VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZAVEDENÍ CRM SYSTÉMU VE ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL FOR THE IMPLEMENTATION OF A CRM SYSTEM IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. Tomáš Kameník
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2021

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	**Bc. Tomáš Kameník**
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	**doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.**
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zavedení CRM systému ve zvolené společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhu na zavedení CRM systému ve vybrané společnosti a jeho následná implementace do vybraných interních procesů za účelem zvýšení prodeje zboží a nabízených služeb. CRM systém bude dále aplikován v marketingu, za účelem zvýšení propagace společnosti. K naplnění cíle bude využita analýza průzkumu trhu v oblasti dodavatelů CRM řešení.
Průzkum trhu následně poslouží k výběru nejvhodnějšího dodavatele.

Základní literární prameny:

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. Podniková informatika. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2615-1.

CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80251-0798.

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

XWESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře.
1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 8024705699.

SUCHÁNEK, Petr. E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-84-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D. ředitel	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá implementací CRM systému do vybrané společnosti zabývající se prodejem zdravotnických potřeb v kraji Vysočina. Teoretická část práce obsahuje základní vymezení pojmů spadajících do oblasti moderních technologií 21. století. Cílem teoretické části je čtenáři vytvořit prostředky pro vhled do vybraných analýz, které budou v další části práce využívány. Jedná se o business model Canvas, SWOT analýzu, analýzu rizik a jiné využité nástroje. Analytická část vytvoří vhled do využívání metod a analýzy v konkrétní společnosti a ukáže přímou aplikaci v praxi. Závěrečná část práce se věnuje procesu implementace CRM systému do podnikatelské praxe s následným využitím do konkrétních interních procesů v rámci podnikatelské činnosti. Tato návrhová část popisuje interní procesy před implementací a následně nastíní metodiku práce po již implikovaném systému do procesu.

Klíčová slova

CRM systém, Implementace, zdravotní péče, The Value Proposition Canvas.

Abstract

The diploma thesis deals with the implementation of a CRM system in a selected company dealing with the sale of medical supplies in the Vysočina region. The theoretical part of the work contains a basic definition of concepts falling into the field of modern technologies of the 21st century. The aim of the theoretical part is to create a means for the reader to search for selected analyzes, which will be used in the next part of the work. These are the Canvas business model, SWOT analysis, risk analysis and other use of tools. The analytical part creates an overview of the use of methods and analyzes in a particular company and shows the direct application in practice. The final part of the work is devoted to the process of implementing a CRM system into business practice with subsequent use in specific internal processes within business activities. This design part describes the internal processes before implementation and then outlines the methodological work after the already implied system into the process.

Key words

CRM system, Implementation, Health care, The Value Proposition Canvas

Bibliografická citace

KAMENÍK, Tomáš. *Návrh na zavedení CRM systému ve zvolené společnosti* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-12]. Dostupné z:https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133827. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vít Chlebovský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. května 2021

_____

podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé práce panu doc. Ing Vítovi Chlebovskému, Ph.D za cenné a přínosné rády, kterých jsem mohl během psaní této diplomové práce vždy využít a v neposlední řadě, také děkuji za čas, který mi v průběhu realizace práce věnoval. Dále bych rád poděkoval majitelům a zaměstnancům společnosti Kameola, kteří mi poskytli potřebné informace.

