

Projekt zlepšení využití CRM ve vybrané společnosti

Bc. Marie Lysoňková

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

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

Jméno a příjmení: **Marie Lysoňková**
Osobní číslo: **M15318**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zlepšení využití CRM ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice řízení vztahu se zákazníky.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu stávajícího stavu řízení vztahu se zákazníky ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků provedené analýzy navrhnete projekt na zlepšení stávajícího stavu.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BARAN, Roger J. a Robert J. GALKA. CRM: the foundation of contemporary marketing strategy. 1st ed. New York: Routledge, Taylor and Francis Group, 2013, 393 s. ISBN 978-0-415-89656-6.

BUTTLE, Francis. Customer relationship management: concepts and technologies. 2nd ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2009, 500 s. ISBN 978-1-85617-522-7.

KOZÁK, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.

LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. Řízení vztahů se zákazníky: Customer Relationship Management. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 167 s. ISBN 80-7169-813-X.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně... 12. 4. 2018

Jméno a příjmení: MARIE LYSONKOVÁ


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřená na řízení vztahů se zákazníky ve vybrané společnosti. Cílem práce je projekt zlepšení využití řízení vztahů se zákazníky. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část se zabývá literární rešerší problematiky. Ve druhé části je představena společnost, jsou využity situační analýzy a analýza současného stavu. Na základě výsledků analýz byl navržen samotný projekt na zlepšení situace. Celý projekt byl podroben časové, rizikové a nákladové analýze.

Klíčová slova: CRM, řízení vztahů se zákazníky, trh B2B, CRM technologie, situační analýza, zahraniční trhy

ABSTRACT

The master thesis is focused on customer relationship management a chosen company. The main aim of the work is a project of improvement usage of customer relationship management. The thesis is divided into theoretical and practical part. First part contains literature review of the issue. In the second part, there is a company introduction, used situation analyses and current state analysis. According to the results of the analyses, the improvement project was suggested. The whole project was subjected to a time, risk and cost analysis.

Keywords: CRM, Customer Relationship Management, B2B Markets, CRM Technology, Situation Analysis, Foreign Markets

Ráda bych poděkovala panu Ing. Neumannovi za možnost psát diplomovou práci ve společnosti Market Connect CE a za jeho čas, který mi věnoval.

Dále bych ráda poděkovala Ing. Kamilovi Dobešovi Ph. D. za odborné vedení mé práce, cenné rady a doporučení.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	12
1.1 HISTORIE CRM	13
1.2 IMPLEMENTACE CRM	14
1.3 PŘÍNOSY CRM	15
1.4 PŘÍČINY SELHÁNÍ CRM.....	16
1.5 RIZIKA ZAVEDENÍ CRM	17
1.6 KVALITA CRM.....	18
1.7 BUDOUCNOST CRM.....	19
2 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY NA B2B TRZÍCH	20
2.1 NÁKUPNÍ PROCES NA B2B TRZÍCH.....	22
2.2 ROZDĚLENÍ TRHŮ B2B	23
3 TECHNOLOGICKÁ PODPORA CRM.....	25
3.1 TYPY CRM	27
3.2 CRM EKOSYSTÉM	27
3.2.1 CRM poskytovatelé řešení	28
3.2.2 Dodavatelé hardware a infrastruktury	28
3.2.3 Poskytovatelé služeb	29
4 ANALYTICKÉ METODY	30
4.1 ANALÝZA PESTLE	30
4.2 SWOT ANALÝZA	32
4.2.1 EFE a IFE matice	33
4.3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	34
5 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	38
6.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	40
7 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	41
7.1 PESTLE ANALÝZA.....	41
7.1.1 Politické a legislativní prostředí.....	41
7.1.2 Ekonomické prostředí	42
7.1.3 Sociální (společenské) prostředí	45
7.1.4 Technologické prostředí.....	46
7.1.5 Ekologické prostředí	47

7.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	48
7.2.1	Stávající konkurenti	48
7.2.2	Vstup nových konkurentů	49
7.2.3	Substituty.....	49
7.2.4	Vyjednávací síla zákazníků.....	50
7.2.5	Vyjednávací síla dodavatelů	51
7.3	SWOT ANALÝZA	51
7.3.1	Matrice EFE.....	54
7.3.2	Matrice IFE.....	55
8	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CRM.....	56
8.1	NÁKLADY.....	57
8.2	SROVNÁNÍ OSTATNÍCH CRM SYSTÉMŮ	58
8.3	ŘÍZENÝ ROZHOVOR S VEDOUCÍM SPOLEČNOSTI.....	59
9	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	61
10	PROJEKT ZLEPŠENÍ VYUŽITÍ CRM.....	62
10.1	VÝCHODISKA PROJEKTU	62
10.1.1	Cíle projektu.....	62
10.1.2	Požadavky na CRM.....	63
10.1.3	Finanční požadavky	63
10.1.4	Zainteresované strany.....	64
10.2	NÁVRH PROJEKTU ZLEPŠENÍ VYUŽITÍ CRM.....	64
10.2.1	Zkušební verze	66
10.2.2	Kroky k úspěšné implementaci	69
10.2.3	Zodpovědné osoby	70
10.2.4	Doporučení pro zlepšení vztahů se zákazníky	70
10.3	NÁVRH ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE A PREZENTACE SPOLEČNOSTI	73
10.3.1	Webové stránky společnosti.....	73
10.3.2	Návrh dalších možností propagace společnosti	74
10.4	ČASOVÁ ANALÝZA	75
10.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	78
10.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	80
10.6.1	Návrh opatření rizik	82
10.7	VYHODNOCENÍ PROJEKTU	83
10.7.1	Měření účinnosti.....	85
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Řízení vztahů se zákazníky se v poslední době stalo aktuálním tématem, které společnosti musí řešit. Právě na zákaznících a jejich spokojenosti závisí jejich úspěšnost a ziskovost. Rozvíjí se různé systémy na podporu řízení, které nabízí managementu mnoho funkcí k lepší komunikaci se zákazníky, k udržování a vyhledávání nových kontaktů a slibují ulehčení práce. Stávají se propracovanějšími, jsou propojeny se sociálními sítěmi, s mobilním telefonem i emailem.

Práce reaguje právě na toto téma. Vybranou společností pro diplomovou práci je společnost Market Connect CE, s.r.o., která se zabývá poradenskou činností a zastupováním technologií na trzích B2B. Cílem společnosti je pomoci klientským firmám s vývozem do zahraničí, jejich podpora při hledání partnerů, jejich prezentace na zahraničních veletrzích nebo marketingový výzkum. Každá poradenská a zprostředkovatelská společnost by si měla udržovat dlouhodobé a úzké vztahy se svými zákazníky a klienty, ale také s partnerskými organizacemi, vládními institucemi a dalšími orgány.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. V teoretické části je zahrnutá literární rešerše týkající se problematiky řízení vztah se zákazníky, se zaměřením na zákazníky na trzích B2B a CRM technologie. V praktické části je představena společnost a jsou provedeny situační analýzy. Na základě analýz je vytvořen projekt, který si klade za cíl zlepšení využití CRM. Projekt je dále podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma řízení vztahů se zákazníky je důležité pro každou společnost, ať již výrobní nebo konzultační. Klade se důraz na dobré vztahy, které mohou mít i dlouhodobý účinek. Spokojení zákazníci se vrátí a o své zkušenosti poví i ostatním. Na tom může záviset úspěšnost celé společnosti. Udržování dobrých vztahů je stejně důležité jak na B2C trzích, tak na trzích B2B. Každá společnost by měla seznámit své zaměstnance s výhodami, které CRM nabízí a tuto filozofii dále podporovat.

Hlavní cíl práce byl zaměřen na zlepšení nejen využívaného systému CRM. Cílovou skupinou jsou klienti společnosti Market Connect CE, s. r. o. Systém, který společnost využívá je Nimble.com. Ten byl první volbou managementu při vzniku společnosti, ale později se ukázalo, že není zcela vyhovující k potřebám společnosti.

V práci byly využity situační analýzy. Pro rozbor vnitřního a vnějšího prostředí to byla SWOT analýza, která se zabývá silnými a slabými stránkami a příležitostmi a hrozbami. Pro posouzení strategického záměru společnosti byly sestaveny na základě SWOT analýzy matice IFE a EFE, které hodnotí interní a externí prostředí. Pro analýzu makroprostředí podniku byla využita analýza PESTLE. Pro mikroprostředí byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil.

Byly porovnány ostatní systémy CRM, které jsou na trhu a jejich ceny. V rámci zjištění potřeb byl využit i řízený rozhovor s majitelem společnosti, který se týkal zhodnocení současného systému CRM. V závěru diplomové práce je vypracovaný projekt, který přispěje k dosažení cílů projektu za podpory časové, rizikové a nákladové analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

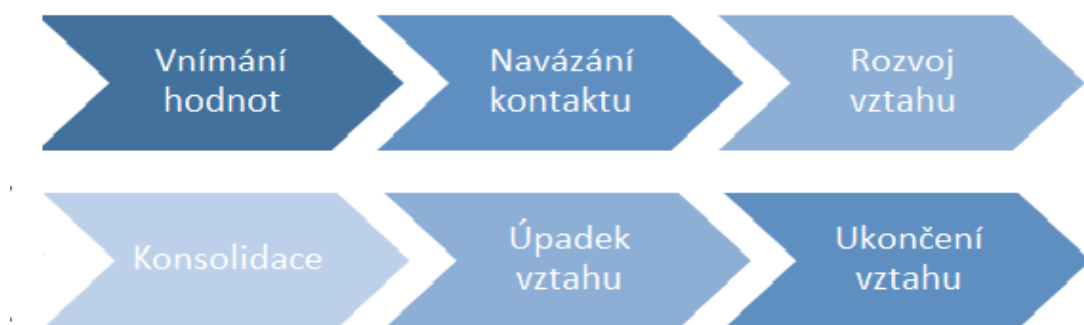
1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Kozák (2011, s. 10) definuje CRM (Customer Relationship Management) jako: „aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom podpořena vhodnými technologiemi. Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek:

1. lidé (lidský kapitál, zákazníci),
2. obchodní procesy (zaměření, prolínání),
3. technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálostech),
4. obsahy (data, obsah).“

Wessling (2003, s. 16) popisuje, že se jedná o souhrnnou metodiku, která má za úkol vytvořit ekonomicky prospěšné a oboustranně výhodné vztahy se zákazníky. Klade důraz na kvalifikovanost zaměstnanců s pomocí využití sociální psychologie, integrace a dalších možností využití současných technologií. Důležité je správné nasměrování jednotlivých procesů a směny hodnot mezi společností a zákazníkem.

Chlebovský (2005, s. 23) definuje CRM jako: „interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran. Nezbytným předpokladem dosažení tohoto optima je vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky.“



Obr. 1. Jednotlivé fáze vztahu (Wessling, 2003, s. 18)

Při úvahách o vztahu se zákazníky se hlavním konceptem jeví vytvoření hodnoty. Aby bylo dosaženo tohoto vztahu, je nutná znalost procesu, ve kterém zákazník podniku přináší hodnotu. Při posouzení celého procesu, se význam jednotlivého nákupu snižuje. Cílem tedy není jen maximální navyšování tržeb z individuálních nákupů, ale vytvoření

dlouhodobého vztahu se zákazníkem. Při řízení vztahů se zákazníky by organizace měla pracovat v podmínkách takového vztahu. Je důležité, aby se obě strany navzájem co nejvíce přizpůsobily a hodnota se tak vytvářela na obou stranách. (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 16 – 17)

CRM je obtížné vymezit v obchodní praxi, protože se může vztahovat na různé úrovně zákazníků – například distributory, prodejce, partnery a spotřebitele; některé klíčové komponenty CRM se mění při zvažování vztahů u podniků B2B a B2C – například automatizace prodejních sil se dá více aplikovat na první z nich; a složení systémů CRM se bude lišit ve velkých a malých podnicích, ačkoli jejich cíle by byly stejné. (Baran a Galka, 2013, s. 4)

1.1 Historie CRM

Spolu s vývojem marketingu přišlo na svět i řízení vztahů se zákazníky. Po skončení průmyslové revoluce se začaly více zkoumat jednotlivé marketingové procesy. Do té doby převládal především masový trh. Poprvé v historii bylo možné vyrábět produkty levně, a to vedlo k jejich nadvýrobě. Dbalo se na to, aby výrobky byly dodávány co nejlevněji. Pomalu se začal měnit charakter masového trhu. Začal se stávat více osobním, až se přetvořil do přímého marketingu, jehož cílem se stal jediný zákazník. (Lehtinen, 2007, s. 18)

Od doby, kdy byla zavedena masová výroba, se v ekonomikách západních zemí objevilo rozsáhlé množství produktů a služeb. Storbacka a Lehtinen (2002, s. 16) nezpochybňují jejich existenci, ale klasou si otázku, kde lze tyto služby a výrobky najít a kde pro ně hledat zákazníky. V tomto případě se problémy nenachází ve výrobních podnicích nebo jejich výkonnosti. Především se objevují v oblasti řízení práce orientované na zákazníka nebo dalšími způsoby, které umožňují další rozvoje vztahů se zákazníky. (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 16)

Marketing služeb, jehož cílem je uvádění výrobků na trh, se rozvinul zejména v 80. letech. Právě na organizaci se pohlíží jako na marketingovou společnost. Toto myšlení umožnilo lepší porozumění zákazníkům. Firmy a jejich oddělení se snaží udržovat se zákazníky v blízkém kontaktu, alespoň do té míry, kdy může ovlivnit u zákazníků vnímání vztahu. (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 16)

Lehtinen (2007, s. 19) reaguje na to, že v řízení vztahů se zákazníci se stále udržují a provozují zákaznické databáze. Tento přístup byl zásadně rozšířen a dodnes ještě stále přetrvává. Tato kombinace databází zákazníků a marketingu ovšem nepřináší očekávané výsledky a tím dostatečný zisk.

Důležitou roli v zákaznických databázích hrály informační technologie. Ty významně pomohly k dosažení náročných úkolů, které byly systémem řízení zákazníků požadovány. I když návratnost těchto investic byla velmi malá. Vztah mezi podnikem a zákazníkem je založený na racionálním chování a oba subjekty (zákazníci i personál podniku) se chovají na základě rozumového uvažování. (Lehtinen, 2007, s. 19)

Tab. 1. Vývoj přístupů k CRM (Lehtinen, 2007, s. 20 – 21)

Stadium / vlna CRM	Dosažené výsledky	Pozorování
1980-1990 Automatizace zákaznických služeb	Úspory získané prostřednictvím užívání call center	Realizace prostřednictvím telekomunikačních center
1990-1995 Záznamy informací o zákaznických vztazích	Porozumění zákazníkům	Centralizovaný systém řízení dat
1995-2000 Tvorba hodnoty pro zákazníka	Zlepšování hodnoty nabízených produktů na základě porozumění zákazníkům	Různorodé zákaznické programy vyvinuté podle požadavku konkrétního užití
2000-2005 Rozvoj managementu založeného na řízení zákaznických vztahů	Změny kultury společnosti směrem k zákaznický orientované společnosti	Rozvoj úkonů na základě požadavků řízení zákaznických vztahů
2005- současnost Vytváření struktury procesů zákaznický orientované společnosti	Efektivní organizace hospodařící s hodnotou zákazníka, kde zákazník je považován za subjekt vztahu	Vývoj různých modelů zahrnující zákazníky: partnerské organizace

1.2 Implementace CRM

Implementace CRM do chodu společnosti by měla především korespondovat s činností společnosti, jejími cíli a prioritami. Závisí na tom, zda podnik potřebuje získat nové zákazníky nebo jen upevnit vztahy a loajalitu dlouhodobých klientů, a tím zamezit jejich odchodu ke konkurenci. V tomto případě je nutná spolupráce vrcholového vedení firmy a vedení informatiky. Je potřeba znát nejen strategické cíle a vize společnosti, ale také moderní informační technologie a co za možnosti nabízí. (Tvrdíková, 2008, s. 130)

Buttle (2009, s. 64 - 65) uvádí klíčové fáze implementace CRM:

1. **vypracování strategie** – situační analýza, vize CRM, nastavení priorit a cílů, identifikace lidí, procesů a technologických požadavků;
2. **vybudování základů projektu CRM** – zjištění potřeb změn managementu, zjištění kritických faktorů úspěchu, identifikace potřeb projektového managementu, nastavení struktury;
3. **specifikace potřeb a výběr partnera** – mapování a upřesnění procesu, zhodnocení dat a analýza mezer, specifikace potřebných technologií, žádost a výzva k předložení návrhu, posouzení a výběr partnera;
4. **implementace projektu** – vylepšení plánu projektu, identifikace potřeb přizpůsobení technologií, test prototypu, designu a modifikace;
5. **zhodnocení výkonu** – výsledky projektu, obchodní výsledky.

Tvrdíková (2008, s. 131) definuje kroky implementace následující:

1. „definování procesů,
2. definování funkcí a dalších požadavků,
3. určení priorit,
4. výběr technologie,
5. implementace technologie.“

„Podmínkou úspěšné implementace CRM je, aby sled interakcí nebyl nikde přerušen. Kontinuita je však možná pouze tehdy, když je celý sled interakcí koncipován jako konsolidovaný celopodnikový systém řízení toku informací, do kterého jsou zahrnuta všechna kontaktní místa, a tedy i všechny obchodní kanály. Realita se naproti tomu vyznačuje velkým množstvím postupně vznikajících izolovaných informačních uzlů a databází.“ (Wessling, 2003, s. 20)

1.3 Přínosy CRM

Implementace CRM přináší podniku řadu výhod, zejména:

- spokojený zákazník nemá potřebu přejít ke konkurenci,
- vývoj produktů lze přizpůsobit potřebám zákazníků,
- možnost lépe prodávat výrobky a služby,
- zlepšovat kvalitu produktů a služeb,

- optimalizovat náklady na komunikaci s klienty,
- při správné volbě komunikačních nástrojů lze pozitivně ovlivnit i další marketingové nástroje. (Kozák, 2011, s. 22)

Wessling (2003, s. 64) uvádí následující přínosy CRM:

- „bezproblémový průběh obchodních procesů,
- větší množství individuálních kontaktů se zákazníky,
- odlišení od konkurence,
- posílení image,
- přístup k informacím v reálném čase,
- spolehlivé a rychlé předpovědi,
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami,
- nárůst efektivity týmové práce,
- růst motivace pracovníků.“

Implementace a využití CRM by mělo přinášet podniku výhody. Ty povedou k udržení a zvýšení zisku a obrátu. Dále přináší další efekty a přednosti, které se projeví až po delším čase. Projekty CRM se liší v rozsahu, trvání a nákladech, ale vždy je důležité, aby bylo jasné, jaké obchodní výsledky jsou požadovány, a aby měření výkonu implementace CRM probíhalo odpovídajícím způsobem. (Kozák, 2011, s. 22; Buttle, 2009, s. 91)

„Vztahy se zákazníky představují důležitou součást jmění společnosti. Lze mluvit o bohatství, které pro společnost představuje, a o jeho vývoji. Čím více vztahů může společnost rozvinout, tím větší je jejich bohatství, které má k dispozici. Cílem řízení vztahů je zvyšovat jejich hodnotu. Provádí se to pomocí analýzy vztahů z nejrůznějších pohledů a vytváření strategií pro jejich rozvoj.“ (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 28)

1.4 Příčiny selhání CRM

Lehtinen (2007, s. 152) uvádí možné důvody neúspěchu CRM:

- vedení podniku nepodporuje nebo nerozumí filozofii vztahů se zákazníky;
- zastaralé podnikové systémy, orientovány především na výrobu;
- kultura podniku není zákaznický orientována;
- nedostatek teoretické přípravy zaměstnanců;
- špatná koordinace v podniku;

- nedostatečné měření a sledování implementace;
- nízká kvalita informací v oblasti zákaznických vztahů;
- přesvědčení, že problematika se vyřeší pouze pořízením CRM systému. (Lehtinen, 2007, s. 152)

Zavedení CRM systému do jakékoli organizace vyžaduje a vytváří hodně změn. Důsledky takové změny by neměly být podceňovány. Světové studie firem, které užívají CRM, většinou poukazují na technologie, potřebu výměny nebo včlenění existujících systémů, nebo rozsáhlé nastavovací časy jako na hlavní bariéry efektivní implementace CRM. Ale spíše se jako reálné bariéry jeví například firemní kultura, postoje a chování zaměstnanců, organizační struktura a nedostatečný strategický plán. Do nedostatečného strategického plánu lze zařadit nedostatek kvantifikovaných cílů, integrace s obchodními jednotkami a nedostatek výkonnostních metrik. (Baran a Galka, 2013, s. 48 – 49)

„Podle analytiků podíl CRM projektů, které nesplňují původní cíle, se pohybuje mezi 50 až 75 %. Mnoho respondentů těchto průzkumů také tvrdí, že je příliš brzy na hodnocení úspěšnosti CRM projektu, ačkoli jejich systém je více než rok implementován. Tak rozšířené zklamání z CRM potvrzuje, že stále ještě chybí dostatečné znalosti o výhodách této technologie. V odborných publikacích se často píše o tom, že CRM iniciativy nepřinášejí rychlou návratnost investic (ROI).“ (Kozák, 2011, s. 85)

Kozák (2011, s. 85) mimo jiné uvádí, že právě technologie jsou pro firmy jednou z příčin zklamání. Vedení mnoha podniků se stalo obětí velkých softwarových firem. Ty propagují balíčky aplikací pod zastřešením CRM a především kvůli nim jsou nutné velké zásahy do procesů a IT infrastruktury.

1.5 Rizika zavedení CRM

Při implementaci CRM hrozí podniku vždy nějaká rizika. Ty by měl schopný management včas odhalit a eliminovat. Mezi jedny z největších problémů patří to, že CRM může být úspěšně spuštěno, ale pokud si jej zaměstnanci nevyzkouší a nezažijí, mohou se mu více nebo méně začít bránit. (Wessling, 2003, s. 150)

Ne všechny společnosti úspěšně implementovaly systém CRM. Očekávané zisky většinou nebyly dosaženy a byl překročen rozpočet. Některé firmy dokonce zanechaly všech snah o zavedení. Při implementaci CRM musí čelit mnoha bariérám, ale ty mohou být překonány. Zaprvé by měla organizace adaptovat vztahovou marketingovou filozofii

napříč celou funkční oblastí. Top management musí představit výhody CRM všem zaměstnancům a podpořit tyto snahy i během vývoje. Všem musí předcházet obchodní plán a strategie. (Baran a Galka, 2013, s. 61)

Na všestranné CRM sady se musí pohlížet opatrně. Metriky úspěchu by měly být rozvíjeny již před jeho implementací. Závěrem, start-up týmy by se měly skládat jak z informačních technologií, tak z manažerů obchodní jednotky. (Baran a Galka, 2013, s. 61)

Problémy mohou nastat ve chvíli, kdy celá situace zašla do bodu, kdy například pracovníci společnosti na základě svých negativních zkušeností již zaujali odmítavé stanovisko k celému projektu. Úspěšnost CRM nemusí být definitivně ztracena ani v případě, kdy se proti němu postaví většina zaměstnanců. Praktický návod může manažerům nabídnout sociální psychologie pomocí teorie menšin. Ta objasňuje jejich působení na jednoznačné stanovisko (konformitu). (Wessling, 2003, s. 151)

1.6 Kvalita CRM

Wessling (2003, s. 34 – 35) popisuje, že pokud CRM napomáhá splnění požadavků zákazníka, pozitivní efekt je jen krátký, protože zákazník si brzy zvykne na kvalitu a případná další odměna ztratí na své hodnotě. V závěru bude zákazník ještě agresivní, pokud se mu nedostane péče, kterou očekával. Proto je nezbytné budovat optimální kvalitu CRM. Příliš vysoká může být stejně škodlivá, jako nevyhovující kvalita. Ten, kdo chce být úspěšný, by do budoucna měl velmi dobře znát své zákazníky a nashromážděné informace by neměl nechat zmizet v CRM systému a dalších databázích. Pokud vznikne CRM jako samostatná organizační jednotka, umožní tak zajistit dostatečnou kvalitu, která je spotřebitelem vyžadována. Nejedná se o kvalitu, kterou žádá trh, ale o tu, kterou vyžaduje jednotlivý zákazník.

