována osobním kontaktem s klientem či s pomocí sociálních médií.

### **2.2.2 Plánování a management aktivit**

CRM je pro obchodníky ŠKODA AUTO Slovensko nástrojem, pomocí kterého si plánují a organizují svou pracovní agendu a obchodní aktivity – telefonáty, schůzky, úkoly a jiné. Vznik aktivity je ad-hoc iniciován obchodníkem nebo řízený z kampaně. Aktivita je vázána na konkrétního zákazníka, resp. obchodní případ, kterého se týká. Tyto vazby tak následně umožňují obchodníkům reportovat a marketingovému oddělení vyhodnocovat úspěšnost těchto aktivit.

### **2.2.3 Personalizace**

Ačkoliv systém CRM umožňuje uživatelům nastavení zobrazení dle vlastních pracovních zvyklostí, ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko se využívá pouze primární administrátorsky nastavený dashboard. Tam má každý uživatel na prvním místě právě probíhající kampaně společnosti, aby mohl pracovat s nejaktuálnějšími informacemi. Dle provedeného průzkumu zaměstnanci s možností personalizace pracovat příliš neumí a nechtějí se zdržovat možnostmi, které poskytuje systém Microsoft Dynamics. Přístup k práci, jakož i pracovnímu prostředí, je samozřejmě velmi individuální, avšak personalizované prostředí by mělo zvýšit produktivitu práce uživatelů. Tomuto tedy bude částečně věnována následující návrhová část této práce.

### **2.2.4 Mobilita**

Mobilní verze systému CRM ve ŠKODA AUTO Slovensko není zatím používána a všichni uživatelé jsou tak odkázáni na klasické počítačové stanice u pracovního stolu. Pro některé je toto pohodlnější, avšak z pohledu klienta bývá tento způsob příliš formální až odrazující. Přitom aplikace umožňuje přístup k vybraným datům z mobilu či tabletu. Automatická synchronizace aktivit (schůzky, telefonáty, úkoly, emaily) je zajištěna integrací se systémem Microsoft Outlook. Praktické využití této aplikace přímo přispívá ke zvýšení produktivity práce. Proto toto považuji za slabé místo systému, kterému je třeba se dále věnovat.

### **2.2.5 Řízení obchodního procesu**

CRM systém poskytne obchodním partnerům ŠKODA AUTO Slovensko plnou podporu řízení obchodního procesu přes všechny fáze. Obchodní proces začíná:

- ad-hoc – aktivní oslovení potenciálního zákazníka na prodejně,
- nebo je reakcí na identifikovaný prospekt – zpětný kontakt na vyplněný formulář z webu jako reaktivní oslovení elektronickou cestou,
- nebo je iniciován v rámci řízené obchodní kampaně – aktivní oslovení stávajících zákazníků elektronickou cestou.

Obchodní případ představuje identifikovanou příležitost k prodeji produktu ať už novému či existujícímu zákazníkovi. V CRM systému Microsoft Dynamics obchodník eviduje novou nabídku a její základní údaje (produkt, platnost, číslo návrhu produktu) pro konkrétního zákazníka. V rámci obchodního případu pak obchodník osloví vybraného zákazníka prostřednictvím komunikačních kanálů (telefonicky, emailem), či případnou osobní schůzkou a seznámí jej s obchodní nabídkou. Takto vytvořená obchodní nabídka se váže na konkrétní produkt a její součástí je také návrh smlouvy. V případě úspěšného uzavření případu proběhne uzavření smlouvy podpisem zákazníka. Údaje o průběhu obchodního případu se díky systému CRM automaticky přenášejí také do reportingu k jednotlivým obchodníkům, případně obchodním týmům. Pakliže je obchodní případ uzavřen podpisem smlouvy, je zákazníkovi zvýšen skóring v systému ERP nebo v opačném případě může skóring klienta i klesat. Každá aktualizace stavu zákazníka se samozřejmě projeví také v systému CRM, a to ihned po aktualizaci systému, která obvykle probíhá v nočních hodinách.

### **2.2.6 Obsluha vybrané klientely**

Pokud se obchodní partner ŠKODA AUTO Slovensko rozhodne CRM systém využívat, pak obvykle pouze pro obsluhu koncového uživatele (tzv. retail). Obsluha firemní klientely (tzv. Fleet Management), tedy B2B, probíhá mimo tento systém. Jde o zákazníky, kteří vlastní větší množství vozidel pro své zaměstnance (až desítky). Stará se ně vždy vybraný zaměstnanec a pokud se jedná o zákazníky významné, pak přímo ředitel prodejny, který si také sám vede jejich databázi. Dle průzkumu se však stává, že pokud ředitel prodejny odchází z funkce, pak si ponechává informace o svých významných klientech a může je tak předat konkurenci. Zde autorka spatřuje velký prostor pro zlepšení, a proto budou možnosti efektivnějšího využití CRM systému v tomto segmentu popsány v následující kapitole.

## 2.3 Využití rozšíření ClickDimensions

Microsoft Dynamics se ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko uplatňuje jako základní CRM řešení, které však ve skutečnosti představuje univerzální platformu pro obchodní aplikace s bohatou out-of-the-box funkcionalitou (fungující bez nutnosti další instalace), množstvím dostupných rozšíření a možností úprav. Vedle podpory prodeje jsou nejčastější doménou aplikací rozšiřující základní Microsoft Dynamics právě marketing a dále obchod a služby zákazníkům. Vytváří tak jedinečné pokrytí celého životního cyklu zákazníka. Ve ŠKODA AUTO Slovensko však bohužel nejsou využívány všechny možnosti, které tento systém nabízí. Provedenou analýzou bylo zjištěno, že toto je jedno ze slabých míst a je proto třeba se mu věnovat podrobněji.

Marketingová automatizace je jednou z klíčových oblastí získávání nových klientů a péče o ně. Řešením, které využívá společnost ŠKODA AUTO Slovensko, je ClickDimensions. Tento on-line marketingový nástroj ovládají uživatelé přímo z prostředí aplikace Microsoft Dynamics a tak pracují v jednom a totéž prostředí, které je obohaceno o nové funkce. Ilustrační náhled prostředí je vyobrazen v příloze E.

Autorce nebylo povoleno použít obrazové záznamy přímo z aplikace ve ŠKODA AUTO Slovensko, proto, pro demonstraci, uvádí ilustrační záznamy z jiných, podobně fungujících, společností. Funkčnost řešení ve ŠKODA AUTO Slovensko však zobrazují zcela přesně.

### 2.3.1 Management kampaní

V rámci managementu marketingových kampaní využívá ŠKODA AUTO Slovensko následující možnosti ClickDimensions:

- management a evidence kampaní všech druhů,
- plně přizpůsobitelný datový model kampaní, kontaktů a kampaňových aktivit,
- exekuce digitálních kampaňových aktivit,
- reporting a dashboardy pro rychlý přehled kampaňových činností.

Ukázky prostředí ClickDimensions pro práci s kampaněmi jsou k dispozici v příloze F.

### 2.3.2 E-mail marketing

V oblasti e-mail marketingu zabezpečuje ClickDimensions v rámci ŠKODA AUTO Slovensko následující funkce:

- intuitivní editory (block editor, drag & drop editor) pro vizuální tvorbu e-mailů s pokročilými možnostmi jejich editace,

- tvorbu dynamického personalizovaného obsahu (zasílání různých obsahů různým příjemcům),
- nastavení automatického zasílání e-mailů a jejich časování; management nastavení na odběr e-mailových zpráv,
- A / B testování pro testování různých šablon, obsahu, předmětu zprávy, odesílatele či e-mailové adresy,
- responzivní design e-mailů korektně zobrazovaný na všech zařízeních, s možností náhledu během jeho tvorby.

Ukázky prostředí ClickDimensions pro práci v oblasti e-mail marketingu se vyskytují v příloze G.

### **2.3.3 Automatizace marketingových kampaní**

Pro ŠKODA AUTO Slovensko je významnou funkcí také automatizace marketingových kampaní, jež umožňuje jednoduchou obsluhu. Na přání společnosti nelze zobrazit originální ukázky, avšak pro vytvoření představy je k dispozici ilustrační příklad definice a automatizace marketingové kampaně, jež je v příloze H.

ClickDimensions tak společnosti ŠKODA AUTO Slovensko přináší:

- jednoduchou definici marketingových procesů v rámci vykonání kampaně,
- Lead nurturing procesy.

### **2.3.4 Sledování pohybu uživatelů na webu**

ClickDimensions umožňuje také sledování pohybu uživatelů, nebo potenciálních zákazníků na webu společnosti. Ukázky logování návštěv na webové stránce jsou uvedeny v příloze I. Základní vlastnosti řešení v této oblasti jsou:

- sledování a analýza chování leadů a jejich interakce s webovou stránkou,
- získání přehledu o návštěvách na webové stránce, zobrazeních jednotlivých podstránek a vyplněných formulářů v reálném čase,
- identifikace osoby, která si prohlíží webovou stránku a propojení informací o návštěvnicích webové stránky s kontaktem v CRM databázi.

Společnost ŠKODA AUTO Slovensko však tuto funkcionalitu nevyužívá z důvodu ochrany osobních údajů klienta a evropské regulaci GDPR.

### **2.3.5 Social Discovery**

Jedna z funkcionalit, kterou ClickDimensions nabízí, ale společnost ŠKODA AUTO Slovensko nevyužívá je i dohledání údajů o kontaktech či leadech na sociálních sítích a jejich

zobrazování na kartě klienta přímo v CRM systému. Ukázkou tohoto zobrazení naleznete v příloze J.

## **2.4 SWOT analýza aktuálního CRM systému**

SWOT analýza ukazuje silné a slabé stránky používaného systému, příležitosti k rozvoji společnosti i možné hrozby z vnějšího prostředí. Její podrobnější popis je popsán v teoretické části této práce, v kapitole 1.1.7. Pro společnost ŠKODA AUTO Slovensko byla SWOT analýza zpracována do následujících bodů.

### **2.4.1 Silné stránky**

- okamžité měření marketingových kampaní (automatické),
- velmi stabilní a silná značka ŠKODA AUTO, především v České a Slovenské republice,
- moderní vybavení, jednotný styl všech prodejen,
- široká síť poboček po celé SR, dobrá dostupnost společnosti ŠKODA AUTO Slovensko v centru Bratislavy,
- důraz na kvalitu služeb.

### **2.4.2 Slabé stránky**

- relativně vysoká pořizovací cena systému CRM,
- zastaralá verze systému CRM,
- neporozuměno obsluze systému CRM,
- systém CRM nepoužívají všichni partneři,
- žádné elektronické záznamy o B2B klientech,
- žádné propojení na poprodejní servis,
- nevyužívání všech možností systému CRM (Mobilita, Social Discovery, Personalizace, Stížnosti a reklamace, Přesné vyhodnocení marketingových akcí).

### **2.4.3 Příležitosti**

- roste zájem zákazníků o nové hybridy,
- rozšířená zodpovědnost výrobce (zelená cesta) – zpětný odběr vraků i jejich součástí, recyklace materiálů i odpadů apod.,
- využití všech možností CRM systému i nadstavby.

### **2.4.4 Hrozby**

- situace ve světě – války, pandemie,



- aktuálně platná legislativa o ochraně osobních informací,
- konkurenční výrobce – nižší ceny, širší nabídka služeb,
- obchodní partner přerušil spolupráci a odnese si své kontakty,
- nespokojenost zákazníků.

## 2.4.5 Ohodnocení jednotlivých bodů

Konkrétní bodové i váhové ohodnocení jednotlivých bodů ukazuje tabulka č. 1.

