



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

Systemy řízení vztahů se zákazníky (CRM) v rámci B2B

Vypracoval: Bc. Tomáš Vrchota

Vedoucí práce: Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš VRCHOTA**
Osobní číslo: **E14791**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Systémy řízení vztahů se zákazníky (CRM) v rámci B2B**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Cílem práce je identifikovat potřeby a možnosti využívání systémů CRM v malých a středních firmách v B2B segmentu a vybrat takové systémy CRM, které potřeby této cílové skupiny plní nejlépe.

Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek řešeného problému
2. Sběr dat - studium firemních materiálů, řízené rozhovory s pracovníky firem
3. Analýza možností využití CRM systémů v rámci B2B segmentu
4. Zpracování doporučení ohledně výběru vhodného CRM systému pro firmy v rámci B2B segmentu

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Chlebovský, V. (2005). *CRM: Řízení vztahů se zákazníky.* Brno: Computer Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management.* Praha: Grada Publishing, a.s.

Lehtinen, J. (2007). *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky.* Praha: Grada.

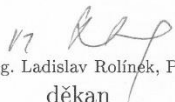
Wessling, H. (2003). *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře.* Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Viktor VOJTKO, Ph.D.**

Katedra obchodu a cestovního ruchu


Datum zadání diplomové práce: **16. ledna 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (20)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor VOJTKO, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 18. března 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 30. 8. 2016

.....

Tomáš Vrchota

Poděkování

Upřímně děkuji vedoucímu práce Ing. Viktoru Vojtkovi, PhD. za cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval všem zástupcům firem za účast v řízených rozhovorech a poskytnutí potřebných podkladů pro zpracování diplomové práce.

Děkuji také otci a přítelkyni za jejich stálou podporu po celou dobu studia.

Obsah

1. Úvod.....	4
2. Literární přehled.....	6
2.1. Vztahový marketing	6
2.2. Definice CRM.....	6
2.3. Prvky CRM.....	7
2.3.1. Lidé.....	8
2.3.2. Procesy	10
2.3.3. Technologie	12
2.3.4. Data.....	12
2.4. Strategie CRM	13
2.5. Volba strategie CRM	14
2.6. Druhy CRM dle technologie.....	15
2.6.1. Operativní CRM	15
2.6.2. Analytické CRM.....	16
2.6.3. Kooperativní CRM	19
2.7. Faktory pro výběr informačního systému CRM.....	19
2.8. Výhody CRM	22
2.9. Definice malých a středních podniků	24
2.10. Definice trhu B2B.....	25
2.11. CRM v českých podnicích na B2B trzích	27
3. Metodika a cíl práce.....	30
3.1. Cíl práce.....	30
3.2. Metodika vymezení potřeb malých a středních podniků v B2B v oblasti systémů CRM	30
3.3. Metodika analýzy CRM systémů	31
3.4. Metodika hodnocení CRM systémů	31
4. Výsledky	33

4.1.	Potřeby malých a středních podniků v B2B v oblasti CRM.....	33
4.1.1.	Mikropodniky	33
4.1.2.	Malé podniky	35
4.1.3.	Střední podniky	36
4.1.4.	Shrnutí řízených rozhovorů	37
4.2.	Analýza CRM systémů	39
4.2.1.	Affari CRM	40
4.2.2.	BLUEJET	40
4.2.3.	EQIS CRM	41
4.2.4.	eWay CRM.....	41
4.2.5.	INEX CRM.....	42
4.2.6.	Mini CRM	42
4.2.7.	NET Genium CRM.....	43
4.2.8.	Raynet CRM.....	43
4.2.9.	Vistos CRM.....	44
4.3.	Hodnocení CRM systémů.....	45
4.3.1.	Affari CRM	45
4.3.2.	BLUEJET	46
4.3.3.	EQIS CRM	47
4.3.4.	eWay CRM.....	48
4.3.5.	INEX CRM.....	49
4.3.6.	Mini CRM	50
4.3.7.	NET Genium CRM.....	51
4.3.8.	Raynet CRM.....	52
4.3.9.	Vistos CRM.....	53
4.3.10.	Souhrn hodnocení CRM systémů	54
4.4.	Vyhodnocení CRM systémů.....	54

4.5. Návrh metodiky vyhodnocení CRM systémů podle vlastních vah kritérií	57
5. Závěr.....	59
Summary.....	61
Seznam zdrojů.....	62
Seznam zkratk	64
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	65
Seznam příloh.....	67
Přílohy	68

1. Úvod

Dnešní dobu lze charakterizovat stále rostoucí globalizací, progresivním vývojem informačních a komunikačních technologií a velkou dynamikou změn. Tyto skutečnosti přispívají k intenzivnějšímu působení konkurence a přináší pro firmy mnoho příležitostí a zároveň ohrožení. Úspěšné firmy musí tyto skutečnosti neustále analyzovat a přizpůsobovat své marketingové strategie tak, aby uspěly v silné konkurenci. (Lošťáková, 2009)

Současným trendem je tvorba marketingových strategií firem v souladu s přístupem řízení vztahů se zákazníky. Na základě tohoto přístupu lze lépe odhalit skutečné potřeby zákazníků a individualizovat tak nabídku a péči pro jednotlivé zákazníky. Krátkodobým cílem je dosažení vyšších tržeb u každého zákazníka při současném efektivním využití zdrojů a v konečném důsledku dosažení vyšší ziskovosti celé firmy. Dlouhodobým cílem je pak především budování loajálních zákazníků prostřednictvím trvalých obchodních vztahů.

Při implementování filozofie řízení vztahů se zákazníky je nejprve nutné stanovit vizi a strategii CRM. Následně zoptimalizovat všechny procesy související se zákazníkem a zajistit kvalifikaci personálu tak, aby byl schopný vykonávat procesy v požadované kvalitě. Poté je potřeba vybrat správnou technologii často označovanou jako tzv. CRM systém, který by měl co nejlépe pokrývat firemní procesy, zjednodušovat práci zaměstnancům a přispívat tak k dosažení podnikových cílů. (Chlebovský, 2005)

V současné době působí na trhu CRM systémů v České republice téměř sto dodavatelů. Nabídka jednotlivých CRM řešení se tak zvláště pro malé a střední podniky může stát velice nepřehlednou. Proto jsem se rozhodl zpracovat tuto diplomovou práci, jejímž cílem je identifikovat potřeby a možnosti využívání systémů CRM v malých a středních podnicích, které působí na trhu B2B a vybrat takové systémy CRM, které plní nejlépe potřeby této cílové skupiny.

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů, které je důležité v souvislosti s řízením vztahů se zákazníky znát. V úvodu teoretické části se věnuji vymezení vztahového marketingu, jehož součástí je řízení vztahů se zákazníky. Následuje kapitola prvky CRM, ve které jsou popsány čtyři důležité prvky firmy, které jsou součástí řízení vztahů se zákazníky a kterými je nutné se zabývat pro dosažení úspěšné implementace CRM filozofie. V další části popisují strategie CRM a způsob,

jakým lze zvolit konkrétní strategie pro jednotlivé zákazníky. Další kapitola popisuje různé druhy informačních systémů CRM dle zvolené technologie. Stručně popisují rozdíl mezi operačním, analytickým a kooperativním CRM. Následně jsou zmíněny některé faktory, které je vhodné zvážit před výběrem informačního systému CRM a shrnuty hlavní výhody využívání systému řízení vztahů se zákazníky. Jelikož se práce zabývá pouze malými a středními podniky, které působí v segmentu B2B, tak poslední kapitoly teoretické části jsou věnovány definici malých a středních podniků a definici B2B trhů.

V úvodu praktické části jsou zjišťovány potřeby a požadavky malých a středních podniků v oblasti technologií pro podporu filozofie řízení vztahů se zákazníky. V další části práce jsou analyzovány vybrané CRM systémy dle zjištěných potřeb malých a středních podniků. Na závěr praktické části jsou hodnoceny CRM systémy a stanoveny nejvhodnější CRM systémy pro mikropodniky, malé podniky a střední podniky, které působí v segmentu B2B.

2. Literární přehled

2.1. Vztahový marketing

Pojetí marketingu a přístup k němu se neustále vyvíjí a za dobu své existence doznal mnoho změn. Nejnovější pojetí marketingu je všeobecně nazýváno jako Holistický marketing, který v sobě zahrnuje interní marketing, integrovaný marketing, výkonový marketing a vztahový marketing. Hlavním úkolem vztahového marketingu je dle Kotlera a Kellera (2007) vybudování vzájemně výhodných dlouhodobých vztahů s klíčově důležitými stranami. Jedná se především o zákazníky, dodavatele, zaměstnance, akcionáře, investory a další marketingové partnery. V případě zákazníků se jedná o tzv. řízení vztahů se zákazníky neboli CRM (customer relationship management) a v případě ostatních marketingových partnerů se jedná o řízení vztahů s partnery neboli PRM (partner relationship management).

Dlouhodobým výsledkem vztahového marketingu by mělo být vytvoření marketingové sítě, mezi jejíž účastníky dochází k vzájemně prospěšným obchodním vztahům. Marketingová síť je složená ze zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, marketingových agentur atd. V stávající době dochází k situaci, kdy si již nekonkurují jednotlivé společnosti, ale právě marketingové sítě složené z těchto společností a partnerů. Z hlediska konkurenceschopnosti firem je tedy velice důležité zaměřit se na budování těchto sítí. (Kotler, Keller, 2007)

2.2. Definice CRM

Na problematiku řízení vztahů se zákazníky je nahlíženo z mnoha úhlů pohledu, a proto neexistuje žádná jednoznačná definice. Většina autorů se shoduje na tom, že se jedná o zákaznický orientovaný proces, který spočívá v získávání, vyhodnocování a uspokojování potřeb zákazníků s cílem udržet dlouhodobé a oboustranně výhodné vztahy mezi firmou a zákazníky.

Kotler a Keller (2007) definují řízení vztahů se zákazníky jako „*proces pečlivého řízení detailních informací o jednotlivých zákaznících sbíraných ve všech styčných bodech vzájemného kontaktu, usilujícího o maximalizaci věrnosti. Styčným bodem je jakákoliv příležitost, při které zákazník přichází do styku se značkou nebo výrobkem- od skutečné osobní zkušenosti přes zhlédnutí personalizované nebo hromadné komunikace až po běžné pozorování.*“

Lošťáková (2009) podobně jako Kotler a Keller definuje řízení vztahů se zákazníky jako „proces neustálého shromažďování údajů ze všech míst kontaktů se zákazníky a jejich následná transformace do podoby strategických znalostí pro vybudování dlouhodobého ziskového vztahu s klíčovými zákazníky.“

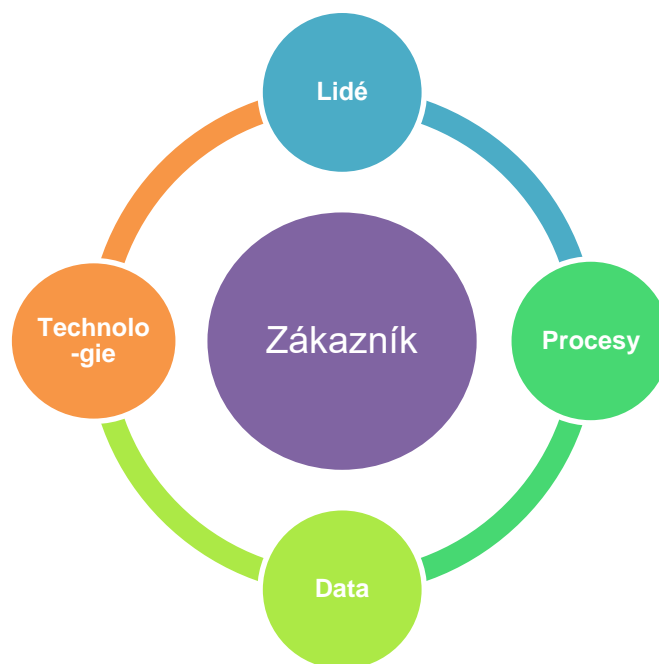
Při uplatňování řízení vztahů se zákazníky je také důležité kontrolovat náklady související s tímto přístupem. Starzyszná (2007) uvádí, že cílem řízení vztahů se zákazníky je dosažení optimální rovnováhy firemních investic a uspokojování potřeb zákazníků.

Podle Wesslinga (2003) znamená CRM „aktivní vytváření a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky, přičemž komunikace se zákazníky je zajištěna vhodnou technologií.“

2.3. Prvky CRM

Wessling (2003) uvádí, že řízení vztahů se zákazníky obsahuje tři hlavní prvky, kterými jsou lidé, procesy a technologie a tyto prvky doplňuje čtvrtý prvek obsahy. Pro úspěšnou implementaci CRM je tedy potřeba zabývat se kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat. V následujících odstavcích blíže definuji jednotlivé prvky CRM.

Obrázek 1 – Prvky CRM



Zdroj: Wessling, 2003, s. 17, vlastní zpracování

2.3.1. Lidé

Každý zaměstnanec, který přichází do kontaktu se zákazníkem, přispívá k budování celkového obrazu, který si zákazník o podniku vytváří a podle kterého podnik hodnotí. Zásadní podmínkou úsilí řízení vztahů se zákazníky je tedy aktivní účast všech zaměstnanců firmy od administrativy, obchodu až po generálního ředitele. Především řídicí pracovníci by měli vytvářet atmosféru a prostor pro zaměření se na zákazníka. (Dohnal, 2002)

Sebelépe zpracovaná strategie řízení vztahů se zákazníky nepřináší garanci úspěchu. O tom zda strategie CRM bude úspěšná a bude dosahovat žádaných výsledků rozhodnou především schopnosti, kvalifikace a stupeň zapojení zaměstnanců firmy. Dohnal (2002) zmiňuje současně nejžádanější charakteristiky pracovní síly:

1. Důsledná koncentrace na potřeby zákazníka

Jednou z nejdůležitějších vlastností prodejců a celkově všech zaměstnanců je schopnost nahlížet na veškeré podnikové aktivity v kontextu přání a potřeb zákazníků. Ačkoliv většina pracovníků s tímto prohlášením bude souhlasit, realita bývá většinou jiná. Zaměstnanci bývají zavaleni množstvím úkolů a pod tlakem manažerů plní krátkodobé cíle a metriky, což vede často ke zpoždění reakce podniku a v důsledku toho i ke ztrátě zákazníků.

2. Soutěživost, motivace a vůle prosadit se

Spokojenost zákazníka, velikost prodejů, počet odbavených telefonátů a další podobné metriky jsou často využívány v motivačním systému podniku. Jejich úkolem je vést pracovníky k neustálému zlepšování a v konečném důsledku ke zvyšování spokojenosti a loajality zákazníků. Důsledně plnit stanovené plány dokáží většinou pouze soutěživí a vnitřně motivovaní zaměstnanci.

3. Rozhodnost

Zákazníci od firmy vždy očekávají rychlé uspokojení svých potřeb a požadavků. Nerozhodný pracovník ani se sebelepšími technologiemi zákazníka neuspokojí.

4. Schopnost improvizace

Dalším požadavkem na zaměstnance je schopnost improvizace. Ačkoli stávající moderní technologie CRM dokáží lépe definovat veškeré aktivity obchodního cyklu a operativně využívat veškeré shromážděné informace o zákaznících, tak technologie sama

o sobě nemůže nahradit tvůrčí invenci a schopnost improvizace zaměstnanců při řešení nahodilých situací.

5. Schopnost týmové práce

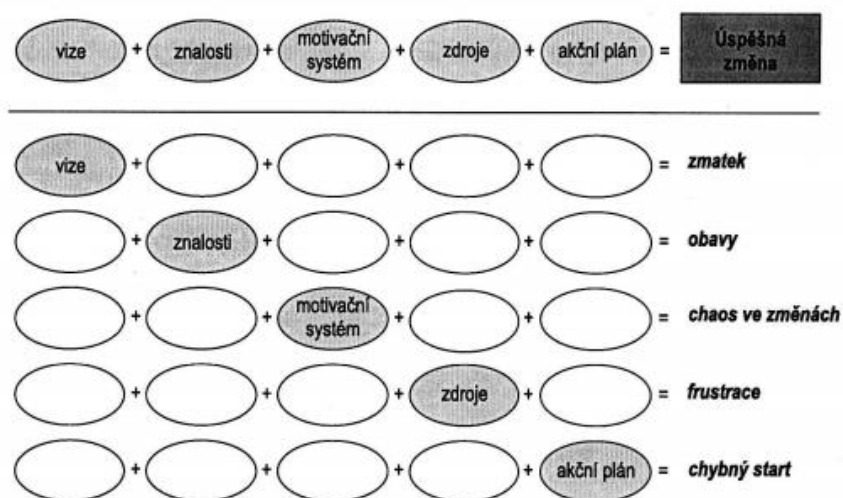
Stejně tak jako je úspěch ve sportu závislý na týmové spolupráci, tak i úspěch v obchodních vztazích vyžaduje týmové myšlení. Proto je velice důležité, aby management podniku posiloval v podnikové kultuře týmovou spolupráci a vybíral zejména takové zaměstnance, kteří jsou týmovými hráči.

6. Schopnost vedení v týmu

Vedením v týmu se rozumí schopnost manažera uskutečnit s týmem všechny dohodnuté aktivity, které směřují k obsluze a uspokojení potřeb zákazníka s cílem být lepší než konkurence. K tomu je potřeba, aby byl manažer schopen plně využít všechny zdroje svého týmu k optimálnímu výkonu a aby byl schopen tým motivovat k dalšímu zlepšování.

Pracovníci s těmito charakteristikami budou lépe schopni realizovat procesy CRM a využít potenciál technologie. Pokud chce management podniku úspěšně řídit změny související s implementováním strategie CRM, je nutné nejprve vytvořit a vysvětlit zaměstnancům vizi změny. Následně je potřeba zabezpečit znalosti zaměstnanců potřebné ke změně. Dále je potřeba aktualizovat motivační systém, shromáždit finanční a personální zdroje a vytvořit akční plán. Pokud podnik některou z těchto komponent podcení, může dojít k neúspěšnému implementování změny. (Dohnal, 2002)

Obrázek 2 – Řízení změny



Zdroj: Dohnal, 2002, s. 57

2.3.2. Procesy

Dohnal (2002) zmiňuje, že třetina podniků, která úspěšně implementovala CRM systém, se primárně věnovala inovaci procesů řízení vztahů se zákazníky. Následně došlo ke změně kvalifikace zaměstnanců dle potřeb vyplývajících z inovovaných procesů a až nakonec na výběr, nákup a implementaci technologie CRM. V rámci implementace řízení vztahů se zákazníky je tak důležité inovovat a optimalizovat stávající procesy ve všech oblastech, které souvisejí se zákazníky.

Hammer a Champy (1993) chápou proces jako soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má hodnotu pro zákazníka.

V podstatě se tedy jedná o organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností, které procházejí útvary organizace a které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výsledkem je produkt, který má hodnotu pro externího či interního zákazníka. (Hammer, Champy, 1993)

Každý proces má svého zákazníka, kterému dodává hmotné či nehmotné produkty poskytující hodnotu, kterou lze parametrizovat očima zákazníka. Úkolem firmy je odhalit důležité parametry spokojenosti zákazníka a stanovit zákaznický orientované metriky výkonnosti procesů. Výkonnost procesu lze měřit například pomocí parametrů času, nákladů, výnosů, kvality atd. Definované procesy je vhodné vizualizovat, díky čemuž zaměstnanci lépe pochopí, o co v procesu konkrétně jde. K vizualizaci procesů se často využívají procesní mapy. (Businessinfo, 2015)

Obrázek 3 – Procesní mapa hrubého obchodního procesu



Zdroj: BusinessInfo.cz

V rámci CRM se obecně rozdělují procesy do tří hlavních skupin. Jedná se o procesy marketingu, obchodu a služeb. Cílem těchto procesů je získání co možná nejpřesnějších informací o zákaznících a jejich následné využití pro budování vztahu se zákazníkem.

Marketingové aktivity firmy lze shrnout do řízení marketingových kampaní (plánování, návrh, realizace, vyhodnocení), řízení marketingových zdrojů (lidé, čas, rozpočet) a využívání komunikačních kanálů a nástrojů (telemarketing, elektronická pošta atd.). Cílem marketingových aktivit je oslovení nových zákazníků, identifikace jejich zájmu a zaznamenání těch, kteří projeví zájem. Tyto aktivity probíhají v rámci procesu řízení příležitostí, který je v různých společnostech zařazován mezi prodejní či marketingové aktivity. V rámci procesu řízení příležitostí patří většinou ke zkoumaným charakteristikám potenciálního zákazníka úroveň jeho projeveného zájmu o určitý produkt a jeho finanční situace. V případě, že těmto charakteristikám zákazník vyhoví, je zařazen mezi obchodní příležitosti a obchodníci zahájí prodejní aktivity, které směřují k uzavření kontraktu. Po uzavření kontraktu následuje dodání produktu či služeb a pokračuje další budování vztahu se zákazníkem prostřednictvím kvalitního servisu. Celý obchodní cyklus (viz obrázek 4) se tak uzavírá a může pokračovat dalším kontraktem například prostřednictvím cross-sellingu či up-sellingu. Je nutné zmínit, že s obchodními, marketingovými a servisními procesy souvisejí také například logistické či finanční procesy, které jsou podporovány aplikacemi ERP. (Dohnal, 2002)

Obrázek 4 – Obchodní cyklus



Zdroj: Dohnal, 2002, s. 34, vlastní zpracování

2.3.3. Technologie

V případě, že podnik optimalizoval své procesy v souladu s vizí a strategií řízení vztahů se zákazníky a následně requalifikoval zaměstnance tak, aby jejich kvalifikace byla v souladu s těmito procesy, je nutné vybrat technologii, která jednak přispěje k efektivnímu průběhu všech procesů souvisejících se zákazníky a dále zjednoduší práci zaměstnancům.

Informační systémy pomáhají identifikovat, integrovat a analyzovat data o zákaznících, které pocházejí z různých zdrojů. Lze říci, že úroveň integrace a možnosti analýzy dat jsou jedním z měřítek kvality informačních systémů CRM (Basl, 2002). Cílem systémů CRM je maximalizace prospěchu (např. zisk) z každého zákazníka. Základní funkcí informačního systému CRM je pak evidence kontaktů a dále by měl kvalitní systém umožnit zachycovat každý úkon ve vztahu se zákazníkem v obou směrech, třídít data, analyzovat data a propojit složky s jinými subsystemy. (Lošťáková, 2009)

Manažeři jsou zodpovědní za dosahování podnikových cílů, a proto by měl kvalitní CRM systém poskytovat manažerům výsledky dat, díky kterým mohou identifikovat možné hrozby či příležitosti. Manažer by proto měl mít k dispozici dle Lošťákové (2009) následující údaje z informačního systému:

- Tržby dle různých kritérií (času, oblasti, zákazníků, produktové kategorie atd.)
- Nejlepší zákazníci dle různých kritérií (obrat, marže, zisk atd.)
- Náklady na každého zákazníka a každý prodej
- Výkonnost prodejců
- Účinnost marketingových kampaní
- Identifikace situací, ve kterých se zákazník rozhodl nekoupit

2.3.4. Data

Výsledkem všech předchozích prvků jsou data, přičemž mezi obsahy a ostatními prvky dochází k neustálému datovému toku (Dohnal, 2002). Aby mohl podnik úspěšně řídit vztahy se svými zákazníky, musí své zákazníky znát. V rámci CRM tak dochází k získávání dat o zákaznících a budování databáze zákazníků. V databázi by měla být zaznamenána veškerá interakce se zákazníky napříč všemi komunikačními kanály.