CRM dosahuje dobré kvality v případě, že má zákazník k dispozici požadované služby v daném rozsahu. Nabídka, která přesahuje příliš mnoho rozsáhlých služeb, může negativně ovlivnit zákaznické vztahy stejně jako chybějící služby nebo nedostatečná kvalita. Pokud je soulad mezi požadavky a nabízenými službami, může mít odměňování pro zákazníka značný význam. (Wessling, 2003, s. 33)

Pokud některý podnik poskytuje služby navíc, zákazníci si na ně velmi rychle zvyknou a následně je vyžadují i od ostatních podniků. Pokud chce mít společnost se svým CRM náskok před konkurencí, musí jednat rychle. Jakmile se objeví nová řešení, např. nová

komunikační centra, data minig (dolování dat) nebo automatizace prodejů (Sales Force Automation), je nutné co nejrychleji připravit jejich zavedení, s cílem uspokojení nových zákazníků. (Wessling, 2003, s. 34)

1.7 Budoucnost CRM

V současné době jsou největšími trendy v budoucnosti CRM integrace sociálních sítí a médií, integrace podnikových aplikací, obchodních analýz a mobilní CRM. Mobilní zařízení rychle předhání počítače jako hlavní volbu pro využívání CRM. Většina obchodních profesionálů začíná uskutečňovat značnou část každodenní práce na mobilním zařízení nebo tabletu. Kdy mají možnost přistupovat k datům a funkcím CRM bez ohledu na to, kde jsou. (Carreiro, ©2017)

Sociální média jsou hlavní součástí moderních marketingových strategií. Možnosti sociální médií v rámci CRM a jejich integrace se rychle stává způsobem, jak lze vytvořit konkurenční výhodu a jak zasáhnout největší počet zákazníků. Je důležitá integrace CRM i s dalšími podnikovými aplikacemi, kdy se organizace snaží sjednotit systémy dohromady do soudržného systému. Pokud jsou analýzy, přehledy a řídicí panely součástí řešení CRM, pak se data mohou stát hmatatelnými, umožnit porozumění a vést k rozhodování na všech úrovních. (Carreiro, ©2017)

Jeden z největších CRM serverů Salesforce.com (What's the Future of CRM?, ©2000-2018) uvádí, že budoucnost CRM je jasná. CRM bude i nadále vykazovat klíčová data a poskytovat organizaci přehled o budoucích krocích, avšak, vedoucí odborníci vidí, že se CRM vyvíjí, měří a informuje o prodeji a zapojení zákazníků, přičemž hraje obrovskou roli v úspěchu budoucího podnikání. Vedoucí odborníci v oblasti CRM doporučují pro zajištění budoucího prodeje společností následující opatření:

- sjednocení prodeje, marketingu a operací společných cílů,
- zaměření se na udržení zákazníků prostřednictvím procesů orientovaných na zákazníka,
- využití masové personalizace prostřednictvím adekvátních dat,
- neustálé sledování podnikatelského prostředí a sledování rušivých technologií,
- správu podle výjimek k zlepšení procesů a zajištění lepších výsledků,
- porozumění ziskovým zákazníkům a hodnotě odkazu zákazníků. (What's the Future of CRM?, ©2000-2018)

2 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY NA B2B TRZÍCH

„Obecně lze B2B definovat jako obchodní vztah mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem, který dodané produkty dále využije ve svém podnikání, na straně druhé. Důležité je, že na straně odběratele nefiguruje koncový spotřebitel. Označení typu B2B nebo B2C (Business to customer) se začala objevovat v době rozmachu marketingu, kdy se ukázalo, že každé prostředí vyžaduje odlišné postupy v přístupu k zákazníkům.“ (Chlebovský, 2005, s. 13)

Trhy B2B se skládají z organizací, které nakupují zboží a služby za účelem další výroby nebo k poskytování dalších služeb. Ty jsou dále prodávány, dodávány nebo pronajímány. Mezi hlavní odvětví, která trh B2B formují, patří především: lesnictví, zemědělství, rybářství, dále těžební a zpracovatelský průmysl, transport a doprava, komunikace, stavebnictví, veřejné služby, finance a pojišťovnictví, distribuce nebo další druhy služeb. (Kotler a Keller, 2013, s. 221)

B2B dodavatelé i zákazníci vzájemně zkoušejí odlišné metody řízení svých vzájemných vztahů. Jejichž cílem je především zlepšení efektivity a účelnosti. Některé vztahy jsou většinou podceňovány řízením dodavatelského řetězce. Snahou je brzké zapojení dodavatele s nákupními aliancemi. Pro každý holistický marketing může být rozhodující správné řízení vztahů a jejich udržování. Marketingoví pracovníci na trhu B2B začali při získávání a udržování zákazníků ustupovat od strategie „hromadné palby“ s cílem skutečného poznání svých cílových zákazníků a vybudování one-to-one strategie. (Kotler a Keller, 2013, s. 239)

Vztahy na trzích B2B jsou více formální než vztahy na B2C trzích. Většina bývá uzavírána právními dokumenty nebo smlouvami. Očekávání obou stran jsou jasná a většinou zdokumentována. Jsou pořádány schůzky a formální setkání týkající se těchto vztahů. Výkon je průběžně vyhodnocován a dodávky jsou obvykle dobře specifikovány. (Baran a Galka, 2013, s. 192)

Průmysloví zákazníci nejsou tak roztržštěni a jsou jednodušeji segmentováni. Mimo jiné potřeby těchto zákazníků se lépe definují a to především díky otevřené diskuzi mezi průmyslovým zákazníkem a podnikem. Může ovšem nastat problém, která osoba nebo oblast hraje kterou roli v počátečním prodeji a procesu budování vztahů. (Baran a Galka, 2013, s. 192)

Ztráta průmyslového zákazníka má mnohem větší dopad na ziskovost než ztráta spotřebitele na B2C trhu, vzhledem k potencionálním dlouhodobějším vztahům a také transakční hodnotě. Investice do úsilí budování vztahů jsou vyšší v B2B situacích, protože zákazníci mohou vyžadovat kustomizaci, například z hlediska produktů, služeb, infrastruktury a lidí. Prodejní cyklus je obvykle delší, nákladnější a vyžaduje zkušené zaměstnance. (Baran a Galka, 2013, s. 193)

Buttle (2009, s. 41) představuje několik situací, kdy může zákazník na trhu B2B chtít udržovat dlouhodobý vztah s dodavatelem:

- produkt je složitý (např. síťová infrastruktura),
- strategický význam a důležitost daného produktu (k zajištění chodu výroby apod.),
- požadavky na další služby,
- hrozí vysoké finanční riziko,
- reciprocita.

Existují ale také případy, kdy B2B zákazníci nechtějí udržovat dlouhodobé vztahy s dodavateli. Jedná se například o:

- strach ze závislosti na jednom dodavateli,
- nedostatek vnímané hodnoty vztahu,
- nedostatek důvěry v dodavatele,
- zákazník postrádá relační orientaci,
- rychlé technologické změny. (Buttle, 2009, s. 42 – 43)

Na trzích B2B lze rozdělit péči o zákazníky podle délky jejich vztahu s podnikem:

- **krátkodobé vztahy** – obchodní kontakt trvá 1 až 2 roky, jde o méně hodnotné zákazníky;
- **střednědobé vztahy** – délka trvání vztahu je 3 až 5 let a jde o zákazníky hodnotnější;
- **dlouhodobé vztahy** – ti, kteří s podnikem spolupracují 5 a více let, jedná se o dlouhodobý vztah, který může přerůst do vztahu přátelského a osobního. (Lošťáková a kol., 2009, s. 37 – 38)

„Průmyslové podniky obsluhující B2B trhy používají výhradně strategii individualizované péče o zákazníky a uplatňují strategii diferencovaného CRM na základě vnímané celoživotní hodnoty jednotlivých zákazníků pro podnik, tj. strategie diferencované

kastomizace. Péče o nejhodnotnější zákazníky je mnohem intenzivnější a míra individualizace mnohem vyšší než u zákazníků středně nebo málo hodnotných.“ (Lošťáková a kol., 2009, s. 39)

2.1 Nákupní proces na B2B trzích

Vztahy na trzích B2B jsou mnohem složitější než vztahy na B2C trhu. Je to především z důvodu tvorby rozhodnutí a také na interakci mezi podnikem a spotřebitelem. Na jednotlivých rozhodnutích se podílí více vzájemně spolupracujících jedinců. Oboje vztahy, jak na B2B, tak na B2C, se vytvářejí podobně – na individuální bázi. V případě, že se někdo z podniku dodavatele nebo zákazníka rozhodne odejít, nedojde k celému přerušení vztahu díky propojenosti těchto vztahů a díky partnerství pracovníků v podnicích dodavatelů i zákazníků. (Lošťáková a kol., 2017, s. 34)

Kotler a Keller (2013, s. 226) uvádí následující role v procesu nákupního rozhodování:

- **iniciátoři** – kdo nákup vyžaduje;
- **uživatelé** – ti, kteří budou výrobek (službu) používat;
- **ovlivňovatelé** – ti, kteří rozhodnutí ovlivňují, například technický personál;
- **rozhodovatelé** – rozhodují o nákupu, o dodavateli apod.;
- **schvalovatelé** – autorizují rozhodnutí,
- **nákupčí** – mají formální autoritu dojednat podmínky, vyjednávací činnost;
- **vrátní** – recepční, operátoři call center.

Nákupní proces má několik stádií. Začíná ve chvíli rozpoznání problému nebo potřeby formou nákupu produktu nebo služby. Následuje specifikace a popis potřeby výrobku (množství, kvalita, trvanlivost, cena apod.). Společnost vytipuje nejvhodnější dodavatele pomocí inzercí, katalogů, webových stránek a dalších možností a vyžádá si nabídky. Z nabídek vybere vhodného dodavatele na základě hodnocení důležitosti. Po výběru dodavatele specifikuje proces objednávky. Na závěr kupující zhodnotí nákupní proces a výkonnost daného dodavatele. (Kotler a Keller, 2013, s. 233 – 239)

2.2 Rozdělení trhů B2B

Chlebovský (2005, s. 14) vymezil rozdělení trhů B2B na dva základní typy:

- **Horizontální** – to znamená trhy, kdy dodavatelé spolupracují se zákazníky z odlišných odvětví. Jde především o poskytování služeb (například v oblasti poradenství, managementu, marketingu nebo ve financích).
- **Vertikální** – o ty se jedná v případě, kdy dodavatel oslovuje své zákazníky v přesně určeném odvětví (jedná se například o nabídky specifických průmyslových nebo zemědělských produktů).

Chlebovský (2005, s. 14 – 15) dále rozděluje prostředí B2B z hlediska počtu a dominance dostupných uživatelů a odběratelů na trhu:

1. **Trhy, kde dominují zákazníci** – několik velkých a důležitých zákazníků udává vývojové trendy na trhu. Dodavateli jsou obvykle menší subjekty. Spotřebitelé mohou jednoduše porovnat velké množství jednotlivých nabídek. Díky moderním technologiím mohou dodavatelé oslovovat i mezinárodní organizace. Příkladem je automobilový průmysl, kde se snaží prosadit mnoho dodavatelů. (Chlebovský, 2005, s. 14)
2. **Trhy, kde dominují dodavatelé** – jedná se o pravý opak trhu s dominancí zákazníků, kdy jeden nebo více velkých dodavatelů stanovuje vývojové trendy. Mnohdy se jedná o dodávky energií, plynu nebo pohonných hmot. (Chlebovský, 2005, s. 15)
3. **Neutrální trhy** – na těchto trzích jsou jak dodavatelé, tak odběratelé roztrženi. Nikdo z nich nemá hlavní pozici. (Chlebovský, 2005, s. 15)

V rámci řízení vztahů se zákazníky a marketingem vztahů podniku na trhu B2B uvádí Lošťáková a kol. (2017, s. 32) potřebu propojení následujících šesti trhů stakeholderů:

- **„Trhy zákazníků**, zahrnující současné a potencionální zákazníky, stejně jako zprostředkovatele a prostředníky.
- **Trhy doporučovatелů**, tvořící dvě základní kategorie: existující zákazníci, kteří doporučují své dodavatele jiným spotřebitelům, a referenční zdroje.
- **Trhy ovlivňovatelů**, zahrnující finanční analytiku, akcionáře, ekonomický tisk, vládu a sdružení spotřebitelů.

- **Trhy personálních agentur**, které se zaměřují na získávání správných lidí do podniku.
- **Dodavatelů a různé aliance**, zahrnující tradiční dodavatele a organizace, se kterými má podnik strategické aliance.
- **Vnitřní trhy**, tvořené všemi pracovníky podniku.“ (Lošťáková a kol., 2017, s. 32)

3 TECHNOLOGICKÁ PODPORA CRM

V rámci technologií by měl každý systém CRM disponovat určitými základními prvky. Ty by měly nabízet databázi pro zpracování zákaznických dat, možnosti pro zaměstnance, kteří se dostávají do každodenního kontaktu se zákazníky, dále také část, která zajišťuje samoobslužné odbavení zákazníků nebo software umožňující analýzu a správu marketingových kampaní. (Kozák, 2011, s. 53)

Kozák (2011, s. 27) dále uvádí, že systém CRM umožňuje funkce sběru a ukládání dat. Pokud společnost zná segment zákazníků, které chce oslovit, zná i data, která potřebuje získat. Následně přichází analýza údajů, která přispěje k demografické a obchodní charakteristice jednotlivých zákazníků.

CRM, z hlediska informačních technologií, lze popsat jako integraci a koordinaci marketingu, prodeje a servisu pro zákazníky v ucelený a celistvý přístup k péči o jakéhokoli spotřebitele. Zahrnuje možnosti použití všech dostupných komunikačních kanálů nebo internetových portálů. (Chlebovský, 2005, s. 90)

„V souladu s tímto trendem zahrnují informační systémy čtyři základní moduly:

- **Automatizaci prodejních činností** – Sales Force Automation (SFA)
- **Automatizace marketingových činností** – Marketing Automation (MA)
- **Automatizace servisních činností a zákaznické podpory** – Field Service Automation (FSA), Automatizace telefonického centra – Call Center (CC)
- **Elektronické obchodování** – E-Business (EB).“ (Chlebovský, 2005, s. 90)

Tvrdíková (2008, s. 128 – 129) uvádí několik možností, jak CRM technicky zrealizovat:

1. Nákupem software licence, která zahrnuje správu kontaktů i komplexní řešení, potřebná pro podporu řízení vztahů. Mezi výhody patří přizpůsobení firemním potřebám a naopak mezi nevýhody patří především vysoká pořizovací cena a další náklady jak na hardware, tak na provoz systému.
2. Vývojem software na zakázku, kdy je daný systém vytvořen přesně podle nutností firmy, včetně speciálních nároků. Nevýhodou bývá dlouhá doba realizace a vysoká cena.
3. Může využít online pronájmu systému, na který se může připojit přes internet. Náklady na provoz nese poskytovatel, ale podnik se stává závislý na poskytovateli a je zde malá sjednocenost řešení se stávajícími informačními systémy podniku.

4. Na závěr společnost může využít komunikačních a marketingových agentur. Ty poskytují svým zákazníkům souhrnný servis v různých oblastech CRM (telemarketing, call centra apod.). Dále nabízí například analýzy nebo převody dat do databází. Nenabízí ovšem ucelené řešení CRM. (Tvrdíková, 2008, s. 128 – 129)

Webové technologie hrají důležitou roli při vzniku širšího pojetí CRM, zahrnují další uživatele, jiné než přímé zaměstnance (zákazníky, partnery, investory). Internetové prohlížeče umožňují těmto externím uživatelům přístup k informacím a jejich sdílení, bez nutnosti instalace speciálního softwaru do počítače, ty vedou k mimořádným funkcím, jako jsou zákaznické samoobsluhy, partnerské portály nebo portály investorů. (Buttle, 2009, s. 368)

CRM technologie jsou mnohem více než jen jednoduchá sada aplikací. Je potřeba, aby byl CRM systém dostatečně flexibilní a aby zůstal v kontaktu s měnícím se publikem (zákazníkem). Musí splňovat několik rozdílných požadavků v různých průmyslových odvětvích. Je nutné, aby byl přístupný externím zainteresovaným stranám i mobilním profesionálům, jako jsou obchodníci nebo technici. Měl by být schopný fungovat přes jakýkoli komunikační kanál a být sjednocen i s ostatními systémy, aby dokázal poskytnout pohled jak na, tak i pro zákazníka. Závěrem musí být implementován vhodnou cestou, aby byly nasazeny vhodné pracovní procesy a dovednosti, neboť část cílů CRM nelze vyřešit pouze technologiemi. (Buttle, 2009, 368 - 369)

Ne každá organizace potřebuje komplexní a nákladné prostředí pro integraci dat. Firmy by měly stavět své technické prostředí CRM na základě:

- velikosti získávaných dat,
- frekvence sběru dat,
- velikosti uložených informací,
- počtu firemních personalistů, kteří mají přístup k informacím,
- frekvence využívání firemními personalisty a partnerskými organizacemi,
- lidských a finančních zdrojů, potřebných na účely rozvoje, školení, implementace a podpory,
- požadavky zákazníků na poptávku a transakční aktivity,
- strategické cíle CRM. (Baran a Galka, 2013, s. 164)

3.1 Typy CRM

Základní rozdělení systémů CRM:

- a) **operativní nástroje** – zabezpečují fungování a realizaci každodenního kontaktu se zákazníky;
- b) **analytické nástroje** – slouží na podporu strategického rozhodování, k předvídání potřeb a chování zákazníků (analýza výsledků). (Kozák, 2011, s. 26)

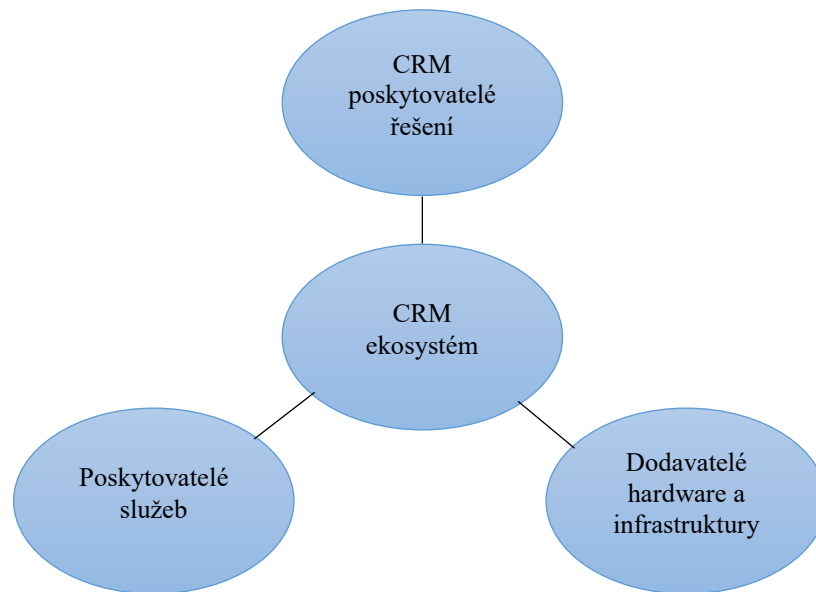
Tvrdíková (2008, s. 127) představuje třetí nástroj CRM a to **kooperativní část CRM**, ten navazuje na tzv. Front Office (aplikace používané při kontaktu se zákazníky) a představuje využívané technologie podle typů kontaktů. Mezi typy kontaktů řadí např. osobní kontakt na pobočce, písemnou korespondenci, elektronickou poštu, fax, komunikaci přes telefon a přes internet.

„Jiný pohled na CRM poskytují nové prvky, týkající se použití nových přístupů, technologií a nástrojů v CRM:

- **Strategické CRM.** Zahrnuje rozvoj přístupu k CRM, který začíná vymezením vize podnikatelské strategie a je soustředěn na vytvoření vztahů se zákazníky, dlouhodobě vedoucích k růstu hodnoty pro akcionáře.
- **E-CRM.** Týká se použití nástrojů elektronického obchodování a využití elektronických distribučních cest v CRM.
- **Marketing vztahů na bázi partnerství.** Pokrývá CRM činnosti zahrnující spolupráci podniku se strategickou aliancí partnerů – subjektů hodnotové sítě, kteří se spolu s výrobcem podílejí na vytváření a dodávání jedinečné hodnoty zákazníkům.
- **Společenské CRM.** Zahrnuje využití sociálních médií a marketingových technik, vedoucích k vyvolání vlivu na společnost (veřejnost) s cílem ještě více upoutat zákazníky. Vliv na zákazníka se tak děje jak přímo, tak nepřímo prostřednictvím těchto sociálních médií.“ (Lošťáková a kol., 2017, s. 26)

3.2 CRM ekosystém

CRM ekosystém se podle Buttle (2009, s. 369) skládá ze tří hlavních skupin:



Obr. 2. Ekosystém CRM (Buttle, 2009, s. 369)

3.2.1 CRM poskytovatelé řešení

Mezi nejznámější poskytovatele patří Oracle, SAP, Salesforce.com, Microsoft nebo E.piphany. V roce 2006 se obrat poskytovatelů CRM pohyboval kolem 8,4 miliard USD. CRM řešení mohou být rozděleny do dalších tří skupin (Buttle, 2009, s. 370):

- **sady podnikových CRM** – určené především velkým organizacím s více než 1000 zaměstnanci,
- **sady CRM středního trhu** – určeny pro malé a střední podniky,
- **speciální nástroje CRM** – tato kategorie nabízí jak pro velké, tak střední a malé podniky speciální nástroje na podporu marketingové automatizace, automatizaci prodeje, zákaznický servis nebo datový management. (Buttle, 2009, s. 370 – 371)

3.2.2 Dodavatelé hardware a infrastruktury

Pro dosažení cílů CRM je kladen vysoký důraz na hardware a infrastrukturu. Zařízení musí být synchronizována s ústřední databází. Například call centra musí být integrované mezi software zákaznického servisu a distributorem hovoru nebo přepínačem hardware. Některé hovory jsou upřednostňovány a směřovány na základě různých metrik (např. podle hodnoty zákazníka). (Buttle, 2009, s. 371)

3.2.3 Poskytovatelé služeb

Poskytovatelé služeb jsou největší skupinou v ekosystému CRM. Využití služeb v implementaci CRM je často kritický faktor celkového úspěchu implementace. Při zavádění CRM se většinou mění strategie, podnikové procesy, struktura organizace, schopnosti a technologie, proto dobrá externí rada může pomoci k úspěšnosti CRM. (Buttle, 2009, s. 371)

4 ANALYTICKÉ METODY

Analýzou prostředí firmy obvykle začíná marketingová situační analýza. Pojmem „prostředí“ se zpravidla rozumí soubor okolností, ve kterých lidé žijí a které je určitým způsobem ovlivňují. Prostředí působí nejen na jedince, ale i na rodiny a organizace. Souhrnně se jedná o subjekty. Na jeho chování působí řada vlivů (kladné nebo záporné). Tyto vlivy se často nazývají jako faktory prostředí a rozhodují nejen o současném, ale i o budoucím vývoji společnosti. (Jakubíková, 2013, s. 97)

Jakubíková (2013, s. 97) dále uvádí, že marketingové prostředí je velmi dynamické. Znázorňuje řetězec hrozeb a příležitostí. Je nutné, aby marketingoví pracovníci dokázali tyto faktory analyzovat, identifikovat jejich dopady a hledat způsoby, jak jim přizpůsobit chování firmy, jak k aktuálnímu, tak i očekávanému vývoji prostředí. Důležitá je rychlá a včasná reakce společnosti na neustále se měnící okolnosti prostředí, aby nejen přežila, ale také prosperovala.

