

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2021

Tereza Jílková

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Specifikace požadavků na CRM systém pro malou nebo střední firmu

Bakalářská práce

Zadání práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza Jílková**
Osobní číslo: **E18292**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Specifikace požadavků na CRM systém pro malou nebo střední firmu**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na příkladu zvolené firmy a jejího strategického cíle stanovit priority informační strategie a specifikovat požadavky na nový CRM systém firmy.

Osnova:

- CRM systémy – charakteristika, prvky, využití.
 - Charakteristika zvolené firmy.
 - Specifikace priorit informační strategie a požadavků na CRM pro firmu.
 - Zhodnocení přínosů navrženého řešení.
-

Zadání práce

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

HOMMEROVÁ, Dita. CRM v podnikových procesech. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.
CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: řízení vztahů se zákazníky. Bmo: Computer Press, 2005. Bussines books. ISBN 80-251-0798-1.
KOZÁK, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-875-0002-6.
LEHTINEN, Jarmo a Alena SVOZILOVÁ. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1814-9.
WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jitka Komárková, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Práci s názvem Specifikace požadavků na CRM systém 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 (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména 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 § 47 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnici 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

Jílková Tereza v.r.

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé práce doc. Ing. Jitce Komárkové, Ph.D. za odborné vedení, konzultace a cenné rady. Další poděkování patří firmě Kostka – kolobka, s. r. o. za umožnění psaní bakalářské práce právě v jejich firmě. Konkrétní poděkování patří především M. Kostkovi, který mi ochotně zodpovídal moje dotazy a věnoval cenný čas.

ANOTACE

Tato práce je věnována systému pro řízení vztahu se zákazníky, zaměřuje se na vysvětlení principů tohoto systému a požadavků na něj. Zabývá se CRM strategií ve střední firmě, která se věnuje výrobě a prodeji koloběžek. Ve zvolené firmě jsou popsány stávající vize a cíle podniku a zhodnocen CRM systém. Dále se práce věnuje návrhu na zlepšení daného systému a lepší využití informací o zákaznících.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení vztahu se zákazníky, CRM systém, zákazník, konkurence

TITTLE

Specification of requirements on CRM system for small or medium company

ANNOTATION

This thesis deals with the concept of CRM system, especially with explaining the principles of this system and its requirements. It handles CRM strategy in a medium company, which is manufacturing and selling scooters. There are described visions and goals in the chosen company and there is also evaluation of their CRM system. Further this thesis deals with suggestion of improvement of the system and better utilization of customer information.

KEY WORDS

Customer relationship management, CRM system, customer, competition

Obsah

Seznam ilustrací a tabulek	9
Úvod.....	10
1 Řízení vztahů se zákazníky	11
1.1 Definice CRM	11
1.2 CRM a tvorba strategie	12
1.3 Prvky CRM	13
1.3.1 Lidé	13
1.3.2 Procesy	14
1.3.3 Technologie	15
1.3.4 Data	16
1.4 Přínosy CRM.....	16
1.5 Příčiny neúspěchů CRM	17
1.6 Trend CRM – umělá inteligence	18
2 Informační strategie	20
3 Informační systém.....	22
4 CRM systém (software)	24
4.1 Typy CRM softwaru a historický vývoj.....	25
4.2 Požadavky na CRM software	26
5 Analýza společnosti a výběr CRM systému	27
5.1 Historie	27
5.2 Mise, vize a cíle.....	28
5.3 Organizační struktura	28
5.4 SLEPT analýza.....	29
5.5 Porterova analýza 5 sil	32
5.6 SWOT analýza	35
5.7 Popis stávající péče o zákazníky	37

5. 8	Priority informační strategie	38
5. 9	Specifikace požadavků na CRM software	40
5. 10	Výběr CRM softwaru	42
5. 11	Závěry a doporučení.....	44
	Závěr	46
	POUŽITÁ LITERATURA	47

Seznam ilustrací a tabulek

Obrázek 1 - aplikační architektura CRM.....	15
Obrázek 2 - organizační struktura	29
Obrázek 3 - company map.....	39
Obrázek 4 - navrhnutá struktura obchodního oddělení	45
Tabulka 1 - průměrná mzda.....	31
Tabulka 2 – nezaměstnanost.....	31
Tabulka 3 - hodnocení Porterovy analýzy.....	34
Tabulka 4 - SWOT analýza	35
Tabulka 5 - SWOT matice.....	36
Tabulka 6 - srovnání CRM softwarů	43
Tabulka 7 - doba návratnosti investice	44

Úvod

Pro každý podnikatelský subjekt je zákazník neodmyslitelná část své činnosti. Na trhu domácím i zahraničním je obrovská vlna konkurence ze všech oblastí. Proto se většina firem v současnosti soustředí na zákazníka, cílí na něj jejich strategií. Bez zájemců o nabízené statky přichází úpadek na trhu. Pro zákazníky jsou důležité firmy s dobře cílenou nabídkou, která uspokojí jejich požadavky. Každý takový zákazník má požadavky jiné, proto společnosti potřebují svým zákazníkům porozumět. Na všechny potřeby svých zákazníků se soustřeďuje marketing a využívá pro to mnoho nástrojů.

Ať už podnik cílí na menší nebo větší skupiny zákazníků je pro něj velmi efektivní mít data pohromadě, aktualizovaná a správně je využívat. Neefektivně využívané informace jsou pro firmu ztráta času, zdrojů i spoustu ušlých příležitostí.

Na základě těchto dat, lze předpovídat vývoj firmy i zjistit jakou formou na daný segment zákazníků působit. Právě z těchto důvodů je CRM neboli řízení vztahu se zákazníky důležitý pro marketing podniku. Pro ukládání a uchovávání všech sesbíraných dat a datové analýzy existuje CRM systém. Správně nastavená CRM strategie a CRM systém je ve firmě velmi užitečný.

Právě CRM systém je tématem této bakalářské práce. Pro práci je vybrána firma KOSTKA – kolobka, s. r. o., jejíž hlavní činností je výroba a prodej koloběžek a jako vedlejší činnost provozuje výrobu regálových systémů. V práci bude definován pojem CRM, jeho historie a funkce. **Hlavním cílem je specifikovat požadavky na tento systém na příkladu firmy KOSTKA – kolobka** a nadále představit zvolenou firmu, jejich dlouhodobé cíle a zanalyzovat jejich zavedený CRM systém, zhodnotit ho a navrhnout změnu, která by podnik rozvíjela dále, přinášela nové zákazníky a usnadnila práci zaměstnanců.

1 Řízení vztahů se zákazníky

1.1 Definice CRM

Customer relationship management (CRM) v překladu znamená řízení vztahu se zákazníkem. Ve znění přesné definice se ale různé zdroje rozvádějí, protože součástí CRM je spousta prvků a procesů. Jedna z definic říká, že „*CRM znamená aktivní tvorbu udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky a komunikace se zákazníky je přitom podpořena vhodnými technologiemi*“. (Kozák, 2011, s. 4) Chlebovský zase uvádí, že se nejedná jen o tvorbu vztahů ale spíše o celý náročný proces, který má za cíl dosáhnout vyrovnanost mezi investicí firmy a uspokojení zákaznických potřeb. (Chlebovský, 2005, s. 23)

Stále větší část lidí, když se řekne CRM pomyslí jen na nějaký konkrétní program, který pomáhá třídit zákazníky. Podle definic je ale jasně vidět, že CRM je mnohem víc. Lze se na něj podívat ze spousty pohledů a hodně záleží na úhlu pohledu. Názory se mohou lišit v obsahu řízení vztahů se zákazníky.

Uspokojení zákaznických potřeb je tedy hlavní prioritou CRM ale firmy nesmí zapomenout, že vyhovení zákazníkům musí být za rovnováhy zisku podniku. Základem implementace je tedy lidský kapitál, firma nemůže očekávat úspěch, pokud se celý podnik nebude soustředit na stejnou vizi. Stanovení vizi a cílů je velmi důležitou součástí vývoje firmy. Soustředění na zákazníka je mimo jiné vnímáno i v marketingu, proto do něj lze CRM zařadit. Definice říká, „*Marketing se zabývá identifikací a uspokojením lidských a společenských potřeb*“. (Kotler, 2013, s. 35)

Na otázku, proč by se firmy měly zaměřovat právě na zákazníky Lehtinen odpovídá, protože všechny zdroje firmy se nakonec propojí v zákaznících. Takže aby jednotlivci a skupiny mohli uspokojit svoje potřeby, potřebují zjistit co ostatní poptávají. Podstatou CRM je, že nejdůležitější je poznat potřeby zákazníka, získat si ho a udržet s ním vztah, to znamená zaujímat ho svými nabízenými statky nejen při prvním nákupu ale zajistit, že se bude vracet. V současnosti je velká vlna konkurence ale jak Lehtinen řekl, nepřezijí vždy ti nejrozsáhlejší ale ti nejlépe adaptovaní na potřeby zákazníků. CRM tedy zvýrazňuje že nejde o kvantitu ale zákazníci a kvalitně nabízené statky jsou klíčem k úspěchu. (Lehtinen, 2004)

Řízení vztahů se zákazníky je součástí moderního marketingu ale již daleko v historii se lidé pokoušeli přijít na to, jak nejvýhodněji směniti jejich zboží a tím i vytěžit zisk a uspokojit svoje potřeby. V této době se ale jen těžko mohlo mluvit o CRM jak ho firmy znají v současnosti. Chlebovský ve své knize uvádí jako počátek CRM přelom osmdesátých

a devadesátých let minulého století. Pro vyvíjení CRM bylo klíčové, že si firmy uvědomovaly, jakou hodnotu zákazníci mají. (Chlebovský, 2005)

1. 2 CRM a tvorba strategie

Vytvoření strategie, kterou firmy aplikují na jejich podniky jsou klíčové k posunu a inovaci. Pro tvorbu strategie existuje spousta otázek, které firmám pomáhají přiblížit se svému cíli. Tyto otázky se většinou zaměřují na to, kdo je jejich klíčový zákazník nebo kdo jim přinese nejvíce zisku. Přístup k takovým zákazníkům je ale obtížné získat, na trhu mají velký výběr všech druhů zboží. Kvalitně zvolenou strategií chtějí firmy docílit, že zákazníky zaujmou. Všechny firmy se snaží zapojit do své strategie něco nového, něco speciálního. Musí se naučit, jak efektivně cílit na zvolenou skupinu zákazníků a na základě jejich reakcí být schopni pohotově odpovědět na jejich požadavky. Podle Sodomky by všechny strategie měly vést k nejdůležitějšímu cíli a to, aby zvýšili hodnotu vztahů. Podle toho, jaká míra zvyšování vztahů nastane může firma poté hodnotit, jestli je strategie vhodná. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Chlebovský ve své knize uvádí, že základním principem CRM strategie je právě to, určit kdo je nejperspektivnějším zákazníkem a jak si k němu vybudovat vztah. CRM strategie musí postupovat celým podnikem, ne jenom vysokými pozicemi, všichni ve firmě by měli vynaložit úsilí, které je povede ke splnění cíle. Je potřeba, aby si všichni zaměstnanci předávali informace o svých zákaznících, nedostatečná komunikace představuje pro firmu nekomplexní informace a neefektivní využití času. Komunikací mezi různými úseky firmy, se předchází tomu, že se budou stejné informace a data zjišťovat několikrát. (Chlebovský, 2005)

Tvorba strategie zahrnuje komplexní plánování a přípravu. Této části je potřeba se dostatečně věnovat. Subjekt, který hodlá zavádět CRM potřebuje dobře zanalyzovat svůj současný stav. V rámci strategie musí být řádně vymezen cíl ke kterému společnost směřuje. Bez smysluplného cíle, může podnik vynaložit spousta úsilí a zbytečných kroků, které se na první pohled mohou zdát, že firmu posunují ale často tomu tak není. Vymezení cílů také slouží k zhodnocení, jestli byl celý proces úspěšný.