2.4. Strategie CRM

Marketingové strategie pomáhají podnikům dosahovat stanovených cílů. Best (2005) uvádí, že se od 90. let začaly uplatňovat tři strategie řízení vztahů se zákazníky. Jedná se nejprve o strategii masové personalizace, posléze strategii masové kastomizace a nakonec strategie diferencované kastomizace.

Strategie masové personalizace spočívá v identifikaci zákazníků a následnému vytvoření individualizované marketingové komunikace. Zákazník tak má pocit, že je o něho individuálně pečováno, i když jsou mu nabízeny standardní produkty. Základem této strategie je databáze zákazníků obsahující například jména a adresy zákazníků či informace o nákupním chování. (Best, 2005)

Strategie masové kastomizace vychází ze skutečnosti, že někteří zákazníci jsou ochotni zaplatit navíc za zvláštní užitek. Tato strategie zapojuje zákazníky do procesu vytváření produktu podle jejich individuálních potřeb. Produkty jsou však vytvářeny ze standardní sortimentní nabídky komponent produktů (Best, 2005). Tuto strategii často uplatňují například softwarové firmy při prodeji CRM aplikací. V základní nabídce je poskytována univerzální CRM aplikace pro všechny zákazníky různých oborů. V případě potřeby zákazníků je základní verze CRM aplikace přizpůsobena procesům konkrétního zákazníka.

Strategie diferencované kastomizace respektuje odlišné potřeby jednotlivých zákazníků. Zákazníkům jsou tak individuálně přizpůsobovány produkty či služby, ale i způsob distribuce, komunikace, zkrátka celý marketingový mix. Charakteristické pro tuto strategii je velice úzká spolupráce mezi dodavatelem a zákazníkem, na základě které dochází k tvorbě hodnoty pro zákazníka. Hodnotu pro zákazníka tak společně tvoří oba tyto subjekty. Strategie diferencované kastomizace je často uplatňována na B2B trzích k průmyslovým kupujícím. (Best, 2005)

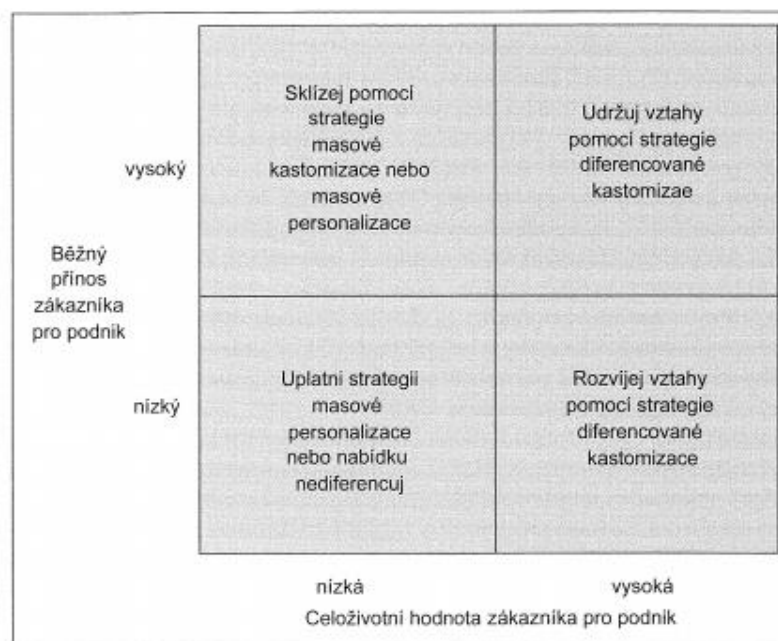
Lošťáková (2009) doporučuje kombinovat všechny tyto tři strategie CRM na základě aktuálního a potenciálního přínosu zákazníka pro podnik. Pro významné zákazníky je vhodná strategie diferencované kastomizace, pro středně významné zákazníky strategie masové kastomizace a pro méně významné zákazníky strategie masové personalizace. Tento mix strategií Lošťáková označuje souhrnně strategií diferencovaného řízení vztahů se zákazníky.

2.5. Volba strategie CRM

V přechodí kapitole byly vysvětleny principy jednotlivých strategií, které jsou využívány při řízení vztahů se zákazníky. Zároveň bylo doporučeno kombinovat všechny strategie a nezaměřovat se pouze na některou z nich. Aby bylo možné využívat všechny strategie je potřeba rozdělit si zákazníky do několika segmentů dle určitých kritérií a u těchto segmentů využívat jednotlivé strategie. Lošťáková (2009) doporučuje rozdělit zákazníky do následujících segmentů podle jejich běžného přínosu (za rok) a celoživotní hodnoty pro podnik (za celou dobu budoucí spolupráce):

1. Zákazníci s vysokým běžným přínosem a vysokou celoživotní hodnotou pro podnik. U těchto zákazníků je vhodná strategie diferencované personalizace.
2. Zákazníci s nízkým běžným přínosem, ale vysokou celoživotní hodnotou. Pro tuto skupinu zákazníků je také vhodné uplatňovat strategii diferencované personalizace. Zároveň zde existuje veliký potenciál pro zvýšení běžného přínosu.
3. Zákazníci s vysokým běžným přínosem, ale s nízkou celoživotní hodnotou. U těchto zákazníků je vhodné uplatňovat strategii masové personalizace či masové personalizace.
4. Zákazníci s nízkým běžným přínosem a nízkou celoživotní hodnotou. Pro tyto zákazníky je vhodné využívat strategii masové personalizace či nediferencovanou strategii.

Obrázek 5 – Volba strategie CRM na základě hodnoty zákazníka



Zdroj: Lošťáková, 2009, s. 20

2.6. Druhy CRM dle technologie

V okamžiku, kdy jsou ve firmě úspěšně zavedeny a uplatňovány principy řízení vztahů se zákazníky, je potřeba zvolit technologii CRM. Ta by měla co nejlépe odpovídat potřebám podniku. Dohnal (2002) ve své publikaci rozděluje CRM do třech částí: operativní, analytické a kooperativní CRM.

2.6.1. Operativní CRM

Operativní CRM se zaměřuje na automatizaci a řízení procesů v oblasti obchodu, marketingu a servisu. Jedná se tedy o nástroj, který slouží především pracovníkům front office, kteří přicházejí přímo do styku s jednotlivými zákazníky. (Dohnal, 2002)

V oblasti obchodu se jedná především o procesy související s řízením kontaktů, aktivit a obchodních případů. V oblasti B2B je akvizice nových zákazníků velice nákladná. Obzvláště pokud firma využívá marketingovou komunikaci ve formě osobního prodeje. Proto je velice nutné zaznamenávat důsledně informace i o potenciálních zákaznících, kteří byli v rámci kampaně osloveni, ale nedošlo dosud ke konverzi. Dohnal (2002) uvádí, že z výzkumu dle Fenemore Group vyplývá, že obchodníci v průměru stráví 71 % svého času prací s jinými než prodejními aktivitami. Dále uvádí, že obchodníci potřebují v průměru 34 % času na vyřízení čistě administrativních záležitostí. Vzhledem k těmto skutečnostem je snaha pomocí CRM zvýšit produktivitu obchodních činností. To se děje například prostřednictvím vývoje mobilních aplikací, které jsou instalovány na mobilní zařízení a synchronizovány s interním CRM. Díky tomu mohou obchodní zástupci realizovat objednávky elektronicky prostřednictvím mobilních zařízení přímo u zákazníků, přičemž uzavřená objednávka přechází automaticky do interního CRM či ERP systému. Odpadá tak nutnost vyplňování papírových dokumentů a následné převádění informací z dokumentů do elektronické podoby v CRM či ERP systému.

V oblasti marketingu je operativní CRM využíváno zejména u procesu vytváření a plánování marketingových kampaní. Děje se tak často především při telemarketingových a e-mail marketingových kampaních. CRM systém umožňuje vhodnou segmentaci na základě mnoha kritérií, díky čemuž lze individualizovat obsah kampaně na míru jednotlivým segmentům. Samozřejmostí je sledování průběhu a výsledků kampaně.

V oblasti servisu by měl CRM systém poskytovat všem možným účastníkům komunikace se zákazníkem kompletní informace o zákazníkovi napříč všemi komunikačními kanály.

Zákazník totiž očekává, že všechny tyto kanály jsou rovnocenné a že o všech kontaktech uskutečněných kterýmkoliv z nich budou zástupci firmy vědět. Firma se tak například může vyhnout trapné situaci, kdy se zákazníkovi pokusí prodat službu, i když už si zákazník několikrát stěžoval na kvalitu podobné služby. (SystemOnline, 2001)

Aby mohl podnik úspěšně řídit vztahy se svými zákazníky, musí své zákazníky znát. V rámci operativního CRM tak dochází k získávání dat o zákaznících a budování databáze zákazníků. V databázi by měla být zaznamenána veškerá interakce se zákazníky napříč všemi komunikačními kanály.

Kotler a Keller (2007) ve své publikaci zmiňují, že si stále mnoho firem plete seznam adres zákazníků s databází zákazníků. Seznam adres zákazníků obsahuje pouze jména, adresy a telefonní čísla. Oproti tomu databáze zákazníků obsahuje mnohem více informací shromážděných z různých komunikačních kanálů. Autoři dále zmiňují, že ideální databáze B2B zákazníků by měla obsahovat informace o minulých nákupech zákazníků, o objednávaném množství, cenách a ziscích. Dále pak informace o stavu současných kontraktů, odhadu podílu dodavatele na obchodech zákazníka a informace o konkurenčních dodavatelích. Jelikož zákazníci nejsou v B2B ve skutečnosti firmy, ale lidé, kteří rozhodují o tom, zda se firma stane zákazníkem, je vhodné znát informace i o kontaktních osobách zákazníků. Jedná se například o informace týkající se věku, narozenin, koníčků, oblíbených jídel atd. Tyto informace lze pak vhodně využít například při osobním jednání.

2.6.2. Analytické CRM

Mezi hlavní cíle řízení vztahů se zákazníky lze zařadit snahu o zvýšení hodnoty zákazníků prostřednictvím vyhledávání, povzbuzování a následného uspokojování potřeb zákazníků. (SystemOnline, 2001). Potřeby zákazníků můžeme identifikovat pomocí analytické části CRM, která se dle Dohnala (2002) zaměřuje na analýzu dat o zákaznících a přeměňuje tato data na informace, které slouží jako podpora pro rozhodování. Hlavním předpokladem úspěšného využití těchto dat je centralizace informací o zákaznících napříč všemi různými systémy (ERP, CRM atd.).

Gartner (2002) uvádí tři nejčastější přístupy k tvorbě analytického CRM:

- a) Samostatné řešení složené z nástrojů business intelligence a dolování dat
- b) Vestavěné řešení v rámci CRM systému, které slouží pro podporu aplikace
- c) Kompletní analytické řešení jako základ celého CRM řešení

V případě první možnosti dochází vedle CRM řešení k budování datového skladu, který umožňuje analýzy velkého objemu dat. Nad datovým skladem je vystavena sada data miningových a jiných analytických nástrojů, které umožňují najít vzory a trendy v chování zákazníků. (SystemOnline, 2001)

Nejčastějším přístupem k tvorbě analytického CRM je druhá možnost. Analytické CRM je většinou alespoň v menší míře součástí všech dodávaných CRM řešení. Vzhledem k potřebám a finančním možnostem malých a středních firem v oblasti B2B je zároveň tato možnost zřejmě nejideálnější.

Nejlepší přístup představuje třetí možnost, která spočívá ve vybudování společné analytické základny s integrovanými daty o zákaznících, která bude sloužit nejen jako podpora CRM systému. Toto řešení je však pro většinu firem nerealizovatelné vzhledem k vysokým pořizovacím nákladům na vybudování potřebné infrastruktury a integraci všech systémů. (Prochásková, 2009)

Prochásková (2009) uvádí, že výstupy z analytického CRM se nejčastěji objevují v operativním CRM v těchto podobách:

- **Dashboard:** jedná se o interaktivní obrazovku, která obsahuje nejdůležitější KPIs v grafické podobě. Jednotliví uživatelé si většinou mohou obrazovku přizpůsobit dle preferovaných ukazatelů.

Obrázek 6 – Dashboard Raynet CRM



Zdroj: Raynet.cz

- Sestavy: jedná se o interaktivní tabulky či grafy, které umožňují nahlížet na data dle různých kritérií. Například podle zdroje dat, podle zvoleného časové období atd. Tyto sestavy lze většinou generovat ve formátu PDF či CSV a pracovat s nimi dále v rámci jiných SW.

Obrázek 7 – Sestava Pipeline Raynet CRM



Zdroj: Raynet.cz

- Doporučení na příslušných obrazovkách: jedná se o textové či grafické doporučení, které vhodně upozorňuje operátora či obchodního zástupce na produkt, který je vhodný zákazníkovi v rámci cross-sellingu či up-sellingu nabídnout. Je zapotřebí tuto informaci poskytnout ve správný čas nejpозději v momentu interakce operátora či obchodního zástupce se zákazníkem. Produkty jsou automaticky doporučovány na základě analýz dat z databáze zákazníků.
- Odvozené atributy: jedná se například o atribut hodnoty zákazníka či atribut rizikového skóre zákazníka. Tyto atributy jsou opět automaticky stanovovány na základě analýz dat z databáze zákazníků a jsou vhodně zobrazeny například na kartě konkrétního zákazníka.
- Jednotný pohled na zákazníka: jedná se o obrazovku, která přehledně zobrazuje veškeré výstupy o zákazníkovi z analytického CRM. Operátor či obchodní zástupce tak okamžitě vidí na jedné obrazovce hodnotu zákazníka, rizikové skóre zákazníka, historii prodejů atd.

2.6.3. Kooperativní CRM

Kooperativní CRM se zaměřuje na komunikaci se zákazníky a na spolupráci s okolím organizace (např. s obchodními partnery). Kooperativní CRM přináší potenciál především ve sdílení dat o společných zákaznících. Zdroj dat je kromě základních informačních systémů rozšířen o další zdroje, jako jsou informace z webových stránek, marketingových výzkumů, kontaktních center atd. (Dohnal, 2002)

2.7. Faktory pro výběr informačního systému CRM

Proces výběru informačního systému je závislý na mnoho subjektivních i objektivních faktorech. Před výběrem informačního systému doporučuje Chlebovský (2005) zvážit následující faktory:

1. Zkušenosti s koncepcí a informačními systémy CRM

Implementace informačního systému CRM bez předchozí pečlivě zpracované strategie CRM končí většinou neúspěchem v podobě časových a finančních ztrát. CRM portál (2015) uvádí, že 28 % realizovaných CRM projektů se vůbec nedokončí a 33 % dokončených projektů není plně akceptováno konečnými uživateli. CRM portál dále zmiňuje, že dvě třetiny respondentů není spokojeno s ovládním svého informačního systému a více než polovina respondentů je nespokojena s návratností investic do CRM. Jak již bylo zmíněno na začátku, pouze kvalitní vize a pečlivě zpracovaná strategie CRM vede k úspěšné implementaci informačního systému CRM. Pokud firma nemá dostatečné zkušenosti a není schopná sama sestavit strategii CRM, je vhodné využít služeb CRM konzultantů na bázi poradenství či dodání komplexního řešení.

2. Velikost firmy

Velikost firmy ovlivňuje samotný proces zavádění CRM strategie a samozřejmě také proces implementace informačního systému pro podporu CRM. Obecně čím je firma větší, tím více má procesů, které je nutné v rámci CRM podchytit. V případě středních a velkých firem je tedy opět vhodné využít služeb CRM konzultantů, kteří firmě pomohou k hladkému přechodu ze stávající situace k zákaznicky orientované firmě. Samozřejmě za předpokladu, že firma sama nemá s touto problematikou dostatečné zkušenosti a není schopná tento proces vyřešit interně v požadované kvalitě.

3. Velikost rozpočtu

Velikost rozpočtu ovlivňuje zejména způsob realizace informačního systému CRM.

Prvním způsobem je tzv. vývoj software na zelené louce, kdy dochází k vývoji informačního systému na míru firemním potřebám. Vývoj je realizován interně prostřednictvím IT oddělení či externě prostřednictvím specializovaných dodavatelů. Společnost Raynet (2015) uvádí, že hodnota řešení CRM na míru začíná od 275 000 Kč bez DPH. Cena zahrnuje kompletní analýzu řešení, projekt, jádro aplikace, licence a vývojářské práce. Celý proces vývoje od pre-analýzy až po závěrečné testování trvá zpravidla 3 – 5 měsíců. Tento způsob je tedy relativně finančně nákladný a pro většinu malých a středních firem nedostupný. Jednou z možností řešení je rozdělit CRM projekt do několika etap a postupně realizovat etapy dle finančních možností společnosti. V první etapě tak lze například realizovat pouze vývoj modulu operativní CRM, který umožní podporu obchodu, marketingu a servisu a samozřejmě tvorbu databáze o zákaznících. V pozdějších fázích projektu je možné realizovat další moduly jako například analytické a kooperativní moduly, které byly zmíněny v předchozích kapitolách.

V případě, že firma nemá dostatečně velký rozpočet pro vývoj softwaru „na zelené louce“, je velice vhodnou alternativou pronájem informačního systému formou SaaS (Software as a Service). Stávajícím trendem je rozvoj tzv. cloudových CRM systémů, které jsou dodávány formou webových a mobilních aplikací, do kterých se uživatel přihlašuje prostřednictvím internetového prohlížeče z různých zařízení (tablet, notebook, stolní PC atd.). Veškerá data jsou ukládána online na zabezpečený server dodavatele. Podle agentury Gartner (2015) bylo v roce 2015 realizováno zhruba 50 % CRM implementací prostřednictvím cloudových systémů. Jejich hlavní výhodou jsou nízké náklady na pořízení a implementaci. Například u cloudového CRM systému Affari nejsou účtovány žádné aktivační poplatky a jediným nákladem je pronájem aplikace, který stojí kolem 150 Kč pro jednoho uživatele na měsíc. Další výhodou je možnost připojit se kdekoli a kdykoli do systému prostřednictvím jakéhokoliv zařízení a internetu. Toto ocení zejména obchodní zástupci, kteří se mohou na cestách připojit na svém tabletu online do systému CRM.

4. Velikost cílové skupiny

Již ve fázi analýzy je potřeba stanovit, s jak velkým počtem zákazníků bude firma pracovat. S čím více zákazníky plánuje firma pracovat, tím robustnější a sofistikovanější systém musí implementovat. V souvislosti s tímto rostou také požadavky na systémovou integraci s dalšími podnikovými aplikacemi. (CRM portál, 2015)

5. Očekávaná návratnost investic

Při implementaci CRM systému je nutné počítat s tím, že investované prostředky se firmě s velkou pravděpodobností nevrátí do jednoho roku. Je totiž nutné brát v úvahu, že je potřeba dlouhý časový horizont pro plnění databáze informacemi o zákaznících a pro osvojení si efektivní práce v systému. (Chlebovský, 2005)

6. Dostupnost oborového řešení CRM

Existuje mnoho oborů, ve kterých má využívání řízení vztahů se zákazníky dlouhou tradici. Jedná se například o bankovníctví, telekomunikaci či farmacii. Díky této skutečnosti jsou na trhu k dispozici systémy CRM, které se přímo specializují svými funkcemi na potřeby jednotlivých odvětví. Při výběru CRM systému je tedy vhodné prověřit, zda se i pro obor podnikání dané firmy nedodává specializovaný informační systém CRM. (CRM portál, 2015)

Dodavatel informačního systému CAS CRM nabízí například následující oborová řešení: CRM pro poradenské společnosti, CRM pro výrobce softwaru a poskytovatele služeb IT, CRM pro inženýring, CRM pro výzkumné ústavy a vědecké instituce. (CAS CRM, 2015)

7. Jaký typ systému využívají firmy obdobného charakteru

Pokud firma nemá dostatek zkušeností s výběrem a implementací CRM systému lze tyto zkušenosti získat od svého okolí. Informace může firma získat například od partnerů, dodavatelů, odběratelů atd. Tím lze předejít opakováním již dříve identifikovaných problémů a chyb. (Chlebovský, 2005)

8. Nezbytné firemní procesy

Před výběrem informačního systému by měla firma v rámci formulování strategie CRM identifikovat a definovat klíčové firemní procesy, bez kterých nelze realizovat strategii CRM v požadované kvalitě. Při předvýběru informačních systémů CRM lze tyto informace využít způsobem, že jsou vybrány pouze systémy, které svou funkcionalitou pokrývají tyto procesy.

9. Jaká bude vazba CRM IS na další firemní informační systémy?

Posledním krokem rozhodovacího procesu je otázka systémové integrace informačního systému CRM s dalšími podnikovými systémy. Včas provedená analýza pomůže zamezit potenciálním technologickým problémům s integrací systémů. (Chlebovský, 2015)

2.8. Výhody CRM

Řízení vztahů se zákazníky přináší dílčí výhody, které souhrnně vedou k vyšší spokojenosti a loajalitě zákazníků, což v konečném důsledku vede k dosažení vyšší úrovně zisku. Wessling (2002) zmiňuje ve své publikaci například tyto přínosy:

1. Bezproblémový průběh obchodních procesů

Uplatňování filozofie CRM vede k omezení obchodních procesů pouze na ty procesy, které jsou pro zákazníka skutečně přínosem, což vede k zefektivnění procesů a snížení nákladů na tyto procesy.

2. Více individuálních kontaktů se zákazníky

Využíváním nástrojů CRM jako jsou například telemarketing či e-mail marketing lze přeměňovat anonymní kontakty na individuální vztahy se zákazníky.

3. Více času na zákazníka

Zefektivněním procesů díky CRM lze dosáhnout značných časových úspor zejména v oblasti obchodu. Obchodníci tak mohou investovat více času do budování kvality vztahů se zákazníky.

4. Odlišení se od konkurence

Správně nastavená koncepce řízení vztahů se zákazníky by měla v konečném důsledku vést k lepším vztahům se zákazníky než v případě konkurence, která tuto koncepci nevyužívá.

5. Vylepšení image

Společnost, která správně uplatňuje koncepci řízení vztahů se zákazníky, dosahuje kladného word of mouth, který přispívá k vylepšení image společnosti.

6. Přístup k informacím v reálném čase

CRM systém umožňuje managementu okamžitý přístup k důležitým informacím jako je například hodnota uskutečněných prodejů, hodnota rozjednaných zakázek, počet nových

zákazníků atd. Tyto informace umožňují managementu rychlé vyhodnocení a pružnou reakci na změny na trhu.

7. Spolehlivé a rychlé předpovědi

Většina CRM systémů umožňuje předpovídat budoucí vývoj důležitých ukazatelů. Management podniku tak jednoduše kliknutím na jedno tlačítko získá důležité informace.

8. Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami

Centralizovaná databáze informací o zákaznících přispívá k zvyšování úrovně komunikace mezi marketingovým, obchodním a servisním oddělením. Například informace o zákaznících, které získá obchodní oddělení, může okamžitě využít marketingové oddělení pro plánování budoucích marketingových kampaní.

9. Nárůst efektivity týmové spolupráce

Efektivita týmové spolupráce vzrůstá díky správně zavedeným procesům a vhodně zvolené technologii. Výsledky z uskutečněné marketingové kampaně jsou tak například okamžitě k dispozici obchodnímu oddělení, které může na základě těchto výsledků plánovat další prodejní akce. CRM tak přispívá k zrychlení obchodních procesů, čímž dochází k zvyšování efektivity práce.

10. Růst motivace pracovníků

Díky využívání moderních technologií klesá nutnost papírování a některé rutinní činnosti jsou automatizovány. Díky CRM má marketingové oddělení okamžitě k dispozici všechny potřebné informace. Obchodní oddělení dostává optimální podporu a není zatěžováno přebytečnou administrativou a servisní oddělení má k dispozici všechny potřebné informace o zákaznících, díky čemuž může udržovat vysokou kvalitu služeb. Tímto způsobem přispívá CRM ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců.

2.9. Definice malých a středních podniků

Malé a střední podniky jsou hlavním zdrojem podnikatelských dovedností, inovací a zaměstnanosti. V Evropské unii zajišťuje 23 milionů malých a středních podniků přibližně 75 milionů pracovních příležitostí a představuje 99 % všech podniků. (Evropská komise, 2006)

Definice malého a středního podnikání je upravena v Doporučení Komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků. Toto doporučení definuje tři kategorie podniků podle velikosti podniku. Jedná se o kategorie mikropodnik, malý podnik a střední podnik. Základním kritériem pro posouzení kategorie podniku je počet zaměstnanců, velikost ročního obratu a velikost roční bilanční sumy. Níže uvedený obrázek 1 graficky znázorňuje podmínky pro zařazení podniku do jednotlivých kategorií.

Obrázek 8 – Kritéria pro zařazení podniku do MSP

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: Roční pracovní jednotka (RPJ)	Roční obrat	nebo	Roční bilanční suma
střední	< 250	≤ 50 milionů € (v roce 1996 40 milionů €)	nebo	≤ 43 milionů € (v roce 1996 27 milionů €)
malý	< 50	≤ 10 milionů € (v roce 1996 7 milionů €)	nebo	≤ 10 milionů € (v roce 1996 5 milionů €)
mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony € (dříve nedefinováno)	nebo	≤ 2 miliony € (dříve nedefinováno)

Zdroj: Evropská komise, 2006, s. 14

Za mikropodniky jsou považovány podniky, které zaměstnávají méně než 10 zaměstnanců a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje korunový ekvivalent 2 miliony EUR.

Za malé podniky jsou považovány podniky, které zaměstnávají méně než 50 zaměstnanců a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje korunový ekvivalent 10 milionů EUR.

Za střední podniky jsou považovány podniky, které zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců a jejichž roční obrat nepřesahuje korunový ekvivalent 50 milionů EUR nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje korunový ekvivalent 43 milionů EUR.

2.10. Definice trhu B2B

Zkratka B2B pochází z anglického termínu „Business to Business“ a do češtiny ji můžeme volně přeložit jako „podnik podniku“. Kozel (2006) označuje B2B trh jako trh organizací, ve kterém nejsou firemními zákazníky koneční spotřebitelé, ale další firmy.

Dle autorů Pelsmacker, Guense a Bergha (2001) lze zákazníky na trhu B2B rozdělit do tří skupin. První skupinu tvoří podnikatelské a obchodní organizace, které zahrnují distributory, uživatele a producenty výrobních zařízení. Distributoři nakupují produkty, aby je následně prodali zprostředkovatelům v distribučním řetězci nebo konečným zákazníkům. Uživatelé jsou průmyslové firmy, které nakupují průmyslové výrobky či služby, které jim umožňují vyrábět či vykonávat další činnosti. Producenti základního výrobního zařízení nakupují průmyslové produkty a vkládají je do svých výrobků. Druhou skupinu tvoří vládní instituce, které nakupují výrobky (např. papír, počítače) nebo služby (software, poradenství). Třetí skupinou jsou soukromé neziskové organizace, které obvykle nakupují produkty jako uživatelé.

Produkty pohybující se mezi podniky můžeme rozdělit do čtyř kategorií. První kategorií jsou výrobní vstupy, které se stávají součástí finálního výrobku (např. převodovka do automobilu). Druhou kategorií jsou základní prostředky, které tvoří základní výrobní zařízení (budovy, haly, stroje atd.). Třetí kategorií jsou pomocné vstupy, které pomáhají vyrábět či provádět určité činnosti (např. software, marketingové služby). Poslední kategorie je zboží k dalšímu prodeji. Zpravidla se jedná o spotřební výrobky pro konečné zákazníky. (Pelsmacker, Guens, Bergh, 2001).

Chlebovský (2005) uvádí, že B2B trhy lze rozdělit na dva základní typy: horizontální a vertikální trhy. Horizontální trhy představují spolupráci dodavatele se zákazníky v různých odvětvích. Většinou jde o poskytování služeb (např. finanční, poradenství, management, marketing atd.). Vertikální trhy pak představují situaci, kdy dodavatel

oslovuje zákazníky pouze v úzce definovaném odvětví (např. nabídka specifického zemědělského produktu).

Chlebovský (2005) dále uvádí další užitečné rozdělení B2B trhů z hlediska počtu a dominance dostupných dodavatelů a odběratelů. Jedná se o trhy s dominancí zákazníků, trhy s dominancí dodavatelů a neutrální trhy. Na trzích s dominancí zákazníků diktuje několik velikých a důležitých zákazníků trendy trhu. Na tomto trhu existuje velké množství malých dodavatelů a zákazníci mají možnost jednoduchého porovnání nabídek. Na trzích s dominancí dodavatelů určuje jeden nebo několik globálních dodavatelů trendy trhu. Jedná se opačnou situaci předchozí varianty. Na neutrálních trzích existuje velké množství dodavatelů a zákazníků a nikdo z nich nemá dominantní postavení. Chlebovský (2005) uvádí, že se jedná o nejběžnější tržní variantu.

Marketing na trzích B2B má svá specifika a v mnoha směrech se liší od marketingu na trzích B2C. Autoři Kotler a Keller (2007) uvádějí ve své publikaci několik charakteristických rysů B2B trhů, které jsou detailněji popsány na další straně. Jedná se o tyto charakteristiky: menší počet zákazníků s většími objednávkami, těsný vztah firmy se zákazníkem, profesionální přístup k nákupu, větší počet rozhodovatelů, vícenásobné prodejní návštěvy, odvozená poptávka, nízká elasticita poptávky, kolísavá poptávka a přímé nákupy.

Menší počet zákazníků s většími objednávkami. Firma zaměřující se na trhy B2B jedná většinou s daleko méně zákazníky než firma zaměřující se na trhy B2C. Zákazník na trhu B2B však většinou realizuje mnohem větší hodnotu objednávek než spotřebitel na trhu B2C. Autoři Pelsmacker, Guens a Berg (2001) uvádějí, že struktura B2B trhů je většinou spíše oligopolistická a oligopsonická.

Těsný vztah firmy se zákazníkem. Vzhledem k menšímu počtu zákazníků na trhu B2B znají firmy lépe své zákazníky a mohou k nim přistupovat individuálně. Často také dochází k tomu, že si zákazník vybírá svého dodavatele podle toho, zda bude dodavatel odebírat produkty zákazníka. Jedná se tedy o barterový obchod, ve kterém například softwarová firma dodá svůj produkt (např. webové stránky) jazykové škole a následně jazyková škola dodává svůj produkt (např. lekce němčiny zaměstnancům) softwarové firmě. Lze tedy říci, že na B2B trhu je o mnohem více rozvinutý vztahový marketing zaměřený na dlouhodobou obchodní spolupráci. Pro firmy je tak velice důležité identifikovat klíčové zákazníky a budovat s nimi vynikající vztahy.

Profesionální přístup k nákupu. Nákupy produktů na trhu B2B uskutečňují často kvalifikovaní nákupčí, kteří se řídí nákupními zásadami, omezeními a požadavky svých společností. Nákupní motivy jsou většinou velmi racionální a ekonomicky podložené.

Větší počet rozhodovatelů. Na trhu B2B většinou ovlivňuje nákupní rozhodnutí více osob. Zamazalová (2010) označuje tyto osoby jako tzv. kupní centrum firmy, které je složeno z iniciátorů nákupu, uživatelů produktu, ovlivňujících, rozhodujících, nákupčích a informátorů.

Vícenásobné prodejní návštěvy. Vzhledem ke skutečnosti, že nákupní rozhodování na trzích B2B ovlivňuje více jedinců, je pro tyto trhy typické, že u většiny zakázek je potřeba více prodejních návštěv. Často se tak stává, že nákupní proces trvá měsíce i roky v závislosti na ceně zakázky.

Odvozená poptávka. Poptávka po B2B produktech je v konečné podobě odvozena od poptávky po spotřebním zboží. Je tedy vhodné, aby společnost působící na B2B trhu sledovala také vývoj poptávky na spotřebních trzích svých zákazníků.

Nízká elasticita poptávky. Celková poptávka je u většiny zboží nepružná, tedy není příliš závislá na změně ceny. Machková (2009) uvádí příklad, kdy pokles ceny stavebních hmot nejspíše nepovede k prudkému nárůstu výstavby.

Kolísavá poptávka. Poptávka po produktech na trhu B2B je mnohem více volatilní než poptávka po zboží na trhu B2C. Zvýšení poptávky konečných spotřebitelů na trhu B2C může vyvolat mnohonásobně vyšší poptávku na trhu B2B a naopak.

Přímé nákupy. Zákazníci na trhu B2B nakupují produkty často přímo od výrobců než od zprostředkovatelů. Toto chování je typické především u technicky složitých produktů, u kterých bývá potřeba přímá komunikace s výrobcem

2.11. CRM v českých podnicích na B2B trzích

Lošťáková (2009) uvádí výsledky výzkumu, který byl realizován v roce 2006 na Univerzitě Pardubice, a který byl zaměřen na zjištění využívání jednotlivých typů marketingových strategií ve vybraných podnicích na B2B trzích v ČR. Výzkumem bylo zjištěno, že všechny podniky působící na B2B trzích využívají pouze strategii řízení vztahů se zákazníky, konkrétně strategii diferencované kustomizace. Nabídka a péče je většinou diferencována podle dvou kritérií. Prvním kritériem je běžná a celoživotní hodnota zákazníků pro podnik a druhým kritériem je doba spolupráce.

V případě prvního hodnotového kritéria jsou zákazníci segmentováni přibližně stejně často pomocí metod ABC analýzy a Paretovo pravidla. Například v případě ABC analýzy jsou zákazníci rozděleni do skupin: klíčoví zákazníci, méně významní zákazníci a ostatní zákazníci. Klíčoví zákazníci významně ovlivňují prosperitu podniku, a proto jsou vztahy s těmito zákazníky nejhlubší. Pracovníci se snaží maximálně uspokojit jejich potřeby ve všech požadavcích. Méně významným zákazníkům je často poskytována standardní nabídka a předmětem přizpůsobení bývají poskytované služby. Jedná se například o služby konzultantů a obchodních zástupců, kteří zákazníky pravidelně navštěvují a pečují o ně. Frekvence návštěv je však nižší než u klíčových zákazníků. Ostatním zákazníkům je většinou poskytována standardní nabídka produktů a služeb. Firmy u těchto zákazníků pečlivě kontrolují náklady na obsluhu, které se firmě nemusí vrátit.

Po takto provedené hodnotové segmentaci je pro různé zákazníky vytvářen rozdílný marketingový mix na základě jejich hodnoty. V případě produktu se například jedná o přizpůsobení se různým velikostem dodávek, tak aby zákazníci mohli aplikovat moderní řízení zásob (např. JIT, KANBAN). Nebo přizpůsobení technických parametrů produktu, zpětný odběr nevyužitého produktu, přizpůsobení balení produktu či přizpůsobení označení produktu. V případě marketingového nástroje ceny se většinou jedná o aplikaci různých úrovní cen, slev a platebních podmínek pro jednotlivé zákazníky. Klíčoví zákazníci mají často silnou vyjednávací pozici při sjednávání cen produktů a také jsou jim často poskytovány množstevní slevy a jiné formy podpory prodeje. U marketingového nástroje distribuce se diferenciací týká nejčastěji oblastí rychlosti vyřízení objednávek a následného termínu dodání, rychlosti vyřízení mimořádných požadavků a šíře předprodejních, prodejních a poprodejních služeb. V případě marketingové komunikace se pak jedná nejčastěji o frekvenci a formu komunikace. S klíčovými zákazníky je většinou realizována osobní komunikace ve větších frekvencích než s méně významnými zákazníky. U ostatních zákazníků je většinou využívána neosobní komunikace s přenecháním iniciativy na zákazníkovi. Diferenciací v marketingové komunikaci se pak dále projevuje například při tvorbě eventů (např. školení, semináře, společenské akce...), na které jsou často zváni pouze klíčoví zákazníci.

V případě druhého kritéria doby spolupráce jsou zákazníci často rozdělováni do třech skupin. První skupinu tvoří zákazníci, kteří mají dlouhodobé vztahy s podnikem. Typicky se jedná o spolupráci pěti a více let, kdy profesionální vztahy mezi dodavateli a zákazníky přerůstají i do vztahů osobních. Druhou skupinu tvoří zákazníci

se střednědobými vztahy. Jedná se o zákazníky spolupracující obvykle 3 – 5 let s dodavatelem. Třetí a zároveň poslední skupinu tvoří zákazníci s krátkodobými vztahy, kteří spolupracují s firmou méně než dva roky a s kterými se firma teprve poznává.

Stejně tak jako u hodnotové segmentace, i u segmentace podle délky spolupráce dochází k diferenciaci marketingových nástrojů a péče o jednotlivé zákazníky. Nejčastěji se jedná o diferenciaci platebních podmínek, kdy výhodnější platební podmínky (např. dodání na fakturu, delší doba splatnosti) jsou poskytovány dlouhodobým a ověřeným zákazníkům. Zároveň je dodavatel často shovívavější, pokud dojde k problému s včasnou splatností faktur ze strany zákazníků. Dále se jedná o rozdíl v komunikaci, který se projevuje zejména neformálností komunikace u dlouhodobých obchodních vztahů. U těchto vztahů se lze často také setkat s výrazně otevřenější komunikací, kdy si oba partneři sdělují navzájem důležité tržní informace.

3. Metodika a cíl práce

3.1. Cíl práce

Cílem práce je identifikovat potřeby a možnosti využívání systémů CRM v malých a středních podnicích, které působí na trhu B2B a vybrat takové systémy CRM, které plní nejlépe potřeby této cílové skupiny.

Jako dílčí cíle byly stanoveny:

- vymezit potřeby malých a středních podniků působících na trzích B2B v oblasti CRM systémů
- porovnat tyto potřeby s nabídkou vybraných CRM systémů
- navrhnout nejvhodnější CRM systémy pro malé a střední podniky působící na trhu B2B

3.2. Metodika vymezení potřeb malých a středních podniků v B2B v oblasti systémů CRM

Po prostudování odborné literatury bylo zjištěno, že na základě sekundárních dat nelze vymezit funkce, které by měl obsahovat CRM systém určený pro malé a střední podniky, které podnikají na trhu B2B. Na základě této skutečnosti bylo rozhodnuto, že bude nutné realizovat primární výzkum mezi manažery malých a středních podniků.

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak manažeři malých a středních podniků chápou řízení vztahů se zákazníky a jaké podle nich nezbytné funkce musí CRM systém pro podporu řízení vztahů se zákazníky obsahovat. Dalším cílem bylo identifikovat kritéria, podle kterých by se manažeři rozhodovali mezi jednotlivými variantami v případě pořizování CRM systému a jakou váhu přiřazují jednotlivým kritériím.

K dosažení těchto cílů byl realizován kvalitativní výzkum metodou individuálních řízených rozhovorů. Hendl (2005) tvrdí, že „*statistická reprezentativnost není základním principem konstrukce výzkumného vzorku u kvalitativního výzkumu. Pro sestavení vzorku je podle něj důležitá vhodnost a adekvátnost respondentů tak, aby bylo možné odpovědět na stanovenou výzkumnou otázku a dospět k adekvátnímu popisu studovaného jevu.*“

Do výzkumného vzorku bylo vybráno celkem 9 manažerů z 3 mikropodniků, 3 malých podniků a 3 středních podniků, které splňují kritéria pro toto označení dle klasifikace uvedené v Doporučení Evropské Komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikro, malých a středních podniků. Do jednotlivých skupin byly vybrány podniky

pomocí záměrného výběru tak, aby v každé skupině byl alespoň jeden zástupce, který nabízí standardizovaný produkt a zástupce, který nabízí kastomizovaný produkt na trhu B2B. Výzkum probíhal od dubna 2016 do května 2016. Manažeři odpovídali na otevřené otázky formou standardizovaného rozhovoru na základě předem vypracovaného schéma (viz příloha 1), které bylo použito u všech účastníků řízených rozhovorů a které směřovalo k získání potřebných dat. Všechny rozhovory byly nahrány na záznamník a přepsány do Microsoft Word pro následnou analýzu dat. Přepisy všech rozhovorů jsou umístěné v přílohách 3 – 11 diplomové práce. Analýzou a syntézou získaných dat byly vymezeny funkce, které musí obsahovat vhodný CRM systém pro malé a střední podniky, které působí na trzích B2B a dále kritéria a jejich váhy, podle kterých by se manažeři rozhodovali mezi alternativami v případě pořizování systému CRM.

3.3. Metodika analýzy CRM systémů

Na základě zjištěných potřeb malých a středních podniků bylo analyzováno, zda vybrané CRM systémy splňují tyto požadavky. Jako CRM systém v této práci označuji krabicový software určený pro širokou distribuci, který zahrnuje všechny nebo některé moduly pro podporu řízení vztahů se zákazníky. Celkem bylo analyzováno 33 CRM systémů, které byly uvedeny v katalogu SystemOnline (2016) jako CRM systémy vhodné pro malé a střední podniky.

3.4. Metodika hodnocení CRM systémů

CRM systémy, které nabízí požadovanou funkcionalitu, byly dále hodnoceny podle kritérií cena, zákaznický servis a uživatelská přívětivost. Tato kritéria a jejich váhy byly stanoveny na základě syntézy primárních dat z individuálních řízených rozhovorů.

Cena byla u všech CRM systémů hodnocena podle zvoleného modelového příkladu, který předpokládá, že firma poptává roční licenci pronájmu CRM systému, která zahrnuje přístup pro 10 uživatelů a velikost databáze 3 000 kontaktů. Ceny byly hodnoceny v cenách bez DPH.

Zákaznický servis byl u všech CRM systémů hodnocen z hlediska širšího prodejního a poprodejního servisu. Celkem bylo hodnoceno 5 oblastí, přičemž za každou splněnou oblast obdržel CRM systém 20 bodů a mohl tak získat celkem 100 bodů. Hodnocené oblasti byly stanoveny na základě výstupů z řízených rozhovorů. V rámci prodejního servisu byla hodnocena možnost částečné kastomizace produktu dle specifických potřeb

zákazníka. V rámci poprodejního servisu byla hodnocena možnost zaškolení zaměstnanců a dále zda je uživatelům k dispozici telefonická podpora, uživatelský manuál v českém jazyce a zda jsou uživatelé pravidelně informováni o novinkách v systému. To vše zdarma v rámci ceny pořízení licence.

Uživatelská přívětivost byla u všech CRM systémů hodnocena metodou System Usability Scale, kterou lze do češtiny přeložit jako škála použitelnosti systému. Autorem metody SUS je John Brooke, který ji vytvořil jako jednoduchý nástroj pro subjektivní posouzení použitelnosti systému. Metoda je založena na standardizovaném dotazníku, který obsahuje 10 otázek, se kterými respondent vyjadřuje míru souhlasu na likertově škále a za každou odpověď obdrží systém 1 – 5 bodů. Systémy jsem hodnotil osobně po 15 minutovém vyzkoušení každého CRM systému. Výsledný počet bodů je získán tak, že u lichých otázek je od čísla odpovědi odečteno číslo 1 a u sudých otázek je číslo odpovědi odečteno od čísla 5. Následně jsou dílčí výsledky sečteny a vynásobeny číslem 2,5. Na základě dlouhodobého výzkumu bylo zjištěno, že průměrné systémy dosahují 68 bodů. (Usability, 2016)

Pro závěrečné vyhodnocení CRM systémů byla použita metoda váženého součtu pořadí. Sedláček (2011) uvádí, že při aplikaci této metody je nejdříve potřeba seřadit hodnocené systémy podle každého kritéria. CRM systém s nejlepší hodnotou příslušného kritéria získá pořadí 1 a systém s nejhorší hodnotou příslušného kritéria získá pořadí „n“. V případě stejné hodnoty kritéria u více CRM systémů dojde ke stanovení pořadí jako průměru z pořadí, které systémy se stejnou hodnotou daného kritéria získaly.

Integrální ukazatel d_{1i} každého hodnoceného CRM systému je následně vypočítán jako vážený součet pořadí, tj.:

$$d_{1i} = \sum_{j=1}^m s_{ij} \times p_j$$

kde: $i = 1, 2, \dots, n$

$m =$ počet kritérií

$s_{ij} =$ pořadí i -tého CRM systému pro j -té kritérium

$p_j =$ váha j -tého kritéria

a nejlepší je ten CRM systém, pro který je integrální ukazatel minimální. (Sedláček, 2011)

4. Výsledky

4.1. Potřeby malých a středních podniků v B2B v oblasti CRM

4.1.1. Mikropodniky

Pro zjištění potřeb mikropodniků v oblasti systémů CRM byly uskutečněny tři individuální řízené rozhovory s manažery tří mikropodniků. Z uskutečněných rozhovorů vyplývají následující skutečnosti.

Všichni respondenti chápou CRM systém jako softwarový nástroj, který umožňuje především evidenci zákazníků a informací o nich. Mezi nejdůležitější informace považují historii aktivit mezi firmou a zákazníkem. Jedná se především o záznamy z uskutečněných telefonátů, schůzek a e-mailů.

Všechny zkoumané mikropodniky využívají při řízení vztahů se zákazníky krabicový CRM systém, jehož hlavní výhodou je cenová dostupnost plynoucí z masové distribuce. Nevýhodou je skutečnost, že není na míru přizpůsoben potřebám konkrétních podniků, což dokládá zkušenost respondentů. Žádný z nich není plně spokojen s využívaným CRM systémem. Jejich stávající řešení však obsahuje většinu podstatných funkcí a chybějící funkce jsou většinou zdarma postupně implementovány v rámci zákaznického servisu jejich dodavatelů.