4.1 Analýza PESTLE

„PESTLE analýza je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace. PESTLE (někdy PESTEL) je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů:

- **P – Political – politické** – existující a potencionální působení politických vlivů
- **E – Economical – ekonomické** – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky
- **S – Social – sociální** – průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové)
- **T – Technological – technologické** – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií
- **L – Legal – legislativní** – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy
- **E – Ecological – ekologické** (environmentální) – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jeho řešení.“ (PESTLE analýza, ©2011-2016)

Jakubíková (2013, s. 100) řadí do politico-právních faktorů především stabilitu vlády a politiky, vliv politických stran, zájmové sdružení a svazy, členství země v různých

politických a hospodářských uskupeních, fiskální a vizeovou politiku, zákony, sociální politiku, ochranu životního prostředí nebo dohody mezi jednotlivými státy (např. zamezení dvojího zdanění), které napomohou snížení nákladů.

Do ekonomického prostředí lze zařadit aktuální ekonomický vývoj a HDP, platební bilanci státu, úrokové sazby a kurzy zahraničních měn, míru nezaměstnanosti a inflace (případně deflace), fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, oživení nebo konjunktura). Dále zde patří například výše důchodů, životní minimum, státní sociální podpora a dávky, kupní síla a koupěschopnost obyvatelstva a další. (Jakubíková, 2013, s. 100)

Jakubíková (2013, s. 100) řadí mezi sociokulturního prostředí následující:

- faktory kulturní – zde spadají spotřební zvyky, hodnoty, kultura, vnímání nejen sama sebe, ale i firem, společnosti, vesmíru, dále jazyk, image nebo rozdílné (spotřební) chování žen a mužů;
- faktory sociální – patří zde společenská stratifikace, uspořádání jednotlivých tříd, zázemí spotřebitelů, příjmy a majetek, životní úroveň a styl obyvatelstva, vzdělání a další. (Jakubíková, 2013, s. 100)

V neposlední řadě technologické prostředí, které představuje nové trendy ve výzkumu, vývoji technologických změn, výrobní technologie, doprava, komunikace a informační technologie. Tyto faktory jsou zdrojem pokroku, který umožňuje podnikům dosáhnout lepších výsledků a zvýšení konkurenční schopnosti. (Jakubíková, 2013, s. 101)

V analýze PESTEL se ztrácejí dva důležité faktory:

- demografické – zahrnují faktory týkající se lidí (hustota zalidnění, rozmístění osídlení, počet obyvatel, věková struktura a délka života, národnostní složení, složení rodin a další.
- přírodní – klimatické podmínky, počasí, množství přírodních zdrojů. (Jakubíková, 2013, s. 101)

Cílem analýzy PESTEL je identifikace faktorů (pro každou skupinu) nejvýznamnějších jevů, událostí, rizik a dalších vlivů, které působí nebo budou ovlivňovat danou společnost. Tato metoda patří k dalším metodám používaných v oblasti analýz dopadů. Bývá využívána jako vstupní analýza externího prostředí SWOT analýzy. (PESTLE analýza, ©2011-2016)

4.2 SWOT analýza

„Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- **Strengths** – silné stránky
- **Weaknesses** - slabé stránky
- **Opportunities** – příležitosti
- **Threats** – hrozby.“ (SWOT analýza, ©2011-2016)

SWOT analýza je analytická technika, která se zaměřuje na posouzení externích a interních faktorů, které ovlivňují úspěšnost společnosti nebo nějakého určitého záměru (například nové služby nebo nového výrobku). Obvykle se SWOT analýza využívá jako situační analýza v rámci strategického řízení. (SWOT analýza, ©2011-2016)

Při strategickém plánování CRM je vhodnou metodou analýza SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Cílem SWOT analýzy je určení situace podniku, kdy jsou analyzovány silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby pro podnik. (Wessling, 2003, s. 66)

„SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.)“ (Jakubíková, 2013, s. 129)

Využití této analýzy je univerzální a je jednou z nejrozšířenějších technik. Lze ji využít jak pro hodnocení celé organizace, tak pro strategické řízení a rozhodování, pro hodnocení jednotlivých oblastí, produktů nebo jiných částí podniku. SWOT analýza dále umožňuje společnosti si uvědomit hrozby a rizika. Na základě nich může společnost učinit patřičná opatření. Pro externí faktory je ovšem nutné dopředu jasně stanovit, co se za ně předem považuje. (SWOT analýza, ©2011-2016)

- **Interní strategická analýza**

Pokud podnik analyzuje vnitřní vlivy, hodnotí tím své silné a slabé stránky. To platí i v oblasti CRM, vzhledem k vhodným konkurentům. Přitom je podstatná jejich definice. Po jejím definování a zjištění jednotlivých druhů konkurentů, může proběhnout srovnání nástrojů CRM. Je dobré v této fázi zvýšit počet orientačních hledisek. (Wessling, 2009, s. 67)

Je důležité nejen najít příležitosti, ale být schopen je dále využít. Proto je důležité, aby společnost zhodnotila své silné a slabé stránky. Není potřebné, aby napravovala všechny své slabé stránky, ale je otázkou, zda by se měla omezit jen na ty příležitosti, pro které disponuje svými klady a přednostmi. Nebo zda by se měla zaměřit i na ty příležitosti, u kterých nedisponuje žádnými silnými stránkami a ty se pokusit najít a získat. (Kotler a Keller, 2013, s. 82)

- **Externí strategická analýza**

Každý podnik musí stále sledovat klíčové makroekonomické síly a další faktory mikroprostředí, které ovlivňují dosažení zisku. Z tohoto důvodu by měla vytvořit efektivní marketingový informační systém, který by sledoval tyto změny, budoucí trendy a dále související hrozby a příležitosti. (Kotler a Keller, 2013, s. 80)

„Marketingovou příležitostí je potřeba a zájem kupujícího, jež má společnost dobré předpoklady se ziskem uspokojit. Marketingové příležitosti se objevují ze tří zdrojů. Prvním z nich je nabídka něčeho, čeho se na trhu nedostává. Tato situace vyžaduje jen málo marketingového talentu, neboť potřeba je více než zřejmá. Druhým je nabídka stávajícího produktu nebo služby, avšak novým nebo lepším způsobem. Jak? Metoda detekce problému se ptá spotřebitelů na jejich návrhy, metoda ideálu po nich chce, aby si představili ideální verzi výrobku nebo služby, a metoda spotřebního řetězce je žádá, aby načrtli všechny jednotlivé kroky, které provádí při získávání, používání a vyhazování výrobku.“ (Kotler a Keller, 2013, s. 80)

4.2.1 EFE a IFE matice

„EFE matice (EFE Matrix) je analytická technika navazující na SWOT analýzu. EFE je akronym z External Factor Evaluation, tj. hodnocení externích faktorů. Zkratka EFE se nepřekládá. Hodnotí se externí pozice organizace nebo jejího strategického záměru. Postup provedení hodnocení:

- Zpracovat tabulku externích faktorů (například klíčových 5T a 5O ze SWOT).
- Přiřadit každému faktoru váhu v rozsahu 0,00-1,00 podle důležitosti dané příležitosti nebo hrozby – suma vah se musí rovnat 1,00.
- Ohodnotit faktory takto:
 - 4 body – výrazné O,
 - 3 body – nevýrazné O,
 - 2 body – nevýrazné T,
 - 1 bod – výrazné T.
- Násobit váhu a hodnocení u každého faktoru – výsledkem je vážený poměr.
- Sečíst vážené poměry jednotlivých faktorů – výsledkem je vážený poměr.“ (EFE matice, ©2011-2016)

Závěrečný vážený poměr společnosti zobrazí její externí pozici nebo případně hodnocení jejího strategického záměru. Nejhorším možným hodnocením je 1 a nejlepším je hodnocení 4. Střední hodnota se pohybuje kolem 2,5. (EFE matice, ©2011-2016)

IFE Matice

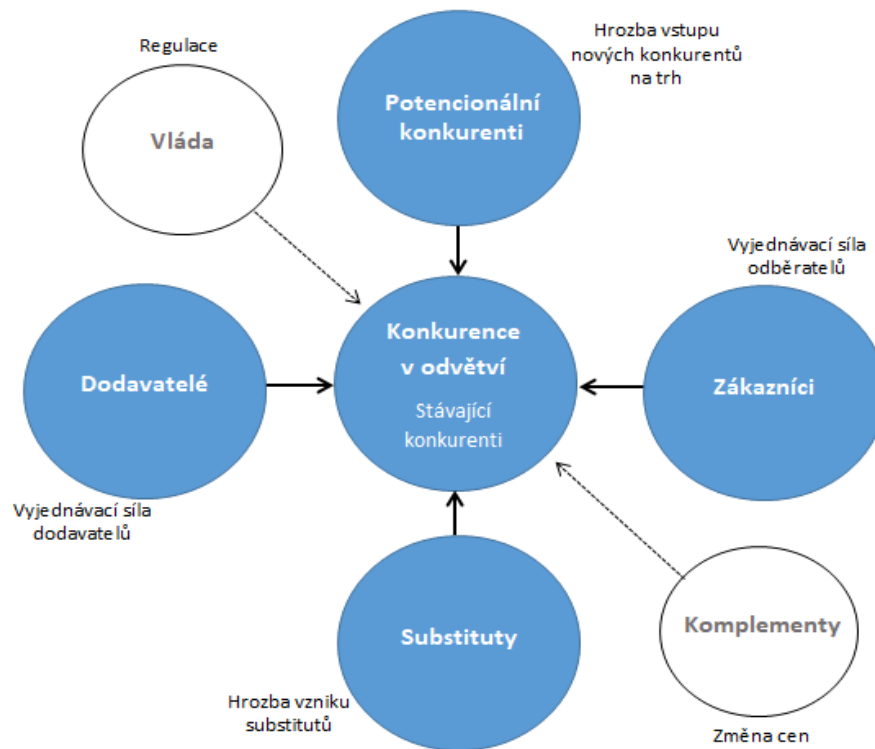
IFE matice (IFE Matrix) stejně jako EFE matice navazuje na SWOT analýzu. Internal Factor Evaluation znamená hodnocení interních faktorů. Postup je podobný tvorbě matice EFE, ale hodnotí se pouze slabé a silné stránky. 4 body se přidělují výrazným silným stránkám a 3 body pro nevýrazné. Výrazné slabé stránky se hodnotí 1 bodem a 2 body pro nevýrazné faktory. (IFE matice, ©2011-2016)

4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

„Analýza 5F (Porter’s Five Forces) je dílem Michaela E. Portera. Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky (Five Forces – odtud název 5F). Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany:

- **Stávající konkurenti** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- **Potencionální konkurenti** – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby

- **Dodavatelé** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů
- **Kupující** – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby
- **Substituty** – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu.“ (Analýza pěti sil 5F, ©2011-2016)



Obr. 3. Analýza pěti sil 5F (Analýza pěti sil 5F, ©2011-2016)

5 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce se týkala literární rešerše týkající se problematiky řízení vztahů se zákazníky, technologické podpory CRM, B2B vztahů a analytickými metodami. K danému tématu je dostupné dostatečné množství literatury. Jak v českém, tak anglickém jazyce. Zahraniční literatura se zabývá komplexní problematikou CRM, od počátečního vymezení CRM až po strategii a řízení databází. Pro doplnění některých informací byly využity i internetové zdroje.

CRM není pouze o technologiích, ale v posledních letech, s růstem internetu, jejich kvality a možností, přibývá množství různých CRM softwarů, webových stránek pro podporu vztahů i specializovaných agentur. Dokazují to tržby, o kterých se zmiňuje v literatuře Buttle. Významnou částí CRM technologií se zabývala Tvrdíková Milena.

Mezi vybranými autory pro diplomovou práci byli především Kozák, Wessling, Chlebovský, Lehtinen a Storbacka. Lošťáková a kolektiv autorů, kteří se zabývají především řízením vztahů na trzích B2B a v neposlední řadě Kotler a Keller v knize Marketing management. Ze zahraničních autorů bylo čerpáno především z knihy autora Francis Buttle a dále autorů Roger J. Baran a Robert J. Galka. Velká část těchto knih byla k zapůjčení v univerzitní knihovně.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Název společnosti:	Market Connect CE, s. r. o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatel společnosti:	Ing. Michal Neumann
Sídlo společnosti:	Vavrečkova 5262, 760 01 Zlín
Datum vzniku společnosti:	27. října 2017



Obr. 4. Logo společnosti

Společnost Market Connect CE, s. r. o. je poradenská a zprostředkovatelská firma, která pomáhá klientům při expanzi na zahraniční trhy prostřednictvím svých služeb. Poskytuje komplexní služby na míru, při kterých uplatňuje nejen teritoriální a oborové znalosti, ale také osobní přístup. Díky svému know-how, sledování trhů, síti spolupracovníků a partnerství se zahraničními institucemi a podniky zaručuje vysokou úspěšnost projektů. (Interní zdroje společnosti)

Společnost se skládá z mezinárodního týmu konzultantů z oblasti exportu, marketingu, prodeje a zahraničního obchodu. Cílem je rozvíjení obchodu a budování obchodních vztahů ve vybraných zemích světa. Market Connect CE (CE je zkratkou pro Centrální Evropu) se zaměřuje především na státy střední a východní Evropy a země bývalého Sovětského svazu.

Market Connect CE, s. r. o. poskytuje následující služby:

- vyhledávání obchodních partnerů v zahraničí,
- průzkum trhu a výběr prioritních trhů,
- rozvoj mezinárodních obchodních aktivit, sourcingu a společenství,
- prezentace klientů na zahraničních aktivitách (např. na veletrzích, seminářích, aj.)
- systematizace a optimalizace mezinárodních aktivit. (Interní zdroje společnosti)

Přidaná hodnota služeb vychází ze zkušeností a znalostí z oblasti zahraničního obchodu a marketingu, dále také z informací a kontaktů získaných prostřednictvím sítě poboček

a konzultantů. Kontakt a spolupráce probíhá na individuální bázi. Je preferována dlouhodobá úzká spolupráce s přesně stanovenými kroky a cíli. Součástí služeb jsou workshopy s klienty a prezentace dílčích výstupů a postupů. Navazuje na dřívější společnost, která byla založena v roce 2005. (Interní zdroje společnosti)



Obr. 5. Služby (Interní zdroje společnosti)

Firma působí na trhu B2B a se zaměřuje zejména na:

- obnovitelné zdroje energií,
- zprostředkování obchodů,
- environmentální technologie,
- stavební technologie,
- ekologicky šetrné a recyklovatelné materiály,
- stroje a vybavení,
- ICT.

Ve třech zemích (Lucembursko, Bělehrad, Srbsko) fungují vlastní společnosti firmy, v ostatních zemích se nachází místní externí konzultanti. Na následujícím obrázku je znázorněna síť poboček. Společnost se rozhodla omezit rozsah a soustředit se na Evropu a země bývalého SSSR. Prioritními trhy jsou jihovýchodní Evropa (Srbsko, Bosna a Hercegovina, Chorvatsko a další), evropské země bývalého Sovětského svazu (Bělorusko, Ukrajina, Rusko, Gruzie a Ázerbájdžán) a trhy střední Asie (především Uzbekistán a Kazachstán).

Tým společnosti ve Zlíně se skládá převážně ze zahraničních studentů, kteří mají možnost sledovat změny na zahraničních trzích a komunikovat s partnerskými podniky ve svém rodném jazyce, hledat nové možnosti spolupráce a podpořit export klientů společnosti.



Obr. 6. Síť zastoupení (Interní zdroje společnosti)

V současné době se společnost zaměřuje především na konzultační činnost, zastupování technologií a reprezentování českých firem v zahraničí. Společnost vlastní internetové stránky, které však nejsou nyní v provozu. Pracuje se na jejich změně a zprovoznění.

6.1 Historie společnosti

Společnost působí od roku 2005 v České republice a Belgii. Prvně fungovala jako živnost, zabývající se konzultační činností pro rozvoj zahraničních aktivit. Zakladatel společnosti Ing. Michal Neumann má dlouhodobé zkušenosti mj. díky dřívější práci pro CzechTrade v Dánsku a Belgii. V roce 2011 bylo podnikání na živnostenský list v Belgii změněno založením Market Connect SA v Lucembursku. (Interní zdroje společnosti)

Postupně po roce 2005 se začala budovat síť zastoupení v cizích zemích. Externí (nezávislí) spolupracovníci působili v daných zemích na základě živnostenského listu. Vlastní firma byla založena v Bělehradě (Srbsku) v roce 2016. Společnost se nazývá MC South Europe DOO. (Interní zdroje společnosti)

Česká firma Market Connect CE, s. r. o., byla založena a zapsána do Obchodního rejstříku v listopadu 2017. Podle vývoje obchodu na dalších trzích mohou být v budoucnu zřízeny další společnosti v některých zemích bývalého Sovětského svazu.

Zakladatel Ing. Neumann a další poradci jsou akreditováni jako konzultanti Evropské banky pro obnovu a rozvoj, také u České rozvojové agentury a Agentury pro vývoz a investice v Belgii.

7 SITUAČNÍ ANALÝZA

Tato část diplomové práce je zaměřená na situační analýzu prostředí společnosti. Pro analýzu makroprostředí je využita analýza PESTLE. Pro zhodnocení interního a vnějšího prostředí SWOT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil pro posouzení mikroprostředí. Na SWOT analýzu navazuje technika hodnocení externích a interních faktorů - EFE a IFE matice.

7.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza slouží k posouzení vnějšího prostředí společnosti. Skládá se z politického, ekologického, ekonomického, sociálního (společenského), technologického a legislativního prostředí. Pro účely analýzy bylo politické a legislativní prostředí sloučeno dohromady.

7.1.1 Politické a legislativní prostředí

V současné době se politické a legislativní prostředí mění a je nestálé. Problémy s důvěrou ve vládu a složení vlády, volba prezidenta republiky a neustálé změny v zahraniční politice patří k největším k faktorům, které oblast podnikání ovlivňují. Dále jsou to například pracovní právo pro studenty a cizince ze zahraničí, omezení vstupu a délka pobytu občanů ze třetích zemí, daňová politika nebo regulace v zahraničním obchodě.

Prostředí společnosti ovlivňuje Evropská unie svými nařízeními. Česká republika se zavázala svým vstupem k plnění povinností daných Evropskými zákony. Nejvýznamnějším dopadem bylo zrušení cel a jednotný trh, zajištění volného pohybu zboží, služeb a osob (Shengenský prostor). Ve vztahu ke společnosti Market Connect CE, s. r. o. byla umožněna jednotná obchodní politika ke státům, které nejsou její součástí. V současné době je Srbsko jedním z kandidátů pro vstup do členských států EU.

Na druhou stranu se tyto výhody netýkají dalších států, na které je společnost zaměřená. Důležitým bodem, který ovlivňuje export, jsou právě zmíněná cla, vízová povinnost a čekací doby na hranicích, případně různá omezení dovozu a složitá administrativa. Závisí na dané zemi, zda uplatňuje celní úlevy nebo různá osvobození od placení a vstupu. Česká republika má s jednotlivými nečlenskými státy uzavřené smlouvy, které se týkají například dvojího zdanění (např. daň z příjmů a majetku), dohody o spolupráci, o ochraně investic nebo smlouvy o mezinárodní silniční dopravě.

Mezi významné ujednání patří CEFTA (Central European Free Trade Agreement – Středoevropská zóna volného obchodu), která ruší technické bariéry pro dovoz a vývoz zboží a snižuje administrativu. Patří sem mimo jiné Bosna a Hercegovina nebo Srbsko a patřila sem například i Česká republika nebo Chorvatsko do doby vstupu do EU. Každá společnost, která by chtěla vyvážet nebo poskytovat poradenské služby by měla znát politickou situaci v dané zemi a rozumět zákonům a omezením, aby se mohla vyhnout zbytečným nesnázím a nadbytečným nákladům.

7.1.2 Ekonomické prostředí

„Tempo růstu světového obchodu i zpracovatelského průmyslu pozvolna nabírá na dynamice a indikátory důvěry v soukromém sektoru posílily, v řadě zemí dokonce nad předkrizovou úroveň. Současně se však podstatně zvýšila geopolitická rizika. Hlavním tahounem hospodářského růstu zůstává Čína, kde ve 2. čtvrtletí 2017 dosáhl mezičtvrtletní růst HDP 1,7 %. Rovněž tempo růstu v USA i eurozóně zrychlilo a činilo 0,8 %, respektive 0,7 %.“ (Makroekonomická predikce - listopad 2017, ©2017)

Česká ekonomika se nachází ve velmi dobré kondici a těží z příznivých podmínek. Růst ve 2. čtvrtletí 2017 v porovnání s předchozím čtvrtletím dostáhl rekordních 2,5 %. Reální HDP se pak meziročně zvýšil o 3,4 %, po očištění sezónních a kalendářních vlivů (kdy 2. čtvrtletí 2017 mělo o 4 pracovní dny více) činil růst až 4,7 %. (Makroekonomická predikce - listopad 2017, ©2017)

Ministerstvo financí ČR (Makroekonomická predikce - listopad 2017, ©2017) očekává dobrou ekonomickou situaci i v následujícím roce 2018. Růst bude tažen spotřebou domácností, která bude odrážena růstem mezd při nízké nezaměstnanosti, při míře participace a počtu volných pracovních míst. Spotřeba bude podpořena i zvyšováním platů v sektoru vlády a snížením zátěže rodin s dětmi u daní. Investice by měly být podpořeny Evropskými strukturálními a investičními fondy. Kondice české ekonomiky vede ke zvýšení predikce růstu reálného HDP v roce 2018 na 3,3 %.