**Tabulka 1** SWOT analýza

Silné stránky	Váha	Význam	Celková hodnota
Okamžité měření marketingových kampaní (automatické)	35 %	5	1,75
Velmi stabilní a silná značka ŠKODA AUTO	15 %	4	0,60
Moderní vybavení, jednotný styl prodejen	10 %	3	0,30
Široká síť poboček po celé SR, dobrá dostupnost	15 %	3	0,45
Důraz na kvalitu služeb	15 %	4	0,60
Spokojení zákazníci	10 %	3	0,30
<b>CELKEM</b>			4,00
Slabé stránky	Váha	Význam	Celková hodnota
Relativně vysoká pořizovací cena systému CRM	15 %	3	0,45
Zastaralá verze systému CRM	5 %	2	0,10
Neporozuměno obsluze systému CRM	5 %	4	0,20
Systém CRM nepoužívají všichni partneři	30 %	5	1,50
Žádné elektronické záznamy o B2B klientech	20 %	5	1,00
Žádné propojení na poprodejní servis	5 %	4	0,20
Nevyužívání všech možností systému CRM	20 %	4	0,80
<b>CELKEM</b>			4,25
Příležitosti	Váha	Význam	Celková hodnota

Roste zájem zákazníků o nové hybridy	25 %	2	0,50
Rozšířená zodpovědnost výrobce	35 %	4	1,40
Využití všech možností CRM systému i nadstavby	40 %	4	1,60
<b>CELKEM</b>			3,50
<b>Hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Význam</b>	<b>Celková hodnota</b>
Situace ve světě – války, pandemie	25 %	3	0,75
Aktuálně platná legislativa o ochraně osobních informací	25 %	5	1,25
Konkurenční výrobce – nižší ceny, širší nabídka služeb	10 %	3	0,30
Obchodní partner přeruší spolupráci a odnese si své kontakty	30 %	4	1,20
Nespokojenost zákazníků	10 %	2	0,20
<b>CELKEM</b>			3,70

Zdroj: autorka

Na základě SWOT analýzy je vybrána strategie W – O, čili překonání slabých stránek využitím příležitostí. Konkrétním návrhům bude věnována následující kapitola.

## 2.5 Shrnutí analýzy současného stavu ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o.

Druhá kapitola této diplomové práce analyzuje současný stav využití CRM systému ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko. Ta je prostředníkem ŠKODA AUTO pro Slovenskou republiku již od roku 1993. Zákazníci tak očekávají vysokou kvalitu produktů i služeb a k tomu je potřeba také vysoká kvalita služeb, které sama společnost využívá.

Tato kapitola analyzuje využití systému Microsoft Dynamics CRM 2013 i jeho nadstavby ClickDimensions, který je ve společnosti implementován. Jak vyplynulo z analýzy současného stavu, tuto nadstavbu v současné době využívají pouze pracovníci marketingu, a to zejména k řízení a automatizaci marketingových kampaní prostřednictvím e-mailů.

V další části práce byla provedena analýza využití CRM systému v rámci obchodní sítě. Z provedené analýzy vyplynulo, že v rámci sítě prodejních i servisních míst je tento systém využíván pouze některými partnery s tím, že rozhodnutí o použití tohoto systému je

na samotných partnerech, ŠKODA AUTO Slovensko to v rámci vzájemné spolupráce nevyžaduje. Toto se ukázalo jako jedno z nejslabších míst fungujícího systému.

V poslední části byla provedena SWOT analýza využití aktuálního CRM systému Microsoft Dynamics ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že by měla společnost přistoupit k W-O, neboli MIN-MAX strategii, a tedy že by společnost měla eliminovat či alespoň snížit slabé stránky, aby tak mohla více využít příležitostí, které využití systému CRM včetně nastavby Microsoft Dynamics nabízí. Jako slabá místa byla identifikována zastaralá verze systému, pořizovací cena nového systému a nevyužití všech dostupných funkcí systému CRM. Jako nejslabší stránka pak byla vyhodnocena absence propojení všech obchodních partnerů jedním systémem a také prakticky neexistující záznamy o významných B2B klientech.

Z provedené analýzy dále vyplynulo, že společnost dobře využívá svých silných stránek, které působí pozitivně na zákazníky i obchodní partnery a podtrhují tak důraz na kvalitu služeb a spokojenost zákazníků. Výhodou je také široká síť poboček po celé Slovenské republice, jednotný styl prodeje i moderní vybavení. Společnost by však měla více využít příležitostí které má, a to především v rámci CRM systému, který společnost používá. Nevyužitím plného potenciálu tohoto nástroje se zástupci společnosti sami připravují o zjednodušení pracovních procesů i předpokládanou vyšší spokojenost zákazníka a pravděpodobně také větší objem zakázek.

### 3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Návrhy na zlepšení současného stavu vyplývají z výsledků analýzy, která byla provedena v předchozí kapitole této diplomové práce. Z výsledků analýzy vyplývá, že je vhodné se zaměřit na využití všech funkcí dostupného CRM systému. Dále na využití CRM systému všemi obchodními partnery a také jeho rozšíření i na firemní zákazníky. Jednotlivé návrhy ke zlepšení současné situace budou představeny v jednotlivých podkapitolách.

#### 3.1 Návrh na rozšíření využívání CRM systému

První část návrhů je zaměřena na rozšíření využívání dostupných funkcionalit aktuálního CRM systému, jež by eliminovalo některá slabá místa zjištěná analýzou. Součástí této podkapitoly je i návrh zavedení nejnovější verze systému Microsoft Dynamics.

##### 3.1.1 Implementace aktuální verze Microsoft Dynamics

Jak je již zmíněno v úvodu 2. kapitoly této diplomové práce, ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko je používána verze Microsoft Dynamics CRM 2013. Tento systém je však pro některé uživatele komplikovaný, nepřehledný a složitý na obsluhu. Daný problém může vyřešit nejnovější verze systému, a to Microsoft Dynamics 365. Ta byla podrobněji popsána v kapitole 1.2.19. V této verzi CRM systému jsou zachovány všechny existující funkcionality, ovládání systému je intuitivnější, a navíc přináší nové, velmi užitečné funkcionality, které jsou žádané ze strany zaměstnanců společnosti.

Při zavedení nové verze CRM systému, tedy Microsoft Dynamics 365, vznikne oproti starší verzi, tedy Microsoft Dynamics CRM 2013, výhoda především těchto nových funkcionalit:

- integrace na sociální síť LinkedIn – data z této aplikace se automaticky aktualizují v CRM aplikaci, což zabezpečuje vždy aktuální informace o klientech, jejich pracovní pozici, zaměstnavateli atd. Tato funkcionalita se využívá zejména v B2B segmentu.
- nové funkcionality pod souhrnným názvem MS Power Apps and Flow – sledují aktivitu uživatelů na sociálních sítích, jako je Facebook nebo Twitter. Když někdo na sociálních sítích zmíní značku Škoda, je možné okamžitě reagovat na jeho příspěvky a pomáhat tak dotvářet veřejné mínění o značce. Pokud je tato osoba již zaznamenána v implementované CRM databázi, automaticky se tato komunikace přenesou do CRM aplikace.
- velmi úzká integrace na emailového klienta – okamžitá identifikace, jestli příjemce pošty otevřel email a kdy, jestli otevřel přílohy v emailu, nebo kliknul na přiložené

linky. Záznamy o této aktivitě se ukládají přímo do CRM aplikace ke konkrétnímu klientovi. Také emailová komunikace směrem ke klientovi je pak tvořena přímo z CRM aplikace a tam také zase ukládána. Bez nutnosti otevírat MS Outlook a složitě přesunovat tyto informace do CRM aplikace. Totéž platí o kalendářích a případných schůzkách s klientem.

- integrace reportovacího nástroje přímo do CRM aplikace – rychlá a snadno ovladatelná vizualizace dat, což se využívá zejména při zpracovávání souhrnných analýz (o vývoji obchodních výsledků, úspěšnosti marketingových kampaní atd.).
- Artificial Intelligence a Machine Learning – tyto funkcionality umožňují CRM aplikaci tzv. „samoučící“ schopnosti a jsou využívány v rámci tzv. kontextové a prediktivní analytiky, což této společnosti umožní snadno predikovat budoucí chování zákazníka. Pracovníkům marketingového a také obchodního oddělení je tak ulehčena práce tím, že systém automaticky nabízí tzv. Next Best Offer a Next Best Step, tedy co má obchodník v souvislosti s konkrétním zákazníkem udělat a jaká je pro něj nejvhodnější nabídka.

Přechod na novou verzi CRM systému musí samozřejmě provést implementátor, který ji opět přizpůsobí na míru. S moderními trendy, které společnost Microsoft následuje či přímo vytváří, se ale změní celá podstata tohoto systému. Stará verze CRM 2013 totiž byla klasicky koupena, nainstalována, a tedy vlastněna společností ŠKODA AUTO Slovensko. Ta však musela platit každoročně licenční servis ve výši 20% pořizovací ceny systému, což nebylo příliš výhodné. Proto autorka navrhuje novou verzi, kdy je pouze pronajímán online prostor s touto aplikací. Z vlastnictví fyzicky nainstalovaného systému, který postupně zastarává, by tedy společnost přešla k pronájmu online prostoru, kde bude zabezpečena vždy aktuální verze aplikace bez nutnosti platit další implementace. Navíc s možností využití některých nových funkcionalit a přívětivějším uživatelským prostředím. Společnost ŠKODA AUTO Slovensko by tak následovala 86 % společností světa, které chtějí přejít do cloudového prostředí.

Zhodnocení navrženého opatření bude provedeno v poslední kapitole této práce.

### **3.1.2 Social Discovery**

Jednou z možností vedoucí ke konečnému zvýšení prodeje je dohledání údajů o klientech či leadech na sociálních sítích a jejich zobrazování na kartě klienta přímo v CRM systému. Tato funkce označovaná pojmem Social Discovery již existuje v základním balíčku Microsoft Dynamics a její nedostatečné využívání již bylo poznamenáno v části 2.3 této diplomové práce. Jde tak o plýtvání potenciálem systému i již vynaloženými financemi. Takto

získané údaje lze přitom dále využít pro doplnění 360° pohledu na zákazníka a následně při cílení marketingových akcí či přímo pro personalizované obchodní nabídky, a to s předpokládanou vyšší úspěšností.

### **3.1.3 Personalizace**

Cílem tohoto návrhu je motivovat zaměstnance k optimalizaci osobní pracovní plochy (dashboardu) tak, aby byla uživatelsky příjemná dle vlastních preferencí, motivační a následně tak byla zvýšena produktivita práce zaměstnance. Tím se také plně využijí funkce nabízené systémem Microsoft Dynamics a zhodnotí se tak již vynaložené finanční prostředky. Možnou cestou jsou teambuildingové akce konané jednou ročně, kde se setkají jak zaměstnanci ŠKODA AUTO Slovensko, tak vybraní zástupci jejich obchodních partnerů.

Součástí programu takové akce bude seznámení s možnostmi personalizace Microsoft Dynamics i Microsoft Outlook od IT pracovníků. Ti předvedou nastavení vlastních barev pozadí či grafik, ale především uspořádání dashboardů tak, jak to vyhovuje pracovním zvyklostem jednotlivce. Každý pracovník tak může mít nastaveno primární zobrazení vybraných schůzek, úkolů, faktur k vyřízení, mailů k odeslání, aktuálních objednávek, či motivačně žebříček obchodníků.

Dalším bodem programu je přednáška osobního kouče či motivačního řečníka, jenž pomůže účastníkům si stanovit pracovní cíle a také priority. To mohou ihned využít při nastavování vlastních dashboardů a samozřejmě především dále v rámci osobnostního rozvoje.

Významným bodem programu této akce je setkání se zástupcem společnosti ŠKODA AUTO Slovensko, který shrne uplynulý rok, poskytne přítomným žádanou zpětnou vazbu a mohou také rozvést odbornou diskuzi dle přání účastníků. Ideálně se této akce zúčastní i přímo zástupce české společnosti ŠKODA AUTO, který seznámí přítomné s plány své společnosti v následujících letech.

Akce bude zakončena společným setkáním, který umožní další neformálně vedené diskuze, sdílení poznatků a navázání kontaktů. Zhodnocení navrženého setkání bude provedeno v poslední kapitole této práce.

### **3.1.4 360° pohled na zákazníka**

Pokud se tato funkcionalita nevyužívá v plné míře, jde opět spíše o plýtvání finančními zdroji, které již byly vynaloženy na fungování systému. Pro plné využití potenciálu je nutné plně využívat také všechny dostupné možnosti jako jsou poprodejní servis, mobilita, Social Discovery a také rozšíření využívání CRM systému na celou obchodní síť. Tyto možnosti jsou podrobněji popsány v dalších částech této práce. Následně pak lze plně využít také funkci 360°

pohledu na zákazníka, která nabízí přehledné a snadno dostupné informace a je tak jednou z klíčových obrazovek, které Microsoft Dynamics nabízí.

### **3.2 Návrh na rozšíření CRM systému na obchodní síť**

Další část návrhů je zaměřena na rozšíření Microsoft Dynamics 365 na obchodní partnery ŠKODA AUTO Slovensko, což by umožnilo zmírnit či zcela eliminovat některá slabá místa zjištěná analýzou. Součástí této podkapitoly budou i navazující kroky jako zavedení mobilních zařízení a využití poprodejního servisu v rámci CRM systému.