Všichni respondenti identifikují potřeby výhradně v oblasti operativního CRM systému a to především v oblasti automatizace obchodu. Na základě řízených rozhovorů byly identifikovány následující funkce, které by měl vhodný CRM systém umožňovat. Všichni respondenti se shodli na tom, že systém musí být lokalizovaný do českého jazyka a systém s jinou lokalizací by ve firmě neimplementovali. Jako nejdůležitější funkci považují respondenti jednoduchou správu zákazníků. Ta zahrnuje především snadné přidávání zákazníků, automatické doplnění fakturačních údajů zákazníků, evidenci základních informací a pokročilý filtr. Automatické doplnění fakturačních údajů bývá realizováno napojením systému na důvěryhodný zdroj, jako je např. Administrativní registr ekonomických subjektů. Systém pak po vyplnění IČ automaticky importuje fakturační údaje zákazníka bez nutnosti ručního vyplňování, čímž lze ušetřit spoustu času. Respondenti považují za důležité evidovat následující informace o zákaznících: IČ, DIČ, adresu pobočky, fakturační adresu, region sídla a interní odpovědnou osobu za jednání se zákazníkem. Další důležitou funkcí je evidence kontaktních osob zákazníků.

U kontaktních osob je důležité evidovat především pracovní pozici, akademické tituly a kontakty. Je vhodné však evidovat i další informace jako jsou například koničky těchto osob nebo kdy mají narozeniny a svátek. Respondenti dále považují za důležité, aby systém umožňoval správu obchodních příležitostí. Ta musí umožňovat evidenci obchodních příležitostí v rámci jednotlivých zákazníků, sledování fáze obchodního vyjednávání, očekávané hodnoty obchodu a odpovědnou osobu za danou obchodní příležitost. Dále musí systém umožňovat evidenci aktivit se zákazníkem. Jedná se především o zaznamenávání interakcí se zákazníkem prostřednictvím telefonu, e-mailu a obchodních schůzek. Systém musí také umožňovat evidovat obchodní dokumenty, jako jsou například elektronické nabídky a smlouvy. Důležitý je také sdílený plánovací kalendář, který umožňuje vizualizaci naplánovaných aktivit se zákazníkem a jejich filtrování dle typu aktivit či řešitele aktivit. Jelikož všechny zkoumané mikrofirmy spolupracují s obchodními zástupci, kteří jsou odměňováni na základě hodnoty uskutečněných obchodů, je pro respondenty důležité, aby systém umožňoval reportování obchodních výsledků a činností jednotlivých obchodních zástupců.

Nad rámec výše uvedených povinných funkcí CRM systému uvedli respondenti další funkce, které by pomohly zefektivnit některé firemní procesy, ale které není bezpodmínečně nutné v CRM systému mít. Jedná se například o funkci diskuze, která slouží ke sdílení informací týkajících se konkrétního záznamu (tj., zákazník, aktivita, obchodní případ atd.). Diskuze umožňuje mít celou komunikaci s týmem na jednom místě, čímž odpadá přeposílání velkého množství e-mailů. Mezi další funkce patří automatické ukládání odeslaných a přijatých e-mailů pod správné zákazníky, integrace CRM systému s nástrojem pro hromadný e-mailing a automatické odesílání elektronických přání k narozeninám přímo ze CRM systému vybraným zákazníkům.

Všichni respondenti uvedli, že pokud by pořizovali nový CRM systém, tak by se rozhodovali mezi jednotlivými alternativami podle kritérií: cena, zákaznický servis a uživatelská přívětivost systému. Mezi tato kritéria rozdělil každý respondent 100 % podle toho, jak vnímá dané kritérium za důležité. Aritmetickým průměrem vah, které respondenti přiřadili k jednotlivým kritériím, byly zjištěny tyto váhy kritérií: 43 % cena, 27 % zákaznický servis a 30 % uživatelská přívětivost.

4.1.2. Malé podniky

Pro zjištění potřeb malých podniků v oblasti systémů CRM byly uskutečněny tři individuální řízené rozhovory s manažery tří malých podniků. Z uskutečněných rozhovorů vyplývají následující skutečnosti.

Stejně jako respondenti z mikropodniků chápou respondenti z malých podniků CRM systém jako softwarový nástroj, který umožňuje především evidovat zákazníky a informace o nich. Opět za nejdůležitější informace považují respondenti především historii aktivit mezi firmou a zákazníkem.

Dvě zkoumané malé firmy využívají pro řízení vztahů se zákazníky krabicový CRM systém, se kterým nejsou plně spokojeni, ale využívají ho, neboť nemají dostatek volných zdrojů na vytvoření ideálního řešení „na míru“. Stejně jako v případě mikropodniků jsou přání zákazníků dodavateli CRM systémů postupně zjišťována a v rámci zákaznického servisu dodatečně implementována. Třetí zkoumaná firma nevyužívá žádný krabicový CRM systém. Využívá však ERP systém Abra, který používá především pro řízení skladu a výroby a dále pouze k evidenci zákazníků a jejich fakturačních údajů a kontaktních osob.

Všichni respondenti identifikují potřeby výhradně v oblasti operativního CRM systému a to především v oblasti automatizace obchodu stejně jako respondenti z mikropodniků. Potřeby zkoumaných malých podniků na CRM systém jsou téměř identické s požadavky mikropodniků. Dva respondenti se shodli na tom, že CRM systém musí být lokalizovaný do českého jazyka a systém s jinou lokalizací by ve firmě neimplementovali. Všichni respondenti z malých podniků považují jako nejdůležitější funkci jednoduchou správu zákazníků stejně jako respondenti z mikropodniků. Správa zákazníků zahrnuje opět především snadné přidávání zákazníků, automatické doplnění fakturačních údajů zákazníků, evidenci základních informací a pokročilý filtr. Respondenti považují za důležité evidovat IČ, DIČ, adresu pobočky, fakturační adresu, poznámky, potenciál zákazníka. Další důležitou funkcí je evidence kontaktních osob zákazníka a jejich pozic a kontaktů. Respondenti dále také považují za důležité, aby systém umožňoval správu obchodních příležitostí. Ta musí umožňovat evidenci obchodních příležitostí v rámci jednotlivých zákazníků, sledování fáze obchodního vyjednávání, očekávané hodnoty obchodu a odpovědnou osobu za danou obchodní příležitost. Dále musí systém umožňovat evidenci aktivit se zákazníkem. Jedná se především o zaznamenávání

interakcí se zákazníkem prostřednictvím telefonu, e-mailu a obchodních schůzek. Systém musí také umožňovat evidovat obchodní dokumenty, jako jsou například elektronické nabídky a smlouvy. Důležitý je také sdílený plánovací kalendář, ve kterém lze plánovat obchodní a servisní činnosti se zákazníky. Pouze pro jednoho respondenta jsou důležité obchodní reporty zaměřené na dosažené výsledky obchodního týmu.

Nad rámec výše uvedených funkcí CRM systému uvedli respondenti další funkce, které by pomohly zefektivnit některé firemní procesy a činnosti, ale které není bezpodmínečně nutné v CRM systému mít. Jedná se například o funkci automatického uložení kontaktu do CRM systému vyfocením vizitky zákazníka, propojení CRM systému s nástrojem pro hromadný e-mailing, propojení systému s fakturačním systémem, helpdesk a dotazníky spokojenosti.

Všichni respondenti uvedli, že pokud by pořizovali nový CRM systém, tak by se rozhodovali mezi jednotlivými alternativami podle kritérií: cena, zákaznický servis a uživatelská přívětivost systému. Mezi tato kritéria rozdělil každý respondent 100 % podle toho, jak vnímá dané kritérium za důležité. Aritmetickým průměrem vah, které respondenti přiřadili jednotlivým kritériím, byly zjištěny tyto váhy kritérií: 47 % cena, 30 % zákaznický servis a 23 % uživatelská přívětivost systému.

4.1.3. Střední podniky

Pro zjištění potřeb středních podniků v oblasti systémů CRM byly uskutečněny tři individuální řízené rozhovory s manažery tří středních podniků. Z uskutečněných rozhovorů vyplývají následující skutečnosti.

Stejně jako předchozí respondenti i manažeři středních podniků si pod pojmem CRM systém představí především evidenci zákazníků a informací o nich.

Oproti předchozím respondentům z mikropodniků a malých podniků nevyužívají zkoumané střední podniky krabicové CRM systémy. Dva zkoumané střední podniky využívají kastomizovaný CRM systém a jeden zkoumaný podnik využívá CRM systém „na míru“. Kastomizované CRM systémy vycházejí z krabicového řešení, které je při implementaci systému rozšířeno o požadované funkce a často také zúženo o některé funkce, aby uživatelé využívali pouze to, co skutečně potřebují. CRM systém „na míru“ představuje vývoj informačního systému na zakázku, díky čemuž lze systém navrhnout tak, aby skutečně vyhovoval dané firmě ve všech ohledech. Zkoumané střední firmy poukazují na nutnost technologické otevřenosti CRM systémů. Jedna zkoumaná firma

vyžaduje propojení CRM systému s ERP systémem a e-shopem. Další zkoumaná firma vyžaduje propojení CRM systému s interním firemním systémem, který byl také vyvinut na zakázku.

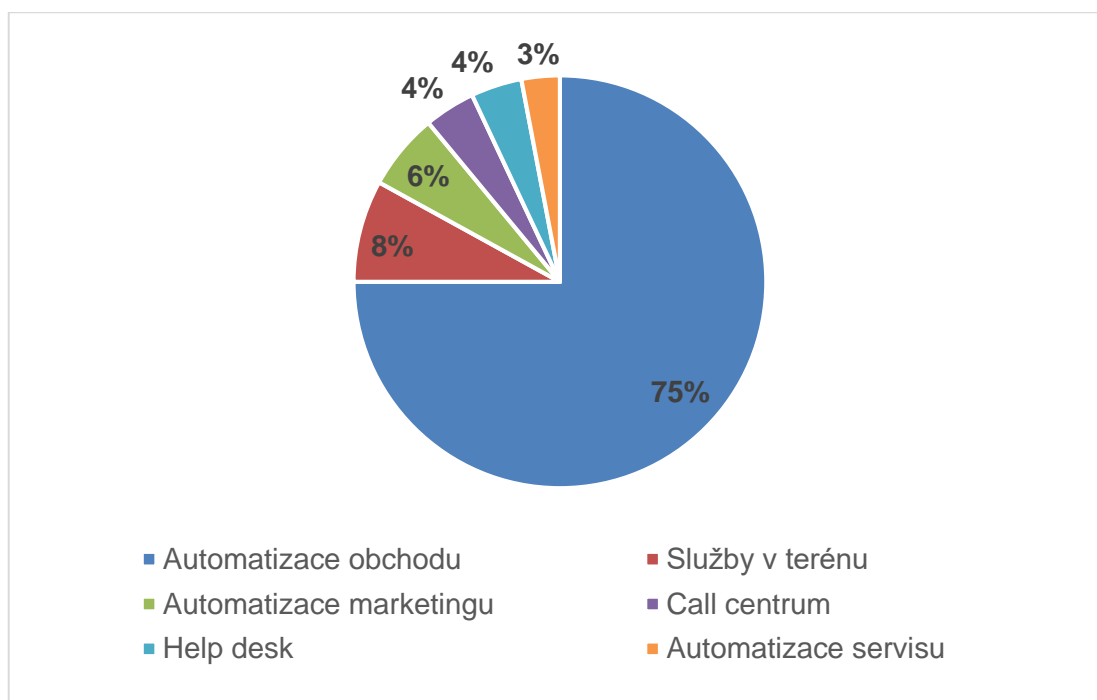
Respondenti ze středních podniků identifikují potřeby v oblasti operativního CRM systému a to především v oblasti automatizace obchodu, marketing a servisu. Všichni respondenti se shodli na tom, že systém musí být lokalizovaný do českého jazyka a jeden respondent požaduje navíc také anglický jazyk. Všichni respondenti považují za povinné funkce stejně jako respondenti z mikropodniků a malých podniků tyto funkce: evidence zákazníků, evidence kontaktních osob, evidence aktivit, evidence obchodních případů, evidence dokumentů, kalendář, obchodní reporty. Jeden z respondentů uvádí navíc potřebu vytváření obchodních plánů pro obchodní zástupce, evidenci ceníků, evidenci poptávek, evidenci výběrových řízení, evidenci veletrhů, konfigurátor nabídek, evidenci reklamací, dotazníky spokojenosti a automatické počítání provizí obchodním zástupcům.

Všichni respondenti uvedli, že pokud by pořizovali nový CRM systém, tak by se rozhodovali mezi jednotlivými alternativami podle kritérií: cena, zákaznický servis a uživatelská přívětivost systému. Mezi tato kritéria rozdělil každý respondent 100 % podle toho, jak vnímá dané kritérium za důležité. Aritmetickým průměrem vah, které respondenti přiřadili k jednotlivým kritériím, byly zjištěny tyto váhy: 23 % cena, 27 % zákaznický servis a 50 % uživatelská přívětivost systému.

4.1.4. Shrnutí řízených rozhovorů

V odborné literatuře bývají CRM systémy různě klasifikovány. Dohnal (2002) například rozděluje CRM systémy na operativní, analytické a kooperativní. Dle výsledků výzkumu a zjištěných potřeb lze říci, že pro zkoumané malé a střední podniky je optimální operativní CRM systém zaměřený především na automatizaci obchodu. Tuto skutečnost dokládá výzkum nejžádanějších funkcí CRM systémů americké společnosti Gartner (2013), která se zabývá výzkumem a poradenstvím v oblasti IS/ICT technologií. Dle výsledků výzkumu (viz graf 1) patří mezi nejžádanější funkci CRM systému automatizace obchodu. Tuto funkci poptává 75 % dotazovaných respondentů.

Graf 1 – Nejžádanější funkce CRM systémů

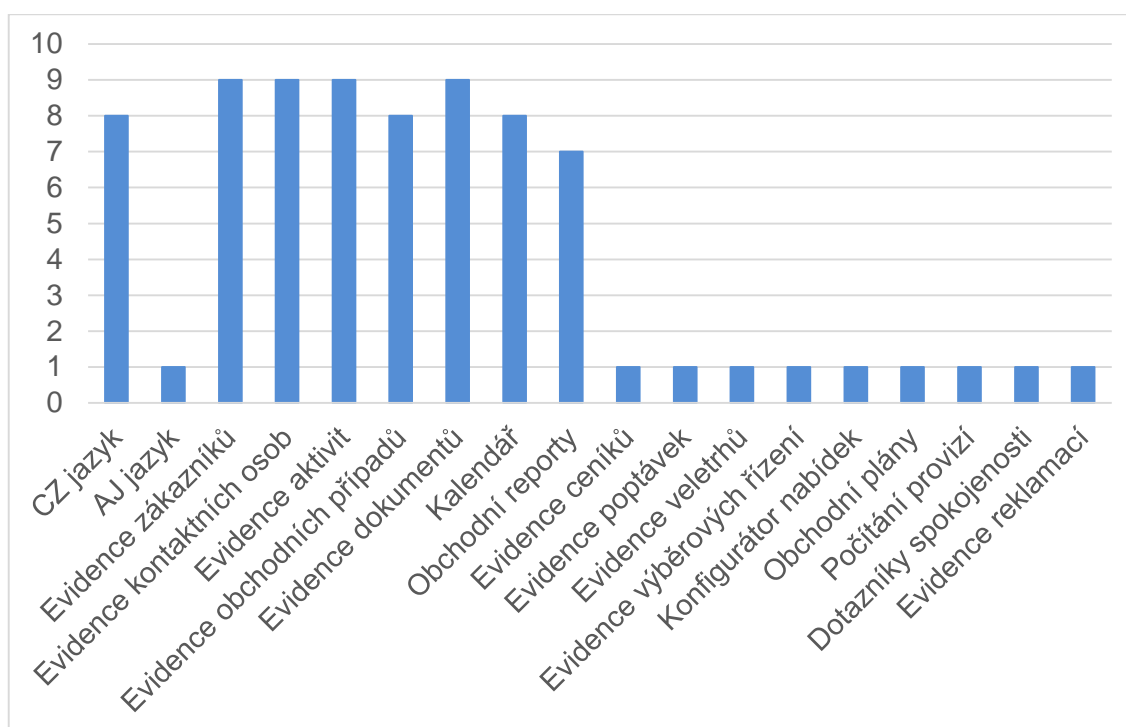


Zdroj: Gartner (2013), [vlastní zpracování]

V devíti řízených rozhovorech bylo zjištěno, že všechny zkoumané mikropodniky využívají krabicový CRM systém a dva ze tří malých podniků využívají také krabicový CRM systém. Naopak všechny zkoumané střední podniky nevyužívají krabicový CRM systém, ale využívají ve dvou případech kustomizovaný CRM systém a v jednom případě CRM systém vyvinutý na zakázku. Dva zkoumané střední podniky navíc poukázaly na nutnost propojení těchto systémů s dalšími systémy jako ERP systém či e-shop. Na základě těchto výsledků lze tedy říci, že krabicový CRM systém je vhodný spíše pro mikropodniky a malé podniky.

Na základě analýzy přepisu řízených rozhovorů byly identifikovány funkce CRM systémů, které považují všichni respondenti za potřebné a k těmto funkcím byly přiřazeny absolutní četnosti podle výskytu těchto funkcí ve výpovědích respondentů. Výsledky četností jednotlivých funkcí zobrazuje graf 2 níže. Z absolutních četností je patrné, že mezi nejdůležitější požadavky na systémy CRM patří: český jazyk v celém systému, evidence zákazníků, evidence kontaktních osob, evidence aktivit, evidence obchodních případů, evidence dokumentů, kalendář a obchodní reporty. Tyto funkce budou v další části diplomové práce použity pro analýzu CRM systémů z hlediska požadované funkcionality.

Graf 2 – Absolutní četnost požadovaných funkcí v CRM systému

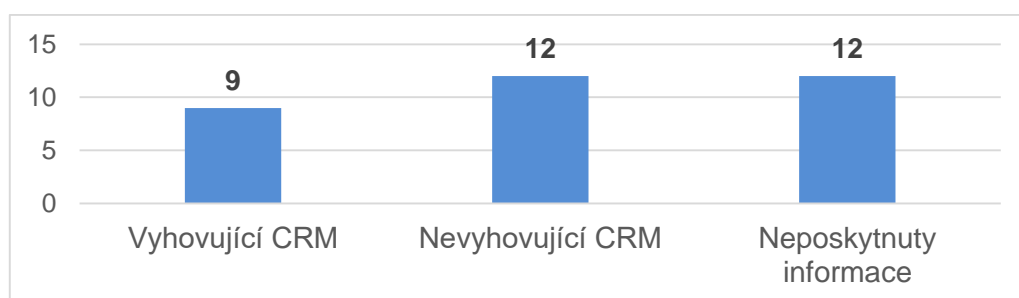


Zdroj: vlastní šetření

4.2. Analýza CRM systémů

Na základě předchozí kapitoly, ve které byly zjištěny požadované funkce CRM systémů pro malé a střední podniky, bylo analyzováno celkem 33 CRM systémů. Všechny analyzované CRM systémy jsou uvedené v příloze 12 diplomové práce. Výsledek provedené analýzy zobrazuje graf 3 níže. Z 33 oslovených dodavatelů CRM systémů neposkytlo požadované informace celkem 12 dodavatelů. Ze zbylých 21 CRM systémů obsahuje požadovanou funkcionalitu celkem 9 CRM systémů. Jedná se o systémy: Affari CRM, BLUEJET, EQUIS CRM, eWay CRM, INEX CRM, Mini CRM, NET Genium CRM, Raynet CRM, Vistos CRM. Základní informace o těchto CRM systémech jsou uvedeny níže.

Graf 3 – Výsledek analýzy CRM systémů



Zdroj: vlastní šetření

4.2.1. Affari CRM

Affari CRM je webová aplikace, která je zákazníkům poskytována metodou SaaS, kdy technologickou infrastrukturu zajišťuje dodavatel aplikace a zákazník se k aplikaci přihlašuje přes internet ve svém internetovém prohlížeči. Služba je zpoplatněna formou měsíční či roční licence dle počtu uživatelů. Dodavatelem aplikace je společnost agentes IT s.r.o., která uvedla aplikaci na český trh v roce 2015. Aplikace je určena především malým a středním podnikům a úspěšně ji využívá například softwarová společnost Rubinion nebo překladatelská agentura Rozhledy. Aplikace nenabízí mobilní aplikaci k jednoduchému provozu na mobilních zařízeních ani responzivní design pro bezproblémové užití webové aplikace na všech mobilních zařízeních. Bezproblémově ji lze používat ve všech internetových prohlížečích na PC či notebooku nebo v libovolném internetovém prohlížeči na tabletu. Celá aplikace je lokalizována do českého jazyka a obsahuje všechny požadované funkce. Nad rámec těchto funkcí umožňuje aplikace Affari CRM například propojení s aplikací Smart Emailing pro hromadné odesílání e-mailů, tvorbu obchodních plánů, evidenci produktů.

4.2.2. BLUEJET

BLUEJET je webová aplikace, která je zákazníkům poskytována metodou SaaS, kdy technologickou infrastrukturu zajišťuje dodavatel aplikace a zákazník se k aplikaci přihlašuje přes internet ve svém internetovém prohlížeči. Služba je zpoplatněna formou měsíční licence dle počtu uživatelů a zvoleného tarifu, který se liší rozsahem doplňkových služeb. Dodavatelem aplikace je společnost Compekon s.r.o., která uvedla aplikaci na český trh v roce 2015 a v současnosti má dle SystemOnline (2016) 80 zákazníků v České republice, které obsluhují 4 konzultanti. Aplikace je určena především pro malé a střední podniky a úspěšně ji využívá například poradenská firma SmarTech Solutions, výrobní družstvo OBZOR a softwarová firma Monet+. Aplikace nenabízí mobilní aplikaci k jednoduchému provozu na mobilních zařízeních ani responzivní design pro bezproblémové užití webové aplikace na všech mobilních zařízeních. Bezproblémově ji lze používat ve všech internetových prohlížečích na PC či notebooku nebo v libovolném internetovém prohlížeči na tabletu. Celá aplikace je lokalizována do českého jazyka a obsahuje všechny požadované funkce. Nad rámec těchto funkcí nabízí aplikace BLUEJET například propojení se systémem CreditCheck pro prověřování kreditních informací o zákaznících, modul řízení projektů, modul servis a modul marketing.

4.2.3. EQIS CRM

EQIS CRM je webová aplikace, která je zákazníkům poskytována metodou SaaS, kdy technologickou infrastrukturu zajišťuje dodavatel aplikace a zákazník se k aplikaci přihlašuje přes internet ve svém internetovém prohlížeči. Služba je zpoplatněna formou měsíční licence dle počtu uživatelů a zvoleného tarifu, který se liší rozsahem funkcí. Dodavatelem aplikace je společnost Astra Systems s.r.o., která uvedla aplikaci na český trh v roce 2000. Aplikace je určena pro malé, střední i velké podniky a úspěšně ji využívá stavební spořitelna Wüstenrot a IT společnost Fujitsu Siemens. Aplikace nenabízí mobilní aplikaci k jednoduchému provozu na mobilních zařízeních. Obsahuje však responzivní design pro bezproblémové užití webové aplikace na všech mobilních zařízeních. Bezproblémově ji lze používat ve všech internetových prohlížečích na PC či notebooku nebo v libovolném internetovém prohlížeči na tabletu či chytrém telefonu. Celá aplikace je lokalizována do českého jazyka a obsahuje všechny požadované funkce. Nad rámec těchto funkcí umožňuje aplikace EQIS například zasílání hromadných e-mailů, zasílání hromadných SMS, vytváření webových formulářů a dotazníků.