Wessling (2003) ve své knize uvádí několik zásad, kterých by se měly subjekty držet při stanovení strategie. Jedna z nich například říká, že je důležité myslet na to, jak půjde prakticky tato strategie provést. Hodně lidí má nějakou představu, jak by taková věc měla vypadat, ale v reálu je těžko proveditelná. Taková strategie by potom byla buď příliš nákladná nebo dokonce úplně nerealizovatelná. Existuje spousta metod, které pomáhají strategii formovat, jako jedna

z těchto metod se často uvádí SWOT analýza. Při této metodě jsou totiž řádně určené a zanalyzované vnitřní i vnější faktory, které by proces mohly ovlivnit. (Wessling, 2003)

Po stanovení strategie přichází implementace CRM do podniku. Implementace CRM potřebuje kooperaci všech funkcí společnosti. Týká se tedy všech oddělení, a nejen toho marketingového, jak je někdy mylně myšleno. Je třeba vědět všechny činnosti a procesy, které se budou s příchodem CRM měnit a stanovit konkrétní úkoly, které je potřeba splnit. (Lošťáková, 2017)

1. 3 Prvky CRM

Většina zdrojů se shoduje, že CRM provází prvky, které jsou na sobě závislé. Jsou to lidé, procesy, technologie a data. Lidé, procesy a technologie jsou hlavními prvky CRM a čtvrtý prvek data (obsah) je pouze doplňuje. Klíč k úspěšné aplikaci CRM spočívá v tom, že se ten, kdo jej chce aplikovat, kouká na všechny prvky současně. Účel těchto jednotlivých prvků není tak důležitý, je spíše důležitější zkombinovat ho s ostatními prvky. Kombinace těchto prvků musí procházet celým podnikem a jeho organizační strukturou. (Kozák, 2011)

1. 3. 1 Lidé

Lidské zdroje jsou velmi podstatné pro tvorbu i uchování lidských vztahů, proto i pro řízení vztahu se zákazníky jsou klíčoví. Jsou považováni za základ strategie. Lidé v CRM mohou znamenat zákazníky nebo pracovníky jednotlivých firem a CRM by mělo mít přínos pro obě tyto skupiny. Je velmi důležité zaměstnance seznámit s chystanou změnou. Lošťáková (2009) ve své knize uvádí, že je nejdůležitější, aby se všichni zaměstnanci aktivně podíleli na zavádění CRM. TOP management musí zvládnout převést svoje znalosti a dovednosti ostatním pracovníkům a efektivně vést svůj tým. (Lošťáková a kolektiv, 2009)

Spoustu firem zvolí jako vzdělávání zaměstnanců různé hraní rolí nebo workshopy, kde představí základní kroky pro implementaci. Často se stává, že někteří zaměstnanci nesouhlasí s jeho zavedením a je potřeba s tím počítat. Je to hlavně proto, že CRM systémy mohou být složité, a ne každý se chce učit něco na co nejsou zvyklí. Klíčová je zde i motivace pracovníků. (Baran a Galka, 2013)

Harry Wessling (2003) ve své knize také uvádí, že nespočet neúspěchů při zavádění CRM spočívá v odporu zaměstnanců k novému systému, dá se to ale řešit tak, že vedení firmy bude sdílet se zaměstnanci jejich pocity a nebudou jim brát svobodu v jejich rozhodnutích. (Wessling, 2003)

Na druhé straně CRM musí také uspokojovat a mít benefity pro zákazníky firmy. Spokojenost zákazníků je hlavní cíl CRM, a proto je pro firmu velmi důležitá zpětná vazba zákazníků i to, zda se k firmě rádi vrací a jsou věrní jejím produktem. (Baran a Galka, 2013)

1. 3. 2 Procesy

Aby se dosáhlo cílů a aplikace CRM je potřeba projít hodně kroků, je to náročný proces. CRM procesů je celá řada. Cílem inovace CRM v podniku je vlastně vymyslet a inovovat procesy ve firmě, které souvisí se zákazníkem.

Sodomka (2006) má za to, že CRM proces je ten externí proces, který souvisí a je součástí obchodního cyklu. Jako příklad takového procesu uvádí řízení kontaktů, řízení obchodu nebo servisní služby. (Sodomka, 2006)

Podle Dohnala (2002) je proces díl, který realizuje aktivity související se zákazníky a dělí se na tři skupiny: procesy marketingu, obchodu a služeb. (Dohnal, 2002)

Marketingové procesy slouží především k poznání zákazníka. Marketingový tým musí spolehlivě určit, na které skupiny zákazníků se zaměřit, a hlavně se musí naučit rozumět svým vybraným segmentům. Dále učinit různé kampaně, aby se jejich značka a výrobky dostali do povědomí svým potenciálních zákazníků. Protože pokud je značka nebo výrobek v povědomí velké skupiny lidí, je větší šance na získání větší skupiny potenciálních zákazníků.

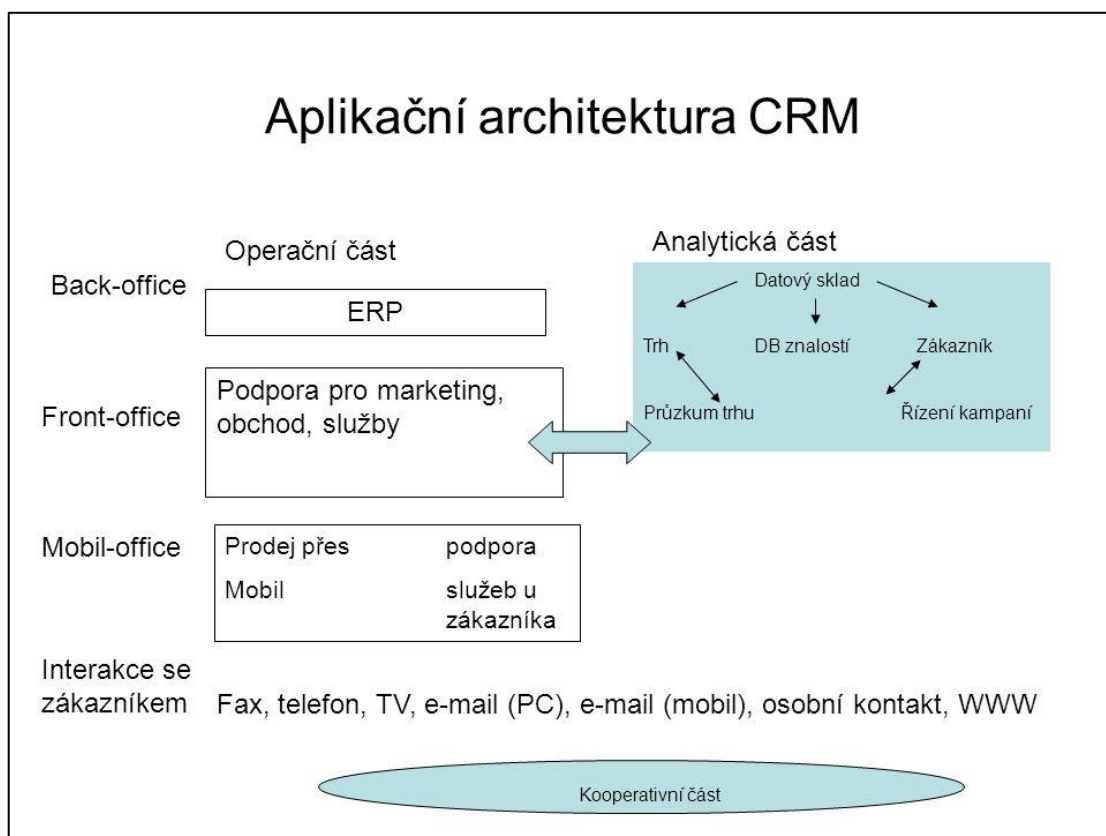
Procesy v obchodu se soustředí na to, jak je zaujmout daným produktem a poté jim produkt prodat. To že daný podnik potenciálního zákazníka zaujme, je teprve začátek. Marketingové procesy zajistí vhodné podmínky k tomu, aby se z potenciálního zákazníka stal zákazník reálný. Právě o tuto problematiku se starají obchodní procesy. Obchodní tým musí zákazníky přesvědčit o tom, že právě jejich produkt je vhodný ke koupi. V dnešní době, kdy je konkurence velká, se zákazníci stále častěji rozhodují na základě důvěryhodnosti značky.

Procesy služeb se zaměřují právě na to, jaké služby jsou vhodné zákazníkům poskytnout a jak zajistit, aby se zákazník vracel právě k vybranému produktu. Zákaznická podpora a servis z velké části určuje, jestli zákazník bude značce věrný nebo ne. Služby mohou například zahrnovat rychlé řešení problémů, které se u produktu mohou objevit, zahrnuje to také ale inovaci stávajících produktů, tak aby odpovídala stále se měnícím požadavkům zákazníků.

1. 3. 3 Technologie

Zorganizovat všechny procesy a uchovat všechny data není jednoduchý úkol. Proto v dnešní době existuje spousta technologií. Výběr konkrétního programu závisí na konkrétních požadavcích firmy. Menší firma nebude chtít složitý komplexní systém, ale postačí ji něco méně složitého.

Jako primární úkol, proč firmy nasadí CRM systém považuje Sodomka (2006) sjednocení a centralizování kontaktů a zákaznickou komunikaci. Systém umožňuje zkrátit zpětnou vazbu při požadování konkrétních údajů. (Sodomka, 2006)



Obrázek 1 - aplikační architektura CRM

Zdroj: DOHNAL, Jan. Řízení

vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie.

CRM systém se začleňuje do stávající informační strategie firmy, a proto je důležité stanovit základní koncepty pohledů na řešení problémů v různých oblastech. Toto stanovuje tzv. aplikační architektura. Aplikační architektura CRM má tři části – operační, analytická a kooperativní.

Operační část CRM se zaměřuje na základní procesy v podniku. Za její cíl se považuje zajištění co největší efektivity již existujících procesů. Pro dosažení efektivity je velmi

důležité propojení všech částí podniku. Do operační části CRM řadíme aplikace Back-office (ERP – Enterprise Resource Planning), Front-office (aplikace na podporu prodeje, marketingu a služeb) a Mobile-office.

Analytická část využívá data, která byla získána v operační části. Má za úkol data využít a vyčíst z nich užitečné informace o zákaznících, následně z nich udělat přehlednou analýzu. (Dohnal, 2002) Tato část zahrnuje především zaznamenávání, uskladnění, zpracování, rozbor a prezentaci dat.

Kooperativní část CRM se zaměřuje na spolupráci a interakci s okolím podniku – se zákazníky, partnery společnosti, s kterými firma spolupracuje a spotřebiteli. Pro tuto část jsou důležité obchodní partneři společnosti. (Lošťáková, 2017)

1. 3. 4 Data

K vytvoření a udržení kvalitních zákaznických vztahů, je potřeba zákazníka do detailu poznat. Každý je ale jiný, tudíž se ve firmě vyskytuje velké množství dat. Zákazníci mohou podnik kvalitně ohodnotit a mít zájem o pokračování nákupu jejich statků, pokud budou zaměstnanci vědět o co mají zájem a jaké jsou jejich priority. Data zaměstnanci podniku proměňují na informace o každém zákazníkovi a jsou schopni je rychle a efektivně využívat. (Váchal a Vochozka, 2013)

Data, která by měl obsahovat kvalitní CRM systém uvádí ve své knize Lošťáková (2009) a jsou to například ucelené zákaznické údaje, obchodní vztahy nebo události (osobní schůzky, telefonáty atd.) (Lošťáková, 2009)

1. 4 Přínosy CRM

V každé firmě se snaží co nejefektivněji vést svůj podnik. V tomto jim pomáhají spousta systémů, strategií a teorií. CRM má bezpochyby velký přínos pro podniky co jej užívají. Musí se ale správně nastavit, aplikovat a promyslet. Jeho největší přínos spočívá ne v získání svých zákazníků, ale v poznání jejich chování a jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách – udržení zákaznických vztahů.