OBSAH

ÚVOD **11**

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE **13**

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE **15**

1.1 Hlavní myšlenka diplomové práce 15

1.1.1 Základní pojmy v oblasti implementace CRM systémů 15

1.2 Podstata CRM systému 16

1.3 Principy CRM systému 16

1.3.1 Operativní 17

1.3.2 Analytické 17

1.3.3 Kolaborativní 18

1.4 Implementace CRM systémů 19

1.5 Bariéry při implementaci CRM systému 21

1.6 Zákazníci a tržní segmentace 23

1.6.1 Typologie zákazníka 24

1.6.2 Vztahy se zákazníky a klíčový zákazník 26

1.6.3 B2B trh 27

1.6.4 B2C trh 28

1.7 Business Intelligence 29

1.8 Analyticko - výzkumné metody 31

1.8.1 SWOT analýza 32

1.8.2 Lewinův tří fázový model změn 36

1.8.3 Analýza 7S 38

1.8.4 Porterův model pěti sil 40

1.8.5 Analýza rizik projektu 43

1.8.6 The Value Proposition Canvas 45

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE 54
2.1 Představení společnosti 54
2.1.1 Předmět podnikání 55
2.2 Porterův model pěti sil 55
2.2.1 Vyjednávací síla odběratelů 55
2.2.2 Stávající konkurenti 58
2.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů 61
2.2.4 Substituty 61
2.3 Analýza 7S 62
2.4 SWOT analýza 68
2.5 Lewinův tří fázový model změn 72
2.5.1 Síly inicializující proces změny 73
2.5.2 Identifikace agenta změny 73
2.5.3 Identifikace intervenčních oblastí 73
2.5.4 Řízení lidských zdrojů 74
2.5.5 Procesy firmy a organizace 74
2.5.6 Fáze intervence a vlastní změna 74
2.5.7 Fáze rozmrazování 75
2.5.8 Fáze změny 75
2.5.9 Fáze zmrazení 75
2.5.10 Silové pole 75
2.6 The Value Proposition Canvas 77
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ 80
3.1 Potřebné zdroje a návrh na obsazení a složení projektového týmu 81
3.2 Harmonogram implementace CRM systému 81
3.3 Potenciální rizika při implementaci CRM systému 83

3.4 Vytipování potřebných funkcionalit CRM systému pro společnost Kameola . 85
3.5 Výběr dodavatele řešení CRM systému – Průzkum trhu 87
3.5.1 Vlastnosti zvoleného CRM systému 88
3.6 Implementace CRM systému do společnosti Kameola 90
3.6.1 Současný stav zkoumaných procesů 90
3.6.2 Vybrané interní procesy po implementaci CRM systému 92
3.6.3 Náklady na realizaci změny 95
ZÁVĚR 96
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 98
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ 103
SEZNAM OBRÁZKŮ 104
SEZNAM TABULEK 105
SEZNAM GRAFŮ 106
SEZNAM PŘÍLOH 107

ÚVOD

Zákazník je klíčovou postavou v podnikatelské činnosti každého subjektu. Důvodů je mnoho, a přesto jeden zásadní. Podíváme-li se na trh zboží a služeb můžeme pozorovat výrazný boj o přízeň zákazníků. Vzhledem k poměrně nízké možnosti výrobky či služby diferenciovat je nutné konkurenční souboj vést jinak. Konkurovat lze cenou, ale pouze do jisté míry, a vzhledem k této skutečnosti se podnikatelské subjekty zaměřují na zákazníky, respektive péči o ně. Moderní doba 21. století se vyznačuje rozvojem moderních technologií.

Vznikají významné tlaky na digitalizaci a také automatizaci procesů napříč společností. Digitalizace je mnohokrát skloňovaný pojem a je vhodné se tomuto trendu přizpůsobovat. Trend v podobě automatizace a digitalizace se dotýká každého z nás. Aktuálně lze sledovat mnoho projektů, jenž jsou na moderních technologiích založeny. Není nutné jít daleko a vzpomenout na státní správu České republiky, která zahájila proces digitalizace prodeje dálničních známek. Moderní technologie pomáhají mimo jiné v boji s pandemii COVID-19 v otázce očkování obyvatelstva. Snaha automatizovat určité procesy je velice aktuální téma. Internet věci, průmysl 4.0, to jsou pojmy, které podnikatelské subjekty zcela určitě registrují a v rámci konkurenčního boje nesmí podcenit. Velice důležitá je optimalizace procesů z důvodu uvolnění kapacit a také lidských zdrojů.