#### **3.2.1 Povinná implementace CRM systému u obchodních partnerů**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.2 této diplomové práce, využití systému Microsoft Dynamics 365 je v rámci obchodní sítě ŠKODA AUTO Slovensko čistě dobrovolné. Z funkčního hlediska má však toto řešení značné nevýhody. Data v CRM systému jsou neúplná a nelze tak ani využít všechny funkce, které aktuální verze nabízí. Každý obchodní partner má totiž vlastní právní suverenitu a není v silách importéra ho k něčemu donutit.

Ve smluvním vztahu mezi ŠKODA AUTO Slovensko a jejími obchodními partnery proto autorka doporučuje zavést podmínku, že partneři jsou povinni používat stejný CRM systém jako tento importér. Ideálně v počtu 1 licence pro servisní místo a alespoň 2 licence pro prodejní místo. Prodejní místa by však měla počet licencí přizpůsobit počtu obchodníků, aby bylo možné mimo jiné sledovat i jejich osobní úspěchy, sestavovat z nich žebříčky a dále je tak motivovat. Vznikne tak velká síť mezi všemi obchodními partnery a importérem v rámci jednoho společného CRM systému. To umožní ukládat důležité informace o každém klientovi do jednoho sdíleného cloudového prostoru, ze kterého bude následně možné čerpat potřebné znalosti o klientech pro úspěšnější cílení marketingových kampaní.

Společnost ŠKODA AUTO Slovensko nemůže přeprodávat či jinak postupovat licenci CRM systému jinému právnímu subjektu, tedy pokud se nejedná o dceřinou společnost. Obchodní partner tak nově musí současně uzavřít smlouvu také se společností Microsoft, která však v rámci spolupráce se ŠKODA AUTO Slovensko, nabízí výhodnější cenu za licenci systému i implementační procesy na míru. Importér svým partnerům také přispěje většinou částkou k zaplacení těchto licencí.

Samozřejmě, že velkým problémem je v tomto směru relativně vysoká pořizovací cena CRM systému. Tento problém lze eliminovat nalezením všestranně výhodného kompromisu mezi společností Microsoft, jakožto poskytovatelem CRM systému, společností ŠKODA AUTO Slovensko a jejími obchodními partnery. Taková dohoda je obvykle výsledkem dlouhodobého, až několikaletého vyjednávání. Při konečné vzájemné shodě však lze definovat

jasné výhody pro všechny strany. Společnosti Microsoft se, i při dohodnuté nižší ceně, zvýší obrat a také obecné povědomí mezi IT uživateli. Společnost ŠKODA AUTO Slovensko tak bude moci, i přes vyšší počáteční náklady, plně využít již zakoupený CRM systém, bude mít lepší přehled o svých zákaznících, zvýší pravděpodobnost úspěšnosti marketingových kampaní a na to navazující lepší hospodářské výsledky. Obchodní partneři tak získají moderní CRM systém plný funkcionalit, který jim usnadní práci a tvorbu personalizovaných nabídek pro konkrétní zákazníky, čímž se zvýší obrat i jim samotným.

Zhodnocení navrženého opatření bude provedeno v poslední kapitole této práce.

### **3.2.2 Poprodejní servis**

Dalším návrhem pro zjednodušení a zefektivnění práce ve společnosti je rozšíření aplikace i na poprodejní servis. Tedy zavedení CRM systému Microsoft Dynamics k obchodním partnerům poskytujícím servis vozidel a synchronizace dat s jejich již zavedeným servisním systémem, který je používán pro evidenci stavu a spotřeby náhradních dílů, servisních událostí na konkrétních vozidlech, fakturaci servisních událostí na zákazníka, různé opravy a prohlídky. Synchronizací těchto systémů se zamezí dvojímu opisování stejných dat a tím možnosti vzniku chyby a s velkou pravděpodobností dojde také k úspoře času.

Microsoft Dynamics eviduje stížnosti, reklamace či servisní události a jejich stav, což se společně zobrazuje v kartě klienta jako „Péče o zákazníka“ a doplňuje 360° pohled na klienta. Tyto informace také může velmi dobře využít oddělení marketingu pro zvýhodněné personalizované nabídky. Mají informace o stáří vozidla, které klient vlastní; o tom, jak často navštěvuje pobočku a s jakými problémy se na společnost obrací. Například pro klienta, který jezdí do servisu s opakující se závadou spojky může vytvořit nabídku aut s automatickou převodovkou. Také servisní oddělení získá informace o tom, jak komunikuje klient s obchodním oddělením, zda přemýšlí o koupi nového vozu, jestli je klient spokojen, nebo naopak vyžaduje zvýšenou pozornost.

Navíc je při tomto způsobu využití zaveden do CRM systému i potenciální zákazník neboli lead, který pouze využívá služeb servisu, ale ještě není zákazníkem obchodních partnerů. Takto identifikované potenciální zákazníky lze následně také oslovit cílenou kampaní a koupí nového vozu se i oni stanou skutečnými klienty ŠKODA AUTO Slovensko.

### **3.2.3 Mobilita**

Ve smluvním vztahu mezi ŠKODA AUTO Slovensko a jejími obchodními partnery autorka doporučuje zavést podmínku, že obchodní partneři provozující prodejní činnost jsou



povinni používat alespoň 2 mobilní zařízení s implementovaným CRM systémem Microsoft Dynamics 365 pro usnadnění vlastní prodejní činnosti.

Vzhledem k výše uvedenému návrhu spoluúčasti financování implementace CRM systému je všestranně nejvýhodnějším řešením financování těchto mobilních zařízení ze zdrojů samotných obchodních partnerů. Zařízení budou poskytnuta společností Microsoft, která i v tomto případě poskytuje slevu z ceny nabízených zařízení.

Obchodní partner tak bude moci zákazníkovi přímo během prohlídky vozu konfigurovat požadovanou variantu na tabletu. Následně sepsání smlouvy i podpis elektronickou tužkou proběhne přímo ve voze, kde je zákazníkova emoce aktuálně největší. Smlouva a potřebné dokumenty budou zákazníkovi okamžitě odeslány e-mailem, což zůstane zaznamenáno v aplikaci Microsoft Outlook a také CRM aplikaci Microsoft Dynamics. Tímto způsobem řešení se ušetří tisk smlouvy, faktury k úhradě zálohy, konečné faktury, předávacího protokolu, a jiných dokumentů. Ušetří se tak nejméně 8 stran na jednu objednávku.

Zhodnocení tohoto návrhu bude provedeno v poslední kapitole této práce.

### **3.3 Návrh na rozšíření CRM systému na firemní klientelu**

V návaznosti na výsledky analýzy a také na předchozí návrh implementace CRM systému i pro obchodní partnery ŠKODA AUTO Slovensko, autorka navrhuje rozšíření použití tohoto systému i pro firemní klientelu. Z praktického hlediska to pro obchodní partnery neznamena velkou změnu. Už totiž využívají Microsoft Dynamics pro retailové zákazníky a rozšířit tak záběr i na firemní klientelu je jen usnadněním vlastní práce bez vynaložení dalších nákladů. Implementace tohoto návrhu by mohla přinést množství pozitiv z pohledu obchodu, marketingu a samozřejmě i v rámci obsluhy těchto zákazníků, jako například zlepšení přehledu o firemních zákaznících, zlepšení obsluhy firemních zákazníků, či zvýšení obratu v tomto segmentu.

### **3.4 Shrnutí návrhů na zlepšení současného stavu**

V této kapitole budou shrnuty návrhy pro zlepšení současného stavu z pohledu využívání CRM systému ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko. Na základě analýzy současného stavu bylo identifikováno několik slabých míst, která je možné rozdělit do dvou oblastí. Jedna část návrhů je zaměřena na rozšíření využívání CRM systému jako takového a všech jeho dostupných funkcí, druhá část návrhů pak řeší rozšíření již fungující sítě CRM systému.

Mezi návrhy na rozšíření využívání CRM systému patří implementace aktuálně nejnovější verze CRM a s tím spojenou modernizaci. Tedy přechod z vlastnictví pevně nainstalovaného systému Microsoft Dynamics CRM 2013 na pronájem online prostoru s využitím aplikace Microsoft Dynamics 365. Výhodou je neustálá aktuálnost aplikace a rychlá

cenová návratnost. Dalším návrhem je využívání funkce Social Discovery, která již je součástí CRM systému a lze ji vhodně využít při cílení marketingových akcí. Tato funkce doplňuje i následující návrh, čímž je využívání 360° pohledu na zákazníka. Ten je jednou z klíčových obrazovek Microsoft Dynamics, protože nabízí přehledné a snadno dostupné informace o zákazníkovi. Mezi užitečné, a přesto málo využívané, se řadí i funkce personalizace. Její plné využívání je dalším návrhem a jako takové může zvýšit efektivitu práce uživatelů.

Mezi návrhy na rozšíření již fungující sítě CRM systému patří návrh pro rozšíření CRM systému na obchodní síť, což spočívá v implementaci Microsoft Dynamics 365 i k prodejním a servisním partnerům. I přes značné počáteční náklady je nespornou výhodou usnadnění obsluhy klientů a lépe cílené marketingové kampaně díky většímu rozsahu informací o klientech. Součástí tohoto rozšíření je i návrh provozu mobilních zařízení u prodejních partnerů, nahrazující klasickou papírovou formu komunikace. Poslední návrh v této oblasti se týká rozšíření CRM systému z retailové i na firemní klientelu, což přináší mnohá pozitiva z pohledu obchodu, marketingu i obsluhy těchto klientů. V neposlední řadě tak lze zamezit ztrátám významných B2B klientů pro společnost ŠKODA AUTO Slovensko.

## 4 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ

Poslední kapitola této práce bude věnována zhodnocení návrhů vyplývajících z analýzy současného stavu CRM systému ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko, uvedených v kapitole 3. Hodnocení je zaměřeno na rozšíření využívání CRM systému Microsoft Dynamics, ale také na rozšíření CRM systému na obchodní partnery. Každý návrh bude hodnocen samostatně.

### 4.1 Zhodnocení návrhu implementace aktuální verze Microsoft Dynamics

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1.1., realizací tohoto návrhu by společnost ŠKODA AUTO Slovensko přešla z užívání staré verze systému Microsoft Dynamics CRM 2013 na nejnovější verzi Microsoft Dynamics 365.

Navrhovaný přechod na novou verzi Microsoft Dynamics 365 v podmínkách ŠKODA AUTO Slovensko vyžaduje:

- jednorázovou investici ve výši 60.000 €,
- měsíční poplatek 50 €/licenci,
- momentální počet licencí ve ŠKODA AUTO Slovensko je 6,
- celkem by tedy poplatky činily 300 €/měsíc,
- celkem by tedy poplatky činily 3.600 €/rok.

Oproti tomu zachování původní verze CRM 2013 vyžaduje:

- každoroční licenční poplatek ve výši 20 % z původní ceny systému,
- původní cena systému byla před 7 lety přibližně 160.000 €,
- každý další rok tedy společnost ŠKODA AUTO Slovensko platí dalších 32.000 €.

Jednoduchým porovnáním nákladů, pokud společnost zachová původní verzi CRM 2013 a pokud by společnost zavedla novou verzi Dynamics 365, tedy dojdeme k následujícímu výpočtu:

$$32.000x = 60.000 + 3.600x$$

$$\underline{\underline{x = 2,11}}$$

Z výsledku tedy vyplývá, že již po 2,11 letech bude investice do nové verze Microsoft Dynamics 365 výhodnější než zachování původní verze CRM systému.

Plným využíváním CRM aplikace Microsoft Dynamics 365, navíc obohacenou o nové funkce, odpadá starost o aktualizace, které již probíhají automaticky online. Přínosem budou také motivovanější uživatelé, větší efektivita práce, spokojenější klienti a větší úspěšnost marketingových kampaní.

## 4.2 Zhodnocení návrhu využití Social Discovery

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1.2., k realizaci tohoto návrhu by společnost ŠKODA AUTO Slovensko nemusela vynaložit žádné finanční prostředky. Navrhované řádné využívání této funkce přitom zvýší informovanost společnosti o jejích klientech, doplní 360° pohled na zákazníka a následně umožní lépe personalizovat nabídky. Ty pak mají samozřejmě velký předpoklad ke zvýšení své úspěšnosti.