Harry Wessling (2002) ve své knize zmiňuje hned několik přínosů CRM, které se objeví hned po jeho zavedení. V knize hovoří o tom, že je jednoduché cílit na velkou skupinu kontaktů (například pomocí reklamy v médiích), těžší je ale k těmto kontaktům najít individuální přístup. Tvrdí, že bez CRM není v silách podniku vycházet individuálně ke každému potenciálnímu zákazníkovi. Dále lze pomocí CRM dosáhnout rychlejších a bezproblémových obchodních

procesů, a to hlavně proto, že CRM spojuje oblast marketingu, odbytu i služeb ve firmě. Ze všech procesů jsou vybrány ty nejdůležitější a nejpřínosnější pro zákazníky a tím se zkrátí čas všech operací v podniku a vznikne efektivnější systém. Efektivnější a rychlejší systém znamená více uspokojených zákazníků, a to ve výsledku znamená vyšší obrát a zisk.

Jako další přínos je v knize uvedena lepší komunikace ve společnosti. To je dáno hlavně tím, že k úspěchu CRM je nutno změnit myšlení všech zaměstnanců. Tento přínos nenastává automaticky, mohou k tomu ale pomoci školení, semináře a workshopy personálu. Dosáhnou tím zvýšení efektivnosti komunikace a lepší zapojení všech pracovníků do chodu dané firmy. (Wessling, 2002)

Ve většině zdrojů se za hlavní přínos řízení vztahů se zákazníky považuje schopnost podniku vyznat se v obrovském množství informací o zákaznících a tím si s nimi usnadnit komunikaci. Většinou všichni vidí jen CRM systém a jeho výhody, je ale třeba se zaměřovat nejen na informační technologie.

I když se to na první pohled nezdá, CRM dokáže snížit náklady ve firmě. Pokud pomineme náklady na jeho zavedení, dokáže tyto náklady převýšit výnosy. CRM firmě pomáhá soustředit se více na ty důležitější prvky obchodních procesů, a tak zbytečně nevynakládat úsilí a peníze na činnosti, které nejsou tolik důležité. V podnicích jsou často zaměstnanci zahlceni nedůležitými a časově náročnými úkoly, které se s CRM dají redukovat a tímto více využít potenciál svých zaměstnanců. (Kozák, 2011)

1. 5 Příčiny neúspěchů CRM

Kompletní změna přístupu k řízení firmy, orientování si na řízení vztahu se zákazníky je náročný a často velmi nákladný proces. Mnoho firem se rozhodne pro CRM. Mnozí však nesprávně provedou všechny kroky k jeho implementaci.

Velká část zavádění CRM končí neúspěchem, v nejhorším případě dokonce bankrotem firem. Je proto velmi důležité vše důkladně naplánovat ať už se jedná o strategii nebo samotné použití CRM systému. V 70 % případů se vynaložené prostředky do CRM nevrátí. (Kozák, 2011)

Příklad špatného zavedení CRM se stal v pojišťovací společnosti Cigna. Firma se rozhodla pro zavedení CRM systému. Jejich cílem bylo především aktualizovat zastaralou technologii a zlepšit komunikaci se zákazníky. Jejich náklady dělaly 1 miliardu dolarů. Při používání systému ale došlo k problémům. Kvůli velkému množství zákaznických dat je systém

nedokázal zobrazit. Okamžitě tím došlo k přetížení zákaznických linek. Utrpěl celkový image i reputace firmy a jejich roční tržby klesly o 398 milionu amerických dolarů. V případě této společnosti byl problém především ve špatně zvoleném systému ale i v nepřipravenosti pracovníků a nepropracovanosti strategie.

V roce 1999 společnost Hershey's investovala 112 milionu dolarů do nového CRM systému. Výrobce systému Siebel informoval Hershey's, že doba implementace systému je 4 roky. S tím ale firma nesouhlasila a přiměla je k implementaci za 30 měsíců. Neproběhla tak úplná analýza procesů a ve firmě, zaučení pracovníků ani testování systému. Proto když se systém začal užívat, začaly se hromadit problémy s kompletací objednávky, skladováním i odesíláním. Firma nemohla splnit své zakázky do stanovených termínů, a proto ztratila zákazníky. V potenciálních tržbách ztratili 150 milionu dolarů a zisk se čtvrtletně propadl o 19 procent. Hlavním problémem tohoto případu byla nepropracovaná implementace do podnikových procesů a také to, že začaly implementaci na Halloween, kdy měli největší odbyt a nejvíce objednávek. (Slackchannels.cz, 2021)

Jak ukazuje předchozí text existuje mnoho důvodů, proč aplikace CRM končí neúspěchem. Různé zdroje se ale shodují že, mezi ty nejčastější patří špatná strategie a plánování, nedostatečné zaškolení zaměstnanců, nezáměr TOP managementu nebo myšlenka, že CRM je jen informační systém – technologie.

1. 6 Trend CRM – umělá inteligence

CRM je velmi rozvinutá oblast, proto je mnoho dostupných inovací a místo ke zlepšení stávajících CRM aplikací a systémů. Za největší CRM trend dnešní doby považuje většina zdrojů umělou inteligenci. Umělá inteligence přináší do CRM systémů například funkce pomocí hlasových příkazů. Někteří poskytovatelé CRM softwarů vyvinuli i mobilní aplikace CRM. V těch například uživatel může zobrazit a filtrovat data pomocí hlasového příkazu. Příklad společnosti, která toto umožňuje je zahraniční společnost „Zoho CRM“. (Softclouds.medium)

Umělá inteligence má zlepšit a zajistit více efektivní užití CRM softwarů. Očekává se, že se softwarylepší především v (Salesforce.cz, 2021):

- urychlení prodejních cyklů
- detekování podvodů
- rychlosti řešení zákaznických problémů

- snížení nákladů

Velmi známý a čteně používaný software je nejen ve světě ale i v ČR systém SAP. SAP vyvíjí novinky, mezi které patří i „chatbot Charly“. Je to aplikace, která bude fungovat jako virtuální asistent pro zákazníky. Mezi jeho funkce patří například pomoc při doporučení produktů nebo při vrácení peněz. (ictrevue.cz, 2021)

Chatbot se dnes využívá v různých odvětvích, ale nově se používá i na univerzitách. Jako hlavní důvody užívání chatbotů se většinou uvádí například, že zrychluje dobu odpovídání na dotazy, poskytuje podporu nonstop nebo redukuje náklady na zaměstnance. Příklad české univerzity využívající chatbota je Masarykova univerzita. Jeho název je MUNIbot a za primární úkol dostal informovat uchazeče o studiu na této vysoké škole. I univerzita Pardubice nyní vyvíjí chatbota, ten je zatím ale spuštěn jen ve zkušební verzi. V zahraničí je seznam škol používající chatboty poněkud větší a mezi příklady univerzit patří například Arizona State University nebo Staffordshire Univesity.

2 Informační strategie

Informační strategie je základním podkladem pro tvorbu všech informačních systémů – tudíž i CRM systému.

Informační strategie podniku je, jak již vyplývá z názvu dlouhodobého charakteru. Za její cíl považuje Sodomka (2010) dát podporu realizaci cílů a procesů pomocí informačních technologií. Formuloval definici IS/ICT strategie jako: „*Kontinuální proces, jehož cílem je efektivně využít informačních systémů a technologií k vytváření přidané hodnoty produktů a služeb, které organizace nabízí zákazníkům*“. (Sodomka, 2010, s. 38)

IC/IST strategii je důležité tvořit s ohledem na podnikatelský plán a na celkovou strategii podniku. Musí na něj navazovat a brát jej v potaz. V případě tvorby systému bez jeho návaznosti na celkovou strategii je pravděpodobné, že vznikne systém, který bude velmi nákladný a stejně potom nebude naplno sloužit firemním potřebám. Jakýkoliv systém ve firmě musí procházet všemi jejími procesy, ať už se jedná o výrobu, prodej nebo logistiku a propojit všechny oblasti podniku by bylo téměř nemožné bez komplexní informační strategie. (Vrana, Richta, 2005)

Než firma přejde k analýze a tvorbě požadavků na informační strategie je důležité zhodnotit, jestli firma vůbec nový systém nebo změnu strategie potřebuje. Je potřeba aby vznikl podnět změny IC/IST. Tyto podněty vycházejí podle Brucknera z (Bruckner, 2012):

- z informační strategie, která již existuje a navazuje na strategii podniku
- z vyhodnocení průběhu procesů firmy a nápady na zlepšení
- z požadavků uživatelů produktů IS/ICT

Tvorba informační strategie je složitý proces a jeho kroky popsal ve své knize Bruckner (2012).

Za hlavní kroky považuje (Bruckner, 2012):

- **analýzu a hodnocení současné podoby IC/IST**

Než se definuje kompletní informační strategie, doporučuje se provést analýza celé firmy a jejího prostředí. Analýzy, které slouží k zhodnocení současné podoby IC/IST jsou například SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterova analýza pěti sil nebo jiné externí analýzy (například vývoj cen informačních prostředků). (Keřkovský, 2015)

- **definici finální podoby IC/IST**

V této fázi je potřeba zahrnout spoustu věcí jako například rozvojové záměry a cíle společnosti, určit jejich priority, vzít v potaz analýzu původního vztahu, zhodnotit zaměstnance, procesy ve firmě, finanční zhodnocení, organizaci a řízení informačních procesů a v neposlední řadě zhodnotit software a stav obchodních partnerů (Keřkovský 2015; Bruckner, 2012)

- **navrhnutí možností, jak dosáhnout cílového stavu IC/IST**

Obsahuje zadání konkrétního projektu, jeho kalkulaci a rozhodnutí, zda firma bude využívat již existující aplikační software nebo nakoupí/vyvine nový ASW (Bruckner, 2012)

3 Informační systém

Informační systém je pro podnik klíčový. Základ pro fungování společnosti je dobré zpracování dat a informací a vytváření znalostního portálu. Tímto je firma schopna plnit svoje strategické cíle a fungovat podle své strategie. Je to komplexní systém a nelze jej vytvořit, aniž by mu předcházela informační strategie celého podniku. Také jeho požadavky a konkrétní výběr záleží na informační strategii. (Sodomka, 2006)

Jeho definice je v různých zdrojích uváděna jinak, například Sodomka (2006) uvádí, že: *„Podnikový informační systém vytvářejí lidé, kteří prostřednictvím dostupných technologických prostředků a stanovené metodologie zpracovávají podniková data a vytvářejí z nich informační a znalostní bázi organizace sloužící k řízení podnikových procesů, manažerskému rozhodování a správě podnikové agendy.“* (Sodomka, 2006, s. 51)

Dnešní informační systémy napomáhají téměř všem oblastech ve firmě, jako například v oblasti plánování a prodeje. Systémy se tak nezabývají jen automatizovanými úkoly. Informační systémy se proplétají celou firmou a téměř vůbec dnes nesouvisí jen s IT oddělením, ale jsou spravovány v celém podniku. (Basl, Blažiček, 2012)

Za důležitou otázku, kterou si manažer pokládá, považuje Sodomka (2010): *„Jak vytvořit jednotný podnikový informační systém, který by nám zajistil komplexní přehled o fungování firmy, pomohl v dalším růstu a podpořil dlouhodobě naši konkurenceschopnost?“* (Sodomka, 2010, s. 61)

Další důležitou součástí pro tvorbu a využívání informačního systému je, aby TOP management nebo vedoucí firmy správně určil, které druhy podnikových informací je potřeba uchovat v papírové databázi, které je lepší, aby si zaměstnanci udržovali jen ve své hlavě a nikde je není potřeba sdílet a které je potřeba zautomatizovat. (Sodomka, 2010)

Každý informační systém se skládá s různých prvků, které jsou následující (Tvrdíková, 2008):

- Hardware – technické prostředky – různé počítačové systémy
- Software – programové prostředky, které jsou tvořeny systémovými aplikacemi
- Orgware – organizační prostředky, tvoří jej konkrétní pravidla a nařízení
- Peopleware – lidská složka, které jakkoliv souvisí s informačním systémem

- Reálný svět – kontext informačního systému

Informační systémů je v současnosti spousta a liší se podle toho na co se zaměřují, nejvíce používaným typem je ERP systém. Existují další systémy jako SCM, APS, MES anebo CRM systém, kterému se věnuje celá tato práce.

