

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**System CRM jako nástroj pro upevnění pozice firmy Sanap  
Kostelec s.r.o. na trhu**  
Diplomová práce

Autor: Nicol Klapalová  
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 16.4.2018

Nicol Klapalová

### **Poděkování:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, rady a vstřícnost při konzultacích, které pomohly k vyhotovení této práce.

Mé poděkování také patří společnosti Sanap Kostelec s. r. o. za poskytnutí informací k praktické části. Děkuji také respondentům dotazníkového šetření.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala rodině a přátelům za podporu, kterou mi po celou dobu poskytovali.

## **Anotace**

Cílem diplomové práce „Systém CRM jako nástroj pro upevnění pozice firmy Sanap Kostelec s.r.o. na trhu“ je odpovědět na výzkumnou otázku, která vzešla od majitele firmy, zda by implementace CRM systému vedla k posílení pozice na trhu. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to teoretickou a praktickou (aplikační). V první zmíněné jsou rozebrány teoretické poznatky spojené s CRM, jedná se nejen o historický vývoj, jednotlivé prvky, strukturu, ale i trendy, přínosy a nevýhody, které jsou s touto problematikou spojené. Jedna celá podkapitola je věnována zákazníkovi, tomu, kdo je klíčový zákazník, segmentaci zákazníků, různým skupinám, ale i hodnotě vztahu se zákazníkem. Je zde také nastíněn teoretický postup při implementaci CRM systému. Praktická část je zaměřena na základní charakteristiky společnosti. Cílem je zanalyzování firmy, a to z hlediska dodavatelů, produktů, a především samotného postavení na trhu, tedy konkurenční prostředí. Na toto navazuje dotazníkové šetření, jehož cílem je zanalyzování zákazníků firmy, zda znají firmu, využívají jejích služeb a nákupů, nebo zda by uvítali spuštění e-shopu firmy Sanap Kostelec. Na základě výsledků jsou navržena doporučení pro firmu. Jedním z doporučení, které přináší odpověď na výzkumnou otázku, je, že by firma měla zavést systém CRM. Poté jsou stanoveny cíle, kterých chce firma se zavedením CRM systému dosáhnout, a funkce, které od něho očekává. Následuje navržení konkrétních systémů a výběr nejvhodnějšího na základě vzájemného porovnání podle kritérií od majitele a zaměstnanců firmy Sanap Kostelec. Je zde navržen plán, jak by měla firma postupovat při jeho implementaci.

## **Annotation**

**Title: CRM as a tool for consolidating the position of Sanap Kostelec s.r.o. on the market**

The goal of the thesis "CRM as a tool for consolidating the position of Sanap Kostelec s.r.o. on the market" is to answer a research question which came from the company's owner whether the implementation of the CRM system would lead to a stronger position in the market. The thesis is divided into two main parts –

theoretical and practical (application). The first part includes theoretical knowledge which is connected to CRM. It is not only historical development, individual elements, structure, but also trends, benefits and disadvantages associated with this issue. One subchapter is dedicated to the customer, the key customer definition, segmentation of customers, various groups, but also the customer relationship value. In addition, there is also a theoretical approach to the CRM implementation. The practical part focuses on the basic characteristics of the company. The goal is to analyze the company's suppliers, products, and market position which means competitive environment. This is followed by a questionnaire survey which aims to analyze the company's customers, whether they know the company, use their services and purchase or whether they would appreciate launch of Sanap Kostelec e-shop. The recommendations for the company are based on the results. The most important recommendation brings the answer to the research question: implementation of the CRM system by the company would be appropriate. Afterwards, some goals that the company want to achieve by implementation of the CRM system are set and the functions which are expected. In conclusion, specific systems are designed and the selection of the most appropriate solution which is based on comparison by criteria from the owners and employees of Sanap Kostelec. There is a proposed plan for the company what they should do to proceed its implementation.

# OBSAH

1	ÚVOD .....	1
2	CÍLE A METODIKA PRÁCE .....	3
3	ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY .....	5
3.1	DEFINICE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT .....	6
3.2	HISTORIE A VÝVOJ CRM .....	8
3.3	PRVKY CRM .....	9
3.3.1	LIDÉ.....	9
3.3.2	OBCHODNÍ PROCESY .....	10
3.3.3	TECHNOLOGIE.....	10
3.3.4	DATA.....	11
3.4	STRUKTURA CRM.....	11
3.4.1	OPERAČNÍ.....	12
3.4.2	ANALYTICKÉ .....	12
3.4.3	KOOPERATIVNÍ.....	13
3.5	VOLBA OPTIMÁLNÍ CRM STRATEGIE.....	14
3.6	ZÁKAZNÍK A PODNIK.....	15
3.6.1	KLÍČOVÝ ZÁKAZNÍK .....	16
3.6.2	SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ.....	18
3.6.3	SKUPINY ZÁKAZNÍKŮ .....	20
3.6.4	HODNOTA VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM.....	20
3.6.5	ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY NA B2B a B2C TRZÍCH .....	22
3.7	PŘÍNOSY, TRENDY A NEVÝHODY IMPLEMENTACE CRM .....	24
3.7.1	PŘÍNOSY ZAVEDENÍ CRM .....	24
3.7.2	PROBLÉMY A PŘEKÁŽKY CRM.....	26
3.7.3	TRENDY CRM .....	28

3.8	POSTUP PŘI IMPLEMENTACI CRM SYSTÉMU .....	29
4	SPOLEČNOST SANAP KOSTELEČ s.r.o.....	35
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	35
4.2	ANALÝZY FIRMY .....	36
4.2.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	37
4.2.2	DODAVATELÉ .....	39
4.2.3	PRODUKTOVÉ POTRFLIO.....	41
4.2.4	POSTAVENÍ FIRMY NA TRHU – ODVĚTVÍ A KONKURENCE.....	44
4.3	MAKROEKONOMICKÉ VLIVY .....	47
4.4	FINANČNÍ SITUACE .....	48
4.5	ZÁKAZNÍCI A DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	49
4.5.1	ZÁKAZNÍCI.....	49
4.5.2	CÍLE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A HYPOTÉZY .....	50
4.5.3	CHARAKTERISTIKA DOTAZNÍKU A ZKOUMANÉHO SOUBORU .....	50
4.5.4	VÝSLEDKY DOTAZNÍKU .....	53
4.5.5	HYPOTÉZY .....	67
5	SHRnutí VÝSLEDKŮ A NÁVRH DOPORUČENÍ.....	71
5.1	STANOVENÍ CÍLŮ A FUNKCÍ CRM SYSTÉMU.....	73
5.2	KONKRÉTNÍ CRM SYSTÉMY .....	75
5.2.1	PROFIS CRM SYSTÉM NA MÍRU .....	75
5.2.2	VISTOS CRM .....	77
5.2.3	ATOLLON CRM.....	79
5.2.4	RAYNET .....	80
5.3	POSOUZENÍ A VÝBĚR NEJVHODNĚJŠÍHO SYSTÉMU .....	82
5.4	POSTUP PŘI IMPLEMENTACI .....	86
6	ZÁVĚR.....	87

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	89
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	91
SEZNAM TABULEK.....	92
SEZNAM GRAFŮ .....	93
SEZNAM PŘÍLOH.....	94



# 1 ÚVOD

Dnešní moderní doba je velmi hektická, u většiny produktů a služeb převyšuje nabídka poptávku, a právě tento fakt je pro mnohé podnikatele složitou situací. Každý, kdo podniká, se musí zaměřovat především na své zákazníky, protože ti jsou nositeli zisku. Proto se velká část podnikání točí právě kolem zákazníka.

Podnikatelé si vypočítávají týdenní, měsíční, roční ukazatele, které jim napovídají, jak se jim daří, dařilo a možná jsou i určitou prognózou, jak se dařit bude. Nesmíme proto zapomínat na zákazníky. Důležité je přemýšlet o tom, zda jsou správně nastaveny vztahy se zákazníky? Tyto vztahy nelze posoudit ukazatelem chování k zákazníkovi. Ani dostatečná znalost jednotlivých produktů a následná interpretace těchto informací zákazníkovi nezaručí dobré vztahy se zákazníkem. Kdo tedy ohodnotí, zda se chováme správně a poskytujeme dostatečné informace? Žijeme v době, kdy nás ovládají moderní technologie, většinu věcí si zapisujeme do chytrých telefonů, nepamatujeme si tolik informací a spoléháme se na to, že mnoho informací, které nevíme či neznáme, dohledáme na internetu. Vývojáři vyvíjí nové a nové aplikace, díky kterým můžeme nahlížet do internetového bankovníctví, připojit se do firemních aplikací, odesílat e-maily prakticky odkudkoliv. Dalo by se říci, že jsme stále online a jen málokdo z nás si dokáže přestavit svět bez těchto nejmodernějších technologií.

Existují také e-shopy, které usnadňují život spotřebitelům, kteří již nemusí navštěvovat kamenné obchody, proto mnohdy ani firma neví, jak vypadá konkrétní osoba, která si zakoupila určitý produkt nebo službu. Jak uchovávat informace o tom, co si kdo a kdy koupil? Za jakou cenu? O co se v minulosti zajímal? Kolik produktů či služeb si u konkrétní firmy zakoupil?

Odpovědi na výše uvedené otázky můžeme nalézt v systému Customer Relationship Management (CRM), což je systém pro řízení vztahu se zákazníky. Jedná se o trend dnešní společnosti, kdy každý, kdo podniká, chce mít detailní přehled o svých zákaznících. Tyto systémy ale také usnadňují práci zaměstnancům, kteří mohou efektivně využívat data z CRM systémů.

Avšak implementace takového systému není otázkou dní, ale měsíců. Jako každá větší změna v podniku by měla mít dostatek podkladů pro správné rozhodnutí.

Důležité je zhodnocení různých možností, variant, překážek, ale především také aktuální situace v podniku. Proto by každá taková změna měla být realizována na základě předem připraveného plánu, který obsahuje shrnutí veškerých rizik, nákladů, přínosů, ale i výhod, které jsou spojené s implementací nového systému. Díky detailnímu zpracování je rozhodnutí o zavedení či nezavedení určitého systému ve firmě jednodušší a umožní nejen vedení, ale především svým zaměstnancům připravit se na nový systém, který bude do podniku zaveden. Právě čas hraje důležitou roli v úspěšné implementaci systému.

## 2 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Jako každá firma na trhu chce být co nejvíce konkurenceschopná, stejně tak je tomu i v případě firmy Sanap Kostelec s.r.o. Jelikož je tato firma na trhu teprve dva roky, je nutné, aby pečovala o své zákazníky a snažila se neustále držet krok s konkurencí a vývojem v oblasti podnikání. Proto majitel firmy stále uvažuje nad tím, že by zainvestoval do systému CRM. Vidí v něm konkurenční výhodu, ale také zlepšení pracovních procesů a usnadnění práce zaměstnancům. Avšak se stále nemůže rozhodnout, zda tento systém opravdu zavést nebo ne. Přinesl by firmě to, co od něho očekává? Pro účel této diplomové práce tedy byla stanovena **výzkumná otázka: „Může zavedení systému CRM pomoci firmě Sanap Kostelec z hlediska posílení pozice na trhu?“** Hlavním cílem práce je tedy **zjistit odpověď na otázku, zda může systém CRM pomoci upevnit pozici firmy Sanap Kostelec na trhu.** Pro diplomovou práci jsou stanoveny také **dílní cíle**, které mají pomoci dospět k závěru, zda by systém CRM byl pro firmu vhodný:

- 1) **Literární rešerše**, která má za **cíl objasnit co je systém CRM, k čemu se využívá či jaké jsou trendy v této oblasti.**
- 2) **Analýza firmy – cílem je zjistit, jaké je postavení firmy na trhu**, což je zjišťováno na základě zanalyzování **konkurence, dodavatelů a produktů, které** podnik prodává. Jsou zde zmíněny také **ukazatele**, které hodnotí **makroekonomické vlivy na podnik**. Je popsána i **finanční stránka** firmy, a to na základě rozvahy a výkazu zisku a ztráty.
- 3) **Dotazníkové šetření jakožto analytická metoda – cílem tohoto šetření je získat informace jak od stálých, tak i potencionálních zákazníků a potvrdit si dvě hypotézy.** Z hlediska hypotéz se jedná o tyto:  
Hypotéza 1: Více jak 70 % respondentů je spokojeno se službou ostření nástrojů.  
Hypotéza 2: Více jak 70 % respondentů hodnotí kladně webové stránky firmy Sanap Kostelec s.r.o.
- 4) **Návrh doporučení pro firmu – cílem je** na základě zjištěných informací, jak z analýz firmy, tak dotazníkového šetření, **navrhnout doporučení**, která

**může firma využít ve svém podnikání, s čímž souvisí také zodpovězení výzkumné otázky** na základě těchto získaných informací.

V rámci otázky, zda by firma měla zavést systém, budou prováděny **řízené rozhovory** jak **s majitelem firmy**, tak i **zaměstnanci**. Cílem bylo získat názor, jestli je tento systém opravdu potřebný, jaká mají **očekávání od tohoto systému**, ale i jaké **funkce by využili** a které naopak ne. V případě, že se výzkumná otázka potvrdí, tak bude navrženo doporučení, **jaký systém by pro firmu byl vhodný** a **jak by mohla postupovat v případě implementace**.

### 3 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Dnešní moderní doba, kdy má zákazník nespočet možností, pro jaký produkt a pro jakou značku se rozhodne i to, kde uskuteční svůj nákup, si žádá z hlediska prodejce důkladnou a nepřetržitou péči o zákazníka. Je velmi jednoduché zákazníka ztratit, ale obtížné si ho udržet. V dřívějších dobách převyšovala poptávka nabídku, nyní je tomu právě naopak, z tohoto faktu vyplývá, že je důležité pečovat o své stálé zákazníky, novým zákazníkům poskytovat maximální péči a vstřícnost, protože spokojený zákazník se rád vrátí k prodejci, se kterým byl spokojen.

Lze říci, že bez zákazníků není podnikání, pokud podnik nemá žádné zákazníky, nemá ani finanční příjem a celé podnikání ztrácí smysl. Snad každá firma se snaží budovat dobré vztahy se svými zákazníky. Při jakékoli špatné zkušenosti je pro zákazníka jednoduché přejít ke konkurenci, čímž firma může přijít nejen o stávající, ale i o ty budoucí, každý z nás ví, jak rychle se negativní zprávy šíří. Proto se firmy snaží co nejlépe přizpůsobit své podnikové strategie zákazníkům, a to tak, aby byli vždy schopni vyhovět co nejvíce jejich potřebám.

Konkurenční prostředí je téměř pro každého podnikajícího člověka hrozbou, proto je kladen důraz na pečlivý osobitý přístup k zákazníkům, kdy se prodejci snaží maximálně vyjít vstříc všem jejich potřebám a přáním.

Uchovávání dat o zákaznících, jako jsou kontakty, tržby, ale i rozjednané nebo již ukončené firemní nabídky, je pro firmu důležité z hlediska současného, ale především budoucího chodu firmy. Lépe se jedná se zákazníkem, o kterém máme určité informace, například o co měl zájem, co si v konkrétní firmě koupil/nekoupil, jaké byly jeho reakce, je zde však otázka, jak vhodně uchovávat tyto informace? Není tomu tak dávno a v některých podnicích bychom se v dnešní době ještě setkali s tím, že jsou tyto informace zaznamenány na kusu papíru, na který už se dávno zapomnělo nebo v lepším případě je v „kartotéce zákazníků“, avšak v případě okamžité potřeby není možné tyto informace dohledat, není proto praktičtější uchovávat informace v datové podobě? Jak získají zaměstnanci firmy rychlé informace o svých zákaznících, kdo zaručí sdílení těchto informací mezi zaměstnanci? Jak zajistíme modernizaci firemních procesů a snížíme náklady firmy?

Pomocí čeho se odlišíme od konkurence a zároveň budeme neustále poskytovat kvalitní výrobky a služby?

Na otázky uváděné v předchozím odstavci, může firma nalézat odpovědi, a to díky zavedení a následnému využívání systému Customer Relationship Management.

### **3.1 DEFINICE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

Customer Relationship Management (zkráceně CRM) neboli řízení vztahů se zákazníky poskytuje firmám komplexní pohled na zákazníka. Jak je tomu u mnoha pojmů, ani tento není výjimkou z hlediska přesné definice. Každý, kdo vymezil tento pojem má na problematiku CRM různý pohled, proto neexistuje jednoznačná definice. V odstavcích níže budou tyto definice konkrétně specifikovány.

Novotný (2015, 20) definuje CRM jako: „*Systémy podporující řízení celého cyklu kontaktu se zákazníkem, efektivní koordinaci vazeb na zákazníka, péči o zákazníka. CRM je však v první řadě metodika přetvořená do celopodnikové strategie, kterou se aplikuje sada „zákaznických“ procesů, jejichž cílem je udělat vztah se zákazníkem ziskovým.*“

Payne a Frow (2013, 207) říkají, že CRM je strategický přístup založený na několika funkcích, který se týká zlepšování hodnoty akcionářů prostřednictvím rozvoje vztahů s klíčovými zákazníky. Z hlediska funkcí se jedná především o identifikaci vhodných obchodních a zákaznických strategií, získání a následné šíření znalostí zákazníků, ale i o vývoj a využití datových a technologických řešení pro vytvoření lepších zkušeností zákazníků.

Chlebovský (2005, 23) uvádí: „*Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.*“

Lošťáková (2009, 20-21) říká, co umožňuje diferencované řízení vztahů se zákazníky, jedná se především o lepší poznání klíčových zákazníků, pochopení jednání, potřeb a požadavků a díky tomu také definování vhodných aktivit, které vedou k udržení takovýchto zákazníků. CRM je tedy proces shromažďování údajů o zákaznících a následná transformace těchto údajů do podoby strategických znalostí, díky nimž se buduje dlouhodobý ziskový vztah právě s klíčovými

zákazníky. Nejenže CRM pomáhá firmám tvořit profitabilní vztahy, ale také umožňuje snížit operativní náklady, zkrátit prodejní cyklus nebo i zvýšit klíčové ukazatele výkonu, jedná se například o průměrnou velikost objednávky nebo výnosy na jednoho zákazníka, souvisí s tím i příjmy na jednoho obchodního zástupce.

Basl s Blažičkem (2012, 89) říkají: „*Software CRM pomáhá organizacím při dosahování jejich cílů v oblasti vztahů se zákazníky tím, že měří klíčové indikátory výkonnosti získávané právě prostřednictvím CRM v rámci zákaznického životního cyklu. Tím se zvyšuje interní efektivnost a cílenost různých akcí, například marketingových kampaní.*“

Wessling (2003, 16) do definice zařazuje technologie a chápe CRM jako aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky, kdy je komunikace zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře a zaměstnance firmy procesy s přidanou hodnotou.

Veber se Srpovou (2012, 191) říkají: „*Řízení vztahů se zákazníky je manažerský přístup, který zvýšení výkonnosti spatřuje ve vztazích se zákazníky. Charakteristickými rysy CRM je:*

- respektování principu **win-win** – výhody z dané obchodního vztahu pro obě strany,
- důraz je kladen na **vztahy** – komplex aktivit, jejichž smyslem je obsloužit zákazníka,
- **hodnoty** – přínosy, prospěch pro zákazníka o pro dodavatele.“

Můžeme tedy říci, že zkratka CRM označuje systém pro řízení vztahů se zákazníky, díky nimž lze uchovávat informace o zákaznících (jejich kontakty, obchodní procesy, tržby, kterých zákazník dosahuje), slouží však také k vyhodnocení obchodních aktivit, které se odehrávají v celé společnosti. Cílem těchto programů je udržet dlouhodobě dobré vztahy se zákazníky, protože právě stávající zákazníci jsou pro firmu nejdůležitější a díky dobrým vztahům z nich lze vytěžit co největší zisk.

## 3.2 HISTORIE A VÝVOJ CRM

Chlebovský (2005, 83) ve své knize velmi trefně nazývá jednu z kapitol: „*Informační nástroje CRM: Od šanonu, pastelek a diáře k sofistikovanému e-systému.*“ Za nejstarší informační systém lze považovat kartotéku neboli systém papírové databáze, i takovýto systém má výhodu, a to takovou, že není závislý na využití výpočetní techniky, avšak je zde spíše více nevýhod, jako žádná automatizace činností, kdy člověk neustále opisuje údaje, musí ručně v databázi vyhledávat, veškerá činnost je prováděna ručně, což zabere spoustu času. K takovéto kartotéce musíme však vlastnit i diář, již zmiňované pastelky, abychom si zorganizovali svůj čas a věděli, kdy máme naplánovanou schůzku s jednotlivými zákazníky (platí pro obchodní zástupce).

Dalším řešením je elektronická kartotéka založená na programech typu Office, díky tomuto jsou určité procesy automatizované, zde lze zmínit Microsoft Office, kde můžeme využívat tabulky či komunikovat pomocí Outlooku.

Třetí z hlediska vývoje informačních nástrojů, jsou programy pro správu kontaktů a management času. Takovéto aplikace lze považovat právě za průkopníky skutečných elektronických systémů. Takovéto databáze zákazníků jsou vytvářeny tak, aby zde bylo co nejvíce informací o zákazníkovi, důležitou součástí je propojení s jinými programy, vytváření korespondenčních dokumentů. Takovéto systémy jsou pro uživatele jednoduché na ovládání, srozumitelné a vhodné pro malé, ale i střední podniky. Jejich výhodou je, že umožňují sdílený přístup i jiných uživatelů a fungují jak na serveru, tak i lokálně.

Pokud bychom ze všech předchozích „systémů“ vzali nějakou část a spojili vše dohromady, dostaneme se k současnosti a označíme CRM jako komplexní e-systém. Díky takovýmto systémům firmy automatizují prodejní, marketingovou a servisní činnost, ale i zákaznickou podporu a elektronické obchodování. Důležitou roli zde hraje právě propojenost jednotlivých modulů. Díky tomu může firma efektivně komunikovat jak mezi jednotlivými odděleními firmy, tak i mezi nadřízenými a podřízenými. Velkým přínosem pro podnikání jsou různé analytické nástroje, které umožní analyzovat nejen zákazníka jako jednotlivce, ale i souhrnné analýzy.

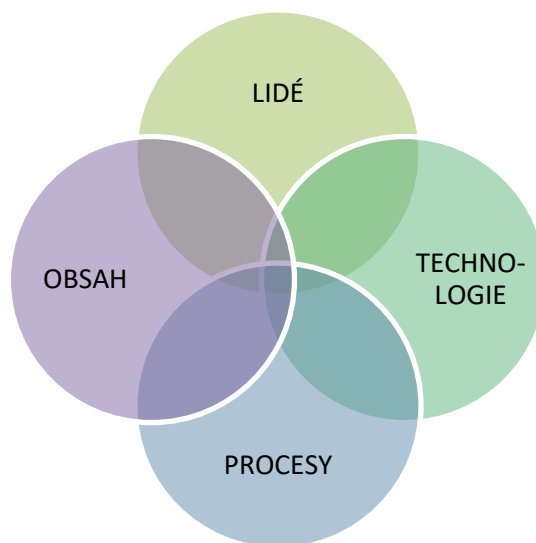


Mezi nevýhody tohoto systému řadíme vysokou pořizovací cenu, nutnost zaškolení uživatelů, ale i trvalou údržbu takového systému.

### 3.3 PRVKY CRM

Důležitými prvky systému, jak uvádí Wessling (2003, 16), jsou lidé, podnikové procesy, technologie a obsahy neboli data.

**Obrázek 1: Prvky CRM**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Wessling (2003, 17)*

Konkrétně k jednotlivým prvkům lze zmínit následující:

#### 3.3.1 LIDÉ

Do této skupiny řadíme nejen zákazníky, ale především zaměstnance, ti jsou nositeli důležitých informací, které chce zákazník znát a vědět. Důležitou roli zde hraje také zaměstnavatel, který by se měl zaměřit na své zaměstnance, ti by měli být dostatečně kvalifikovaní, informovaní a proškoleni tak, aby poskytovali věrohodné informace. Z tohoto hlediska je tedy důležité, aby zájem o školení byl jak od zaměstnavatele, tak i zaměstnance, protože neochotný zaměstnanec neposkytne dostatek informací, i kdyby se zaměstnavatel sebevíc snažil.

Dohnal (2002, 16) uvádí důležité charakteristiky pro tým schopných a spolupracujících obchodníků, které vede manažer zodpovědný za prodej výrobků a služeb, jedná se o tyto: soutěživost a vůle prosadit se, rozhodnost, být schopný improvizace, důsledně se koncentrovat na potřeby zákazníka, schopnost vedení

týmu a týmový duch. Veškeré tyto vlastnosti jsou důležité k využití maximálního potenciálu systému CRM. Jakýkoliv negativní vlastnosti mohou vést k neúspěchu.

### **3.3.2 OBCHODNÍ PROCESY**

Pokud nejsou ve firmě jasně definované procesy, jak komunikovat a jednat se zákazníkem, je pravděpodobné, že nebudou efektivně využívány systémy pro komunikaci se zákazníkem. Toto platí jak u malých, tak i velkých firem, kde například může docházet k tomu, že zákazníka kontaktují dva obchodní zástupci nezávisle na sobě, a to může poškodit dobré jméno firmy.

Dohnal (2002, 49) definuje celkem tři skupiny procesů, které se projevují ve vztahu k zákazníkovi a jsou to:

1. **Procesy marketingu** – cílem je oslovení potenciálních zákazníků a zajištění zájmu o produkty a služby, které firma nabízí, jedná se o řízení marketingových kampaní, jejich zdrojů za využití vhodných komunikačních kanálů. Dochází zde k výběru potenciálních zákazníků, kteří představují pro podnik obchodní příležitost a kvalita řízení příležitostí je klíčová při rozhodování o tom, zda jsou marketingové a obchodní aktivity úspěšné a efektivní.
2. **Procesy obchodu** – následují, pokud vznikla obchodní příležitost a byly vytvořeny počáteční informace zákaznických potřeb. V této části se průběžně upřesňují podrobnosti a upravují kritéria nákupu a celý tento proces vede k provedení nákupu.
3. **Procesy poskytování služeb** – zde řadíme servisní aktivity, které jsou pokračováním celého vztahu se zákazníkem a díky nim je udržován kontakt. V tomto bodě se uzavírá cyklus a následuje nabízení doplňkových produktů či služeb.

### **3.3.3 TECHNOLOGIE**

Technologie jsou důležitou součástí celého CRM. Díky tomu, jak jde dnešní moderní doba kupředu, obklopují nás moderní technologie jako počítače, chytré telefony či tablety, díky tomuto a připojení na internet se můžeme připojit do různých firemních programů a prakticky odkudkoliv vytvořit nabídku, marketingovou akci,

oslovit zákazníka a praktikovat jiné věci spojené s podnikáním. Na technologie se také můžeme dívat z hlediska zákazníků, kteří však nejsou schopni ohodnotit technologie, které využívá podnik pro komunikaci se zákazníkem, ale prostřednictvím tohoto můžeme například provozovat e-shop nebo call centrum, což je služba zákazníkovi.

### 3.3.4 DATA

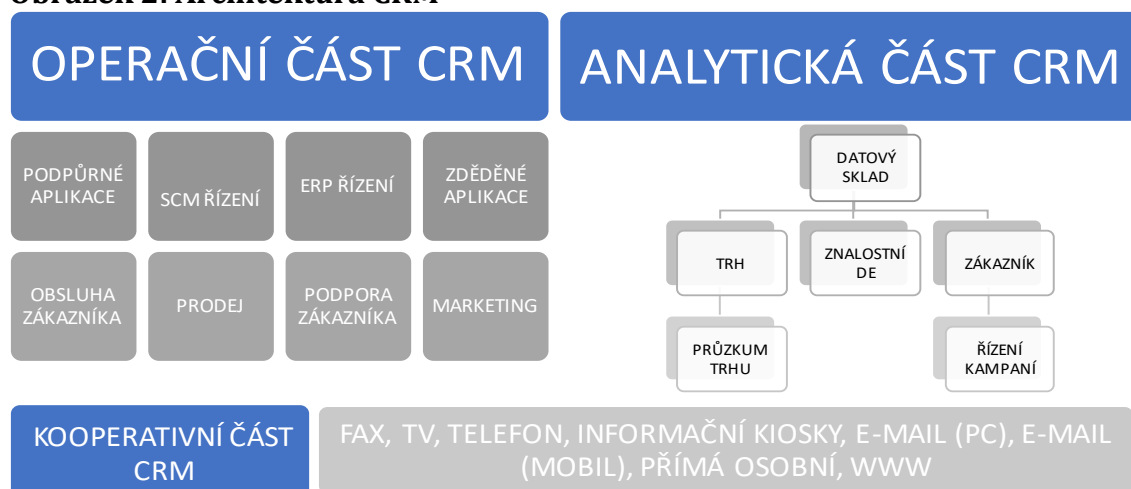
Jedná se o veškeré informace týkající se zákazníka. Je důležité mít kvalitní a úplná data a také je umět ve správný čas využít zaměstnanci podniku. Pokud však má firma hodně dat o zákaznících, ale neumí je efektivně využít, jsou takovéto informace pro podnik prakticky zbytečné. Informace umožňují zaměstnancům jednat efektivně, protože pokud mají v databázi pravdivé informace, lze říci, že „znají“ zákazníka a mohou mu například vytvořit nabídku na míru.

Důležité je však zmínit fakt, že všechny tyto prvky musí být provázané, aby komunikace se zákazníkem probíhala co nejefektivněji a měla velký přínos jak pro podnikatele, tak pro zákazníka.