## 4.3 Zhodnocení návrhu využití personalizace

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1.3., s realizací tohoto návrhu by společnost ŠKODA AUTO Slovensko měla spojeny určité náklady. Možná kalkulace navrženého setkání je následující:

- zúčastní se cca 80 osob, z toho 6 zástupců ŠKODA AUTO Slovensko a 74 zástupců každého jednotlivého obchodního partnera,
- 1. den příjezd, 2. den prezentace, 3. den odjezd,
- ubytování zajištěno v hotelu Gate One v centru Bratislavy v termínu od 3. do 5. května 2021 (středa – pátek). Cena ubytování je 100 €/osoba/2 noci a dále zahrnuje 2x snídaně formou švédských stolů, volný vstup do fitness a bazénu, pronájem konferenční místnosti na 4. května a večerní raut. Oběd se hradí formou cestovních náhrad každého zaměstnavatele. Celkem tedy společnost ŠKODA AUTO Slovensko zaplatí 8.000 € za ubytování,
- přednáška kouče a stratéga Jana Mühlfeita s následnou diskuzí v ceně 360 €, dle jeho aktuální nabídky
- celkem tedy společnost ŠKODA AUTO Slovensko zaplatí 8.360 € za teambuildingovou akci pro své zaměstnance a obchodních partnery.

Ve skutečnosti společnost ŠKODA AUTO Slovensko jednou ročně pořádá velkou konferenci, které se účastní zástupci ŠKODA AUTO i ŠKODA AUTO Slovensko a ti všem účastníkům představí hodnocení již proběhlých kampaní a plány pro budoucí rok. Těmito účastníky jsou za každého obchodního partnera buď ředitel pobočky nebo vedoucí prodeje a celá akce je na velmi vysoké úrovni. V rámci realizace autorčina návrhu by se však měli účastnit i řadoví prodejci. Pro ně by akce takového typu byla velmi motivační. Účast by také mohla být například součástí odměny pro nejlepšího prodejce. Navíc zpětná vazba přímo od zástupce ŠKODA AUTO je také v souladu s nejnovějšími metodami a aktuálními trendy v personalistice.

#### **4.4 Zhodnocení návrhu využití 360° pohled na zákazníka**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1.4., k realizaci tohoto návrhu by společnost ŠKODA AUTO Slovensko nemusela vynaložit žádné finanční prostředky. Přitom plné využití funkce 360° pohledu na zákazníka je nespornou výhodou pro obchod i marketing.

Ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko jsou evidovány pouze profilové údaje, produkty a smlouvy, komunikace s klientem a obchodní případy. Rozšíření o vztahy a vazby, další kontakty, data ze sociálních sítí může přinést široký a plnohodnotný pohled na klienta. Ten tak povede k cíleným marketingovým akcím s větší úspěšností, personalizovaným nabídkám, spokojenějším zákazníkům, a především vyšším obrátům.

#### **4.5 Zhodnocení návrhu povinné implementace CRM systému u obchodních partnerů**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2.1., s realizací tohoto návrhu jsou spjaté poměrně vysoké celkové náklady. Tyto náklady, které za implementaci CRM systému u všech svých obchodních partnerů vynaloží společnost ŠKODA AUTO Slovensko pak lze vyčíslit následovně:

- dohodnutá spoluúčast všech stran: 15 % sleva ze strany Microsoft, 55 % spoluúčast ŠKODA AUTO Slovensko, 30 % si zaplatí každý obchodní partner sám,
- celkem 74 obchodních partnerů, z toho 1 prodejní, 7 servisních, 66 kombinovaných,
- jednorázová cena implementace 37.000 € za obchodního partnera, z toho dohodnutá spoluúčast ŠKODA AUTO Slovensko 20.350 € za každého obchodního partnera,
- celkem tedy společnost ŠKODA AUTO Slovensko zaplatí jednorázově 1.505.900 € za implementaci Microsoft Dynamics u všech svých obchodních partnerů,
- prodejní místo cca 5 licencí Microsoft Dynamics (dle počtu prodejců), servisní místo 1 licence. Celkem tedy 408 licencí,
- paušální cena 1 licence 50 €/měsíc, z toho dohodnutá spoluúčast ŠKODA AUTO Slovensko 28 € za každou licenci,
- celkem tedy společnost ŠKODA AUTO Slovensko zaplatí měsíčně 11.424 € za licence Microsoft Dynamics všech svých obchodních partnerů.

Zavedení návrhu povinné implementace u obchodních partnerů je poněkud kontroverzní, protože částečně omezuje jejich volnost a vyžaduje plnou transparentnost. Proto je důležité, aby byli správně motivováni a měli nastaveny i výhodné finanční podmínky pro užívání sdíleného CRM systému. Klíčová je tedy všestranně výhodná smlouva mezi společnostmi Microsoft, společností ŠKODA AUTO Slovensko a jejími obchodními partnery.

Nutnost CRM systému si v posledních letech uvědomují čím dál více společnosti velké i malé. Pro obchodní partnery ŠKODA AUTO Slovensko tedy jeho využívání může být velmi přínosné, obzvláště za těchto cenových podmínek. Navíc lze v rámci implementace jednotlivě nastavit různé filtry tak, aby splňovaly požadavky všech zainteresovaných stran. Příkladem takového filtru může být, že společnost ŠKODA AUTO Slovensko uvidí jen žebříčky a reporty, a nikoliv osobní poznámky zaznamenané obchodním partnerem.

#### **4.6 Zhodnocení návrhu rozšíření poprodejního servisu**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2.2., tento návrh je částečně splněn již předchozím návrhem. Kromě samotné implementace CRM systému k servisním obchodním partnerům, která byla řešena předchozím návrhem, pak tento konkrétní návrh nevyžaduje žádné další investice.

CRM systém Microsoft Dynamics by zde samozřejmě měl být synchronizován s ostatními, již zavedenými systémy. Toto však není problém, protože všechny systémy mají otevřené rozhraní právě z důvodů vzájemné kompatibility, a tak se nemusí stejná data opisovat do každého systému zvlášť. Tato data budou v rámci Microsoft Dynamics 365 využita pro doplnění přehledného 360° pohledu na zákazníka, konkrétně v kartě „Péče o klienta“.

Data získaná ze servisních míst by se dala velmi dobře využít pro nabídky vytvářené klientům na míru. Tím je zaručena větší spokojenost klienta i vyšší prodej, a to při menší námaze obchodníka.

#### **4.7 Zhodnocení návrhu využití mobility**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2.3., tento návrh úzce souvisí s předchozím návrhem povinné implementace CRM systému u obchodních partnerů. V případě, že by byl realizován a obchodní partneři by využívali aplikaci Microsoft Dynamics 365, bylo by skutečně vhodné jej doplnit také o mobilní zařízení, tedy tablet a elektronickou tužku.

Pro názornost je tento návrh vyčíslen ve společnosti Porsche Inter Auto Slovakia se sídlem Vajnorská 162, Bratislava. Jsou tedy spočítány náklady spojené s implementací CRM aplikace Microsoft Dynamics 365 a současně zavedením mobilních zařízení do prodejního provozu. Jedná se totiž o společnost, kde se vyskytuje jak prodejní, tak servisní místo. Náklady autorka vypočítala následovně:

- dohodnutá spoluúčast všech stran na zavedení CRM aplikace (implementace + licence): 15 % sleva ze strany Microsoft, 55 % spoluúčast ŠKODA AUTO Slovensko, 30 % spoluúčast Porsche Inter Auto Slovakia,

- paušální cena 1 licence 50 €/měsíc, z toho dohodnutá spoluúčast tohoto obchodního partnera je 15 € za každou licenci,
- celkem tedy Porsche Inter Auto Slovakia zaplatí měsíčně 90 € za svých 6 licencí Microsoft Dynamics 365,
- jednorázová cena implementace 37.000 € za obchodního partnera, z toho dohodnutá spoluúčast tohoto obchodního partnera je 11.100 €,
- dohodnutá spoluúčast všech stran na zavedení mobilních zařízení do prodejních míst (tablet + elektronická tužka): 15 % sleva ze strany Microsoft, 85 % hradí uživatel, tedy Porsche Inter Auto Slovakia,
- doporučené mobilní zařízení: tablet Microsoft Surface Go – 128 GB SSD HD, 8 GB RAM, USB – C, Wi – Fi 802.11 ac, baterie 3.411 mAh → 10 hodin výdrž v užívání, úhlopříčka displaye 10' s rozlišením 1800x1200 px, možnost rozšíření o dokovací klávesnici, cena tabletu je 487 €,
- podmínkou při pořízení tabletu je i pořízení elektronické tužky (Microsoft Surface Pen v4), kompatibilní k tabletu Microsoft Surface Go, cena tužky je 82 €,
- celkem tedy Porsche Inter Auto Slovakia zaplatí jednorázově 958 € za 2 mobilní sety (tablet s elektronickou tužkou),
- celkové náklady společnosti Porsche Inter Auto Slovakia tak činí 12.058 € jednorázově pro kompletní zavedení návrhu a dále 90 €/měsíc po dobu užívání Microsoft Dynamics.

Společnost Porsche Inter Auto Slovakia však také tímto návrhem jistě náklady ušetří, a to především za kancelářský papír, tonery, energie na provoz tiskáren a další drobné položky.

Kalkulace je následovná:

- cca 314 uzavřených smluv/rok, 1 smlouva odpovídá přibližně 8 vytištěným stranám na 6 papírech,
- jedná se tedy o ušetřených 1.884 ks papíru/rok. Při zásobování z velkoobchodu, tedy balíky kancelářského papíru po 500 ks, při ceně 3 € za balík, tak společnost ušetří 12 €/rok za papír,
- dále se ušetří 2.512 vytištěných černobílých stran/rok, což odpovídá asi 1 toneru do běžné sdílené kancelářské tiskárny. Zásobování z velkoskladu odpovídá cena 19 € za toner, tudíž společnost ušetří 19 €/rok za toner,
- takovému výkonu tiskáren odpovídá i spotřebovaná energie na jejich provoz, tedy 94 kWh/rok. To při ceně 0,18 €/1 kWh odpovídá celkem ušetřeným 17 €,

- celkem tedy za přechod na mobilní zařízení ušetří Porsche Inter Auto Slovakia minimálně 48 €/rok.

Tato zařízení by si hradili obchodní partneři společnosti ŠKODA AUTO Slovensko sami, což by jim také mohlo být motivací pro jejich plné využívání. Nákupem těchto mobilních zařízení v kombinaci s implementací CRM systému vznikají poměrně velké počáteční náklady, tedy 12.058 €. Jen těžko to lze porovnávat s ušetřenými náklady za kancelářské potřeby či náklady za energie, což činí celkem cca 48 €/rok. Oproti tomu přínosy, které tato změna přinese v ušetřeném čase klientů i obchodníků, ve spokojenosti klientů, úspěšnosti obchodníků, a především ve snížení ekologické stopy, jsou nevyčísitelné.

I když toto není primárním záměrem při zavedení mobilních zařízení, vzhledem k tomuto návrhu by časem také mohly prakticky vymizet pracovní stoly prodejců tak, jak je známe dnes. Nahradit by je mohly například pohodlné sedačky navozující příjemnou domácí atmosféru.

#### **4.8 Zhodnocení návrhu na rozšíření CRM systému na firemní klientelu**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3., tento návrh je částečně splněn již předchozím návrhem. Kromě samotné implementace CRM systému k prodejním obchodním partnerům, pak tento návrh nevyžaduje žádné další investice. Jedná se pouze o plné využívání již dostupných možností.

V současné době je obsluha firemních klientů vedena pouze osobně vedoucím prodejny. Ačkoliv má osobní kontakt své nesporné výhody, použití CRM systému v této oblasti by mělo svůj přínos a určité zjednodušení. Marketingovou kampaň lze pak na tyto klienty velmi trefně zacílit a její úspěšnost se může pohybovat až v desítkách procent. Z praxe je přitom známo, že u retailových klientů se úspěšná marketingová kampaň pohybuje pouze v pár jednotkách procent.

Aktuálně jsou však priority společnosti ŠKODA AUTO Slovensko jiné než používání dostupných aplikací pro obsluhu těchto klientů. Jedná se zejména o osobní vztahy mezi top managementem obou stran.

#### **4.9 Shrnutí zhodnocení navržených opatření**

Ze zhodnocení návrhů vyplývá, že jeden funguje lépe při současném zavedení druhého. Většinu z nich však lze aplikovat i samostatně.

Prvním z důležitých návrhů je implementace aktuální verze Microsoft Dynamics, tedy verzi 365. Ta sice vyžaduje jednorázovou investici, ale celková návratnost 2,1 roku je poměrně výhodná.