Do ekonomického prostředí lze zařadit také kurzy cizích měn, které jsou důležité pro společnosti, které chtějí vyvážet zboží a služby do zahraničí. Kurzovní lístek vydává Česká národní banka. Mezi nejvýznamnější devizové operace na domácím trhu patří devizové intervence, jejichž cílem je zajištění devizové likvidity země a ovlivnění inflace. Změny

kurzů jsou jednou z příčin, které mohou ovlivnit vyvážející společnosti nebo společnosti, které se rozhodují o expanzi do zahraničí.

Tab. 2. Ekonomický vývoj (Makroekonomická predikce - listopad 2017, ©2017)

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2017	2018
							Aktuální predikce		Minulá predikce	
Hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč, b. c.</i>	4 060	4 098	4 314	4 596	4 773	5 024	5 299	4 993	5 234
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s. c.</i>	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,1	3,3	3,1	2,9
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s. c.</i>	-1,2	0,5	1,8	3,7	3,6	3,9	3,5	2,9	3,1
Spotřeba vlády	<i>růst v %, s. c.</i>	-2,0	2,5	1,1	1,9	2,0	1,9	1,7	1,9	1,7
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v %, s. c.</i>	-3,1	-2,5	3,9	10,2	-2,3	6,2	4,1	3,8	3,5
Příspěvek ZO k růstu HDP	<i>p.b., s. c.</i>	1,3	0,1	-0,2	-0,2	1,2	0,9	0,3	0,6	0,2
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	<i>p.b., s. c.</i>	-0,2	-0,7	1,1	0,8	0,0	-0,5	0,0	-0,1	0,0
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	1,5	1,4	2,5	1,2	1,2	1,1	2,1	1,4	1,8
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,4	2,4	2,2	1,6
Zaměstnanost	<i>růst v %</i>	0,4	1,0	0,8	1,4	1,9	1,4	0,4	1,4	0,4
Míra nezaměstnanosti	<i>průměr v %</i>	7,0	7,0	6,1	5,1	4,0	3,0	2,8	3,2	2,9
Objem mezd a platů	<i>růst v %, b.c.</i>	2,6	0,5	3,6	4,8	5,8	7,4	7,6	6,1	5,6
Saldo běžného účtu	<i>% HDP</i>	-1,6	-0,5	0,2	0,2	1,1	0,6	0,5	0,7	0,8
Saldo vládního účtu	<i>% HDP</i>	-3,9	-1,2	-1,9	-0,6	0,7	1,1	1,3	0,4	x
<i>Předpoklady:</i>										
Směnný kurz CZK/EUR		25,1	26	27,5	27,3	27	26,4	25,5	26,4	25,6
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	2,8	2,1	1,6	0,6	0,4	0,9	1,5	0,9	1,5
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	122	109	99	52	44	53	55	49	50
HDP eurozóny	<i>růst %, s. c.</i>	-0,9	-0,2	1,3	2,1	1,8	2,1	2,0	1,8	1,8

Podle Českého statistického úřadu (Zahraniční obchod ČR – listopad 2017, 2018) byl největší podíl vývozu zboží a služeb v roce 2016 do států Evropské unie (přibližně 83 %). V roce 2017 se podíl více méně nezměnil (83,8 %), přičemž zatím nebylo připočteno 4. čtvrtletí 2017. Největší export byl do Německa (a činil 32,8 %), dále na Slovensko, do Polska, Rakouska a Spojeného království. Největší podíl dovozu do České republiky byl také z Německa, dále z Číny, Polska a Slovenska. V následující tabulce lze vidět porovnání exportu a importu zboží v mil. Kč.

Tab. 3. Vývoz a dovoz ČR (Zahraniční obchod ČR, 2018, vl. zpracování)

	2016				2017		
	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí
Vývoz	1 001 596	1 018 507	939 887	1 014 053	1 076 621	1 064 813	984 012
Dovoz	860 688	879 314	839 082	915 587	942 807	946 775	899 495

Pozn.: Údaje v mil. Kč

V následující tabulce jsou uvedené údaje Ministerstva průmyslu a obchodu (Zahraniční obchod 1/2018, © 2005 – 2018) týkající se vývozu a dovozu do vybraných zahraničních zemí, kde společnost působí. Údaje lze porovnat za 1. čtvrtletí 2017 a 1. čtvrtletí 2018. Údaje jsou v milionech Kč. Na tabulce lze vidět, že vývoz z České republiky se neustále zvyšuje. Převažuje vývoz do Ruské federace, dále na Ukrajinu nebo do Srbska. Naopak do České republiky se dováží převážně z Ruské federace, Ukrajiny, Ázerbájdžánu a Kazachstánu.

Tab. 4. Vývoz a dovoz do vybraných států (Zahraniční obchod 1/2018, © 2005 – 2018)

Vybrané země	Vývoz		Dovoz	
	1/2017	1/2018	1/2017	1/2018
Kazachstán	203,7	240,7	669,0	1 405,2
Ruská federace	5 928,5	6 220,8	8 082,6	5 945,4
Ukrajina	1 554,4	2 274,2	1 708,0	2 195,6
Ázerbájdžán	110,4	216,0	2 056,1	1 989,0
Bělorusko	250,4	380,2	172,5	281,9
Srbsko	1 192,6	1 245,6	688,9	910,0

Pozn.: Údaje v mil. Kč

7.1.3 Sociální (společenské) prostředí

Sociální prostředí se týká především demografického vývoje, životního stylu obyvatelstva, trendů nebo například úrovně vzdělání. Podle údajů Českého statistického úřadu měla Česká republika k 30. září 2017 celkem 10 579 473 obyvatel. V následující tabulce je uvedené rozdělení obyvatelstva podle pohlaví a věkových skupin. V celkovém počtu složení obyvatelstva je zahrnutý i počet cizinců, kteří mají trvalé bydliště na území ČR, a to bez ohledu na státní příslušnost. Na číslech je vidět trend pomalého stárnutí obyvatelstva a trend, kdy se ženy dožívají vyššího věku než muži.

Tab. 5. Složení obyvatelstva (Česká republika v číslech - 2017, 2017)

Složení obyvatelstva podle věkových skupin k 31.12.	2013	2014	2015	2016
Celkem	10 512	10 538	10 554	10 579
do 14 let	1 577	1 601	1 624	1 647
15-64 let	7 109	7 057	6 998	6 943
65 a více let	1 826	1 880	1 932	1 989
Muži	5 162	5 177	5 186	5 201
do 14 let	809	821	833	845
15-64 let	3 601	3 577	3 550	3 526
65 a více let	752	778	803	830
Ženy	5 350	5 361	5 368	5 378
do 14 let	768	780	791	803
15-64 let	3 508	3 479	3 447	3 416
65 a více let	1 074	1 102	1 129	1 159

Pozn.: V tis. osob

Společnost se rozhodla založit firmu právě ve Zlíně, kde se nachází mimo jiné i Univerzita Tomáše Bati. Podle údajů na stránkách statutárního města Zlína (Univerzitní město, ©2018) se počet studentů pohybuje kolem 12 500 a univerzita se řadí ke středně velkým univerzitám v ČR. Jsou podporovány všechny formy mezinárodní spolupráce od výměnných pobytů až po vědecké a výzkumné práce na projektech. Zlín je proto považován za univerzitní město a přijíždějící zahraniční studenti mohou významně přispět společnosti svými poznatky a zkušenostmi.

Česká republika má díky svému geografickému umístění a historii, kdy byla součástí Sovětského svazu, výhodu pochopení kulturní mentality jak západní, tak východní Evropy zároveň. Právě tuto možnost postrádá část západních firem, které se chtějí orientovat na východní trhy.

7.1.4 Technologické prostředí

Technologie se každým rokem vyvíjí a mění. Je na podniku, aby je dokázal sledovat a udržovat krok. Modernější technologie usnadňují práci, především pokud se jedná o komunikační a telekomunikační sítě, nové stroje a vybavení, stejně jako informační technologie. Cílem neustálého zlepšování je usnadnění lidské práce (nebo její nahrazení), zvýšení konkurenceschopnosti, snížení nákladů a zrychlení procesu.

Podle Českého statistického úřadu (Česká republika v číslech - 2017, 2017) mělo k lednu 2017 celkem 97,6 % podniků připojení k internetu. Přičemž celkem 82,9 % podniků vlastní internetové stránky. Údaje ukazují, že pouze 34,1 % z podniků má profil na sociálních sítích. Tyto údaje se od roku 2014 stále zvyšují.

Celkem 76,3 % domácností bylo ve 2. čtvrtletí 2017 vybaveno počítačem. Přičemž 77,2 % má připojení k internetu. Počet jednotlivců, kteří používají internet, se každým rokem zvyšuje (v roce 2017 to bylo kolem 78,8 %), přičemž až 50,4 % používá internet na svém mobilním telefonu. Nejvíce internet využívá skupina 16-24 let. (Česká republika v číslech - 2017, 2017)

Tab. 6. Informační společnost (Česká republika v číslech - 2017, 2017)

Období šetření - leden daného roku	2014	2015	2016	2017
Podniky mající (%):				
připojení k internetu	97,8	97,9	97,7	97,6
s rychlostí 30 Mb/s a více	19,8	19,2	24,3	21,4
používající optické připojení	13,2	13,3	18,0	21,4
webové stránky	82,8	82,7	82,2	82,9
profil na sociálních sítích	21,8	23,5	30,3	34,1
Zaměstanci používající v práci (%):				
počítač s přístupem na internet	38,8	38,3	36,9	41,6
přenosná nebo mobilní zařízení s přístupem na internet	15,8	x	19,3	24,6

Pozn.: Podíl na celkovém počtu podniků/zaměstnanců

V současné době existují různé mobilní aplikace pro podporu volání do zahraničí za přijatelnou cenu, než kterou by společnosti získaly od operátorů. Fungují na principu zaplacení kreditu (buď jednotná částka a volat lze neomezeně, nebo se účtují po minutách). Dále jsou to technologie volání pomocí VoIP (Voice over Internet Protocol)

prostřednictvím počítačové nebo jiné dostupné sítě. Podporují je i české společnosti, které ovšem dělí velké cenové rozdíly a kvalita.

Pro Market Connect CE jsou právě tyto druhy komunikačních technologií důležité především z důvodu komunikace s domácími i zahraničními zákazníky a ke zlepšení nabízených služeb. Právě díky nim lze kontaktovat zahraniční podniky levněji, než přes obyčejného operátora. Internet se stává dostupným a je možné se k internetu již téměř odkudkoli připojit. I jeho cena pomalu klesá, přičemž se klade důraz na kvalitu a rychlost přenášených dat.

V rámci CRM jsou hodně využívány webové stránky, systémy nebo různé softwary. Mobilní telefony pomalu nahrazují osobní počítače, a proto vzniká potřeba propojení s těmito CRM systémy. Především proto, že mobilní telefon (nebo tablet) je skladnější a lidé jej v současné době nosí neustále s sebou, proto není potřeba mít počítač.

7.1.5 Ekologické prostředí

Znečišťování ovzduší a vod, odpady, různá environmentální rizika v oblasti chemie a havárií patří mezi problémy současné společnosti. Každá vláda se snaží svými předpisy snižovat škodlivé dopady výroby na přírodu a život obyvatel, například pomocí daní, zákonů a omezení. A případně poskytuje dotace na podporu zlepšení například kotlíkové dotace. Dále tuto problematiku řeší také Evropská unie.

Je důležité, aby daný podnik byl ekologicky šetrný a dbal na životní prostředí. Zvyšuje se povědomí zákazníků, kteří preferují výrobky, které jsou šetrné a neznečišťují životní prostředí. Při svém rozhodování si vyberou právě ten výrobek společnosti, která je ekologicky smýšlející a tyto podmínky splňuje. Obchod s ekologickými výrobky roste a roste i jejich vývoz do zahraničních zemí, které právě tyto environmentální problémy mají nebo s nimi bojují.

Ekologické prostředí je důležité i z pohledu mezinárodního prostředí. Méně vyspělé státy začínají otevírat trhy zahraničním podnikům a investorům. Proto podniky, zabývající se touto problematikou mají možnost expandovat do zahraničí, kde začíná růst poptávka po technologiích, environmentálních výrobcích a obnovitelných zdrojích. Právě vláda a místní úřady tyto společnosti chtějí přilákat prostřednictvím úlev a osvobození od cel nebo daní.

7.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza je důležitou součástí strategického řízení společnosti. Umožňuje zamyšlení nad podnikáním a hodnotí pět sil, které na společnost působí: stávající konkurenci, vyjednávací sílu dodavatelů, ohrožení ze strany substitutů, vstup nových konkurentů na trh a vyjednávací sílu kupujících (odběratelů). V některé literatuře a na internetu se objevuje i šestá síla a to komplementy a působení vlády a veřejnosti.

7.2.1 Stávající konkurenti

Konkurenci společnosti lze rozdělit na konkurenci, která se zaměřuje na poradenskou činnost a dále konkurenci specializovanou na zastupování jednotlivých technologií na zahraničních trzích. **Contechin, s. r. o.** patří mezi významné konkurenty v oblasti zastupování. Pro malé a střední firmy dále působí celá řada zástupců.

V oblasti poradenství působí několik společností. Mezi významné lze zařadit **Českou exportní agenturu**, která se zaměřuje na pomoc středním a malým podnikům při exportu. Mezi její služby patří interní i externí zpracování marketingových studií, pomoc při volbě strategie vstupu na zahraniční trhy, hledání potencionálních partnerů. Mimo jiné nabízí účast a zastupování na zahraničních veletrzích a výstavách.

Dalším konkurentem je **CzechTrade**, který nabízí konzultační činnost, informační servis a hledání zahraničních partnerů, ale již nepodporuje zastoupení technologií. CzechTrade disponuje širokou sítí více než padesáti zahraničních kanceláří na pěti kontinentech. Jde o agenturu, která byla založena Ministerstvem průmyslu a obchodu.

EasyLink Business Services je další konzultační společností zabývající se strategickým průzkumem a analýzou trhů. Jako předešlé společnosti nabízí síť pracovníků v zahraničí (celkem 13 a to například v Rusku, Srbsku nebo v Rumunsku). **MAEP** je společnost, patří k partnerům Ministerstva průmyslu a obchodu. Zjišťuje účast a prezentaci České republiky (i českých firem) na zahraničních výstavách a veletrzích – hlavní činnost. Nabízí zastupování firem v zahraničí, stavební činnost a grafické práce. Kromě toho spolupracuje s CzechTrade. Mezi přímou konkurenci lze zařadit i společnost **ROSIVA Šumperk**, která nabízí exportní a marketingové služby a zaměřuje se pouze na východní trhy.

Mezi nepřímé konkurenty patří celá řada firem, které se specializují na obchodní a firemní poradenství, právní činnosti, inovace ve firmách, správu daní a účetnictví nebo vzdělávání a organizační poradenství. Tyto firmy jsou aktivní nejen na českém, ale i zahraničních

trzích. Společnost Market Connect má přímé i nepřímé konkurenty v ostatních zahraničních zemích. Pro účely diplomové práce byly uvedeny pouze příklady českých společností, které jsou konkurenty společností.

Konkurence má silnou vyjednávací pozici a v budoucnu lze přepokládat zvyšující se tlak od konkurentů. Především i proto, že se konkurenční firmy nachází nejen na domácím, ale i na zahraničních trzích a v zemích realizace.

7.2.2 Vstup nových konkurentů

S rostoucí ekonomikou roste zájem o vývoz do zahraničí a může se stát, že poroste množství potencionální konkurence. Je nutné sledovat vstup nových konkurentů. Zaměstnanci současných konkurentů se mohou rozhodnout o odchodu ze zaměstnání a založení vlastní agentury pro podporu českého exportu. Budou mít potřebné zkušenosti a informace o trzích a využijí již získané kontakty.

Dále je možnost vzniku nových agentur přímo v zemích realizace, které mohou poskytovat služby pomoci při vstupu na jejich domácí trh. Jejich výhodou by byla dokonalá znalost místního práva a legislativy. V případě problémů by věděli, na koho se obrátit nebo s kým dané problémy řešit, měli by kontakty na místní úřady a další organizace, se kterými by mohli spolupracovat.

Tato síla je pro společnost závažná, především i proto, že její konkurenti se nacházejí i mimo hranice České republiky. Společnost Market Connect CE bude muset čelit zvyšujícímu se tlaku ze strany nové konkurence. Je možné, že v budoucnu začnou vznikat podobné společnosti s cílem získání zákazníků a zvýšení exportu.

7.2.3 Substituty

Díky internetu a modernějším technologiím se společnosti mohou snadno dostat k informacím o ostatních trzích a začít usilovat o vstup i bez využití služeb některé z konzultačních firem. Při zdárném proniknutí mohou ušetřit náklady na poradenství, ale tato práce zabere čas a může se stát, že bez dostatečného know-how a kontaktů nemusí na zahraničním trhu uspět.

Jako náhrada za využití konzultačních a zprostředkovatelských služeb mohou být exportní a strategické aliance, kdy se společnost může spojit s jinou nadnárodní společností. Získá

tak různé výhody a rozloží rizika, přičemž si zachovají nezávislost. Dělí se tak o své know-how, o zdroje a dovednosti, které jim pomohou získat nebo udržet pozici na daném trhu.

Další možností je tzv. Piggyback, v rámci které velké a významné společnosti v oblasti vývozu do zahraničí poskytují své distribuční kanály menším firmám. Za úplatu získají možnost využití zkušeností velké firmy. Platí ovšem, že čím větší firma nabízí tuto možnost, tím větší závazky vznikají menším společnostem. Lze dále uvést jiné možnosti vstupu na zahraniční trhy a to například licenční obchody, franchising nebo pomocí prostředníků v cizině.

Ekonomika ČR se nachází v dobré kondici a se zdokonalováním technologií a nových možností se tlak na substituty a náhradu za konzultační služby zvyšuje. Výhodou zůstává, že pracovníci společnosti jsou akreditováni a to může být rozhodující faktor o úvahách nahrazení nebo nenahrazení jejích služeb. Přesto by společnost měla tyto nové možnosti sledovat.

7.2.4 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci jsou pro každý podnik důležití. Vyjednávací silou se rozumí vliv zákazníka na cenu dané služby. Zákazníci a klienti se mohou rozhodnout, či služby využijí, mohou si nechat sestavit nabídku ceny a podle ní si vybírat. V případě exportu do zahraničí je pro zákazníky důležité, aby si vybrali schopnou společnost, která jim s problémy pomůže a usnadní práci. Cena by měla být úměrná konkurenci a zároveň pokrývat náklady spojené s činností a zisk.

Významnou roli ve službách hrají i doporučení a kladné recenze. Ty mohou ovlivnit rozhodování někdy i více než cena. To platí i u poskytovatelů služeb. Zákazníci hledají informace o úspěšně ukončených projektech společnosti. Zaměstnanci jsou akreditováni například u Evropské banky pro obnovu nebo u České rozvojové agentury a to může významně ovlivnit rozhodnutí klientů.

Vyjednávací síla zákazníků je pro společnost závažná. V budoucnu lze očekávat zvyšující se tlak ze strany klientů na kvalitu, rychlost a provedení služeb. Pro uspokojení zákazníků by se měla společnost zaměřit na tyto klíčové faktory, protože jsou to zákazníci, kteří hodnotí služby a přinesou společnosti příjem. Se silou zákazníků přichází také zvyšující se nároky na odbornost a neustálé sledování trhů.

7.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Vliv dodavatelů u poradenských služeb není významně důležitý, tak jako u jiných prodejců výrobků a zboží, kteří je pro své podnikání potřebují, aby mohli vyrábět. Proto dodavatelé nemají silnou vyjednávací pozici. Činnost poradenských služeb a společnosti Market Connect závisí především na kvalitní telekomunikační síti, rychlosti internetu a dodávce energií (elektrina, voda apod.).

Vyjednávací síla dodavatelů je nízká a proto se do budoucna neočekávají velké změny. Protože společnost sídlí v podnikatelském inkubátoru, platí jednotnou cenu za energie a prostory a nelze tedy tyto ceny ovlivnit přechodem k jinému dodavateli. Může změnit pouze poskytovatele internetu nebo telefonních služeb v případě, že stávající dodavatel pro celou budovu by se stal nevyhovujícím.

7.3 SWOT analýza

SWOT analýza zkoumá interní a externí vlivy v dané společnosti. Posuzují se slabé a silné stránky a dále příležitosti a hrozby, které hrozí z vnějšího prostředí společnosti.

Tab. 7. Silné a slabé stránky (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Znalost zahraničních trhů	Time management
Konzultanti v jednotlivých zemích	Vytiženost jednoho pracovníka
Databáze kontaktů	Nefunkční webové stránky
Osobní přístup	Nedostatečná propagace
Udržování dlouhodobých vztahů	Externí poradci nejsou zaměstnanci
Semináře a propagace firem	
Spolupráce s velvyslanectvími, CzechTrade	

Mezi silné stránky společnosti Market Connect CE patří především znalost zahraničních trhů. Díky konzultantům v jednotlivých zemích působnosti lze sledovat změny, vývoj trhu a ekonomiky a zejména jsou možné kontakty s obchodními partnery nebo zákazníky. Je jednodušší, pokud v dané zemi je osoba, která může přímo pomoci české firmě při orientaci na trhu a pomoci s propagací. Významná je i spolupráce s velvyslanectvími ČR, CzechTrade (kterou ovšem lze zařadit i do konkurence).

Společnost disponuje kontakty, které majitel a další spolupracovníci získali díky dlouholetým zkušenostem a práci. Databáze se skládá z kontaktů na partnerské organizace, spolupracovníky a současné i dřívější zákazníky. Společnost může klientům poskytnout kontakty v dané zemi pro ulehčení podmínek pro vstup na trh.

Osobní přístup znamená pomoc při řešení otázek. Jsou pořádány semináře a meetingy, pro zajištění informovanosti, jak projekt postupuje, jaké budou další kroky a co zatím bylo uskutečněno. Market Connect CE se účastní také veletrhů a seminářů v zemích realizace, aby pomohl klientům s propagací svých produktů a služeb.

Mezi významné slabé stránky společnosti patří time management a vytíženost jednatele společnosti. Jeho časté výjezdy do zahraničních zemí, cestování po klientech a prezentacích ztěžuje realizaci projektů a řízení spolupracovníků. Při vytíženosti nestíhá odpovídat na méně důležité emaily. Kontakt probíhá především přes telefon a při volání mimo Evropskou unii se účtují vysoké ceny. Bylo by vhodné zaměstnat sekretářku, která by se mohla starat o všechny hovory a byla vždy k zastížení v kanceláři.