## 3.4 STRUKTURA CRM

Jak uvádí Payne a Frow (2013, 27) lze na základě obecných podnikových procesů rozdělit CRM systémy celkem na tři části, a to operační, analytickou a kooperativní. Na obrázku č. 2 níže je zobrazena architektura CRM a jednotlivé komponenty, které Tvrdíková (2008, 128) zařazuje do jednotlivých částí.

**Obrázek 2: Architektura CRM**



Zdroj: Vlastní zpracování podle Tvrdíkové (2008, 128)

### **3.4.1 OPERAČNÍ**

Jak uvádí Tvrdíková (2008, 126): „*Operační část CRM realizuje předem definované obchodní procesy. Je to část CRM řešení určená pro podporu interakcí se zákazníkem přes různé typy kanálů, od telefonních zákaznických center přes elektronické kanály až po vyřizování poštovních zásilek a řízení tradičních prodejních míst. Do operační části CRM patří Back Office (podpůrné aplikace) a zejména Front Office (aplikace využívané při kontaktu se zákazníkem).*“ Mezi aplikace využívané pro kontakt se zákazníkem řadí mobilní aplikace, aplikace podporující práci obchodníka, automatizace marketingu či aplikace zákaznických služeb a podpory.

Tato část je tedy zaměřena na veškeré podnikové procesy, které se zaměřují na zákazníka, řadíme sem automatizované procesy související s marketingem, obchodem, ale i servisní činností. Jakákoli komunikace se zákazníkem je ukládána do databází a je jí možné kdykoli zobrazit a navázat na ni.

Díky těmto skutečnostem se lze zacílit na zákazníky, vybrat segment zákazníků nebo naopak vytvořit speciální nabídku pouze pro konkrétního zákazníka. Díky pokročilému CRM systému mají uživatelé konkrétního podniku možnost nahlédnout, upravovat, přidávat, vytvářet, ale především sdílet informace o zákaznících i s kolegy v zaměstnání a tím i předejít kontaktování zákazníka několikrát za stejným účelem.

Pokud je pro firmu zákazník alespoň trochu zajímavý, je vhodné, aby byl v databázi a byly u něho zaznamenány veškeré obchodní příležitosti, kde je možné sledovat jejich průběh – od prvotního kontaktu až po prodej a dodání zboží. Veškerý tento proces je zaznamenán v systému, a proto je možné kdykoli dohledat datum objednání, zaplacení, dodání, ale i případnou reklamaci a prováděný servis na konkrétním produktu. Součástí tohoto procesu může být i informování o průběhu zpracování objednávky, průběh servisní záruční/pozáruční opravy, zasílání newsletterů a dalších marketingových a obchodních sdělení.

### **3.4.2 ANALYTICKÉ**

Jak již název napovídá, tato část se zabývá analýzou dat shromážděných o zákaznících v databázi. Cílem této části je efektivní využití těchto dat a díky tomu lepší zacílení na zákazníka. Tato část analyzuje chování zákazníků a je podpůrným

prostředkem pro manažery, kdy jsou schopni z analýz získat užitečné údaje o zákaznících a vytvářet například marketingové kampaně. V této části nedochází k přímému kontaktu se zákazníkem, avšak právě tvoření analýz je důležité pro vztah mezi firmou a zákazníkem.

Analytickou funkcionalitu CRM zabezpečují aplikace typu BI (Business Intelligence), které zpracovávají data z interních transakčních systémů jako jsou celopodnikové ERP systémy nebo SCM systémy pro řízení vztahu s dodavateli. Další aplikací jsou CI (Customer Intelligence), které shromažďují a analyzují data z interakcí se zákazníky a jsou úzce spjaty s CRM, což ve své knize uvádí Klčová se Sodomkou (2010, 388) a zároveň shrnují: *„Analytické CRM tedy pomáhá řešit problém s identifikací, získáním a udržením klíčového zákazníka. Klíčoví zákazníci jsou přitom ti, kteří mají pro prodejce vysokou výtěžnost. Jde nejenom o stávající klienty, kteří často nakupují a obstarávají vysokou hodnotu jednotlivých zakázek. Firmu zajímají také potencionální klíčoví zákazníci a způsoby, jak je získat a udržet. Hlavní cíle pro nasazení analytického CRM jsou tedy především dva:*

- 1. Zvýšení výtěžnosti obsluhovaného tržního segmentu, k čemuž napomohou analýzy ziskovosti zákazníků, produktů a služeb či využívaných obchodních kanálů.*
- 2. Udržení stávajících zákazníků, jejichž loajalitu mohou upevnit manažerská rozhodnutí vycházející z analýz jednotlivých zákaznických segmentů, využitelnosti produktů a služeb, spokojenosti a návratnosti investic.“*

### **3.4.3 KOOPERATIVNÍ**

Jak uvádí Lošťáková (2017, 26): *„Kooperující CRM zahrnuje spolupráci a interakce podniku a jeho pracovníků se všemi partnery v kooperujících institucích (subjektech hodnotové sítě), od bezprostředních zákazníků až po konečné spotřebitele, při uspokojování jejich potřeb a požadavků.“*

Z tohoto je patrné, že je velmi úzce provázána s operační částí, ale samozřejmě i s analytickou. Klčová a Sodomka (2010, 358) nazývají tuto část jako průřezový proces řízení kontaktů v rámci vícekanálové komunikace, a to jak dovnitř, tak i vně organizace. K automatizaci se využívají technologie kontaktního centra.

Tvrdíková (2008, 127) zmiňuje fakt, že kooperativní část navazuje právě na již zmiňovaný Front Office a představuje různé technologie užívané podle typu kontaktu se zákazníkem, jedná se tedy například o osobní kontakt na pobočce, kdy je kontakt přímo zapsán do CRM. Další možností je písemná korespondence či elektronická pošta, kdy příchozí e-mail může spustit určitý definovaný proces. Telefonický kontakt, kdy například zákazník přistupuje na internet přes mobilní telefon nebo zašle SMS. Pak je tu internetová komunikace, kdy zákazník přímo navštíví stránku a napíše dotaz, zadá požadavek, aby mu bylo v určitý čas zavoláno nebo pokud firemní stránky nabízí on-line chat, využije tuto možnost. Veškeré tyto údaje se automaticky zaznamenávají do CRM.

Tvrdíková (2008, 128) shrnuje důležitost propojení všech těchto tří částí následovně: *„Úspěšnost CRM projektů je pak založena především na součinnosti všech jeho částí. Bez odpovídajících dat nepřinese analýza správné výsledky a bez analýzy nedosáhne operační část CRM očekávaných efektů. Proto musí být vše integrováno do uceleného systému.“*

### 3.5 VOLBA OPTIMÁLNÍ CRM STRATEGIE

„Marketingová strategie CRM je zaměřena zejména na to, co se stane potom, kdy je zákazník v průběhu snahy o vybudování vztahu, který je přínosný jak pro zákazníka, tak pro podnik, získán. Znamená to budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, které budou dlouhodobě zvyšovat zisk podniku,“ uvádí Lošťáková (2009, 18) a uvádí tři typy strategie:

1. **Masová personalizace** – jedná se o první úroveň CRM, kdy dokážeme identifikovat zákazníka podle jména, adresy, popřípadě podle předchozího nákupního chování, a na základě těchto informací je vytvořena individuální databáze marketingové strategie, která vzbuzuje v zákazníkovi dojem, že je o něho pečováno individuálně, tato strategie je uplatňována u bankovních institucí, zásilkových obchodů a celkově u firem zabývajících se prodejem.
2. **Masová kastomizace** – *„Tato strategie je založena na poznání, že někteří zákazníci jsou ochotni platit více za zvláštní užitky navíc. Ústředním bodem strategie masové kastomizace je nechat zákazníky „spoluvytvářet produkt“ podle individuálních potřeb a cenové citlivosti, ovšem ze standardní*

*sortimentní nabídky komponent produktů. Tuto strategii dovedla k dokonalosti firma Dell, která vytvoří pro každého zákazníka konfiguraci počítače podle jeho potřeb, ovšem počítač je složen ze standardně vyráběných komponent a postaven jako stavebnice. Tutéž strategii uplatňují např. výrobci nábytku na stavebnicovém principu. Problém této strategie spočívá v tom, že vychází pouze ze segmentace trhu podle potřeb. Znamená to, že se podnik při uplatnění strategie masové kastomizace snaží uspokojit každého zákazníka zvlášť, ovšem míra péče je v podstatě pro všechny klienty stejná,*“ takto definuje Lošťáková (2009, 18) tento typ strategie.

- 3. Diferencovaná kastomizace** – strategie respektující rozdílné potřeby a požadavky zákazníků, každému zákazníkovi jsou na míru vytvářeny produkty, služby, ale i způsob distribuce a komunikace, lze tedy říci, že je individualizován marketingový mix.

Postupným vývojem dochází k prolínání jednotlivých strategií. „*Pro významné zákazníky je vhodná strategie diferencované kastomizace, pro středně významné zákazníky strategie masové kastomizace a pro méně významné zákazníky strategie masové personalizace,*“ uvádí Lošťáková (2009, 19) a zároveň tuto kombinovanou strategii nazývá jako strategie diferencovaného CRM.

Tvrdíková (2008, 126) říká: „*Základem správného řešení je CRM strategie, která obsahuje:*

- *stanovení základních preferovaných kontaktů se zákazníkem;*
- *definici typu koncového zákazníka*
- *rozhodnutí, jak se bude firma bránit odchodu cenných zákazníků;*
- *stanovení cílového obsazení trhu*
- *pravidla pro hodnocení úspěšnosti projektu.*“

### **3.6 ZÁKAZNÍK A PODNIK**

Jak zde již bylo několikrát zmíněno, důležitou roli pro úspěch podniku má zákazník, proto jsou následující podkapitoly věnovány právě zákazníkovi, jsou zde zmíněny některé důležité pojmy jako například klíčový zákazník, část je věnována

segmentaci zákazníků, skupinám, ale i hodnotě vztahu se zákazníkem či řízení vztahu se zákazníky na B2B a B2C trzích.

Wessling (2003, 48) poukazuje na vytváření vazby se zákazníkem: „V životním cyklu zákazníka se vyskytují dva prvky, které mají klíčový význam: přijetí role zákazníka a setrvání v této roli. Pravděpodobnost přijetí role zákazníka je závislá na prospěchu, který tato role přináší po odečtení nákladů vzniklých jejím převzetím (očekávání důsledků). Musí-li daná osoba vynaložit příliš velké úsilí na vyhledání potřebných informací, než může vlastní nákup uskutečnit, pak roli zákazníka odmítne. Pokud je však prospěch ve formě uspokojení požadavků dostatečně vysoký, mohou jí být vložené náklady vykompenzovány. Náklady a prospěch tvoří poměr, který je porovnán s nabídkami konkurence. Jestliže konkurenční nabídka vykazuje výhodnější poměr nákladů a prospěchu, přijme daná osoba roli zákazníka u konkurenční firmy. Náklady ovšem neznamenaají pouze vlastní cenu, ale také vynaložené úsilí ve formě vyhledávání informací, času potřebného k cestě za nákupem apod. V budoucnu budou mít výhodu ty podniky, které svým zákazníkům dokážou rychle, jednoduše a pohodlně poskytnout požadované informace. Jestliže je očekávání důsledků (prospěch minus náklady) pro danou osobu pozitivní, roste u této osoby pravděpodobnost převzetí role zákazníka. Pokud je očekávání důsledků negativní, pak tato pravděpodobnost klesá.“

### **3.6.1 KLÍČOVÝ ZÁKAZNÍK**

Burnett (2002, 61) říká, že při řízení vztahů s klíčovými zákazníky jde nejen o objem, tržby a zisk, ale také že tyto vztahy musí brát v úvahu všechny aspekty plánu podniku včetně strategie růstu a přežití. Každý klíčový zákazník představuje jeden tržní segment, proto podnik musí vytvořit hodnotící proces, na základě, kterého se objektivně ohodnotí portfolio zákazníků. Takový proces je založen na atraktivitě zákazníka (vytvoření kontraktu) a na realistickém ocenění pravděpodobnosti úspěchu u konkrétního zákazníka (získání kontraktu), což je závislé právě na kvalitě současných vztahů s tímto zákazníkem.

Při hodnocení výše zmíněné atraktivity je podle Burnetta nutné uvážit celkem dvě kategorie atributů, a to demografické a psychologické. U demografických se jedná o materiální charakteristiku daného nákupního či prodejního prostředí. Jsou to takové přínosy vztahů, které souvisí především s konkurenční výhodou nebo



strategickým významem, což je například cena, výkon, kvalita nebo i význam značky. Tento atribut je silně ovlivňován potenciálem prodeje, zisku a růstu. Druhým zmiňovaný atribut atraktivity je psychologický, který souvisí s hodnotami a postoji, které dodavatel sdílí se zákazníkem, jako například styl jednání se zákazníkem, ochota a rychlost odezvy, spolupráce při řešení problémů atd.

Na základě dvou výše zmíněných aspektů uvádí Burnett čtyři základní oblasti, které je potřeba brát v potaz při posuzování atraktivity zákazníka, každá z těchto oblastí zahrnuje důležité otázky, na které by se měl podnik zaměřovat a jsou to tyto:

- **Podnik zákazníka** – důležité je se zaměřit na objem odbytu, zda je dostatečný a orientuje se podnik na objem? Jedná se o velké produktové objednávky nebo pouze o malé, které jsou náročné na administrativu? Produkty, které jsou dodávány zákazníkovi jsou standardizované nebo speciální? Další otázkou je růst zákazníka, zda je tempo růstu obdobné jako v celém odvětví nebo porovnání tempa s ostatními zákazníky. Jsou zde i otázky týkající se sezónnosti a hospodářského cyklu, zda se při nákupu projevuje sezónnost v letech či měsících, ale také externí vliv činitelů jako legislativa, konkurence, či politická situace. Jedním z dalších zmiňovaných aspektů je i image, zda zákazník má vliv na image podniku, jaké budou reference.
- **Výrobky/služby zákazníka** – je dobré vědět, v jakém stádiu životního cyklu se nachází produkty zákazníka a s jak takový stav ovlivní nákupní strategii a cenové požadavky. Je zákazník schopen zvládnout produkt firmy – zda pro něho není složitý? Přinese výrobek zákazníkovi přidanou hodnotu? Je klíčový zákazník schopen využít a ocenit odbornost a technologie obsažené v produktu?
- **Zájem konkurence o obchod s tímto zákazníkem** – v tomto případě by si podnik měl klást otázky typu kolik konkurentů soupeří o obchodování s tímto zákazníkem, zda má konkurence dostatek schopností, aby realizovala tento obchod? Do jaké míry je možná u zákazníka změna dodavatele?
- **Potencionál pro oboustrannou ziskovost** – otázkou je, zda zákazník vytváří slušný zisk, ale i to, jak významné jsou produkty z hlediska nákladů

zákazníka. Řadí sem i další důležitou otázku, kolik dostatečných zdrojů bude podnik muset vynaložit, aby konkrétního zákazníka nebo konkrétní obchod získal či uzavřel?

### **3.6.2 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ**

„Dobrá znalost zákazníků, jejich potřeb a požadavků, profilace a členění podle shodných kritérií odrážejících se v jejich kupním a spotřebním chování je základním kamenem kvalitní práce se zákaznickou databází. Implementace efektivní strategie segmentace je důležitým úkolem firem, které mají často problémy, jak plně a efektivně využít enormní množství dnes už dostupných dat o zákaznících. Marketing se stává lepším díky přesné segmentaci a predikování chování jednotlivých segmentů.“ (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, 59)

Klčová se Sodomkou (2010, 389) zmiňují několik problémů se kterými se podnik při úvahách o segmentaci může potýkat. Je to například situace, kdy podnik neví, jak má analyzovat velké množství nashromážděných dat o zákaznících, a tudíž není schopen provést efektivní segmentaci. Dalším problémem může být i to, že firma neví, jak má docílit sledování změn v segmentaci zákazníků, což může vést k neefektivnímu využívání marketingových aktivit.

Jakubíková (2013, 168) říká, že segmentace může být prováděna pomocí deskriptivních analýz, které se využívají převážně pro určení současné hodnoty zákazníka, tedy pro vyčíslení aktuálního přínosu pro firmu. Analyzují vzorce chování a sociálně-demografické charakteristiky zákazníků. Potencionální hodnota zákazníka (vyčíslení možného budoucího přínosu pro podnik) se zjišťuje na základě prediktivního modelu, který se zabývá charakteristikami životního cyklu spojení podniku se zákazníkem. K těmto analýzám prováděným s pomocí prediktivního modelu patří:

- modelování odezvy má za cíl předpovědět, koho zahrnout do marketingové akce;
- modelování rizika – cílem je předpovězení pravděpodobnosti, že zákazník nebude chopen dostát závazkům vyplývajícím z dané služby nebo že se naplní jiný druh rizika spojený s poskytnutou službou;

- modelování křížového prodeje – předpověď, že zákazník nakoupí produkty od jiné společnosti či předpovídání hodnoty takového nákupu.

Jakubíková zmiňuje, že je vhodné metody kombinovat a také uvádí některé výhody segmentace:

- uspokojení potřeb zákazníka, a to tak, že je vytvořen produkt na přání zákazníka, což je předpokladem pro jeho spokojenost;
- konzistence s pravidlem, které říká, že 20 % zákazníků přináší firmě 80 % zisku, tedy že relativně malý počet zákazníků kupuje nepoměrně větší část produktů, poukazuje také na to, že zákazníci, kteří jsou hlavním zdrojem zisku, nemusí být ti největší, protože velcí zákazníci vyžadují slevy, služby navíc a další jiná zvýhodnění;
- umožňují lepší zaměření marketingové komunikace a distribuce;
- umožňuje vznik konkurenčních výhod a napomáhá vytváření bariéry před vstupem konkurence.

Novotný, Pour a Slánský (2005, 210) uvádějí celkem tři přístupy k segmentaci zákazníků:

1. **Hodnotová segmentace zákazníků** – segmentační proměnné jsou zde ukazatele hodnoty zákazníka, jedná se například měření kritérií tržby, profitu, rizika nebo loajality, tento druh segmentace je vhodný pro prvotní rozčlenění zákazníků do hlavních skupin.
2. **Behaviorální segmentace zákazníků** – zaměřuje se na chování zákazníků, například na počet, druh a způsob použití jednotlivých produktů, tento typ je vhodné využívat spolu s hodnotovou segmentací, kdy nejprve provedeme hodnotovou a následuje behaviorální.
3. **Segmentace zákazníků pro odhalení nestandardního chování** – využívá se pro analýzu a detekci podvodného chování nebo pro odhalení rizika určitého druhu, na rozdíl od předchozích dvou typů se pro tento druh využívá větší množství segmentů a hledají se spíše menší skupiny neobvykle se chovajících zákazníků.

Vyústěním těchto tří typů segmentace mohou být uvedeny některé příklady obchodního použití segmentace, jedná se o tyto:

- „Úvodní nalezení typologií zákazníků;
- rozdělení zákazníků podle hodnoty pro stanovení obecného obchodního přístupu;
- hledání potencionálu cross-sell, segmentace se posléze doplňuje dalšími technikami (například analýzou nákupního košíku);
- sledování změn chování zákazníků, segmentační model se periodicky skóruje a sledují se migrační proudy mezi jednotlivými segmenty.“ (Novotný, Pour a Slánský, 2005, 211)

*„Správná segmentace zákazníků je základem pro úspěšné plánování a určování vhodných marketingových a obchodních strategií a postupů. Špatně provedená segmentace zákazníků bývá častou příčinou neúspěchu podnikatelských záměrů.“* (Jakubíková, 2013, 168)

### **3.6.3 SKUPINY ZÁKAZNÍKŮ**

Lehtinen (2007, 27) dělí zákazníky celkem do třech hlavních skupin a každou ze skupin charakterizuje následovně:

- *cenově orientovaní zákazníci*, kde je centrálním bodem zákaznického vztahu cena, tito zákazníci se zaměřují na to, co získají a co za tuto hodnotu zaplatí;
- *zákazníci s omezeními* jsou tací, kteří mají hranice a překážky, které jim brání ve změně dodavatele, jsou pasivní, ale jejich chování se může v omezení změnit, nemají alternativy a nejsou vázáni dříve uzavřenými kontrakty;
- *emocionálně vázaní zákazníci* vnímají vztah s dodavatelem jako výhodný, cítí od personálu dodavatele, že jsou respektováni a mnohdy mají pocit, že dostávají vynikající až nadstandardní úroveň služeb.

### **3.6.4 HODNOTA VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM**

Jedním z důležitých cílů v řízení vztahu se zákazníkem je zvyšování hodnoty právě takového vztahu. Na hodnotu zákazníka bylo již poukazováno v předchozí kapitole.

V následujících několika odstavcích se této hodnotě budeme věnovat podrobněji, nejprve se zaměříme na měření takové hodnoty.

Lehtinen (2007, 82) posuzuje ekonomické aspekty vztahu se zákazníkem na základě dvou různých indikátorů. Jedná se o podíl objemu konkrétního zákazníka na celkovém objemu prodeje podniku, což v důsledku vede k tomu, že někteří zákazníci jsou strategicky důležitější oproti jiným, do jisté míry lze říci, že s rostoucím objemem odběrů konkrétního zákazníka se exponenciálně zvyšuje riziko podniku spojené se vztahem k tomuto zákazníkovi, tudíž ztráta opravdu důležitého zákazníka může přivést podnik do nepříjemné situace, až ke zničení podniku.

Dalším indikátorem, na který autor naráží, je profitabilita vztahu se zákazníkem, která je založena na odhadu zisku, který byl u konkrétního zákazníka dosažen. Ziskovost se odhaduje na základě vztahu tak, že jakékoli náklady, které souvisí s tímto zákaznickým účtem, jsou odečteny od dosažených příjmů. Z praxe je patrné, že se v určitém bodě musí alokovat fixní náklady, což se nejběžněji provádí metodou alokace fixních nákladů, která je založena na dosaženém objemu podle jednotlivých zákazníků, díky čemuž můžeme vidět, jaké jsou náklady vztažené ke konkrétnímu vztahu se zákazníkem a díky tomu můžeme určit profitabilitu takového vztahu. Klíčovým aspektem, který souvisí s profitabilitou zákazníka je délka trvání vztahu se zákazníkem.

Lehtinen se také věnuje několika pojmům jako je referenční či emocionální hodnota vztahu. Referenční hodnotu vztahu vyjadřuje starým rčením: „Podnik vypadá tak, jak vypadají jeho zákazníci.“ V souvislosti s emocionální hodnotou zmiňuje fakt, že zjištění takové hodnoty je opravdu velmi obtížné, protože závisí na člověku, který takové měření provádí. V tomto případě se zjišťuje, zda zákazník sdílí stejné základní hodnoty jako podnik, což v praxi znamená, že pokud se hodnota zvyšuje, tak je i hlubší kompatibilita mezi zákazníkem a firmou.

Další, na co se Lehtinen (2007, 86) ve své knize zaměřuje je hodnota poznání, zde uvádí zajímavou definici: „Nároční zákazníci jsou především ti, jejichž hodnota poznání je vysoká. Rozdíl mezi náročným zákazníkem a obtížným zákazníkem spočívá v tom, že obtížný zákazník nepodporuje poznání, ale vyžaduje vynakládání

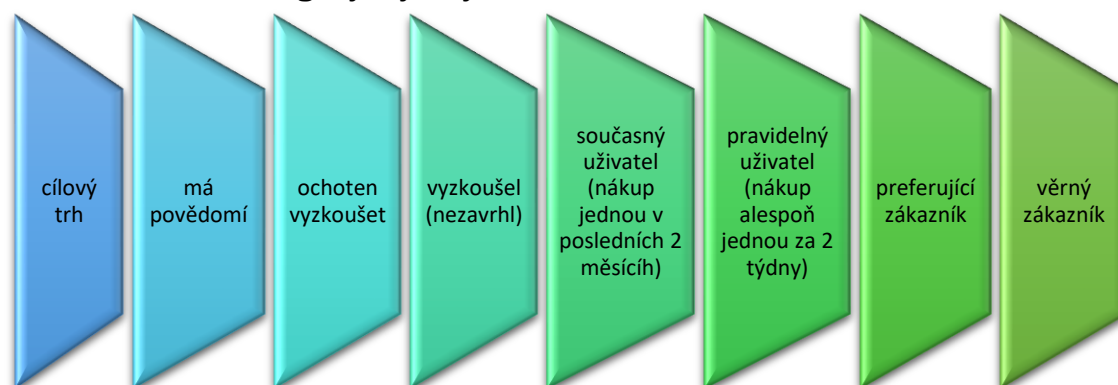
energie na řešení problémů. Náročný zákazník se dívá na problémy pozitivně a je ochoten se účastnit v hledání řešení.“

„Síle vztahu se zákazníkem je reprezentována subjektivním pohledem zákazníka s ohledem na míru jeho závaznosti,“ uvádí Lehtinen (2007, 89). Taková síla však závislá na mnoha faktorech, jedním z nich je konkurence. Taková síla vztahů by mohla být testována na základě aktivit konkurentů.

Závěrem lze k této kapitole říci, že hodnota vztahu se zákazníkem je do určité míry měřitelná a je důležité brát v potaz i více možností, jak takovou hodnotu měřit a vyhodnotit.

Kotler a Keller (2013, 177-178) ve své knize zmiňují marketingový trychtýř, který identifikuje procento potenciálního cílového trhu v jednotlivých stádiích rozhodovacího procesu zákazníka, a to od pouhého podvědomí až po absolutní věrnost. Na následujícím obrázku je tento trychtýř zobrazen:

**Obrázek 3: Marketingový trychtýř**



*Zdroj: Vlastní zpracování podle Kotler a Keller (2013, 178)*

### 3.6.5 ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY NA B2B a B2C TRŽÍCH

Co vlastně znamenají zkratky B2B a B2C? Podle Lehtinena (2007, 18) je označení business-to-customer (B2C) pro podniky, jejichž zákazníci jsou konečnými spotřebiteli. Business-to-business značí podniky, jejichž zákazníci jsou opět podniky. V obojím případě je zde produktem služba i výrobek.

Na webových stránkách ONCONTACT (2017, online) rozlišují rozdíl CRM v B2B a B2C, některé hlavní rozdíly budou níže zmíněny. Nejprve rozdíly z pohledu marketingu a prodeje:

- databáze kontaktů – z hlediska B2B se jedná o menší databázi, která je zaměřena na budování vztahu, naopak v B2C jsou obsáhlé databáze, kde je mnoho zákazníků;
- počty prodejů – v případě B2B se jedná o menší počet, na rozdíl od B2C, kdy zákazník může udělat několikrát po sobě nákup stejného produktu, takže zde hraje velkou roli opakovaný nákup;
- e-maily – v B2C nejsou e-maily tolik personalizované jako v B2B, kde se jedná o vysoký stupeň personalizovanosti, kdy jsou marketingové kampaně zaměřeny na konkrétního zákazníka a jsou jasné, stručné a výstižné;
- produkty – v případě B2B jsou produkty více přizpůsobené, každý produkt je jiný a unikátní, naopak je tomu v případě B2C, kdy jsou produkty více jednotné;
- prodej – prodej je považován za obchodní rozhodnutí v případě B2B, je zde více tvůrců rozhodnutí vzhledem k rozsahu produktů, naopak u B2C může být prodej více emocionální a impulsivní, kdy se zákazník v daný moment rozhodne pro daný konkrétní produkt/službu.

V předchozích odrážkách jsme si definovali některé z rozdílů v tom, jak fungují dvě různá obchodní prostředí a nyní několik rozdílů, na základě toho, co se požaduje a očekává od CRM systému:

- V B2B je CRM pro dlouhodobé řízení potenciálního vztahu se zákazníkem, cílem je zautomatizování procesu prodeje a postupné uzavírání obchodů; z hlediska B2C je cílem uchovávání údajů o zákaznících a tím získávat data a výsledky na konzistentní prodej za jeden rok.
- B2B si klade větší důraz na automatizaci procesu prodeje, ta je zásadní pro úsporu času a také pomáhá obchodním zástupcům při správě všech kontaktů; v případě B2C se jedná o CRM, které je schopné správy velkého množství dat, kdy jsou tato data klíčová pro lepší komunikaci, cílem je dlouhodobý a konzistentní prodej.
- Důraz na prognózování chování zákazníků, které je založené na historii nákupů, fakturách a obchodních úspěších, kdy je důraz kladen na chování zákazníků a finanční připravenost a každá budoucí možná tržba je jednotlivě

sledována a klade si za cíl určit pravděpodobnost, že daný prodej bude uskutečněn, tento přístup je typický pro B2B; analýza dat v B2C je prováděna z velkého objemu dat, důraz je v tomto případě kladen na nákupy v minulosti či historické statistiky.

- Z hlediska B2B je důležité rozlišovat několik fází procesu prodeje, jedná se například o spotřebitele, zákazníka a je důležité vědět, ve které z fází se daný proces nachází; opakem je tomu u B2C, zde jsou většinou 2 nebo i méně fází – zákazník nebo spotřebitel, kupující anebo osoba, která se pouze poohlíží po jistém produktu či službě, jelikož je zde velký objem spotřebitelů, postačí sledovat pouze tato stádia.
- V B2B se klade také větší důraz na integraci daného CRM softwaru s jinými programy, například kompatibilita s e-mailem, účetním programem a jinými důležitými softwary pro podnik.