Podaří-li se procesy automatizovat, vzniká časový prostor pro jiné, kreativnější, činnosti, kterými se musí firma zabývat. Řízení vztahů se zákazníky je zásadní. Nutnost vztahy ne jenom udržovat, ale také posilovat a v neposlední řadě počet zákazníků ve snaze zvyšování tržního podílu navyšovat. CRM systémy jsou v rámci péče o zákazníky důležitým nástrojem. Jak již bylo řečeno snaha automatizovat interní procesy se promítá i do oblasti prodeje zboží a služeb, do velkoobchodů, ale také maloobchodního prodeje. CRM systém je nástroj moderních technologií s rozsáhlým využitím.

Tato diplomová práce vnese vhled do problematiky zákazníků, CRM systému, jejich podstatu, základní principy fungování a také pilíře, které jsou nutnou součástí pro maximální využít tohoto nástroje. Autor se také zaměří na otázku řízení vztahů

se zákazníky, jakožto filosofii firem. Tedy pohled na typologii zákazníků, vyjasňuje pojem klíčový zákazník a jeho vliv na zisk respektive obrat firmy. Zákaznici jsou přímo spjati s trhy, kdy autor práce vymezuje a charakterizuje B2B a B2C trhy. Další kapitoly se zabývají problematikou Business Intelligence a také analyticko-výzkumnými metodami. Konkrétně se práce bude zabývat analýzou 7S, analýzou oborového okolí formou Porterova modelu pěti sil. Další analytickou metodou je SWOT analýza a také Lewin model pro řízení změny včetně metody silového pole, jedná se o nástroj, jenž napomáhá v procesu rozhodování o realizaci určité změny v podniku či firmě. Poslední analýzou, jenž je realizovaná, je analýza rizik projektu.

Praktická část práce slouží k popisu implementace CRM systému do společnosti Kameola. Jedná se o vytipování potřebných funkcionalit, které jsou vhodné pro tuto společnost, průzkum trhu v oblasti dodavatelů CRM řešení na základně požadovaných funckionalit. Jednotliví dodavatelé budou v rámci práce podrobeni srovnání a následně vybrán jeden dodavatel, jenž by měl implementaci systému realizovat. Diplomová práce se dále bude zabývat reálným využitím CRM systému v konkrétních, interních procesech společnosti Kameola. Procesy se primárně týkají snahy o zvýšení prodeje zboží a služeb a také zvyšování komfortu pro stávající zákazníky firmy. Důležitým požadavkem na CRM systém bude snaha o realizaci rozsáhlejších marketingových aktivit. Účelem implementace je výrazně zefektivnit pracovní činnosti, uspořit náklady a v neposlední řadě výrazně usnadnit práci všem zaměstnancům společnosti.

Usnadnění práce lze realizovat automatizací procesů, jimiž se zaměstnanci zabývají. Jak již bylo zmíněno, požadavkem na systém je také udržení, potažmo zesílení vztahů se zákazníky. CRM systém by měl být nápomocen pro lepší komunikaci se zákazníky a servisem obecně. Servis primárně informační, dřívější dodání informace o naskladnění zboží. Informační servis zahrnuje také možnost zpravovat zákazníky, ale i potenciální zákazníky o různých slevových akcích, ale také o akcích, které společnost Kameola realizuje. Příkladem může tzv. pěší stezka, kdy děti měly možnost v obuvi od společnosti přecházet různé povrchy, od trávy přes prašné cesty až po jehličí. Všechny tyto aktivity by měl CRM systém realizovat a zlepšovat s tím spojenou propagaci společnosti.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Aktuální doba představuje výrazný rozvoj tzv. průmyslu 3.0. Jedná se o oblast určitého pokroku v oblasti rozvoje moderních technologií, převážně automatizace a digitalizace. Trend digitalizace se projevuje mimo jiné i ve státní správě. Příkladem může být technologie v rámci prodeje dálničních známek. Podnikatelské prostředí není výjimkou a snaží se svou činnost digitalizovat. Důvodem ke snaze automatizovat a digitalizovat interní procesy popisované společnosti je sílící tlak v rámci konkurenční soutěže na poli prodeje zdravotnických potřeb, jímž se společnost zabývá, a s tím spojený nedostatek právě v oblasti implementace moderních technologií v procesu řízení firmy.