ERP systém znamená systém plánování zdrojů (Enterprise Resource Planning). Cílem tohoto systému je integrace požadovaných vlastností do jednoho komplexního systému. Hlavní oblasti tohoto systému jsou logistika a finance. (Basl a Blažíček, 2012)

Podle výzkumu českého statistického úřadu z roku 2019 používá ERP systém 29 % malých firem, 68 % středních firem a 87 % velkých firem. (ČSÚ, 2021)

SCM systém je systém řízení dodavatelských řetězců (Supply Chain Management). Hlavní cíl tohoto systému je zrychlení času dodávek od dodavatelů. Díky tomuto systému ve firmě dochází k lepší výměně informací. (Basl a Blažíček, 2012)

4 CRM systém (software)

CRM software je program, který drží všechny informace, které podnik potřebuje pohromadě. Dohnal (2002) ve své knize říká, že tyto systémy přispívají k minimalizaci doby na nalezení klíčových informací, firma je schopna zrychlit své reakce na zákaznické potřeby. Tyto informace vedou firmu k tomu, aby poskytovaly služby a statky, které se co nejlépe přiblíží k představám zákaznickově poptávce. (Dohnal, 2002)

CRM systémy jsou navrženy tak, aby pomohly obchodníkům a firmám poznat své zákazníky a vytvořit ziskové a efektivní prodejní strategie. CRM technologie reprezentují více věcí, není jejich úkolem soustředit se jen na operativní věci, ale jsou spíše strategického charakteru. Jejich hlavním úkolem je zajistit a kontrolovat plnění stanovených cílů při řízení vztahu se zákazníky. Součástí systému často bývá například call-centrum nebo help-desk. (Panagopoulos, 2010)

Chlebovský (2005) považuje komplexní CRM e-systémy za vrchol současné doby. Zahrnují podle něj 4 moduly: automatizace prodejních činností, automatizace marketingových činností, automatizace servisních činností a zákaznické podpory a nejmladší modul CRM softwaru tzv. elektronické obchodování. Elektronické obchodování umožňuje nákup přes internet a je dnes již součástí většiny firem. Automatizace prodejních činností zajišťuje především rychlý přístup k důležitým informacím. Hlavní funkcí automatizace marketingových činností je správa marketingových kampaní podniku. Automatizace servisních činností a zákaznické podpory se snaží o větší efektivnost komunikace se zákazníky. (Chlebovský, 2005)

Při pořizování CRM softwaru je důležité zohlednit jaký je typ firmy. Větší podniky budou častěji požadovat složitější komplexní softwary. Podniky, kde nedochází k přímému kontaktu mezi konečným zákazníkem a prodávajícím nemají většinou z CRM softwaru moc vysoký užitek. Je to proto, že CRM software slouží hlavně k poznání svých zákazníků a v takových firmách nedochází k přímému odbytu. (Kotler, 2013)

V dnešní době je CRM systém sice brán jako velmi významná část managementu podniku, ale celý systém řízení má více součástí. Proto mnoho SW poskytovatelů už nabízí celý balíček programů, kterého je CRM software součástí. Často bývá zkombinován s programy, které mají za úkol sledovat například zavádění výrobků a sledování jejich cyklu nebo koordinovat vztahy s dodavatelskými řetězci. (Lošťáková, 2009)

4.1 Typy CRM softwaru a historický vývoj

Chlebovský (2005) rozdělil CRM systémy na 4 typy, které se od sebe liší především stářím, automatizací činností nebo využíváním výpočetní techniky. První 3 způsoby se v dnešní době moc nevyužívají, většina firem má komplexní CRM software.

Systém papírové databáze – kartotéka

Kartotéka je nejstarší způsob uchování dat. Jeho největší výhodou je, že není závislý na použití informačních technologií nebo elektřiny. Jeho největší nevýhodou naopak je, že činnosti v podniku nejsou vůbec automatizované a zaměstnanci jsou nuceni opisovat záznamy a ukládat je ve fyzické podobě. Tento způsob je náročný i časově. V dnešní době se s touto formou uchování dat setkáváme ve velmi malé míře.

Řešení postavené na balíku programů – elektronická kartotéka

Tento systém už zahrnuje malou míru automatizace procesů a činností. Nabízí například automatické vyplňování tabulek a formulářů. Mezi důvody provozování tohoto systému je i nízké náklady na pořízení. Nevýhodou ale je, že nenabízí žádné analytické ani statické nástroje.

Programy pro správu kontaktů a management času

Tyto programy byly předchůdcem dnešních komplexních elektronických systémů. Nabízejí již velkou formu automatizace činností a jsou relativně snadné na oblohu i údržbu. Tyto systémy mají vazby na další klíčové systémy pro chod podniku. Jejich nevýhodou je, že pořizovací náklady už nejsou nízké.

Komplexní CRM e-systémy

Komplexní a vysoce automatizované systémy, které dnes využívá většina větších společností a věnuje se jim celá tato kapitola. (Chlebovský, 2005) Dle výzkumu ČSÚ z roku 2019 CRM systém používá 19 % malých firem, 39 % středních firem a 52 % velkých firem. (ČSÚ, 2021) Kumar a Reinartz (2018) ve své knize uvádí 3 druhy implementace CRM systémů (Kumar a Reinartz, 2018):

1. Tvorba vlastního CRM softwaru

Vytvoření vlastního CRM softwaru je nákladově vysoké. Je potřeba velká investice například do aplikací, údržby a uchování dat. Největší silní stránka tohoto řešení je ale

to, že firmy využívající tohle řešení nejsou závislé na žádném dodavateli a dále to, že si je možno systém přizpůsobit přesně podle požadavků firmy.

2. Zakoupení licence CRM softwaru

Druhá možnost je zakoupit si licenci od nějakého poskytovatele CRM softwaru. V dnešní době je řada programů, které jsou úspěšně využívány v mnoho firmách. Dodavatelé dnes velmi dobře reagují na individuální požadavky společností. K této variantě se používá cloudové úložiště nebo vlastní server. Na trhu je spousta programů s různou pořizovací cenou.

3. Outsourcing

Znamená, že firma poskytovatele dodá komplexní CRM software se všemi komponenty. Poskytnou hardware, software i lidské zdroje. Implementace je při tomto způsobu nejsnadnější ale firma je závislá na třetí straně, což sebou přináší velká rizika (například krach třetí strany).

Požadavky na CRM software

Na domácím i zahraničním trhu jsou CRM softwary rychle rostoucím odvětvím, nabízejí je, čím dál více výrobců. Firma, která se rozhodla pro použití a pořízení CRM softwaru má na něj většinou specifické požadavky podle jejich strategií a cílů a musí si na rozsáhlém trhu vybrat který systém zvolí. Každá firma je jiná ale nejčastější požadavky jsou většinou stále stejné a opakují se. (Lošťáková, 2009)

Seznam nejčastějších požadavku na CRM software (superoffice.cz, 2021):

- Správa kontaktů a jejich databáze
- Sledování interakcí s partnery
- Plánování / připomínání důležitých činností (schůzek)
- Emailový marketing
- Reporty a analýzy
- Integraci s ostatními platformami

Data, která by měl obsahovat kvalitní CRM systém uvádí Lošťáková (2009) a jsou to například ucelené zákaznické údaje, obchodní vztahy nebo události (osobní schůzky, telefonní hovory atd.). Na CRM systém lze však pohlížet z různých pohledů, například manažerské pozice budou potřebovat jiná data než obchodní oddělení. Lošťáková uvádí, že manažer by měl mít k dispozici především data o tržbách, nejdůležitějších zákaznících, účinnosti marketingových kampaní nebo třeba výkonnost prodejců. (Lošťáková, 2009)

5 Analýza společnosti a výběr CRM systému

Pro tuto práci byla vybrána ke spolupráci firma KOSTKA – kolobka, s. r. o. (dále jen Kostka), která se zabývá především výrobou koloběžek. Jak již vyplývá z názvu, je to společnost s ručením omezeným. Jejich výrobní závod a prodejna se nachází v obci Hanušovice na adrese Potůčnick 449 v olomouckém kraji. V současnosti již mají otevřenou ještě další prodejnu v Hradci Králové na adrese Divišova 830. Jejich koloběžky se ale dají zakoupit v dalších prodejnách se sportovním zbožím. Snaží se myslet na všechny jedince a nabízejí koloběžky pro děti, dospělé, elektrické, skládací, závodní, pro jízdu se psem a speciální koloběžky pro handicapované.

Tuto společnost založil Marek Kostka starší, ale dnes již vede firmu jeho syn Marek Kostka mladší. Pro firmu je důležitý zdravý pohyb a propaguje zdravý životní styl, o který se v dnešní době zajímá hodně lidí, takže působí na velkou skupinu lidí a získává si tak potenciální zákazníky. Nemají žádnou dceřinou pobočku, ale jejich koloběžky jdou koupit nebo zapůjčit na spoustu místech po celé České republice.

5.1 Historie

Z počátku byla firma založena jako fyzická osoba, a to v roce 1992. Ze začátku se věnovali kovovýrobě a zámečnictví v opravdu stísněných prostorech. Poté se začali věnovat výrobě rámu kol ale jen pro domácí odběratele. Během tohoto období se výroba přesunula do prostor bývalého výrobního areálu již zkrachovalé firmy v Potůčníku. Když docházelo k privatizaci firma koupila kus areálu do osobního vlastnictví a začali s obsáhlou rekonstrukcí.

V roce 2002 byla výroba utlumena kvůli velmi levným čínským dovozům a společnost začala hledat nový výrobní program. Nakonec využili stávajících výrobní metody a začali s výrobou koloběžek ale nejdříve jen s určením pro děti. Na nápad výroby koloběžek přišel majitel Marek Kostka, jehož syn měl velmi rád koloběžky, ale na trhu nebyl moc velký výběr. Od té doby ale společnost procházela vývojem, a protože prosperovala, rozšířili výrobu a začali prodávat koloběžky všech typů i pro náročné sportovce za pomoci nejmodernějších technologií.

V roce 2009 Kostka získala Certifikát systému environmentálního managementu ISO 14001: 2005 a Certifikát systému managementu jakosti ISO 9001:2001. V únoru v roce 2011 firma také vyhlásila Politiku integrovaného systému managementu, která se zabývá životním prostředím ale i kvalitou.