### 3.7 PŘÍNOSY, TRENDY A NEVÝHODY IMPLEMENTACE CRM

Tato kapitola se věnuje přínosům, které přichází spolu se zavedením CRM systému, jsou zde také zmíněny faktory úspěšné implementace, ale i nevýhody, které s takovým systémem souvisí. Poslední kapitola je věnována trendům v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

#### 3.7.1 PŘÍNOSY ZAVEDENÍ CRM

Úspěšná implementace CRM systému by měla přinést zisk, avšak podnik by se neměl zaměřovat pouze na tento jediný ukazatel, je zde mnoho dalších ukazatelů, aktivit a přínosů, které se díky zavedení CRM zlepší či změní samozřejmě k lepšímu. Výhody se v některých případech projeví ihned po implementaci, avšak jsou tu i takové, které může podnik kladně hodnotit s delším časovým odstupem. Pokud se zaměříme na konkrétní výhody, Wessling (2003, 60) uvádí například tyto:

- **bezproblémový průběh obchodních procesů** – díky tomu, že jsou data o zákaznících obsažena v jediné databázi, jsou propojeny všechna oddělení (marketing, služby, ...) pomocí nově definovaných procesů a za pomoci informačních technologií, což umožňuje efektivní práci a zaměření se na to, co je opravdovým přínosem pro zákazníka;



- **zvýšení individuálních kontaktů se zákazníky** – dochází k vytvoření individuálních kontaktů s každým jednotlivým zákazníkem, důležitý je zde přechod mezi masovým marketingem (reklama v masmédiích) k individuálnímu marketingu (personalizované e-mailové kampaně, telefonické oslovení atd.) při stejném nebo podobném množství zákazníků;
- **více času na zákazníka** – v tomto případě nejde o to, přijmout nové zaměstnance, ale cílem je dosažení časových úspor při stávající kapacitě zaměstnanců ve firmě, díky tomu, že jsou efektivnější jednotlivé procesy a snižuje se čas potřebný na administrativu, je možné tento čas věnovat k budování kvalitnějšího vztahu se zákazníky (např. častější osobní kontakt);
- **odlišení se o konkurenci** – veškeré zmíněné přínosy přináší výhodu oproti konkurenci, pokud podnik implementuje CRM a dokáže využít maximálně veškeré funkce, má lepší příležitost k budování kvalitních vztahů se svými zákazníky, je nutné říci, že nositelem změny není samotný CRM systém, ale změna procesů a filozofie obchodování, což je úzce s CRM systémem spojené;
- **vylepšení image** – i vylepšení image podniku souvisí s konkurencí, díky již zmiňovaným efektivnějším procesům a zlepšení přístupu ve vztahu k zákazníkům získává podnik lepší image mezi potenciálními zákazníky, což je zapříčiněno osobním doporučením stávajících zákazníků, kteří pochválí služby a produkty podniku a následně tyto potenciální zákazníci chtějí také takovéto služby či produkty, dalším aspektem je také vyšší důvěra zákazníků ve schopnosti podniku, která se z dlouhodobého hlediska vyplácí více než krátkodobá snaha o maximální zisk;
- **přístup k informacím v reálném čase** – díky CRM systému jsou informace o počtech prodejů, reakcích zákazníků na služby, získávání nových zákazníků či počty aktivit oddělení servisu dostupné ihned v reálném čase, management podniku je tedy schopný dělat rozhodnutí mnohem rychleji než dříve a je schopen reagovat rychle na problémy nebo jim i předejít;
- **spolehlivé a rychlé předpovědi** – tyto předpovědi jsou využívány vedoucími oddělení, ale i vrcholovými manažery podniku, jakákoli změna je zaevidována v systému v reálném čase, a proto se projeví v informacích,

které systém poskytuje, pokud jsou pevně stanovena pravidla pro vytváření předpovědí, lze díky tomu snížit nebo eliminovat rizika, že se provede chybný odhad a podnik přijde o zákazníka;

- **komunikace mezi marketingem, odbytem a službami** – CRM systémy zvyšují úroveň komunikace mezi jednotlivými odděleními, pokud je personál vhodně proškolen, vysvětleny výhody zavedení a jsou správně transformovány procesy, teprve pak dochází k efektivní komunikaci
- **nárůst efektivity týmové spolupráce** – tento fakt souvisí i s předešlou výhodou, pokud zaměstnanec zadá určitá data do systému, tak jsou tato data přístupná i ostatním zaměstnancům (pokud mají práva vidět takováto data), veškeré aktivity mohou tedy probíhat rychleji, ale i paralelně;
- **růst motivace pracovníků** – díky několikrát zmiňovaným efektivním procesům a snížení administrativní zátěže jsou schopni obchodníci pracovat na lepším vztahu se zákazníkem, marketing dokáže rychleji vyhodnocovat informace, servis je schopen zajistit vyšší kvalitu služeb, a to všechno díky tomu, že veškerá tato oddělení využívají systém, který jim usnadňuje a urychluje práci, tedy pokud je ve firmě implementován vhodný CRM systém a jeho uživatelé jsou kvalitně proškoleni.

### 3.7.2 PROBLÉMY A PŘEKÁŽKY CRM

Kotler a Keller (2013, 183) uvádí několik problémů CRM, jedná se například o to, že:

- některé situace nejsou pro databázový marketing vhodné – jedná se o situace, kdy je výrobek kupován jednou za život (klavír), zákazníci vykazují nízkou věrnost značce, jednotkové tržby jsou nízké (čokoládové tyčinky), náklady na sběr informací jsou vysoké nebo neexistuje žádný přímý kontakt mezi prodejcem a konečným zákazníkem;
- budování a správa databáze zákazníků si vyžadují rozsáhlou investici do hardwaru, databázového softwaru, analytických programů, komunikačních spojení a školeného personálu – pokud je systém špatně využíván nebo je nasazen nevhodný systém, zaměstnanci nevyužívají CRM systém, pak zde nastává problém;

- je složité přimět členy organizace, aby se orientovali na zákazníka a využívali dostupné informace – zaměstnanci nemají rádi změny a je pro ně pohodlnější pokračovat v tradičním přístupu k marketingu, efektivní využívání CRM systému vyžaduje projití několika školeními jak ze strany zaměstnanců, tak i dodavatelů;
- ne všichni zákazníci touží po vztahu se společností - někteří lidé o sobě neradi poskytují informace firmám a mohli by být znepokojeni tím, kolik osobních informací o nich podnik má.

I Wessling (2003, 145-155) se ve své knize zaměřuje na překážky při implementaci CRM systému, jako největší bariéru vidí zaměstnance, protože pokud zaměstnanci odmítají používat systém, pak byla investice do takového systému zbytečná a pro podnik je to velká ztráta, nejen finanční, ale například i časová. Existují různé skupiny zaměstnanců, kdy se může stát, že menší skupina bude pro zavedení, naopak větší skupina bude proti.

Většinou je odpor vůči zavedení ze strany starších zaměstnanců, kteří mají neradi změny, moderní technologie a nejraději by stále využívali stejné věci a mají pocit, že učení se novým věcem trvá dlouho dobu, zkrátka nejsou tolik pro inovace. Další skupinou jsou naopak mladí zaměstnanci, kteří rádi uvítají změnu, jsou schopni ji rychleji přijmout a chtějí nové systémy využívat naplno. Proto by se podnik měl zaměřit na uživatele, kteří budou mít přístup do systému a převážně ho budou každý den využívat.

Je důležité naslouchat zaměstnancům a probírat s nimi postoje vůči systému. Investice do školení a workshopů, které souvisí se systémem jsou správným krokem k pozitivnímu přijetí systému. Zaměstnanci by měli vidět v praxi, jak jim systém usnadní práci, jaké to bude mít přínosy nejen pro celý podnik, ale i pro ně samotné. Je nutné poukázat na propojenost a výhody sdílení informací mezi jednotlivými odděleními.

I přesto, že bude většina proti zavedení systému, je dokázáno, že menšina může ovlivnit většinu a přesvědčit ji k přijetí systému CRM. Wessling uvádí čtyři faktory menšiny, jsou to vytrvalost a konzistence, originalita a kreativita, jednání v souladu s „duchem doby“ a jednání bez zájmu ve vlastní prospěch.

### 3.7.3 TRENDY CRM

Smilansky (2017) uvádí ve svém článku trendy CRM, poukazuje také na fakt, že firmy čím dál více používají CRM systémy a jsou je schopni využívat efektivně. Zmiňuje také, že trendem zákaznického úspěchu je odstranění překážek mezi prodejem, servisem a marketingem, tyto oddělení by spolu měly maximálně spolupracovat a podávat pravdivé informace. Důležitou roli také hraje provázanost jednotlivých programů, kdy by spolu měly kooperovat a být schopné se synchronizovat. Trendem je také nákup konkrétního CRM systému, a to ne pouze pro určité oddělení, ale pro téměř celou firmu, kdy se nezapojí například pouze prodej, ale i jiná oddělení jako marketing či servis.

S výše zmíněným souvisí tedy vzájemná spolupráce a předání informací mezi zaměstnanci, kdy jsou tato data dostupná kdekoliv a kdykoliv a prakticky odkudkoliv.

Důležitou roli v CRM hraje také Knowledge Management, který zajišťuje rovnováhu mezi lidmi, procesy a technologiemi, kdy se tyto tři oblasti vzájemně prolínají. Lze tedy říci, že bez funkční koncepce Knowledge Managementu nemůže být ve firmě funkční CRM.

CRM trendem je také vytvoření společného rozhraní, které umožní uživatelům lepší prostředí pro plnění úkolů, jedná se například o to, že nemusí přepínat jednotlivé aplikace nebo přepínat z obrazovky na obrazovku.

Dalším trendem je také hlubší analýza zákazníků, nejedná se jen o to, co lidé kupují a na co se zaměřují, ale proč a co za tím stojí. Důležité je tedy propojení CRM s běžnými marketingovými výzkumy a propojení telefonních záznamů o zákaznických službách s transakčními daty a analýzami z marketingových kampaní.

Autor také poukazuje na fakt, že CRM se stává více a více automatizované, mnoho procesů je automatizovaných, což uživatelům přináší více času pro věnování se zákazníkovi. Zmiňuje i fakt, že lidem nevadí, pokud jsou oslovováni robotem, nejde jim tolik o interakci s člověkem, raději upřednostní nákup přes e-shop, nežli u obchodního zástupce. Stejně tak je tomu i u servisu, kdy využívají samoobslužné kanály, proto je důležité zautomatizovat co nejvíce interakcí se zákazníky a usnadnit

tyto samoobslužné cesty. Avšak je důležité si uvědomit, že ne každý touží po takovéto interakci, a proto by některé měly být založené na „robotovi“ (stroji), ale s lidským faktorem. Virtuální inteligentní asistenti začínají být v dnešní době velice populární a někteří odborníci tvrdí, že v blízké době budou hrát dramatickou roli v každodenních aktivitách.

Jak již zde několikrát bylo zmíněno, dodavatelé CRM systémů se snaží vytvořit takové prostředí, které je pro uživatele příjemné a kdy pro něho bude práce v takovémto systému pohodlná. Některí uživatelé využívají tyto systémy každý den, proto se tvůrci systémů zaměřují na vývoj takových systémů, které se podobají tomu, na co jsou lidé zvyklí ve svém osobním životě.

CRM systémy se stanou mnohem více vertikální, kdy se tyto systémy specializují na různá odvětví a vytvoří takový systém, který je schopen vyhovět podnikovým procesům specifických a opakovatelných pro daný průmysl či odvětví v interakci se zákazníkem.

Poslední, na co se autor zaměřuje, je virtuální či rozšířená realita, říká však, že je to teprve v začátcích, ale CRM systémy budou tímto trendem ovlivněny především v následujících letech. Jedná se například o to, že si servisní technik skrz video zavolá například nadřízeného, který nemusí být fyzicky přítomen, ale skrze video prokonzultují příslušnou věc a servisní technik tak získá druhý názor na danou problematiku. Bude tedy nastávat doba, kdy se podnikatelé budou muset připravovat na takovýto trend víc než kdy jindy.

### **3.8 POSTUP PŘI IMPLEMENTACI CRM SYSTÉMU**

Je jasné, že implementace CRM systému není otázkou jednoho dne. Zavedení systému do podniku, ať už malého či velkého, by mělo být výsledkem propracovaného a promyšleného plánu. Pokud se podnik rozhodne pro systém CRM, je nutné, aby si stanovil jasné cíle, měl vyčleněny dostatečné finanční prostředky, připravil na změnu zaměstnance, kteří budou systém využívat.

Burnett (2002, 251) uvádí ve své knize cíle, kterých by mohl chtít podnik dosáhnout zavedením CRM systému a jedná se například snížení počtu zákazníků, které podnik ztratil, ale také zkrácení času potřebného na prodejní cyklus. Dalším cílem může být

zlepšené prověřování potencionálních obchodních příležitostí, ale je zde spousta jiných cílů, které si podnik stanoví podle vlastního uvážení.

Burnett věnuje celou kapitolu plánování zavedení systému CRM a říká, že je důležité, aby si podnik **jasně vymezil, které funkce CRM firma využije** a naopak,  **které nejsou potřebné** a k jednotlivým funkcím **přiřadit obchodní priority**. Podnik by **neměl dělat unáhlená rozhodnutí**, ne vždy platí, že co je drahé a má mnoho funkcí bude také vhodné pro konkrétní podnik.

Další důležitou fází je **výběr konkrétního systému**. Pokud má podnik sestavený seznam funkcí, které by měl systém mít, je také schopen na základě těchto požadavků sestavit seznam konkrétních dodavatelů systémů CRM.

Při nákupu softwaru by se měl podnik zaměřit na řízení vztahů, kdy musí mít jednotlivá oddělení jako servis, marketing a prodej **univerzální pohled na zákazníka**. S předchozím bodem souvisí i **automatizace funkcí jednotlivých oddělení**, je nutné vědět, jak daný software zvládá zautomatizovat tyto procesy. **Použitelnost a produktivita** je také klíčovým faktorem pro úspěšné fungování systému, pokud systém usnadní práci zaměstnancům například generováním nabídek namísto zbytečného papírování, pak je CRM efektivní. Stejně tak je důležité, aby **systém využívali všichni zaměstnanci**, pokud nebudou do systému vkládat informace přínosné pro podnik, pak se jedná o zbytečnou investici. Jednou z funkcí, které může podnik po systému vyžadovat je i to, zda umožňuje zákazníkům **komunikovat s podnikem prostřednictvím různých kanálů**, jak uvádí Burnett jsou to například telefonní centra, elektronická pošta, webové stránky, či obchodní partneři. Touto funkcí však nedisponují všechny CRM systémy, což může lehce zúžit výběr dodavatelů systému.

Důležitou a zásadní věcí je **možnost přizpůsobení a integrace**. Většina podniků je na trhu několik let a rozhodne se pro zavedení takového systému až v průběhu i několikaletého fungování firmy, takže je pravděpodobné, že již vlastní určité programy, které chce zachovat a třeba i propojit s CRM systémem.

Shrnutím předchozích odstavců vyplývají určité zásadní kroky, které musí tedy firma, která chce do podniku zavést CRM systém, udělat:

1. **Stanovení cílů**, kterých chce podnik dosáhnout zavedením CRM

2. **Určení funkcí**, které by měl software obsahovat
3. **Přiřazení obchodních priorit** k jednotlivým funkcím
4. **Výběr dodavatelů** CRM systému
5. **Posouzení** jednotlivých **variant** CRM
6. **Výběr nejvhodnějšího** CRM systému
7. **Implementace** do podniku

Z těchto několika předchozích kroků je patrné, že **implementací systému celý proces nekončí**. Naopak, začíná další fáze, a to ta nejdůležitější – **efektivní využívání CRM systému**. Jak již zde bylo několikrát zmíněno, důležitou roli hraje **zaškolení uživatelů**, ale především **ochota plně využívat systém a sdílet** takové **informace**, které jsou pro podnik **přínosné a využitelné i v budoucnu**.

Burnett (2002, 259) zmiňuje, co by měl efektivní CRM systém mít:

- **schopnost integrovat vstupy zákazníka a vnitropodnikové procesy** – výběr takového systému, který je schopen sdílet informace i se stávajícími systémy a zajistí propojení vnitřních (vyřizování vstupů – objednávky, reklamace) a vnějších procesů (interakce se zákazníky);
- **zákaznický servis kdekoliv, kdykoliv a jakkoliv;**
- **snadný přístup k informacím;**
- **nástroje pro přizpůsobení systému** – ne každý software je vhodný do příslušného podniku, proto je zásadní, aby byl schopen integrace se současnou infrastrukturou podniku;
- **flexibilita a škálovatelnost** – systém by měl být schopen umožnit organizaci zavádět takové nástroje pro automatizaci procesů, které odpovídají potřebám organizace a s tím souvisí i škálovatelnost, kdy systém musí být schopen reagovat na změny v podniku, a tak se i vyvíjet společně s firmou

Pokud chce podnik využít přínosů systému CRM, musí vědět, které procesy musí být automatizovány, a které naopak ne, Burnett (2002, 248) zmiňuje deset nejdůležitějších faktorů, které jsou nutné pro úspěšnou implementaci, jedná se o:

- **určení funkce/činnosti, které se mají automatizovat** – určení technických parametrů pro systém a vymezení, které procesy se mají automatizovat, což

se identifikuje na základě provedení auditu, ten je prováděn například dotazníkem, rozhovory či návštěva obchodních zástupců u zákazníků;

- automatizace jen toho, co opravdu automatizaci vyžaduje – je důležité se zaměřit na názory obchodních zástupců, pracovníků marketingu, zákaznické podpory a managementu, právě ti by měli naznačit, které pracovní procesy by chtěli zlepšit;
- získání závazků a podpory od vedení podniku – důležitými argumenty pro zavedení CRM systému, jsou pro vrcholové vedení například to, že automatizace podporuje obchodní strategii podniku, má vliv na ekonomické výsledky (vyšší tržby, vyšší úroveň spokojenosti zákazníků), ale také snížení nákladů (v delším časovém období se vrátí náklady na automatizaci);
- výběr vhodné technologie – je vhodné vybrat takový systém, který je kompatibilní i s jinými systémy, vhodné jsou také takové, které lze snadno rozšířit;
- zajištění účasti uživatelů – co nejrychlejší začlenění budoucích uživatelů do procesu, aby se zjistilo, zda systém vyhovuje jejich potřebám;
- modelové zavedení systému – usnadnění zavedení celé nové technologie, vyzkoušení různých funkcí systému;
- zaškolení uživatelů – důležité pro efektivní vyžívání systému CRM;
- motivace pracovníků – uživatel musí být přesvědčen o tom, že systém CRM by měla pomoci splnit jejich cíle;
- důsledná správa systému – musí být stanoven zodpovědný pracovník nebo celé oddělení, které se stará o celkový stav CRM, jde především o aktuálnost, relevantnost a snadný přístup k informacím dostupným v CRM systému;
- udržování podpory od vedení podniku – zástupci uživatelů a pracovníků oddělení informačních systémů spolu se zástupci vedení podniku každý čtvrt rok debatují o stavu projektu automatizace CRM.

Také Wessling (2002, 158-162) uvádí celkem sedmnáct pravidel pro úspěšné zavedení CRM, některé z těchto budou níže zmíněny, jedná se tedy o:

- **zapojení zaměstnanců od samého začátku** – pokud včasně podnik zapojí své zaměstnance, vede to ke dvěma výhodám, a to k zajištění, že je CRM



akceptováno zaměstnanci a také zajištění vlivu existujících hodnot a kultury společnosti na CRM;

- **zkušený vedoucí projektu** – je takový, který již nějakou dobu pracuje ve společnosti, zná ji a dokáže poskytnout informace o firmě a také zajistí akceptování CRM systému zaměstnanci;
- **dostatečná investice do zaměstnanců** – CRM je závislé na lidském faktoru, proto je důležité, aby uživatelé takového systému byli vhodně proškoleni, vhodná je také účast na workshopech;
- **školení zaměstnanců** – rozdílné koncepty – toto pravidlo souvisí s předchozím, zde je však poukazováno na fakt, že školení může probíhat modulárně, rozdělení školení na jednotky po určitých hodinách týdně nebo virtuálně, tedy školení ve volných chvílích zaměstnance, zpravidla pro menší firmy je vhodná modulární metoda, naopak u velkých firem virtuální;
- **cílené investice do softwaru a hardwaru** – důležitou roli zde hraje strategie IT a vzájemná kompatibilita jednotlivých modulů;
- **flexibilní software pro CRM** – z hlediska využití systému dlouhodobě je vhodné, aby byl software flexibilní a schopný změn, které souvisí s rozvojem podle vývoje firmy;
- **integrace** – jednotlivá oddělení jako servis či marketing by měla pracovat se stejným rozhraním, což systém CRM umožňuje;
- **přehledná dokumentace** – měla by být prováděna již od začátku CRM projektu a měla by umožnit bezproblémové pokračování i při změně projektového týmu, veškeré změny by měly být prováděny tak, aby byly srozumitelné pro všechny zainteresované zaměstnance.

Z veškerých těchto výše uvedených informací tedy vyplývá, že systém CRM je určen pro řízení vztahů se zákazníky. S nástupem moderních technologií prochází CRM znatelným vývojem, kdy se od papírových databází přešlo na komplexní e-systémy. Důležitými prvky těchto systémů jsou lidé, kam řadíme nejen zákazníky, ale i zaměstnance, kteří jsou nositelé důležitých informací. Dále jasně definované procesy, jak komunikovat se zákazníkem. Důležitou součástí celého CRM jsou také technologie, kam řadíme počítače, telefony nebo tablety,

díky kterým lze využívat CRM efektivně a prakticky kdekoli, kde je internetové připojení. Posledním z důležitých prvků jsou data, která získávají a následně využívají zaměstnanci.

Struktura CRM systémů je rozdělena na celkem tři hlavní části, které se vzájemně prolínají. Jedná se o operační, která se zaměřuje na jednotlivé obchodní procesy. Dále analytickou, která zajišťuje efektivní využití nashromážděných dat a dále kooperativní, jež využívá různé technologie podle typu kontaktu se zákazníkem. Pro podnik je důležité vědět, kdo jsou její zákazníci a jakou mají pro podnik hodnotu. Na základě tohoto volit vhodnou strategii, díky které může firma budovat dobré vztahy se zákazníky a dlouhodobě zvyšovat zisk podniku.

Zavedení CRM systému má mnoho výhod, jako například odlišení od konkurence či zlepšení image podniku. Dále se jedná o propojení jednotlivých oddělení v podniku, růst motivace pracovníků, ale také zefektivnění obchodních procesů a zvýšení kontaktů se zákazníky. Je zde však i několik problémů a překážek, které sebou nese implementace. Mohou to být například nákladné investice spojené se zavedením, dále hrozba, že zaměstnanci nebudou systém využívat nebo zde budou uchovávat nesprávná data.

Samotná implementace systému má několik kroků, prvním z nich je jasné definování cílů, kterých chce firma dosáhnout. Dále určení funkcí, které podnik od systému očekává a kdo je v podniku bude využívat. Důležitým krokem je výběr dodavatelů systému a následné posouzení jednotlivých možností. Na základě dostupných informací by firma měla rozhodnout o výběru nejvhodnější varianty a následně systém implementovat. Avšak zde je nutné říci, že tímto proces nekončí, naopak začíná. Zde již přichází na řadu správné, a především efektivní využívání systému.

## 4 SPOLEČNOST SANAP KOSTELEC s.r.o.

### 4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V následujících několika odstavcích budou zmíněny základní informace o společnosti Sanap Kostelec s.r.o. Na obrázku níže je zobrazeno logo společnosti, kde je uveden název a místo, kde společnost sídlí a nad názvem je zobrazen pilový kotouč, který symbolizuje odvětví, do kterého se tato firma řadí, tedy dřevozpracující průmysl. Hlavními barvami společnosti jsou modrá a oranžová.

**Obrázek 4: Logo firmy**



#### ZÁKLADNÍ ÚDAJE

**Identifikační číslo:** 04657403

**Datum zápisu:** 20. prosince 2015

**Sídlo:** Kostelec nad Orlicí

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Základní kapitál:** 100 000,- Kč

**Počet vlastníků:** 1

*Zdroj: Firma Sanap Kostelec*

#### • PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ

Předmětem podnikání společnosti Sanap Kostelec s.r.o. je broušení nástrojů, jejich svoz a rozvoz, dále prodej nástrojů, náradí a strojů. Zaměřuje se především na truhláře, tesaře a další firmy, které se zabývají výrobou nábytku, oken či dveří.

Hlavní činností je tedy broušení nástrojů a následný svoz a rozvoz k zákazníkům. Od roku 2017 rozšířila firma portfolio nástrojů, které jsou schopni ostřit, a to díky nákupu nového moderního stroje značky Walter, který umožňuje ostřit diamantové nástroje s velkou přesností. Stroj byl zakoupen s výhledem do budoucna, protože dokáže vyrobit atypické stopkové nástroje či tvarové žiletky.

Z hlediska prodeje nástrojů, se jedná například o pilové kotouče, frézy a další nástroje vhodné do dřevozpracujícího průmyslu. Náradí, které firma nabízí je od renomovaných značek Mafell, Makita, FESTOOL a jiné další značky. Zabývají se i prodejem pneumatického náradí a spojovacího materiálu.

Další činností je prodej strojů, a to jak nových, tak i použitých. S prodejem souvisí i servis a financování strojů, které také firma Sanap Kostelec nabízí.

V roce 2017 firma nabízí novou službu, a tou je půjčovna tesařského nářadí. Jedná se o profesionální nářadí, které je nedílnou součástí pro tesaře při výrobě střešních konstrukcí.

#### • PROFIL SPOLEČNOSTI

Společnost Sanap Kostelec s.r.o. vznikla v roce 2015, a to odštěpením od společnosti Panas, která figuruje na trhu od roku 1992. Lze říci, že se jedná o podnik, který má více než dvacetiletou tradici.

Nyní je ve společnosti jeden jednatel, který je zároveň majitel a zakladatel této společnosti. V sídle společnosti, tedy v Kostelci nad Orlicí, jsou soustředěny veškeré činnosti. Jedná se o **prodejnu nástrojů a nářadí**, kde je možné vidět, ale i vyzkoušet nářadí od mnoha dodavatelů. Výstavní hala disponuje plochou o rozměru 700 m<sup>2</sup>, kde jsou **vystaveny a zapojeny stroje**. Další součástí těchto prostor je i **brusírna**, kde se ostří nástroje a zákazník může celý tento proces vidět na vlastní oči. V sídle je také základna pro svoz a rozvoz broušení, jsou zde také kanceláře pro administrativní pracovníci, jednatele, ale i další prostory vhodné pro obchodní jednání.

#### • VIZE

Společnost má takovou vizi, že chce poskytovat kvalitní služby a nabízet výrobky, které uspokojí potřeby zákazníků. Důležité je také udržení dobrých vztahů nejen s dlouholetými zákazníky.

## 4.2 ANALÝZY FIRMY

Následujících několik podkapitol bude věnovaných analýze firmy Sanap Kostelec s.r.o. Nejprve zde bude zmíněna **organizační struktura** a detailněji rozebrány jednotlivé pracovní pozice ve firmě. Důležitou roli ve firmě hrají **dodavatelé**, kterých má firma Sanap vícero, proto budou detailněji představeni. Úzce s dodavateli souvisí **produktové portfolio**, které bude nastíněno v jedné z kapitol. Další podkapitola bude zaměřena na **postavení firmy na trhu**, tedy popis **odvětví a konkurentů**, kteří se v jejím okolí nachází. Na firmu působí také mnoho **makroekonomických činitelů**, proto zde budou zmíněny i některé takovéto

faktory jako je **dostupnost potencialních zaměstnanců** nebo **průměrná výše příjmů**. Bude zde zhodnocena i **finanční stránka podniku**.

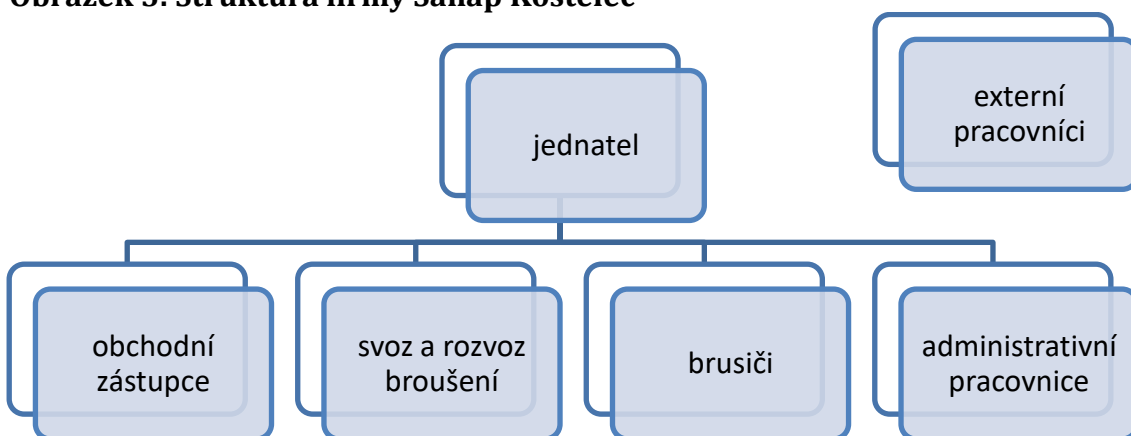
Jednou z nejdůležitějších věcí, díky čemu může firma existovat, jsou **zákazníci**, právě proto je tato diplomová práce z velké části zaměřena právě na ně. Tím, že firma Sanap Kostelec s.r.o. byla nucena kvůli odštěpení změnit významnou část svých zákazníků, tak je důležité, aby byla schopna je udržet a nabídnout jim takové služby a produkty, kvůli kterým se k nim budou vracet. Uchovávání důležitých informací, dokumentů, ale i komunikace, které budou dostupné u jednotlivých zákazníků v systému, může firma využívat i v budoucnu. Protože firma disponuje **pouze účetním programem** a je si vědoma, že **zákazníci hrají důležitou roli**, tak chce rozšířit tento program o CRM řešení.