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování návrhu na automatizaci a celkově digitalizaci interních procesů společnosti. Cesta, která byla zvolena, je přes metodiku řízení vztahů se zákazníky. Celou tuto filozofii promítnout do vybrané společnosti. Hlavní myšlenka tedy spočívá v digitalizaci samotné, která bude zajištěna vybraným CRM systémem od určitého dodavatele těchto řešení.

Návrh na zavedení moderní technologie (CRM) systému bude sloužit jako podklad pro vybranou společnost, která svou činnosti realizuje v oblasti zdravotnictví. Jedná se konkrétně o prodej zdravotnických pomůcek v Jihlavě a okolí. Spádová oblast společnosti již byla v minulosti definovaná na celý okres a okraj kraje Vysočina.

K naplnění cíle bude vypracovaná analýza; převážně analýza interního prostředí společnosti. Vybrané analýzy dále poslouží k vytvoření harmonogramu implementace CRM systému do podnikatelské činnosti. Další zkoumanou oblastí budou rizika, která jsou s projektem spojena.

Úvodní část práce se bude věnovat teoretickým poznatkům využitelným pro vypracování dalších částí práce. Jedná se o analytickou část a také část návrhovou. Práce nejdříve vyjasní vybrané pojmy úzce související s oblastí implementace CRM systému. Teoretická část práce dále nabídne pohled na model Canvas. Diplomová práce zahrnuje oblast analyticko-výzkumných metod. Každá z metod, jenž práce obsahuje, bude podkladem pro realizaci implementace CRM systému samotného.

Analytická část se bude věnovat analýze tržního prostředí, ale především interního prostředí například pomocí analýzy 7S. Součásti práce bude také dotazník, jenž poslouží k analyzování míry implementace moderních technologií mezi přímou konkurencí společnosti. Nástroj The Value Proposition Canvas poslouží k identifikaci aktuální situace v rámci vybrané společnosti v oblasti zákazníků. Model The Value Proposition Canvas nabídne profil zákazníka a mapu hodnot.

Důležitou částí práce je analyzovat atraktivitu trhu. K tomu poslouží nástroj v podobě Porterova modelu pěti sil. Tento model vykresluje pět oblastí, jenž popisují právě atraktivitu odvětví, ale také chování ostatních subjektů, jako například zákaznicí a další subjekty, pod kterými si lze představit dodavatele, konkurenci. Portův model se také zabývá bariérami vstupu na trh případně možnými substituty. SWOT analýza poslouží k identifikaci hrozeb, příležitostí v rámci externího prostředí, a naopak interní prostředí bude analyzovat oblast silných a slabých stránek.

Závěrečná část (návrhová) bude zpracována jako výstup z analytické části a to tak, aby implementace CRM systému a s tím spojená digitalizace vybraných interních procesů byla realizovatelná. Návrhová část práce bude obsahovat model The Value Proposition Canvas, analýzu 7S, podrobný harmonogram implementace CRM systému, založený na Ganttově diagramu. Každý projekt přináší otázku rizik, a právě tato oblast bude v práci vypracovaná, jedná se o vytipování potenciálních rizik, která by mohla projekt narušit. Důležitou součásti při identifikaci rizik je také vytvoření nápravných řešení v rámci krizového managementu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část práce obsahuje vhled do problematiky CRM systémů, zabývá se podstatou a také vymezuje základní principy v této oblasti. Vzhledem k cíli diplomové práce je v ní uvedena metodika implementace a základní aspekty, které vedou ke správnému zavádění filozofie řízení vztahů se zákazníky. Další fáze teoretické části se dotýká oblasti obchodních činností. Konkrétně se zaměřuje na problematiku zákazníků, primárně jejich možné typologie a v neposlední řadě na prostor pro možné realizace obchodů, tedy trhy. Bližší charakteristika se dotýká B2B a B2C trhů. Teoretická část se dále zaměřuje na koncept E - commerce. Poslední část se zaměřuje analyticko-výzkumnou oblast.