4.2.4. eWay CRM

eWay CRM je integrovaný systém v Microsoft Outlook. Služba je zpoplatněna formou měsíční licence dle počtu uživatelů. Dodavatelem aplikace je společnost eWay System s.r.o., která uvedla aplikaci na český trh v roce 2006. Aplikace má celkem 300 zákazníků z toho 250 zákazníků v České republice. Systém je určen pro malé a střední podniky a úspěšně jej využívá například reklamní agentura BigMedia a centrum lékařské genetiky GENNET. Aplikace nenabízí mobilní aplikaci k jednoduchému provozu na mobilních zařízeních. Bezproblémově ji lze používat na PC či notebooku přímo v aplikaci Microsoft Office. Celá aplikace je lokalizována do českého jazyka a obsahuje všechny požadované funkce. Nad rámec těchto funkcí umožňuje aplikace EQIS například zasílání hromadných e-mailů a jejich vyhodnocení, řízení projektů během jejich celého životního cyklu, evidenci docházky zaměstnanců, která umožňuje zaznamenávat čas, který strávili zaměstnanci na konkrétním projektu, a ve spojení s modelem mzdy umožňuje jednoduše sledovat reálné náklady lidí na jednotlivých projektech v čase.

4.2.5. INEX CRM

INEX CRM je webová aplikace, která je zákazníkům poskytována metodou SaaS, kdy technologickou infrastrukturu zajišťuje dodavatel aplikace a zákazník se k aplikaci přihlašuje přes internet ve svém internetovém prohlížeči. Služba je zpoplatněna formou měsíční či roční licence dle počtu uživatelů a zvoleného tarifu, který se liší rozsahem funkcí. Dodavatelem aplikace je společnost MAXprojekt s.r.o., která uvedla aplikaci na český trh v roce 2005 a v současnosti má aplikace celkem 60 zákazníků z toho 53 zákazníků v České republice. Aplikace je určena malým, středním i velkým podnikům a úspěšně ji využívá například softwarová firma AVG Technologies nebo zážitková agentura UžijSiTo. Aplikace nabízí mobilní aplikaci pro operační systém Android k jednoduchému provozu na mobilních zařízeních s platformou Android. Bezproblémově ji lze používat ve všech internetových prohlížečích na PC, notebooku či tabletu a v chytrých telefonech. Celá aplikace je lokalizována do českého jazyka a obsahuje všechny požadované funkce. Nad rámec těchto funkcí umožňuje aplikace INEX CRM například funkci call centra, odesílání hromadných e-mailů, systémový chat, řízení projektů, evidenci nabídek a objednávek, vytváření faktur přímo v systému, evidenci konkurence.

4.2.6. Mini CRM

Mini CRM je webová aplikace, která je zákazníkům poskytována metodou SaaS, kdy technologickou infrastrukturu zajišťuje dodavatel aplikace a zákazník se k aplikaci přihlašuje přes internet ve svém internetovém prohlížeči. Služba je zpoplatněna formou měsíční či roční licence dle počtu uživatelů a zvoleného tarifu, který se liší rozsahem funkcí. Dodavatelem aplikace je společnost MiniCRM Inc. s.r.o., která uvedla aplikaci na český trh v roce 2010 a v současnosti má aplikace celkem 400 zákazníků po celém světě. Aplikace je určena především malým a středním podnikům a úspěšně ji využívá například výrobce koupelnového vybavení Ravak nebo integrovaný operátor T-Mobile. Aplikace nenabízí mobilní aplikaci k jednoduchému provozu na mobilních zařízeních. Obsahuje však responzivní design pro bezproblémové užití webové aplikace na všech mobilních zařízeních. Bezproblémově ji lze používat ve všech internetových prohlížečích na PC či notebooku nebo v libovolném internetovém prohlížeči na tabletu či chytrém telefonu. Celá aplikace je lokalizována do českého jazyka a obsahuje všechny požadované funkce. Nad rámec těchto funkcí umožňuje aplikace INEX CRM například

funkci hromadného odesílání e-mailů či SMS zpráv, vytváření webových formulářů, automatizaci procesů.

4.2.7. NET Genium CRM

NET Genium CRM je webová aplikace, která je zákazníkům poskytována metodou SaaS, kdy technologickou infrastrukturu zajišťuje dodavatel aplikace a zákazník se k aplikaci přihlašuje přes internet ve svém internetovém prohlížeči. Služba je zpoplatněna formou měsíční či roční licence dle počtu současně přihlášených uživatelů v systému a na základě vybraných modulů systému. K této ceně je dále zpoplatněn pronájem prostředí NET Genium CRM, servis a provozování aplikace. Dodavatelem aplikace je společnost NetGenium s.r.o., která uvedla aplikaci na český trh v roce 2009. Aplikace je určena především malým a středním podnikům, ale úspěšně ji využívají i velké podniky jako například banka ČSOB nebo pivovar Plzeňský Prazdroj. Aplikace nenabízí mobilní aplikaci k jednoduchému provozu na mobilních zařízeních. Obsahuje však responzivní design pro bezproblémové užití webové aplikace na všech mobilních zařízeních. Bezproblémově ji lze používat ve všech internetových prohlížečích na PC či notebooku nebo v libovolném internetovém prohlížeči na tabletu či chytrém telefonu. Celá aplikace je lokalizována do českého jazyka a obsahuje všechny požadované funkce. Nad rámec těchto funkcí umožňuje aplikace NET Genium CRM například integrované call centrum, možnost rychlého odeslání dokumentu e-mailem na požadovanou e-mailovou adresu, odesílání newsletteru či hromadných e-mailů přímo ze systému, katalog produktů, vystavování předávacích protokolů a řešení reklamací.

4.2.8. Raynet CRM

Raynet CRM je webová aplikace, která je zákazníkům poskytována metodou SaaS, kdy technologickou infrastrukturu zajišťuje dodavatel aplikace a zákazník se k aplikaci přihlašuje přes internet ve svém internetovém prohlížeči. Služba je zpoplatněna formou měsíční či roční licence dle počtu uživatelů v systému. Dodavatelem aplikace je společnost RAYNET s.r.o., která uvedla aplikaci na český trh v roce 2011. Aplikace je určena malým, středním a velkým podnikům. Úspěšně ji využívá například realitní kancelář EVORA, výrobce doplňků stravy WALMARK či prodejce produktů Apple společnost AWC. Aplikace Raynet nabízí mobilní aplikaci k jednoduchému provozu na mobilních zařízeních s operačními systémy Android a iOS. Bezproblémově ji lze používat ve všech internetových prohlížečích na PC, notebooku či tabletu a v chytrých

telefonech. Celá aplikace je lokalizována do českého jazyka a obsahuje všechny požadované funkce. Nad rámec těchto funkcí nabízí aplikace Raynet CRM například funkci virtuální e-mailové asistentky, která automaticky třídí příchozí i odchozí elektronickou poštu ke správným kontaktům a obchodním případům v CRM systému. Aplikace dále umožňuje řízení projektů, vytváření katalogu produktů, definici ceníků, evidenci objednávek a veliké množství přehledných analýz a reportů. Aplikaci lze také propojit s nástrojem pro hromadný e-mailing Quanda.

4.2.9. Vistos CRM

Vistos CRM je webová aplikace, která je zákazníkům poskytována metodou SaaS, kdy technologickou infrastrukturu zajišťuje dodavatel aplikace a zákazník se k aplikaci přihlašuje přes internet ve svém internetovém prohlížeči. Služba je zpoplatněna formou měsíční či roční licence dle počtu uživatelů v systému a dle zvolené tarify. Dodavatelem aplikace je společnost Euro Softworks s.r.o., která uvedla aplikaci na český trh v roce 2010. Aplikace je určena malým, středním a velkým podnikům. Úspěšně ji využívá například výrobce automobilů KIA, konzultační firma KELL Partners či softwarová firma POS Experts. Aplikace Vistos CRM nenabízí mobilní aplikaci k jednoduchému provozu na mobilních zařízeních. Obsahuje však responzivní design pro bezproblémové užití webové aplikace na všech mobilních zařízeních. Bezproblémově ji lze používat ve všech internetových prohlížečích na PC či notebooku nebo v libovolném internetovém prohlížeči na tabletu či chytrém telefonu. Celá aplikace je lokalizována do českého jazyka a obsahuje všechny požadované funkce. Nad rámec těchto funkcí nabízí aplikace Vistos CRM například modul helpdesk pro interní a externí řešení požadavků, modul kampaně pro vícekanálové marketingové kampaně, modul pro projektové řízení, který obsahuje celou řadu sofistikovaných reportů. Dále systém umožňuje evidovat nabídky s vazbou na produkty a kalkulace včetně možnosti vygenerovat z nabídky závaznou objednávku. Systém také nabízí modul fakturace, který umožňuje generovat faktury, odesílat faktury e-mailem a získávat informace o přijatých platbách.

4.3. Hodnocení CRM systémů

4.3.1. Affari CRM

Prvním hodnoceným kritériem je cena roční licence pronájmu systému Affari CRM, která zahrnuje přístup pro 10 uživatelů a velikost databáze 3 000 kontaktů. Celková cena roční licence Affari CRM je stanovena pouze na základě počtu uživatelů systému. V případě tří uživatelů stojí licence pro jednoho uživatele 330 Kč měsíčně. V případě sedmi uživatelů stojí licence pro jednoho uživatele 200 Kč. V případě deseti uživatelů stojí licence pro jednoho uživatele 160 Kč. V případě jedenácti uživatelů a více stojí licence pro jednoho uživatele 150 Kč. Vyjdeme-li z těchto cen, dostaneme celkovou cenu pro 10 uživatelů vzorcem $160 \text{ Kč} * 10 * 12 = 19\,200 \text{ Kč}$ bez DPH.

Druhým hodnoceným kritériem je zákaznický servis, který byl hodnocený na základě pěti dílčích kritérií. Dodavatel systému nabízí zákazníkům zdarma drobnou kastomizaci produktu jako podporu prodeje. Jedná se o drobné úpravy v systému jako je například přidání evidenčního pole či rozšíření filtru o požadovanou hodnotu. Složitější úpravy jsou zpravidla částečně účtovány zákazníkovi a část nákladů hradí sám dodavatel. Dodavatel dále nabízí zákazníkům prvotní konfiguraci systému zdarma v rámci ceny licence včetně zaškolení zaměstnanců zákazníka. Telefonická podpora je založena na osobním přístupu, kdy každý zákazník má přiděleného svého konzultanta, kterému mohou zákazníci volat se všemi problémy od rána do večera. K produktu však neexistuje žádný uživatelský manuál, který by měl být vytvořen do konce tohoto roku. Dodavatel pravidelně informuje zákazníky o novinkách v nových verzích systému prostřednictvím e-mailu. Dle kritéria zákaznického servisu získal systém Affari CRM celkem 80 bodů ze 100 bodů, neboť nesplnil pouze 1 dílčí kritérium a to existenci uživatelského manuálu k systému.

Třetím hodnoceným kritériem je uživatelská přívětivost, která byla hodnocena metodou System Usability Scale. Vyplněný dotazník s hodnocením systému Affari CRM je uveden v příloze 13 diplomové práce. Systém Affari CRM získal celkem 42,5 bodů z celkových 100 bodů. Průměrné skóre se u této metody pohybuje kolem 68 bodů.

Tabulka 1 – Výsledek hodnocení Affari CRM

Systém	Cena (bez DPH)	Zákaznický servis	Uživatelská přívětivost
Affari CRM	19 200 Kč	80 bodů	42,5 bodů

Zdroj: vlastní šetření

4.3.2. BLUEJET

Prvním hodnoceným kritériem je cena roční licence pronájmu systému BLUEJET, která zahrnuje přístup pro 10 uživatelů a velikost databáze 3 000 kontaktů. Celková cena roční licence BLUEJET je stanovena na základě počtu uživatelů a zvoleném tarifu, který se liší rozsahem doplňkových služeb. V případě tarifu MINI stojí licence pro jednoho uživatele 400 Kč měsíčně. V případě tarifu STANDARD stojí licence pro jednoho uživatele 500 Kč. V případě tarifu KOMFORT stojí licence pro jednoho uživatele 600 Kč. Vzhledem ke skutečnosti, že zvolený tarif nemá vliv na požadovanou funkčnost, byla pro hodnocení zvolena nejlevnější varianta MINI. Vyjdeme-li z těchto cen, dostaneme celkovou cenu pro 10 uživatelů vzorcem $400 \text{ Kč} * 10 * 12 = 48\,000 \text{ Kč}$ bez DPH.

Druhým hodnoceným kritériem je zákaznický servis, který byl hodnocený na základě pěti dílčích kritérií. Dodavatel systému nabízí zákazníkům kastomizaci produktu, která je plně hrazena zákazníkem. Systém je však velice flexibilní a drobné změny v systému zvládne přímo administrátor bez nutnosti softwarového vývoje. Systém umožňuje například přidávat nové evidence, nové pole do struktury, definovat uživatelské sestavy, filtry, definovat pravomoci atd. Dodavatel také nabízí pomoc s konfigurací systému a zaškolení. Tyto služby jsou však také plně hrazeny zákazníkem nad rámec ceny licence. Telefonická podpora je k dispozici v pracovní dny od 8:00 – 16:00 hodin. K produktu existují videomanuály, které uživatelům pomáhají s orientací v systému. Dodavatel pravidelně informuje zákazníky o novinkách v systému formou e-mailu. Pravidelně také probíhají různé webináře a jednou ročně konference BLUEJET. Dle kritéria zákaznického servisu získal systém BLUEJET celkem 60 bodů ze 100 bodů, neboť nesplnil 2 dílčí kritéria: drobnou kastomizaci produktu a školení zdarma při pořízení produktu.

Třetím hodnoceným kritériem je uživatelská přívětivost, která byla hodnocena metodou System Usability Scale. Vyplněný dotazník s hodnocením systému BLUEJET je uveden v příloze 14 diplomové práce. Systém BLUEJET získal celkem 52,5 bodů z celkových 100 bodů. Průměrné skóre se u této metody pohybuje kolem 68 bodů.

Tabulka 2 – Výsledek hodnocení BLUEJET

Systém	Cena (bez DPH)	Zákaznický servis	Uživatelská přívětivost
BLUEJET	48 000 Kč	60 bodů	52,5 bodů

Zdroj: vlastní šetření

4.3.3. EQIS CRM

Prvním hodnoceným kritériem je cena roční licence pronájmu EQIS CRM, která zahrnuje přístup pro 10 uživatelů a velikost databáze 3 000 kontaktů. Celková cena roční licence EQIS CRM je stanovena na základě počtu uživatelů a zvoleném tarifu, který se liší rozsahem funkcí. V případě základního tarifu stojí licence pro jednoho uživatele 500 Kč za měsíc. V případě rozšířeného tarifu stojí licence pro jednoho uživatele 750 Kč za měsíc. Vzhledem ke skutečnosti, že základní tarif obsahuje požadovanou funkcionalitu, byl pro hodnocení použit základní tarif. Vyjdeme-li z těchto cen, dostaneme celkovou cenu pro 10 uživatelů vzorcem $500 \text{ Kč} * 10 * 12 = 60\,000 \text{ Kč}$ bez DPH.

Druhým hodnoceným kritériem je zákaznický servis, který byl hodnocený na základě pěti dílčích kritérií. Dodavatel systému nabízí vybraným zákazníkům zdarma drobnou kastomizaci produktu ve formě slevy z celkové ceny licence. Jedná se především o větší zákazníky, kteří objednávají licenci pro více uživatelů. V případě menších zákazníků jsou úpravy plně hrazeny zákazníkem. Stejným způsobem nabízí dodavatel také prvotní konfiguraci systému a zaškolení zaměstnanců. Větší zákazníci dostávají tyto služby zdarma formou slevy z celkové ceny licence a drobní zákazníci si tyto služby plně hradí. Telefonická podpora patří mezi volitelnou doplňkovou službu a je rovněž zpoplatněna. Je realizována formou kontaktu na Account managera dodavatele, který v případě potřeby řeší požadavky zákazníka. K produktu existuje uživatelský manuál, který uživatelům přehledně vysvětluje všechny funkce systému. Dodavatel pravidelně informuje zákazníky o novinkách v nových verzích systému prostřednictvím e-mailu. Dle kritéria zákaznického servisu získal systém EQIS celkem 40 bodů ze 100 bodů, neboť nesplnil 3 dílčí kritéria: částečnou kastomizaci, zaškolení a telefonickou podporu zdarma.

Třetím hodnoceným kritériem je uživatelská přívětivost, která byla hodnocena metodou System Usability Scale. Vyplněný dotazník s hodnocením systému EQIS je uveden v příloze 15 diplomové práce. Systém EQIS získal celkem 72,5 bodů z celkových 100 bodů. Průměrné dlouhodobě sledované skóre se u této metody pohybuje kolem 68 bodů.

Tabulka 3 – Výsledek hodnocení EQIS CRM

Systém	Cena (bez DPH)	Zákaznický servis	Uživatelská přívětivost
EQIS CRM	60 000 Kč	40 bodů	72,5 bodů

Zdroj: vlastní šetření

4.3.4. eWay CRM

Prvním hodnoceným kritériem je cena roční licence pronájmu systému eWay CRM, která zahrnuje přístup pro 10 uživatelů a velikost databáze 3 000 kontaktů. Celková cena roční licence eWay CRM je stanovena pouze na základě počtu uživatelů systému. V případě 1-9 uživatelů stojí licence pro jednoho uživatele 699 Kč měsíčně. V případě 10-29 uživatelů stojí licence pro jednoho uživatele 669 Kč měsíčně. V případě 30 a více uživatelů stojí licence pro jednoho uživatele 629 Kč měsíčně. Vyjdeme-li z těchto cen, dostaneme celkovou cenu pro 10 uživatelů vzorcem $669 \text{ Kč} * 10 * 12 = 80\,280 \text{ Kč}$ bez DPH.

Druhým hodnoceným kritériem je zákaznický servis, který byl hodnocený na základě pěti dílčích kritérií. Dodavatel systému nabízí zákazníkům kastomizaci produktu, která je plně hrazena zákazníkem. Systém je však velice flexibilní a drobné změny v systému zvládne přímo administrátor bez nutnosti softwarového vývoje. Dodavatel také nabízí pomoc s konfigurací systému a zaškolení. Tyto služby jsou však také plně hrazeny zákazníkem nad rámec ceny licence. Telefonická podpora je k dispozici v pracovní dny v 8:00 – 17:00 hodin. Uživatelé mají k dispozici centrum pomoci, kde je umístěna detailní dokumentace k systému a výuková videa. V případě potřeby společnost také nabízí individuální PDF manuál pro každého zákazníka. Dodavatel pravidelně informuje zákazníky o novinkách v nových verzích systému na webu centra pomoci. Dle kritéria zákaznického servisu získal systém eWay CRM celkem 60 bodů ze 100 bodů, neboť nesplnil 2 dílčí kritéria: částečnou kastomizaci a zaškolení zdarma.

Třetím hodnoceným kritériem je uživatelská přívětivost, která byla hodnocena metodou System Usability Scale. Vyplněný dotazník s hodnocením systému eWay CRM je uveden v příloze 16 diplomové práce. Systém eWay CRM získal celkem 67,5 bodů z celkových 100 bodů. Průměrné dlouhodobě sledované skóre se u této metody pohybuje kolem 68 bodů.

Tabulka 4 – Výsledek hodnocení eWay CRM

Systém	Cena (bez DPH)	Zákaznický servis	Uživatelská přívětivost
eWay CRM	80 280 Kč	60 bodů	67,5 bodů

Zdroj: vlastní šetření

4.3.5. INEX CRM

Prvním hodnoceným kritériem je cena roční licence pronájmu systému INEX CRM, která zahrnuje přístup pro 10 uživatelů a velikost databáze 3 000 kontaktů. Celková cena roční licence INEX CRM je stanovena na základě počtu uživatelů systému a vybraného tarifu, který se liší rozsahem funkcí. V případě tarifu BASIC stojí licence pro jednoho uživatele 390 Kč měsíčně. V případě tarifu STANDARD stojí licence pro jednoho uživatele 550 Kč měsíčně. Vzhledem ke skutečnosti, že tarif basic neobsahuje požadovanou funkcionalitu, byl pro hodnocení použit tarif STANDARD. Vydeme-li z těchto cen, dostaneme celkovou cenu pro 10 uživatelů vzorcem $550 \text{ Kč} * 10 * 12 = 66\,000 \text{ Kč}$ bez DPH.

Druhým hodnoceným kritériem je zákaznický servis, který byl hodnocený na základě pěti dílčích kritérií. Dodavatel systému nabízí zákazníkům kastomizaci produktu, která je plně hrazena zákazníkem. Systém umožňuje pouze drobné úpravy administrátorem jako je např. definování číselníků. Dodavatel také nabízí pomoc s konfigurací systému a zaškolení. Tyto služby jsou však také plně hrazeny zákazníkem nad rámec ceny licence. Telefonická podpora je dostupná v pracovní dny v 8:30 – 17:00 hodin. Na dotazy zaslané e-mailem odpovídá zákaznické centrum i mimo uvedený čas. K produktu existuje rozsáhlý uživatelský manuál. Dodavatel pravidelně informuje zákazníky o novinkách v nových verzích systému prostřednictvím e-mailu. Dle kritéria zákaznického servisu získal systém INEX CRM celkem 60 bodů ze 100 bodů, neboť nesplnil 2 dílčí kritéria: kastomizaci a zaškolení zdarma.

Třetím hodnoceným kritériem je uživatelská přívětivost, která byla hodnocena metodou System Usability Scale. Vyplněný dotazník s hodnocením systému INEX CRM je uveden v příloze 17 diplomové práce. Systém INEX CRM získal celkem 72,5 bodů z celkových 100 bodů. Průměrné skóre se u této metody pohybuje kolem 68 bodů.

Tabulka 5 – Výsledek hodnocení INEX CRM

Systém	Cena (bez DPH)	Zákaznický servis	Uživatelská přívětivost
INEX CRM	66 000 Kč	60 bodů	72,5 bodů

Zdroj: vlastní šetření

4.3.6. Mini CRM

Prvním hodnoceným kritériem je cena roční licence pronájmu systému Mini CRM, která zahrnuje přístup pro 10 uživatelů a velikost databáze 3 000 kontaktů. Celková cena roční licence Mini CRM je stanovena na základě počtu uživatelů systému a zvoleného tarifu, který se liší rozsahem funkcí. V případě tarifu pro „začátečníky“ stojí licence pro jednoho uživatele 13 eur měsíčně. Tato varianta však zahrnuje maximálně 3 uživatele. V případě tarifu „standardní“ stojí licence pro jednoho uživatele 18 eur měsíčně. V případě tarifu „profesionální“ stojí licence pro jednoho uživatele 25 eur měsíčně. Vzhledem ke skutečnosti, že tarif „standardní“ obsahuje všechny požadované funkce, byl vybrán tento tarif pro hodnocení kritéria ceny. Pro přepočítání měny na české koruny byl použit kurz 27 CZK/EUR. Vyjdeme-li z těchto cen, dostaneme celkovou cenu pro 10 uživatelů vzorcem $18 \text{ EUR} * 27 \text{ Kč} * 10 * 12 = 58\,320 \text{ Kč}$ bez DPH.