Další slabou stránkou je funkčnost internetových stránek, které nejsou již nějakou dobu v provozu, a pracuje se na jejich přeměně a zprovoznění. V tomto případě hrozí, že potenciální klienti si společnost nemohou vyhledat a dají přednost té firmě, která je zaujme svými stránkami. Webové stránky byly funkční, ale v poslední době nevyhovovaly provozu a byly neaktuální.

Nedostatečná propagace patří k předešlému bodu. Společnost nemá účet na sociálních sítích. Výjimkou je LinkedIn, kam se ale firmy, které tam nejsou registrované, nedostanou nebo mají omezené množství informací. Ovšem propagace není tak důležitá, především díky kontaktům a dlouhodobé spolupráci s některými klienty.

Při zadání jména společnosti do internetového vyhledávače jsou nalezeny pouze základní informace o společnosti (například zápisy do rejstříků apod.), italská společnost stejného názvu a profil lucemburské pobočky na sociální síti LinkedIn. Pro síť poboček by vyhovovala jedna internetová stránka i jeden profil na sociální síti. Na webových stránkách by informace měly být přeloženy do několika významných jazyků – češtiny, angličtiny a ruštiny. Jak pro české, tak pro zahraniční firmy.

Společnost sdílí soubory se svými zaměstnanci a konzultanty pomocí složek na Google Drive. Výhodou je, že k souborům mají přístup pouze členové, kterým byl poskytnut přístup. Zahrnují údaje o společnostech, o zaměstnancích, konkurenčních firmách

i bývalých projektech. Složky obsahují některé přebytečné informace pro ty, kteří je tak často nevyužívají.

Mezi další slabou stránku lze zařadit fakt, že externí konzultanti společnosti nejsou jejími zaměstnanci a mohou tak firmu snadno opustit.

Tab. 8. Příležitosti a hrozby (vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Růst exportu Budoucí veletrhy Navázání nových partnerství Země otevírají své trhy Technologický pokrok Uzavření smlouvy s externími poradci	Politické problémy v zemích Legislativa a omezení Konkurence Kurzy měn Využití jiných možností vývozu

Mezi příležitosti patří především dobrá kondice ekonomiky a s ní spojený růst exportu výrobků. Český trh je dobře pokryt, proto se společnosti snaží expandovat i do zahraničí s cílem většího zisku, zlepšení konkurenceschopnosti a výhodnějších podmínek. Proto se budou chtít obrátit na ty společnosti, které poskytují poradenské služby a pomohou jim s exportem a získáním kontaktů na zahraničním trhu.

Příležitostí jsou i budoucí veletrhy a účast společnosti Market Connect CE na nich. Jde o zviditelnění a také o získání více kontaktů. Mohou to být jak veletrhy v České republice, tak v zahraničí. V zahraničí lze získat cenné kontakty na partnery, ale také představitele vlády a obcí, kteří mají na starost právě zahraniční styky. Východní země se snaží otevřít své trhy, aby přilákaly potenciální dodavatele zboží, které jim chybí nebo kterého mají nedostatek. Uzavírají se nové dohody smlouvy mezi zeměmi i Evropskou unií, které zlepšují podmínky vstupu na trhy, úlevy od daní, prominutí některých daní, zjednodušení administrativy a papírování. Market Connect CE může dále rozšířit partnerství se zahraničními organizacemi.

Existují i hrozby, ty jsou spojené s politickými i ekonomickými problémy v zemích realizace projektů. Kdykoli mohou nastat nepokoje, padnout vláda a to vše by se mohlo odrazit jak na klientech, tak na společnosti Market Connect CE. Je důležité proto trhy sledovat. S politikou souvisí také legislativa a právo. I přestože se zahraniční země snaží nalákat firmy z jiných států, neznámá to, že mají jednoduché legislativní podmínky

a mohou mít zajištěnu ochranu domácího trhu. Právě složitá administrativa a různá nařízení mohou potencionální klienty odradit.

S růstem exportu mohou začít vznikat exportní a vývozní aliance, které mohou pomoci se vstupem na zahraniční trhy. Velké nadnárodní společnosti mohou poskytnout své distribuční kanály a usnadní logistiku malým společnostem. Ty proto nebudou potřebovat využít služeb konzultačních firem.

V neposlední řadě existuje hrozba také od konkurence, která poskytuje podobné poradenské služby. Konkurence jak česká tak zahraniční. U zahraniční konkurence hrozí, že může vypomocet firmám při vstupu na svůj trh, který zná a zná i podmínky vstupu, omezení a právní legislativu. A právě proto se může stát, že nebudou potřebovat služby „domácí“ poradenské společnosti.

7.3.1 Matice EFE

Tab. 9. Matice EFE (vlastní zpracování)

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Růst exportu	0,11	4	0,44
O2	Budoucí veletrhy	0,10	3	0,30
O3	Země otevírají své trhy	0,13	4	0,52
O4	Navázání nových partnerství	0,08	3	0,24
O5	Technologický pokrok	0,07	4	0,28
T1	Politické problémy v zemích	0,14	1	0,14
T2	Legislativa a omezení	0,14	1	0,14
T3	Konkurence	0,10	2	0,20
T4	Kurzy měn	0,08	2	0,16
T5	Využití jiných možností vývozu	0,05	1	0,05
				2,47

Matice EFE se soustředí na hodnocení externí faktory SWOT analýzy. Pro sestavení se vybere stejný počet příležitostí a hrozeb, kterým se připojí váha, přičemž součet vah se musí rovnat 1,00. Poté se přičítají jednotlivé body:

- 4 body znamenají významnou příležitost,
- 3 body nevýznamnou příležitost,
- 2 body nevýznamnou hrozbu,
- 1 bod významnou hrozbu.

Celkový vážený součet u společnosti Market Connect CE se rovná 2,47. V tomto případě má záměr společnosti středně silnou hodnotu externí pozice.

7.3.2 Matice IFE

Tab. 10. Matice IFE (vlastní zpracování)

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Znalost zahraničních trhů	0,15	4	0,60
S2	Zahraníční konzultanti	0,12	4	0,48
S3	Databáze kontaktů	0,11	4	0,44
S4	Spolupráce s velvyslanectvími	0,08	3	0,24
S5	Osobní přístup	0,07	3	0,21
W1	Time management	0,16	1	0,16
W2	Nefunkční webové stránky	0,11	1	0,11
W3	Vytíženost jednoho pracovníka	0,06	1	0,06
W4	Nedostatečná propagace	0,09	2	0,18
W5	Externí poradci nejsou zaměstnanci	0,05	2	0,10
				2,58

Matice IFE hodnotí interní faktory. Stejně jako u matice EFE byla každé silné a slabé stránce připsána váha a body, podle toho zda je stránka významná nebo nevýznamná pro podnik. Obě hodnoty byly vynásobeny a následně sečteny.

Hodnocení bodů bylo následující:

- 4 body znamenají významnou silnou stránku,
- 3 body nevýznamnou silnou stránku,
- 2 body nevýznamnou slabou stránku,
- 1 bod významnou slabou stránku.

Výsledný vážený součet se rovná hodnotě 2,58. Ten znamená středně silnou hodnotu interní pozice společnosti.

Výsledky obou matic jsou spíše subjektivní a pro společnost je nutné se soustředit především na celý proces jejich tvorby, uvědomit si ty nejdůležitější faktory a to, jak na ně bude reagovat. Společnost Market Connect CE se opírá o středně silnou vnitřní i externí sílu. Lze říci, že naplnění strategických záměrů bude úspěšné. Je ale nezbytné, aby společnost neustále posilovala své interní a prostředí a aby dokázala reagovat na příležitosti a hrozby.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CRM

V současnosti společnost využívá CRM systém na serveru Nimble.com. Který umožňuje:

- správu kontaktů,
- vyhledávání a segmentaci,
- agendu aktivit a organizaci úkolů,
- obchodní inteligenci, která je důležitá pro úspěšný prodej a která pomáhá identifikovat klíčové zákazníky (podniky),
- prognostiku prodejů a jejich analýzu,
- hromadný emailový marketing,
- sledování emailů – zda byly otevřeny nebo ne.

Systém nabízí mobilní aplikaci správy kontaktů a agendy. Využívá kontakty v telefonu a kalendář s lidmi i podnikovými myšlenkami. Před každou schůzí umožňuje prohlédnout přehledné a jasné kontaktní informace a detaily o dané společnosti. Prostřednictvím aplikace umožňuje efektivně hledat a sledovat kontakty pomocí automatických upomínek při zaznamenávání poznámek a úkolů. Slouží pouze jako podpora kalendáře a kontaktů v telefonu, neumožňuje plné ovládání všech CRM funkcí. Pro ty se musí společnost připojit na internetové stránky. (Nimble Social CRM, ©2009-2018)

Kromě mobilní aplikace nabízí i aplikaci pro internetový vyhledávač, který napomáhá efektivně využít jakoukoli akci, třeba hledání v příchozích zprávách nebo na sociálních sítích. Aplikace automaticky zobrazuje informace o kontaktech společnosti a týmech, o historii komunikace, včetně emailů, sociálních interakcích a zprávách, poznámek a událostí v kalendáři pro každý kontakt v systému Nimble. Mimo jiné pracuje s aplikacemi od Googlu a s Office 365 k sjednocení všech důležitých informací a historie, aby umožnilo společnosti pracovat jako tým. K zachycení a analýze vedení, podpory e-mailového marketingu, pomocí integrace více než 100 aplikací. Velká část těchto služeb a možností je zahrnutá v dražší variantě. (Nimble Social CRM, ©2009-2018)

Nimble.com zahrnuje propojení se sociálními sítěmi, zahrnující Twitter, Facebook, Google+, Instagram a další. Server si automaticky propojí kontakt s účtem, získá informace a demografické údaje firmy. Díky segmentaci si společnost může vybrat jakýkoliv kontakt, se kterým se bude chtít propojit.

8.1 Náklady

Společnost si může vybrat podle potřeby z dvou cenových kategorií. První a základní varianta je Nimble jako management kontaktů pro týmy. Je to levnější varianta, která umožňuje maximální velikost uložených dat (kontaktů, emailových konverzací, příložených souborů) 1 GB na jednoho uživatele. Sjednocenou příchozí poštu z jednotlivých účtů, aplikaci správy kontaktů, synchronizaci kalendáře, management aktivit a úkolů, propojení se sociálními sítěmi (doplnění do profilu a kontaktů).

Omezení levnější verze je v záznamech kontaktů, když může zaznamenat celkem 5 000 záznamů o kontaktech (lidech a organizacích) uložených na jednom účtu. Uživatelské licence pro účet nejvýše 5, synchronizace emailových zpráv pouze na 30 dní uložení, limit importu kontaktů je 5 000. Pro uložení pokročilého hledání segmentů pro organizace je limit na 10. Pro sjednocení s jednotlivými sociálními médii (co se děje, plánované příspěvky na podnikový profil na Twitteru nebo Facebooku), předpověď prodejů a zpráv, pro sledování a hodnocení prodejních možností a celkové zvětšení možností a omezení je nutný upgrade levnější verze na dražší Business verzi. (Nimble Social CRM, ©2009-2018)

Tab. 11. Cena CRM v USD (vlastní zpracování)

Název		Cena za uživatele (USD)	
		při platbě ročně	platba měsíčně
Nimble Contact	Management kontaktů	9	12
Nimble Business	Marketing a sociální CRM	19	25

Cena levnější verze je 12 USD (v přepočtu 248,4 Kč) na uživatele za měsíc, v případě, že se cena platí měsíčně. Nebo 9 USD (186,3 Kč) na uživatele za měsíc, pokud se cena za využívání platí ročně. Dražší verze pro velké podniky, s chytrým prodejem a CRM marketingem je 19 USD (393,3 Kč) na uživatele za měsíc, pokud je cena placena za rok. Pokud by podnik platil měsíčně, tak se cena pohybuje na 25 USD (517,5 Kč) na uživatele. Uvedené ceny jsou závislé na kurzu měn, a proto jsou jen orientační.

Za rok by se náklady na Nimble Contact rovnaly 108 USD (případně 144 USD). U dražší verze by byly 228 USD (300 USD). Společnost disponuje starší verzí Nimble Legacy, která je oproti levnější verzi dražší a stojí 15 USD na měsíc. Nabízí větší množství funkcí oproti levnější verzi a oproti Nimble Business je výhodnější cenou a téměř srovnatelnými funkcemi.

8.2 Srovnání ostatních CRM systémů

V současné době existuje velké množství CRM systémů, které jsou dostupné jako software ke stažení nebo jsou dostupné na internetových stránkách po přihlášení uživatele. Každý má své výhody a nevýhody. Se vzrůstajícím množstvím vznikají nové společnosti, které jsou zaměřené na pomoc při výběru. Umožňují výběr na základě potřeb a požadavků společností.

Každý dostupný systém je v různém cenovém rozpětí. V příloze I je tabulka porovnání jednotlivých cen CRM. V porovnávaných CRM nejnižší cenu nabízí Pipedrive (v případě nezahrnutí Nimble). Ovšem nabízí velmi omezené množství funkcí. Pro účely společnosti by byla vhodná dražší verze Gold (za 29 EUR). Čím dražší verze, tím větší množství funkcí. U drahých variant se již sledují vývoje tržeb, vývoje výroby, činnosti týmu, umožňují jejich analýzy a vyhodnocení. Tyto varianty jsou určeny především pro velké a nadnárodní korporace, které mají obrovskou databázi zákazníků, a jejich obrat se pohybuje v milionech a mají mnoho zaměstnanců. Tyto funkce by proto byly nevyužívané a nákladné pro malé firmy, mezi které lze zařadit i společnost Market Connect CE.

Cena je u většiny dostupných CRM dvojitá. Záleží, zda ji podnik platí každý měsíc, nebo zaplatí jednou a na celý rok. Je výhodnější, když podnik platí ročně, získá tím výhodnější cenu. Cena se platí ve většině případů pomocí debetní karty online. České CRM systémy nejsou na trhu příliš rozšířeny (možná právě kvůli obrovské konkurenci), proto jsou hodně využívány zahraniční servery a softwary. Každá společnost by měla všechny možnosti zvážit podle svých potřeb a velikosti, protože výběr CRM systému je závazek na několik let.

Velká část porovnávaných CRM neposkytovala údaje o ceně. Z toho důvodu je společnost musí kontaktovat, aby ji získaly. Poskytovatelé si tak chtějí pojistit možnost přizpůsobení jejich potřebám. Přesto v případě velké konkurence si společnosti mohou vybrat z těch, které cenu uvádí, aniž by složitě dodavatele oslovovaly. Téměř každá ze srovnávaných společností nabízí bezplatné zkušební verze, kdy si společnost může systém vyzkoušet a rozhodnout se, který vyhovuje jejím potřebám.

Sugar CRM poskytuje tři balíčky, jejichž cena se pohybuje od 40 do 150 USD/měsíc na uživatele při platbě na celý rok. Mothernode CRM nabízí podobné služby. Nabízí služby pro prodejní týmy, pro prodej a marketing a dále možnosti pro velké korporace.

Mezi levné a výhodné nabídky patří také Zoho CRM. Mezi produkty zahrnuje i bezplatnou verzi, kterou může využít až 10 uživatelů. Standardní verze stojí 15 EUR, přičemž za cenu 25 EUR společnost získá možnost využití sociálního CRM. Tedy propojení se sociálními sítěmi, jako je Facebook nebo Twitter. Společnost tak získá možnost sledovat tyto média, získávat tak kontakty a nové zákazníky. Naopak neuvádí, zda zahrnuje LinkedIn, který je pro společnost Market Connect CE významný.

Jedním z největších CRM poskytovatelů na světě patří Salesforce. Na trhu CRM patří mezi vedoucí pozice. V porovnání s ostatními, v cenové hladině patří ke střední skupině. Co se týká mobilní aplikace, neuvádí cenu, ale ke stažení je zdarma. Je možné, že za dodatečné funkce si bude muset společnost připlatit. Neuvádí ani možnost propojení účtu se sociálními médii.

Mezi drahé varianty mezi CRM patří Microsoft Dynamics, kdy nejlevnější varianta stojí 115 USD. Při každé další licenci pro uživatele se připlácí. Právě Microsoft umožňuje integraci s MS Office, která může pomoci společnosti, která vede databázi zákazníků například v podobě tabulky MS Excel. Další systémy tuto funkci neumožňují. CRM Oracle uvádí své ceny jako minimální a každá může být vyšší. Dále do dražších variant spadá například Pega CRM. Ten své ceny uvádí jako orientační, přičemž se cena může lišit na základě daných požadavků od společnosti.

8.3 Řízený rozhovor s vedoucím společnosti

Řízený rozhovor byl zapojen do diplomové práce pro získání více informací, jak společnost komunikuje a získává své zákazníky. Dále jako doplnění informací o CRM a cílech společnosti.

Zakladatel je akreditován jako specialista pro zahraniční země. Zákazníci mohou získat dotace, na konzultační služby vypsáných dotačních programů. Vybrané firmy zastupuje a získává provizi. Rozhodl se o rozdělení aktivit společnosti na konzultační činnosti a dále zastupování technologií.

Společnost své zákazníky získávala především prostřednictvím přímých kontaktů – přes telefon, na různých seminářích a veletrzích firem. Postupem času začala získávat kontakty pomocí doporučení od stávajících zákazníků a partnerů. Společnost neváhá si najít své zákazníky i sama. Někdy to vychází i z poptávky, kdy společnost má přehled o co je na

zahraničním trhu zájem a proto si vyhledá firmy v daném oboru a nabídne jim vlastní služby pomoci.

Společnost pořádá semináře a přednášky v zahraničních zemích pro místní společnosti a stánky na veletrzích. Jejich cílem je představení českých společností, které tak získají možnost seznámit potencionální partnery se svými výrobky (technologemi a službami). Například v lednu 2018 proběhla velká série B2B seminářů pro místní firmy i v Uzbekistánu. Přednášek se účastnil mimo jiné také velvyslanec.

Na otázku segmentování Ing. Neumann odpověděl, že společnost své zákazníky rozděluje podle několika kritérií:

1. Podle délky spolupráce – na jednorázové a dlouhodobé, tedy ty, se kterými společnost dlouhodobě spolupracuje.
2. Oborově – na ty, kteří využívají služby konzultační, zastupování obnovitelných technologií nebo kombinace obojího.
3. Teritorií zájmu – na jakou zemi jsou zákazníci zaměřeni.
4. Podle zemí – na české a zahraniční zákazníky.
5. Kritérií cílových skupin – B2B, B2G nebo kombinované.

B2G se rozumí veřejný sektor, kam spadají například školy. (business to government – tedy veřejný sektor, kam spadají například školy). Ty mohou být i kombinované. V současné době se společnost zaměřuje právě na vládní sektor a to především v zemích východní Evropy a bývalých států SSSR. Zde je potřeba přenosu zkušeností v oblastech ekologie, inovací, dodávky obnovitelných zdrojů, ale tak i na úrovni spolupráce.

System Nimble byl vybrán především pro jeho rozumnou cenu a jeho funkce propojení se sociálními sítěmi. V současnosti se vyskytla potřeba přizpůsobit systém, kdy je potřeba nalézt nové řešení, kde by se dalo jednoduše sdílet informace s klienty společnosti. Společnost musí vést dvojí údaje – ty, které jsou uvedené v systému a ty, které má v jednotlivých složkách a tabulkách.

Konzultační společnost, jako je Market Connect CE potřebuje systém, který by umožnil sdílení kontaktů i svým zákazníkům a klientům. Často se konají různé veletrhy a semináře, kde společnost získá kontakty a ty poté musí sdílet i s firmami, které společnost zastupuje. Je nutný systém pro řízení obchodu a marketingové činnosti.

9 SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI

Z hlediska mezinárodního obchodu jsou méně vyspělé země, které otevírají své trhy. Právě na těchto trzích je obrovská poptávka po ekologických výrobcích, polotovarech, technologiích a obnovitelných energiích. Vláda a další orgány se je snaží podporovat. Proto podniky, zabývající se touto oblastí, mají velkou šanci na těchto trzích uspět a s podporou místních úřadů úspěšně proniknout na trh. Z tohoto vyplývá příležitost pro společnost Market Connect CE.

Market Connect CE, s. r. o. se zaměřuje na konzultační činnost a zastupování technologií na zahraničních trzích. Mezi prioritní trhy patří především východní Evropa, střední Asie a státy bývalého SSSR. Společnost se skládá z pobočky ve Zlíně a třech dalších poboček v zahraničí. Spolupracuje s externími konzultanty v jednotlivých zemích.

Jak se společnost rozrůstá, přibývá spousta nových kontaktů a vzniká tedy potřeba sdílení těchto informací i s klienty společnosti a partnery. Probíhá neustálá spolupráce s lidmi z cizích zemí. Usnadnění by bylo především v kombinaci CRM s MS Excelem. CRM je nevyužíváno důsledně, a proto je nutné zavést systém a ten udržovat. Některé věci by se neměly dělat dvakrát a všechny důležité kontakty a informace by byly uschovány na jednom místě.

Databáze kontaktů a zajištění řízení vztahů se zákazníky je pro společnost podstatnou. Nepřehlednost, dvojí nebo zastaralé informace jsou neefektivní. Nadbytečná práce, kdy je nutné udržovat kontakty na dvou místech neustále aktuální. Ke kontaktům mají přístup i zahraniční spolupracovníci a je otázka, jak dostatečná je aktualizace a přírůstek nových firem, partnerů a ostatních kontaktů.

Z analýz vyplývá, že propagace společnosti není významná, přesto je potřeba, aby společnosti získaly potřebné informace o firmě – například zajímavé a úspěšné projekty, doporučení nebo kontakty na zástupce. Internetové stránky jsou důležitým prostředkem, jak se představit novým klientům a reprezentovat se široké veřejnosti.

Pro velkou síť poboček by vyhovovala i jedna internetová adresa s možností nastavení stránek do několika jazyků, nejen do češtiny, ale především do angličtiny a ruštiny. Společnost využívá pouze sociální síť LinkedIn.

10 PROJEKT ZLEPŠENÍ VYUŽITÍ CRM

Společnost Market Connect CE má své stávající zákazníky, ty nové získává pomocí doporučení a osobních kontaktů. Jako poradenská a zprostředkovatelská společnost, zaměřená na zahraniční trhy si uchovává veškeré kontakty, které získala nejen na veletrzích a seminářích. Tato databáze kontaktů je pro společnost velmi důležitá. Nepřehlednost a dvojitá informace mohou vytvořit nadbytečnou práci nejen pro majitele, ale i pro spolupracovníky a partnery společnosti.

Po analytické části vyplynulo, že společnost nepotřebuje velkou propagaci pro získávání zákazníků, přesto webové stránky společnosti jsou nutnost, zvláště v případě, že se jedná o potencionální zájemce (ale i případné budoucí zaměstnance), kteří nejsou informováni o podrobných dotačních programech nebo nemají dostatečné informace. Právě internetové stránky jsou důležité pro získání základních informací o firmě. Webové stránky jsou významné i z hlediska prezentace společnosti.