V roce 2012 firma registrovala svoji obchodní značku u ESP a dostali tak ochrannou známku na svoji značku. Firma Kostka během své působnosti organizovala nespočet projektů, většinou se zaměřením na pohyb, například „Tělák nás baví“ nebo „Kostka Active“. (Kostka, 2021)

5. 2 Mise, vize a cíle

Posláním nebo též misí společnosti je podpořit a propagovat zdravý životní styl a dbát na aktivní pohyb všech generací pomocí kvalitních koloběžek a v neposlední řadě produkovat zisk a vytvářet nová pracovní místa pro lidi nejen z okolí. (Kostka, 2021)

Vize firmy je stát se celosvětově známou společností, která uspokojí veškeré požadavky společnosti a zároveň si udrží kvalitu výrobků a dosáhne tak pozice vůdce trhu. Dále by společnost chtěla vyvolat nadšení do koloběžkového sportu a více ho zpopularizovat. (Kostka, 2021)

Za cíle si společnost dala (Kostka, 2021):

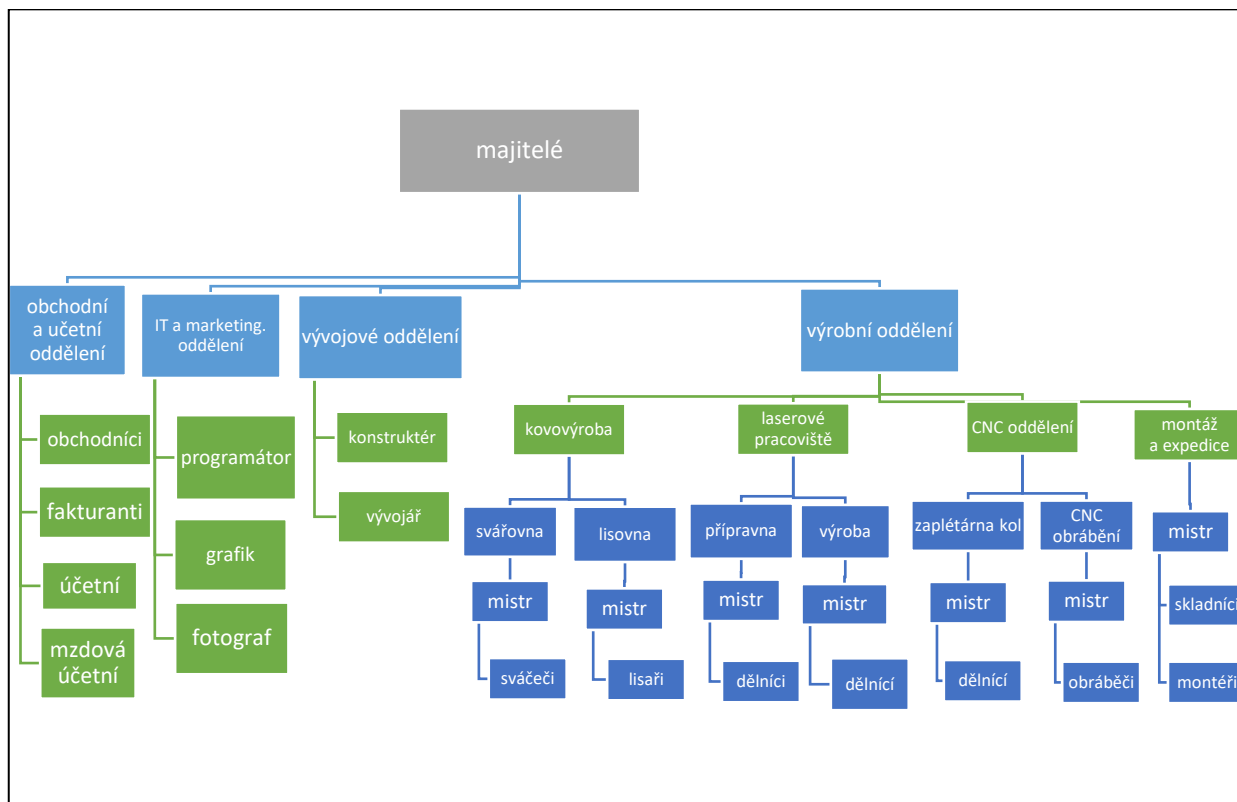
- Kvalitní koloběžky
- Neustálý vývoj
- Růst zisku
- Dobré vztahy se zákazníky
- Dobré vztahy se zaměstnanci

5. 3 Organizační struktura

Firma Kostka zaměstnává 85 zaměstnanců, z toho 20 technicko-hospodářských (interní dokumenty). Firma spadá do středních firem dle CZ-NACE, která je specifikována v §2 *Zákona č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání v Příloze I Definice malých a středních podniků Nařízení komise (ES) č. 70/2001 ze dne 12. ledna 2001 o použití článku 87 a 88 Smlouvy o ES na státní podpory malým a středním podnikům.*

Ředitel a zároveň spolujatel společnosti je Marek Kostka. Ten ve firmě zastává mimo vedoucích úkonů také například nábor zaměstnanců, získávání obchodních kontaktů, anebo hodnocení zaměstnanců. Další spolujatelkou firmy je Ludmila Kostková, která je ve firmě na obchodním oddělení. Styl vedení v této firmě je demokratický. Ve firmě fungují 4 oddělení – obchodní, IT a marketingové, vývojové a výrobní. Nejdůležitější oddělení pro styk

se zákazníky je především obchodní a co se týče propagace tak marketingové. Výroba se dále dělí na kovovýrobu, laserové pracoviště, CNC oddělení a montáž a expedici. Nadřízený na všech výrobních pracovištích je mistr. (interní dokumenty). Organizační struktura je liniová a je znázorněna na následujícím obrázku.



Obrázek 2 - organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

5. 4 SLEPT analýza

SLEPT analýza nebo také PEST analýza se používá k analýze vnějšího prostředí. Analýza se zabývá zkoumáním faktorů: socio-kulturních, ekonomických, politicko-právních a technologických. Ve SLEPT analýze jsou kategorie obdobné: sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Tato analýza může být rozšířena na tzv. PESTEL analýzu, která zahrnuje i ekologické vlivy. (Jakubíková, 2013)

Sociální

Za sociální faktor lze jistě považovat zaměstnance firmy. Zaměstnanci jsou velmi důležitý faktor při chodu firmy. Společnost, jak již bylo zmíněno dříve zaměstnává 80 zaměstnanců. Poskytuje jim dostatečnou péči a klade důraz na vzdělávání zaměstnanců, které probíhá na pracovišti i mimo něj. Jako příklady vzdělávání, které poskytují svým zaměstnancům

je vhodné zmínit například vzdělávání v oblasti informačních technologií (nepravidelné), vzdělávání řidičů prováděno jednou ročně, odborné vzdělávání při práci s jejich technologiemi, které probíhá především při seznámení s novými technologiemi a další. Hodnocení zaměstnanců většinou provádí přímý nadřízený, probíhá většinou měsíčně a všichni zaměstnanci mají právo na poskytnutí zpětné vazby a sdělení svých připomínek. Mezi podřízenými a nadřízenými jsou velmi dobré vztahy. (Kostka, 2021)

Legislativní

V české republice existuje mnoho zákonů a vyhlášek kterých se každý podnikatelský subjekt musí řídit. Neexistuje legální způsob, jak se vyhnout dodržování zákonů, takže je to podstatný faktor pro každou firmu. Firma Kostka je společnost s ručením omezeným a některé zákony, kterými se musí řídit, jsou (Zákony pro lidi 2021):

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech – firma musí dodržovat pravidla pro svoji formu podnikání, firma Kostka je společnost s ručením omezeným, a proto je v zákonu stanovena výše základního kapitálu (1 Kč), způsob ručení nebo vznik a zánik firmy
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů – musí poctivě danit svoje příjmy právnické osoby, zákon řeší, jak výši daně stanovit, termíny pro podání a zaplacení
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty – firma je plátcem DPH a tento zákon upravuje její odvádění
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví – musí vést legální a prokazatelné účetnictví podle tohoto zákona
- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce – tento zákon říká, jak se chovat ke svým zaměstnancům, jejich povinnosti a práva
- Zákon č. 110/2019 Sb. o zpracování osobních údajů – velmi důležitý zákon pro každý subjekt, pojednává o tom, jak zacházet s osobními údaji všech osob (dodavatelů, odběratelů, zaměstnanců, obchodních partnerů,.), při ignoraci GDPR hrozí sankce ve výši až 20 000 000 EUR nebo 4 % z celkové obrátu firmy za rok (GDPR, 2021)

Ekonomické

Mezi ekonomické faktory patří například nezaměstnanost nebo výše mezd. Oba tyto faktory je důležité sledovat, protože to může ovlivnit další vývoj společnosti.

Tabulka 1 - průměrná mzda

	2018	2019	2020 (1. čtvrtletí)
Průměrná mzda ČR [v Kč]	31 885	34 125	35 402
Průměrná mzda Olomoucký kraj [v Kč]	28 705	33 011	30 469

Zpracováno z: kurzy.cz a Český statistický úřad

Z tabulky č. 1 je patrné, že průměrná měsíční mzda je v Olomouckém kraji nižší ve srovnání s ČR, a to může ovlivnit výši mzdy vyplácené ve firmě Kostka. Dále lze z tabulky usoudit, že ať už z pohledu celé ČR nebo Olomouckého kraje, průměrná mzda stále roste. To znamená že mzda zaměstnanců ve firmě by měla být také vyšší.

Tabulka 2 – nezaměstnanost

	2018	2019	2020
Nezaměstnanost ČR	3,1 %	2,9 %	4,0 %
Nezaměstnanost Olomoucký kraj	3,4 %	2,9 %	4,1 %

Zpracováno z: kurzy.cz a Český statistický úřad

Tabulka č. 2 ukazuje průměrnou míru nezaměstnanosti a její vývoj mezi roky 2018-2020. Je patrné, že mezi rokem 2019 a 2020 nezaměstnanost vzrostla. V Olomouckém kraji je v porovnání s ČR nezaměstnanost mírně vyšší nebo totožná. Sledování míry nezaměstnanosti je pro firmy důležité, protože z toho vyplývá, kolik potenciálních zaměstnanců by mohla získat. Nové zaměstnance firma potřebuje, jelikož z rozhovoru s majitelem firmy vyplynulo, že bojují s nízkou zastupitelností na jednotlivých pozicích.

Politické

Jako politické faktory je možno uvést například členství zemí v nadnárodních organizacích. Jedna z klíčových organizací pro ČR je Evropská Unie. Členství v EU s sebou přináší určité zákony a pravidla. Přináší ale také určité výhody. Jako jednu z výhod lze uvést dotace a příspěvky na důležité projekty. Firma Kostka nyní realizuje projekt, který je spolufinancován EU. Projekt se zaměřuje na výzkum a vývoj v oblasti nových prototypů elektrokoloběžek s asistencí odrazu a inovativní platformy pro mikromobilitu a probíhá v rámci programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. (Kostka, 2021)

Technologické

Důležitý faktor pro jakoukoliv společnost je v dnešní době technologie. Technologie se objevuje skoro ve všech činnostech. Pro firmu je důležité, jaké technologie používá, jak jsou tyto technologie dostupné a jak rychle se mění. Ve světě koloběžek technologie také hrají klíčovou roli, protože požadavky dnešní společnosti se stále zvyšují a mění.

Aby byly vyvinuty kvalitní koloběžky, společnost využívá několik technologií. Pro vizualizaci a přesný profil koloběžky využívá Kostka kolobka 3D laserové řezání profilů. Další pokrok v technologiích zaznamenali při popisování komponentů laserem. Je to určitě modernější technologie s delší životností než nalepování popisků na jednotlivé díly. Technologie ve firmě se ale neobejde bez investic, takže je zapotřebí tuto oblast sledovat. Při řešení této oblasti je potřeba myslet na životní prostředí, které je v současnosti považováno za velmi klíčové téma. V roce 2011 Kostka kolobka vyhlásila Politiku integrovaného systému managementu, která se zabývá právě životním prostředím při výrobě. (Kostka, 2021)

5. 5 Porterova analýza 5 sil

Porterova analýza pěti sil neboli Porterův model pěti sil slouží k analýze mikroprostředí. Zachycuje 5 konkurenčních faktorů, které mají velký vliv na firmu. (Jakubíková, 2013)

Konkurenti v odvětví

Na trhu s koloběžkami je hodně výrobců. Kostka kolobka ale podle počtu vyrobených a prodaných kusů patří mezi dominantnější na tuzemském trhu, vyrábí cca 20 000 kusů za rok. Z recenzí (například facebookové stránky firmy) vyplývá, že výhody této firmy spočívají především v dobrém marketingu, kvalitním provedení a velké nabídce.

Další výrobce působící na trhu je MIBO SCOOTERS. Je to společnost s ručením omezeným, která sídlí a vyrábí koloběžky v Beskydech. Zakladatel firmy byl Břetislav Michálek. Zakládají si především na kvalitě a o tom že pro ně první prioritou není kvantita vypovídá to, že každý rok vyrobí jen 2500 koloběžek. Chtějí se prosadit především ručním zpracováním koloběžky, koloběžkou, co vydrží celý život a taky inovacemi. (MIBO)

Jako dalšího výrobce bych uvedla KICKBIKE koloběžky. Tato společnost vyrábí téměř všechny druhy koloběžek – freeride, sport, do města a další. Je to větší společnost, s propracovaným marketingem. Mají k dispozici showroom, což v dnešní době jistě ocení spoustu zákazníků. (Kickbike)

Mezi ostatní výrobce se řadí Yedoo, Crussis, K-bike, Gravity, Micro, Spartan a spoustu dalších.