Druhým hodnoceným kritériem je zákaznický servis, který byl hodnocený na základě pěti dílčích kritérií. Dodavatel systému nabízí zákazníkům zdarma konzultaci před implementací CRM systému. Na základě této konzultace lze v systému provést drobné úpravy zdarma. Dodavatel také nabízí zaškolení v systému, které je však hrazeno zákazníkem nad rámec ceny licence. Uživatelům je v rámci ceny licence poskytována telefonická, e-mailová podpora a také podpora prostřednictvím aplikace Skype. K produktu existuje uživatelský manuál v českém jazyce. Dodavatel pravidelně informuje zákazníky o novinkách v nových verzích systému prostřednictvím e-mailu. Dle kritéria zákaznického servisu získal systém Mini CRM celkem 80 bodů ze 100 bodů, neboť nesplnil 1 dílčí kritérium: zaškolení uživatelů zdarma v rámci ceny licence.

Třetím hodnoceným kritériem je uživatelská přívětivost, která byla hodnocena metodou System Usability Scale. Vyplněný dotazník s hodnocením systému Mini CRM je uveden v příloze 18 diplomové práce. Systém Mini CRM získal celkem 25 bodů z celkových 100 bodů. Průměrné skóre se u této metody pohybuje kolem 68 bodů.

Tabulka 6 – Výsledek hodnocení Mini CRM

Systém	Cena (bez DPH)	Zákaznický servis	Uživatelská přívětivost
Mini CRM	58 320 Kč	80 bodů	25 bodů

Zdroj: vlastní šetření

4.3.7. NET Genium CRM

Prvním hodnoceným kritériem je cena roční licence pronájmu systému NET Genium CRM, která zahrnuje přístup pro 10 uživatelů a velikost databáze 3 000 kontaktů. Celková cena roční licence NET Genium CRM je stanovena na základě počtu současně pracujících uživatelů v systému a dále na základě zvolených funkčních modulů. K této ceně je také potřeba připočítat licenci za pronájem prostředí NET Genium a cenu za servis a provoz aplikace. Licence za pronájem prostředí NET Genium stojí 165 Kč měsíčně pro jednoho uživatele. Licence za pronájem modulu CRM a obchod stojí celkem 124 Kč měsíčně pro jednoho uživatele. Servis a provoz aplikace stojí 2 065 Kč měsíčně. Vydeme-li z těchto cen, dostaneme celkovou cenu pro 10 uživatelů vzorcem $(165 \text{ Kč} + 124 \text{ Kč}) * 10 * 12 + 2065 \text{ Kč} * 12 = 34 680 \text{ Kč} + 24 780 \text{ Kč} = 59 460 \text{ Kč}$.

Druhým hodnoceným kritériem je zákaznický servis, který byl hodnocený na základě pěti dílčích kritérií. Dodavatel systému nabízí zákazníkům kastomizaci produktu, která je plně hrazena zákazníkem. Systém je však velice flexibilní a drobné změny v systému zvládne přímo administrátor bez nutnosti softwarového vývoje. Dodavatel nabízí pomoc s konfigurací systému a zaškolení v rámci ceny pořízené licence. Zákazníkům je v rámci ceny licence poskytován zdarma helpdesk. Telefonická podpora je však zpoplatněna nad rámec ceny licence. K produktu existují videomanuály, které uživatelům pomáhají s orientací v systému. Dodavatel pravidelně informuje zákazníky o novinkách v systému formou newsletteru, který zasílá zákazníkům na e-mail. Dle kritéria zákaznického servisu získal systém NET Genium CRM celkem 60 bodů ze 100 bodů, neboť nesplnil 2 dílčí kritéria: částečnou kastomizaci produktu a telefonickou podporu zdarma v rámci ceny pořízené licence.

Třetím hodnoceným kritériem je uživatelská přívětivost, která byla hodnocena metodou System Usability Scale. Vyplněný dotazník s hodnocením systému NET Genium CRM je uveden v příloze 19 diplomové práce. Systém NET Genium CRM získal celkem 50 bodů z celkových 100 bodů. Průměrné skóre se u této metody pohybuje kolem 68 bodů.

Tabulka 7 – Výsledek hodnocení NET Genium CRM

Systém	Cena (bez DPH)	Zákaznický servis	Uživatelská přívětivost
NET Genium CRM	59 460 Kč	60 bodů	50 bodů

Zdroj: vlastní šetření

4.3.8. Raynet CRM

Prvním hodnoceným kritériem je cena roční licence pronájmu systému Raynet CRM, která zahrnuje přístup pro 10 uživatelů a velikost databáze 3 000 kontaktů. Celková cena roční licence Raynet CRM je stanovena pouze na základě počtu uživatelů systému. Licence pro jednoho uživatele stojí 500 Kč měsíčně. Vyjdeme-li z těchto cen, dostaneme celkovou cenu pro 10 uživatelů vzorcem $500 \text{ Kč} * 12 * 10 = 60\,000 \text{ Kč}$ bez DPH.

Druhým hodnoceným kritériem je zákaznický servis, který byl hodnocený na základě pěti dílčích kritérií. Dodavatel systému nabízí zákazníkům kastomizaci produktu, která je plně hrazena zákazníkem. Systém je však velice flexibilní a drobné změny v systému zvládne přímo administrátor bez nutnosti softwarového vývoje. Ve všech typech záznamů lze vytvářet vlastní pole typu: malé nebo velké textové pole, rozbalovací číselník, datumové pole, checkbox. Dodavatel nabízí zákazníkům zdarma pomoc s prvotní konfigurací systému včetně zaškolení zaměstnanců zákazníka. Telefonická podpora je všem zákazníkům dostupná v pracovní dny od 9:00 – 16:00 hodin. K produktu existuje online centrum podpory, ve kterém jsou uživatelům k dispozici uživatelské návody, videomanuály, tipy a triky včetně speciálního manuálu pro nové uživatele. Dodavatel pravidelně informuje zákazníky o novinkách v nových verzích systému prostřednictvím e-mailu a online na centru podpory. Dle kritéria zákaznického servisu získal systém Raynet CRM celkem 80 bodů ze 100 bodů, neboť nesplnil pouze 1 dílčí kritérium a to drobnou kastomizaci zdarma v rámci ceny licence.

Třetím hodnoceným kritériem je uživatelská přívětivost, která byla hodnocena metodou System Usability Scale. Vyplněný dotazník s hodnocením systému Raynet CRM je uveden v příloze 20 diplomové práce. Systém Raynet CRM získal celkem 82,5 bodů z celkových 100 bodů. Průměrné skóre se u této metody pohybuje kolem 68 bodů.

Tabulka 8 – Výsledek hodnocení Raynet CRM

Systém	Cena (bez DPH)	Zákaznický servis	Uživatelská přívětivost
Raynet CRM	60 000 Kč	80 bodů	82,5 bodů

Zdroj: vlastní šetření

4.3.9. Vistos CRM

Prvním hodnoceným kritériem je cena roční licence pronájmu systému Vistos CRM, která zahrnuje přístup pro 10 uživatelů a velikost databáze 3 000 kontaktů. Celková cena roční licence Vistos CRM je stanovena na základě počtu uživatelů systému a zvoleném tarifu, který se liší rozsahem funkcí. V případě tarifu „Pro“ stojí licence pro jednoho uživatele 350 Kč měsíčně. V případě tarifu „Enterprise“ stojí licence pro jednoho uživatele 500 Kč. Vzhledem ke skutečnosti, že základní tarif „Pro“ obsahuje všechny požadované funkce, byl zvolen tento tarif pro hodnocení kritéria ceny. Vyjdeme-li z těchto cen, dostaneme celkovou cenu pro 10 uživatelů vzorcem $350 \text{ Kč} * 10 * 12 = 42\,000 \text{ Kč}$ bez DPH.

Druhým hodnoceným kritériem je zákaznický servis, který byl hodnocený na základě pěti dílčích kritérií. Dodavatel systému nabízí zákazníkům kastomizaci produktu, která je plně hrazena zákazníkem. Systém je však velice flexibilní a drobné změny v systému zvládne přímo administrátor bez nutnosti softwarového vývoje. Ve všech typech záznamů lze vytvářet vlastní pole. Dodavatel nabízí zákazníkům zdarma pomoc s prvotní konfigurací systému včetně zaškolení zaměstnanců zákazníka. Telefonická podpora je všem zákazníkům dostupná v pracovní dny od 8:00 – 17:00 hodin. K produktu existuje uživatelský manuál a v současnosti se také pracuje na videomanuálu. Dodavatel pravidelně informuje zákazníky o novinkách v nových verzích systému prostřednictvím e-mailu. Dle kritéria zákaznického servisu získal systém Vistos CRM celkem 80 bodů ze 100 bodů, neboť nesplnil pouze 1 dílčí kritérium a to drobnou kastomizaci zdarma v rámci ceny licence.

Třetím hodnoceným kritériem je uživatelská přívětivost, která byla hodnocena metodou System Usability Scale. Vyplněný dotazník s hodnocením systému Vistos CRM je uveden v příloze 21 diplomové práce. Systém Vistos CRM získal celkem 32,5 bodů z celkových 100 bodů. Průměrné skóre se u této metody pohybuje kolem 68 bodů.

Tabulka 9 – Výsledek hodnocení Vistos CRM

Systém	Cena (bez DPH)	Zákaznický servis	Uživatelská přívětivost
Vistos CRM	42 000 Kč	80 bodů	32,5 bodů

Zdroj: vlastní šetření

4.3.10. Souhrn hodnocení CRM systémů

Tabulka 10 představuje souhrn dílčích hodnocení CRM systémů z předchozí kapitoly. Nejlevnější CRM systém v případě pronájmu licence pro 10 uživatelů je Affari CRM. Roční pronájem tohoto systému stojí 19 200 Kč bez DPH. Systémy, jejichž dodavatelé poskytují nejlepší zákaznický servis, jsou: Affari CRM, Mini CRM, Raynet CRM a Vistos CRM. Jako nejvíce uživatelsky přívětivý systém byl ohodnocen systém Raynet CRM.

Tabulka 10: Shrnutí výsledků hodnocení CRM systémů

CRM Systém	Kritérium		
	Cena	Zákaznický servis	Uživatelská přívětivost
Affari CRM	19 200 Kč	80 bodů	42,5 bodů
BLUEJET	48 000 Kč	60 bodů	52,5 bodů
EQIS CRM	60 000 Kč	40 bodů	72,5 bodů
eWay CRM	80 280 Kč	60 bodů	67,5 bodů
INEX CRM	66 000 Kč	60 bodů	72,5 bodů
Mini CRM	58 320 Kč	80 bodů	25,0 bodů
NET Genium CRM	59 460 Kč	60 bodů	50,0 bodů
Raynet CRM	60 000 Kč	80 bodů	82,5 bodů
Vistos CRM	42 000 Kč	80 bodů	32,5 bodů
Charakter	-1	1	1

Zdroj: vlastní šetření

4.4. Vyhodnocení CRM systémů

V této kapitole jsou CRM systémy vyhodnoceny na základě dosažených výsledků hodnocení a zjištěných vah jednotlivých kritérií v předchozích kapitolách. CRM systémy byly vyhodnoceny zvláště pro mikropodniky, malé podniky a střední podniky.

Tabulka 11 níže představuje vyhodnocení CRM systémů pro mikropodniky pomocí metody váženého součtu pořadí. Z výsledků je patrné, že ze všech hodnocených CRM systémů se stal nejlépe hodnoceným systémem produkt Affari CRM od společnosti agentes IT s.r.o.. Tento systém dosáhl nejlepších výsledků ve dvou hodnocených kritériích a to konkrétně v kritériu cena a zákaznický servis. Na druhém místě skončil systém Raynet CRM, který je třikrát dražší než systém Affari CRM a je nejlépe hodnoceným systémem z hlediska kritérií zákaznický servis a uživatelská přívětivost systému. Na třetím místě se umístil systém Vistos CRM, který je dvakrát dražší než

system Affari CRM a je stejně jako systémy Affari CRM a Raynet CRM nejlépe hodnoceným z hlediska zákaznického servisu. Vzhledem ke skutečnosti, že respondenti z mikropodniků kladli veliký důraz na cenu CRM systému (váha kritéria téměř 50 %), doporučil bych mikropodnikům pořízení systému Affari CRM.

Tabulka 11: Hodnocení CRM systémů pro mikropodniky metodou váženého součtu pořadí

Hodnocená kritéria		Cena	Zákaznický servis	Uživatelská přívětivost	Součet	Pořadí
Váhy		43 %	27 %	30 %	100 %	-
CRM Systémy	Affari CRM	1	2,5	7	3,21	1
	BLUEJET	3	6,5	5	4,55	4
	EQIS CRM	6,5	9	2,5	5,98	8
	eWay CRM	9	6,5	4	6,83	9
	INEX CRM	8	6,5	2,5	5,95	7
	Mini CRM	4	2,5	9	5,10	5
	NET Genium	5	6,5	6	5,71	6
	Raynet CRM	6,5	2,5	1	3,77	2
	Vistos CRM	2	2,5	8	3,94	3

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 12 níže představuje vyhodnocení CRM systémů pro malé podniky pomocí metody váženého součtu pořadí. Z výsledků je patrné, že ze všech hodnocených CRM systémů se stal opět nejlépe hodnoceným systémem produkt Affari CRM od společnosti agentes IT s.r.o.. Váhy kritérií malých podniků jsou totiž velice podobné vahám, které stanovili respondenti z mikropodniků. Opět nejdůležitějším kritériem z hlediska váhy je cena CRM systému. Na druhém místě skončil systém Vistos CRM a na třetím místě systém Raynet CRM. Jelikož respondenti z malých podniků také kladli veliký důraz na cenu systému, doporučil bych i malým podnikům pořízení systému Affari CRM.

Tabulka 12: Hodnocení CRM systémů pro malé podniky metodou váženého součtu pořadí

Hodnocená kritéria		Cena	Zákaznický servis	Uživatelská přívětivost	Součet	Pořadí
Váhy		47 %	30 %	23 %	100 %	-
CRM Systémy	Affari CRM	1	2,5	7	2,83	1
	BLUEJET	3	6,5	5	4,51	4
	EQIS CRM	6,5	9	2,5	6,33	8
	eWay CRM	9	6,5	4	7,10	9
	INEX CRM	8	6,5	2,5	6,29	7
	Mini CRM	4	2,5	9	4,70	5
	NET Genium	5	6,5	6	5,68	6
	Raynet CRM	6,5	2,5	1	4,04	3
	Vistos CRM	2	2,5	8	3,53	2

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 13 níže představuje vyhodnocení CRM systémů pro malé podniky pomocí metody váženého součtu pořadí. Z výsledků je patrné, že ze všech hodnocených CRM systémů je nejlépe hodnoceným systémem produkt Raynet CRM, který byl nejlépe hodnoceným systémem z hlediska uživatelské přívětivosti a zákaznického servisu. Na druhém místě skončil systém Affari CRM a na třetím místě systém INEX CRM. Jelikož respondenti ze středních podniků kladli velký důraz především na uživatelskou přívětivost systému, doporučil bych jim pořízení systému Raynet CRM.

Tabulka 13: Hodnocení CRM systémů pro střední podniky metodou váženého součtu pořadí

Hodnocená kritéria		Cena	Zákaznický servis	Uživatelská přívětivost	Součet	Pořadí
Váhy		23 %	27 %	50 %	100 %	-
CRM Systémy	Affari CRM	1	2,5	7	4,41	2
	BLUEJET	3	6,5	5	4,95	4
	EQIS CRM	6,5	9	2,5	5,18	6
	eWay CRM	9	6,5	4	5,83	7
	INEX CRM	8	6,5	2,5	4,85	3
	Mini CRM	4	2,5	9	6,10	9
	NET Genium	5	6,5	6	5,91	8
	Raynet CRM	6,5	2,5	1	2,67	1
	Vistos CRM	2	2,5	8	5,14	5

Zdroj: vlastní šetření

4.5. Návrh metodiky vyhodnocení CRM systémů podle vlastních vah kritérií

V předchozích kapitolách byly zjištěny funkce CRM systémů, které považují zkoumané malé a střední podniky za nutné, aby je daný CRM systém umožňoval. Následně byly vybrané CRM systémy hodnoceny dle kritérií cena, zákaznický servis a uživatelská přívětivost. Nakonec byly CRM systémy vyhodnoceny metodou váženého součtu pořadí podle vah, které byly zjištěny na základě výpovědí zástupců zkoumaných firem.

Stanovení vah kritérií pro vyhodnocení CRM systémů je velice subjektivní záležitostí, proto jsem vytvořil tuto kapitolu, která má sloužit jako návod pro malé a střední podniky, jak na základě vlastních stanovených vah kritérií přepočítat výsledky hodnocení CRM systémů.

Pro vlastní vyhodnocení CRM systémů je nejprve nutné stanovit vlastní váhy hodnotících kritérií. Jedná se o kritéria cena, zákaznický servis a uživatelská přívětivost. Mezi tato kritéria je tedy potřeba rozdělit celkových 100 %, přičemž subjektivně nejdůležitější kritérium obdrží nejvíce procent:

- X % cena
- Y % zákaznický servis
- Z % uživatelská přívětivost.

Po přiřazení vah hodnotícím kritériím je možné přejít přímo k vlastnímu hodnocení CRM systémů. Tabulka 14 níže obsahuje stanovené pořadí CRM systémů podle dosažených výsledků u daného kritéria. Do tabulky 14 místo parametrů X, Y, Z vyplníme vlastní váhy kritérií a vypočítáme integrální ukazatel (sloupec součet) pro každý hodnocený CRM systém. Integrální ukazatel d_{1i} získáme dle Sedláčka (2011) pomocí vzorce:

$$d_{1i} = \sum_{j=1}^m s_{ij} \times p_j$$

- kde: i = 1,2, ..., n
 m = počet kritérií
 s_{ij} = pořadí i-tého CRM systému pro j-té kritérium
 p_j = váha j-tého kritéria

Nejlepší je ten CRM systém, pro který je integrální ukazatel minimální. Tento CRM systém získá pořadí 1 a systém s nejvyšší hodnotou integrálního ukazatele pořadí 9.

Tabulka 14: Hodnocení CRM systémů dle vlastních kritérií metodou váženého součtu pořadí

Hodnocená kritéria		Cena	Zákaznický servis	Uživatelská přívětivost	Součet	Pořadí
Váhy		X %	Y %	Z %	100 %	-
CRM Systémy	Affari CRM	1	2,5	7		
	BLUEJET	3	6,5	5		
	EQIS CRM	6,5	9	2,5		
	eWay CRM	9	6,5	4		
	INEX CRM	8	6,5	2,5		
	Mini CRM	4	2,5	9		
	NET Genium	5	6,5	6		
	Raynet CRM	6,5	2,5	1		
	Vistos CRM	2	2,5	8		

Zdroj: vlastní šetření

5. Závěr

Cílem diplomové práce bylo identifikovat potřeby a možnosti využívání systémů CRM v malých a středních podnicích, které působí na trhu B2B a následně vybrat takové CRM systémy, které plní nejlépe potřeby této cílové skupiny. Stanovený cíl práce i metodický postup diplomové práce se podařilo naplnit.

Na základě řízených rozhovorů s manažery malých a středních podniků jsem zjistil, že téměř všichni respondenti považují za nutné, aby celý CRM systém byl v českém jazyce a obsahoval tyto funkce: evidence zákazníků, evidence kontaktních osob, evidence aktivit, evidence obchodních případů, evidence dokumentů, kalendář a obchodní reporty.

Některé zdroje uvádí, že CRM systém se skládá z operativní části, analytické části a kolaborativní části. Výše zjištěné funkce lze zařadit do oblastí automatizace obchodu a marketingu, které spadají do operativní části CRM. Tato informace je podstatná především pro dodavatele CRM systémů, neboť pokud chtějí uspokojit potřeby malých a středních firem působících na trzích B2B, je potřeba se zaměřit především na vývoj operativních funkcí CRM systému. Preference operativních funkcí je zřejmě dána charakterem trhu B2B, na kterém zkoumané malé a střední firmy působí. Tento trh má totiž svá specifika, mezi které lze zařadit například osobní prodej jako jednu z nejčastějších forem marketingové komunikace a relativně malý kmen zákazníků s větším objemem nákupů. Osobní prodej pak souvisí s požadovanými funkcemi, které se zaměřují na automatizaci obchodu, a malý kmen zákazníků souvisí s absencí potřeb v oblasti analytického CRM. Pro dolování dat totiž neexistuje rozsáhlá zákaznická databáze a zároveň je u těchto zákazníků využíván kastomizovaný produkt. Na závěr této části, ve které byly zjištěny potřeby malých a středních podniků na systémy CRM, chci zdůraznit, že potřebná data byla získána pomocí kvalitativního výzkumu. Aby bylo možné tyto výsledky zobecnit na celý segment malých a středních podniků, doporučil bych ověřit zjištěné výsledky kvantitativním výzkumem.

V řízených rozhovorech bylo dále zjištěno, že všechny zkoumané mikropodniky a dva ze tří malých podniků využívají krabicový CRM systém. Naopak ani jeden zkoumaný střední podnik nevyužívá krabicový CRM systém. Tato skutečnost je nejspíše způsobena rozdílem v disponibilních zdrojích malých a středních podniků a dále také v rozdílech v IT infrastruktuře. Mikropodniky a malé podniky využívají krabicový CRM systém, neboť se jedná o standardizovaný produkt, který je pro ně cenově dostupný díky jeho

masové distribuci. Zároveň tyto podniky nemají potřebu integrovat systém v rámci jiných systémů. Naopak všechny zkoumané střední podniky mají potřebu integrovat systém s jinými systémy jako je např. e-shop, firemní informační systém nebo ERP systém. Zároveň mají střední podniky dostatek disponibilních zdrojů, aby si nechaly vytvořit CRM systém na zakázku nebo si nechaly kustomizovat běžné krabicové řešení. Na základě těchto výsledků lze říci, že krabicový CRM systém je vhodný pouze pro mikropodniky a malé podniky. Opět doporučuji ověřit tuto hypotézu navazujícím kvantitativním výzkumem.

V řízených rozhovorech bylo dále zjištěno, že pro respondenty z mikropodniků a malých podniků je důležitá především cena při nákupním rozhodování. Naopak pro respondenty ze středních podniků je nejdůležitější uživatelská přívětivost systémů. Respondenti zmiňují, že pokud je systém složitý nebo se s ním špatně pracuje, tak existuje veliké riziko, že uživatelé systém neakceptují, což může vést například k tomu, že obchodní zástupci nebudou zadávat data o zákaznících do CRM systému.