Návrh povinné implementace společného CRM systému Microsoft Dynamics je velmi problematický pro svou nutnost shody všech zainteresovaných stran, tedy společnosti Microsoft, společnosti ŠKODA AUTO Slovensko a všech jejich obchodních partnerů. Je také nutná poměrně velká vstupní investice. Praxe bohužel ukazuje, že návratnost investic se u těchto systémů nedá vyčíslit. Velkou výhodou tohoto návrhu je však možnost využití velkého množství dat, usnadnění činnosti pro obchod i marketing, motivační uživatelské prostředí a v neposlední řadě také spokojenější zákazník a následné zvýšení hospodářských výnosů.

S návrhem povinné implementace úzce souvisí také návrh využití mobilních zařízení pro CRM aplikaci u všech obchodních partnerů ŠKODA AUTO Slovensko. Tento byl vyhodnocen velmi pozitivně z uživatelského hlediska. Nákupem těchto mobilních zařízení v kombinaci s implementací CRM systému vznikají poměrně velké počáteční náklady, avšak ušetřený čas, spokojenost zákazníků, úspěšnost obchodníků, a především snížení ekologické stopy jsou nevyčíslitelné.

Dále bylo navrženo využívání možnosti personalizace aplikace. Zde byl také hodnocen návrh teambuildingové akce pro řadové uživatele systému Microsoft Dynamics. V podobném rozsahu ŠKODA AUTO Slovensko již pořádá konference pro prodejce, kterých se však účastní jen vyšší management. Začlenění řadových prodejců by však bylo velmi motivační, přínosné, a přitom za minimálního zvýšení již vynaložených nákladů.

S návrhem povinné implementace u servisních partnerů ŠKODA AUTO Slovensko souvisí také návrh využití poprodejního servisu, tedy funkce „péče o klienta“. Ta může pomoci velmi trefně cílit marketingovou kampaň, přestože celkové náklady jsou vynaloženy pouze na zavedení CRM systému k obchodním partnerům.

Další částí byl hodnocen návrh rozšíření CRM systému na firemní klientelu. Ten lze také aplikovat bez dalších nákladů a velkým pozitivem je zvýšení úspěšnosti marketingových kampaní až na desítky procent. Toto však není prioritou společnosti ŠKODA AUTO Slovensko vzhledem k osobním vztahům mezi top management. Stává se tak, že s odchodem obchodního ředitele jednoho z partnerů může společnost ŠKODA AUTO Slovensko přijít také o významného B2B klienta.

Návrh využívání funkce Social Discovery, byl vyhodnoceno jako beznákladový, pouze drobnou změnou pracovních zvyklostí ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko. Přesto přináší lepší využití již zakoupeného systému, lepší efektivitu práce uživatelů a ve výsledku především spokojenějšího zákazníka.

Poslední návrh je v plné míře možno realizovat pouze implementací všech předchozích návrhů. Jde o 360° pohled na zákazníka, který sám o sobě nevyžaduje žádné náklady. Pro jeho

plné využití je však nutno doplnit o některá další rozšíření, z nichž část vyžaduje velké investice.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo, na základě analýzy současného stavu, navrhnout opatření na zlepšení v oblasti informačních systémů pro získávání a řízení péče o zákazníky ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o. Tato společnost zastupuje značku ŠKODA AUTO ve Slovenské republice od roku 1993.

První část této práce obsahuje teoretické vymezení problematiky, již se tato práce zabývá. Z první kapitoly vyplývá důležitost porozumění marketingu, jeho strategiím, marketingovému mixu z pohledu zákazníka i z pohledu společnosti a dalším souvisejícím pojmům, jako je například řízení vztahů se zákazníky (CRM).

Druhá část práce obsahuje analýzu současného využití systému Microsoft Dynamics CRM 2013, který je ve společnosti implementován pro pracovníky marketingu, a to zejména k řízení a automatizaci marketingových kampaní prostřednictvím e-mailů. Dále bylo v této kapitole podrobeno analýze využití CRM systému v rámci obchodní sítě, což se ukázalo jako jedno z nejslabších míst. V analytické části práce byla také provedena SWOT analýza, na základě jejíhož vyhodnocení doporučila autorka společnosti přistoupit k MIN-MAX strategii, a tedy k minimalizaci slabých stránek, aby bylo možné více využít příležitostí, které implementovaný CRM systém nabízí.

Třetí část diplomové práce představuje návrhy na zlepšení současného stavu. Jedna část návrhů je zaměřena na modernizaci a rozšíření využívání CRM systému jako takového a všech jeho dostupných funkcí, další část návrhů pak řeší rozšíření již fungující sítě CRM systému.

Čtvrtá část práce je věnována zhodnocení autorkou navržených opatření, která vyplynula z analytické části. Vybrané návrhy obsahují také ekonomické zhodnocení. Některých změn však lze dosáhnout pouze změnou systému práce bez nutně vynaložených finančních prostředků. Ze zhodnocení návrhů také vyplývá, že jeden funguje lépe při současném zavedení druhého. Většinu z nich však lze aplikovat i samostatně.

Zavedení autorkou navrhovaných opatření by mohlo vést ke zvýšení efektivity práce uživatelů systému, spokojenějším zákazníkům a v důsledku toho ke zlepšení hospodářských výsledků společnosti. Autorka proto doporučuje zavést navrhovaná opatření, jež mohou zlepšit současný stav využití CRM systému ve společnosti ŠKODA AUTO Slovensko.

## POUŽITÁ LITERATURA

Aira GROUP, 2016. *Co je to SaaS?* [online]. 2016 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z Aira group, Sprava-site.eu: <https://www.sprava-site.eu/saas/>

Businessballs, 2019. *SWOT Analysis*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z Businessballs.com: <https://www.businessballs.com/strategy-innovation/swot-analysis/#-span-origins-span->

BusinessIT, 2012. *Průzkum: Integrace systémů CRM ve firmách*. [online]. 24.4.2012 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z BusinessIT.cz: <http://www.businessit.cz/cz/pruzkum-integrace-systemu-crm-firma-business-intelligence-sales-force-social.php>

BUTTLE, Francis, 2004. *Customer Relationship Management: Concept and Tools*. New York. Elsevir. ISBN: 0-7506-5502-X

BUTTLE, Francis, 2009. *Customer Relationship Management, (2nd Edition)*. New York. Elsevier. ISBN: 978-1-85617-522-7

Consultancy, 2017. *Smartphones are increasingly dominating the retail customer journey*. [online]. 23.2.2017 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z Consultancy.uk: <https://www.consultancy.uk/news/13116/smartphones-are-increasingly-dominating-the-retail-customer-journey>

DOHNAL, Jan, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Grada. ISBN: 8024704013

DYCHÉ, Jill, 2002. *Analytické CRM; The CRM Handbook: a business guide to customer relationship management*. Addison – Wesley; přeloženo do češtiny: ISBN 0-201-73062-6.

eMarketer, 2016. *Bad Customer Experiences Are Worth Avoiding* [online]. 27.9.2016 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z eMarketer.com: <https://www.emarketer.com/Article/Bad-Customer-Experiences-Worth-Avoiding/1014530>

eWay-CRM, 2019. *CRM software eWay-CRM* [online]. 2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z eWay-CRM.com: <https://www.eway-crm.com/cs/nej-crm-software-eway-crm/>

GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek; ŘEHÁK, David. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

GREGOVSKÝ, Petr, 2008. *Strategie zavádění CRM*. [online]. 2008 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z crmportal.cz: <http://www.crmportal.cz/redakcni/strategie-zavadeni-crm>

GREGOVSKÝ, Petr, 2008. *Překážky při zavádění CRM*. [online]. 2008 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z crmportal.cz: <http://www.crmportal.cz/redakcni/prekazky-pri-zavadeni-crm>

HOWSON, Cindi; RICHARDSON, James; SALLAM, Rita; KRONZ, Austin, 2019. *Gartner Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms* [online]. 11.2.2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z Microsoft: <https://info.microsoft.com/ww-landing-gartner-mq-bi-analytics-2019.html?ls=Website>

HUŠKOVÁ, Lucie, 2016. *Jak se daří Facebooku v ČR?* [online]. 10.8.2016 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z newsfeed.cz: <http://newsfeed.cz/jak-se-dari-facebooku-v-cr/>

*ICTrevue: Průvodce manažera informačními a komunikačními technologiemi, software, Uměle inteligentní CRM systémy*. Petr ZAVORAL a David ZAJÍC. Praha: Magazín vydavatelství Economia, prosinec 2018

KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing. 2004. [ISBN 80-86851-02-8](https://www.alfapublishing.cz/ISBN/9788026202821).

KIRAN, Uday G.; DUNHAM, Laurie, 2018. *Overview of Dynamics 365 AI for Sales*. [online]. 31.10.2018 [cit. 2019-03-22]. Dostupné z Microsoft.com: <https://docs.microsoft.com/cs-cz/dynamics365/ai/sales/overview>

KOPŘIVA, Petr, 2002. *Budování strategie CRM - I.díl* [online]. 2002 [cit. 2019-03-20]. Dostupné ze Systemonline.cz: <https://www.systemonline.cz/clanky/budovani-strategie-crm-i-dil.htm>

KOTARA, Jan. *Aktuální trendy v řízení vztahů se zákazníky*. Praha, 2017. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta Sociálních Věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Daniel JESENSKÝ, Ph.D., MSc., MBA

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, 2016. *Principles of marketing*. 16th ed., global ed. Boston, Mass.: Pearson. ISBN 978-1-292-09248-5.

KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1545-2

KOTLER, Philip, KELLER, Lane, Kevin, 2013. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4150-5

KUCHAŘ, Vladimír, 2017. *Jaký je rozdíl mezi inbound a outbound marketingem* [online]. 21.2.2017 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z Marketingová-kancelář.cz: <https://www.marketingova-kancelar.cz/jaky-je-rozdil-mezi-inbound-outbound-marketingem>

KUMAR, V., REINARTZ, Werner, 2012. *Customer relationship management: concept, strategy, and tools*. Heidelberg: Springer. ISBN: 978-3-642-20109-7

LEHTINEN, Jarmo R., 2002. *Je obtížně zvládnout řízení vztahů se zákazníky*. [online] 19.3.2002 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z ihned.cz: [http://ihned.cz/1-10018640-10850290-000000\\_d-c7](http://ihned.cz/1-10018640-10850290-000000_d-c7)

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

LEHTINEN, Jarmo R., STORBACKA, Kaj, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)*. Překlad: Bohumila Sedloňová, 1. vyd. Praha: Grada. ISBN: 80-7169-813-X.

LHOTSKÝ, Jan, 2010. *Strategický management - Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 1. vyd. Vydejteknihu.cz. ISBN: 978-80-251-3295-1.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Překlad: Bohumila Sedloňová, 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3155-1.

Marketingmix, 2019. *The Marketing mix 4P's and 7P's explained*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z Marketingmix.co.uk: <https://marketingmix.co.uk/>

MAŇAS, Jan, 2018. *CRM & ERP* [online]. 6.4.2018 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z Vistoscrm.cz: <http://vistoscrm.cz/crm-erp/>

Marketingova-kancelar, 2017. *Lead nurturing – udržte zákazníky ve hře*. [online]. 1.3.2017 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z Marketingová-kancelář.cz: <https://www.marketingova-kancelar.cz/lead-nurturing-udrzte-zakazniky-ve-hre>

MENŠÍK, Tomáš, 2019. *Personální marketing vs Employer Branding* [online]. 20.2.2019 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z Personální-marketing.cz: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

Microsoft Azur, 2019. *Dokumentace ke službě Azure Cognitive Services*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-22]. Dostupné z Microsoft.com: <https://docs.microsoft.com/cs-cz/azure/cognitive-services/>

Microsoft Dynamics 365, D3SOFT, 2019. *D3Soft, Komplexní informační systémy, inteligentní řešení pro vaši společnost*. [online]. 2019-2020. Dostupné z Microsoft Dynamics.cz: <https://www.microsoft-crm.cz/crm.html>

MORRISON, Mike, 2016. *SWOT analysis (TOWS matrix) Made Simple*. [online]. 20.04.2016 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z Rapidbi.com: <https://rapidbi.com/swotanalysis/>

NĚMEČKOVÁ, Hana. *Projekt zavedení CRM s cílem zvýšení konkurenceschopnosti firmy Galerie vín, Zlín*. Zlín, 2010. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Pavla STAŇKOVÁ, Ph.D.