Zákazníkům tedy bude věnována převážná část práce, kdy bude vyhodnocen dotazník, který vyplňovali právě stálí, ale i potencialní zákazníci. Na základě vyhodnocení dotazníku bude vybráno několik CRM řešení a za pomoci cílů vybraný nejvhodnější systém pro implementaci do firmy Sanap Kostelec s.r.o.

#### 4.2.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Společnost má celkem **sedm stálých zaměstnanců** a některé **další externí**, kteří zabezpečují například IT strukturu firmy. Struktura společnosti je zobrazena na obrázku níže:

**Obrázek 5: Struktura firmy Sanap Kostelec**



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy Sanap Kostelec*

**Majitel** společnosti komunikuje se zákazníky, kteří si chtějí zakoupit dřevoobráběcí stroje, zasílá cenové nabídky, které mu vytváří administrativní pracovníci.

Je člověkem, který má rozhodovací pravomoc ve svých rukou, což znamená, že schvaluje veškeré nákupy na základě podkladů vytvořených ať už z prodejny nebo od administrativní pracovnice, má konečné slovo z hlediska výplat zaměstnanců. Jelikož je jediným stálým zaměstnancem, který se zabývá prodejem strojů, tak je také osobou, která zajišťuje externí pracovníky na servis strojů. Je nutno říci, že je hierarchie společnosti nastavena správně, kdy má jednatel přehled o dění ve firmě a aktivně se zapojuje do jejího chodu.

**Administrativní pracovnice** má na starosti přípravu podkladů pro účetní, připravuje platby pro majitele firmy (komunikuje s bankou), zabývá se také marketingovou činností, připravuje podklady pro tvorbu cenových nabídek strojů pro zákazníky. Pro rozvoz broušení je nutné vystavovat doklady, které vytváří právě administrativní pracovnice. Další kompetencí je také komunikace s externím IT správcem, se kterým zabezpečuje dodávky HW a SW vybavení firmy. Spolu s webovým vývojářem (který je také externím pracovníkem) vytváří katalog produktů a podklady pro webové stránky.

V kamenné prodejně je **obchodní zástupce**, který nejenže prodává nástroje a nářadí, ale také připravuje zboží pro rozvozce broušení zákazníkům. Komunikuje se zákazníky napřímo, pokud si zákazník donese nástroje přímo na prodejnu, odebírá je a předává k naostření do brusírny. Vytváří cenové nabídky na nástroje a nářadí. Další důležitou funkcí je komunikace s dodavateli, vytváří objednávky jak pro tuzemské dodavatele, tak i zahraniční. Spolu s administrativní pracovnící zajišťují marketing, což obnáší například tvorbu letáků, rozesílání e-mailů či správa facebookové stránky, ale i komunikaci přes mobilní telefon.

**Svoz a rozvoz broušení** probíhá každý týden a zajišťují ho dva zaměstnanci, kteří každý pracovní den objíždí pravidelnou trasu ve východních Čechách. I tito zaměstnanci přichází do přímého kontaktu se zákazníky, takže se zaměřují i na propagaci firmy, informování o novinkách, akcích a dalších informací, které souvisí se společností Sanap Kostelec. S tím souvisí i to, že nejenže rozváží broušení, ale také nástroje či nářadí, které si zákazník objedná, ať už telefonicky přímo v kamenné prodejně nebo při rozvozu.

Další dva zaměstnanci jsou **brusiči**, kteří ostří či brousí nástroje, a to jak na automatických, poloautomatických, ale i na ručních ostříčkách. Celkem obsluhují okolo dvaceti strojů. Tito dva zaměstnanci připravují nástroje pro rozvoz broušení.

**Hlavní účetní** je externí pracovnice, která na základě podkladů od administrativní pracovnice zabezpečuje správnost účetních operací, ale především to, aby firma měla veškeré tyto náležitosti v pořádku. Sestavuje účetní závěrky, kontroluje správnost zpracování účetních operací, které jsou významné pro firmu. Zajišťuje komunikaci s finančním úřadem či daňovým poradcem.

I **správa IT** je zajišťována externě, jedná se jak o správu sítě, tak i tvorbu a správu webových stránek.

Firma Sanap Kostelec má také smluvně sjednané **servisní techniky**, kteří jsou po předchozí domluvě schopni zajistit servis, což zde již bylo zmiňováno v souvislosti s jednatelem společnosti. Do budoucna společnost plánuje provádět servis vlastními servisními techniky.

#### **4.2.2 DODAVATELÉ**

Firma Sanap Kostelec **má mnoho dodavatelů**, avšak je možné je rozdělit z hlediska produktů, které firmě dodávají. První skupinou budou dodavatelé nástrojů, dále nářadí a třetí skupinou jsou dodavatelé strojů.

**Dodavatelé nástrojů** jsou jak tuzemští, tak i zahraniční:

- *hlavní zahraniční dodavatelé pilových kotoučů* a dalších nástrojů jako jsou žiletky, kolíkovací vrtáky či hoblovací nože (nástroje vhodné do dřevoobráběcích strojů) jsou italská firma BSP a firma FREUD;
- *výrobce a dodavatel českých kotoučů* a nástrojů je značka PILANA;
- dalším *českým dodavatelem* je Karned Tools s.r.o., který nabízí *širokou škálu produktů pro dřevoobrábění* jako jsou hoblovací válce, frézy či frézovací hlavy;
- *speciální nástroje*, například dlabací řetězy a lišty jsou odebírány od italské firmy Utensilegno;
- další specifické nástroje, které jsou v dnešní době čím dál hojněji využívány, jsou *diamantové nástroje*, které firma odebírá jak v zahraničí – od výše zmíněné firmy BSP, tak i v tuzemsku od firmy Vydoná;

- dodavatelem, který má *široký sortiment produktů* (nejen nástrojů, nářadí, ale i strojů) je tuzemská firma IGM.

**Nářadí** je nakupováno od renomovaných značek, které jsou známé i na mezinárodním trhu. U všech těchto dodavatelů je společnost Sanap vedena jako autorizovaný prodejce. Jedná se především o:

- japonská značka MAKITA, která je na trhu více než 50 let a nabízí profesionální *elektrické, akumulátorové, benzínové a vzduchové nářadí*, které je vhodné nejen pro truhláře a tesaře, ale i pro domácí kutily;
- značka MAKITA nabízí i *hobby řadu nářadí*, která nese název MAKTEC, i toto nářadí firma Sanap nabízí;
- německá značka Mafell se specializuje na výrobu *profesionálního a kvalitního nářadí pro dřevozpracující průmysl*, portfolio výrobků není tolik široké, avšak každoročně přichází firma s novými modely a vychytávkami, které ocení kdejaký truhlář, ale i tesař například při výrobě střešních konstrukcí;
- Festool je společnost, která je na trhu již více než devadesát let a je *výrobcem elektronářadí*, i firma Festool přichází každoročně s novinkami na trh, mnoho svých vynálezů si nechává patentovat, a dokonce se pyšní několika oceněními.

U předchozích zmíněných dodavatelů je samozřejmostí i dodávka příslušenství a náhradních dílů k veškerému nářadí, které tyto značky nabízí. Na obrázku č. 6 níže jsou zobrazená loga těchto tří dodavatelů, která jsou celosvětově známá.

**Obrázek 6: Loga dodavatelů nářadí**



Zdroj: Dostupné na oficiálních stránkách dodavatelů (online)

Dodavatelem pneumatického nářadí a kompresorů je PREBENA. Jedná se o firmu, která má celosvětovou působnost a byla založena téměř před šedesáti lety v Německu. Nabízí široké portfolio pneumatických sponkovaček, ručních sešivaček, kompresorů, ale i spojovacího materiálu, který je vhodný právě pro toto nářadí.

Z hlediska **prodeje strojů**, má firma Sanap několik dodavatelů:



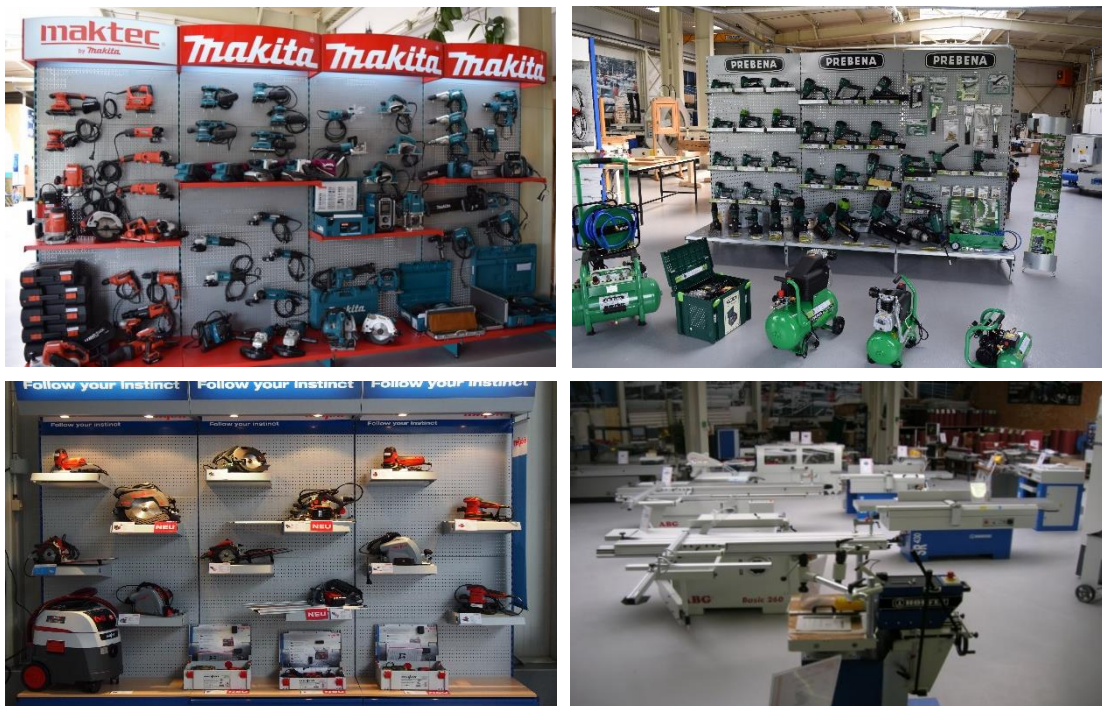
- od počátku je to česká firma Houfek, která má ve své nabídce široký sortiment *dřevoobráběcích strojů, jak klasických, tak CNC*;
- dalším dodavatelem je firma BG-Technik, která dodává *formátovací pily* německé firmy Altendorf a tchajwanské firmy ABG;
- firma Šimek proficentrum je dodavatelem kolíkováček Maggi;
- v průběhu roku 2017 navázala firma Sanap Kostelec spolupráci s italským výrobcem Griggio, který je *výrobcem širokého spektra strojů, jak pro drobné řemeslníky, tak i velké firmy*.

Dalším specifickým sortimentem jsou *podavače či odsávací zařízení*. Pro tento sortiment má firma několik dodavatelů, jsou jimi například české firmy ACword či KROSTECH.

#### 4.2.3 PRODUKTOVÉ POTRFOLIO

Produktové portfolio firmy Sanap Kostelec je opravdu široké, což vyplývá z výše zmíněných dodavatelů. Na obrázcích níže je možné vidět náhledy do výstavních prostor společnosti.

**Obrázek 7: Pohledy do výstavních prostor**



Zdroj: Archiv firmy Sanap Kostelec

Portfolio firmy je rozděleno na dva hlavní celky:

- **nástroje** – se dělí do několika základních skupin:
  - **pilové nástroje** – jedná se o pilové kotouče, pásy a řetězy, které jsou dodávány v různých provedeních a kvalitách, jedná se o jedny z nejprodávanějších nástrojů;
  - **vrtáky** – jedná se o speciální druhy jako jsou kolíkovací, které dělíme na průchozí a neprůchozí, dále dlabací;
  - **nože** – řadíme sem hoblovací či profilové nože, dále do této skupiny patří výměnné žiletky, i tato kategorie je nabízena v několika kvalitách a portfolio nabízí širokou škálu produktů a tvoří nejpočetnější část skladového hospodářství firmy Sanap Kostelec;
  - **frézy** – dělíme na pájené a s výměnnými břity, dále tuto skupinu můžeme rozdělit na úhlové, drážkovací, profilové, radiusové, i tyto jsou dodávány v provedení nástrojová ocel, tvrdokov, diamant;
  - **dlabací nástroje** – velice specifické nástroje, které jsou vhodné do dlabaček
  - **elektrické ruční nářadí** – mezi tuto kategorii řadíme pily (přímočaré, pokosové), vrtačky, bourací kladiva, brusky, vrchní frézy, hoblíky, vysavače
  - **aku nářadí** – tato skupina nářadí se neustále rozšiřuje a u zákazníků nahrazuje elektrické, což je způsobeno stále kvalitnějšími a vysokokapacitními akumulátory, jde například o šroubováky či rázové utahováky, kotoučové a řetězové pily, bourací kladiva či rádia;
  - **pneumatické nářadí** – velice oblíbený sortiment, který se využívá k nastřelování sponek a hřebíků, řadíme sem sponkovačky, hřebíkovačky nebo kompresory, které jsou nezbytným doplňkem právě pneumatického nářadí;
  - **ruční nářadí** – jedná se o velmi rozmanitý sortiment, jako jsou kufry, metry, tužky, odlamovací nože, ruční pily, dláta, pilníky, šroubováky, sluchátka, vodováhy, úhelnice, truhlářské přípravky, svěrky a mnoho dalších pomůcek pro truhláře;

- **brusivo** – pásy pro ruční elektrické nářadí, širokopásy, lepené pásy, výseky, kotouče, role či brusné houby jsou součástí této skupiny;
- **odsávání** – skládá se z odsavačů, rozboček a redukcí, hadic, sponek a náhradních pytlů;
- **ostatní** – do této skupiny řadíme podávací zařízení, stolní vrtačky, hoblice, pracovní stoly, lepidla, čističe, mazací tuky či kluziva;
- **stroje**
  - **formátovací pily** – slouží k dělení velkoplošného materiálu, ale i masivu, tento stroj patří k základnímu vybavení každé truhlárny, jedná se tedy o nejprodávanější kategorii;
  - **olepovací stroje** – zajišťují olepení hran nábytkových dílců;
  - **kolíkovací / vrtací stroje** – na kolíkovacích strojích se provádí vrtání otvorů pro kolíky, které slouží pro spojení nábytkových dílců;
  - **spodní frézky** – používají se pro čepování a profilování materiálů;
  - **srovnávací frézky** – jak již název napovídá, slouží ke srovnávání masivních materiálů;
  - **tloušťkovací frézky** – na těchto strojích se provádí následná práce po srovnání materiálu a tím se určuje tloušťka materiálu;
  - **kombinované stroje** – tyto stroje jsou určeny do provozů s menším výrobním prostorem, sdružují dvě i více operací v jednom stroji;
  - **brusky kotoučové a pásové** – zde se provádí finální úprava povrchů;
  - **pásové pily** – dnes již málo využívaný stroj, který byl dříve používán k vyřezávání různých tvarů, tuto činnost nahrazují CNC stroje;
  - **lisy** – rozdělujeme na rámové, turniketové, dýchovací a specifické lisy pro likvidaci odpadů, ty se nazývají briketovací a peletovací;
  - **drtiče a pytlovací stroje** – drtiče jsou určeny k rozdrčení odpadního materiálu před lisováním a pytlovací zařízení je součástí lisovacích linek, což umožňuje ukládání briket nebo pelet.

V portfoliu firmy Sanap se také nachází **použité stroje**. Pokud firma dodává nový stroj, je běžné, že zákazník žádá o výkup stávajícího stroje. Ve výjimečných

případech společnost Sanap vykupuje stroje, se kterými se dobře obchoduje na trhu dřevoobráběcích strojů.

#### 4.2.4 POSTAVENÍ FIRMY NA TRHU – ODVĚTVÍ A KONKURENCE

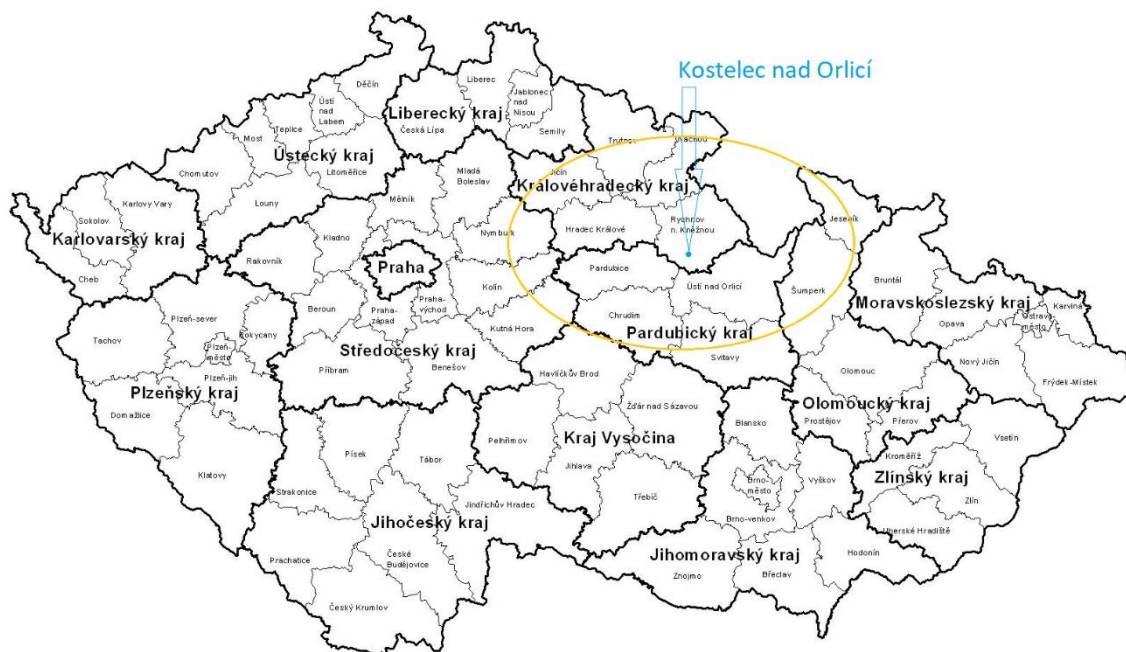
Odvětví dřevozpracujícího průmyslu je velmi široký pojem. Z hlediska firmy Sanap Kostelec sem řadíme veškeré firmy, které se zabývají prodejem strojů, které slouží například pro výrobu nábytku či oken. Další jsou podniky, které prodávají nářadí, příslušenství a další nutnosti potřebné k práci tesařů, truhlářů a osob, které jsou z tohoto odvětví.

Tím, že se firma ještě před rozdělením zabývala téměř výhradně prodejem strojů, kdy tento prodej tvořil 80 % tržeb, měla užší spektrum konkurentů. Nyní se k těmto všem přidávají noví konkurenti. Avšak je pravdou, že firma Sanap Kostelec má nyní prodej strojů jako „doplňkový sortiment“, ne tedy jako výhradní a hlavní činnost. Hlavní činností je především ostření nástrojů, jejich svoz a rozvoz. Prodej nářadí a nástrojů v kamenné prodejně v Kostelci nad Orlicí je další z důležitých činností a k těmto se řadí i prodej strojů.

Díky tomu, že firmy hlavní činností není pouze prodej strojů, nástrojů a nářadí, ale i ostření nástrojů, tak **konkurenční prostředí má opravdu široké spektrum.** Na konkurenty se musíme tedy dívat z hlediska toho, **kdo prodává stroje, dále nástroje a nářadí a dalšími konkurenty jsou také ostřírny nástrojů.**

Důležité je tedy říci, že firma Sanap **sídlí v Kostelci nad Orlicí**, což je **ve východních Čechách**. Tím, že disponují pouze jednou kamennou prodejnou, zasahují pouze do regionu východních Čech. Sídlo (modrý puntík) spolu s okruhem, kam firma zasahuje (oranžové vyznačení), je zobrazeno na obrázku č. 8.

**Obrázek 8: Sídlo firmy a okruh působení v ČR**



Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.mapaceskerepubliky.cz](http://www.mapaceskerepubliky.cz) (online)

Z hlediska **konkurentů v oblasti ostření nástrojů** je to například firma *Leitz*, která nejenže prodává nástroje stejnojmenné značky, ale také disponuje ostřírnou nástrojů. Má celkem čtyři střediska, a to v Praze, Brně, Prachaticích a v Hradci Králové. Poslední zmíněná je tedy největší konkurencí firmy Sanap Kostelec. Zasahuje tedy i do oblasti prodeje nástrojů, kdy jsou schopni stejně jako Sanap naostřit nástroje, ale i dodat nové. Dalšími konkurenty jsou například firma *ZÁRUBA* z Úpice, kteří nejenže mají ostřírnou, ale zabývají se také prodejem nářadí značky Mafell. Firma *DARON* z Pardubic je také firmou, která podobně jako firma Leitz, ostří, ale i prodává nástroje. Za konkurenci je do určité míry možno považovat i brusiče, kteří si ostří nástroje doma, ti však nejsou schopni ostřit takové množství a v takové kvalitě a na profesionálních strojích, jako ve firmě Sanap Kostelec.

**Nejširší spektrum konkurentů je v oblasti prodeje nářadí** a příslušenství k tomuto nářadí. Zde lze považovat za konkurenci i leckterý *hobby market*, ale i Lidl či Kaufland. Avšak je nutno podotknout, že nářadí z těchto obchodů/marketů, nedosahuje takových kvalit jako některé profesionální nářadí. Je však pravdou, že v těchto obchodech bývá toto nářadí i několikanásobně levnější, ale v převážné většině nemůže být považováno za profesionální. Z konkurenčních firem, které

prodávají například nářadí Mafell, FESTOOL nebo Makita, můžeme jmenovat choceňskou firmu *SCHIPRO s.r.o.*, firmu *Radek Šplíchal* v Žamberku, tato firma se také zabývá servisem tohoto nářadí. Hradecká firma *BERGER profi nářadí s.r.o.* je dalším z konkurentů. *PROTECO nářadí s.r.o.* má pobočku nejen v Hradci Králové, ale i v Rychnově nad Kněžnou, což je od Kostelce vzdálené do 10 km. Při zaměření pouze na značku Makita, by byl seznam konkurentů opravdu dlouhý, jelikož toto nářadí je prodáváno právě i v hobby marketech OBI či Hornbach. V tomto případě bychom mohli jmenovat prakticky každý e-shop, kde si zákazník může objednat akumulátorové, elektrické či pneumatické nářadí od těchto či podobných značek. Firma Sanap Kostelec zatím e-shop nevlastní, ale uvažuje o něm. I přesto by nebylo možné zanalyzovat veškeré konkurenty.

Z hlediska **prodeje strojů** se musíme zaměřit **na prodejce z celé České republiky**. Mezi konkurenci, která prodává dřevoobráběcí stroje německé značky HOMAG, řadíme firmu *EPIMEX*. Velké stoje jako jsou olepovací či CNC centra, nabízí firma *Pilart s.r.o.*, a je výhradním prodejcem strojů HOLZ-HER. Naopak velmi široký sortiment strojů nabízí firma *FELDER GROUP*, která má sídlo v Rakousku. Přímo v Kostelci nad Orlicí je soustředěna výroba klasických strojů firmy *Rojek*, kteří se zabývají spíše výrobou menších strojů, avšak jejich technologie je na nižší úrovni oproti jiným výrobcům. Jak již zde výše bylo zmiňováno, firma Sanap Kostelec spolupracuje s firmou *HOUFEK*, avšak zde je nutno říci, že se jedná vlastně i o konkurenci. Tyto stroje jsou vyráběny výhradně v České republice a pyšní se přesností, robustností a vysokou kvalitou. Stejně tak je na tom firma *BG-Technik*, avšak tato firma není výrobcem strojů, ale pouze obchodní společností. Jejím sortimentem jsou německá firma Altendorf, taiwanská ABG a italská firma VITAP. I přesto, že firma Sanap od firmy BG-Technik stroje odebírá, je tato společnost považována za konkurenční.

Pokud se zaměříme pouze na prodej nástrojů, jako jsou pilové kotouče, frézy či hoblovací nože, nalezneme některé e-shopy, ale i kamenné prodejny, které tento sortiment nabízí, avšak nejsou v blízkém okolí firmy Sanap. Zde musíme zmínit fakt, že v České republice není žádná jiná firma, která by měla v rámci jednotných prostor ostřírnu nástrojů, prodejnu nářadí, nástrojů a příslušenství a také výstavní halu se stroji. Můžeme jmenovat například firmu *Šimek proficentrum*, která je

dodavatelem strojů Maggi pro firmu Sanap Kostelec. Tato firma je 25 let na trhu, vlastní pobočku, na které je možné zakoupit stroje, nástroje, nářadí, ale nedisponují ostřírnou nástrojů. Firma provozuje také e-shop, takže je dostupná lidem po celé ČR, avšak sídlo s kamennou prodejnou je v Klatovech, což je v jihozápadních Čechách. Portfolio konkurentů je tedy velmi široké a firma Sanap musí čelit této velké konkurenci a snažit se věnovat maximální péči svým zákazníkům, aby se rádi vraceli. S tímto faktem souvisí právě zavedení CRM systému.

### 4.3 MAKROEKONOMICKÉ VLIVY

Na firmu působí mnoho vnějších faktorů. Oblast, ve které firma především působí, se situuje do Královéhradeckého kraje, konkrétněji Rychnovsko. Zde je nutno říci, že tuto oblast trápí nedostatek potencionálních zaměstnanců, které by firma mohla přijmout. Tento fakt souvisí především s tím, že **deset kilometrů od sídla v Kostelci nad Orlicí**, je obec Kvasiny, ve které má **firma Škoda auto a.s.** velký automobilový závod. V okolí jsou také další firmy, které vyrábí různé součástky pro tento automobilový průmysl. Tudiž **je zde nedostatek kvalifikovaných osob a potencionálních zaměstnanců. S tímto také souvisí problematika dostát platům**, které jsou v těchto firmách nabízeny.

Na webových stránkách **Českého statistického úřadu** je k poslednímu únoru stanoven **podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15-64 let pro Královéhradecký kraj, a to 2,7 %**. **Průměrná hrubá mzda** v tomto kraji **za rok 2017 činila 27 087 Kč**. Pro porovnání je zde uveden vývoj hrubých mezd (Tabulka 1) v tomto kraji za několik let zpět, z čehož je jasně patrné, že průměrné mzdy neustále rostou.

**Tabulka 1: Průměrná měsíční hrubá mzda pro Královéhradecký kraj**

	2013	2014	2015	2016 <sup>1</sup>	2017 <sup>1</sup>
<b>Průměrná měsíční hrubá mzda v Kč pro Královéhradecký kraj</b>	22 520	23 340	24 088	25 170	27 087

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, dostupné na <https://www.czso.cz/>

<sup>1</sup> Předběžný údaj



Oba výše zmíněné ukazatele potvrzují to, že firma Sanap musí také pomýšlet na to, že sehnat nového zaměstnance, který by byl dostatečně kvalifikovaný, není jednoduché. I z hlediska platů je problematické zaplatit zaměstnancům dostatečnou měsíční mzdu, aby nevolili odchod z firmy. Avšak pro porovnání lze zmínit fakt, že v těchto velkých průmyslových závodech zaměstnanci pracují na vícesměnný provoz, což nemusí být pro každého přijatelné.

Důležitým faktorem pro firmu Sanap Kostelec je také **ukazatel hrubého domácího produktu (HDP)**, které značí celkovou peněžní hodnotu statků a služeb za dané časové období. **Slouží k hodnocení výkonnosti ekonomiky** příslušného státu. Pokud se tento ukazatel pohybuje v kladných hodnotách, lze předpokládat příznivý vývoj v ekonomice. Tudiž, pokud se daří celé ekonomice, dá se předpokládat, že se daří i firmě Sanap Kostelec. Lidé žijí v jistotě a **investují do nákupu nových produktů**. Český statistický úřad uvádí, že růst HDP v roce 2017 činil 4,5 %. Tento údaj je zobrazen i v tabulce níže (Tabulka 2), ze kterého lze vyčíst pozitivní vývoj oproti roku 2016.

**Tabulka 2: Vývoj HDP**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>HDP v %</b>	-0,5	2,0	4,3	2,3	4,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, dostupné na <https://www.czso.cz/>

#### 4.4 FINANČNÍ SITUACE

Protože firma byla založena na konci roku 2015, lze říci, že historie z hlediska finanční stránky není nijak dlouhá. Z veřejně dostupných zdrojů, byla prozatím zveřejněna Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za rok 2016. Zde je však nutno podotknout, že veškeré tyto údaje jsou významně ovlivněny odštěpením firmy Sanap Kostelec od společnosti, která byla na trhu více než 20 let. V roce 2016 činil **výsledek hospodaření za účetní období příslušného roku -1 161 000 Kč**.

Firma zatím nemá žádné dlouhodobé pohledávky, pouze krátkodobé, které však činí 7,2 mil. Kč. Z hlediska závazků, jsou zde dlouhodobé, které činí 1,4 mil. Kč a krátkodobé 422 tis. Kč. Firma disponuje dobře zásobenou prodejnou, a tak i zásoby tvoří 4,3 mil. Kč aktiv. Nebudou zde rozebírány jednotlivé konkrétní ukazatele, a to



z důvodu, že nelze porovnávat jednotlivé roky mezi sebou, a především kvůli tomu, že se firma odštěpila.