1.1 Hlavní myšlenka diplomové práce

Hlavní myšlenkou diplomové práce je zajistit pro vybranou společnost zvýšenou míru implementace moderních technologií do běžné podnikatelské činnosti. Konkrétně se jedná o digitalizaci a automatizaci interních procesů, které jsou realizovány na denní bázi. Existuje velké množství variant, jak lze digitalizaci realizovat. Digitalizace umožní vedení společnosti a také zaměstnancům samotným získat časový prostor pro jiné aktivity, jenž jsou neodmyslitelnou součástí běžné praxe ve společnosti. Myšlenka je tedy taková, že by se společnost ve své činnosti zamyslela nad filozofií řízení vztahů se zákazníky obecně, primárně ovšem nad automatizací interních procesů pomocí CRM systému. Právě implementace této technologie je klíčová pro vypracování této práce.

1.1.1 Základní pojmy v oblasti implementace CRM systémů

Implementace: Implementace CRM systému je přímo závislá na respektování filozofie společnosti, v niž má tento proces proběhnout. Nutností je implementovat v duchu vizí a strategických cílů. Jedná se o proces transformace filozofie v otázce řízení vztahů se zákazníky. Otázkou před realizací tohoto procesu je, jaké má vybraná společnost požadavky na CRM systém, zda udržení vztahů se zákazníky, nebo získat také nové (potenciální) zákazníky (Tvrdíková, 2011, s. 130).

Analýza podnikových procesů: Důvodem k realizaci podnikových procesů je snaha zjistit současný stav věci a řízení v oblasti prodeje nebo výroby. Rozsah analýzy

je závislý na požadavku vykonavatele. Možný rozsah je realizovatelný od řízení vztahů se zákazníky (CRM), až po celopodnikové řízení interních procesů (ERP), (Gála, Pour a Šedivá, 2009, s. 271).

Funkcionality: Pojem popisující určité možnosti (funkce), jenž je daný produkt schopný realizovat (Týden, 2021).

Zákazník: Osoba, která podnikatelské společnosti zaplatí za produkt či službu. Zákazník je pro každou firmu klíčovou postavou v konkurenčním boji (Jakubíková, 2013).

1.2 Podstata CRM systému

(Gála, Pour a Šedivá, 2009) popisuji CRM systém jako komplex aplikačního a základního softwaru. Dále autoři zmiňuji nutnost znalosti podnikových procesů a personálních zdrojů, které poslouží pro řízení a průběžné zjišťování úrovně vztahů se zákazníky. Jednu z mnoha definic nabízí (Suchánek, 2012). Autor nahlíží na CRM systém jako na proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících. Tento proces je podporován databázovou technologií.

Autor dále poukazuje na přínosy zmiňovaného procesu, jež spočívají v možnostech poznat a pochopit potřeby zákazníky. Kromě těchto výhod je vhodné zmínit určitou možnost predikce potřeb zákazníků. Klíčovou vlastnosti CRM systému je schopnost poskytnout informaci správnou, ve správný čas a na správném místě. Řízení vztahu se zákazníky není pouze systém, ale do jisté míry na něj lze nahlížet jako na filozofii firmy. Autoři se shodují v dělení CRM systému do tří kategorií (viz subkapitola níže).

1.3 Principy CRM systému

Jak již bylo zmíněno, CRM systém lze zařadit do tří základních kategorií. Jednotlivé charakteristiky vybraných kategorií jsou autorem práce analyzovány níže. Dostupná literatura nachází schodu v tomto rozdělení. Jedná se tedy o tři základní kategorie rozdělení (operativní, analytický a kolaborativní) Vyskytne-li se nesoulad, je zpravidla zapříčiněn pouze názvoslovím.

Za příklad je dobré uvést oblast kolaborativní CRM. Pro tuto oblast se vyskytuje více synonym jako jsou kooperační nebo kooperativní. Obdobně je tomu tak u operativního CRM, zde nabízí autoři také variantu operační.