10.1 Východiska projektu

Navržený projekt by měl být řešitelný a především by měl být akceptován všemi zúčastněnými osobami, které se dostávají do styku se zákazníky. CRM není pouze o daném systému, ale je nutné vytvořit celopodnikovou filozofii řízení vztahů se zákazníky. Systém CRM není všemocný a je potřeba, aby se nezapomínalo na přímý kontakt se zákazníky.

10.1.1 Cíle projektu

Cílem projektu je zlepšení využití CRM společnosti a její komunikace se zákazníky. Projekt byl navržen, aby zlepšil stav, kdy společnost nemůže vlastní údaje poskytovat svým klientům a partnerům. Nepřehlednost, neustálá spolupráce a sdílení souborů mezi jednotlivými spolupracovníky jsou problémy, které by majitel rád vyřešil úpravou CRM systému.

Mezi cílové skupiny projektu patří především pracovníci zahraničních zemí, partneři společnosti a klienti. Další skupinou jsou externí pracovníci a zástupci v zahraničních zemích. Systém CRM by měl být využitelný i pro ně. Právě oni získávají potřebné kontakty v daných zemích a je nutné, aby CRM rozuměli a dokázali jej ovládat.

Strategické cíle CRM:

- získání nových klientů,
- zlepšení komunikace mezi společností a dosavadními klienty,
- zlepšení prezentace společnosti,
- zatraktivnění společnosti,
- úspora potřebného času na správu,
- zvýšení profesionality zaměstnanců.

10.1.2 Požadavky na CRM

Pro potřeby společnosti se od CRM očekává možnost exportu a importu dat do tabulek. To by vedlo k ulehčení práce a vždy dvojitých informací – především z důvodu, kdy každý ze zahraničních poradců získává důležité kontakty, které je nutné přenést ať již do systému nebo do tabulek. Tím vzniká problém nepřehlednosti dat.

Market Connect CE potřebuje možnost sdílení informací (kontaktů) pro své klienty, s tím souvisí právě možnost exportu vybraných dat do tabulky. Velká část porovnávaných CRM tuto možnost neposkytuje.

Současný systém umožňuje integraci se sociálními sítěmi. A to je i požadavek do budoucna od nového systému, možnost vyhledávání společností i jejich prostřednictvím.

Dalším požadavkem na systém je jazyk. Proto je nutné vybrat především cizojazyčný, protože CRM budou při své práci využívat i ostatní konzultanti. Jsou to oni, kdo se střetává se zahraničními stranami a tím získávají potřebné kontakty, které je nutné zanést do systému.

Společnost vyžaduje systém, který by podporoval jak obchodní, tak marketingové činnosti. Systém by měl ulehčit práci na zpracování dat, zpřehlednit údaje a zjednodušit práci s kontakty.

10.1.3 Finanční požadavky

Pro úspěšnost a přijetí projektu je dodržení finančních požadavků. Společnost bude zajišťovat finance jen z vlastních zdrojů. Při zvýšení nákladů na projekt CRM a zajištění webových stránek, bude nutné zvýšit účtované ceny klientům, které by mohly negativně

ovlivnit jejich spokojenost. V případě velké finanční náročnosti se odloží navržený projekt do následujícího roku 2018 - 2019.

10.1.4 Zainterесované strany

Každá zainterесovaná strana může pozitivně nebo negativně ovlivnit úspěšnost projektu, případně výsledný projekt může ovlivnit je. Mezi zainterесované strany patří:

- **Vedoucí společnosti** – má zájem o úspěšnost projektu a jeho realizaci, očekává usnadnění práce s daty, zvýšení efektivity, zlepšení využití řízení vztahů se zákazníky a lepší komunikaci.
- **Externí konzultanti** – patří do strany, která bude projektem ovlivněna, a která bude mít významnou roli pro celkový úspěch. Je potřebné jejich proškolení a informování o výhodách, které CRM nabízí. Pozitivní vztah ke změnám a zákaznické smýšlení přispěje k lepší komunikaci a ovlivnění vývoje projektu. Právě oni budou v kontaktu s klienty a budou získávat důležité informace, které rozhodnou o jejich spokojenosti se společností.
- **Spolupracovníci (stážisti) na pobočce** – přichází také do kontaktu se zákazníky, především se zahraničními partnery, proto je potřebné, aby rozuměli důležitosti těchto vztahů a celkové filozofii společnosti.
- **Dodavatelé webu a CRM** – mají důležitý vliv na realizaci projektu. Může dojít k výpadkům webu, zdržení projektu nebo nedostatečné správě. Rychlé řešení problémů, poskytování pravidelného školení a zákaznická podpora umožní bezproblémový chod a uspokojení potřeb obou zúčastněných stran.
- **Zákazníci** – celý projekt se zaměřuje na jejich spokojenost a pozitivní vztah mezi nimi a společností. Budou projektem částečně ovlivněni, především v nových možnostech, které CRM nabízí. Při vyšší finanční náročnosti bude potřeba zvýšení cen poskytovaných služeb, které mohou klienty negativně ovlivnit.

10.2 Návrh projektu zlepšení využití CRM

CRM poskytovatelé byli vybíráni podle:

- ceny,
- jednoduchosti ovládání,
- rychlé a snadné implementace,

- nabízených funkcí,
- přínosu pro firmu,
- jazyka (angličtiny, případně ruštiny).

Na základě potřeb společnosti byly vybrány čtyři CRM systémy. V následující tabulce jsou porovnány podle funkcí, které jsou pro společnost významné. K rozhodujícímu kritériu patří i cena a proto nebyly zvoleny ty finančně náročnější možnosti, které se soustřeďovaly především na velké a nadnárodní organizace. Nákladnější CRM se již soustřeďují na plánování a analýzy prodeje, sledování činností pracovních týmů, zadávání úkolů pro týmy nebo například logistiku.

Tab. 12. Srovnání funkcí vybraných CRM (vlastní zpracování)

Funkce	CRM											
	Nimble		SalesForce				ZohoCRM			Pipedrive		
	NC	NB	Ess.	Prof.	Enter.	Unlim.	Stand.	Prof.	Enter.	Silver	Gold	Plat.
Integrace se sociálními médii	x	x	x	x	x	x	.	x	x	\$	\$	\$
Management kontaktů	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Integrace s emailem	x	x	x	x	x	x	x	x
Integrace s Google apps	.	.	.	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Email Marketing	x	x	.	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Export a import kontaktů	.	.	.	?	?	?	?	?	?	x	x	x
Management kampaní	?	?	.	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Analýza kampaní	.	.	.	\$	\$	\$?	?	?	?	?	?
Zacílení na zákazníky	x	x	x	x	x	x
Management příležitostí	x	x	x	x	x	x	x	x	x	?	?	?
Management úkolů	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Kompatibilita s VoIP standardy	x	x	x	x	x
Mobilní aplikace	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Podpora	x	x	\$	\$	\$	x	?	x	x	x	x	x
Bezplatná zkušební verze	14 dní		30 dní				15 dní			14 dní		
Náklady uživatel/měsíc (v USD)	12	25	25	75	150	300	15	20	40	15	29	75

Vysvětlivky:

\$ - nutno přikoupit

x - zahrnuje danou funkci

? - nejednotné nebo zavádějící informace

.

Integraci se sociálními sítěmi nabízí všechny srovnávané CRM, ale významně zde vede Nimble, který nabízí vyhledávání jednotlivých profilů zákazníků (klientů, partnerů) a dále

například integraci se zprávami, které zákazníci na síti společnosti pošlou. Pipedrive možnost integrace také nabízí, ale pouze v případě využití aplikace. Uvedené aplikace nabízí možnost zdarma takto integrovat dvě sítě (například Pipedrive a Facebook), při sloučení s více médii je nutné za aplikaci zaplatit.

Pipedrive umožňuje výběr dat a následný export do tabulky Excel – kterou následně může Market Connect poskytnout svým zákazníkům. Při práci s kontakty zbylá část CRM nenabízí veškeré informace, ty jsou nepřehledné a mohou být zavádějící. Zoho CRM nabízí práci s kontakty, ale především funkci importu kontaktů z bývalého CRM, kterou využijí ty společnosti, které mají velké množství kontaktů a usnadní se tím práce a čas potřebná na zadávání a přenos.

Velká část dostupných CRM nabízí možnost kompatibility s VoIP standardy. V této kategorii vede Nimble, ale některé VoIP systémy umožňují práci také s Pipedrive. Existuje několik možností a příkladů služeb, které tuto integraci poskytuje. Mezi nabízené služby patří například JustCall, který kombinuje obě služby a umožňuje spravovat hovory, klienty a zákaznické údaje.

S růstem trendů roste i poptávka po CRM aplikacích pro mobilní telefony. Pokud není počítač po ruce, mobilní aplikace slouží jako dobrá náhrada. Nenahradí všechny funkce, ale je vhodná pro získávání a sledování kontaktů.

Důležitou roli pro výběr CRM hraje zkušební verze, kdy si společnost může dané CRM bezplatně vyzkoušet na určitou dobu. Výhodou je, že není potřeba zadávat údaje k platbě (číslo karty apod.) a po skončení zkušební verze se společnost může rozhodnout, zda dané CRM vyhovuje požadavkům nebo zda vyzkouší jinou možnost. Obvykle se doba pohybuje kolem 14 – 15 dny, pouze Salesforce nabízí až 30 dní na vyzkoušení.

Všechny dostupné CRM slouží formou Cloud, jsou dostupné online, nemusí se instalovat (neslouží jako software) a výhodou je, že jsou dostupné odkudkoli ze světa prostřednictvím internetu.

10.2.1 Zkušební verze

Než se společnost zaváže k výběru jednoho CRM, je nutné vyzkoušet, co nabízí systém ve zkušební verzi. Na základě funkcí, srovnání s ostatními a také na základě doporučení experta, který se v oblasti CRM již nějakou řadu let pohybuje, se společnost rozhodla

vyzkoušet zkušební verzi Zoho CRM. Cílem bylo zjištění, zda vyhovuje jejím požadavkům, zda uživatelské rozhraní je přehledné a celkově snadno ovladatelné.

Při založení účtu rovnou vyžaduje označení společnosti, zadání telefonního čísla, časovou zónu, jazyk a zemi. Na výběr z jazyka je kromě angličtiny i polština nebo ruština. Zoho CRM nabízí možnost importu dat z ostatních CRM (jako jsou například Salesforce, Pipedrive a další – lze si samostatně zvolit). Výhodou je zjednodušení celého přenosu a odpadá čas na složité zadávání kontaktů klientů a dalších údajů. Kontakty uživatel může importovat do systému i pomocí importu dat, které má uložené na vlastním počítači.

Export pouze vybraných dat do tabulky CRM přímo neumožňuje – v tomto případě je ale možné nastavit poskytnout práva vybraným uživatelům v možnosti sdílení dat. To umožňuje nastavit pravidla k poskytnutí přístupu nebo zamítnutí přístupu uživatelům, aby mohli vidět uložena data v různých modelech. Po delším zkoumání, lze kontakty segmentovat podle několika kritérií (například podle nabídek, podle země, města, jména nebo příjmení osoby, ale také společnosti nebo ročního obratu) a ty poté přenést do tabulky Excel.

Obr. 7. Ukázka kontaktů (Zoho CRM, ©2018)

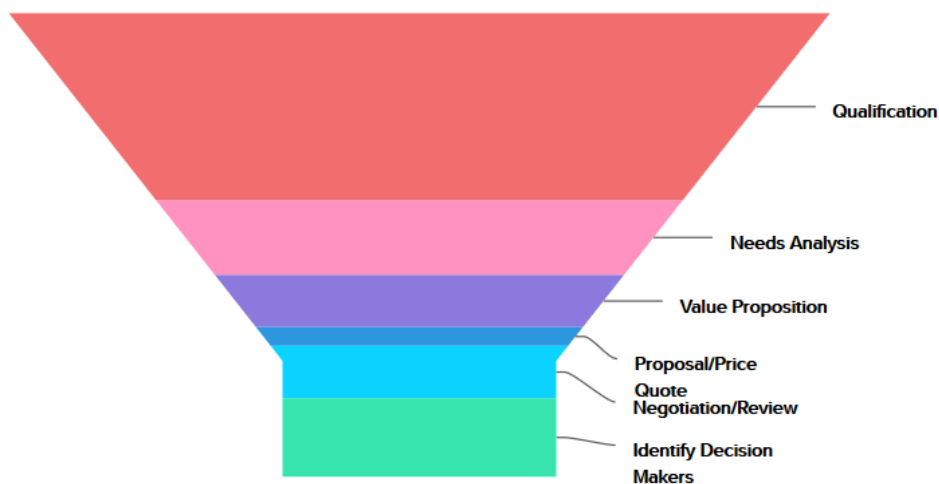
			CONTACT NAME	ACCOUNT NAME
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	TODAY	[REDACTED]	[REDACTED]
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	MAR 10	[REDACTED]	[REDACTED]
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	MAR 9	[REDACTED]	[REDACTED]
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	MAR 10	[REDACTED]	[REDACTED]
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	MAR 7	[REDACTED]	[REDACTED]
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	MAR 10	[REDACTED]	[REDACTED]
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	MAR 6	[REDACTED]	[REDACTED]
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	MAR 9	[REDACTED]	[REDACTED]

Každý uživatel si může navolit roli, kterou zastává v dané firmě – například generální ředitel, obchodní manažer, personalista, marketingový specialista nebo produktový

manažer. To se hodí v případě, pokud systém využívá více zaměstnanců a touto možností se vytvoří organizační struktura společnosti. V nastavení profilu se nachází možnost integrace vlastních sociálních profilů a to především Facebook, Twitter nebo Google+. Umožňuje také integraci a synchronizaci s Gmail. Prostřednictvím navigátoru prodeje lze propojit účet i se sociální sítí LinkedIn. Propojení není nejjednodušší, je proto nutné najít jednotlivé kroky v člancích.

Zkušební verze nabízí vzorek dat, který poskytne uživateli fiktivní kontakty, fiktivní nabídky i poptávky. Cílem je poskytnout uživateli pohled na to, jak celé CRM funguje. Ten si může také navolit měnu, ve které se mu budou nabídky zobrazovat. Zobrazuje také poslední aktivitu klientů a partnerů. Na úvodní stránce má uživatel možnost vidět úkoly. Ty jsou rozděleny podle data splatnosti, předmětu, odpovědného pracovníka a priority.

Obr. 8. Management příležitostí (Zoho CRM, ©2018)



Management příležitostí ukazuje společnosti, v jakém stavu se prodej nachází a jaké procento úspěchu aktuálně společnost má na uskutečnění prodeje. Zobrazuje aktuální nabídky od klientů, na které lze reagovat a sledovat jejich vývoj. V jednotlivých účtech lze sledovat informace o společnostech – jméno vlastníka, roční obrat, kontaktní údaje (telefon, email, adresa), činnost společnosti, webové stránky, nebo počet zaměstnanců. Nechybí zde záznamy o prodejích, produktech, aktivitách, jednotlivých emailech a také přehled profilů na sociálních sítích.

System nabízí funkci zpráv a hlášení z jednotlivých aktivit (vedení, nabídek, produktů, objednávek nebo kampaní a aktivit). Nabízí předpovědi, které napomohou sledovat firemní

procesu prodeje. Pomocí těchto předpovědí může společnost určit poptávku, plánovat prodej a nastavit cíle pro celý tým.

Další možností je sledování a identifikace návštěvníků, kteří navštíví internetové stránky společnosti. Dále je to prodej prostřednictvím sociálních médií, kde se sleduje, co lidé říkají o společnosti a její činnosti a následně umožňuje zapojení a správu. V CRM uživatel může vytvořit novou marketingovou kampaň nebo importovat dosavadní kampaň a tím mu umožňuje plánovat, uskutečňovat a monitorovat je prostřednictvím CRM.

Pro nové uživatele Zoho CRM nabízí sekci online seminářů, videa o klíčových funkcích, uživatelského průvodce, představení aplikace prostřednictvím videí anebo možnost registrace na jeden z týdenních seminářů týkajícího se systému. Je poznat snaha o získání nového uživatele a to prostřednictvím podpory a diskuze, jak může CRM splnit všechna očekávání a potřeby společnosti.

Závěrem nechybí možnost instalace aplikace pro mobilní telefony, kterou si může uživatel stáhnout zdarma. CRM je celkem přehledné, jen je potřeba si zvyknout na některé nové věci a projít si nápovědu, co přesně která funkce umožňuje a věnovat dostatek času na zaučení. Pro potřeby společnosti je nutné si zakoupit dražší verzi Professional (za 20 USD nebo za 30 EUR na měsíc pro uživatele, při platbě na rok jsou ceny výhodnější).

I přes vlastní vyzkoušení zkušební verze pro diplomovou práci neodpadá fakt, že společnost bude muset vyzkoušet ještě jednu tuto verzi, ale tentokrát se svými kontakty a informacemi. Poskytnuté fiktivní údaje jsou jen ukázkové a nelze plně vyzkoušet všechny funkce, pokud se uživatel nemůže dostat do svého vlastního emailu a vyzkoušet synchronizaci, aktuální úkoly, přímou integraci se sociálními médii a další.

10.2.2 Kroky k úspěšné implementaci

Pro úspěšný projekt a při zavedení nového systému CRM je nutné dodržet několik důležitých kroků:

- projít si doporučené videa obsluhy,
- přečíst si informace na internetových stránkách a zjistit kroky, které povedou k úspěšnému uspokojení potřeb,
- obrátit se na zákaznickou podporu v případě, že některá funkce by mohla být přidána nebo upravena pro potřeby společnosti,

- materiály a semináře týkající se CRM poskytnout i ostatním zaměstnancům a umožnit jim seznámení s novým systémem,
- dostatečně vyzkoušet zkušební verzi,
- zjistit kolik uživatelů bude CRM používat (je omezený počet licencí na uživatele, u každého dalšího uživatele je nutno již platit).

Společnost by si měla vyzkoušet fungování a nalezení všech potřebných funkcí, některé nejsou hned jasné a je nutné vyhledat návod, jak je zprovoznit nebo kde je popřípadě změnit. Zákaznická podpora nabízí rozmanité rady, které mohou přispět k přizpůsobení CRM potřebám. Tyto činnosti poskytuje buď zdarma, nebo za malý příplatek k měsíční ceně za CRM.

Protože CRM bude využívat nejen majitel, ale i ostatní pracovníci (jak stážisti, tak externí poradci), musí se zajistit podpůrné materiály k poskytnutí návodu a informací k danému systému. Touto formou se mohou tyto strany seznámit s novým CRM, vyzkoušet si různé činnosti a začít jej při své práci používat. S tímto bodem souvisí počet licencí pro tolik uživatelů, kteří budou mít přístup k CRM.

10.2.3 Zodpovědné osoby

Zodpovědnou osobou za úspěšnou implementaci a optimalizaci se stane vedoucí pracovník, který může pověřit jiného zaměstnance nebo IT technika o zajištění a pomoc. Jeho úkolem bude zajištění chodu a informovanost ostatních konzultantů o daných změnách a nových možnostech.

Majitel společnosti bude dále mít na starosti:

- seznámení pracovníků se systémem CRM a vztahy se zákazníky,
- definovat filozofii a komunikační proces,
- zajistit využívání CRM,
- zajistit informace efektivního využívání CRM,
- kontrolu využívání CRM.

10.2.4 Doporučení pro zlepšení vztahů se zákazníky

V následujících bodech je uvedeno několik doporučení, které by pomohly přispět ke zlepšení vztahů se zákazníky a využívání systému CRM. Závisí na společnosti, zda se jich bude držet nebo využívat jen některé.

- **Aktivně využívat CRM**

Společnost by se měla aktivně starat o celý systém CRM a používat všechny jeho funkce, jinak by byl nevyužitý a zbytečně nákladný. Je proto nezbytné si jej přizpůsobit a zpřehlednit podle svých potřeb. Při získání nového kontaktu jej zadat do systému, aktualizovat průběh nabídek nebo využít možnosti sledování sociálních sítí.

Pro uspokojení všech potřeb lze kontaktovat technickou podporu, zda by mohla systém přizpůsobit některým možnostem. Důležitým bodem je i aktuálnost kontaktů a dalších údajů, které se týkají společnosti.

- **Poskytovat informace o průběhu vyjednávání**

Společnost plánuje průběžné informování svých klientů o průběhu vyjednávání a o bodě, ve kterém se momentálně nachází. Výhodou je, že klienti budou mít k dispozici tyto údaje a budou mít přehled o činnosti společnosti. Tuto možnost by měl právě poskytovat CRM a to prostřednictvím emailu.

- **Zjišťovat zpětnou vazbu od klientů a vyhodnocování činností**

Pro lepší vztahy a informovanost společnosti je potřebná zpětná vazba od klientů, například formou krátkých dotazníků, emailů, osobních schůzek nebo reportů, co se vydařilo nebo čemu se příště vyhnout. Pro usnadnění práce je vhodné využívat uzavřený typ otázek s možností vyjádření vlastního názoru klienta. Délka dotazníku je také důležitá a pro nedostatek času je nutné mít kratší, který nezabere mnoho času na jeho vyhodnocení nebo vyplnění.

V příloze č. III je návrh dotazníku spokojenosti zákazníka, který by byl k dostání v několika jazykových verzích (například v angličtině, ruštině nebo francouzštině). V tomto bodě ale hrozí, že klient nebude ochotný věnovat svůj čas na zpětnou vazbu, případně bude hodnotit společnost neobjektivně. Forma dotazníku může být i elektronická například prostřednictvím Google Survey. Je rychlá a snadná a společnost okamžitě získá přístup k odpovědím. Další možností je možnost využít osobní formy zpětné vazby a to prostřednictvím přímého rozhovoru s klienty.

Společnost by měla vyhodnocovat jednotlivé akce nebo obchody, jaké byly silné a slabé stránky jednotlivých kroků (činností), případné změny nebo naopak čeho se držet i v budoucnu. Následně úspěšné projekty nebo doporučení zveřejnit na webových stránkách společnosti nebo na sociální síti.

- **Pořádat pravidelné schůzky**

Důležitým bodem jsou i pravidelné schůzky s jednotlivými externími konzultanty. Ty nemusí probíhat vždy osobní formou, díky technologiím lze využít hovory přes internet (například přes Skype). Tyto schůzky by se měly týkat především zákazníků, dosažených úspěchů a cílů nebo CRM. U CRM by se týkaly především jeho využíváním, aktuálností kontaktů a případných změn nebo doporučení.

- **Pořízení licence pro další uživatele**

Měla by být pořízena další uživatelská licence k CRM systému i pro některé externí konzultanty, aby měli možnost měnit a přidávat kontakty a data do systému. Výhodou je, že není problém využívat jedny přihlašovací údaje i pro více uživatelů. S přístupem k systému a jeho funkcemi je ovšem nutné seznámit poradce, formou různých materiálů, online videí nebo přednášek.

- **Využívat mobilní aplikaci CRM**

Dále bude pořízena mobilní aplikace CRM, která je ke stažení zdarma. Umožní mít kontakty vždy u sebe a přitom využívat možnosti kalendáře, zobrazovat nadcházející události a úkoly. Aplikace bude automaticky synchronizovat události se systémem, zobrazovat důležité body a posílat oznámení ohledně nadcházejících akcí nebo úkolů. Výhodou je, že odpadá potřeba mít u sebe v daný moment počítač.