ROTHWELL, Phil. *What Is A SWOT Analysis?* [online]. 25.5.2010 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z Freshbusinessstinking.com: <https://www.freshbusinessstinking.com/what-is-a-swot-analysis/>

Salesforce research, 2016. *Connected Shoppers Report: Insights into the Expectations of Today's Empowered Shoppers*, [online]. 2016 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <http://www.salesforce.com/assets/pdf/industries/connected-shoppers-report-2016.pdf>

SKULINA, Zdeněk, AgencyService, 2019. *Marketingový mix*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z agencyService.cz: [http://www.agencyService.cz/?page\\_id=345](http://www.agencyService.cz/?page_id=345)

SLÁDKOVÁ, Iva, Bc. *Marketingový plán v oblasti služeb*. Brno, 2010. Diplomová práce. Vysoké Učení Technické v Brně, Fakulta Podnikatelská Ústav Managementu. Vedoucí práce Tomáš HERALECKÝ, Ph.D., Ing.

SMITH, Paul, 2000. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press. [ISBN 80-7226-252-1](#).

SOPADJIEVA, Emma; DHOLAKIA, Utpal M.; BENJAMIN, Beth, 2017. Harvard Business Publishing, 2017. *A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works*. [online]. 3.1.2017 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>

SPÁČIL, Aleš, 2003. *Péče o zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0514-1

SAGAR, Samantha, 2016. *7 c's of marketing*. [online]. 2.2.2016 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z Slideshare.net: <https://www.slideshare.net/ssagar88/7-cs-of-marketing>

STŘELEČEK, Jiří, 2012. *SWOT analýza*. [online]. 23.07.2012 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z Vlastnicesta.cz: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

ŠTĚRBOVÁ, Lucie, 2018. *Co je to inbound marketing? Více návštěvníků za méně peněz*. [online]. 2018 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z Blog.Aira.cz: <https://blog.aira.cz/co-je-to-inbound-marketing-vice-navstevniku-za-mene-penez>

ŠTRÁFELDA, Jan. *Customer Lifetime Value*. [online]. 2011 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z Adaptic.cz: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/customer-lifetime-value/>

ŠKORNIČKOVÁ, Eva. *Jaké povinnosti ukládá GDPR institucím a firmám*. [online]. 2018 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z GDPR.cz: <https://www.gdpr.cz/gdpr/povinnosti/>

ŠKORNIČKOVÁ, Eva. *Co považuje GDPR za osobní údaje*. [online]. 2018 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z GDPR.cz: <https://www.gdpr.cz/gdpr/osobni-udaje/>

UMBLE, Elisabeth J.; HAFT, Ronald R.; UMBLE, Michael M., 2003. *Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors*. New York. Elsevier. European Journal of Operational Research, čís. 146, s. 241–257. [online]. 2002 [cit. 2019-03-15]. Dostupné ze ScienceDirect.com: [http://fumblog.um.ac.ir/gallery/645/4372-Enterprise%20resource%20planning-%20Implementation%20procedures%20and%20critical%20success%20factors%20\(1\).pdf](http://fumblog.um.ac.ir/gallery/645/4372-Enterprise%20resource%20planning-%20Implementation%20procedures%20and%20critical%20success%20factors%20(1).pdf)



VRÁNA, Ivo. Změňte „spící leady“ na „žhavé zákazníky“. [online]. 2014 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z Automatizovaný marketing: <https://www.automatizovanymarketing.cz/lead-nurturing/>

Vyber-crm, 2019. *Příprava na implementaci CRM*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z Výběr CRM.cz: <https://www.vyber-crm.cz/crm-tipy/priprava-na-implementaci-crm>

Vyber-crm, 2019. *CRM se v roce 2017 stalo největším softwarovým trhem*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z Výběr CRM.cz: <https://www.vyber-crm.cz/novinky/crm-se-v-roce-2017-stalo-nejvetsim-softwarovym-trhem>

WESSLING, Harry, 2003. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-0569-9

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2049-4. Strana 69.

ZAVORAL, Petr, 2015. *Stručná historie CRM*. [online]. 19.10.2015 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z ITbiz.cz: <https://www.itbiz.cz/clanky/strucna-historie-crm>

ŽEBRÁK, Miroslav, 2009. *Integrace CRM se systémy třetích stran*. [online]. 4.2.2009 [cit. 2019-03-21]. Dostupné také z BusinessWorld 7-8/2008: <https://businessworld.cz/crm-lidske-zdroje/Integrace-CRM-se-systemy-tretich-stran-4214>

## **SEZNAM TABULEK**

<b>Tabulka 1</b>	SWOT analýza .....	41
------------------	--------------------	----

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b>	7P .....	12
<b>Obrázek 2</b>	SWOT analýza .....	15
<b>Obrázek 3</b>	Analytické a operativní CRM .....	20
<b>Obrázek 4</b>	Aplikační architektura CRM .....	22
<b>Obrázek 5</b>	360 ° pohled na klienta.....	35

## SEZNAM ZKRATEK

AI	Artificial Intelligence Umělá inteligence
BI	Business Intelligence Aplikace pro zobrazení obchodních operací
CLTV	Customer lifetime value Celoživotní hodnota zákazníka
CRM	Customer Relationship Management Řízení vztahů se zákazníky
CSA	Customer Services Applications Aplikace pro služby zákazníků
CSS	Customer Servis and Support Systémy pro zákaznický servis a podporu
CX	Customer Experience Zákaznická zkušenost
EMA	Enterprise Marketing Automation Automatizace podnikového marketingu
ERP	Enterprise Resource Planning Plánování podnikových zdrojů
GDPR	General Data Protection Regulation Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
IČO	Identifikační číslo osoby
KPI	Key Performance Indicator Klíčový ukazatel výkonu
MA	Marketing Automation Aplikace pro automatický marketing
SFA	Sales Force Automation Systémy pro podporu prodeje

## SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha A** Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms

**Příloha B** Ukázka obrazovky Dynamics 365 – panel obchodníka s hlavní navigací a mobilní přístup k aplikaci přes tablet a telefon

**Příloha C** Ilustrativní ukázky reportů / dashboardů

**Příloha D** Ilustrativní ukázky karty klienta

**Příloha E** Ukázka funkcí ClickDimensions přímo v prostředí Microsoft Dynamics 365

**Příloha F** Ukázky prostředí ClickDimensions s integrací Microsoft Dynamics 365 pro práci s kampaněmi

**Příloha G** Ukázky prostředí ClickDimensions pro práci v oblasti e-mail marketingu

**Příloha H** Příklad definice a automatizace procesu e-mailové marketingové kampaně

**Příloha I** Ukázka logování návštěv na webové stránce

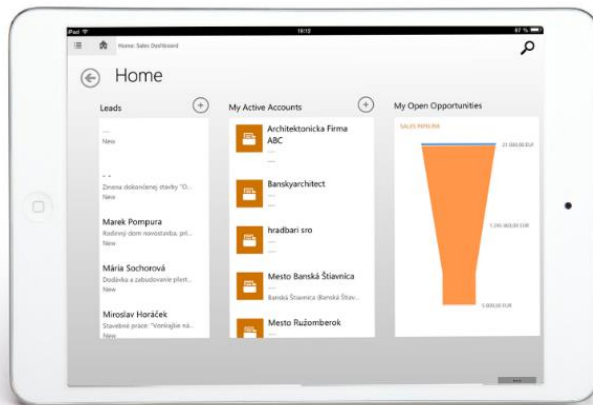
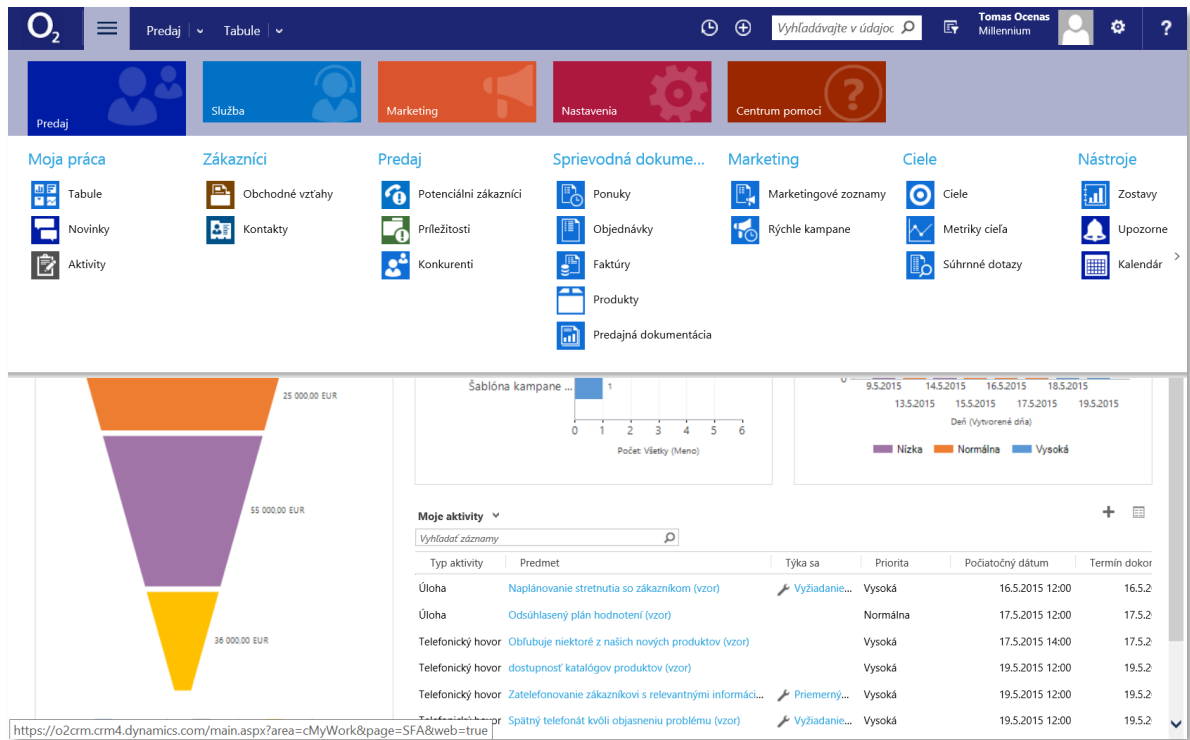
**Příloha J** Ukázka zobrazení dat ze sociální sítě



## Příloha A Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms

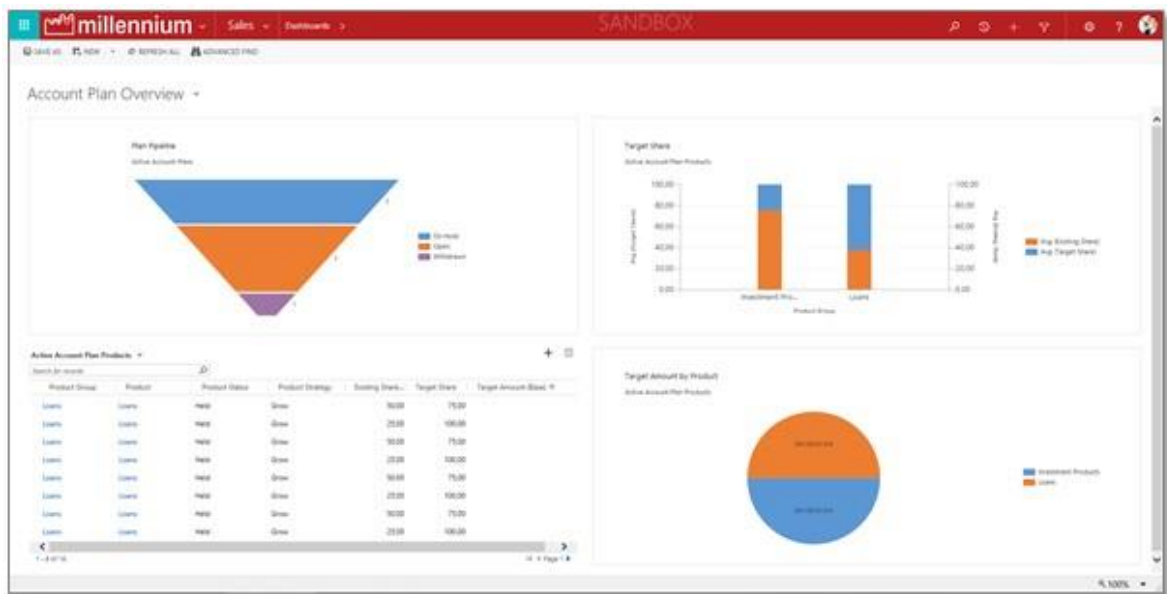


## Příloha B Ukázka obrazovky Dynamics 365 – panel obchodníka s hlavní navigací a mobilní přístup k aplikaci přes tablet a telefon