Avšak na základě interních informací lze říci, že finanční situace firmy je dobrá, závazky jsou pokryty majetkem firmy (budova, stroje, ...) a vývoj tržeb má rostoucí trend.

## 4.5 ZÁKAZNÍCI A DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Tato kapitola bude věnována zákazníkům společnosti Sanap Kostelec. Pro účel této diplomové práce byl sestaven dotazník, který je určen právě zákazníkům, jak stálým, tak i novým. V následujících několika odstavcích budou popsány a rozebrány jednotlivé otázky dotazníku. Další část této kapitoly bude věnována výsledkům tohoto dotazníku.

### 4.5.1 ZÁKAZNÍCI

Zákazníkem firmy Sanap Kostelec s.r.o. je převážně každá osoba, která se zabývá **dřevozpracujícím průmyslem**. Jedná se tedy především o **truhláře a tesaře**, ale i **velké společnosti vyrábějící nábytek nebo okna**. Všichni tito zákazníci využívají služby ostření nástrojů, ale i nákupu nových nástrojů, nářadí a příslušenství. Součástí každé dílny, kde se vyrábí okna, dveře, nábytek jako jsou různé skříně, stolky, stoly, židle, ale i skříně do kuchyní, jsou stroje, které jim ulehčují práci. Takovéto stroje si mohou v Kostelci nad Orlicí zakoupit. Tesaři navíc mohou využít půjčovny nářadí, které je vhodné pro zhotovení střech, krovů a jiných přístřešků.

Mezi zákazníky také **řadíme běžné domácí kutily**, i pro ty je zde sortiment více než široký. Ať už to jsou kotoučové pily na řezání palivového dřeva, svěrky, metry, ale i nářadí jako například akumulátorové šroubováky nebo brusky, které jsou určeny pro hobby zákazníky.

Díky ostřírně nástrojů jsou zákazníky také **stavební firmy**, které od firmy Sanap Kostelec odebírají speciální pilové nástroje pro řezání hliníku, betonu, kovu a jiných materiálů a následně je dávají ostřit.

Z interních zdrojů vychází následující rozložení zákazníků firmy (Tabulka 3). Z této tabulky je patrné, že **největší část tvoří malé podniky** do 9 zaměstnanců, následují střední (10-99 zaměstnanců) a poté velké, které však tvoří menší procento. Tento

fakt je spojen s tím, že například v truhlárně pracuje většinou menší počet zaměstnanců, ale samozřejmě existují i početnější provozy. Stejně tak je tomu i u tesařů, kteří staví střechy. Větší počet zaměstnanců je například ve firmách, kde se vyrábí okna a dveře (sériová i zakázková výroba). K podnikům s větším počtem zaměstnanců jsou řazeny i stavební firmy, ale i takové podniky, jejichž předmětem podnikání je vícero oborů (například stavební firma má i svoji truhlárnu a zabývá se i tesařinou).

**Tabulka 3: Rozložení podniků**

malé podniky do 9 zaměstnanců	40 %
střední podniky od 10–99 zaměstnanců	35 %
velké podniky nad 100 zaměstnanců	15 %
nepodnikající osoby (kutilové, důchodci, ...)	10 %

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy Sanap Kostelec*

#### 4.5.2 CÍLE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A HYPOTÉZY

V rámci dotazníkového šetření bylo stanoveno několik dílčích cílů:

- zjištění, kdo jsou zákazníci firmy Sanap, zda se jedná o stálé nebo příležitostné zákazníky;
- zda zákazníci využívají služby ostření, nákupu zboží nebo obojího;
- uvítali by respondenti spuštění e-shopu v rámci webových stránek firmy

Dotazníkem budou také ověřovány následující hypotézy:

**Hypotéza 1:** Více jak 70 % respondentů je spokojeno se službou ostření nástrojů.

**Hypotéza 2:** Více jak 70 % respondentů hodnotí kladně webové stránky firmy Sanap Kostelec s.r.o.

#### 4.5.3 CHARAKTERISTIKA DOTAZNÍKU A ZKOUMANÉHO SOUBORU

Dotazník **byl rozdělen celkem do pěti oblastí**. První je věnována **obecným otázkám** o zákazníkovi, další otázky se věnují **firmě Sanap a využívání služeb**, které nabízí, **třetí část** je zaměřena přímo na **hlavní činnost firmy, a to ostření nástrojů**. **Čtvrtá část** obsahuje otázky týkající se **nářadí**. **Poslední část** obsahuje otázky týkající se **webových stránek společnosti** Sanap a také otázky zaměřující se na nákup v e-shopech.

Dotazník je **dobrovolný** a **anonymní**, půjde tedy o nepřímý typ sběru a třídění informací. Sběr probíhá jak písemně prostřednictvím vytištěného dotazníku, tak i on-line, kdy je respondentům zaslán odkaz, na kterém vyplní dotazník.

Otázky jsou formulovány tak, aby byly co nejvíce **uzavřené**, a to z důvodu srozumitelnosti. Omezený výběr alternativních odpovědí byl vybírán záměrně, a to tak, aby respondentů nepřiváděly do nepříjemných situací. Příprava takových otázek je do určité míry náročná, protože při odpovědi můžeme ztrácet část informací. Avšak výhodou těchto otázek je, že zrychlují vyplňování dotazníku a je udržena pozornost respondenta, zároveň takovéto otázky ulehčují zpracování dat.

Dalším typem otázek, které se v dotazníku vyskytují, jsou **otevřené** otázky, tedy opak uzavřených. U takovýchto může respondent vyjádřit vlastní názor. V dotazníku, který byl vytvořen pro účel této práce, se vyskytují takovéto otázky dvě. V dotazníku se vyskytuje také několik **polouzavřených** otázek, kde je kromě připravených odpovědí možnost i jiné vlastní odpovědi. Jedná se tedy o kombinaci otázek otevřených a uzavřených. Respondentovi umožňují vyjádření vlastního názoru, pokud se neztotožňuje s žádnou z uváděných předpřipravených odpovědí. Pro respondenty jsou v dotazníku připraveny také dvě **škálovací** otázky, díky kterým mají možnost zvolit, jak jsou spokojeni se službou broušení a jak se jim líbí webové stránky firmy Sanap. Na stupnici od jedné do deseti jsou hodnoceny jednotlivé otázky.

V příloze č. 1 je zobrazen celý dotazník. Nyní k jednotlivým částem dotazníku:

- **První část je věnována obecným otázkám** a cílem je *prvotní rozdělení na podnikatele/zaměstnance a nepodnikající osoby (kutil, důchodce, student, ...)*, v případě podnikatelů rozlišení velikosti firmy, kterou vlastní a *zjištění hlavního oboru podnikatelské činnosti*, tato první část je uzavřena otázkou na to, zda dotazovatel *zná firmu Sanap Kostelec* (otázka je důležitá pro vyplnění následujících otázek).
- **Druhá část se zaměřuje na konkrétní otázky k firmě Sanap Kostelec.** Cílem této části je získání informací o tom, *jak se o firmě dotazovaná osoba dozvěděla, jak často zákazník ve firmě nakupuje či využívá služeb*, z této informace vyplyne, zda se jedná o zákazníka příležitostného nebo naopak

pravidelného. Jedna z otázek v této části je věnována spokojenosti zákazníka s firmou Sanap, *cílem je získat informaci o tom, zda jsou spokojeni* a pokud ne, tak je zde prostor pro vlastní odpověď, která může podniku pomoci v dalším zlepšování firmy. Skupina těchto otázek je uzavřena otázkou, která má za cíl zjistit, *zda zákazník využívá služby ostření nebo nákupu produktů, popřípadě obojí*. Pokud využívá služby ostření, je pro něho určena třetí část dotazníku, která se právě této problematice věnuje.

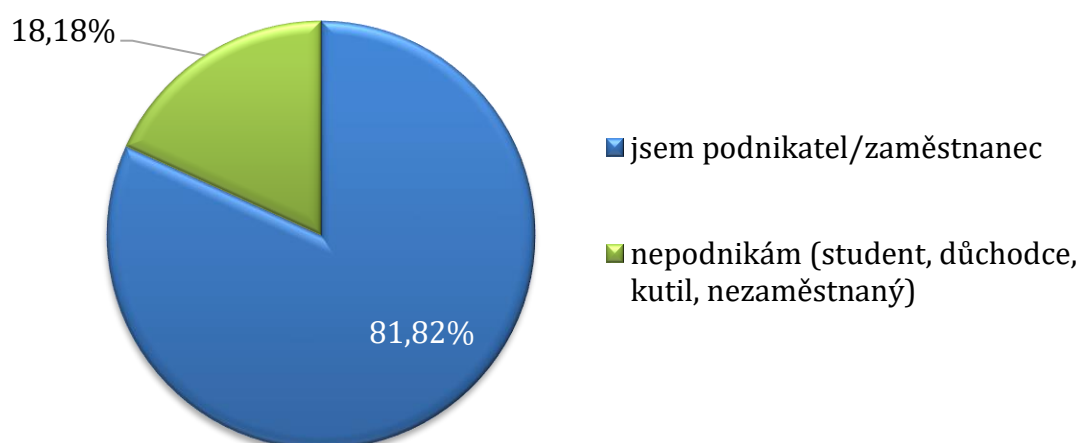
- **Třetí část dotazníku je věnována jedné z hlavních činností firmy Sanap, a to ostření nástrojů.** Důležitou roli hraje *spokojenost zákazníka* nejen s celou firmou, ale především *s kvalitou ostření*, která je vyjádřena na škále od 1 do 10. Z této otázky má *vyplýnout i zpětná vazba na zaměstnance brusírny*, zda odvádí kvalitní práci. *Cílem této části je zjistit, které nástroje zákazníci nejčastěji dávají ostřit a také částka, kterou utratí za ostření měsíčně*, otázka, která uzavírá tuto část je zaměřena na využívání svozu a rozvozu broušení.
- **Ve čtvrté části dotazníku jsou otázky týkající se nářadí.** Cílem těchto otázek je zjistit, *jaké jsou oblíbené značky nářadí u zákazníků, od jakých značek zákazník nářadí vlastní*, ale i to, *na co se zákazník soustředí při výběru akumulátorového, elektrického či pneumatického nářadí*.
- **Poslední pátá část je zaměřena na webové stránky a e-shop.** Na úvod je položena obecná otázka na to, *co je pro zákazníka nejdůležitější při nákupu přes internet*. Další dvě otázky se týkají konkrétních webových stránek firmy, tyto otázky mají za cíl zjistit, *zda respondent navštěvuje tyto stránky, jak často a jak se mu líbí*. Na tyto otázky navazují otázky ohledně e-shopu. Cílem je zjistit, *zda by dotazovaný uvítal spuštění e-shopu na webových stránkách firmy Sanap Kostelec a co by očekával od jeho spuštění*. Závěrečná otázka je věnována tomu, *jaké zboží, které souvisí s dřevozpracujícím průmyslem, nejčastěji respondent nakupuje přes e-shop*. Cílem této otázky je zjistit, zda sortiment, který firma nabízí, by dokázal uspokojit poptávku těchto zákazníků a e-shop tak byl oceněn a využíván.

#### 4.5.4 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU

Zpracování výsledků proběhlo anonymně a jsou zveřejněny hromadně bez jednotlivých detailů. Dotazník vyplnilo celkem 110 respondentů. Dotazník byl distribuován jak v tištěné podobě, tak byl dostupný on-line. V případě tištěného, byl rozdáván obchodními zástupci nebo byl vyplněn přímo v sídle společnosti. Třetina odpovědí byla získána vyplněním dotazníku na internetovém odkaze. Sběr dat probíhal od 4. prosince 2017 do 12. ledna 2018.

Úvodní část dotazníku byla věnována základním informacím o respondentovi. Na grafech níže jsou zobrazeny a okomentovány výsledky.

**Graf 1: Základní informace**



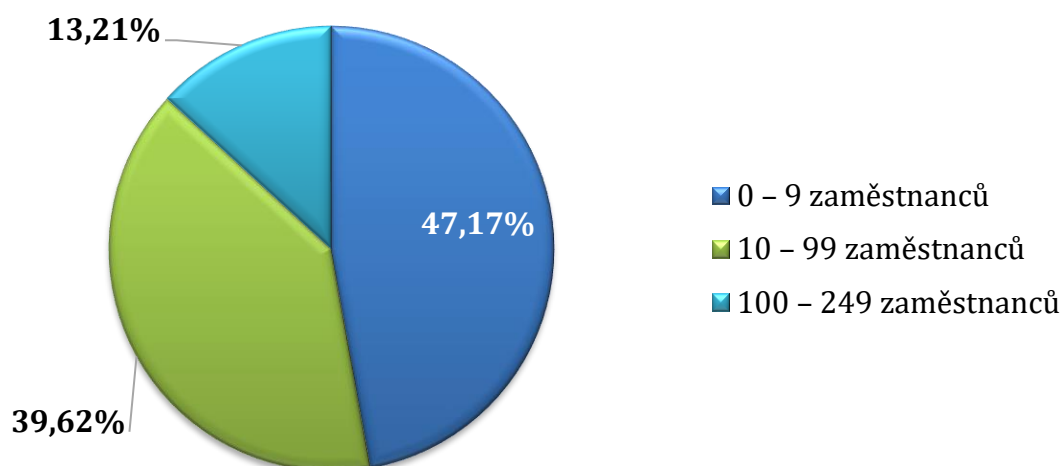
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z grafu č. 1 je patné, že téměř 82 % respondentů jsou podnikatelé, ať už fyzické či právnické osoby nebo jejich zaměstnanci. Zbylou část tvoří nepodnikající osoby, tedy studenti, kutilové, důchodci ale i nezaměstnaní. Už z tohoto rozložení vyplývá, že by pro firmu bylo zajímavé **uchovávat data o podnikatelích a zaměstnancích, kteří používají a nakupují nástroje, nářadí či stroje pro podnikatelské účely.** Protože právě tito zákazníci tvoří velkou část zisku firmy. U takovýchto je pravděpodobné, že se na firmu Sanap Kostelec obrací jak s nákupem strojů, tak nástrojů, nářadí a využívají často služby ostření. Tito zákazníci obměňují své nástroje, stroje i nářadí v určitých časových intervalech, protože jsou opotřebeny pravidelnou prací. Pro přesnou specifikaci potřeb takovýchto zákazníků **je důležité vést co nejpodrobnější agendu,** kde zaměstnanci společnosti Sanap přesně ví, co

zákazníkovi nabídnout. Opačný případ jsou nepodnikající osoby. Kutil, student či důchodce si kupuje veškeré produkty pro nepodnikatelské účely a velmi málo dochází k obměně, protože jsou využívány méně častěji. Stejně tak je tomu i v případě služby ostření.

Následující graf č. 2 navazuje na předchozí, a to tak, že z procenta podnikatelů je vidět, jak velká firma (z hlediska zaměstnanců) je.

**Graf 2: Velikost firmy**



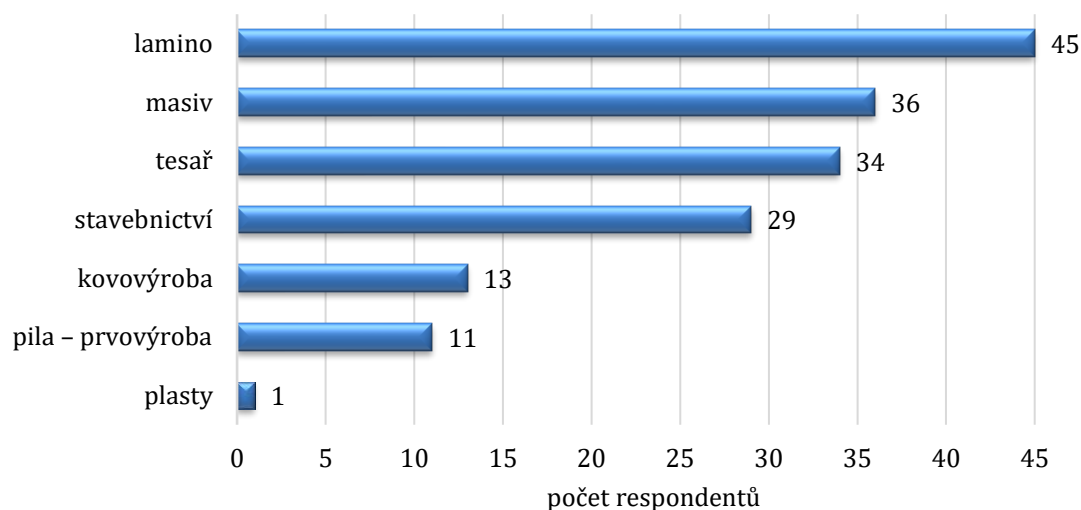
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Převážnou většinu zákazníků tvoří malé a střední podniky do 100 zaměstnanců. **Tato fakta lze porovnat s tabulkou z kapitoly 4.5.1**, kde bylo zmíněno procentuální rozložení podniků podle velikosti. Zde lze říci, že **procentuální rozložení se minimálně liší**. Velké firmy tvoří zhruba 15 %, v případě dotazníku se jednalo o zhruba 13 %. V rámci malých a středních podniků se hodnoty lišily také minimálně, když vezmeme v potaz, že ve výše zmíněném grafu č. 2 nebyly zahrnuty nepodnikající osoby, které ve firmě tvoří zhruba 10 %.

Velmi důležitou roli v dotazníku hrála otázka **oboru činnosti respondentů**, toto rozdělení **je důležité pro cílené nabídky od firmy Sanap**. Pokud zaměstnanci ví, čím se firma zabývá nebo jaké vlastní stroje, dokáže na základě těchto informací poskytovat jednotlivým zákazníkům specifické a „na míru“ dělané nabídky. Z grafu č. 3 níže je patrné, že **respondenti, kteří se zúčastnili vyplňování dotazníku, jsou převážně z dřevozpracujícího průmyslu**. Nejvíce odpovědí bylo od **specialistů**

na lamino, masiv, dále tesaři. Až na čtvrté pozici jsou odborníci ze stavebnictví, ale i toto odvětví je blízké dřevozpracujícímu. Nyní firma nedokáže zákazníky dělit na tato odvětví, protože **nevlastní žádnou propracovanou databázi**, a tak není schopna cílit marketing či zajímavé nabídky konkrétnímu okruhu zákazníků. Tudíž je patrné, že zavedení CRM pomůže firmě v mnoha směrech.

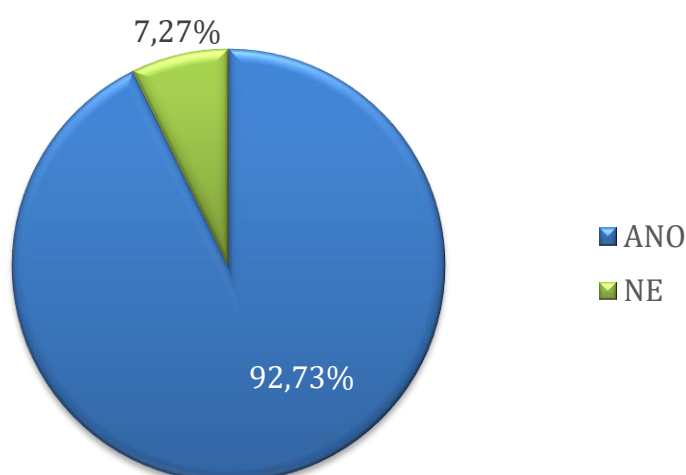
**Graf 3: Hlavní obor činnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázky a odstavce budou věnovány firmě Sanap Kostelec s.r.o. Nejprve je tu zásadní otázka a to, zda respondenti znají tuto firmu.

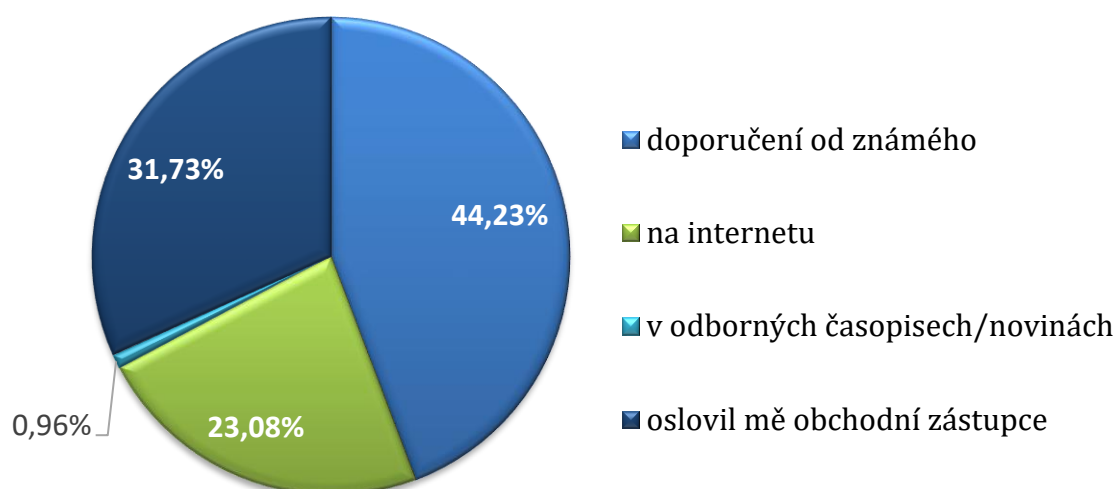
**Graf 4: Znalost firmy Sanap**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů téměř **93 % dotazovaných zná firmu Sanap, což je zobrazeno na grafu č. 4**. Dotazník byl cíleně rozšířen mezi osoby, které firmu navštěvují či využívají svozu a rozvozu broušení, ale našlo se zde i malé procento osob, které firmu neznají. Na tuto otázku navazuje další – **jak se zákazník o firmě dozvěděl**. Na grafu č. 5 níže je vidět, že nejčastější odpovědí bylo **doporučení od známého**. Tím, že **firma působí pouze v omezeném okruhu** (což bylo zobrazeno na obrázku č. 8), je tato možnost nejvíce pravděpodobná. S tímto souvisí i druhá nejčastější odpověď – **oslovil mě obchodní zástupce**. Díky svozu broušení, **obchodní zástupci firmy Sanap oslovují i nové zákazníky**, a to například tak, že se zastavují v nových truhlárnách. *Kontakt si vyhledají buď sami nebo jim sekretářka připraví seznam potencionálních zákazníků*, kteří jsou například poblíž trasy, kterou pravidelně objíždí. Dalšími možnostmi byly **internet** a **v odborných časopisech**, tato možnost byla volena méně, což je způsobeno tím, že **nevlastní e-shop a do časopisu inzerovala firma v roce 2017 pouze dvakrát**.

**Graf 5: Jak se respondent o firmě Sanap dozvěděl**



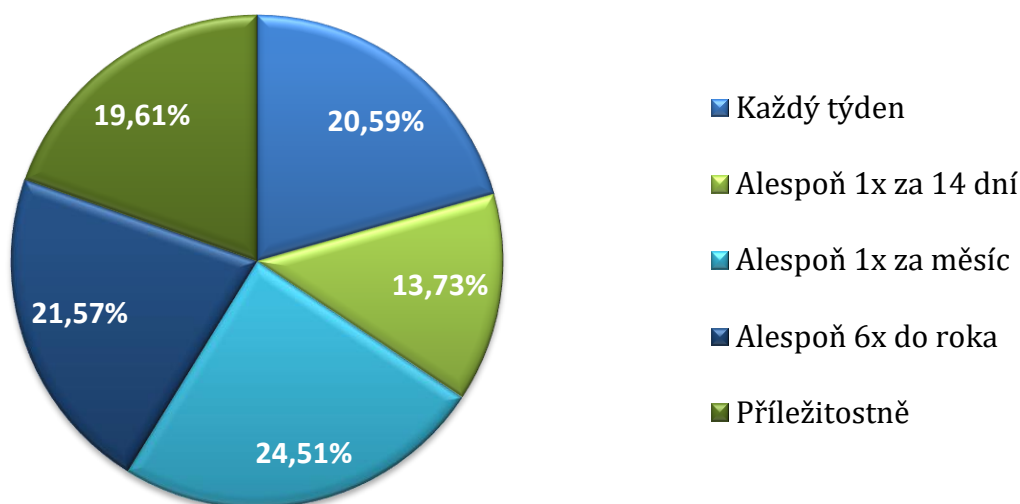
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z následujícího grafu č. 6 můžeme hodnotit, zda se zákazník do firmy vrací a jak často využívá jejich služeb. Pokud bychom se na graf podívali z hlediska, že **minimálně 1x za měsíc ve firmě využívá služby broušení nebo nakoupí zboží, bylo by to téměř 60 % respondentů**. Toto číslo lze považovat za zajímavé z hlediska toho, že **informace o takovýchto zákaznících by měla firma uchovávat přehledně na jednom místě**. Na základě těchto dat může firma budovat dobré



vztahy s těmito zákazníky například *tvorbou speciálních cenových nabídek* či *věrnostním programem*. **Odpověď alespoň 6x do roka lze také považovat za významnou**, jelikož *firmy* mohou dávat *ostřit větší množství nástrojů například pouze jednou za dva měsíce*, což znamená, že za vyšší částku. Jedná se například o nástroje pro CNC stroje nebo okenní centra. Stejně tak je tomu i s nákupem zboží, *některé firmy nakupují průběžně a jiné dělají objednávku párkrát do roka, ale objemnější*.

**Graf 6: Jak často zákazník nakupuje/využívá služeb ve firmě Sanap**

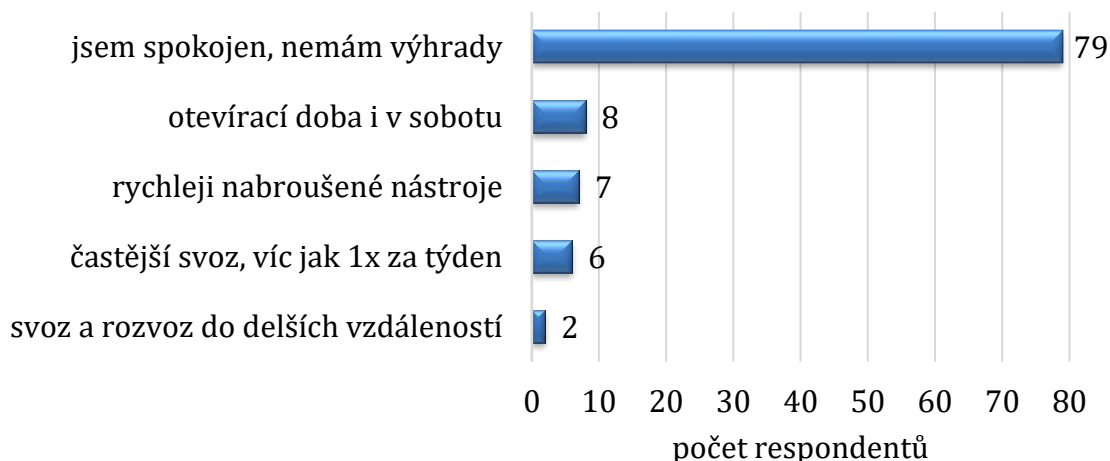


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Budování dobrých vztahů, a především spokojenost zákazníků by měla být vždy na prvním místě. Zákazníci jsou ti, kdo přináší firmě zisk. Avšak žádná firma není natolik dokonalá, aby zákazník nenašel výhrady. Proto i jedna z otázek zněla, **zda je respondent spokojen se službami ve firmě Sanap**. Myšleno bylo obecně s celým chodem, informačními zdroji, personálem, ale i například s dodacími lhůtami. Z grafu č. 7 je patrné, že **možnost nejsem spokojen nevyužil žádný z respondentů. 79 dotazovaných zvolilo, že jsou spokojeni a nemají výhrady**. V třetí možnosti byl prostor pro vyjádření vlastního názoru, a to tak, že **jsou spokojeni, ale něco by zlepšili**. Zde se objevovaly odpovědi jako:

- svoz a rozvoz do delších vzdáleností;
- častější svoz, víc jak 1x za týden;
- rychleji nabroušené nástroje;
- otevírací doba i v sobotu.

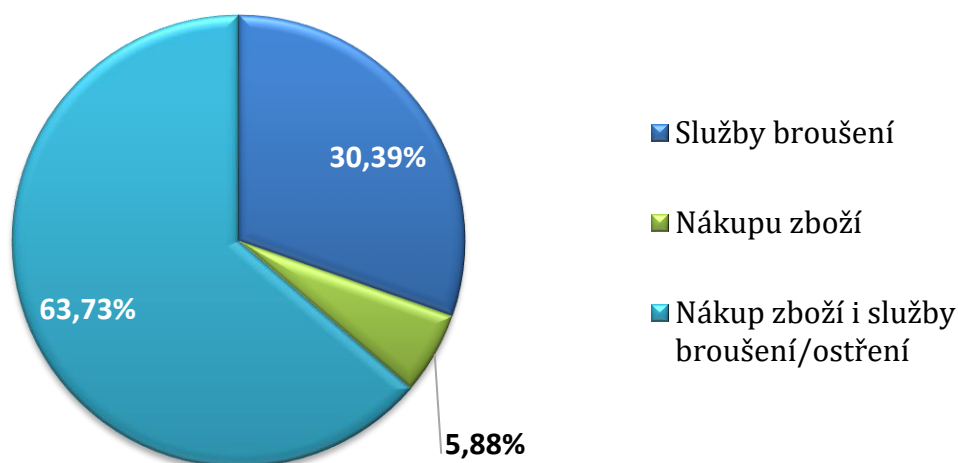
**Graf 7: Spokojenost zákazníků se službami**



Zdroj: Vlastní zpracování

Každá z těchto odpovědí může být *motivací pro firmu Sanap, aby vytvořila svým zákazníkům ještě lepší podmínky*. S veškerými těmito odpověďmi by souvisel návrh, že by **firma měla hledat další posily do svého týmu**. Rozšířením počtu zaměstnanců by mohla rozšířit oblast svozu a rozvozu broušení. S tímto souvisí následující graf č. 8, **kdy službu ostření/broušení nástrojů využívá téměř 95 % respondentů** (pokud sečteme pouze službu broušení s nákupem zboží/služba ostření). Díky tomu, že je tato služba takto využívána, **jsou schopni nejen obchodní zástupci, ale i brusiči vést informace o jednotlivých zákaznících**. Jedná se o informace týkající toho, **jaké nástroje zákazník vlastní, v jakém jsou stavu a jak často je dává brousit**. Díky tomuto **může obchodní zástupce sestavit nabídku pro zákazníka přímo na míru**. Může zvolit různé výrobce, vhodné ceny, zjistit dostupnost či množstevní slevy. **Takto zatím však firma Sanap Kostelec nefunguje**, takovéto informace nikde neukládá a neviduje. Uchování takovýchto dat by *mohlo být pro firmu dalším plusem k vytváření lepších vztahů a poskytování kvalitnějších služeb vůči zákazníkům*. To, že jenom **necelých 6 % využívá pouze nákupu**, svědčí o tom, že **nejenže zákazníci ve firmě ostří své nástroje, ale i obnovují své nástroje či nářadí**, a to tak, že nakoupí nové.