Potencionální konkurenti

V koloběžkovém průmyslu je jako v každém jiném odvětví hrozba vstupu nových konkurentů. K výrobě a prodeji koloběžek postačí například založení volné živnosti nebo jakékoliv formu obchodní společnosti. Je to téměř bez bariér ale samozřejmě platí, že k výrobě kvalitních koloběžek s vysokou životností je zapotřebí kvalitních technologií. Potencionální noví výrobci si musí obstarat takové technologie, aby vyhovovali dnešním požadavkům. Je také velmi přínosné získat normy ISO potvrzující kvalitu.

Jak vyplývá z předchozího textu, vstup nových konkurentů je i v koloběžkovém odvětví riziko. Konkurentům stačí málo pro vstup na tento trh. Záleží ale také na tom, jak je trh nasycen. Při velké nasycenosti trhu mají nově procházející firmy menší šanci na úspěch.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou klíčoví pro chod podniku. Jinak tomu není ani u Kostky ale jejich dlouhodobým cílem je odbourávat závislost na dodavatelích. Toho se snaží dosáhnout tak, že většinu svých dílů se snaží vyrábět u nich ve firmě. S každým velkým dodavatelem se snaží budovat dlouhodobé vztahy a do určité míry je závislost na dodavateli skoro u každého z nich. Existují výrobky, u kterých by bylo nahrazení jiným dodavatelem snadné, a naopak někteří dodavatelé jsou pro ně velmi klíčoví. Jeden z nejvíce klíčových dodavatelů je pro Kostku v současnosti společnost Shimano. Je to japonská společnost, která vyrábí součástky pro koloběžky. Příklad dalších dodavatelů jsou Schwalbe nebo Remerx.

Vyjednávací síla odběratelů

Firma má opravdu mnoho odběratelů a řídí se motem: „Čím větší diverzifikace, tím větší hodnotu naše firma má.“ (Marek Kostka, 2021). Jejich odběratelé jsou jak koncoví zákazníci, tak i obchodní společnosti a partneři. Zákazníky mají rozděleny do různých skupin, jejich zákazníci vedou od seniorů přes pejskaře, děti, aktivní dospělou populaci, elektro a mikromobilitu, až po čistě závodní produkty. Firma vyváží prakticky do celého světa, ale jejich nejdůležitější partneři jsou v ČR a dále ve střední a západní Evropě (Německo, Holandsko, Rakousko). V současnosti firma rozjíždí projekt v USA a Kanadě a vidí velký potenciál v rozšiřování se do celého světa. Firma se aktivně snaží odbourávat závislost na malé skupině odběratelů a snaží se o rozmanitou spolupráci. Společnost nemá pocit, že když nějaký produkt do budoucna odpadne, nebudou schopni ho nahradit nějakým jiným produktem. Mezi jejich odběratelé z řad mimo koncové zákazníky jsou například: DiskSport, Koloběžkárna, Dako Sport, Český-sport, Svět koloběžek, City bikes, Coolárna a mnoho dalších.

Substituty

Mezi intenzivně využívané prostředky, kterými bychom mohli nahradit koloběžku patří bicykl. V dnešní době lidé hojně využívají možnosti dopravy, které jsou především pohodlné. Vzhledem k nástupu elektrických kol na trh se hodně lidí rozhodlo pro volbu tohoto pohodlného ale i rychlého prostředku. Nabídka kol na trhu je velmi rozmanitá ať už se jedná o elektrokola nebo kola bez pohonu. Jako další substitut klasické koloběžky lze uvést elektrickou koloběžku. Její pořizovací cena je sice vyšší, než u klasické koloběžky ale na druhou stranu je rychlejší, pohodlnější a jízda na ní je bez námahy.

V následující tabulce je zobrazeno hodnocení jednotlivých faktorů Porterovy analýzy:

Tabulka 3 - hodnocení Porterovy analýzy

Faktor	Hodnocení důležitosti (5 nejvíce, 1 nejméně)
Konkurence v odvětví	5
Potencionální konkurenti	1
Vyjednávací síla odběratelů	3
Vyjednávací síla dodavatelů	2
Substituty	4

Zdroj: vlastní zpracování

5.6 SWOT analýza

SWOT analýza je podle Jakubíkové (2013) jedna z nejpoužívanějších analýz, které zkoumají prostředí firmy. Cíl této analýzy je prozkoumat strategii firmy a dále zanalyzovat do jaké míry jsou její silné a slabé stránky schopny zareagovat na okolí a jeho změny. Tato analýza se jinak nazývá analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Analýza SW (silné, slabé stránky) se týká vnitřního prostředí a analýza OT (příležitosti, hrozby) se týká vnějšího mikroprostředí i makroprostředí. (Jakubíková, 2013)

Tabulka 4 - SWOT analýza

<p>S – silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none">• Webové stránky• Mladý kolektiv• Normy ISO• Image značky• Mnoholeté zkušenosti	<p>W – slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none">• Málo rozsáhlé oddělení péče o zákazníky – nejasně stanovené role• Nízká zastupitelnost mezi zaměstnanci• Pomalá výměna zákaznických informací mezi zaměstnanci
<p>O – příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none">• Větší vývoz do zahraničí• Získání nových zaměstnanců• Nový CRM systém• Rozšíření areálu → zvýšení objemu výroby	<p>T – hrozby</p> <ul style="list-style-type: none">• Pokles poptávky (COVID)• Vstup nových konkurentů na trh• Výpověď klíčových zaměstnanců• Ztráta odběratelů

Zdroj: vlastní zpracování

Z přechodí textu vyplývá, že cílem SWOT analýzy je zanalyzovat prostředí firmy. Velká výhoda společnosti spočívá v držení norem ISO, které potvrzují kvalitu a firma si tak získává větší důvěrnost před zákazníky. Dále je přínosně, že firma má mnoholeté zkušenosti a jejich značka již má určitou pověst a image. Jejich koloběžky se využívají například i v některých reklamách. Firemní kolektiv je mladý a nebojí se změn nebo práce s pokročilejšími technologiemi. Mezi slabé stránky firmy patří především nízká zastupitelnost na jednotlivých pozicích. Nemoc nebo odchod stálého zaměstnance by mohlo v nejhorších

případech znamenat i zastavení výroby. Nemají přímou pozici, jejíž jediným úkolem je péče o zákazníky, a tudíž zpětná vazba zákazníků může být někdy pomalu přijímána. Dalším problémem v této oblasti jsou nejasně určené jednotlivé úkoly na pozicích a nedůsledně stanovené pracovní role. Název pozice často neodpovídá skutečné náplně práce. Často není přiřazena zodpovědnost za úkol konkrétní pozici. Jako hlavní příležitost firmy byla stanoveno pořízení nového CRM systému, který by ve firmě zrychlil procesy jako třeba rychlejší komunikaci s odběrateli, plynulejší komunikaci a výměnu informací mezi zaměstnanci a poprodejní služby včetně zpětné vazby. Největší hrozba by mohla přijít ve formě odchodu stálých zaměstnanců nebo ztráta odběratelů a poklesu poptávky z důvodu pandemie COVID-19.

Tabulka 5 - SWOT matice

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	<p>Strategie Maxi-Maxi (SO)</p> <p>Díky mnoholetým zkušenostem a normám ISO zvýšit vývoz do zahraničí.</p>	<p>Strategie Mini-Maxi (WO)</p> <p>Díky novému CRM systému zrychlit procesy ve firmě a zlepšit tak zákaznickou péči.</p>
Hrozby	<p>Strategie Maxi-Mini (ST)</p> <p>Díky image a pověsti značky si udržet zákazníky.</p>	<p>Strategie Mini-Mini (WT)</p> <p>Získáním nových zaměstnanců, by se zmenšila vytíženost stávajících zaměstnanců, a tak by se předešlo jejich výpovědi.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro firmu je nejvíce důležitá strategie Mini-Maxi, jedná se eliminaci slabých stránek a podpoření příležitostí. Firma se tedy do budoucna bude zaměřovat především na získání nového CRM systému, který jim zrychlí klíčové procesy a také vylepší vztahy se zákazníky, díky rychlejší reakci na všechny požadavky, zpětnou vazbu a další.

5. 7 Popis stávající péče o zákazníky

Že jsou pro firmu její zákazníci prioritou ukazuje jejich poměrně nová aplikace. Jmenuje se „mojeKostka“. Spočívá v tom, že pokud zákazníkovi nevyhovuje vzhled žádné koloběžky, může si navrhnout svůj vzhled. Nově je možno si koloběžku personalizovat třemi způsoby. Zákazníci si mohou vybrat jen některý z nich, nebo všechny. První možnost je upravit si barvu bowdenu na nějakou jinou ale standardní barvu (500 Kč). Druhá je upravit si barvu bowdenu na nestandardní barvu, což stojí 2500 Kč a třetí je nechat si potisknout štítek koloběžky vlastním textem, tato služba je zpoplatněna na 500 Kč.

Dále jejich e-shop má tzv. „Kostkátor“, který poradí s výběrem koloběžky. Zákazníci si nastaví, pro koho je koloběžka určena, výšku a požadované vlastnosti koloběžky a „Kostkátor“ nalezne modely s odpovídajícími požadavky. (Kostka, 2021)

Jejich komunikace se zákazníky také probíhá přes sociální sítě, právě ty jsou totiž v současnosti hojně využívané. Kostka používá Facebook, Twitter, Instagram a Youtube. Na Instagramu mají 251 příspěvků, sleduje je 2 222 lidí. Do příspěvků dávají například jejich nové modely koloběžek nebo fotky z různých akcí, kterých se firma zúčastnila. Na Facebooku jsou aktivní a přidávají příspěvky vcelku pravidelně. Tlačítkem „to se mi líbí“ mají jejich stránku označenou 10 227 uživatelů. Na Twitteru jsou nejméně aktivní a mají jen 157 sledujících. Na Youtube mají 635 odběratelů ale všechna jejich videa dohromady mají 1 549 116 shlédnutí. (Kostka, 2021)

Na sociálních sítích často odpovídají na položené dotazy v komentářích. Pro firmu je náročné a neefektivní se soustředit na všechny 4 platformy. Dle výzkumu uvedeném na americkém webu Statista nejvíce využívanou sociální sítí roku 2020 je Facebook s 2 740 000 000 uživatelů celosvětově a těsně za ním YouTube s 2 291 000 000 uživateli. Firmě by se více vyplatilo směřovat svoji aktivitu na tyto platformy ale ve větší míře. Obzvláště na Twitteru není pro firmu takové velikosti důležité vytvářet obsah pro 157 sledujících, výzkum z roku 2016 uvedl, že průměrný počet sledujících na Twitteru je 707, z toho vyplývá že Twitter Kostky je hluboko pod průměrem. (Statista, 2021)

Spokojenost zákazníků se snaží vnímat především přes recenze na internetu, osobní schůzky s odběrateli a otázky směřující na jejich obchodní partnery, jak jsou jejich zákazníci spokojeni. (Kostka, 2021)

5. 8 Priority informační strategie

Současný stav ICT

Kostka v současné době používá informační systém Karat (od roku 2013). Jedná se o komplexní informační systém, do kterého má přístup celá firma. Jen s rozdílem, do jakých částí. Například dělník ve výrobě má přístup pouze k zobrazení výrobních příkazů a nemá práva k editaci ostatních dat. Za IS je ve firmě zodpovědný IT programátor. Majitel firmy software využívá k celkovým reportům a stavu firmy a na jejich základě vyvozuje závěry nebo například hledá rezervy. (Kostka, 2021)

Systém používají téměř všichni zaměstnanci. Tento systém neumí vytvářet projektovou dokumentaci, k tomu slouží jiný systém, který si firma plánuje ponechat i do budoucnosti. Za informační systém je zodpovědné ICT oddělení. (viz. obrázek 2)

Internet je zaveden bezdrátově pomocí Wi-Fi. Informační technologie jsou ve společnosti používány za účelem rychlejších procesů ve firmě a usnadnění práce zaměstnanců.