## Příloha C Ilustrativní ukázky reportů / dashboardů

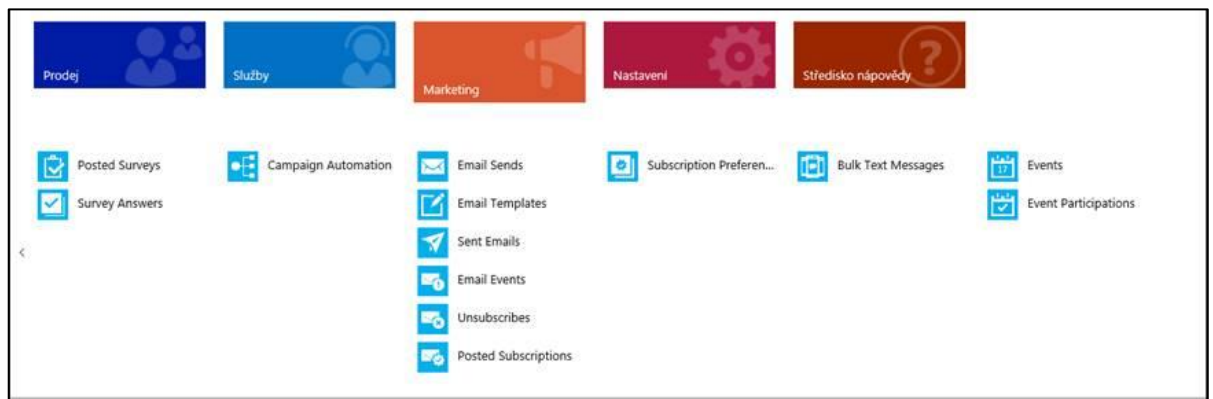


## Příloha D Ilustrativní ukázky karty klienta

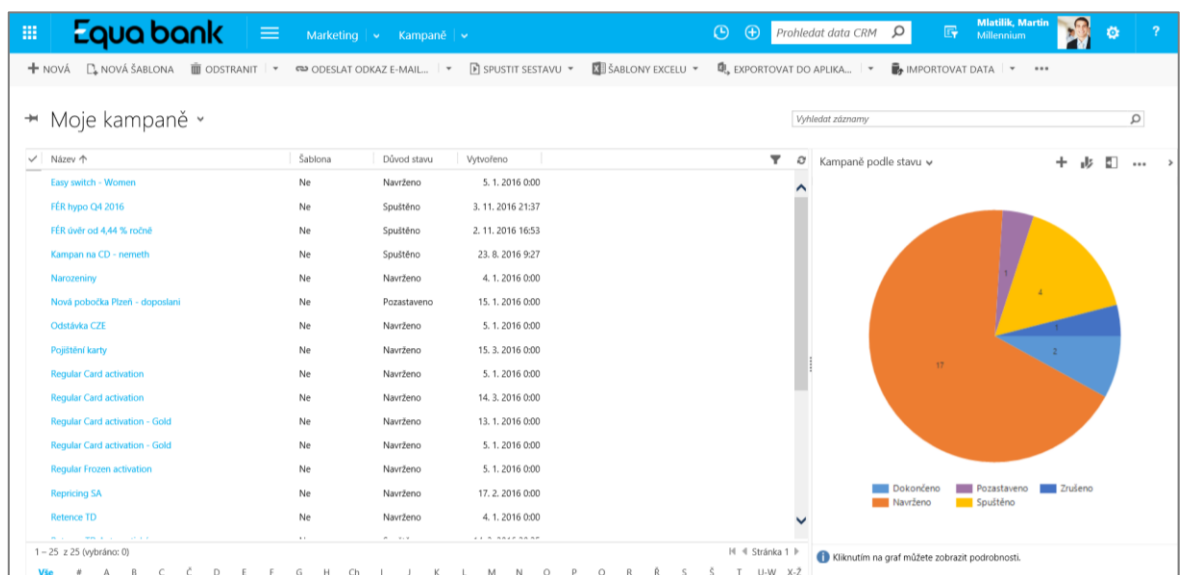
The screenshot shows the Millennium Bank client dashboard for Millennium s.r.o. The interface is in a red-themed window with a top navigation bar containing 'Corporate', 'Accounts', and 'Millennium s.r.o.' The main header displays the client name 'Millennium s.r.o.', last visit date '25.9.2016', rating 'A+', segment 'PREMIUM', and manager 'Richard Šlábek'. Below the header is a breadcrumb trail: 'Typ' > 'Aktiv / Early On' > 'Aktiv / Wp' > 'Mandant' > 'Execute (Akt)' > 'Operations' > 'Legal' > 'Compliance'. A secondary navigation bar includes 'Primary Contact: Richard Šlábek', 'Territory: Europe', 'Company Classification: Commercial', 'Relationship Type: Client', and 'Outstanding Status: In Progress'. The dashboard is divided into several sections: 'CLIENT INFORMATION' (Client Name: Millennium s.r.o., ID number: 523456, Segment: PREMIUM, Branch: 8037 Bratislava, Email: rslabek.slabek@gmail.com, Main Phone: +421 918 706 494, Parent Account: -), 'ADDRESS' (Plyšinná 7C, Bratislava 82109, Slovakia), 'PORTFOLIO' (Products: 4), 'SHARE OF WALLET' (Pie chart showing Credit Card and Current Account), 'ACTIVITIES' (Posts, Activities, Notes), and 'OPPORTUNITIES' (2). A map of Bratislava is also visible.

The screenshot shows the Sberbank client dashboard for Černý, Jan. The interface is in a green-themed window with a top navigation bar containing 'Prodej', 'Klient', and 'Černý, Jan'. The main header displays the client name 'Černý, Jan', segment 'Max', risk 'C', date of last contact '1. 10. 2016', and product bank 'Matka, s.r.o.'. Below the header is a yellow banner with a warning: 'Probíhá reklamace řízení' and 'Klient nedal souhlas se zpracováním osobních údajů'. The dashboard is divided into several sections: 'Základní informace' (Name: Černý, Jan, ID: 7503184744, Birthdate: Muž, Date of Birth: 3. 4. 1979, E-mail: cerny.jan@vutbrno.ceska.cz, Mobile Phone: 420008311736, Address: 17. listopadu 9, Znojmo, 66902, Sberbank: -), 'Služby' (Interactive Banking, Mobile Banking, Notifications, Mobile Payments, External Payments), 'Produkty' (4), 'Nejnovější aktivity' (Latest activities), and 'Předvolané limity' (Predefined limits). A status bar at the bottom shows 'Status účtu: Aktivní', 'Vztah k bankě: Klient', and 'Typ: FO'.

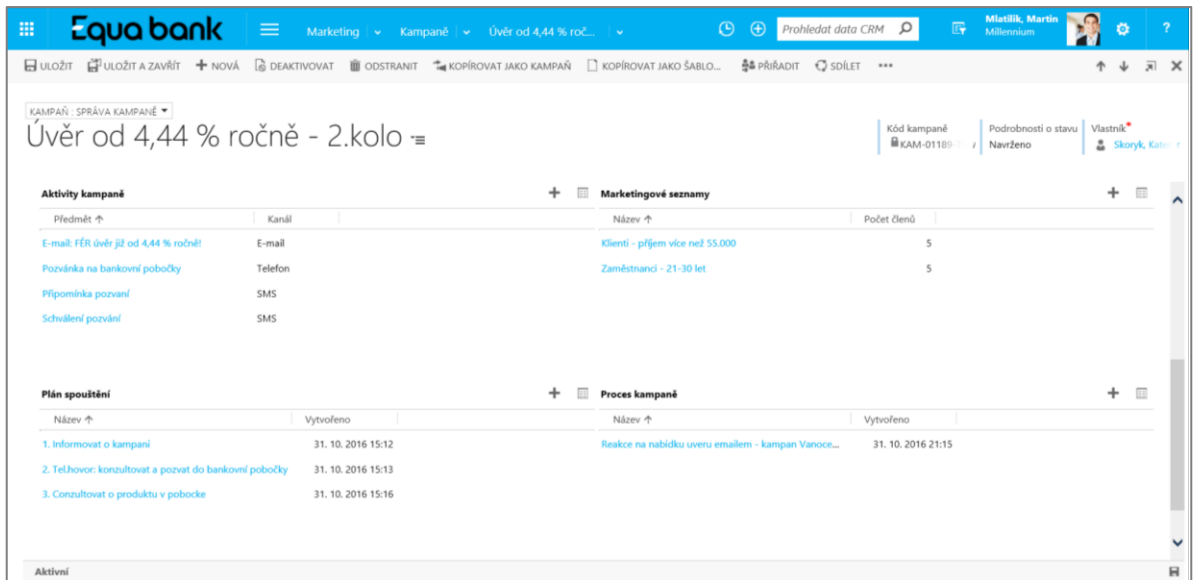
## Příloha E Ukázka funkcí ClickDimensions přímo v prostředí Microsoft Dynamics 365



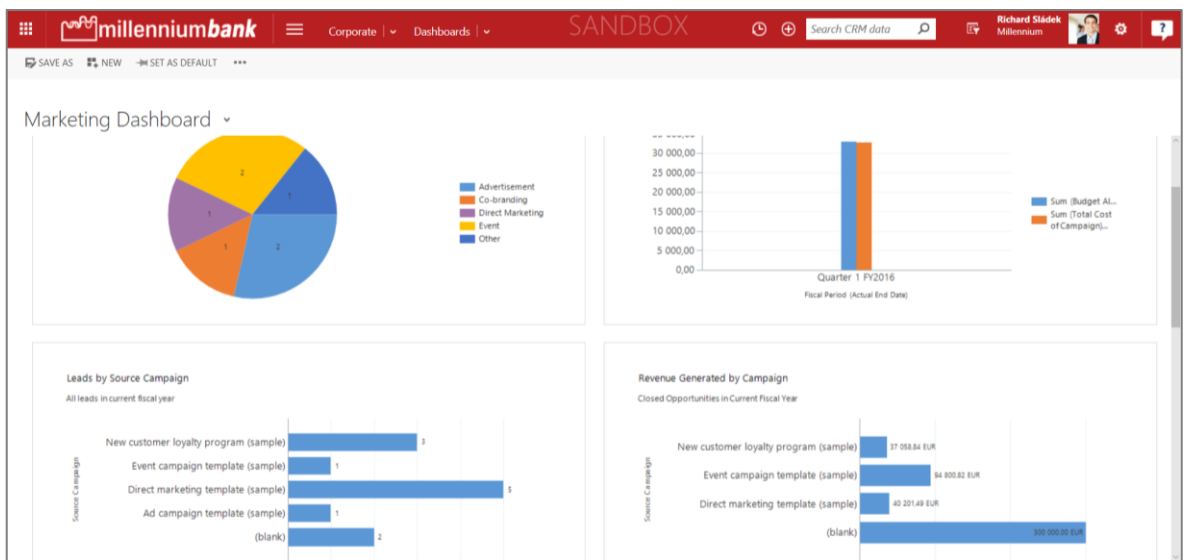
## Příloha F Ukázky prostředí ClickDimensions s integrací Microsoft Dynamics 365 pro práci s kampaněmi