Na závěr této práce jsem hodnotil vybrané CRM systémy určené pro malé a střední podniky. Na základě výsledků hodnocení doporučuji pro mikro podniky a malé podniky CRM systém Affari od společnosti agentes IT s.r.o.. Tento produkt je nejlevnějším CRM systémem ze všech hodnocených systémů a zároveň se jedná o systém s nejvyšší úrovní hodnoceného zákaznického servisu. Pro střední podniky bych na základě výsledku hodnocení doporučil systém Raynet CRM, který byl nejlépe hodnoceným systémem z hlediska uživatelské přívětivosti a zákaznického servisu. Vzhledem k integračním potřebám středních podniků s jinými systémy bych doporučil kustomizovat tento systém na míru firemním potřebám a integrovat ho s jinými systémy díky jeho technologické otevřenosti.

Summary

This thesis is focused on CRM systems for small and medium-sized enterprises operating in the B2B market.

The main goal was to identify the needs and possibilities of the use of CRM systems in small and medium-sized enterprises operating in the B2B market and propose the appropriate CRM systems for this target group.

Needs of small and medium-sized enterprises were explored by qualitative research by individual structured interviews. Managers of small and medium-sized companies answered to the open questions in the form of a standardized interview. It was found that almost all respondents think that CRM systems have to be in Czech language. CRM systems have to include the following functions: customer records, records of contacts, records of business opportunities, registration of documents, calendar and business reports. Further it was found that all explored microenterprises and two of the three small enterprises use a box CRM system. By contrast no explored medium enterprise does not use a box CRM system.

In the next part of the thesis I selected 33 CRM systems which I analyzed for the required functionality. It was found that 9 CRM systems include the required functionality, 12 CRM systems does not include the required functionality and 12 suppliers of CRM systems did not give any information.

In the last part of the thesis I evaluated the selected CRM systems for small and medium-sized enterprise according to criteria: price, customer service and user-friendliness. On the basis of the evaluation results I suggested CRM system Affari for micro and small businesses and CRM system Raynet for medium-sized businesses.

Key words: customer relationship management, CRM software, B2B, small and medium-sized enterprises

Seznam zdrojů

Basl, J. (2002). *Podnikové informační systémy*. Praha: Grada Publishing

Best, R., J. (2005). *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. New Jersey: Prentice Hall

Businessinfo (2015). *Zkušenosti z inovačních projektů v nevýrobní sféře*. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zkusenosti-inovacni-projekty-nevyrobn-2850.html>

CAS CRM (2015). *CRM pro odvětví*. Dostupné z: <http://www.cas-crm.com/cz/crm-pro-odvetvi/prehled.html>

Chlebovský, V. (2005). *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press a.s.

CRM portál (2015). *10 faktorů pro výběr CRM IS*. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/10-faktoru-pro-vyber-crm>

Dohnal, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing a. s.

Evropská komise (2006). *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Lucemburk: EUR-OP

Gartner, Inc. (2013). *CRM Software Buyer Report 2013*. Dostupné z: <http://www.softwareadvice.com/resources/crm-buyer-report-2013/>

Gartner, Inc. (2002): *EMEA CRM Analytics Suite Magic Quadrant*. Dostupné z: <http://www.bus.umich.edu/KresgePublic/Journals/Gartner/research/110200/110281/110281.pdf>

Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Collins Publisher

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum – Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: PORTÁL, s.r.o.

Kotler, P., Keller, K. (2007). *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing. a.s.

Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Lošťáková, H. (2009). *Diferencované řízení vtaů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Pelsmacker, P., Guens, M., Bergh, J. (2001). *Marketing Communications*. Harlow: Pearson Education Limited
- Prochásková, J. (2009). *Analytické CRM – přehled trhu a trendy*. Praha: Vysoká Škola Ekonomická
- Machková, H. (2011). *Mezinárodní marketing*. Brno: Computer Press, a.s.
- Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku*. Praha: Computer Press, a.s.
- Starzyszná, H. (2007). *Metodologie marketingu vztahů a její postavení v rámci strategického marketingu a řízení vztahů se zákazníkem (CRM) – praktické využití*. Ostrava: Studia Oeconomia
- SystemOnline (2001). *Komplexní CRM – optimální přístup k zákazníkům*. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/komplexni-crm-optimalni-pristup-k-zakaznikum.htm>
- System online (2016). *CRM systémy*. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/crm-systemy/>
- Raynet (2015). *CRM na míru*. Dostupné z: <https://raynet.cz/crm-na-miru.html>
- Usability (2016). *Systém Usability Scale (SUS)*. Dostupné z: <https://www.usability.gov/how-to-and-tools/methods/system-usability-scale.html>
- Wessling, H. (2003). *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Zamazalová, M. a kol. (2010). *Marketing: 2. přepracované vydání*. Praha: C. H. Beck

Seznam zkratek

B2B	Business to business
CRM	Customer relationship management
ERP	Enterprise resource plannig
KPIs	Key performance indicators
MSP	Malé a střední podniky
PRM	Partner relationship management
SaaS	Software as a Service
SUS	System Usability Scale

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Prvky CRM

Obrázek 2: Řízení změny

Obrázek 3: Procesní mapa hrubého obchodního procesu

Obrázek 4: Obchodní cyklus

Obrázek 5: Volba strategie na základě hodnoty zákazníka

Obrázek 6: Dashboard Raynet CRM

Obrázek 7: Sestava Pipeline Raynet CRM

Obrázek 8: Kritéria pro zařazení podniku do MSP

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Výsledek hodnocení Affari CRM

Tabulka 2: Výsledek hodnocení BLUEJET

Tabulka 3: Výsledek hodnocení EQUIS

Tabulka 4: Výsledek hodnocení eWay CRM

Tabulka 5: Výsledek hodnocení INEX CRM

Tabulka 6: Výsledek hodnocení Mini CRM

Tabulka 7: Výsledek hodnocení NET Genium CRM

Tabulka 8: Výsledek hodnocení Raynet CRM

Tabulka 9: Výsledek hodnocení Vistos CRM

Tabulka 10: Shrnutí výsledků hodnocení CRM systémů

Tabulka 11: Hodnocení CRM systémů pro mikropodniky metodou váženého součtu pořadí

Tabulka 12: Hodnocení CRM systémů pro malé podniky metodou váženého součtu pořadí

Tabulka 13: Hodnocení CRM systémů pro střední podniky metody váženého součtu pořadí

Tabulka 14: Hodnocení CRM systémů dle vlastních kritérií metodou váženého součtu pořadí

Seznam grafů:

Graf 1: Nejžádanější funkce CRM systémů

Graf 2: Absolutní četnost požadovaných funkcí v CRM systému

Graf 3: Výsledek analýzy CRM systémů

Seznam příloh

- Příloha 1: Otázky pro individuální řízené rozhovory
- Příloha 2: Respondenti pro individuální řízené rozhovory
- Příloha 3: Řízený rozhovor BCF, s.r.o.
- Příloha 4: Řízený rozhovor Trima CB, s.r.o.
- Příloha 5: Řízený rozhovor STUDIO GABRETA spol. s r.o.
- Příloha 6: Řízený rozhovor agentes IT s.r.o.
- Příloha 7: Řízený rozhovor INPRESS a.s.
- Příloha 8: Řízený rozhovor Actis, s.r.o.
- Příloha 9: Řízený rozhovor Plojhar, s.r.o.
- Příloha 10: Řízený rozhovor PRESTO-PŘEKLADATELSKÉ CENTRUM s.r.o.
- Příloha 11: Řízený rozhovor Gefos a.s.
- Příloha 12: Analyzované CRM systémy
- Příloha 13: Dotazník System Usability Scale Affari CRM
- Příloha 14: Dotazník System Usability Scale BLUEJET
- Příloha 15: Dotazník System Usability Scale EQIS CRM
- Příloha 16: Dotazník System Usability Scale eWay CRM
- Příloha 17: Dotazník System Usability Scale INEX CRM
- Příloha 18: Dotazník System Usability Scale Mini CRM
- Příloha 19: Dotazník System Usability Scale NET Genium CRM
- Příloha 20: Dotazník System Usability Scale Raynet CRM
- Příloha 21: Dotazník System Usability Scale Vistos CRM

Přílohy

Příloha 1: Otázky pro individuální řízené rozhovory

Firma:

Respondent:

Pozice:

Počet zaměstnanců:

Obrat:

1. Co pro Vás znamená řízení vztahů se zákazníky?
2. Které nezbytné funkce musí CRM systém podle Vás obsahovat?
3. Podle jakých kritérií byste vybíral/a CRM systém při jeho pořizování?
4. Rozdělte 100 bodů mezi kritéria v otázce 3. Nejvíce bodů obdrží kritérium, které je dle Vašeho názoru nejdůležitější.

Příloha 2: Respondenti pro individuální řízené rozhovory

Mikropodniky:

- BCF, s.r.o. – Leoš K., jednatel
- Trima CB s.r.o. – Matěj M., manažer
- STUDIO GABRETA spol. s r.o. – Filip Š., jednatel

Malé podniky:

- agentes IT s.r.o. – Vojtěch K., jednatel
- INPRESS a.s. – Vladislav N., místopředseda představenstva
- Actis, s.r.o. – Václav Š., jednatel

Střední podniky:

- Plojhar, s.r.o. – Jakub P., manažer
- PRESTO-PŘEKLADATELSKÉ CENTRUM s.r.o. – Petr N., manažer
- Gefos a.s. – Patrik S., obchodní ředitel

Příloha 3 – Řízený rozhovor BCF, s.r.o.

Respondent: Leoš K. (jednatel)

Počet zaměstnanců: 6 - 9

Obrat: 3 – 5 mil. Kč

1) Co konkrétně pro Vás znamená CRM neboli řízení vztahů se zákazníky?

CRM systém chápu v podstatě jako nějakou evidenci toho, jakým způsobem se staráme o zákazníky. Musí v něm být dohledatelná historie jednání se zákazníky, musí umožňovat dobré filtrování a poskytovat přehledné informace o tom, co se událo a co se udát má.

2) Které podle Vás nezbytné funkce musí CRM systém obsahovat?

CRM systém musí umožňovat jednoduchou správu zákazníků a možnost uchovávat dostatek informací o zákazníkovi. V první řadě se jedná o informace, které vyplývají ze zákona a které lze provázat s objednávkou či například fakturou. Jedná se tedy především o informace jako je IČ, DIČ, fakturační adresa a dále například právní forma zákazníka, obor podnikání a informace o tom, jakých obchodních výsledků zákazník dosahuje. Zda je například v zisku nebo ztrátě, jakou má platební morálku a jaké jsou vyjednané vzájemné obchodní podmínky. Dále je potřeba, aby CRM systém umožňoval evidovat dostatečné množství kontaktních osob a umožňoval je vhodně třídit. Důležitá je také možnost evidovat informace přímo ke kontaktním osobám jako jsou kontakty, pozice a další informace např. narozeniny, svátek, koníčky, případně informace například o rodinném stavu. Zde už se však dostáváme k tomu, že to je na hraně se zákonem. Správně dle zákona je totiž potřebné pro uchování těchto dat mít souhlas daného člověka. Nicméně tyto informace se v praxi běžně evidují, a pokud chce člověk s obchodním partnerem dobře vycházet, tak by o něm měl vědět, co možná nejvíce a z dlouhodobého pohledu pokud to nedělá pouze majitel firmy, ale pracuje se svým obchodním týmem, tak by měly být tyto informace někde koncentrované, aby se nemohly ztratit a byly všem v týmu přístupné. Dále je pro nás důležitá správa obchodních případů, která nám poskytuje informace o tom, na čem se v současnosti s daným zákazníkem pracuje. To úzce souvisí s evidencí aktivit, které jsou pro nás důležité, abychom měli přehled o tom, co se se zákazníkem událo. Důležité je, aby aktivity byly chronologicky řazené a aby je bylo možné filtrovat. V CRM systému by mělo být možné uchovávat aktivity typu telefonát, e-mail, schůzka. Zajímavou avšak ne povinnou funkcí u větších CRM systémů je provázání systému s e-mailovými účty. To znamená, že každý přijatý e-mail od zákazníka nebo odeslaný e-mail zákazníkovi se automaticky uloží pod kartu

zákazníka do CRM systému. Není tedy potřeba ručního zakládání e-mailu v kartě zákazníka. Navíc v okamžiku, kdy člověk, který má danou firmu na starosti omarodí, tak může kdokoliv přijít a v systému vidí e-mailovou komunikaci s daným zákazníkem. Ve firmě se v současnosti snažíme zavést proces, že v případě odeslání jakékoliv nabídky směrem k zákazníkovi, je tato nabídka přiložena k aktivitě v CRM systému. Z toho vyplývá, že systém musí obsahovat nějakou přehlednou evidenci obchodních dokumentů, jako jsou zejména nabídky či přímo smlouvy. Nad CRM systémem by měly být také obchodní analýzy nebo reporty, které umožňují vizuální kontrolu dosažených výsledků obchodního týmu. Ve firmě také pracujeme se sdílenými kalendáři, které využívají především naše asistentky pro plánování schůzek obchodním zástupcům. Sdílený kalendář poskytuje asistentce informace o tom, kdy má obchodní zástupce volný čas na setkání se zákazníkem a může mu tedy naplánovat v daný čas obchodní schůzku. Dále mě napadá ještě jedna zajímavá funkcionalita, která by mohla zefektivnit vnitrofiremní komunikaci. Jedná se o funkci diskuze směrem ke konkrétním obchodním případům, zákazníkům nebo aktivitám. Pomocí diskuzí se může eliminovat přeposílání e-mailů a je u nich vidět chronologický postup, kdy se začala komunikace a kdo se kdy přidal ke komunikaci. Zajímavé také je, když je CRM systém propojený s nějakým nástrojem pro hromadný e-mailing. Tím totiž odpadá potřeba držet více databází v různých oddělených systémech. Nakonec mě napadá ještě jedna důležitá podmínka a to sice, že systém musí být v českém jazyce. V naší firmě totiž nemáme požadavek, aby naši zaměstnanci zvládali cizí jazyk.

3) Podle jakých kritérií byste vybíral CRM systém při jeho pořizování?

V první řadě je pro mě určitě důležitá uživatelská přívětivost. To znamená, aby byl systém velice jednoduchý a intuitivní. Dále pro mě bude určitě důležitá cena a podpora od dodavatele. Tím myslím především zaškolení zaměstnanců s novým systémem, rychlou komunikaci v případě otázek, a že dodavatel rychle řeší případné nahlášené chyby v systému.

4) Rozdělte 100 bodů mezi kritéria v otázce 3. Nejvíce bodů obdrží kritérium, které je dle Vašeho názoru nejdůležitější.

Cena – 40 bodů

Uživatelské přívětivost – 40 bodů

Servis – 20 bodů

Příloha 4 – Řízený rozhovor Trima CB, s.r.o.

Respondent: Matěj M. (manažer)

Počet zaměstnanců: 1 - 5

Obrat: 3 – 5 mil. Kč

1) Co konkrétně pro Vás znamená CRM neboli řízení vztahů se zákazníky?

CRM pro mě znamená informační systém, který používají naši obchodní zástupci, aby měli především přehled o tom, co se děje s jejich zákazníky a zákazníky jejich kolegů.

2) Které podle Vás nezbytné funkce musí CRM systém obsahovat?

CRM systém musí určitě umožňovat přehlednou správu všech našich stávajících i potenciálních zákazníků. Dále musí určitě obsahovat sdílený kalendář, ve kterém lze plánovat schůzky a evidovat tyto schůzky pod jednotlivými zákazníky. Dále je nutné mít možnost evidovat všechny uskutečněné aktivity s konkrétními zákazníky včetně kontroly těchto aktivit například ve formě záznamů z jednání. Ze všeho nejdůležitější je pro nás zřejmě evidence obchodních případů, neboť nám poskytuje informace o tom, jaké obchodní záležitosti se v současnosti řeší u jednotlivých zákazníků. Samozřejmostí by měla být evidence dokumentů a kontaktních osob, u kterých nám stačí vědět pouze základní informace, jako jsou jméno a příjmení, titul, pozice a kontaktní údaje. Velice důležité je pro nás také reportování obchodních výsledků obchodních zástupců a samotné stanovování obchodních plánů, které by bylo dobré mít přímo v CRM, ale nemusí tam přímo být. Každý náš obchodní zástupce si musí totiž na začátku roku stanovit obchodní plán, ve kterém stanoví, jakého obratu chce během roku docílovat. Tento plán je následně kontrolován a na jeho splnění jsou navázány další odměny pro obchodní zástupce. Samotný obchodní plán však slouží čistě pro potřeby plánování cash-flow, aby firma věděla, s jakým objemem prostředků může v jednotlivých obdobích počítat. Pěkná funkce, kterou bychom v CRM ocenili, ale není podmínkou, je automatické zasílání přání našim obchodním partnerům na e-mail. V CRM systému by se nastavila nějaká pěkná narozeninová grafika se vzkazem, která by se automaticky zasílala našim obchodním partnerům v den jejich narozenin. V poslední řadě je třeba říci, že systém by měl být ideálně celý v českém jazyce včetně manuálu.

3) Podle jakých kritérií byste vybíral CRM systém při jeho pořizování?

Nejdůležitějším kritériem je pro nás určitě cena. Důležité je také uživatelské rozhraní, které má však pro nás menší prioritu, pokud tedy není systém vyloženě uživatelsky

nepřívětivý. Důležitá je také podpora, kterou však bereme v dnešní době téměř jako samozřejmost.

- 4) Rozdělte 100 bodů mezi kritéria v otázce 3. Nejvíce bodů obdrží kritérium, které je dle Vašeho názoru nejdůležitější.

Cena – 40 bodů

Uživatelské rozhraní – 30 bodů

Podpora – 30 bodů

Příloha 5 – Řízený rozhovor STUDIO GABRETA spol. s r.o.

Respondent: Filip Š. (jednatel)

Počet zaměstnanců: 1 - 5

Obrat: 3 – 5 mil. Kč

1) Co konkrétně pro Vás znamená CRM neboli řízení vztahů se zákazníky?

Je to v podstatě nějaký ucelený systém práce se zákazníky a s informacemi o nich. CRM mi připomíná jednání se zákazníky, kam jsem s jednotlivými zákazníky došel a kam s nimi samozřejmě chci dojít.

2) Které podle Vás nezbytné funkce musí CRM systém obsahovat?

CRM systém musí především umožňovat evidenci firem, jejich kontaktů, fakturačních údajů a musí být v českém jazyce. Potom je určitě důležité mít možnost vkládat aktivity k příležitostem u dané firmy. Určitě je také potřeba evidovat v systému obchodní dokumenty pod konkrétními zákazníky. To můžou být například různé e-mailové korespondence, tabulky s kalkulacemi, faktury, objednávky a tak dále. CRM systém by také měl umožňovat reporting činností jednotlivých pracovníků, aby bylo možné zjistit, jakou činností trávil daný pracovník nejvíce času. Dále je pro naši firmu důležité plánování schůzek prostřednictvím plánovacího kalendáře, neboť spolupracovníci pak mají přehled o času svých kolegů a nevolají například v nevhodnou dobu a zároveň vedoucí pracovník má přehled o tom, na čem obchodní tým zrovna pracuje a zda vůbec na něčem pracuje.

3) Podle jakých kritérií byste vybíral CRM systém při jeho pořizování?

V případě pořizování CRM systému bych se určitě rozhodoval podle ceny jednotlivých systémů a podle toho jak jsou systémy rozšiřitelné v různých cenových variantách. Dále je pro mě důležitý servis a také by se měl dát systém nějakým rozumným způsobem jednoduše ovládat.

4) Rozdělte 100 bodů mezi kritéria v otázce 3. Nejvíce bodů obdrží kritérium, které je dle Vašeho názoru nejdůležitější.

Cena – 50 bodů

Uživatelské rozhraní – 20 bodů

Servis – 30 bodů

Příloha 6 – Řízený rozhovor agentes IT s.r.o.

Respondent: Vojtěch K. (jednatel)

Počet zaměstnanců: 10 - 19

Obrat: 5 – 10 mil. Kč

1) Co konkrétně pro Vás znamená CRM neboli řízení vztahů se zákazníky?

Řízení vztahů se zákazníky pro mě znamená systematický postup věnování se zákazníkům. Od zjišťování jejich potřeb, sledování vývoje aktivit se zákazníkem po prodej řešení takovým způsobem, aby byl zákazník spojen.

2) Které podle Vás nezbytné funkce musí CRM systém obsahovat?

Pokud to budu brát podle toho, co nezbytně využíváme v našem CRM systému, tak se určitě jedná o nějakou práci s kmenem zákazníků, možnost filtrovat zákazníky podle prodaných produktů, potenciálu prodeje, různých skupin. Samozřejmostí je také evidence dokumentů a kontaktních osob zákazníků a určení, která kontaktní osoba je zvolena jako primární pro komunikaci se zákazníkem. Velice důležitá je pro mě evidence obchodních případů, která mi umožňuje sledovat objem rozjednaného portfolia projektů, a jednoduchým náhledem vím, jak si na tom firma jako celek stojí. Dále je pro mě důležité, když CRM systém umožňuje workflow práce v týmu, kdy více lidí pracuje na jednom obchodním případě a každý vidí, kdo co dělá. To úzce souvisí s evidencí aktivit u zákazníků. Systém musí umožňovat evidenci telefonátů, e-mailů, schůzek ve firmě a schůzek u zákazníka. Zároveň je potřeba, aby aktivity byly dohledatelné v kalendáři a ideálně aby tento kalendář šel propojit s kalendářem v mobilu. Jelikož stávajícím trendem jsou různá mobilní řešení, tak bych očekával zřejmě i nějakou nativní mobilní aplikaci k systému nebo alespoň responzivní design aplikace, aby se dala rozumně používat na tabletu. Zajímavou funkcí, kterou umožňují některé velké systémy je automatické načtení údajů z vizitky do CRM systému. V současnosti již totiž existují knihovny, které umí získat data z vyfocené vizitky a správně je roztrždit. Vzhledem k tomu, že naše firma není firma o jednom člověku, tak jsou pro mě velice důležité obchodní reporty. Pečlivě sleduji aktivity našich obchodních zástupců, a jak jsou aktivní v prodeji. V globálním pohledu je pro mě důležité, aby měl každý obchodní zástupce svůj obchodní plán a ten se pokoušel splnit. Samozřejmě ne vždy to musí jít, ale pokud se nestanoví žádný plán, tak výsledek bude také žádný. Pokud se stanoví plán X, tak výsledek bude například X/2, ale nějaký výsledek bude a ten se dá analyzovat a vylepšovat. Dále si myslím, že zajímavou funkcí je propojení CRM systému

s fakturačním systémem, aby bylo u jednotlivých obchodních případů vidět, kolik už se vyfakturovalo. Toto v současnosti sice ve firmě nepotřebujeme, ale dříve nebo později se k tomu určitě dopracujeme. Také mě napadá, že CRM systém by mohl mít nějaké dotazníky spokojenosti se statistikou vyhodnocení. Ovšem v současnosti je také nepoužíváme. V poslední řadě je třeba říci, že systém by měl být určitě v českém jazyce.

3) Podle jakých kritérií byste vybíral CRM systém při jeho pořizování?

Asi jedním z hlavních kritérií bude vždy cena. Pokud bude cena v relaci, kterou jsme ochotni zaplatit, tak pak pro mě bude podstatné nějaké uživatelské prostředí v aplikaci, její design, ale jak už jsem řekl, není to na prvním místě. A určitě je také důležitý nějaký zákaznický servis.