- **Podporovat řízení vztahů se zákazníky**

U řízení vztahů se zákazníky je důležité nejen mít všechny kontakty na jednom místě, ale orientovat na ně i svou firemní kulturu. Důležitá je informovanost nejen poradců, ale i stážistů na české pobočce. Budou to i oni, kdo se budou dostávat do kontaktu s klienty. Měli by být proto seznámeni s důležitostmi těchto vztahů.

Jedním z návrhů je i založení firemního profilu na sociální síti Facebook, který by byl propojen se systémem CRM. Umožnil by informovat o činnostech společnosti, o veletrzích, zahraničních zemích nebo zajímavých nabídkách pro podniky. Ale tento bod není tak důležitý.

- **Omezení méně důležitých cest a úkolů**

Pro lepší time management by měly být omezeny méně důležité pracovní cesty s cílem získání více času na jednotlivé úkoly. Při vytíženosti budou muset být některé firmy

odmítnuty, alespoň dokud nebudou ukončeny některé probíhající projekty. Ulehčí se tím práce pro vedoucího a zůstane více času na řešení aktuálních problémů.

10.3 Návrh zlepšení komunikace a prezentace společnosti

Cílem této podkapitoly je určit možnosti, jak by společnost mohla podpořit svou komunikaci a prezentaci celé firmy nejen svým zákazníkům, ale i partnerům, pracovníkům nebo široké veřejnosti. Dále je uvedeno pár návrhů, kde kromě webových stránek jsou rozebrány další potencionální možnosti prezentace.

10.3.1 Webové stránky společnosti

Webové stránky reprezentují každou společnost a organizaci a jsou prostředkem získání informací o dané společnosti. Z analytické části vyplývá, že počet společností, které mají přístup k internetu, roste. Z toho velká část vlastní internetové stránky (v lednu 2017 téměř 83 %). Společnost vlastní webové stránky, ale je potřeba jejich změny a modernizace stránek.

Hlavním cílem internetových stránek je informování a prezentace společnosti uživatelům, tedy zákazníkům, klientům, partnerům a dalším stranám. Je potřebné, aby byly dobře přístupné a to i ze zahraničních zemí.

Webové stránky by měly obsahovat několik důležitých údajů:

- údaje o společnosti,
- kontakty (telefon, adresu), případně kontakt na další konzultanty,
- historii a zkušenosti v oblasti podnikání,
- partnery, se kterými společnost spolupracuje,
- úspěšné projekty nebo oblasti, ve kterých se společnost angažuje.

Pro přehlednost a barevnou sladěnost stránek budou využité barvy společnosti – bílá, oranžová a tmavě šedá. Čitelnost písma a design je nutné vyzkoušet a přizpůsobit potřebám, jak společnosti, tak potřebám zákazníků. Je potřeba investice do kvalitních stránek.

Pro velkou síť poboček je potřebné mít stránky v několika jazycích – kromě češtiny ještě v angličtině a ruštině. Pro počet poboček by se dala využít jedna doména všech, s možností odkazu na dané osoby, adresy a další kontakty v místech působnosti. Stránky musí být

dostupné pro všechny návštěvníky a přizpůsobeny jednotlivým internetovým prohlížečům, mobilnímu telefonu i tabletu.

Webové stránky by měly být jednoduché, snadno ovladatelné. Nedílnou součástí je přehlednost obsahu, návštěvníci by měli všechny potřebné informace snadno nalézt. Údaje na stránkách musí být srozumitelné a mohou být doplněné i o obrázky, které zlepší představu o činnostech společnosti.

Společnost se rozšířila o další činnost a to o zastoupení přímo technologií na zahraničních trzích, kromě toho zůstává stávající konzultační činnost. Z tohoto důvodu budou obě stránky propojeny. Návrh a realizace bude předána odborné společnosti, která se zabývá tvorbou a designem webových stránek. Každá možnost bude konzultována a uzpůsobena představám společnosti.

10.3.2 Návrh dalších možností propagace společnosti

Společnost by mohla využít několika šancí, jak se dál na trhu prezentovat a zvýšit tak povědomí o jejích službách. Jednou z výše navržených jsou internetové stránky nebo vizitky, které předává svým klientům a partnerům.

Jednou z možností je založení firemního profilu na sociální síti, jako je například Facebook nebo Twitter. Měla by možnost sledovat reakce a počty sledování i prostřednictvím systému CRM. Mohla by informovat uživatele o veletrzích a probíhajících akcích nebo příležitostech expanze do zahraničí.

Rádiová, novinová, venkovní a jiná reklama není tak významná. Důležitým prostředkem bude i forma komunikace Word of Mouth, tedy kdy klienti poví o svých zkušenostech dalším firmám, které uvažují o využití podobných služeb. Tato forma je významná i v případě doporučení externích konzultantů. Ty mohou přispět k lepšímu rozhodování zahraničních partnerů o pomoci při hledání dodavatelů pro daný trh. Spolupracovníci na pobočce ve Zlíně mohou dále informovat další studenty o možnosti přivýdělků a možnosti spolupráce i v budoucnu, kdy se vrátí se svého pobytu do své země.

Společnost využívá možností účasti na různých veletrzích, které se pořádají nejen v České republice, ale i v zahraničí. Tento prostředek komunikace na trhu B2B a B2G je významný, protože tyto veletrhy jsou většinou zaměřeny na určitý obor nebo průmysl. Market Connect tam může nalézt podniky, které přemýšlí o vývozu svých produktů nebo zastupování svých technologií na zahraničních trzích. Pokud nemají dostatek vlastního

času na expanzi, mohou využít právě zmíněné zastupování technologií, kdy jim společnost zaručí jejich zastoupení v konkrétní zemi a pomůže jim je prodat.

Právě z toho důvodu by měla společnost využívat tyto příležitosti prostřednictvím veletrhů nebo výstav, kde bude reprezentovat nejen sama sebe, ale také české firmy a jejich výrobky. Na veletrzích získá cenné kontakty nejen na firmy pohybující se na trhu, ale může najít partnery nebo další poradce pro určité oblasti nebo technologie.

10.4 Časová analýza

Realizace projektu byla rozdělena do tří základních fází. V přípravné fázi je hlavním úkolem zjištění základních potřeb, analýza současného stavu, zjištění možností a především zkušební verze obou možných variant. Tato část bude pro společnost důležitá, především z toho důvodu, aby mohla zjistit, zda popisované funkce odpovídají skutečnosti a jestli celé CRM jí vyhovuje. Test obou verzí bude probíhat ve stejný čas, aby nedošlo k dalším časovým prodlevám, následně proběhne vyhodnocení obou variant a rozhodnutí o výběru CRM. V této fázi bude mít společnost možnost oslovení poskytující CRM firmy a příležitost na případné úpravy, protože tento výběr CRM bude závazek na dalších několik let.

Druhá fáze je realizační, tedy uvedení CRM systému do chodu a oficiální přechod na druhý systém. Důležitou částí bude přesun kontaktů a dat o zákaznících, dále propojení s účty na sociálních sítích. Stejně významnou částí je i seznámení zaměstnanců (případně externích poradců) s novým CRM a výhodami, které přináší. Tato část by neměla být zanedbána. Zaměstnanci by si měli být vědomi filozofie CRM, co všechno jim nový systém umožňuje a v čem naopak zlehčuje práci.

Konečnou, třetí fází, je celkové vyhodnocení projektu a závěrečné ukončení projektu. Do harmonogramu projektu byly zapojeny i webové stránky, které nejsou prioritním bodem projektu, ale přesto jsou důležité z pohledu klientů a budoucích zákazníků. Je proto možné, že se příprava a zajištění webových stránek protáhne.

Tab. 13. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Fáze projektu	Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
Přípravná fáze	A	Určení potřeb projektu	3	-
	B	Analýza současného stavu	7	A
	C	Zpracování požadavků na webové stránky	10	B
	D	Výběr dodavatele na zpracování webu	7	C
	E	Vyhodnocení možností CRM	1,5	B
	F	Návrh na optimalizaci CRM	2	E
	G	Schválení projektu	3	F
	H	Zkušební verze CRM A	14	G
	I	Vyhodnocení zkušební verze A	2,5	H
	J	Zkušební verze CRM B	15	G
	K	Vyhodnocení zkušební verze B	1,5	J
	L	Výběr a rozhodnutí o CRM	2	I,K
Realizační fáze	M	Zrušení dosavadního účtu	1	L
	N	Oficiální založení účtu CRM	2	M
	O	Přenos dat a kontaktů	7	N
	P	Propojení se sociálními médii	2	O
	Q	Seznámení zaměstnanců se CRM	10	P
	R	Zahájení běžného provozu CRM	1	Q
	S	Přijmutí a schválení hotových stránek	35	D
	T	Zahájení provozu webových stránek	1	S
Závěrečná fáze	U	Vyhodnocení projektu	5	R,T
	V	Ukončení projektu	0,5	U

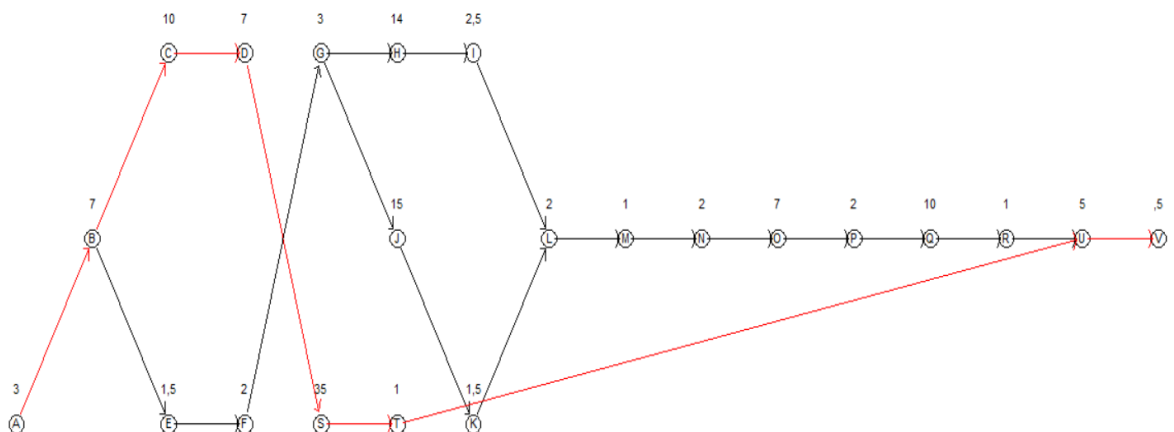
V následující tabulce a grafu je uveden výpočet kritické cesty a časových rezerv, který byl spočítán v programu QM for Windows. Celková doba projektu podle programu byla vypočítána na 68,8 dní. U bodů na tzv. kritické cestě (vyznačené červeně) se netoleruje časové zpoždění, v případě, že je nutné dodržet nejkratší dobu trvání celého projektu. Pokud by tato doba nebyla dodržena, celková doba by se změnila. To znamená, že uvedené časové rezervy jsou rovny nule.

Tab. 14. Výpočet programu QM (vlastní zpracování v QM)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	68,5					
A	3	0	3	0	3	0
B	7	3	10	3	10	0
C	10	10	20	10	20	0
D	7	20	27	20	27	0
E	1,5	10	11,5	15	16,5	5
F	2	11,5	13,5	16,5	18,5	5
G	3	13,5	16,5	18,5	21,5	5
H	14	16,5	30,5	21,5	35,5	5
I	2,5	30,5	33	35,5	38	5
J	15	16,5	31,5	21,5	36,5	5
K	1,5	31,5	33	36,5	38	5
L	2	33	35	38	40	5
M	1	35	36	40	41	5
N	2	36	38	41	43	5
O	7	38	45	43	50	5
P	2	45	47	50	52	5
Q	10	47	57	52	62	5
R	1	57	58	62	63	5
S	35	27	62	27	62	0
T	1	62	63	62	63	0
U	5	63	68	63	68	0
V	,5	68	68,5	68	68,5	0

Kritická cesta je dále vyznačena v následujícím síťovém grafu a dále také u Ganttova diagramu (viz. příloha IV), který graficky znázorňuje jednotlivé kroky projektu, s vyznačenými nejdříve možnými nebo nejpozději možnými začátky daných kroků a jejich délku ve dnech.

Graf. 1. Síťový graf a kritická cesta (vlastní zpracování v QM)



10.5 Nákladová analýza

Náklady za CRM závisí na aktuálních kurzech a na kurzu ke dni, ke kterému bude CRM placen. Proto uvedená cena je orientační, ale neočekává se její velká změna. Cena CRM bude placena pouze jednou za rok, podobná platba je o pár korun výhodnější. Navíc jak bude uhrazena, nemusí se společnost o platbu dále starat.

Tab. 15. Náklady za CRM (vlastní zpracování)

	Náklady v USD/měsíc	Náklady v Kč/měsíc	Celkové náklady na rok (Kč)
Nimble - verze Legacy	15	309	3 708
Zoho CRM - verze Professional	20	412	4 944

V porovnání lze vidět, že v nákladech vychází lépe Nimble a jeho verze Legacy, kterou společnost nyní disponuje. Náklady za rok by činily 3 708 Kč. Je tedy výhodnější než Zoho CRM, kdy společnost ušetří 1 236 Kč. Počítá se s kurzem České národní banky, který je 20,6 Kč/USD.

Bude nutné dokoupit další licence pro další poradce. Proto počet uživatelů bude pro společnost klíčový. Podle počtu uživatelů, kteří budou mít přístup do systému, se bude odvíjet cena placená za CRM. Proto náklady za CRM budou vynásobeny počtem pracovníků (uživatelů). Pro začátek bude pořízena ještě jedna licence a společnost v budoucnu zjistí, zda dostačuje nebo bude nutné zakoupit další.

Část odměny pro zaměstnance, který zajistí export a import kontaktů a zajistí propojení systému, získá odměnu. Navíc bude připočtena běžná pracovní mzda, kterou by pracovník získal při své běžné práci. Podle časové analýzy bude věnováno 7 dní na aktualizaci a přenos kontaktů a dat a dále budou přičtená mzda za 2 dny pro potřebné propojení se sociálními médii. Doba, kterou pracovník bude věnovat této činnosti, se počítá na 4 hodiny denně – především z důvodu, že musí vykonávat i ostatní práci.

Tab. 16. Mzda a odměna za práci (vlastní zpracování)

	Odměna v Kč
Jednorázová odměna za práci	1 000
Mzda za práci	3 600
Celkem	4 600

Pro zajištění informovanosti o CRM a školení v systému pro ostatní pracovníky, kteří budou se systémem v kontaktu a budou jej využívat, je vhodné investovat část svých prostředků. Jde o způsob jak rozšířit filozofii a pochopení CRM, jeho výhod a příležitostí, které poskytuje. V této části bude především náročné, pokud daní poradci jsou v zahraničních zemích – lze ale využít hovor přes Skype, který ušetří náklady na cestování a osobní setkání.

Realizace webových stránek společnosti byly poptány u dvou dodavatelů, kteří se zabývají tvorbou internetových stránek, webový hostingem, designem a grafickou úpravou. Na základě požadavků společnosti byla vytvořena cenová nabídka služeb. Náklady za zpracování webových stránek u prvního dodavatele jsou znázorněny v první tabulce.

Tab. 17. Cenová nabídka webových stránek (vlastní zpracování)

Činnost	Cena (Kč)
Tvorba a informační architektura	4 800
Textový obsah	1 600
Design	19 200
Naprogramování a testování	40 000
Nastavení obsahu	4 000
Přesměrování odkazů	2 400
Spuštění	800
Celkem	72 800

Pozn.: Cena bez DPH

Další náklady související s webovými stránkami jsou:

- náklady za webový hosting – ty činí kolem 5 500 Kč/rok,
- certifikát – 450 Kč/rok,
- nákup a prodloužení platnosti certifikátu do dalších let – 450 Kč + 1500 Kč/rok.

Druhý dodavatel ocenil své služby na zprovoznění stránek celkem na 40 000 Kč (bez DPH), přičemž nedodal podrobný rozpis, kolik která činnost bude stát. Tato částka je dána na jednu webovou stránku - tedy pouze na zastupitelskou nebo konzultační činnost. Pro tvorbu a zprovoznění druhých stránek dodavatel nabídl společnosti výhodnější cenu.

V následující tabulce je uvedena kompletní částka potřebná na projekt. V případě, že bude vybrán druhý dodavatel webových stránek. Protože nedodal přesné ceny za webový hosting, certifikát a prodloužení platnosti, byly uvedeny ceny prvního dodavatele. Certifikát je pouze doporučený. Za každého dalšího uživatele bude muset společnost zaplatit další cenu CRM navíc. V tabulce je uvedena cena za 2 uživatelské přístupy.

Tab. 18. Celkové náklady na projekt (vlastní zpracování)

Položka	Cena v Kč
Zoho CRM (2x licence)	9 888
Mzda pracovníka	3 600
Odměna pracovníka	1 000
Náklady za tvorbu webových stránek	40 000
Webový hosting stránek	5 500
Certifikát (doporučený)	450
Prodloužení certifikátu	1 500
Celkem	61 938

10.6 Riziková analýza

Důležitou součástí každého projektu je potřebné vypracovat rizikovou analýzu, díky které lze zjistit možná rizika, která by mohla negativně ovlivnit a ohrozit úspěšnost celého projektu.

Podle pravděpodobnosti vzniku a úrovně důležitosti lze rozdělit rizika na:

- vysoká,
- střední,
- nízká.

Byla definována následující rizika, která mohou ovlivnit projekt:

- postoj a neochota zaměstnanců (externích poradců),
- změna ceny CRM (dopad kurzu),
- možné napadnutí CRM,
- padání serveru,
- nedostatečná podpora,
- nepřesné data a zastaralé kontakty v databázi,
- nedodržení harmonogramu (špatný time management),

- výběr špatného CRM (nedostatečné vyzkoušení),
- výběr špatného dodavatele webových stránek.

Tab. 19. Tabulka rizik (vlastní zpracování)

	Riziko	Pravděpodobnost			Důležitost		
		nízké	střední	vysoké	nízké	střední	vysoké
1.	Postoj a neochota zaměstnanců			X			X
2.	Změny cen CRM		X			X	
3.	Napadnutí systému CRM			X			X
4.	Padání serveru		X				X
5.	Nedostatečná podpora	X			X		
6.	Nepřesné a zastaralé data		X				X
7.	Nedodržení harmonogramu			X		X	
8.	Výběr špatného CRM		X				X
9.	Výběr špatného dodavatele stránek		X			X	

Literatura se zmiňuje o možnosti, že CRM může být dobře zaveden a management společnosti může mít dobrou filozofii orientovanou na zákazníky, ale to nikdy nebude stoprocentně fungovat, pokud bude chybět ochota zaměstnanců. Právě oni mohou zastávat opačný názor od vedení a to může vést k neúspěchu a především k dalším nákladům. Pravděpodobnost rizika je vysoká – lze tedy očekávat, že ne všichni zaměstnanci (poradci) budou ochotní věnovat svůj čas na seznámení a dodržování vytyčených pravidel pro úspěšné CRM.

Většina cen se postupem času mění, a proto je zde hrozba změny ceny CRM. Poskytovatel CRM stránek může zvýšit cenu poskytovaných služeb nebo přidat za dodatečné služby poplatky. Tyto změny by měly být včas oznámeny. V tomto riziku je zahrnutý dopad kurzů, který může podobně ovlivnit ceny. Pravděpodobnost je však střední.

Možná rizika jsou spojená právě i se serverem. CRM musí být dobře zabezpečen před napadením. Hrozí ztráty důležitých dat (například údaje o kartě) nebo kontaktů. V posledních letech roste počet útoků a z toho důvodu je pravděpodobnost rizika vysoká.

Je zde i riziko padání serveru, to znamená, že společnost nebude mít možnost se ke svému CRM a dalším kontaktům dostat. V tomto případě je důležité, aby poskytovatel serveru dokázal problém ihned řešit a zprovoznit v co nejkratší době. Poskytovatel by měl zajistit dostatečnou podporu a měl by rychle reagovat na dotazy a případné stížnosti. Pravděpodobnost rizika nedostatečné podpory je nízká.

Společnosti se týká hlavně aktuálnost kontaktů. Společnost funguje již několik let a je zde riziko zastaralých a nepřesných dat. V případě, že tyto informace poskytne svým klientům, tím jim poskytne staré údaje na firmy, které mohou mít nové kontaktní údaje nebo nemusí již existovat. Klienti z toho důvodu mohou ztratit důvěru ve společnost.

Ve SWOT analýze byla určena slabá stránka time managementu, která v tomto případě může ohrozit celý harmonogram projektu. Nedostatek času a vytíženost jsou hlavní problémy a v tomto případě se jeví riziko nedodržení harmonogramu vysoké, ale z úrovně důležitosti je riziko definováno jako střední. S tímto rizikem přichází na řadu výběr špatného CRM. To znamená, že v případě nedostatku času bude vybrán jeden poskytovatel CRM, ale po čase fungování může být zjištěno, že plně nevyhovuje potřebám společnosti a byla zanedbána zkušební verze.

Posledním rizikem je špatný výběr dodavatele webových stránek. Pravděpodobnost, že se toto riziko stane, je střední.

10.6.1 Návrh opatření rizik

Některá rizika nelze ovlivnit, především ta, která hrozí ze strany poskytovatele CRM systému. Společnost nemůže ovlivnit, pokud bude napadnut nebo spadne server. Proti napadnutí musí společnost mít zajištěná bezpečná hesla, ostatní závisí na poskytovateli CRM. Při spadnutí serveru poskytovatel musí co nejdříve server zprovoznit a v případě nutného servisu je povinen oznámit omezení a případně dobu, kdy nebude server k dispozici.

Postoj a neochota zaměstnanců (poradců) – je nutná dostatečná komunikace se zaměstnanci, seznámit je se CRM, jeho výhodami a celkovou filozofií řízení vztahů, cílem je podpořit jejich využívání CRM.

Výběr špatného CRM – v tomto případě je možnost pouze pověření odpovědného pracovníka, který by zajistil dostatečné vyzkoušení zkušební verze a zpracoval závěrečnou zprávu - ale nemůže to dělat jen nezkušený zaměstnanec.

Nedodržení harmonogramu – souvisí s předešlým bodem, majitel společnosti může pověřit zaměstnance, který by se postaral o dodržení plánu projektu v případě, že majitel nemá dostatek času.

Změny cen CRM – je potřeba sledovat vývoj kurzů a také důležité zprávy a upozornění od poskytovatele, přesto toto riziko nelze významně ovlivnit, v případě, že se cena změní

významným způsobem, bude nutné tuto změnu připočíst k provizím od zákazníků nebo začít uvažovat o další změně CRM systému. Dodavatel CRM je povinen o těchto změnách informovat co nejdříve prostřednictvím zprávy a společnost má 30 dní na to, aby se změnami souhlasila.

Nepřesné a zastaralé kontakty a data – společnost by měla překontrolovat veškeré své kontakty a zajistit, aby byly aktuální a případně odstranit ty již neexistující.