Seznam marketingových kampaní

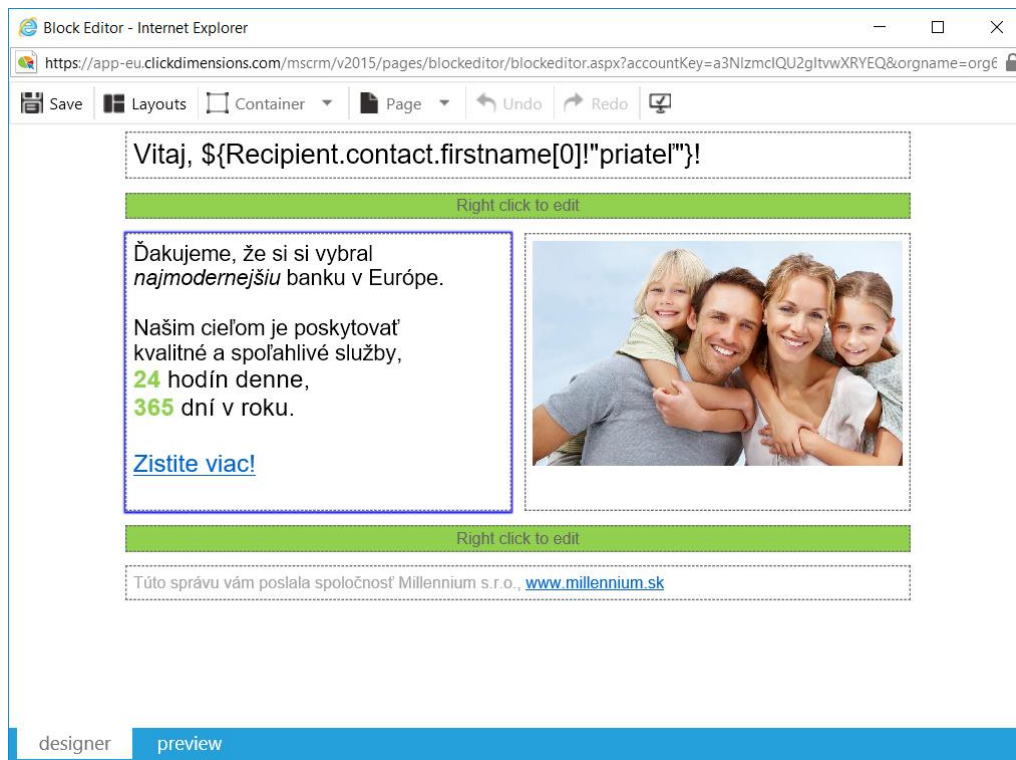


Ukázka detailu marketingové kampaně

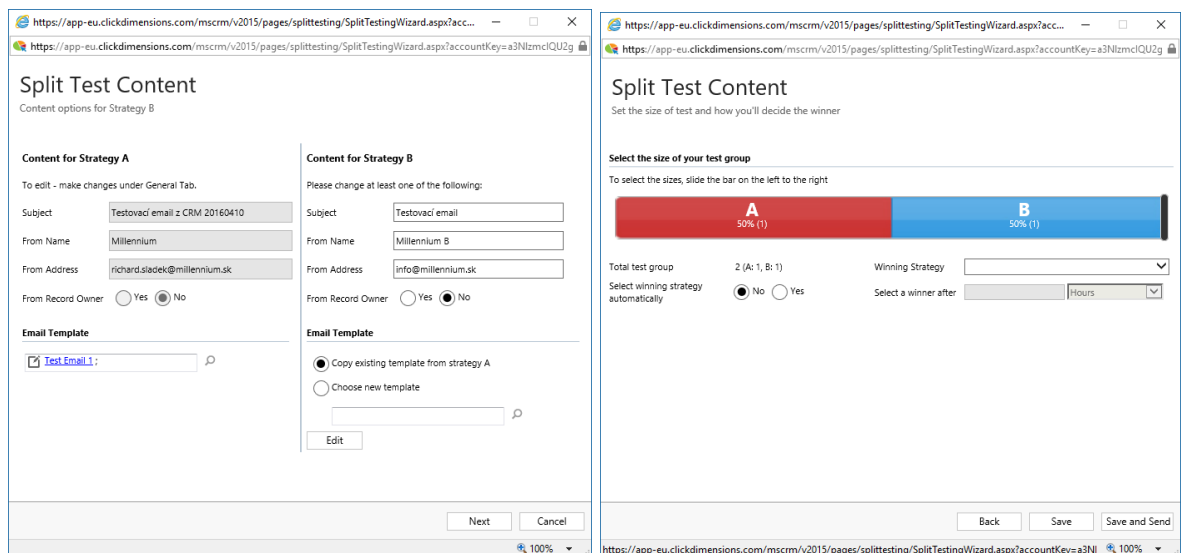


Ukázka reportu / dashboardu

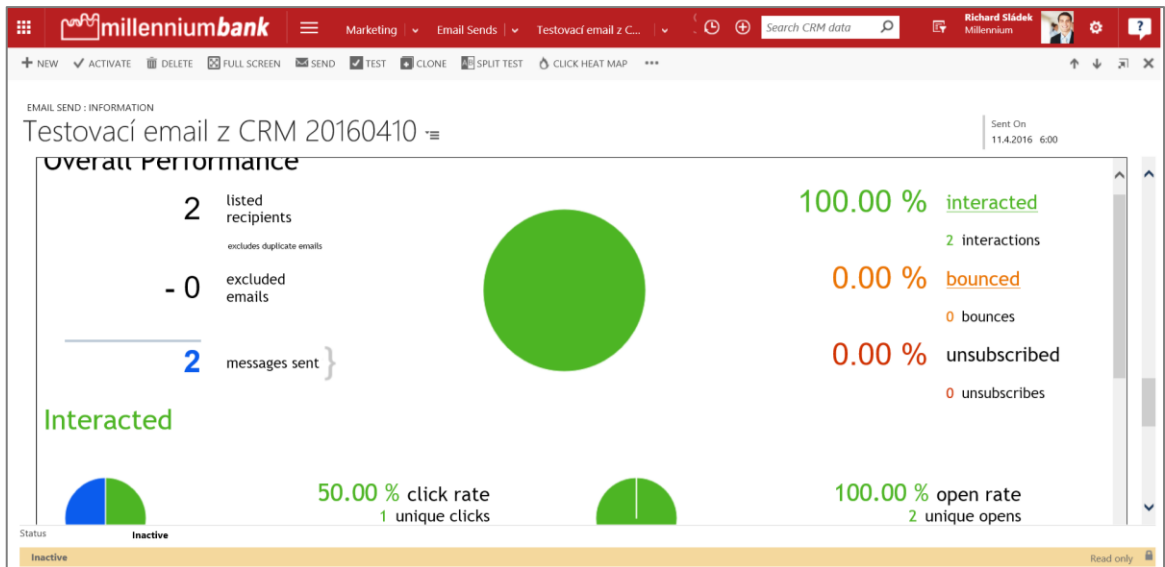
## Příloha G Ukázky prostředí ClickDimensions pro práci v oblasti e-mail marketingu



Ukázka block editora e-mailů

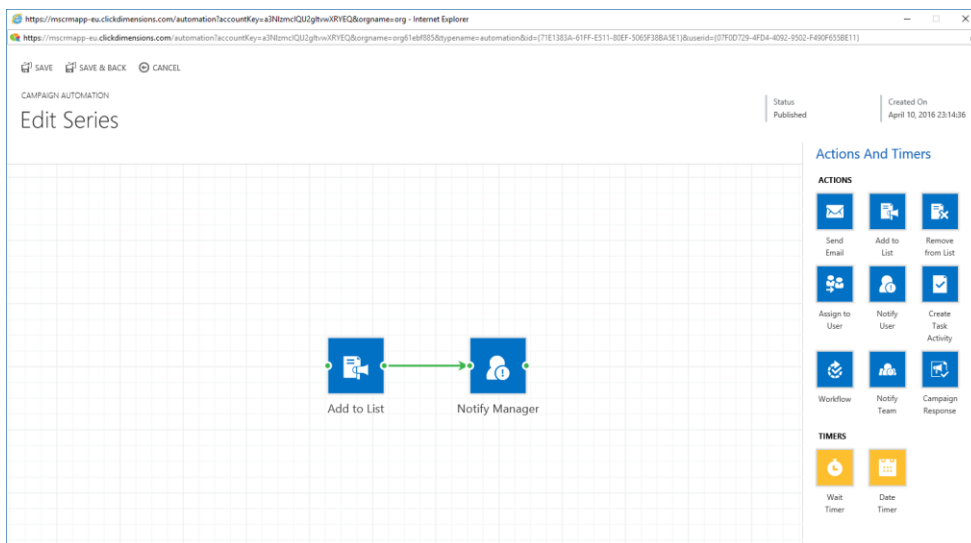
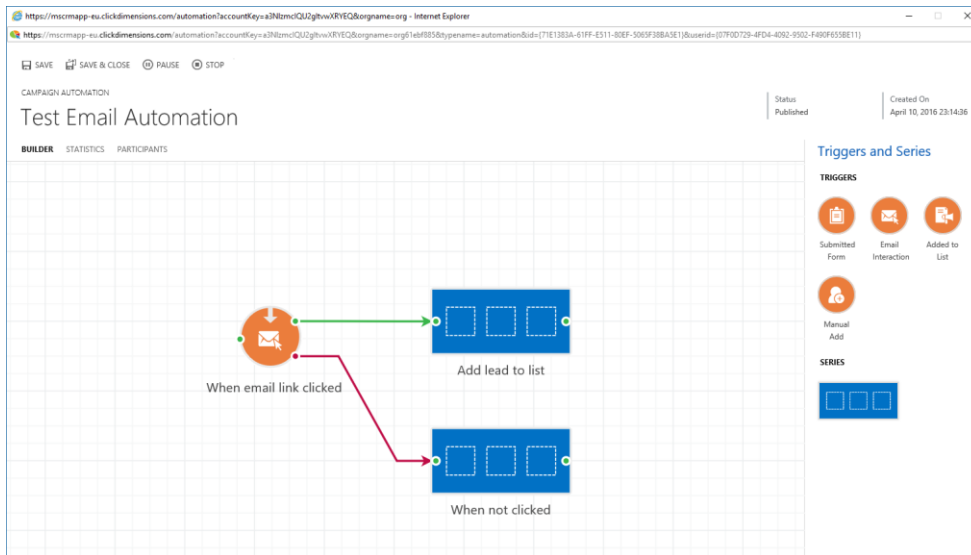


Ukázka nastavení A/B testování e-mailů

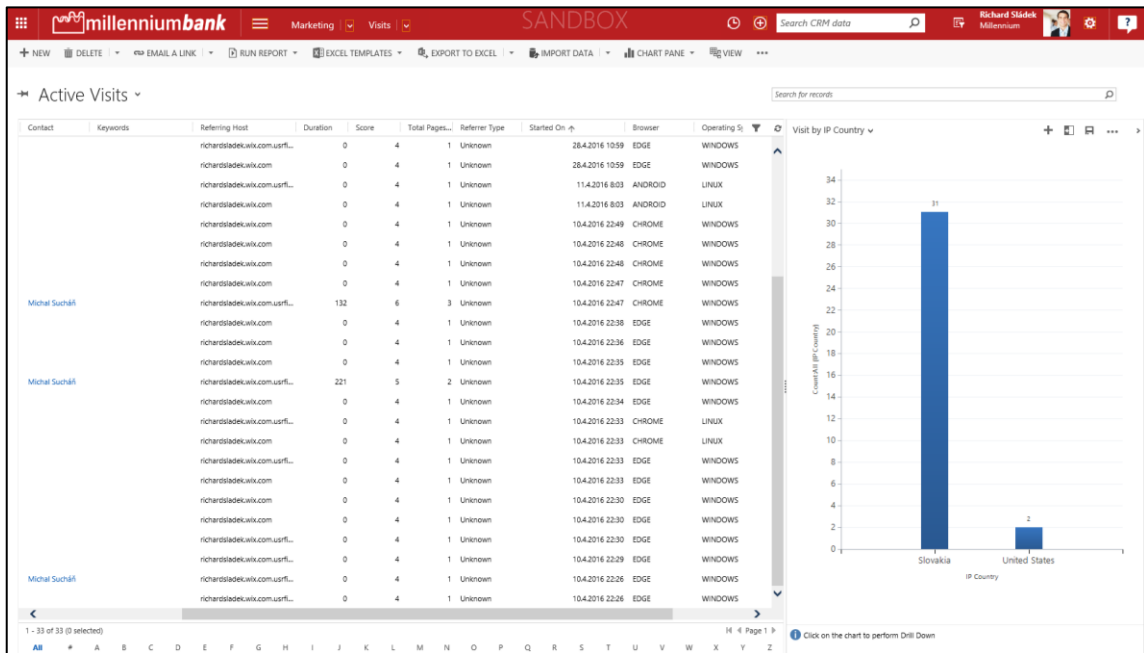


Ukázka statistik odeslání e-mailů

## Příloha H Příklad definice a automatizace procesu e-mailové marketingové kampaně



## Příloha I Ukázka logování návštěv na webové stránce



## Příloha J Ukázka zobrazení dat ze sociální sítě

The screenshot shows a contact information page for Justin Myers. The page is titled 'CONTACT: INFORMATION' and features a profile picture of Justin Myers, a man with glasses. To the right of the photo, his name 'Justin Myers' is displayed in a large blue font. Below his name, his title 'Director of Sales at Newman Financial' is shown, along with his location 'Atlanta, GA' and a 'Score: 1521'. To the right of this information, there is a section for 'Social Information' with icons for Twitter, Facebook, LinkedIn, and YouTube. Below that is a 'Work Experience' section with a vertical bar on the left. The work experience is listed as follows:

Position	Company	Year
Director of Sales	Newman Financial	2015
Sales Associate	Newman Financial	2011