1.3.1 Operativní

Do operativního CRM lze zařadit všechny softwarové aplikace, které řeší operativní záležitosti a kontakty v kooperaci se zákazníky. Dále také podporu procesů prodeje, marketingu a zákaznických služeb. Tyto procesy se nazývají „front office" (Chlebovský, 2005). „Front office" jsou vlastně určité business procesy, které se vyskytují v podnikatelském sektoru na denní bázi. Dále do operativního CRM autoři zařazují i klientská centra. Tato část v oblasti řízení vztahu se zákazníky se dále spolu podílí na úkonech souvisejících s tvorbou cen (Suchánek, 2012).

1.3.2 Analytické

Subsystém Analytického CRM slouží k odhalování skrytých informací o partnerech. Informace slouží k optimálnímu pochopení a předvídání jejich potřeb a chování. Integruje údaje ze subsystému.

Výsledkem jsou znalosti o možné ziskovosti zákazníků, segmentech zákazníků, chování dodavatelů, jejich profilech a také predikci chování v budoucnosti. Podle (Gála, Pour, Šedivá, 2009) je analytická část CRM systému realizována pomocí zákaznických dat, jež jsou získaná z operačního a kooperačního CRM. Hlavní činnosti analytického CRM jsou podle (Chlebovský, 2005):

- segmentace zákazníků,
- analýzy marketingových kampaní,
- predikce chování zákazníků.

Analytická část CRM se obvykle realizuje tak, že využívá zákaznická data získaná z operačního a kooperačního CRM, případně dalších aplikací (ERP, e - Business) (Chlebovský, 2005).

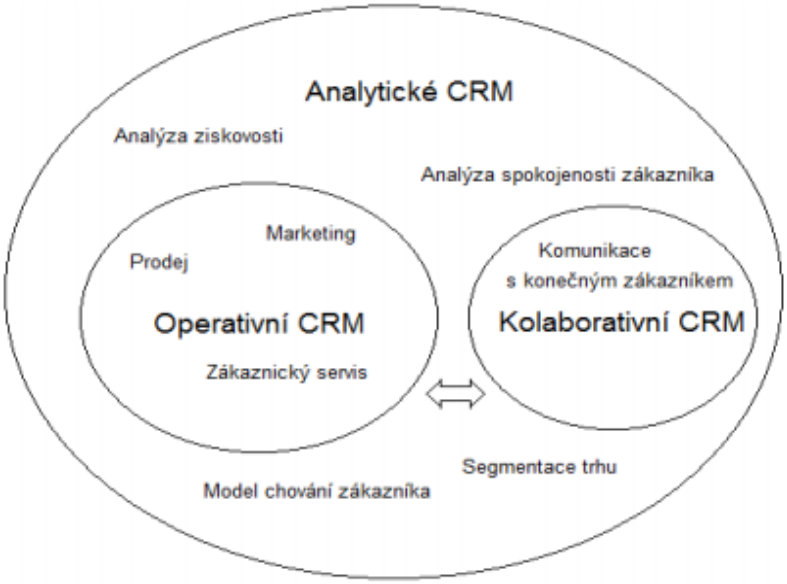
1.3.3 Kolaborativní

Představuje optimalizaci interakcí se zákazníkem a řešení vícekanálové komunikace. Cílem kolaborativního CRM je získávání a sdílení informací různými odděleními ve firmě. Účelem je zvýšení kvality poskytovaných služeb zákazníkům.

(Suchánek, 2012) poukazuje na speciální funkcionalitu v této oblasti, jedná se o funkcionalitu, jež má zajistit zvýšenou kvalitu interakce firmy se zákazníky.

Interakce spočívá v možnosti komunikace právě se zákazníky přes různé kanály. Za příklad uvádí komunikaci přes SMS, e-mail, datové schránky a jiné aplikace, které jsou dostupné.

(Wessling, 2002) popisuje nutnost propojení všech tří oblastí v rámci CRM systému. Jedná se o architekturu systému, které vytváří vzájemné vazby. Obrázek č. 1 níže nabízí možné schéma tohoto propojení.