4) Rozdělte 100 bodů mezi kritéria v otázce 3. Nejvíce bodů obdrží kritérium, které je dle Vašeho názoru nejdůležitější.

Cena – 51 bodů

Uživatelská přívětivost – 29 bodů

Servis – 20 bodů

Příloha 7 – Řízený rozhovor INPRESS a.s.

Respondent: Vladislav N. (místopředseda představenstva)

Počet zaměstnanců: 20 – 24

Obrat: 10 – 30 mil. Kč

1) Co konkrétně pro Vás znamená CRM neboli řízení vztahů se zákazníky?

Pod řízením vztahů se zákazníky si představuju nějaký systém, který eviduje jednotlivé zákazníky, aktivity s nimi, nabídky a mailingy.

2) Které podle Vás nezbytné funkce musí CRM systém obsahovat?

Jak už jsem říkal v předchozí otázce, CRM systém musí obsahovat především adresář zákazníků a u nich evidovat informace typu kontakty, uskutečněné aktivity a odeslané nabídky. Od systému očekáváme velikou operativnost, neboť v současnosti máme ve firmě velkou četnost malých poptávek. Denně se může jednat o nějakých 25 poptávek, na základě kterých odesíláme zákazníkům nabídky obyčejným e-mailem, protože jsme dosud nepřišli na žádné lepší softwarové řešení, které by bylo dostatečně operativní. V našem stávajícím adresáři evidujeme u zákazníků standardní údaje typu IČ, DIČ, fakturační adresa a dále pak kontaktní osoby a různé poznámky. V současnosti však máme v tomto rezervy a informace nejsou vždy jednotné. Obchodní činnosti máme ve firmě na starosti dva lidi a obchodní plánování a následné vyhodnocování děláme formou porad a proto obchodní reporty pro mě nejsou asi příliš důležité. Co určitě důležité je, je analýza vývoje prodejů v rámci celé firmy, analýza prodejů v rámci zákazníků a vývoj počtu zákazníků. Tyto reporty však celkem pěkně zvládá náš ERP Abra i bez modulu CRM. Ve firmě také pracujeme se systémem Artemis od firmy Bisnode, pomocí kterého si prověřujeme bonitu našich obchodních partnerů. Ve firmě pracujeme se všemi systémy v českém jazyce, proto by zřejmě i CRM systém měl být lokalizován do češtiny.

3) Podle jakých kritérií byste vybíral CRM systém při jeho pořizování?

Důležitým kritériem je samozřejmě cena, ale osobně koukám vždy na poměr cena výkon. Systém musí být také určitě jednoduchý a velice operativní jak už jsem zmiňoval. Zároveň očekáváme i nějakou technickou podporu od dodavatele.

4) Rozdělte 100 bodů mezi kritéria v otázce 3. Nejvíce bodů obdrží kritérium, které je dle Vašeho názoru nejdůležitější.

Cena – 50 bodů

Uživatelské rozhraní – 20 bodů

Servis – 30 bodů

Příloha 8 – Řízený rozhovor Actis, s.r.o.

Respondent: Václav Š. (jednatel)

Počet zaměstnanců: 10 - 19

Obrat: 10 – 29 mil. Kč

1) Co konkrétně pro Vás znamená CRM neboli řízení vztahů se zákazníky?

CRM pro mě znamená pečování o zákazníky ve smyslu, že mám v systému seznam zákazníků, ty zákazníky mám rozdělené podle svých lidí a ke každému zákazníkovi se sleduje, co se s ním dělo, kdy mu kdo volal a jaké byly další aktivity.

2) Které podle Vás nezbytné funkce musí CRM systém obsahovat?

Určitě nějaký adresář zákazníků, kontakty, dokumenty, přehled historie jednání se zákazníkem a jednoduchou příležitost, abych věděl, co se u zákazníka děje a nejspíše i nějaký hromadný e-mailing. U toho hromadného e-mailingu si myslím, že to CRM systém nemusí primárně sám o sobě umět, ale měl by jít propojit s nějakou službou třetí strany nebo alespoň umět vyexportovat kontakty. V bývalém CRM systému jsme také zkoušeli využívat funkci helpdesk, ale v zásadě jsme nenašli žádný ideální poměr funkce versus přínos. Ve firmě také používáme sdílený kalendář, abychom věděli kdy je kdo zaneprázdněný. Od systému bych také v dnešní době očekával, že bude použitelný jak na běžném PC, tak třeba na tabletu. Toto je prakticky vše, co já očekávám od CRM systému.

3) Podle jakých kritérií byste vybíral CRM systém při jeho pořizování?

Důležitým kritériem je určitě cena, ale také je důležité, jaký zákaznický servis dodavatel nabízí. To znamená, pokud požádáme o zapracování nějaké funkce a dodavatel ji v nějakém rozumném termínu v systému dodělá, tak je servis určitě minimálně stejně důležitý jako cena. Se systémem se také určitě musí dát dobře pracovat a musí být uživatelsky přívětivý.

4) Rozdělte 100 bodů mezi kritéria v otázce 3. Nejvíce bodů obdrží kritérium, které je dle Vašeho názoru nejdůležitější.

Cena – 40 bodů

Uživatelské rozhraní – 20 bodů

Servis – 40 bodů

Příloha 9 – Řízený rozhovor Plojhar, s.r.o.

Respondent: Jakub P. (manažer)

Počet zaměstnanců: 50 - 99

Obrat: 100 – 199 mil. Kč

1) Co konkrétně pro Vás znamená CRM neboli řízení vztahů se zákazníky?

Řízení vztahů se zákazníky pro mě prakticky znamená systém, který umožňuje jednoduchý přehled o našich zákaznících, o vývoji spolupráce s nimi a umožňuje sdílet informace s ostatními spolupracovníky.

2) Které podle Vás nezbytné funkce musí CRM systém obsahovat?

Ideální CRM systém musí být především jednoduchý a uživatelsky přívětivý. To asi není funkce, ale považuji to za velice důležité. Ideálně by měl být také dostupný v českém jazyce. Mezi základní a primární funkce CRM systému určitě patří nějaká správa zákazníků. K zákazníkům je potřeba mít možnost ukládat různé informace, nahrávat dokumenty, přidávat kontakty a evidovat u nich vývoj spolupráce formou uskutečněných a naplánovaných aktivit. Velice důležité je, aby šlo všechny informace jednoduše sdílet v rámci týmu. CRM systém by měl být podle mě dostupný na různých platformách, aby ho bylo možné využívat jak na počítači, tak například na tabletu či na mobilním zařízení. Co je pro nás určitě důležité, je propojení CRM systému s naším ERP systémem a e-shopem. Ideální by byl stav, kdyby registrovaní zákazníci na e-shopu byly automaticky evidováni i v CRM systému. Určitě jsou pro nás důležité i obchodní reporty. Zajímá nás hlavně vývoj celkových prodejů v čase a vývoj prodejů v rámci jednotlivých produktů. V současnosti naši obchodní zástupci ručně vypisují reporty o svých aktivitách a úspěšnosti ručně a bylo by asi ideální, když by tyto reporty generoval CRM systém sám. Naši obchodní zástupci si pravidelně plánují schůzky s potenciálními zákazníky, takže je potřeba, aby CRM systém umožňoval náhled na tyto naplánované schůzky například formou kalendáře, ve kterém lze filtrovat aktivity dle jednotlivých obchodních zástupců. Nakonec mě ještě napadá možnost zaznamenávat příležitosti u možných nebo již aktuálních zákazníků.

3) Podle jakých kritérií byste vybíral CRM systém při jeho pořizování?

Kritériem číslo jedna bude určitě uživatelská přívětivost, protože pokud se se systémem špatně pracuje, tak je velice náročné přimět zaměstnance, aby se systémem pracovali. Toto je tedy číslo jedna, dále je důležitý zákaznický servis, aby zaměstnanci mohli zavolat na zákaznickou podporu, která jim pomůže s jejich problémem a zároveň, aby šel systém

v rámci podpory upravovat a vyhovoval tak stále našim potřebám. V poslední řadě je pak důležitá cena, která samozřejmě musí být v nějakých rozumných částkách.

- 4) Rozdělte 100 bodů mezi kritéria v otázce 3. Nejvíce bodů obdrží kritérium, které je dle Vašeho názoru nejdůležitější.

Cena – 10 bodů

Uživatelská přívětivost – 60 bodů

Servis – 30 bodů

Příloha 10 – Řízený rozhovor PRESTO-PŘEKLADATELSKÉ CENTRUM s.r.o.

Respondent: Petr N. (manažer)

Počet zaměstnanců: 50 - 99

Obrat: 60 – 99 mil. Kč

1) Co konkrétně pro Vás znamená CRM neboli řízení vztahů se zákazníky?

Řízení vztahů se zákazníky pro mě znamená systém, který umožňuje evidovat informace o potenciálních a stávajících zákaznících a efektivní řízení obchodního týmu.

2) Které podle Vás nezbytné funkce musí CRM systém obsahovat?

Nejdůležitější pro nás je, aby byl systém velice rychlý a propojitelný s naším interním systémem PRESTO, který byl vyvinut na míru našim firemním procesům. Systém musí být lokalizovaný v českém a anglickém jazyce. Jádrem systému musí určitě tvořit správa zákazníků, u kterých potřebujeme evidovat obecné údaje, adresy, kontaktní osoby, vývoj komunikace se zákazníkem, individuální ceníky, informace o reklamacích a veškeré dokumenty. V databázi zákazníků musí jít informace dobře dohledat například skrze fulltextové vyhledávání a dále pomocí pokročilého filtru podle různých kritérií jako jsou stav zákazníka či kategorie zákazníků. Systém musí také umožňovat vytváření nabídek na míru, odesílat je zákazníkům a vyhodnocovat úspěšnost podaných nabídek. Dále musí systém obsahovat kalendář, který slouží uživatelům k lepší orientaci v úkolech. V kalendáři je možné vytvářet úkoly jednotlivým pracovníkům a filtrovat tyto úkoly dle jednotlivých obchodníků či typů aktivit. Dále potřebujeme, aby systém umožňoval odesílat dotazníky spokojenosti a zároveň vyhodnocoval tuto zpětnou vazbu od zákazníků. Systém dále musí umět vytvářet roční obchodní plány pro každého obchodníka. V současnosti sledujeme u každého obchodníka celkové roční tržby, počet nových klientů, tržby z prohloubení spolupráce, počet klientů z veletrhů, tržby klientů z veletrhů, počet klientů z poptávek, tržby klientů z poptávek, počet klientů z akvizic a tržby z klientů z akvizic. Systém také musí automaticky počítat provize dle přednastaveného klíče. Mezi další funkce mě ještě napadají evidence obchodních případů, evidence přijatých poptávek, evidence výběrových řízení a evidence veletrhů.

3) Podle jakých kritérií byste vybíral CRM systém při jeho pořizování?

Jak jsem již zmiňoval v předchozí otázce, nejdůležitější je pro nás rychlost systému a jeho jednoduchá obsluha. Dále je pro nás důležité, aby dodavatel systému pružně reagoval na naše požadavky a v přiměřené lhůtě je implementoval a samozřejmě je také důležitá cena tohoto řešení.

4) Rozdělte 100 bodů mezi kritéria v otázce 3. Nejvíce bodů obdrží kritérium, které je dle Vašeho názoru nejdůležitější.

Cena – 30 bodů

Uživatelské rozhraní – 40 bodů

Servis – 30 bodů

Příloha 11 – Řízený rozhovor Gefos a.s.

Respondent: Patrik S. (obchodní ředitel)

Počet zaměstnanců: 200 - 249

Obrat: 100 – 199 mil. Kč

1) Co konkrétně pro Vás znamená CRM neboli řízení vztahů se zákazníky?

Řízení vztahů se zákazníky pro mě znamená správu informací o našich zákaznících.

2) Které podle Vás nezbytné funkce musí CRM systém obsahovat?

Pokud budu vycházet z toho, jak v současnosti pracujeme v našem CRM systému, tak systém musí umožňovat jednoduché přidávání zákazníků a práci s nimi. U jednotlivých zákazníků je potřeba mít možnost nastavit, jaký obchodní zástupce se o ně primárně stará. Samozřejmostí je možnost zaznamenávání různých informací o našich zákaznících jako je jejich adresa, IČ, kontakty atd. U zákazníků také potřebujeme evidovat nabídky, které jsme jim zaslali a aktivity, které se s nimi uskutečnily. Myslím, že v dnešní době je již standardem, aby CRM systém šel používat na různých zařízeních současně jako je například notebook či tablet. Ve firmě také potřebujeme sledovat vývoj obchodních případů u jednotlivých zákazníků a pro mě osobně je důležitý přehled objemu finančních prostředků v různých stavech obchodních případů. Tím myslím, abych mohl jednoduše zobrazit například objem obchodních případů ve stavu podané obchodní nabídky nebo objem obchodních případů ve stavu prodáno za určité časové období. Dále ve stávajícím systému velice oceňujeme propojení s Outlookem, což nám šetří spoustu práce s kopírováním e-mailů. V MS Outlook kliknutím na jedno tlačítko přeneseme automaticky systém e-mail do historie komunikace pod konkrétního zákazníka. V systému také potřebuji sledovat report aktivit obchodních zástupců a report prodejů podle jednotlivých komodit. Systém by měl obsahovat plánovací kalendář, který by měl jít propojit s kalendářem v mobilním zařízení například přes službu Google kalendář. Dříve jsme měli CRM systém propojený s naším ERP systémem, ale nakonec jsme došli k závěru, že to je zbytečné a spíše nám to škodí. Proto teď provozujeme oba systémy odděleně. Systém by měl být určitě v českém jazyce.

3) Podle jakých kritérií byste vybíral CRM systém při jeho pořizování?

Nejdůležitější pro nás bude, aby se nám s daným systémem dobře pracovalo a všichni uživatelé ho akceptovali. Dále je samozřejmě důležitá cena, která musí odpovídat našim představám a také doprovodné služby dodavatele jako je například možnost zaškolení v systému, video manuály atd.

- 4) Rozdělte 100 bodů mezi kritéria v otázce 3. Nejvíce bodů obdrží kritérium, které je dle Vašeho názoru nejdůležitější.

Cena – 30 bodů

Uživatelské rozhraní – 50 bodů

Servis – 20 bodů

Příloha 12 – Analyzované CRM systémy

CRM systém	Výsledek
ACT!	System nesplňuje požadovanou funkcionalitu
Affari CRM	System splňuje požadovanou funkcionalitu
Anabix	System nesplňuje požadovanou funkcionalitu
Atollon CRM	System nesplňuje požadovanou funkcionalitu
Aurea CRM	System nesplňuje požadovanou funkcionalitu
Bluejet	System splňuje požadovanou funkcionalitu
BMD CRM	System nesplňuje požadovanou funkcionalitu
BPM Online	System nesplňuje požadovanou funkcionalitu
CompSale	Dodavatel neposkytl informace
Contact Professional 5	Dodavatel neposkytl informace
CRM Leonardo	Dodavatel neposkytl informace
CRM Plus	Dodavatel neposkytl informace
eluzion CRM	Dodavatel neposkytl informace
EQIS CRM	System splňuje požadovanou funkcionalitu
eWay CRM	System splňuje požadovanou funkcionalitu
Hypos CRM	Dodavatel neposkytl informace
INEX CRM	System splňuje požadovanou funkcionalitu
INOVIO Úspěšný obchodník	Dodavatel neposkytl informace
InTouch CRM	Dodavatel neposkytl informace
Intuo CRM	Dodavatel neposkytl informace
Megaplán	System nesplňuje požadovanou funkcionalitu
MForce	Dodavatel neposkytl informace
MiniCRM	System splňuje požadovanou funkcionalitu
MOBIX C2M	System nesplňuje požadovanou funkcionalitu
NET Genium CRM	System splňuje požadovanou funkcionalitu
Raynet CRM	System splňuje požadovanou funkcionalitu
SalesForce	System nesplňuje požadovanou funkcionalitu
Smart4Web CRM	Dodavatel neposkytl informace
Smart CRM	System nesplňuje požadovanou funkcionalitu
Sprinx CRM	Dodavatel neposkytl informace
Sugar CRM	System nesplňuje požadovanou funkcionalitu
Vistos CRM	System splňuje požadovanou funkcionalitu
Vtiger	System nesplňuje požadovanou funkcionalitu

Příloha 13 – Dotazník System Usability Scale Affari CRM

Otázky:	Rozhodně nesouhlasím - Rozhodně souhlasím				
	1	2	3	4	5
1. Rád bych tento systém opakovaně používal			X		
2. Systém je zbytečně složitý				X	
3. Systém se snadno používá			X		
4. Potřeboval bych pomoc člověka z technické podpory, abych mohl systém používat		X			
5. Různé funkce systému jsou do něj dobře začleněny			X		
6. Systém je příliš nekonzistentní				X	
7. Řekl bych, že většina lidí se se systémem naučí pracovat rychle		X			
8. Systém je příliš složitý pro používání		X			
9. Při práci se systémem se cítím jistě		X			
10. Musel jsem se hodně naučit, než jsem se systémem dokázal pracovat				X	

Příloha 14 – Dotazník System Usability Scale BLUEJET

Otázky:	Rozhodně nesouhlasím - Rozhodně souhlasím				
	1	2	3	4	5
1. Rád bych tento systém opakovaně používal					X
2. Systém je zbytečně složitý				X	
3. Systém se snadno používá			X		
4. Potřeboval bych pomoc člověka z technické podpory, abych mohl systém používat			X		
5. Různé funkce systému jsou do něj dobře začleněny				X	
6. Systém je příliš nekonzistentní		X			
7. Řekl bych, že většina lidí se se systémem naučí pracovat rychle		X			
8. Systém je příliš složitý pro používání			X		
9. Při práci se systémem se cítím jistě			X		
10. Musel jsem se hodně naučit, než jsem se systémem dokázal pracovat				X	

Příloha 15 – Dotazník System Usability Scale EQIS

Otázky:	Rozhodně nesouhlasím - Rozhodně souhlasím				
	1	2	3	4	5
1. Rád bych tento systém opakovaně používal					X
2. Systém je zbytečně složitý		X			
3. Systém se snadno používá				X	
4. Potřeboval bych pomoc člověka z technické podpory, abych mohl systém používat		X			
5. Různé funkce systému jsou do něj dobře začleněny				X	
6. Systém je příliš nekonzistentní		X			
7. Řekl bych, že většina lidí se se systémem naučí pracovat rychle			X		
8. Systém je příliš složitý pro používání		X			
9. Při práci se systémem se cítím jistě				X	
10. Musel jsem se hodně naučit, než jsem se systémem dokázal pracovat			X		

Příloha 16 – Dotazník System Usability Scale eWay CRM

Otázky:	Rozhodně nesouhlasím - Rozhodně souhlasím				
	1	2	3	4	5
1. Rád bych tento systém opakovaně používal				X	
2. Systém je zbytečně složitý		X			
3. Systém se snadno používá				X	
4. Potřeboval bych pomoc člověka z technické podpory, abych mohl systém používat		X			
5. Různé funkce systému jsou do něj dobře začleněny			X		
6. Systém je příliš nekonzistentní		X			
7. Řekl bych, že většina lidí se se systémem naučí pracovat rychle			X		
8. Systém je příliš složitý pro používání			X		
9. Při práci se systémem se cítím jistě				X	
10. Musel jsem se hodně naučit, než jsem se systémem dokázal pracovat		X			

Příloha 17 – Dotazník System Usability Scale INEX CRM

Otázky:	Rozhodně nesouhlasím - Rozhodně souhlasím				
	1	2	3	4	5
1. Rád bych tento systém opakovaně používal					X
2. Systém je zbytečně složitý		X			
3. Systém se snadno používá				X	
4. Potřeboval bych pomoc člověka z technické podpory, abych mohl systém používat		X			
5. Různé funkce systému jsou do něj dobře začleněny				X	
6. Systém je příliš nekonzistentní			X		
7. Řekl bych, že většina lidí se se systémem naučí pracovat rychle			X		
8. Systém je příliš složitý pro používání		X			
9. Při práci se systémem se cítím jistě				X	
10. Musel jsem se hodně naučit, než jsem se systémem dokázal pracovat		X			

Příloha 18 – Dotazník System Usability Scale Mini CRM

Otázky:	Rozhodně nesouhlasím - Rozhodně souhlasím				
	1	2	3	4	5
1. Rád bych tento systém opakovaně používal	X				
2. Systém je zbytečně složitý			X		
3. Systém se snadno používá	X				
4. Potřeboval bych pomoc člověka z technické podpory, abych mohl systém používat			X		
5. Různé funkce systému jsou do něj dobře začleněny	X				
6. Systém je příliš nekonzistentní				X	
7. Řekl bych, že většina lidí se se systémem naučí pracovat rychle		X			
8. Systém je příliš složitý pro používání			X		
9. Při práci se systémem se cítím jistě		X			
10. Musel jsem se hodně naučit, než jsem se systémem dokázal pracovat				X	

Příloha 19 – Dotazník System Usability Scale NET Genium CRM

Otázky:	Rozhodně nesouhlasím - Rozhodně souhlasím				
	1	2	3	4	5
1. Rád bych tento systém opakovaně používal				X	
2. Systém je zbytečně složitý			X		
3. Systém se snadno používá				X	
4. Potřeboval bych pomoc člověka z technické podpory, abych mohl systém používat				X	
5. Různé funkce systému jsou do něj dobře začleněny			X		
6. Systém je příliš nekonzistentní		X			
7. Řekl bych, že většina lidí se se systémem naučí pracovat rychle		X			
8. Systém je příliš složitý pro používání			X		
9. Při práci se systémem se cítím jistě		X			
10. Musel jsem se hodně naučit, než jsem se systémem dokázal pracovat			X		

Příloha 20 – Dotazník System Usability Scale Raynet CRM

Otázky:	Rozhodně nesouhlasím - Rozhodně souhlasím				
	1	2	3	4	5
1. Rád bych tento systém opakovaně používal					X
2. Systém je zbytečně složitý		X			
3. Systém se snadno používá				X	
4. Potřeboval bych pomoc člověka z technické podpory, abych mohl systém používat	X				
5. Různé funkce systému jsou do něj dobře začleněny				X	
6. Systém je příliš nekonzistentní		X			
7. Řekl bych, že většina lidí se se systémem naučí pracovat rychle				X	
8. Systém je příliš složitý pro používání		X			
9. Při práci se systémem se cítím jistě				X	
10. Musel jsem se hodně naučit, než jsem se systémem dokázal pracovat	X				

Příloha 21 – Dotazník System Usability Scale Vistos CRM

Otázky:	Rozhodně nesouhlasím - Rozhodně souhlasím				
	1	2	3	4	5
1. Rád bych tento systém opakovaně používal			X		
2. Systém je zbytečně složitý				X	
3. Systém se snadno používá		X			
4. Potřeboval bych pomoc člověka z technické podpory, abych mohl systém používat			X		
5. Různé funkce systému jsou do něj dobře začleněny		X			
6. Systém je příliš nekonzistentní			X		
7. Řekl bych, že většina lidí se se systémem naučí pracovat rychle		X			
8. Systém je příliš složitý pro používání				X	
9. Při práci se systémem se cítím jistě		X			
10. Musel jsem se hodně naučit, než jsem se systémem dokázal pracovat				X	