Výběr špatného dodavatele webových stránek – společnost musí udělat dostatečný průzkum a zhodnotit všechny možnosti, které jednotliví dodavatelé nabízí, porovnat jejich nabídku nejen z hlediska ceny, ale především funkcí a přizpůsobení webu potřebám.

10.7 Vyhodnocení projektu

K hlavním zainteresovaným stranám projektu patří majitel společnosti, již zmínění zahraniční konzultanti, pracovníci na pobočce, ale i klienti a partneři společnosti. Tyto strany budou mít vliv na celou úspěšnost projektu. Zodpovědnou osobou za implementaci projektu bude vedoucí společnosti. Hlavním úkolem bude i seznámení ostatních pracovníků s vybraným systémem CRM a vyzdvižení pozitivních stránek, které tento systém přináší.

Projekt by měl přispět k:

- získání nových klientů,
- zvýšení povědomí o společnosti,
- zlepšení komunikace a vztahů mezi společností a klienty,
- lepší prezentaci,
- snížení času na jednotlivé činnosti,
- profesionalitě zaměstnanců.

Při zhodnocení kladných a záporných stránek jednotlivých CRM byly vybrány dva: Zoho CRM a současné CRM Nimble. Společnost na systému Zoho oceňuje především jeho rychlý přenos kontaktů a dat do tabulky. Danou tabulku lze převést do několika různých souborů a ty posléze poskytnout klientům. Export kontaktů pracuje také se segmentací jednotlivých dat, kdy si společnost může vybrat kontakty podle zvolených kritérií (například vybrat jen kontakty v určité zemi, v jednom nebo více městech apod.).

Zoho CRM také nabízí grafickou úpravu managementu příležitostí, kde zobrazuje v jaké fázi, se jednotlivé nabídky (smlouvy) nacházejí, jejich procentuální šanci na úspěch a také částku peněz.

Při porovnání se současným systémem, nevýhodou Zoho CRM je jeho nepřehlednost. To by vedlo k delšímu času na jeho přizpůsobení a zjištění všech možností, jak a co probíhá a případně kde lze nalézt jednotlivé funkce a věci. Další nevýhodou systému je cena, která je dražší než cena systému Nimble. Pokud bude systém využívat více uživatelů, může se cena za CRM prodražit.

U Nimble zaujala možnost integrace a kompatibility s VoIP standardy a voláním. Kdy služby umožní zaznamenávání a spravování jednotlivých hovorů a klientských údajů. To naopak Zoho CRM neumožňuje.

Společnost se rozhoduje mezi oběma CRM. Zřejmě pro tuto chvíli zůstane u současného CRM, tedy u Nimble, který má pro společnost výhodnější cenu a ušetří také čas s přenosem kontaktů. Ovšem bude nutné kontaktovat technickou podporu a zjistit možnost exportu kontaktů do tabulky, protože právě toto byla prioritní funkce, která byla od CRM vyžadována.

Peněžní prostředky budou investovány do realizace webových stránek, na které by neměla žádná společnost zapomínat, protože hrají důležitou roli při rozhodování zákazníků a při získávání nových. Realizace byla předána odborné firmě, která se zabývá jejich tvorbou a zprovozněním.

Důležitá opatření ke zlepšení využití CRM jsou následující:

- aktivně využívat všechny nabízené služby CRM,
- zpětná vazba od klientů,
- vyhodnocení jednotlivých akcí,
- informovat o výhodách CRM i ostatní spolupracovníky,
- pravidelné schůzky,
- stáhnout si aplikaci pro mobilní telefon,
- zlepšení časového managementu.
- zprovoznění webových stránek,
- případně vzít v úvahu další formy propagace společnosti.

10.7.1 Měření účinnosti

Cílem projektu je především zvýšení tržeb, zefektivnění a usnadnění práce potřebné na komunikaci a zlepšení řízení vztahů se zákazníky. K zjištění spokojenosti zákazníků by společnost mohla využít dotazníků nebo požádat společnosti o doporučení nebo vyhodnocení poskytovaných služeb. Výsledky těchto šetření by daly společnosti obraz situace a přehled, jak si společnost vedla a případně, zda je nutné některé činnosti upravit a zlepšit.

Při zhodnocení projektu může společnost využít ekonomických ukazatelů, například pomocí propočtu návratnosti investic. Ale to až v době, ve které bude mít přehled o výsledcích a zisku z projektu.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zlepšení využití řízení vztahů se zákazníky a přizpůsobení CRM systému vybrané společnosti – Market Connect CE, s. r. o. Mezi strategické cíle projektu patří získání nových klientů, zlepšení komunikačního procesu se zákazníky, zatraktivnění společnosti, zvýšení profesionality zaměstnanců a úspora času. Důležitou součástí je využití CRM i externími poradci, kteří se nacházejí v jednotlivých zahraničních zemích.

V praktické části byl analyzován současný stav společnosti a jejího řízení vztahů se zákazníky. Společnost využívá CRM prostřednictvím internetových stránek formou Cloud. Dále byli srovnáni i ostatní poskytovatelé CRM a z nich byl vybrán ten, který nejvíce odpovídal potřebám společnosti. Jeho velkou výhodou byl výběr a export kontaktů do tabulky, kterou by mohla společnost poskytnout svým klientům. Společnost se orientuje na malé a střední podniky a nevyžaduje nákladný CRM.

V projektové části byly zařazeny jednotlivé analýzy – nákladová, časová a riziková. Harmonogram projektu byl vypočítán na 68,8 dní pomocí programu QM for Windows. Do časové analýzy bylo zde zařazeno i zpracování webových stránek a výběr jejich dodavatele. V nákladové analýze byly porovnány náklady na vybrané CRM a určeny náklady na základě ceníku na internetové stránky společnosti. Vliv na náklady CRM mají především kurzy měn, protože společnost si platí za zahraniční systém v dolarech. Pro úspěšnost projektu je nutné dodržovat aktuálnost dat a využívat všech funkcí, které CRM nabízí.

V rizikové analýze bylo určeno několik rizik, které budou mít vliv na celý projekt. Ty byly rozděleny podle pravděpodobnosti vzniku a úrovně důležitosti. Nejrizikovějším faktorem se jeví postoj a neochota zaměstnanců. CRM může být dobře zavedeno a implementováno, ale nebude fungovat v případě odmítavého postoje pracovníků.

Z důvodu úspory peněžních prostředků a času se majitel společnosti rozhodl zůstat prozatím u stávajícího systému CRM a případný přechod na jiný odložit. Peněžní prostředky budou nyní investovány do tvorby a zprovoznění webových stránek. Celý přenos dat a přizpůsobení se novému systému CRM by vyžadovalo čas, který je nyní potřebné věnovat probíhajícím projektům. Přesto byly definovány doporučené kroky, které by měly zlepšit řízení vztahů se zákazníky.

Společnost by měla plně využívat všechny funkce, které CRM nabízí a udržovat přehledné a jasné informace v systému. Dále by měla zajistit určitou zpětnou vazbu, která by napomohla zlepšit nabízené služby a případně odstranit slabé stránky. Vyhodnocovat zrealizované projekty především pro svou vlastní informovanost s možností zveřejnění projektů na internetových stránkách, případně sociálních sítích. Pravidelně organizovat schůzky s poradci a pracovníky na pobočkách, jejichž cílem by bylo hodnocení ukončených činností, nastavování nových cílů, kterých chce dosáhnout nebo informování o nových věcech a možných příležitostech.

Udržování dlouhodobých a dobrých vztahů se zákazníky je v dnešní době důležité. Ekonomika se nachází v dobré kondici a společnosti hledají možnosti expanze do zahraničí. Společnost musí sledovat změny na zahraničních trzích, hledat nové příležitosti a vytvářet vhodné strategie, aby se dokázala přizpůsobit požadavkům jednotlivých zákazníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Analýza pěti sil 5F: Porter's Five Forces, ©2011-2016. *ManagementMania: Sociální síť pro business* [online]. [cit. 2017-12-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- BARAN, Roger J. a Robert J. GALKA, 2013. *CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy*. 1st ed. New York: Routledge, 393 s. ISBN 978-0-415-89656-6.
- BUTTLE, Francis, 2009. *Customer relationship management: Concepts and technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 500 s. ISBN 978-185-6175-227.
- CARREIRO, Paul, ©2017. The Future of Customer Relationship Management. *Digital Marketing Management: News, advices and tips for marketers* [online]. [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <http://digitalmarketingmagazine.co.uk/articles/the-future-of-customer-relationship-management/1897>
- Česká republika v číslech - 2017, 2017. *Český statistický úřad ČR* [online]. Český statistický úřad [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-2017>
- EFE matice, ©2011-2016. *ManagementMania: Sociální síť pro business* [online]. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>
- CHLEBOVSKÝ, Vít, 2005. *CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- IFE matice, ©2011-2016. *ManagementMania: Sociální síť pro business* [online]. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZÁK, Vratislav, 2011. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.
- LEHTINEN, Jarmo, 2007. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana et al, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana et al, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-271-0419-2.

Makroekonomická predikce - listopad 2017, ©2017. *Ministerstvo financí ČR* [online]. Ministerstvo financí ČR [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-listopad-2017-30152>

Nimble Social CRM: Turn Communities into Customers [online], ©2009-2018. Nimble [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.nimble.com/>

Interní zdroje společnosti

PESTLE analýza, ©2011-2016. *ManagementMania: Sociální síť pro business* [online]. [cit. 2017-12-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer Relationship Management*. Praha: Grada, 167 s. ISBN 80-716-9813-X.

SWOT analýza, ©2011-2016. *ManagementMania: Sociální síť pro business* [online]. [cit. 2017-12-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

TVRDÍKOVÁ, Milena, 2008. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: Nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada, 173 s. ISBN 978-80-247-2728-8.

Univerzitní město, ©2018. *OFICIÁLNÍ STRÁNKY MĚSTA ZLÍNA* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/univerzitetni-mesto-cl-7.html>

WESSLING, Harry, 2003. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

What's the Future of CRM?: Here's a Hint: It has Everything to Do with the Customer, ©2000-2018. *CRM Software and Cloud Computing Solutions: Salesforce EMEA* [online]. Londýn: Salesforce.com EMEA Limited [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/hub/sales/future-of-crm/>

Zahraníční obchod 1/2018, ©2005-2018. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/zahranicni-obchod-1-2018--235523/>

Zahraníční obchod ČR - listopad 2017, 2018. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zahranicni-obchod-cr-mesicni-udaje-listopad-2017>

Zoho CRM: CRM Software [online], ©2018. Zoho Corporation Pvt. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <https://www.zoho.com/crm/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
B2G	Business-to-Government
CC	Automatizace telefonického centra (Call Center)
CE	Central Europe
CRM	Customer Relationship Management
ČR	Česká republika
EB	Elektronické obchodování (E-Business)
EUR	Euro
FSA	Automatizace servisních činností a zákaznické podpory (Field Service Automation)
HDP	Hrubý domácí produkt
MA	Automatizace marketingových činností (Marketing Automation)
SFA	Automatizace prodejních činností (Sales Force Automation)
USD	Americký dolar
VoIP	Voice over Internet Protocol

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Jednotlivé fáze vztahu (Wessling, 2003, s. 18)</i>	12
<i>Obr. 2. Ekosystém CRM (Buttle, 2009, s. 369)</i>	28
<i>Obr. 3. Analýza pěti sil 5F (Analýza pěti sil 5F, ©2011-2016).....</i>	35
<i>Obr. 4. Logo společnosti.....</i>	38
<i>Obr. 5. Služby (Interní zdroje společnosti)</i>	39
<i>Obr. 6. Síť zastoupení (Interní zdroje společnosti).....</i>	40
<i>Obr. 7. Ukázka kontaktů (Zoho CRM, ©2018).....</i>	67
<i>Obr. 8. Management příležitostí (Zoho CRM, ©2018).....</i>	68

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vývoj přístupů k CRM (Lehtinen, 2007, s. 20 – 21)</i>	14
<i>Tab. 2. Ekonomický vývoj (Makroekonomická predikce - listopad 2017, ©2017).....</i>	43
<i>Tab. 3. Vývoz a dovoz ČR (Zahraniční obchod ČR, 2018, vl. zpracování)</i>	44
<i>Tab. 4. Vývoz a dovoz do vybraných států (Zahraniční obchod 1/2018, © 2005 – 2018).....</i>	44
<i>Tab. 5. Složení obyvatelstva (Česká republika v číslech - 2017, 2017).....</i>	45
<i>Tab. 6. Informační společnost (Česká republika v číslech - 2017, 2017).....</i>	46
<i>Tab. 7. Silné a slabé stránky (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 8. Příležitosti a hrozby (vlastní zpracování).....</i>	53
<i>Tab. 9. Matice EFE (vlastní zpracování).....</i>	54
<i>Tab. 10. Matice IFE (vlastní zpracování).....</i>	55
<i>Tab. 11. Cena CRM v USD (vlastní zpracování).....</i>	57
<i>Tab. 12. Srovnání funkcí vybraných CRM (vlastní zpracování).....</i>	65
<i>Tab. 13. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tab. 14. Výpočet programu QM (vlastní zpracování v QM)</i>	77
<i>Tab. 15. Náklady za CRM (vlastní zpracování).....</i>	78
<i>Tab. 16. Mzda a odměna za práci (vlastní zpracování).....</i>	78
<i>Tab. 17. Cenová nabídka webových stránek (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tab. 18. Celkové náklady na projekt (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tab. 19. Tabulka rizik (vlastní zpracování)</i>	81

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf. 1. Síťový graf a kritická cesta (vlastní zpracování v QM).....</i>	<i>77</i>
---	-----------

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Porovnání cen CRM

Příloha P II: Řízený rozhovor s vedoucím společnosti

Příloha P III: Návrh dotazníku spokojenosti zákazníka

Příloha P IV: Ganttův diagram

Příloha P V: Předešlé webové stránky společnosti

PŘÍLOHA P I: POROVNÁNÍ CEN CRM

Název CRM	Varianta	Náklady/uživatel/měsíc	Poznámka
Pipedrive	Silver	15 €	Při platbě dopředu na celý rok výhodnější cena (o 17%)
	Gold	29 €	
	Platinum	75 €	
Salesforce	Essential	\$ 25	Výhodnější ceny, při platbě na celý rok. Účtuje si u mobilní aplikace 50\$ za uživatele na měsíc.
	Professional	\$ 75	
	Enterprise	\$ 150	
	Unlimited	\$ 300	
Infor	x	x	Cena pouze na vyžádání.
Netsuite	x	x	si demo verzi nebo bezplatnou konzultaci.
Zoho CRM	Standard	15 €	Výhodnější ceny, při platbě na celý rok. Verze Professional zahrnuje sociální CRM.
	Professional	25 €	
	Enterprise	40 €	
	Ultimate	105 €	
Sage CRM	x	x	Cena na vyžádání. Možnost přizpůsobit potřebám společnosti.
Microsoft Dynamics	Dynamics 356 Plan	\$ 210	Možnost dokoupit licenci pro další uživatele (8 \$ za jednoho)
	Unified Operations	\$ 190	
	Customer Engagement	\$ 115	
Oracle	Professional	\$ 65	Uvedená cena je minimální.
	Standard	\$ 100	
	Enterprise	\$ 200	
	Premium	\$ 300	
SAP CRM	x	x	Cena na vyžádání, možnost vyzkoušet zkušební verzi zdarma.
Mothernode CMR	Sales Team	\$ 49	Pro malé a střední podniky. Zkušební verze zdarma na 30 dnů. Cena omezená na počet uživatelů)
	Sales and Marketing	\$ 59	
	Professional	\$ 69	
	Enterprise	\$ 125	
Pega CRM	Case Management	\$ 97	Cena se liší na základě požadavků.
	Enterprise	\$ 165	
	Digital Customer	\$ 325	
Sugar CRM	Sugar Professional	\$ 40	Při platbě dopředu na celý rok.
	Enterprise	\$ 65	
	Ultimate	\$ 150	
Yeti CRM software	x	x	Ke stažení zdarma, podporu je nutné dokoupit.

PŘÍLOHA P II: ŘÍZENÝ ROZHOVOR S VEDOUCÍM

Otázky použité na rozhovor, který se týkal především zákazníků a CRM.

1. Jak společnost získává své zákazníky? (propagace, osobní setkání, semináře...?)
2. Jak společnost komunikuje se svými zákazníky?
3. Segmentuje společnost své zákazníky?
4. Proč jste si vybral Nimble, jako Váš CRM systém?
5. Jaké jsou jeho nedostatky? (co přesně nevyhovuje)
6. Co očekáváte od daného systému a CRM celkově?

PŘÍLOHA P III: NÁVRH DOTAZNÍKU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Vážený kliente,

touto cestou bychom Vás rádi požádali o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se hodnocení naší konzultační činnosti / našeho zastupování technologií. Vyplnění dotazníku zabere necelých 5 minut a Vaše odpovědi nám pomohou zlepšit budoucí služby.

1. Jaké naše služby jste využil?

- Zastupování technologií
- Konzultační činnost

2. Byl jste spokojen se službami naší společnosti?

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Nevím
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

3. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl nespokojen, můžete, prosím, uvést důvod?

.....
.....

4. Jak byste ohodnotil naše služby (známky jako ve škole)?

	1	2	3	4	5
Úroveň komunikace					
Ceny					
Dostupnost informací					
Webové stránky					
Úroveň vyřizování					
Řešení problémů (pokud se vyskytly)					

5. Doporučil byste společnost dalším?

- Ano
- Nevím
- Ne

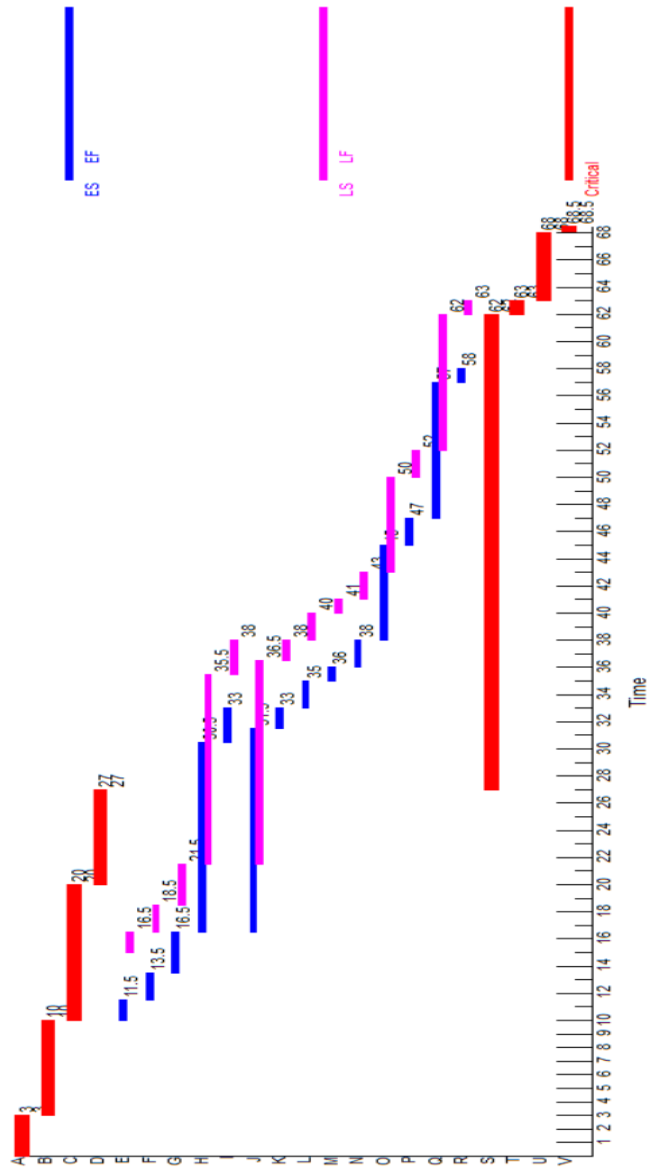
6. Máte nějaké nápady na zlepšení služeb? Chybělo Vám něco?

.....
.....

Děkujeme za Váš čas.

PŘÍLOHA P IV: GANTTŮV DIAGRAM

(untitled)
Gantt chart (Early and Late times)



PŘÍLOHA P V: PŘEDEŠLÉ WEBOVÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI

market connect
GLOBAL BUSINESS ACCELERATION

HOME O NÁS KDE PŮSOBÍME SLUŽBY REFERENCE KARIÉRA **CSR**

CZ | EN

HOME > CSR

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIRMY

Market Connect je firma s globální působností, proto se cítí zodpovědná za dopad svých aktivit na společnost a životní prostředí.



Principy strategie společenské odpovědnosti (CSR) Market Connect jsou spoluvytvářeny, rozvíjeny a respektovány všemi pobočkami a spolupracovníky firmy.

Etická, sociální a ekologická hlediska integrujeme do každodenních aktivit i strategických rozhodnutí. Naši prioritou je vykonávat práci poctivě s ohledem na celé spektrum našich partnerů.

Součástí etického kodexu firmy Market Connect je především:

- dodržování lidských práv
- dodržování platných místních zákonů, nařízení a směrnic
- odmítání korupce
- transparentnost
- dodržování pracovních standardů
- prosazování rovných práv mužů a žen
- prospěšnost společnosti a prostředí, ve kterém působíme
- šetrnost vůči životnímu prostředí a ochrana využívaných přírodních zdrojů
- dobré vztahy se zákazníky, dodavateli a obchodními partnery

2012 © MARKET CONNECT ÚVOD O NÁS KDE PŮSOBÍME SLUŽBY REFERENCE KARIÉRA CSR | **VSTUP PRO KLIENTY**

market connect
GLOBAL BUSINESS ACCELERATION

HOME O NÁS **KDE PŮSOBÍME** SLUŽBY REFERENCE KARIÉRA

CZ | EN

HOME > KDE PŮSOBÍME

KDE PŮSOBÍME

Nespornou předností společnosti **Market Connect** je síť poboček, která v současnosti pokrývá většinu zemí Evropské unie, Rusko a další země SNS.

- **Západní Evropa a centrála:**

Adresa: Market Connect
Rue du Fond 8, 5640 Saint-Gérard
Belgie

Kontakt: Michal Neumann – ředitel [in](#)

Telefon: +32 496 53 29 16

Fax: +32 71 77 07 88

E-mail: info@market-connect.eu
- **Střední a východní Evropa:**

Adresa: Market Connect
Londýnská 73, 120 00 Praha 2
Česká republika

Kontakt: Klára Banolová – konzultant [in](#)

Telefon: +420 737 938 890


E-mail: prague@market-connect.eu
- **Společenství nezávislých států (SNS):**

Adresa: Market Connect
010000, Astana 51
Abalaikhana street, app. 111
Kazachstán

Kontakt: Irina Shinkarenko – konzultant [in](#)

Telefon: +7 702 112 30 00

E-mail: astana@market-connect.eu



2012 © MARKET CONNECT ÚVOD O NÁS KDE PŮSOBÍME SLUŽBY REFERENCE KARIÉRA CSR | **VSTUP PRO KLIENTY**