Obrázek č. 1: Architektura CRM systému
(Zdroj: Kubíková a Lukoszová, 2013)

Cílem této práce je implementace CRM systému do podnikatelské činnosti. Vybraná společnost se řadí do kategorie firem menších. Vzhledem k této skutečnosti je vhodné se zaměřit také na možné (obecné) řešení systému. Jedno z nich nabízí (Tvrdíková, 2011) v tabulce č. 1, kde lze vidět vybranou oblast CRM a s tím spojené funkce, které spravuje.

Strukturu CRM systému pro malou firmu.

Tabulka 1:Doporučená řešení CRM systému

Oblast CRM	Funkce	Technické řešení
Kooperativní	Správa kontaktů, historie zákazníků, generování nabídek	SW pro plánování času, SW pro správu kontaktů, tabulkový kalkulátor, e-mail
	WWW a portály, online chat řízení e-komunikace	Hostování na serveru připojeném k internetu. Online chat pomocí freewaru
Operační	Podpora prodejních aktivit,	Hostované CRM aplikace
	Interaktivní servisní kanály	E-mail, chat, SW pro správu kontaktů
Analytická	Analýza zákazníků	Tabulkový procesor
	Analýza trendů, sběr dat z okolí	Služby marketingové agentury, placené databáze

(Zdroj: Tvrdíková, 2011)

1.4 Implementace CRM systémů

Implementace řízení vztahu se zákazníky do podnikatelské činnosti je zásadním krokem každého podnikatelského subjektu. Z toho důvodu je důležité věnovat implementaci CRM systému zvýšenou pozornost. Důležitou součástí v procesu implementace je respektování vizí a zaměření společnosti, v nichž bude implementace realizována. (Tvrdíková, 2011) dále poukazuje na nutnost zaobírat se otázkou cíle CRM systému. Zda se jedná o cíl získat nové zákazníky, nebo udržet a prohloubit vztah se zákazníky stávajícími.

Implementace tohoto řešení je otázkou pro celý podnik. Do tohoto procesu vstupuje top management firmy, který nastíní zmiňované vize firmy a směr, jímž se chce společnost po implementaci ubírat. Další složkou, která hraje významnou roli, je technická oblast, především informační technologie. Jiný pohled na implementaci CRM systému nabízí

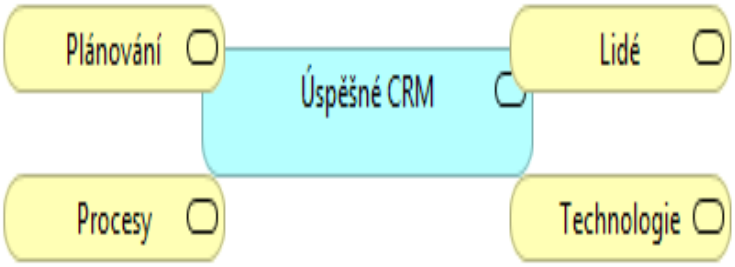
(Chlebovský, 2005). Jde o proces, jež by měl vykazovat určité principy. *„Systém musí ekonomicky efektivně pokrýt všechny důležité oblasti ovlivňující péči o zákazníky a musí být v souladu s dlouhodobou firemní strategií“* (Chlebovský, 2005, s. 134).

Dalším principem, jenž autor uvádí, je nutnost systému reagovat na dynamiku trhu. Jedná se o nepřímou úměru tedy čím méně stabilní prostředí nastává, tím větší flexibilitu musí systém vykazovat. Důvodem nároků na vysokou flexibilitu je možnost úpravy samotného systému na základě situace na trhu, tedy podle požadavků.

(Tvrdíková, 2011) popisuje složky, které přímo ovlivňují implementaci. Jedná se o:

- **plánování** - nutnost vytvořit plán a vizi pro realizaci zavedení CRM systému. Součástí plánu je nastavení měřitelných kritérii úspěšnosti projektu (KPI – Key performance indicators),
- **lidé** - personální zajištění chodu systému, ale také zapojení zaměstnanců do tvorby vize a samotného navrhování řešení. Do té to fáze vstupují právě KPI, mezi něž lze zařadit také systém odměňování,
- **procesy** - popis procesů musí být důsledný a přehledný. Popis jednotlivých procesů spolu tvoří také zaměstnanci firmy,
- **technologie** - poslední položkou, která přímo ovlivňuje průběh implementace CRM systému, jsou technologie. Důležité je začínat jednoduchými řešeními, které pomohou implementaci zrychlit a zároveň pomohou ke zlepšení průběhu interních procesů.