Účastníci

- Management firmy
- Výrobní oddělení
- Vývojové oddělení
- Účetní a obchodní oddělení
- Marketingové a ICT oddělení

Technologie

- Informační systém Karat
- Systém na projektovou dokumentaci (firma si nepřeje uvádět název)
- Webový portál Kostka
- Internet (Wi-Fi)

Vize IS

Podnik jako hlavní vizi informační strategie vidí efektivní používání informačních technologií a kvalitnější zpracovávání dat s náležitou ochranou dat.

Shrnutí

Z popsaného současného stavu firmy vyplývá, že v informačních technologiích je prostor ke zlepšení. Proto byly navrženy priority informační strategie: zvýšení zisku, urychlení procesů ve firmě, zlepšení externí a interní komunikace, usnadnění práce zaměstnanců a jejich motivace, efektivněji zpracovaná data.

Priority informační strategie

Firma si stanovila priority informační strategie v následujícím pořadí (Kostka, 2021):

1. Usnadnění práce zaměstnanců a jejich motivace

- informační software ulehčí zaměstnancům práci, protože budou mít k dispozici komplexní data o zákaznících, usnadnění a zrychlení práce přinese motivaci

2. Urychlení procesů ve firmě

- v každém procesu dochází ke zpracování a předávání dat, předávání těchto dat urychlí IS software, ve kterém budou data k dispozici přehledně

3. Zlepšení externí i interní komunikace

- díky seskupeným datům nejen o zákaznících dojde ke zlepšení komunikace jak mezi zaměstnanci, kteří si budou snáz vyměňovat informace, tak i externí komunikace, protože znalosti zaměstnanců o zákaznících budou větší a přehlednější

4. Zvýšit zisk

- díky CRM softwaru dojde k efektivnější komunikaci se zákazníky, což zvýší loajalitu a image značky, a to způsobí zvýšení zisk

Procesy ve firmě

Důležitým faktorem při tvorbě CRM systému je určení procesů ve firmě. Procesy ve společnosti se dělí na řídicí, hlavní a podpůrné. Mezi řídicí procesy patří strategické plánování. Jako hlavní procesy jsou stanoveny výroba a prodejní služby. Mezi podpůrné procesy jsou zařazeny vývojové oddělení, obchodní oddělení a IT a marketingové oddělení.

Na následujícím obrázku č. 3 jsou tyto firemní procesy zobrazeny.



Zdroj: vlastní zpracování

Přínosy IS/ICT

Nový software bude provázán všemi procesy ve firmě a budou jej využívat všichni zaměstnanci, jen s rozdílem přístupu do konkrétní části systému. Vedení firmy například nejvíce zajímají celkové analýzy a reporty. Zavedení systému je sice náročný procesy a je důležité zaměstnance dostatečně motivovat – například jim umožnit naučit se zacházet s novým systémem postupně.

Mezi hlavní přínosy ICT, které firma očekává patří (Kostka, 2021):

- vyšší produktivita zaměstnanců
- kvalitněji zpracovaná data → spokojenější zákazníci
- zlepšení a urychlení procesů

5.9 Specifikace požadavků na CRM software

Firma do budoucna zvažuje pořízení nového CRM systému, který bude více vyhovovat jejich požadavkům, hlavně kvůli růstu společnosti. Prvotní náklady na software nejsou pro firmu tak důležité jako náklady na následnou údržbu. Požadavky na CRM software vycházejí i z informační strategie (viz kapitola 5.8).

Požadavky na CRM systém byly určeny především pomocí rozhovorů s vedením firmy. Firma má celkem 8 požadavků, které jsou sepsány dle důležitosti. (1 nejdůležitější, 8 nejméně důležitý)

Požadavky (vlastní zpracování dle vedení firmy):

1. Přehled všech faktur a pokladních dokladů
 - Přehledně seskupené faktury přijaté i vydané a pokladní doklady s možností filtrů.
 - Tento přehled bude využíván především na obchodním a účetním oddělení.
(organizační struktura znázorněna v kap. 5. 3)
2. Databáze odběratelů a dodavatelů
 - Seznamy zákazníků, dodavatelů; profily odběratelů/dodavatelů zobrazující všechny důležitá data (tržby, aktuální i celkové objednávky, nedokončené platby atd.).
 - Tento požadavek bude především pro obchodní oddělení při komunikaci a přípravě na komunikaci se zákazníky. (obchodní a účetní oddělení)
3. Možnost propojení s jinými programy
 - Firma využívá i další technologie (zejména na vývojovém oddělení) a je důležité, aby bylo možno nový systém propojit s těmi stávajícími.
4. Schopnost vytvářet analýzy na základě předchozích dat
 - Sběr a vyhodnocení klíčových údajů (například: tržby za určité období, výdaje, počet objednávek atd.).
 - Toto kritérium využije především management firmy k analýzám prostředí a k lepšímu poznání svých zákazníků a jejich budoucího vývoje.
5. Mobilní aplikace
 - Aplikace pro uživatele jak androidu, tak iOS.
 - Toto kritérium bude nejvíce využíváno managementem firmy, který potřebuje přístup ke klíčovým datům i mimo čas strávený na tabletu/počítači, především při osobních schůzkách se zákazníky/potencionálními zákazníky. Ostatní zaměstnanci (zejména ve výrobě) do takové aplikace přístup nepotřebují.
6. Automatické aktualizace v ceně
 - Softwary se neustále vylepšují a aktualizace jsou podstatné pro správné fungování systému. Pokud to dodavatelé poskytují, je to značná výhoda.
7. Školení zaměstnanců v ceně
 - Školení zaměstnanců nebo poskytnutí kurzů/webinářů je pro firmu výhodou. Slouží k seznámení uživatelů se systémem.
 - Školení by využili zejména klíčoví zaměstnanci obchodního, IT a marketingového oddělení a také management firmy. Čím efektivněji a rychleji se se systémem naučí pracovat, tím rychleji bude probíhat zákaznická komunikace.

8. Zkušební verze systému zdarma

- Bezplatná verze softwaru je velkou výhodou. Slouží především k vyzkoušení funkčnosti softwaru.

5. 10 Výběr CRM softwaru

Na trhu je mnoho CRM produktů, z celkové nabídky byly na základě velikosti firmy, počtu aktivních zákazníků a hodnocení těchto softwarů vybrány celkem 3 CRM softwary – Raynet, Anabix a Eway.

Raynet CRM je software především pro řízení i podporu obchodu. Na svých stránkách uvádějí, že jen v roce 2021 již proběhlo 18 vylepšení tohoto produktu. Raynet má 9 152 aktivních uživatelů – zákazníků a má za sebou 17 let vývoje. Je to především český software ale již pronika i do zahraničí. Používají ho firmy jako například AAA auto, Světluška nebo RE/MAX. Je to cloudové řešení, to znamená že k provozu stačí zařízení s internetem. Platí se měsíčně. (Raynet.cz, 2021; vyber-crm.cz, 2021)

Anabix je CRM software, který je na trhu 3 roky a má 810 aktivních zákazníků. Platí se v ročních, pololetních nebo čtvrtletních poplatcích a využívá ho například společnost Fixfinance, s. r. o. nebo Solar invest – green energy s. r. o. Roční náklady jsou stanoveny na 30 000 až pro 35 uživatelů. (anabix.cz, 2021; vyber-crm.cz, 2021)

eWay-crm je CRM software, který je rozšíření na program Outlook, to znamená, že firma nepotřebuje žádné další technologie. Firma může mít svůj server na ukládání dat nebo je možnost využití cloudu, poskytovaném eWay. Platí se buď měsíčně anebo lze zakoupit jednorázovou licenci, ale s ročními poplatky na provoz. Tento systém využívá například společnost Peugeot nebo Škoda. Společnost má zákazníky i mimo ČR, je na trhu 16 let a má 450 aktivních zákazníků. eWay stojí 599 Kč/uživatel/měsíc pro balíček Basic. (eway-crm.com/cs, 2021; vyber-crm.cz, 2021)

V následující tabulce č.6 jsou tyto softwary srovnány.

Tabulka 6 - srovnání CRM softwarů

Požadavky	Raynet	Anabix	eWay
Školení zaměstnanců	✓	×	×
Databáze obchodních partnerů	✓	✓	✓
Přehled všech faktur	✓	✓	✓
Zkušební verze systému zdarma	✓	✓	✓
Mobilní aplikace	✓	×	×
Propojení s jinými programy	✓	✓	✓
Analýzy na základě dat	✓	✓	✓
Podpora zdarma	✓	✓	✓

Zdroj: zpracováno z Anabix.cz; eway-crm.com; raynet.cz

Na základě zhodnocení tří výše popsaných softwarů, byl společnosti doporučen systém Raynet, který splňuje všechny určené požadavky. Firma o novém systému neuvažuje do brzké budoucnosti, a systém jí byl pouze doporučen. Náklady na tento systém jsou 500 Kč za uživatele na měsíc. Software bude využívat 25 uživatelů. Takže celkové roční náklady jsou 150 000 Kč bez DPH.

Pro ukázkou je dále popsána návratnost investice. Přesné hodnoty si firma nepřeje zveřejňovat tudíž budou použity příkladné hodnoty. Kominácká (2007) ve své knize uvádí, že životnost informačního systému je průměrně 4 až 7 let.

Prostá doba návratnosti znázorňuje, kolik času bude trvat, než se investice vrátí ale nezohledňuje úrokovou míru a její vliv. Vzorec pro tento výpočet je investiční náklady/roční CF vyplývající z investice. (Synek a kol.,2011)

Pro výpočet byly vybrány 3 varianty pořizovacích nákladů a roční cashflow bylo stanoveno na 60 000 Kč. Vypočtená doba splácení při této částce zobrazena v následující tabulce č. 7.

Tabulka 7 - doba návratnosti investice

Náklady na pořízení	Doba splácení
80 000	1 rok 3 měsíce
110 000	1 rok 8 měsíců
150 000	2 roky 5 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování

Při těchto nákladech a CF je investice do informačního systému vhodná, protože doba splácení je menší než průměrná životnost informačního systému.

5. 11 Závěry a doporučení

Vzhledem k tomu, že společnost ví, jak náročný proces je implementace nového systému, uvažuje o novém systému spíše v delším časovém horizontu. Jejich stávající systém je komplexní informační systém, pro který není hlavní prioritou zákaznická péče. Zavedení nového CRM systému, by společnosti pomohlo se zkvalitněním služeb pro zákazníky. Pro vylepšení vztahů se zákazníky je kromě nového CRM systému navrženo motivovat zaměstnance a lépe je seznámit s celkovou vizí firmy a také vytvoření pozice specialisty v komunikaci se zákazníky a pevné stanovení rolí.

Zavedení nového CRM systému

Společnosti byl sdělen název doporučeného softwaru, cena a postup, jak případně postupovat při pořízení softwaru. Cíl tohoto softwaru je především urychlení procesů ve firmě a také zlepšení péče o zákazníky. Každý zákazník ocení rychlé reakce na jejich požadavky. A naopak zaměstnanci ocení kvalitně zpracovaná data, možnost rychlého vyhledání a snadnější orientace v datech. Společnosti byl sdělen název doporučeného systému a také byl management společnosti informován, jak postupovat při případné koupi.

Vytvoření nové pozice

Vytvoření pozice specialisty na komunikaci se zákazníky je opatření, které má za cíl především usnadnit práci stávajícím zaměstnancům a zefektivnit komunikaci se zákazníky. Bylo by vhodné rozšířit stávající tým o další pozici také proto, že společně s růstem společnosti, roste počet zákazníků a také jejich nároky. Nová pozice by zajišťovala především vyřizování zpětné vazby od zákazníků nebo vyřizování reklamací a také zpracování zákaznické analýzy. Bylo by vhodné danému zaměstnanci zajistit školení na jednání se zákazníky. Na následujícím obrázku je navrhnutá struktura obchodního a účetního oddělení.