**Graf 8: Využití služeb a nákupu ve firmě Sanap**

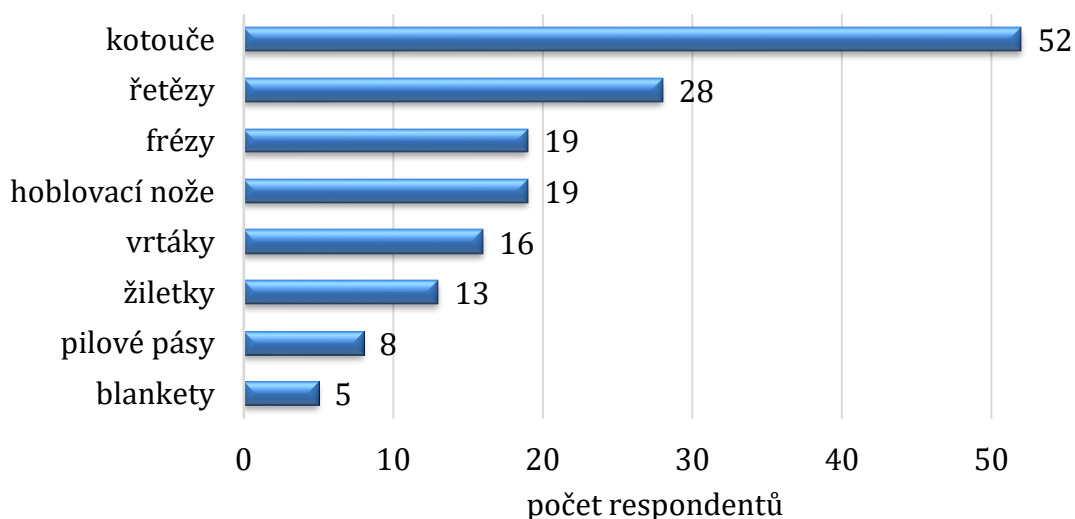


Zdroj: Vlastní zpracování

Několikrát zde bylo zmiňováno, že spokojenost zákazníků musí být vždy na prvním místě. Tím, že službu broušení využívá téměř 95 % dotazovaných osob, tak je důležitá **spokojenost právě s ostřením nástrojů**.

S otázkou ostření souvisí i nejčastěji ostřené/broušené nástroje, tato otázka umožňovala respondentům pouze uvést vlastní odpověď. Na grafu č. 9 níže je vidět, že **nejčastěji zmiňovali pilové kotouče, řetězy, frézy či hoblovací nože**.

**Graf 9: Nejčastěji ostřené nástroje**

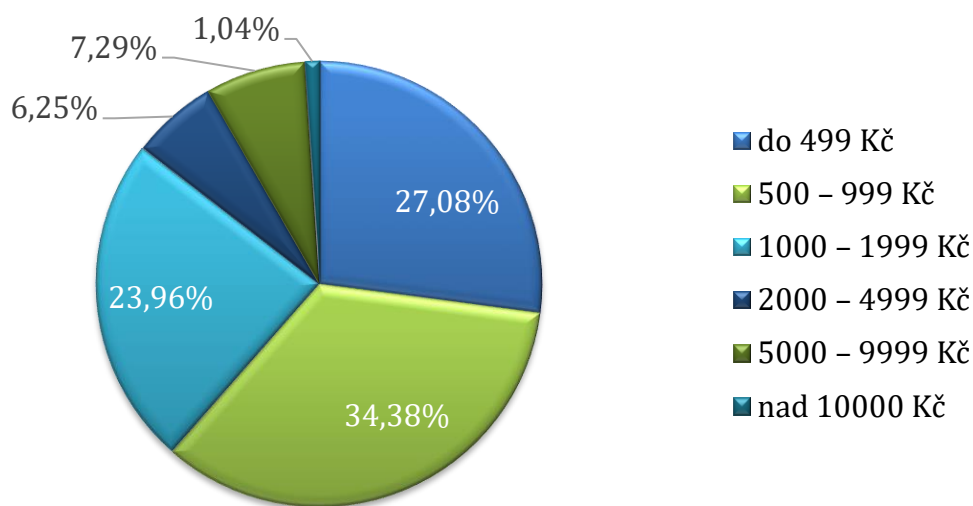


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 10 můžeme vyčíst **přibližnou měsíční útratu za naostřené nástroje**. Nejčastěji uváděná hodnota broušení je **od 500 do 999 Kč, tu tvoří téměř 35 %**

odpovědí. Velkou část, **27 % tvoří hodnota broušení do 499 Kč**, což může být důsledkem toho, že **menší firmy dávají brousit pravidelně každý měsíc, ale za menší částky**. Do této skupiny se řadí i důchodci, kutilové či studenti. Téměř jednu čtvrtinu tvoří rozpětí hodnot od 1000 do 1999 Kč, kam stále spadají menší firmy s menším počtem zaměstnanců nebo živnostníci. **Necelých 15 % tvoří hodnota broušení od 2000 do 10000 Kč.**

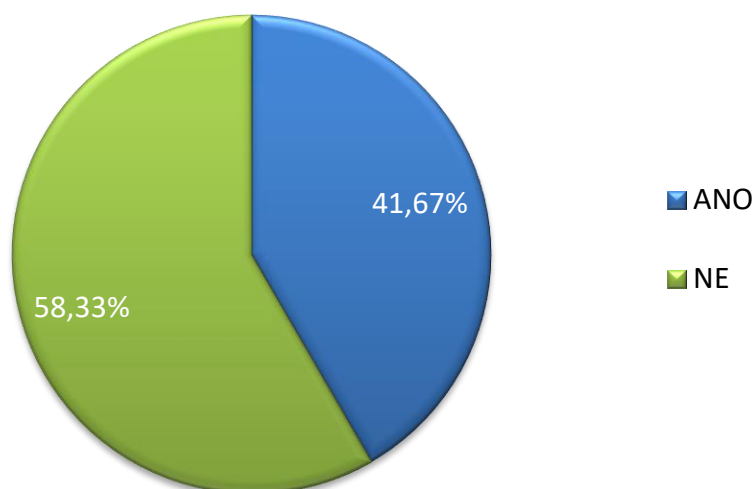
**Graf 10: Přibližná hodnota ostření za měsíc**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Poslední otázka týkající se ostření byla směřována, zda respondenti využívají svoz a rozvoz broušení (výsledky jsou zobrazeny v grafu č. 11). **Více jak 40 % dotazovaných využívá této služby**, což lze považovat za velkou část, pokud vezmeme v potaz, že svoz a rozvoz funguje pouze v omezeném okruhu od Kostelce nad Orlicí. **Mnoho zákazníků firmy Sanap si dováží své nástroje přímo na kamennou prodejnu**, kde si své již naostřené nástroje může za týden vyzvednout. To, že si zákazníci vozí nástroje naostřit přímo na prodejnu, **je výhodné pro firmu Sanap Kostelec**, a to proto, že **se zákazník porozhlédne po prodejně a může nakoupit nové produkty přímo tam**. *Protože firma nedisponuje e-shopem, je to jediná možnost, jak si prohlédnout, jaký sortiment firma nabízí.*

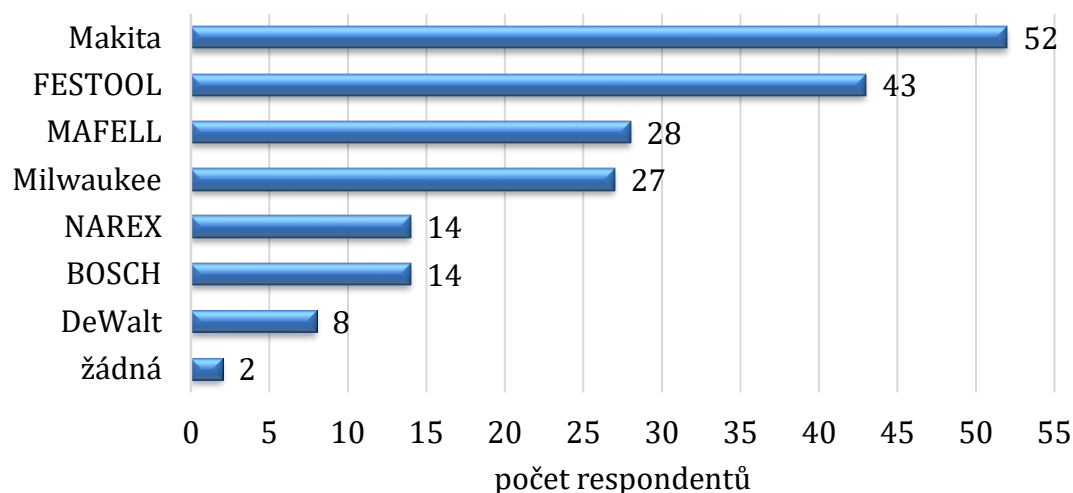
**Graf 11: Využívá respondent svozu ostření nástrojů?**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Následující tři grafy jsou určeny otázkám, které se týkaly elektrického, akumulátorového a pneumatického náradí. Prostory, ve kterých firma Sanap sídlí, jsou opravdu velké, proto by mohla **využít následující informace k rozšíření produktového portfolia o novou značku/y**. Mezi nejoblíbenější značky tohoto náradí patří Makita, což je zobrazeno na grafu č. 12. Toto náradí je všeobecně oblíbené jak mezi profesionály, tak i kutily. Jedná se o finančně dostupné náradí, které nabízí mnoho obchodů po celé ČR. Druhou příčku obsadilo náradí FESTOOL a třetí MAFELL. Náradí od těchto značek se může chlubit vysokou kvalitou, avšak pořizovací ceny jsou velmi vysoké, proto si toto náradí kupují převážně profesionálové, kteří dokáží jejich kvality ocenit. Veškeré tyto tři výše zmíněné značky má firma Sanap ve svém portfoliu. Avšak značky z dalších příček firma nenabízí. Respondenti několikrát také zmínili americké náradí Milwaukee, také se jedná o kvalitní, ale cenově dražší náradí. Firma **Sanap by mohla využít své prostory a rozšířit tak portfolio o některou ze značek**, které respondenti zmínili.

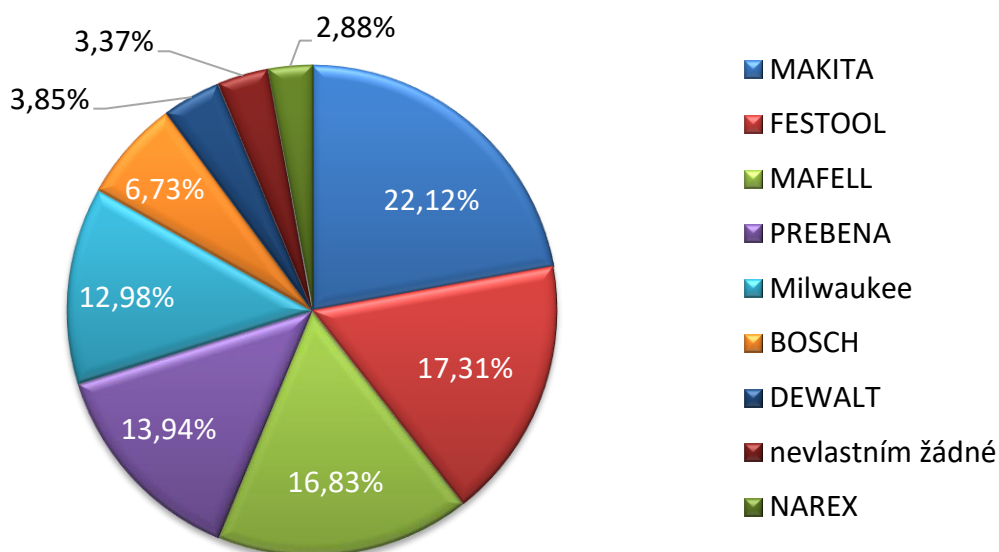
**Graf 12: Nejoblíbenější značky nářadí**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

S výše zmíněným grafem č. 12 souvisí i následující graf č. 13. Nejčastěji mají respondenti nářadí značky MAKITA, následuje FESTOOL, MAFELL, pneumatické nářadí PREBENA, Milwaukee a další značky.

**Graf 13: Od jaké značky vlastní respondent nářadí**

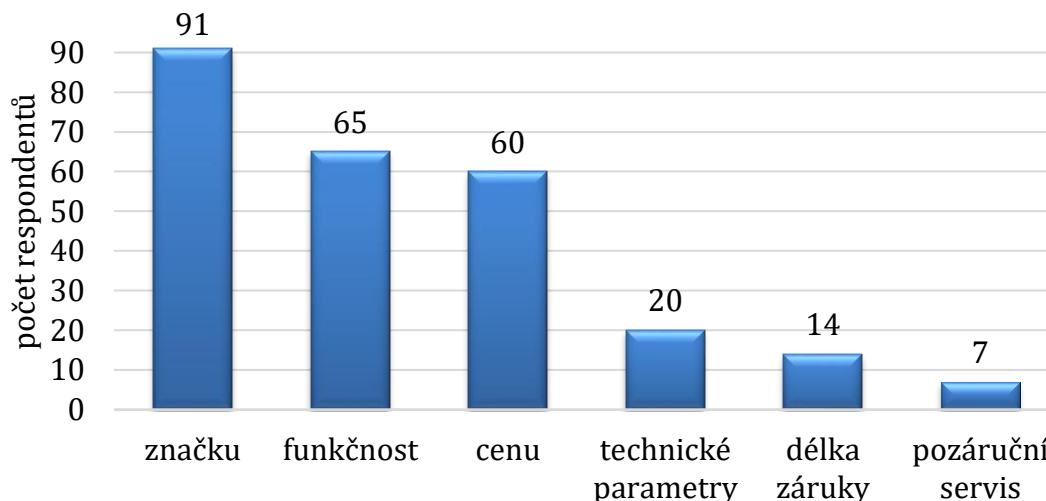


*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Při výběru** akumulátorového, elektrického či pneumatického nářadí se respondenti **nejčastěji soustředí na značku, což vyplývá z grafu č. 14.** Tento fakt může souviset s tím, že **už mají zkušenosti s nářadím od dané značky,** proto si poté od takové vybírají další. Druhý faktor je **funkčnost,** ta může také souviset se značkou. Pokud například vím, že mi dobře funguje šroubovák od Makity, budu

předpokládat, že i ostatní nářadí je dobře funkční. Často uváděná byla i **cena**. Jak už zde bylo několikrát zmíněno, *některé nářadí od jedné značky je i několikanásobně dražší než stejný kus od značky jiné. Nářadí není nijak levnou záležitostí*, proto je pochopitelné, že tento faktor hraje velkou roli při výběru.

**Graf 14: Priority při nákupu nářadí**

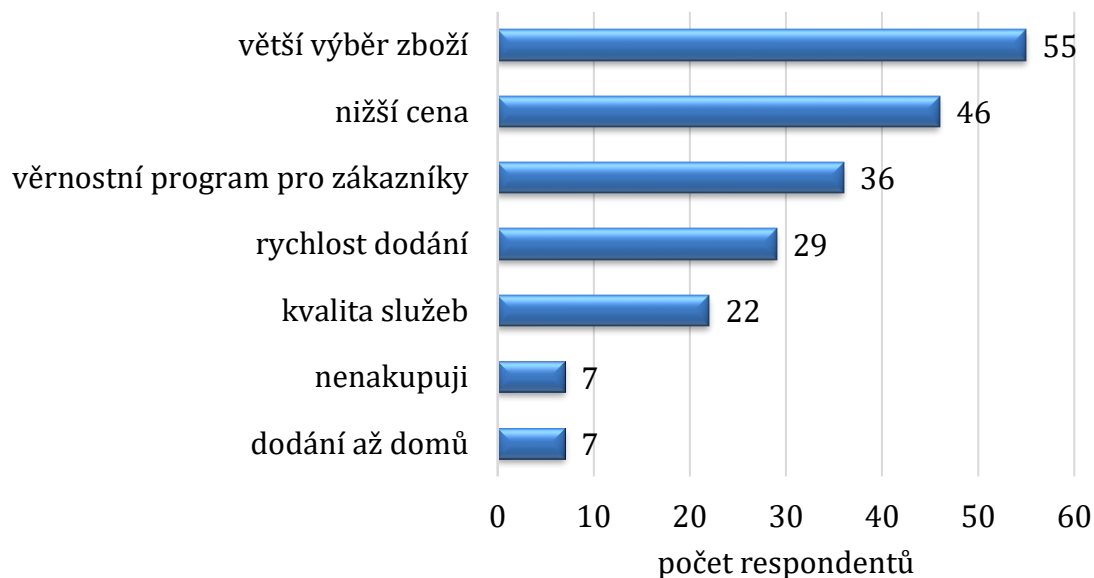


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Posledních několik otázek bylo směřováno na **webové stránky a e-shop**. Tyto otázky byly zvoleny z důvodu toho, že firma Sanap Kostelec **zatím neprovozuje e-shop**, ale uvažuje o jeho spuštění. Odpovědi na tyto otázky mohou pomoci při rozhodování, zda e-shop spustit či ne. Některé **CRM systémy nabízí napojení i na e-shop**, kdy firma může **vést agendu těchto zákazníků**. Součástí může být i **vytvoření věrnostního programu**, kdy se prostřednictvím webových stránek zákazník připojí do svého „úctu“. Zde může sledovat své objednávky, ale i komunikovat se zaměstnanci firmy.

Co je pro zákazníky při nákupu přes e-shop nejdůležitější? Odpovědi nalezneme v grafu č. 15. Je to tedy **větší výběr zboží**, nižší cena, ale i **věrnostní program pro zákazníky**. Právě na základě těchto odpovědí *by firma měla uvažovat o spuštění e-shopu*.

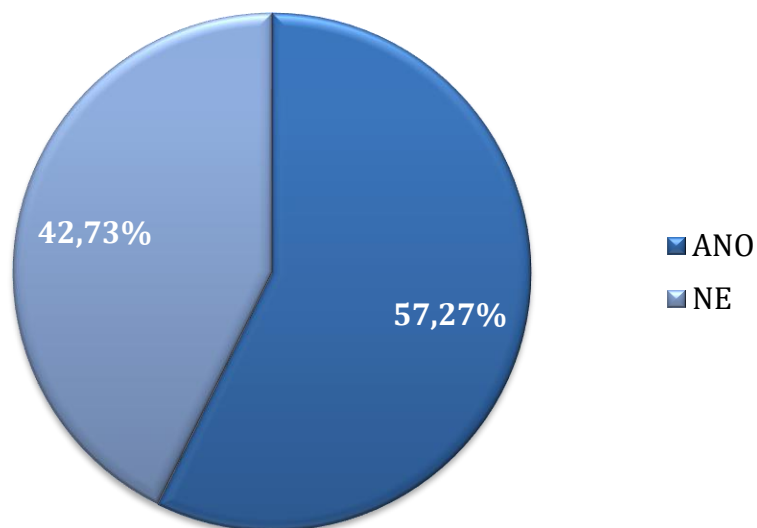
**Graf 15: Co je pro zákazníky při nákupu přes e-shop nejdůležitější?**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na následujícím grafu č. 16 je vidět, že **57 % respondentů navštěvuje webové stránky** firmy Sanap. Může to být například z důvodu sledování novinek. Firma Sanap zde také uveřejňuje některé měsíční akce, ale například informuje o tom, kdy je mimořádně zavřena prodejna.

**Graf 16: Navštěvuje respondent webové stránky?**

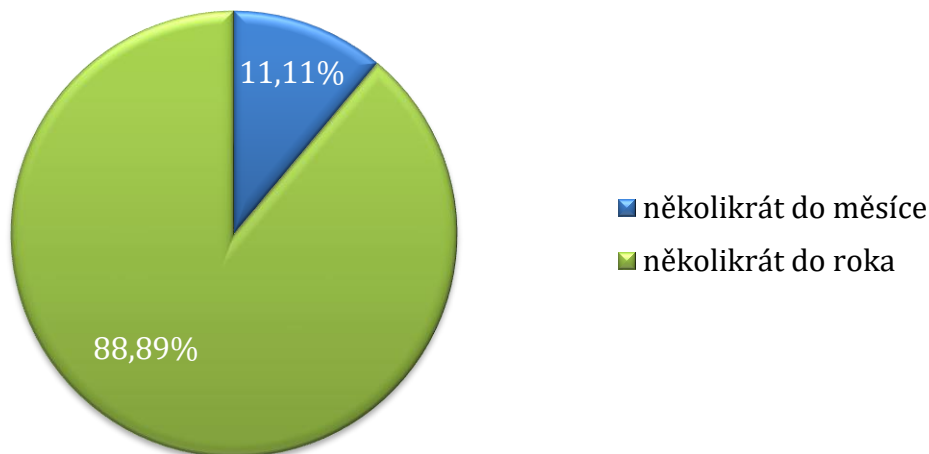


*Zdroj: Vlastní zpracování*



Z následujícího grafu č. 17 je vidět, že respondenti navštěvují stránky, ale převážně pouze několikrát do roka. **Návštěvnost webových stránek by mohla být zvýšena díky spuštění e-shopu.**

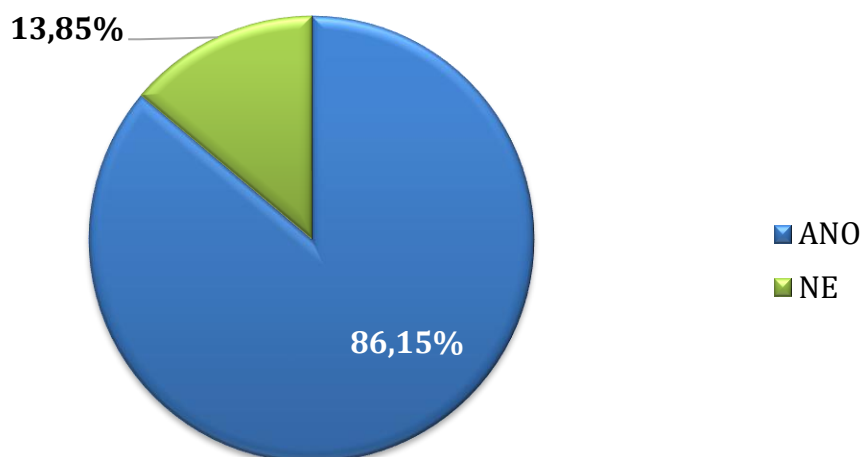
**Graf 17: Jak často navštěvuje respondent webové stránky firmy?**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Právě proto byla zveřejněna otázka, zda by uvítali spuštění e-shopu v rámci webových stránek. Zde je jasně **téměř 89 % pro spuštění** (zobrazeno na grafu č. 18). V tomto případě by firma měla uvažovat o tom, aby **zaváděný CRM systém měl možnost propojení na e-shop.**

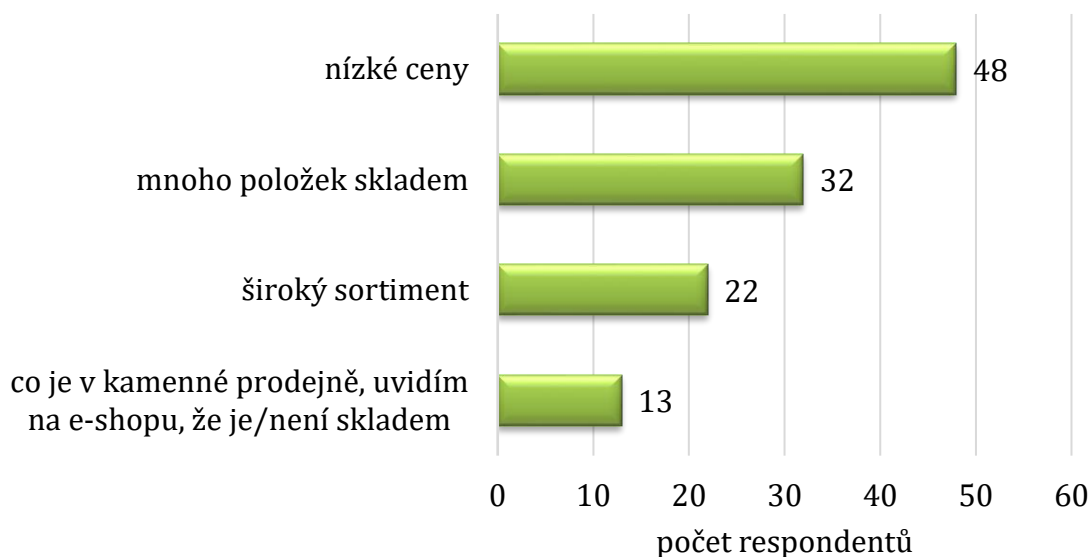
**Graf 18: Uvítali by respondenti spuštění e-shopu?**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Co by respondenti očekávali od spuštění e-shopu? Z grafu č. 19 je patrné, že především **nízké ceny**, dále, že bude **hodně položek skladem**, **široký sortiment** a také to, že se **zákazník může podívat na internet**, zda je **položka skladem** a rovnou si **ji vyzvednout v prodejně**, popřípadě si zboží nechat zaslat.

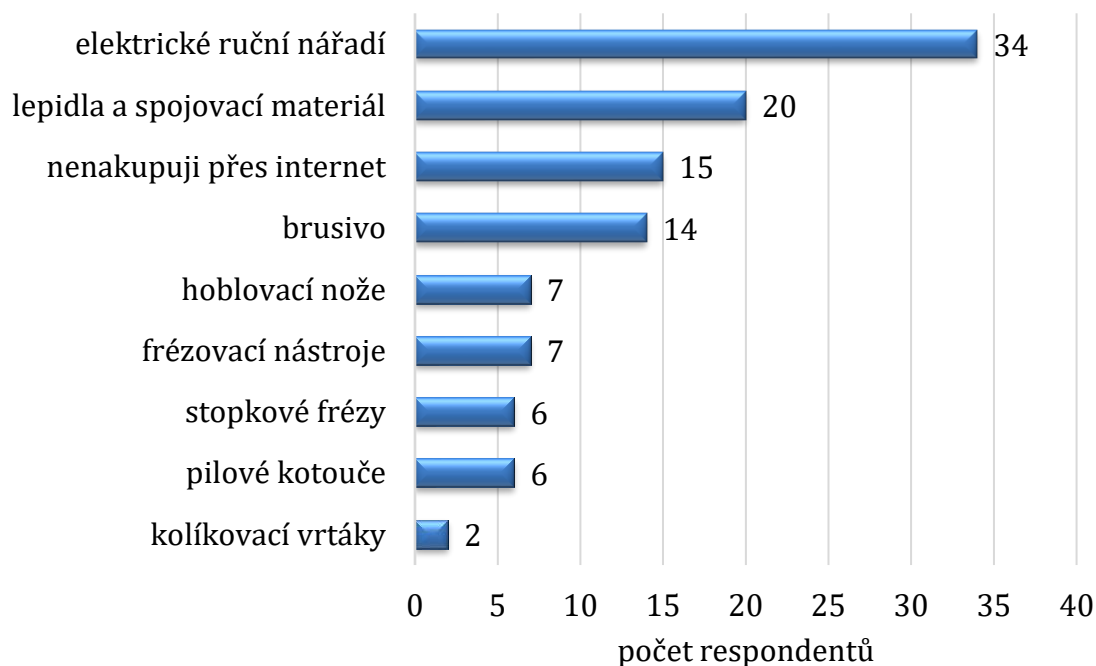
**Graf 19: Co očekává respondent od e-shopu?**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Závěrečná otázka je věnována tomu, **které zboží nejčastěji respondent nakupuje přes internet**, které souvisí s dřevozpracujícím průmyslem. Nejčastěji respondenti nakupují **elektrické ruční nářadí** (zobrazeno na grafu č. 20), jelikož u tohoto zboží člověk přesně ví, jak vypadá, mnohdy si ho může prohlédnout v kamenné prodejně a pak přes internet objednat za lepší ceny. Další položkou jsou **lepidla a spojovací materiál**. V tomto případě, pokud už má člověk vyzkoušený určitý typ lepidla či spojovacího materiálu, tak objednává prakticky na jistotu. Někteří také uvedli, že **nenakupují přes internet**, proto je výhodou pro firmu Sanap Kostelec, že má velké prostory, kde je možné shlédnout široký sortiment.