Obrázek 4 - navrhnutá struktura obchodního oddělení

Zdroj: vlastní zpracování

Pevné stanovení pracovních rolí

Jak bylo v práci znázorněno, firemní organizační struktura je sice dána ale jednotliví zaměstnanci si mezi sebou rozdělují úkoly především jak je zrovna potřeba a dle jejich časové vytíženosti. Cíl tohoto opatření by toto měl eliminovat a vytvořit jasně danou strukturu a pracovní úkoly. Firmě by pomohlo pevně stanovit, co který zaměstnanec bude dělat a jeho roli na jednotlivých oddělení. Tohoto rozdělení by bylo nutné se držet, aby docházelo k efektivní zvládnutí pracovních úkolů. Rozšíření týmu o jednu pozici, jak bylo doporučeno výše by rozdělení rolí taktéž ulehčilo, protože by byla navíc jedna pracovní síla.

Motivace zaměstnanců

Pro každou firmou jsou zaměstnanci klíčoví a pro rozvoj firmy je potřeba je aktivně motivovat. Při komunikaci se zákazníky potřebují zaměstnanci vhodné chování a způsoby komunikace. Motivovaní zaměstnanci svoji práci vykonávají určitě lépe. Motivovat zaměstnance může být jak finanční, tak například vytvoření vhodných pracovních podmínek nebo pracovního prostředí a vztahy s podřízenými i nadřízenými. Co se týče finanční motivace, ta musí být vhodně a spravedlivě nastavená, aby nemotivovala jen ke krátkodobému úsilí. Je vhodné zaměstnance seznámit s celkovou vizí firmy a kam chce vedení firmu směřovat a vést, aby se mohli přidat všichni zaměstnanci a společně usilovat o stejný cíl.

Závěr

Cílem této práce bylo stanovit požadavky na CRM systém v konkrétní firmě na základě jejího strategického cíle. Ke spolupráci byla vybrána firma Kostka – kolobka, s. r. o. Firma byla v práci představena a zanalyzována.

Ve firmě Kostka byly stanoveny mise, vize a strategické cíle na základě rozhovorů s managementem a interních dokumentů. Dále byla pospána organizační struktura firmy a jejich stávající oddělení péče o zákazníky a činnosti s tím související. Ke specifikaci požadavků na nový systém CRM bylo potřeba důkladně zanalyzovat prostředí firmy.

K analýze makroprostředí byla použita SLEPT analýza a k analýze mikroprostředí Porterova analýza pěti sil, ve které následovně byla stanovena důležitost jednotlivých faktorů. Ze získaných informací byla sestavena SWOT analýza a následně SWOT matice, která využívá kombinace vnějších a vnitřních faktorů.

Firma si na vztazích se zákazníky zakládá a ví, jak jsou důležití, proto je jejich hlavním cílem ve vývoji zkvalitnění vztahů se zákazníky a udržení si pozice na trhu. Na základě provedených analýz vyplynulo, že v péči o zákazníky je prostor pro další zlepšení. Zlepšovat vztahy se zákazníky je dále plánováno za pomoci nového CRM systému.

Za pomoci zjištěných faktorů byla dále popsána informační strategie a specifikovány priority informační strategie a požadavky na CRM software.

V poslední části práce byly z dostupných dodavatelů na trhu vybrány 3 CRM systémy a ty následně porovnány. Z porovnání vyplynulo, že nejvíce vhodný pro firmu byl Raynet CRM. Firmě bylo doporučeno, jak postupovat při případném pořizování CRM systému a vypočítána orientační návratnost investice s ukázkovými hodnotami.

Dále byla navržena následující opatření: motivace zaměstnanců, vytvoření nové pozice specialisty o zákazníky, pevné stanovení pracovních rolí a zavedení nového CRM systému.

Specifikace a formulace požadavků na nový CRM systém a dále formulace návrhů na zlepšení stávající péče o zákazníky patří mezi klíčové přínosy práce.

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní zdroje

1. BARAN, Roger J. a Robert J. GALKA. *CRM: the foundation of contemporary marketing strategy*. New York: Routledge, 2013. ISBN 9780415896566.
2. BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.
3. BRUCKNER, Tomáš. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4153-6.
4. DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada, 2002. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0401-3.
5. HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.
6. CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
8. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *IS/IT strategie krok za krokem: teorie pro praxi*. V praxe: C.H Beck, 2015. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-272-4.
9. KOMINÁCKÁ, Jitka. *Prostorově orientované systémy pro podporu manažerského rozhodování*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7117-946-39.
10. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

11. KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.
12. KUMAR, V. a Reinartz, Werner. 2018 *Customer Relationship management: Concept, Strategy, and tools*. Berlin: Springer, 2018. ISBN 978-3-662-55381-7.
13. LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.
14. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
15. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.
16. PANAGOPOULOS, Nikolaos, 2010. *Sales Technology: Making the Most of Your Investment*. Business Expert Press. ISBN 9781606491164.
17. SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.
18. SODOMKA, Petr. *Informační systémy v podnikové praxi*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1200-4.
19. STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-7169-813-X.
20. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
21. TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2728-8.

22. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
23. VRANA, Ivan a Karel RICHTA. *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů: praktická příručka pro podnikové manažery*. Praha: Grada, 2005. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1103-6.
24. WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0569-9.

Internetové zdroje

25. 5 Benefits of Using Customer Relationship Management (CRM). SEO Company | Digital Marketing Agency That Drives Results [online]. Dostupné z: <https://www.webfx.com/internet-marketing/5-benefits-of-customer-relationship-management.html>
26. Crm process: blog. *Zendesk.com* [online]. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: https://www.zendesk.com/blog/crm-process/?fbclid=IwAR2T6Pz61FUOLxuQHyrXdkWolwaJ2vD4dhCOu2acB-y1faC0f_foJE7yx-Y
27. 25 Reasons Why Your CRM Fails and How to Fix Them - FayeBSG. FayeBSG | CRM, CX, ERP and Integrated Software Solutions [online]. Dostupné z: <https://fayebsg.com/2020/04/25-reasons-why-your-crm-fails-and-how-to-fix-them/>
28. Hershey's ERP Implementation Failure Case Study - SlackChannels.com. Join Slack Channels with Invite Links for Exclusive Groups - SlackChannels.com [online]. Dostupné z: <https://www.slackchannels.com/hersherys-erp-implementation-failure-case-study/>

29. One Major CRM Failure We Can Learn From | WorkWise Software Blog. WorkWise Software – ERP & CRM Solutions [online]. Dostupné z: <https://www.workwisellc.com/blog/major-crm-failure/>
30. CRM Benefits: How CRM Improves Customer Relationships. SuperOffice CRM: Customer Relationships Matter [online]. Copyright © [cit. 13.03.2021]. Dostupné z: <https://www.superoffice.com/blog/crm-benefits/>
31. ICT revue. *Ihned.cz: umělé inteligentní systémy* [online]. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: https://ictrevue.ihned.cz/c3-66406420-0ICT00_d-66406420-umele-inteligentni-crm-systemy
32. [online]. Copyright © [cit. 02.04.2021]. Dostupné z: https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/white-papers/the-economic-impact-of-ai.pdf
33. 4 CRM Trends for 2019 and beyond. How CRM will evolve in 2019 and beyond | by SoftClouds | Medium. SoftClouds – Medium [online]. Dostupné z: <https://softclouds.medium.com/4-crm-trends-for-2019-and-beyond-d6a1e559a8d>
34. How universities are using chatbots to enhance the Education System | Blog. Aivo | Customer service solutions powered by Artificial Intelligence [online]. Dostupné z: https://www.aivo.co/blog/how-universities-are-using-chatbots-to-enhance-the-education-system?fbclid=IwAR1Aqiy_2urGeFa3_eK6HReFEP5JQa9dzG2_b-ZTxrcZX5zQa1CV-3Opg8o
35. Why Universities are Using Chatbots: The Future of Higher Education. Blog - Your chatbot and mobile messaging resource - ubisend [online]. Copyright © 2021 ubisend. All right reserved. [cit. 22.03.2021]. Dostupné z: <https://blog.ubisend.com/discover-chatbots/universities-using->

[chatbots?fbclid=IwAR3Y6nq2O_4CfLRoPJeUwvBTuXQ9K5ncT_YGpdgLHEr2pzLycVMkn7ukUcY](https://www.facebook.com/chatbots/?fbclid=IwAR3Y6nq2O_4CfLRoPJeUwvBTuXQ9K5ncT_YGpdgLHEr2pzLycVMkn7ukUcY)

36. Uchazeči o studium můžou soutěžit s MUNIbotem | Student | em.muni.cz. Magazín M: Zprávy z MUNI | em.muni.cz [online]. Dostupné z: https://www.em.muni.cz/student/13418-uchazeci-o-studium-muzou-soutezit-s-munibotem/amp?fbclid=IwAR0jYTQFf33rAhkVUQLtxrchQVqVEfPiS0v792YPsP1_9qLVihVtPITVKh8
37. Nezaměstnanost: makroekonomika. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
38. Mzdy: makroekonomika. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
39. Mzdy, náklady práce - Kraj | ČSÚ v Olomouci. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/mzdy-xm>
40. Zákony pro lidi - Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění. Zákony pro lidi - Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 07.03.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>
41. Koloběžky Kickbike – kola, rámy, duše, pláště mushing. *Koloběžky Kickbike – kola, rámy, duše, pláště a mushing* [online]. Dostupné z: <http://www.kolobezky-kickbike.cz/>
42. MIBO koloběžky. *MIBO koloběžky* [online]. Dostupné z: <http://www.mibo.cz/>
43. Koloběžky KOSTKA – Ryze české koloběžky pro dospělé i děti – KOSTKA footbike. *Koloběžky KOSTKA – Ryze české koloběžky pro dospělé i děti – KOSTKA footbike* [online]. Copyright 2018 KOSTKA Scooters, by [cit. 04. 03. 2021.]. Dostupné z: <http://www.kostkakolobezky.cz/>
44. Most used social media 2020 | Statista. • Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies [online]. Copyright © Statista 2021 [cit.

- 11.03.2021]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/?fbclid=IwAR1zDSunGx27RSjgwyZv3ELZYHYWkzZwkCjU82rLFNnPSethkCLo6somHWY>
45. The Average Twitter User Now has 707 Followers - Science of Social Sales. KickFactory - Start Conversations with Potential Customers at Scale [online]. Dostupné z: https://kickfactory.com/blog/average-twitter-followers-updated-2016/?fbclid=IwAR1Mc9W88Zz1BCbRp7s9_Dc2nNb8Q8AEc885lkf46W12JAXDRfNtHxeN4j8
46. Jaké sankce hrozí firmám, které budou GDPR ignorovat | GDPR.cz. GDPR | Obecné nařízení o ochraně osobních údajů — prakticky [online]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/sankce/>
47. Informační společnost v číslech – 2020 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <http://czso.cz/csu/czso/informacni-spolecnost-v-cislech-2020>
48. Přehledné srovnání CRM systémů | Vyber CRM. Přehledné srovnání CRM systémů | Vyber CRM [online]. Copyright © 2021 SMIT Services s.r.o. [cit. 22.03.2021]. Dostupné z: <https://www.vyber-crm.cz/>
49. Nejlepší CRM v Microsoft Outlooku | eWay-CRM | Vyzkoušejte zdarma. eWay-CRM | The Best CRM Software for Outlook | Be effective [online]. Dostupné z: <https://www.eway-crm.com/cs/>
50. CRM software pro řízení vztahu se zákazníky | RAYNET CRM. CRM software pro řízení vztahu se zákazníky | RAYNET CRM [online]. Copyright © [cit. 22.03.2021]. Dostupné z: <https://raynet.cz/>
51. Online CRM systém ANABIX. Online CRM systém ANABIX [online]. Dostupné z: <https://www.anabix.cz/>