**Graf 20: Jaké zboží nejčastěji respondent nakupuje přes internet (které souvisí s dřevozpracujícím průmyslem)**



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5.5 HYPOTÉZY

V dotazníku se také objevují dvě otázky, ve kterých lze na stupnici od 1 do 10 zvolit, jak moc je respondent spokojen s kvalitou broušení a jak se mu líbí webové stránky. Hodnota 1 znamená, že je respondent nespokojený/nelíbí se mu webové stránky a naopak hodnota 10 značí maximální spokojenost a že se mu stránky líbí. Jak již zde bylo zmíněno, byly stanoveny dvě hypotézy, první z nich zní:

**Hypotéza 1: Více jak 70 % respondentů je spokojeno se službou ostření nástrojů.**

Celková spokojenost zákazníků byla zjišťována prostřednictvím empirického šetření, kde respondent volil hodnoty z desetistupňové škály. Pro účely vyhodnocování bylo určeno (viz Tabulka 4), že hodnota 1 byla vnímána záporně jako „nejsem vůbec spokojen“ a 10 naopak „jsem maximálně spokojen“.

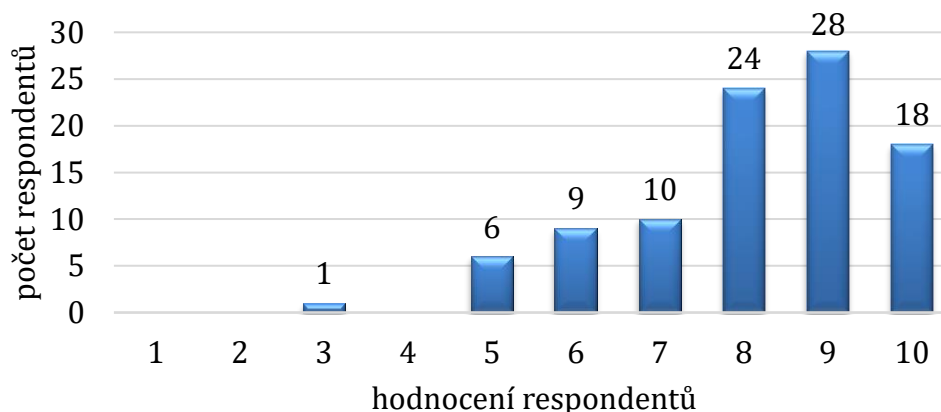
**Tabulka 4: Váhy kategorií**

nejsem vůbec spokojen										maximálně spokojen
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro účel této hypotézy bylo stanoveno, že včetně hodnoty 7 a vyšší, lze považovat, že jsou zákazníci spokojeni se službou ostření. V následujícím grafu č. 21 je zobrazena četnost jednotlivých hodnot v dotazníku.

**Graf 21: Celkové hodnocení spokojenosti se službou ostření**



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Použijeme test o podílu, který předpokládá prostý náhodný výběr navzájem nezávislých prvků. Tato metoda využívá možnost aproximovat za daných podmínek binomické rozdělení normálním. Ověřuje se tedy platnost vztahu:  $n(1 - \pi_0) \geq 5$  a  $n\pi_0 \geq 5$ . Obě tyto podmínky jsou splněny.

$$H_0: \pi_0 = 0,7$$

$$H_1: \pi_0 < 0,7$$

Podíl je odhadnutý hodnotou (počet respondentů, kteří zvolili hodnotu včetně 7

$$\text{a větší) } p_e = \frac{10+24+28+18}{96} = 0,833$$

Testové kritérium:

$$U = \frac{p_e - \pi_0 + c}{\sqrt{\frac{\pi_0(1 - \pi_0)}{n}}}$$

$$\text{kde } c = \frac{\text{sign}(\pi_0 - p_e)}{2n} \text{ pro } |p_e - \pi_0| \geq \frac{1}{2n} \text{ nebo } c = 0 \text{ pro } |p_e - \pi_0| < \frac{1}{2n}$$

$$U = \frac{p_e - \pi_0 + c}{\sqrt{\frac{\pi_0(1 - \pi_0)}{n}}} = \frac{0,833 - 0,7 - \frac{1}{192}}{\sqrt{\frac{0,7(1 - 0,7)}{96}}} = 2,739$$

Kritická hodnota:  $u_\alpha = u_{0,05} = -1,645$

Kritický obor:  $W_{0,05} = \{u; u < -1,645\}$

Na 5% hladině významnosti nelze zamítnout nulovou hypotézu. **Více jak 70 % zákazníků je spokojeno s kvalitou ostření.** Tento výsledek může být pro firmu Sanap Kostelec dobrou vizitkou, ale i motivací, aby nadále pokračovali v odvádění kvalitní práce.

Nyní k druhé hypotéze, která zní:

**Hypotéza 2: Více jak 70 % respondentů hodnotí kladně webové stránky firmy Sanap Kostelec s.r.o.**

To, jak se líbí webové stránky firmy Sanap zákazníkům, bylo opět zjišťována prostřednictvím volení hodnoty z deseti stupňové škály. Pro účely vyhodnocování bylo určeno, že 1 byla vnímána záporně jako „vůbec se mi nelíbí“ a 10 naopak „velmi se mi líbí“. I pro tento účel byla stanovena **hranice hodnoty 7 a vyšší (Tabulka 5), kde je možné považovat, že se respondentům stránky líbí.**

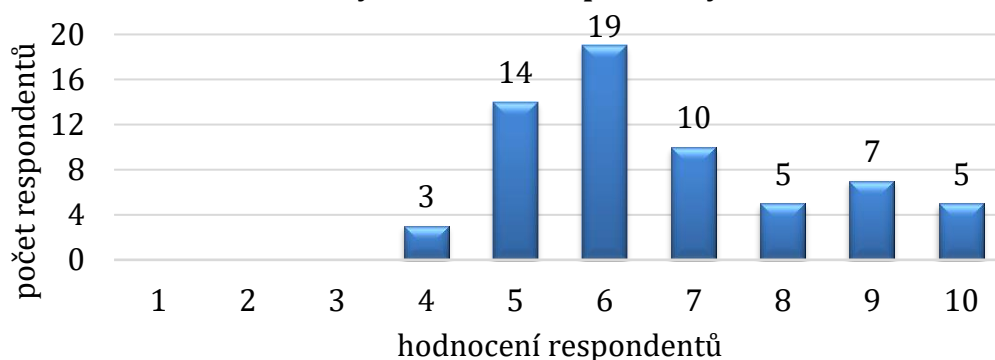
**Tabulka 5: Váhy kategorií**

vůbec se mi nelíbí											velmi se mi líbí
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím grafu č. 22 jsou zobrazeny hodnoty, které volili respondenti v dotazníkovém šetření.

**Graf 22: Hodnocení webových stránek respondenty**



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Použijeme test o podílu, který předpokládá prostý náhodný výběr navzájem nezávislých prvků. Tato metoda využívá možnost aproximovat za daných podmínek binomické rozdělení normálním. Ověřuje se tedy platnost vztahu:  $n(1 - \pi_0) \geq 5$  a  $n\pi_0 \geq 5$ . Obě tyto podmínky jsou splněny.

$$H_0: \pi_0 = 0,7$$

$$H_1: \pi_0 < 0,7$$

Podíl je odhadnutý hodnotou (počet respondentů, kteří zvolili hodnotu včetně 7 a větší)  $p_e = \frac{10+5+7+5}{63} = 0,429$

Testové kritérium:

$$U = \frac{p_e - \pi_0 + c}{\sqrt{\frac{\pi_0(1 - \pi_0)}{n}}}$$

kde  $c = \frac{\text{sign}(\pi_0 - p_e)}{2n}$  pro  $|p_e - \pi_0| \geq \frac{1}{2n}$  nebo  $c = 0$  pro  $|p_e - \pi_0| < \frac{1}{2n}$

$$U = \frac{p_e - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1 - \pi_0)}{n}}} = \frac{0,429 - 0,7}{\sqrt{\frac{0,7(1 - 0,7)}{63}}} = -5,803$$

Kritická hodnota:  $u_\alpha = u_{0,05} = -1,645$

Kritický obor:  $W_{0,05} = \{u; u < -1,645\}$

Na 5% hladině významnosti **zamítáme nulovou hypotézu. Více jak 70 % respondentů nehodnotí webové stránky firmy Sanap Kostelec kladně, hodnocení bylo nižší než stanovená hranice sedmi bodů.** Výsledek této hypotézy může být způsoben tím, že firma Sanap nemá prozatím e-shop, toto hodnocení by se mohlo zlepšit s jeho spuštěním. S tím souvisí i fakt, že při úvahách o zavedení e-shopu by musely být stránky upraveny pro účely e-shopu.

## 5 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH DOPORUČENÍ

Úvod praktické části byl zaměřen na analýzy firmy. Bylo zde rozebráno **velmi široké portfolio produktů, jednotliví dodavatelé, kteří jsou v některých případech zároveň konkurenty**. Z hlediska konkurence byli rozebráni **konkurenti v rámci jednotlivých činností, které firma provozuje a poskytuje. Jednalo se o oblasti ostření nástrojů, prodeje náradí a nástrojů, dále také strojů. Konkurence firmy Sanap je velmi velká**. Avšak zde bylo zjištěno, že díky provozu ostřírny nástrojů, prodejním prostorům s produkty renomovaných značek a velké výstavní hale, **je firma jedinou v rámci Českého trhu s takto širokým portfoliem**. To však neznamená, že ji zákazníci výhradně vyhledávají.

Firma Sanap Kostelec působí **především ve východních Čechách**, kde provádí i svoz a rozvoz náradí a ostření. Zde byl zmíněn fakt, že **nedisponuje e-shopem**, proto se musí **spoléhat na zákazníky**, kteří **přímo navštíví kamennou prodejnu** nebo se **u nich zastaví obchodní zástupce**.

Cílem dotazníku bylo na základě některých otázek zjistit informace o zákaznících firmy. Kdo jsou, co ve firmě využívají, nebo zda by uvítali spuštění e-shopu. Důležitý cíl je také zjištění, **zda by firma Sanap Kostelec využila CRM systém**, jaké informace by mohla a *měla sbírat, uchovávat a jak by takové informace využila v budoucnu*.

Z dotazníku vyšlo mnoho zajímavých výsledků, díky kterým mohou být firmě navržena doporučení, která mohou využít. **Převážná část zákazníků je tvořena podnikateli, živnostníky a zaměstnanci menších i větších podniků**. Většina je **z oboru dřevozpracujícího průmyslu – tesař, truhlář**. Jsou zde ale i stavební firmy. S tímto souvisí fakt, že téměř **60 % respondentů minimálně jednou za měsíc nakoupí nebo dá ostřit nástroje do firmy Sanap**. Z tohoto vyplývá, že se jedná **o stálé zákazníky**, o kterých by měla firma uchovávat důležité informace. Tedy, **co si zákazník koupil, jaké nástroje si dal naostřit či jaké stroje má ve své dílně**. Veškeré **tyto informace může firma efektivně využívat k vytváření cílených reklamních kampaní nebo individuálních nabídek**, které můžou například obchodní zástupci dávat zákazníkům.

**Důležitou roli hraje i svoz a rozvoz broušení.** S tímto souvisí i předchozí odstavec, kdy právě **obchodní zástupci**, kteří rozváží nástroje, náradí a naostřené nástroje, jsou ti, kteří **by využili CRM systém.** Bylo zjištěno, že prozatím firma Sanap **nedisponuje žádnou databází**, díky které by mohli zlepšovat vztahy se svými zákazníky.

Při otázce týkající se spokojenosti obecně se službami ve firmě zmínili respondenti několik poznatků, které by ve firmě „zlepšili“. Jedná se **o rozšíření pracovní doby i na sobotu, svoz a rozvoz do delších vzdáleností**, ale i **častější objíždění jednotlivých tras.** Zmiňováno bylo také, že by respondenti uvítali **rychleji naostřené nástroje.** Z veškerých těchto informací plyne zásadní věc, a to **hledání dalších posil do týmu.** Ve stávajícím počtu zaměstnanců není firma schopna věnovat větší péči svým zákazníkům, natož rozšířit jejich počet.

V rámci otázek týkajících se náradí by firma mohla využít informace k **rozšíření produktového portfolia o další značku.** Tím, že disponuje **velkými prostory**, je toto rozšíření kapacitně možné. Zde bylo zmíněno **náradí Milwaukee**, které je srovnatelné jak cenově, tak kvalitou se značkami Mafell a Festool, které firma Sanap ve svém portfoliu má. Tento fakt podtrhla i otázka, **na co se respondenti zaměřují při výběru nového náradí**, zde byla **na prvním místě značka.** Proto by bylo vhodné, aby si zákazníci mohli vybrat z co nejširšího portfolia a shlédnout i toto náradí přímo v kamenné prodejně a popřípadě si ho i vyzkoušet.

Výhodné je pro firmu Sanap také to, že **spousta zákazníků si dováží své nástroje k ostření přímo na prodejnu.** Tím, že **mají velmi dobře zásobenou kamennou prodejnu**, může zákazník nakoupit nové produkty právě tam. Protože **firma nedisponuje e-shopem**, je to tak jediná možnost, **jak si prohlédnout, jaký sortiment nabízí.** Z dotazníku vyplývá, že respondenti **jsou pro spuštění e-shopu** v rámci webových stránek firmy Sanap. Respondenti by uvítali **velký výběr zboží**, ale i **věrnostní program.** Zajímavý poznatek byl také ten, že by zákazník viděl, co je skladem a pokud by položku potřeboval ihned, mohl by si do prodejny dojet a zakoupit přímo v Kostelci nad Orlicí.

Z výsledků hypotéz je patrné, že **více jak 70 % zákazníků je spokojených se službou ostření.** Tento fakt je pozitivní pro chod firmy, ale i motivací pro to, aby nadále takto pokračovali. Druhým zjištěním bylo, že **více jak 70 % zákazníků**



**nehodnotí webové stránky firmy Sanap kladně.** Tento fakt může být způsoben tím, že **nevlastní e-shop** a zákazník tak na stránkách nalezne pouze základní informace a některé měsíční akce, ale není schopen zjistit, jaký konkrétní sortiment nabízí.

Závěrem lze tedy říci, že **je mnoho důvodů, které jsou dobrým předpokladem, že by firma využila CRM systém.** Jedná se především o to, že má portfolio stálých zákazníků, kterým **má co nabídnout**, a tak s nimi **udržovat dobré vztahy**. Tím, že **obchodní zástupci přesně ví, jaké nástroje si dávají ostřit, které nářadí nakupují**, mohli by vést **podrobnou agendu a cílit tak na konkrétní zákazníky se speciálními nabídkami**. Brusíči přesně ví, **v jakém jsou ostřené nástroje stavu**, obchodní zástupce ví, jaké stroje truhlář v truhlárně vlastní, proto by mohli tyto informace plně využít. Jakmile **pojede obchodní zástupce na rozvoz**, spolu s naostřenými nástroji, může zákazníkovi **dát nabídku na nové** (s ohledem na to jaké stroje vlastní či jaké nástroje dává ostřit). Veškeré **tyto nabídky by byly uchovány v CRM systému** u jednotlivého zákazníka a byly tak kdykoli dohledatelné. Stejně tak to souvisí s nářadím či stroji. Se spuštěním e-shopu by se firmě mohl rozrůst počet zákazníků, a to nejen z okruhu Kostelce nad Orlicí, ale po celé ČR.

Veškeré výše zmíněná zjištění a doporučení vedou k názoru, že by **firma využila CRM systém**. A protože jedním z hlavních cílů práce je odpovědět na výzkumnou otázku, zda se má firma rozhodnout pro systém CRM, tak budou následující kapitoly věnovány konkrétním systémům a následnému výběru nejvhodnějších variant.

## **5.1 STANOVENÍ CÍLŮ A FUNKCÍ CRM SYSTÉMU**

Tato kapitola je věnována cílům a funkcím, které firma Sanap musí stanovit ještě předtím, než implementuje CRM systém. Asi každý člověk má nějaký cíl, kterého chce ve svém životě dosáhnout. Stejně tak je tomu i v případě podniku, bez cílů se těžko posouvá dále. Na základě řízených rozhovorů se zaměstnanci a majitelem firmy vymezeno několik cílů, a to:

- **zvýšení počtu zákazníků;**
- **snížit počet zákazníků, které podnik ztrácí;**

- **zefektivnění obchodního procesu;**
- **zpřehlednění a usnadnění práce zaměstnancům;**
- **vytvoření propracované zákaznické agendy.**

Se stanovováním cílů také úzce souvisí určení funkcí, které by mělo CRM obsahovat. Důležité a zásadní funkce, které firma Sanap vyžaduje, jsou tyto:

- **schopnost propojení s účetním programem Pohoda;**
- **možnost napojení na e-shop;**
- **účtování primárně v programu Pohoda;**
- **možnost spuštění systému v mobilu/tabletu (mobilní aplikace);**
- **podpora od dodavatele systému (vypracované tutoriály, ...).**

Další funkce, které firma Sanap od systému očekává. **Uchovávání objednávek i za více let zpět**, ale i celé komunikace se zákazníkem (schůzky, maily, telefonní hovory). Další, co by měl CRM systém mít, **je kalendář**, a to **sdílený**, aby zaměstnanci dokázali vzájemně propojit a plánovat jednotlivé dny. Tím, že se firma chce více zaměřit na marketing, tak je důležitá **tvorba různých marketingových kampaní** pro určité okruhy zákazníků. Pro majitele bude rozhodující, zda systém dokáže **vyhodnotit různé přehledy**, a to jak v rámci prodejny, tak obchodních zástupců, ale i vyhodnocení výsledků za různá období. Toto jsou asi základní vlastnosti, které firma očekává od systému CRM.

Tím, že firma Sanap Kostelec má pouze sedm stálých zaměstnanců, budou hrát **velkou roli i náklady**, které jsou spojené se zavedením a následným využíváním systému. Tento fakt je jedním z přání majitele, aby náklady byly co nejnižší, avšak ne na úkor funkcí, které od systému očekávají.

Nyní je potřeba říci, že **systém CRM budou využívat především obchodní zástupci**, kteří provádí svoz a rozvoz broušení, také **obchodní zástupce v kamenné prodejně**, dále **administrativní pracovníce**, ale i **majitel** firmy. Kdy právě obchodní zástupci a administrativní pracovníce budou ti, kdo budou zodpovědní za důkladné vyplnění a správnost informací v tomto systému. Zde firma také uvažuje nad tím, pokud by rozšířila tým zaměstnanců, tak i tito noví

zaměstnanci by systém využívali, například nový obchodní zástupce pro prodej strojů.

Další fází je výběr vhodného systému, proto je nyní celá kapitola věnována právě konkrétním CRM systémům. Po této kapitole následuje posouzení těchto jednotlivých systémů a následuje výběr nejvhodnějšího.

## 5.2 KONKRÉTNÍ CRM SYSTÉMY

Pro účel této diplomové práce budou vybrány celkem čtyři CRM systémy, které budou níže popsány a následně posouzeny. Některé z těchto systémů jsou vybrány na základě doporučení na webových stránkách účetního programu Pohoda, který je ve firmě využíván.

### 5.2.1 PROFIS CRM SYSTÉM NA MÍRU

„Profis je systém pro vnitřní správu společnosti a řízení vztahů se zákazníky. Co to znamená? V Profisu budete mít veškeré informace, týkající se vašeho podnikání. Od vedení projektů, zakázek, evidence činnosti zaměstnanců, přes organizaci obchodních subjektů až po vedení vztahů se zákazníky.

K čemu vám bude evidování veškeré činnosti v systému? Data můžete dále analyzovat a přizpůsobit se tak zákaznickým potřebám. Dokumentaci, účetnictví, výkazy, projekty a další budete mít na jednom místě a přístupné odkudkoliv s vysokým stupněm zabezpečení. Strávíte méně času papírováním a budete mít více času na práci,“ takto se prezentuje systém PROFIS na svých webových stránkách.

Tento systém je jedním z těch, které doporučuje firma STORMWARE, která provozuje účetní program Pohoda.

Profis se **specializuje na konkrétní přání zákazníků** a vytváří moduly dle přání zákazníka, ale i přesto na svých webových stránkách uvádí několik hlavních modulů jako jsou:

- **webová aplikace** – slouží k *přístupu do Profisu prakticky odkudkoli* a slouží jak pro zaměstnance, tak i pro zákazníky, kteří mohou sledovat stav objednávky nebo nahlížet do katalogu;
- **e-shop** – napojený na přímé zpracování poptávek a objednávek;

- **finance** – má možnost sledování různých statistik a slouží k evidenci bankovních spisů;
- a další moduly, které zastupují účetní program – například Sklady, Prodejna, která eviduje pohyb zboží a služeb a zobrazuje tržby.

Jako partnerské řešení zde uvádí právě **propojení s ekonomickým systémem Pohoda**, a to může být řešeno na celkem třech úrovních a to:

- „Nejjednodušší varianta je synchronizace obchodních subjektů, kde *veškeré komunikace, činnosti a potřebné dokumenty u zakázky jsou evidovány v IS PROFIS a finanční údaje jsou pořizovány v IS POHODA* na základě podkladů vygenerovaných z IS PROFIS.
- Další možností je záznam kompletního oběhu zboží a služeb v IS PROFIS a účtování v IS POHODA. V tomto případě vznikají primární doklady (faktury, skladové a pokladní doklady) v IS PROFIS a jsou elektronicky přenášeny do IS POHODA. *Skladové hospodářství lze v tomto případě kompletně evidovat v IS PROFIS a účtovat pouze měsíční závěrky.*
- Třetí způsob nasazení informačních systémů lze umístit mezi první a druhou variantu. Je možné například evidovat veškeré účetní doklady v IS POHODA a v IS PROFIS pouze připravovat doklady, které jsou realizovány až po importu do IS POHODA nebo v IS PROFIS pořizovat jen některé řady faktur a následně je elektronicky exportovat do IS POHODA.“ (online)

Výhodou je, že oba informační systémy běží na společné platformě MS WINDOWS a využívají MS SQL Server.

Profis je možné zakoupit jako **desktopový systém** nebo jako **webovou aplikaci**. Z hlediska desktopového systému lze využít **pronájmu** nebo **zakoupit licenci**. V případě pronájmu je **na server** podniku nainstalovaný příslušný počet licencí a konfigurací a je **placen měsíční paušál za jejich využívání**. Licence je zakoupena **jednorázově** a po dobu jednoho roku je poskytována podpora na rok zdarma a v dalších letech za nižší cenu, než je cena ceníková. V **případě webové aplikace** může jít o **webový přístup** anebo může fungovat jako jednoduché CRM, v tomto případě funguje jako **cloudové řešení**, kdy se uživatel přihlašuje k aplikaci

na základě přidělených údajů k provozovateli PROFISU na server. Zde jako v předchozí desktopové variantě **je placen měsíční paušál**, a to na základě počtu licencí. Tato varianta je na webových stránkách prezentována jako nejjednodušší a nejekonomičtější varianta.

Na webových stránkách je také **zákaznická podpora**, kde můžeme nalézt některé základní návody pro práci s tímto systémem, jsou zde i FAQ neboli často kladené otázky, ale také kontakt na spojení se servisem.

### 5.2.2 VISTOS CRM

„Vistos CRM je jedinečný on-line systém pro řízení obchodních procesů, marketingových činností a projektů. Jeho největší předností je velká variabilita využití, snadná upravitelnost a jednoduchost ovládání.“ (online)

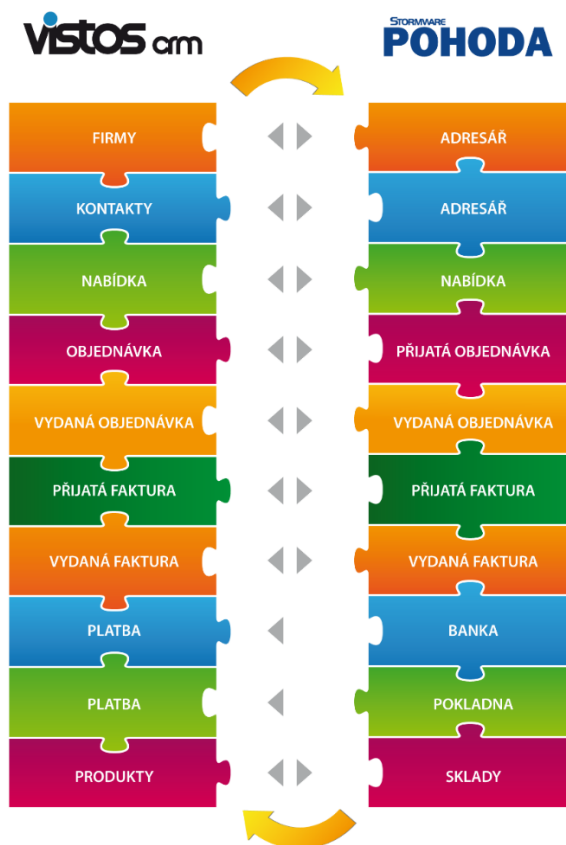
Systém Vistos je na trhu od roku 2009 a je **vhodný pro malé a střední podniky**, a to bez ohledu na zaměření. Tento software je poskytován **pouze v cloudové verzi**, tudíž poskytovatel zajišťuje celý provoz systému a náklady jsou hrazeny měsíčně.

Systém lze napojit hned na několik externích programů jako je:

- ARES (Administrativní registr ekonomických subjektů) – kdy dojde k automatickému doplnění údajů jako je IČO, DIČ, fakturační adresa;
- IPEX – propojení s virtuální telefonní ústřednou, kdy je možné telefony nahrávat, vytáčet z předpřipravené řady či procházet historii;
- OUTLOOK – synchronizace kontaktů a kalendáře;
- INSOLVENČNÍ REJSTŘÍK – při vytváření nabídky, objednávky či faktury systém upozornění na to, že je firma v insolvenci;
- E-MAILY – propojení e-mailu se zákazníkem a aktivitou, synchronizace pomocí protokolu IMAP;
- GOOGLE kalendář, mapy;
- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA – pro automatické načítání aktuálního denního kurzu;
- WORD, EXCEL, PDF – automatické generování tiskových šablon do těchto formátů;
- SMS MANAGER – posílání hromadných personifikovaných SMS zpráv a odpovědi na tyto zprávy se uloží k danému zákazníkovi;

- POHODA – **propojení s účetním programem pomocí synchronizačního můstku**, který se provede buď on-line (synchronizace probíhá v pravidelných intervalech nebo off-line (soubory se ručně importují a exportují), dojde tedy k tomu, že se faktury, firmy, kontakty i zakázky přenesou z CRM do účetního softwaru a sklady či platby naopak, konkrétní propojení těchto dvou systémů je zobrazeno na obrázku č. 9 níže.

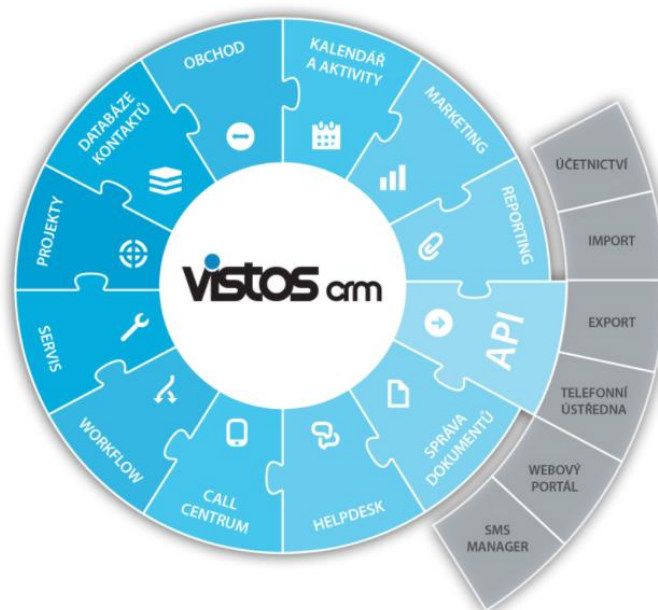
**Obrázek 9: Propojení VISTOS CRM a POHODY**



Zdroj: Dostupné online (<http://www.vistoscrm.cz/>)

I systém VISTOS CRM nabízí různé moduly, které jsou zobrazeny na obrázku č. 10.

Obrázek 10: Moduly VISTOS CRM



Zdroj: Dostupné online (<http://www.vistoscrm.cz/>)

Jedná se o celkem široké spektrum modulů, které podnik může využívat. Hlavním modulem je **databáze kontaktů**, kde je možné evidovat informace, které podnik opravdu potřebuje. Modul **Obchod** slouží ke zjišťování, *v jakém stavu a s kým jsou rozjednané obchodní případy*, ale i to o které produkty je zájem, je zde i **historie obchodů s predikcí dalších možných prodejů**. Samozřejmostí je i modul **kalendáře** a s ním spojené aktivity jako jsou Schůzky, Hovory, Události, E-maily, VISTOS CRM obsahuje **emailového klienta**, tudíž je možné odesílat maily přímo z tohoto systému. Zajímavým modulem je i **Marketing**, kdy lze plánovat různé cílené marketingové kampaně jak pro stávající, tak i potenciální zákazníky. Modul **Servis** je komplexním řešením pro **obsahu servisních zásahů**.

Cena **synchronizačního můstku za 1 účetní jednotku v Pohodě je 9 900 Kč**, další propojení na jiné programy přes API je zpoplatněno na základě ceníku poskytovatele Vistos CRM.

### 5.2.3 ATOLLON CRM

Třetím z vybraných softwarů, který nabízí **propojení s účetním systémem Pohoda** je Atollon CRM. Jak na webových stránkách Atollonu uvádí: „Atollon s Pohodou dokáže ve firmě zabezpečit řízení procesů od obchodu, komunikace, přes

poskytování služeb, řízení nákladů a výnosů, až po zaúčtování v účetním systému.“  
(online)

Díky Atollon ERP Bridge se zajistí propojení adresáře obchodních partnerů, vydaných a přijatých faktur, doklady, ale i střediska a činnosti. Co se týče konkrétních funkcí, které uvádí na webových stránkách, jsou to například:

- **dashboard** – jedná se o centrální bod komunikace se zaměstnanci firmy, jsou zde úkoly, plánované schůzky či odkazy na zdroje;
- **e-mail** a komunikace;
- **cenové kalkulace** – vytvoření cenové kalkulace přímo v Atollon CRM;
- **produkty a ceny** – vytvoření katalogu zboží a služeb včetně nastavení slev a použití při vytvoření cenových nabídek;
- **sledování obchodních příležitostí** – sledování veškeré komunikace, zaslaných kalkulací či možnost ukládání úkolů a dokumentů.

Tento software je dostupný celkem ve třech verzích – Zdarma, Standard a Premium. Jednotlivé verze se liší tím, kolik funkcí je zpřístupněných, jak je tedy patrné, tak **varianta Premium nabízí největší počet funkcí**, které podnik může využívat. Rozdíl je zde také v ceně za uživatele měsíčně. V případě **Standard verze se jedná o poplatek 500 Kč/uživatel/měsíc** a **nejobsáhlejší Premium verze je za 800 Kč/uživatel/měsíc**. Zde je nutno podotknout, že pokud chce firma napojení na účetní program, musí měsíčně platit za každou licenci 800 Kč.

#### 5.2.4 RAYNET

Posledním z vybraných CRM systémů je RAYNET, který se na webových stránkách věnovaných právě tomuto systému prezentuje jako **nejoblíbenější cloudové CRM v ČR**.

Hlavními moduly, které může firma využít jsou:

- **Adresář** – zde je databáze kontaktů a u jednotlivých kontaktů jsou přiřazeny dokumenty, ale i **schůzky, e-maily, reklamace** či poznámky.
- **Obchodní případy** – absolutní přehled o tom, kdo, s kým, za kolik a kdy se obchod uskuteční, lze zde prostudovat obchodní výsledky a z těchto výsledků odhadnout, co podnik čeká.

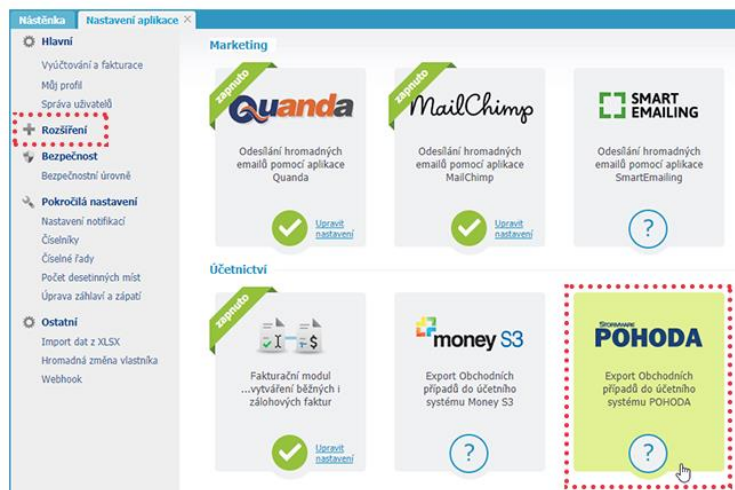


- **Aktivity** – například **kalendář**, který je slžený i s kolegy a propojený s mobilním telefon umožňuje uživateli přehled a jasnou organizaci času.

Dalšími nástroji jsou například správa dokumentů, kdy je můžeme sdílet, komentovat a také rychle vyhledávat. Samozřejmostí je i **odesílání hromadných e-mailů**. Z RAYNET CRM je možné také vystavovat zálohové či běžné faktury, ty se uloží k příslušnému zákazníkovi a jsou jednoduše dohledatelné. Diskuse a týmová komunikace fungují jako takové vlastní firemní sociální síť, kde je možné diskutovat nad nabídkou, vytvářet prezentace, ale i řešení běžných záležitostí. Veškeré tyto nástroje jsou součástí RAYNET CRM a jsou dostupné také v **mobilní verzi**, kdy si uživatel může přidat nového zákazníka, připojit fotku či nahrát hlasový záznam a přiřadit k zákazníkovi.

Integrace s jinými externími aplikacemi je možná, na webových stránkách je zmíněn například Google kalendář a kontakty, ale je tu i API konektor, který by měl zabezpečit propojení i na jiné aplikace než ty, které uvádí na svém webu, vše závisí na konkrétní domluvě. Níže na obrázku č. 11 je vidět, že je možné systém propojit s účetním softwarem Pohoda.

**Obrázek 11: Propojení RAYNET CRM a Pohody**



Zdroj: Dostupné online (<https://podpora.raynet.cz>)

I RAYNET CRM nabízí vyzkoušení systému zdarma, a to na 30 dní. V případě výběru tohoto CRM systému **zaplatí podnik 500 Kč/měsíc/uživatel**.

Zákaznická podpora je dostupná na webových stránkách, kde jsou uvedeny návody, jak začít používat systém, tipy a nápověda, informace o nových verzích, ale i prostor pro zaslání připomínek či nápadů.

### 5.3 POSOUZENÍ A VÝBĚR NEJVHODNĚJŠÍHO SYSTÉMU

Posouzení jednotlivých systémů bude především z hlediska hlavních možností a funkcí, které by měl CRM systém mít. Jednotlivé varianty jsou hodnoceny a vybírány na základě cílů a funkcí, které byly určeny v kapitole 5.1. Po tomto následuje **sestavení tabulky s kritérii pro výběr a jednotlivé systémy budou bodově hodnoceny.**

Prvním, co firma očekává, je **možnost propojení s účetním programem Pohoda.** V tomto případě lze říci, že všechny čtyři výše zmíněné systémy umožňují napojení na tento účetní program. Avšak každý nabízí jinou možnost propojení:

- „**Atollon CRM** umožňuje obchodníkům příležitosti proměňovat na prodejní objednávky, které se po schválení stávají podkladem *pro automatickou fakturaci* v Atollonu. Schválené faktury vydané se automaticky přenáší do Pohody.“ (online)
- „Propojení mezi **Vistos CRM** a účetním softwarem Pohodou je zrealizováno pomocí automatické XML komunikace, takže odpadá nutnost přenášet datové soubory manuálně. Vše probíhá na pozadí programu,“ uvádí na svém webu Vistos CRM (online). Zmiňuje, že jsou *propojeny firmy, kontakty, nabídky, objednávky, faktury, platby a produkty.*
- Tři varianty propojení nabízí firma **PROFIS**, záleží na tom, kde jsou vytvářeny doklady (přímo v Pohodě nebo v PROFISU, jde ale i rozdělit, že část je v účetním systému a část v CRM). Jedná se tedy o: „komplexní nástroj pro *záznam firemní agendy od poptávek až po účetní závěrky a analýzy.*“ (online)
- **RAYNET** umožňuje *odesílání informací o obchodních případech* do Pohody, během přenášení informací se kontroluje shoda kontaktních údajů s těmi, které jsou v účetním programu (v případě odlišností je možné si vybrat, která data se mají přenést). Pokud se shodují i *produkty, které jsou v účetnictví, tak se při přenosu odečtou ze skladových zásob* v Pohodě.

Z výše uvedeného by **pro firmu Sanap byl nejvhodnější systém Vistos CRM**, u kterého **nemusí** zaměstnanci **přenášet soubory manuálně**. Zajímavé je zde **propojení jak nabídek, objednávek, faktur, ale i plateb**. Například systém Atollon umožňuje **pouze automatickou fakturaci**. V případě PROFISU by bylo nutné rozmýšlet nad tím, **jakou ze tří variant vybrat**, což lze takto těžko říci, protože by tyto možnosti musela firma nějaký čas využívat, aby poznala, zda je pro ni lepší vytvářet doklady výhradně v účetním systému nebo zvolit možnost vytvořit nějaké doklady v CRM. Avšak jedním z požadavků bylo účtování primárně v programu Pohoda, proto by asi bylo vhodné zvolit variantu vytváření dokladů pouze v Pohodě. V případě RAYNETU se opět jedná **pouze o vytvoření přijaté objednávky**, která může být později přenesena do faktury.

Další možnost, kterou by firma Sanap uvítala při zavedení CRM je napojení na e-shop. **Firma PROFIS a RAYNET na svých webových stránkách přímo uvádí možnost propojení na e-shop**. V případě Atollonu a Vistosu nikde není přímá zmínka o přímém propojení, avšak jak tomu bývá, **na základě individuální dohody lze vytvořit na přání prakticky cokoli**, ale firma si bude **muset připlatit**.

**Všechny čtyři vybrané CRM systémy disponují mobilní aplikací**, díky níž se může například obchodní zástupce připojit do CRM systému a zadávat údaje přímo u zákazníka.

Nutností je také zmínit, jakým způsobem poskytují jednotliví dodavatelé systému tento software. Tedy zda je v cloudové verzi nebo přímo instalován na server firmy Sanap. V **případě RANETu a Vistosu se jedná výhradně o cloudovou verzi**. Profis a Atollon nabízí **jak cloudovou, tak desktopovou verzi**.

Velkou roli také hraje **cena**. Velmi těžko se určuje, kolik by stálo celkové propojení s již zavedeným účetním programem, **avšak srovnání cen za jednu licenci** můžeme vidět v následující tabulce. Je zde také sloupec, který zobrazuje, zda **systém nabízí vyzkoušení systému zdarma**. To, že by si firma mohla na nějaký čas vyzkoušet **systém bez jakýchkoli poplatků, může být vhodné pro konečný výběr**. Lepší rozhodnutí vznikají na základě vyzkoušení daného systému.

**Tabulka 6: Ceny licencí CRM systémů**

CRM systém	licence Kč/měsíc	vyzkoušení CRM zdarma
<b>Atollon</b>	800	ANO
<b>RAYNET</b>	500	ANO
<b>Vistos</b>	500	ANO
<b>Profis</b>	Neuvedeno	NE

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z tabulky č. 6 výše je tedy patrné, že firma **RAYNET nabízí vyzkoušení systému zdarma, a to** na 30 dní, je to bez poplatků a součástí je zákaznická podpora. Stejně tak firma **Atollon nabízí verzi zdarma, kde jsou pouze základní funkce**. Není zde například kalendář, úkoly, cenové kalkulace, hromadná korespondence, či řízení kampaní. Takže **zde nejsou veškeré funkce, které nabízí placená verze**, tudíž z tohoto nelze tak úplně určit, jak moc by se tento CRM systém do firmy hodil. U **Vistosu CRM lze využívat CRM zdarma až pro 5 uživatelů**, je zde poskytována plná uživatelská podpora a verze je stejná jako v případě placené. Avšak je to **bez zálohování**. Poskytovatelé **Profisu neuvádí, že by měl jakoukoli verzi na vyzkoušení**.

Firma Sanap musí počítat i s **dalšími náklady**. Firma Vistos například uvádí i **cenu zaškolení**, která je 7 800 Kč pro maximálně 5 posluchačů a 9 900 Kč od 6 posluchačů. **Video tutoriály jsou poskytovány zdarma** v rámci systému, stejně tak často kladené otázky. Cena **synchronizačního můstku pro 1 účetní jednotku v Pohodě je 9 900 Kč**. U systému RAYNET je tomu stejně tak, tutoriály jsou dostupné na webu. I Profis nabízí na svém webu tuto podporu. Jediný **Atollon nemá na svém webu jakkoli zpracované tutoriály**, avšak můžou být dostupné při zakoupení licence.

V následující tabulce č. 7 jsou vybrána **kritéria pro hodnocení** a jednotlivé varianty jsou hodnoceny na škále od 1 do 5. **Čím vyšší hodnota, tím lepší hodnocení**. Systém s nejvyšším počtem bodů je **považován za nejvhodnější**.

**Tabulka 7: Bodové hodnocení systémů na základě určených kritérií**

	propojení s Pohoďou	propojení s e-shopem	mobilní aplikace	cloudová verze	cena za licenci měsíčně	vyzkoušení systému	podpora	celkem
<b>RAYNET</b>	3	5	5	5	5	4	5	32
<b>Atollon</b>	3	3	5	5	3	3	1	23
<b>Vistos</b>	5	3	5	5	5	5	4	32
<b>Profis</b>	3	5	5	5	1	1	2	22

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z výsledků je tedy patrné, že **můžeme vyřadit systémy Atollon a Profis**. První jmenovaný je například nákladnější, a to o 300 Kč za jednu licenci měsíčně. U systému Profis není možnost vyzkoušení zdarma, není zde ani uváděna cena za licence, natož za propojení s účetním systémem. **Proto jsou tyto dva systémy vyřazeny z výběru.**

Nyní **zůstávají na výběr systémy RAYNET a Vistos**. Oba poskytovatelé CRM systému mají **pečlivě propracované webové stránky**, ze kterých je ihned možné zjistit, **jak program vypadá**, jaká je **podpora, ceny**, ale i další užitečné informace. **Obě firmy provozují blog**, ze kterého lze vyčíst novinky, ale i tipy, jak využívat systém naplno a efektivně. V případě těchto systémů je velmi těžké se rozhodnout, protože **oba nabízí propojení na účetní systém**, avšak **Vistos nikde neuvádí přímé napojení na e-shop**. Je pravdou, že se odkazuje na to, že provádí na základě individuální domluvy úpravu systému tak, aby byl pro zákazníka co nejvíce přívětivý, tudíž lze předpokládat, že napojení na e-shop by bylo možné.

Jednou ze zajímavých věcí, která může být pro firmu Sanap Kostelec zajímavá je, **kde má firma, která poskytuje CRM, sídlo**. Firma **RAYNET má své sídlo v Ostravě**, oproti tomu poskytovatel **Vistosu má pobočku v Praze a Hradci Králové**. Tento fakt je důležitý z **hlediska osobních schůzek, školení**, ale i dalších jednání, kdy si většinou každá firma nechává účtovat výjezd do firmy (a to nejen například školení, ale i ujeté kilometry).

Na základě těchto dostupných informací se nelze rozhodnout pro jeden konkrétní systém. Oba systémy, jak RAYNET, tak Vistos CRM mohou být pro firmu Sanap

Kostelec vhodné. Proto je navrženo doporučení, **aby firma oslovila dodavatele obou systémů a následně se rozhodla, která varianta je pro ně nejvhodnější.**

## 5.4 POSTUP PŘI IMPLEMENTACI

V této kapitole je navržen plán implementace, podle kterého se firma Sanap Kostelec může řídit. Nyní k jednotlivým krokům:

- firma má **stanoveny cíle**, kterých chce díky zavedení systému CRM dosáhnout;
- jsou **stanoveny funkce**, které od něho očekává;
- v diplomové práci **byly navrženy systémy**, ze kterých firma může vybírat;
- na základě stanovených funkcí a přání firmy Sanap byly **vybrány dva CRM systémy**, které by byly pro firmu vhodné;

Po navržení výběru vhodných systémů pro podnik Sanap Kostelec by měly následovat tyto kroky:

- **oslovení dodavatelů obou systémů** (RAYNET a Vistos) – zjištění kompletních nákladů;
- **vyzkoušení systému CRM** v rámci bezplatné verze (nejlépe všemi zaměstnanci, kteří budou systém využívat);
- případné **oslovení firem, které již systém mají implementovaný** a zjištění, jak jsou spokojeni;
- **zhodnocení obou variant**, a to se všemi, pro které je tento systém určen;
- **výběr nejvhodnějšího systému** na základě kritérií a názorů od všech osob, které budou systém využívat;
- nákup a **implementace systému do firmy**;
- **zaškolení všech zaměstnanců**, kteří v systému budou pracovat;
- a nyní to nejdůležitější – **SPRÁVNÉ A EFEKTIVNÍ VYUŽÍVÁNÍ SYSTÉMU**

Výše byly zmíněny základní kroky, které jsou spojené s výběrem a následnou implementací systému do firmy Sanap Kostelec. Velmi důležitý je poslední bod, **pokud bude systém správně a efektivně využíván, tak teprve poté budou naplněny cíle, které od něho firma očekává.**

## 6 ZÁVĚR

V diplomové práci byla stanovena výzkumná otázka a několik cílů. Firma Sanap Kostelec s.r.o., má **široké spektrum konkurentů**. Avšak **konkurenční výhodou** je, že **žádný z nich nedisponuje zároveň ostřírnou nástrojů a velkou výstavní halou s prodejnou** produktů od renomovaných značek. S tímto souvisí i fakt, že **spolupracuje s mnoho dodavateli**, kteří jsou v některých případech i konkurenty. Již na základě zjišťovaných informací z dotazníkového šetření, byla podpořena myšlenka, že **system CRM by byl pro firmu zajímavým nástrojem pro zlepšení komunikace se zákazníky**. Tím, že firma **prozatím nedisponuje žádným systémem**, ve kterém by měla databázi kontaktů, tak nemá téměř žádný přehled o svých zákaznících. V dnešní době jsou zákazníci nároční a mají mnoho možností, kde nakoupit a využít služby. **Aby si firma udržela stále zákazníky a získala i nové, musí se neustále zlepšovat a dělat maximum pro vytváření dobrých vztahů**. Proto lze říci, že CRM systémy jsou dnes jistým trendem a nástrojem pro upevnění pozice na trhu.

Protože **většina zákazníků jsou podnikatelé a zaměstnanci firem**, které se zabývají dřevozpracujícím průmyslem, je zde častější možnost **obměny náradí, strojů a nástrojů ve svých dílnách**. Systémy CRM umožňují vytváření konkrétních cenových nabídek, které mohou být cíleně vystaveny v době, kdy má firma uchovanou informaci o tom, jak dlouho tyto nástroje, stroje a náradí vlastní. Právě proto může mít implementace takového systému do firmy významný podíl na zlepšení fungování firmy.

Na základě výsledků získaných z některých otázek, lze také firmě Sanap doporučit, aby **přemýšlela o rozšíření počtu zaměstnanců**. Toto doporučení je opodstatněno i faktem, že se prozatím pouze majitel stará o prodej strojů. **Díky rozšíření týmu by se mohlo rozrůst i portfolio zákazníků, a právě i tento nový zaměstnanec by naplno využíval funkce CRM systému**.

Závěrem lze tedy říci, že cílem výzkumné otázky bylo zjistit, zda by zavedení systému do firmy Sanap Kostelec posílilo pozici na trhu. **Firma by měla** na základě zjištěných informací, ať už z analýzy firmy, tak z dotazníkového šetření, **investovat do implementace CRM systému**. Díky tomu by mohla budovat dobré vztahy se

svými zákazníky, **upevnit pozici na trhu a získat určitou konkurenční výhodu.**  
Cíle práce byly naplněny a z výsledků vzešlo i několik doporučení, které firma Sanap Kostelec může využít pro své podnikání.



# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## ODBORNÁ LITERATURA

- [1] BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.
- [2] BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně: koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-655-1.
- [3] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada, 2002. Management v informační společnosti. ISBN 8024704013.
- [4] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [6] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [7] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [8] LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.
- [9] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
- [10] NOVOTNÝ, Jaroslav. *Instrumentárium CRM na trhu výherní techniky*. Ostrava: Key Publishing, 2015. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-233-4.
- [11] NOVOTNÝ, Ota, Jan POUR a David SLÁNSKÝ. *Business intelligence: jak využít bohatství ve vašich datech*. Praha: Grada, 2005. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1094-3.
- [12] PAYNE, Adrian a Pennie FROW. *Strategic Customer Management Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. ISBN 9781139057417.
- [13] SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

- [14] TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-2472728-8.
- [15] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 8024745208.
- [16] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 8024705699.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [1] *Atollon* [online]. □ 2018 [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <http://www.atollon.cz/crm>
- [2] *B2B VS. B2C CRM...WHAT'S THE DIFFERENCE?* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <https://www.oncontact.com/crm-software/b2b-vs-b2c-crm/#>
- [3] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [4] *Mapa České republiky* [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [www.mapaceskerekrepubliky.cz](http://www.mapaceskerekrepubliky.cz)
- [5] *PROFIS CRM systém na míru* [online]. [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://www.crm-profis.cz>
- [6] *RAYNET* [online]. © 2017 [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <https://raynet.cz>
- [7] SMILANSKY, Oren. *10 CRM Trends to Watch in 2017* [online]. January 2017 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/10-CRM-Trends-to-Watch-in-2017-115513.aspx>
- [8] *VISTOS CRM* [online]. □ 2017 [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://www.vistoscrm.cz>

## DALŠÍ ZDROJE

- [1] Archiv firmy Sanap Kostelec s.r.o.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Prvky CRM .....	9
Obrázek 2: Architektura CRM .....	11
Obrázek 3: Marketingový trychtýř .....	22
Obrázek 4: Logo firmy .....	35
Obrázek 5: Struktura firmy Sanap Kostelec .....	37
Obrázek 6: Loga dodavatelů nářadí .....	40
Obrázek 7: Pohledy do výstavních prostor .....	41
Obrázek 8: Sídlo firmy a okruh působení v ČR .....	45
Obrázek 9: Propojení VISTOS CRM a POHODY .....	78
Obrázek 10: Moduly VISTOS CRM .....	79
Obrázek 11: Propojení RAYNET CRM a Pohody .....	81

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Průměrná měsíční hrubá mzda pro Královéhradecký kraj.....	47
Tabulka 2: Vývoj HDP.....	48
Tabulka 3: Rozložení podniků .....	50
Tabulka 4: Váhy kategorií.....	67
Tabulka 5: Váhy kategorií.....	69
Tabulka 6: Ceny licencí CRM systémů .....	84
Tabulka 7: Bodové hodnocení systémů na základě určených kritérií.....	85

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Základní informace .....	53
Graf 2: Velikost firmy .....	54
Graf 3: Hlavní obor činnosti.....	55
Graf 4: Znalost firmy Sanap.....	55
Graf 5: Jak se respondent o firmě Sanap dozvěděl.....	56
Graf 6: Jak často zákazník nakupuje/využívá služeb ve firmě Sanap .....	57
Graf 7: Spokojenost zákazníků se službami.....	58
Graf 8: Využití služeb a nákupu ve firmě Sanap.....	59
Graf 9: Nejčastěji ostřené nástroje .....	59
Graf 10: Přibližná hodnota ostření za měsíc .....	60
Graf 11: Využívá respondent svozu ostření nástrojů? .....	61
Graf 12: Nejoblíbenější značky nářadí.....	62
Graf 13: Od jaké značky vlastní respondent nářadí.....	62
Graf 14: Priority při nákupu nářadí .....	63
Graf 15: Co je pro zákazníky při nákupu přes e-shop nejdůležitější?.....	64
Graf 16: Navštěvuje respondent webové stránky? .....	64
Graf 17: Jak často navštěvuje respondent webové stránky firmy? .....	65
Graf 18: Uvítali by respondenti spuštění e-shopu?.....	65
Graf 19: Co očekává respondent od e-shopu?.....	66
Graf 20: Jaké zboží nejčastěji respondent nakupuje přes internet (které souvisí s dřevozpracujícím průmyslem) .....	67
Graf 21: Celkové hodnocení spokojenosti se službou ostření .....	68
Graf 22: Hodnocení webových stránek respondenty .....	69

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Oskenované zadání práce

## Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Nicol Klapalová a jsem studentkou navazujícího magisterského oboru Informační management. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro tvorbu diplomové práce, která nese název Efektivní zavedení CRM systému ve firmě Sanap Kostelec s.r.o. Dotazník je anonymní, proto se prosím nikam nepodepisujte.

Děkuji Vám za Váš čas.

## OTÁZKY OBECNÉ

- 1) Vyberte prosím odpověď:
  - a. jsem podnikatel/zaměstnanec
  - b. nepodnikám (student, důchodce, kutil, nezaměstnaný)
- 2) Velikost firmy (vyplní pouze podnikatel):
  - a. 0 – 9 zaměstnanců
  - b. 10 – 99 zaměstnanců
  - c. 100 – 249 zaměstnanců
  - d. > 250 zaměstnanců
- 3) Hlavní obor mé činnosti je (výběr z více možností):
  - a. masiv
  - b. lamino
  - c. tesař
  - d. plasty
  - e. stavebnictví
  - f. pila – prvovýroba
  - g. kovovýroba
  - h. jiné: ....
- 4) Znáte firmu Sanap Kostelec?
  - a. ANO
  - b. NE

Pokud jste odpověděli v předchozí otázce NE, pokračujte prosím na otázku číslo 13.

- 5) O firmě Sanap Kostelec jste se dozvěděli:
  - a. doporučení od známého
  - b. na internetu
  - c. v odborných časopisech/novínách
  - d. oslovil mě obchodní zástupce
  - e. jiné, uveďte:
 

---
- 6) Jak často nakupujete/využíváte služeb firmy?
  - a. každý týden
  - b. alespoň 1x za 14 dní
  - c. alespoň 1x za měsíc
  - d. alespoň 6x do roka
  - e. příležitostně
- 7) Jak jste spokojeni se službami ve firmě Sanap Kostelec (personál, informační zdroje, dodací lhůty,...)
  - a. jsem spokojen, nemám výhrady
  - b. jsem spokojen, ale pořád je co zlepšovat, uveďte, co přesně byste zlepšili:
 

---
  - c. nejsem spokojen. Napište, co Vám nejvíce vadí a proč nejste spokojeni:
 

---
- 8) Ve firmě Sanap Kostelec využívám:
  - a. služby broušení/ostření
  - b. nákupu zboží
  - c. nákup zboží i služby broušení/ostření

**Pokud nevyužíváte služby broušení/ostření, pokračujte prosím na otázku číslo 13.**

9) Jak jste spokojen s kvalitou broušení/ostření? (1 – nejsem vůbec spokojen, 10 – jsem maximálně spokojen)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10) Nejčastěji broušené/ostřené nástroje jsou:

11) Jaká je Vaše přibližná hodnota broušení/ostření za měsíc?

- a. do 499 Kč
- b. 500 – 999 Kč
- c. 1000 – 1999 Kč
- d. 2000 – 4999 Kč
- e. 5000 – 9999 Kč
- f. nad 10000 Kč

12) Využíváte svozu a rozvozu broušení?

- a. ANO
- b. NE

13) Jaká je Vaše oblíbená značka nářadí?

14) Pokud vlastníte akumulátorové, elektrické či pneumatické nářadí, od jaké značky? (výběr z více možností)

- a. MAKITA
- b. MAFELL
- c. FESTOOL
- d. BOSCH
- e. PREBENA
- f. Jiné, uveďte: .....

15) Při výběru akumulátorového, elektrického či pneumatického nářadí se soustředíte na (vyberte maximálně 3 možnosti):

- a. značku
- b. cenu
- c. technické parametry
- d. funkčnost
- e. délka záruky
- f. pozáruční servis

**E-SHOP a webové stránky**

16) Co je pro Vás při nákupu přes internet nejdůležitější? (vyberte maximálně 2 možnosti/uveďte vlastní)

- a. nižší cena
- b. kvalita služeb
- c. větší výběr zboží
- d. věrnostní program pro zákazníky
- e. rychlost dodání
- f. jiné, uveďte: .....

17) Navštěvujete webové stránky firmy Sanap Kostelec?

- a. ANO
- b. NE

**Pokud jste odpověděli v předchozí otázce NE, nevyplňuje prosím následující otázku**

18) Jak se Vám stránky líbí? (1 – vůbec se mi nelíbí, 10 – velmi se mi líbí)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



19) Jak často navštěvujete stránky firmy Sanap Kostelec?

- a. každý týden
- b. několikrát do měsíce
- c. několikrát do roka

20) Uvítali byste spuštění e-shopu?

- a. ANO
- b. NE

21) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ANO, co očekáváte od spuštění e-shopu?

---

22) Jaké zboží, které souvisí s dřevozpracujícím průmyslem, nejčastěji nakupujete přes e-shop? (možnost vybrat vícero odpovědí)

- a. elektrické ruční nářadí
  - b. pilové kotouče
  - c. brusivo
  - d. stopkové frézy
  - e. frézovací nástroje
  - f. hoblovací nože
  - g. kolíkovací vrtáky
  - h. lepidla a spojovací materiál
  - i. nenakupuji přes internet
  - j. jiné, uveďte:
-

## Příloha 2: Oskenované zadání práce

Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu  
Akademický rok: 2017/2018

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika  
Forma: Prezenční  
Obor/komb.: Informační management (im2-p)

## Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. Klapalová Nicol	Lično 131, Lično	11600302

## TÉMA ČESKY:

Systém CRM jako nástroj pro upevnění pozice firmy Sanap Kostelec s.r.o. na trhu

## TÉMA ANGLICKY:

CRM as a tool for consolidating the position of Sanap Kostelec s.r.o. on the market

## VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D. - KM

## ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl: Cílem práce je analyzovat současnou situaci ve firmě Sanap Kostelec s.r.o. a získat odpovědi na výzkumnou otázku majitele firmy, zda by zavedení systému CRM pomohlo upevnit pozici firmy Sanap Kostelec na trhu.

Osnova:

- 1) Úvod
- 2) Literární rešerše
- 3) Cíl práce, volba metodologie
- 4) Analýza současné situace firmy Sanap Kostelec s.r.o.
- 5) Shrnutí výsledků a návrh doporučení
- 6) Závěry
- 7) Seznam použité literatury, přílohy

## SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- 1) BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.
- 2) LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
- 3) LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-3155-1.
- 4) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 8024745208.

Podpis studenta:

*Klapalová Nicol*

Datum:

*12.4.2018*

Podpis vedoucího práce:

*MS*

Datum:

*12.4.18*