Autorka dále viz obrázek č. 2 níže nastiňuje možné schéma pro úspěšné CRM.



Obrázek č. 2: Předpoklady úspěšného CRM
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Tvrdíková, 2011)

1.5 Bariéry při implementaci CRM systému

Rozhoduje-li se subjekt k zavedení CRM systému do své činnosti, musí počítat s určitými překážkami, které mohou nastat. Vzhledem ke skutečnosti, že CRM systém zasahuje do mnoha interních procesů, je nutné tyto potenciální překážky respektovat a případně se snažit o jejich redukování. V rámci této problematiky je důležité si uvědomit skutečnost, že vyřešené CRM není pouze otázkou nákupu SW. Mezi obvyklé bariéry, jenž nastávají při implementaci, lze podle (STORBACKA, Kaj., LEHTINEN Jarmo R, 2002) rozdělit do čtyř kategorií. Jedná se o běžné překážky, technické, personální a informační.

Běžné

Kategorie běžných překážek představuje problematiku segmentace trhu. Typickou překážkou může být špatné detekování „našich" zákazníků a také neschopnost rozhodnout, kteří zákazníci mohou být pro činnost společnosti klíčovými. Pro řízení vztahu se zákazníky je segmentace zásadní z mnoha důvodů. Systém má za úkol zajistit určitou péči o zákazníka. Aby tomu tak mohlo být, je nutné zákazníky poznat, a na základě těchto zjištění vytvořit koncepci prodeje či marketingu, která bude vytvořena na míru potřeb konkrétního zákazníka a do určité míry usilovat o individuální přístup.

Znalost zákazníka je výhodná také z ekonomického hlediska. Otázka marketingových akcí, kdy je při vysoké znalosti „našeho" trhu třeba vytvořit marketingové akce efektivně, čímž je dosaženo snížených nákladů v oblasti marketingu (Gála, 2006).

Informační

(Gála, 2006) tvrdí, že pro optimální využívání CRM je důležité dodat do systému relevantní data. Jedná se primárně o tvorbu databází. Databáze, která bude konsolidovat informace o zákaznicích. Opět, jak již bylo řečeno, je to výhodné v otázce tvorby marketingových kampaní. Existuje-li taková databáze, muže podnikatelský subjekt systematicky sledovat informace o prodeji. Příkladem může být možnost detekování individuálního prodeje pomocí CRM systému.

Individuálním prodejem může být myšleno prodej na míru, kdy společnost zaznamená u zákazníka X opakovaný nákup určitého typu zboží, a na základě této informace

vytvořit pro zákazníka novou kalkulaci ceny či možnost zisku dalších benefitů. Tvorba databáze je přínosná také pro interní procesy, kdy nevznikají komunikační neshody, kdy zaměstnanci jednotlivých oblasti nemají jednotné informace o zákaznících.

Technické

Oblastí technických bariér je nutné se zabývat již ve fázi rozhodovacího procesu o zavádění CRM systému. Je důležité analyzovat aktuální technickou vybavenost společnosti. Nutnost vzít v potaz technickou vybavenost z pohledu softwaru, ale také hardwaru (Chlebovský, 2005). Stran softwaru je trh obklopen dodavateli CRM řešení a je tedy nutné rozhodnout, který z potenciálních dodavatelů je pro konkrétní podnik optimální.

Kromě funkcionalit systému je vždy důležité na jednotlivé nabídky dodavatelů nahlížet také z ekonomické perspektivy. Vstupní investice mohou být v závislosti na rozsahu CRM řešení relativně vysoké. Faktory, které je vhodné brát před samotnou implementací v potaz, popisovala kapitola 1.3. (viz výše). Jednalo se tedy o personál, procesy, technologie a také nutnost plánování.

Personální

Zaměstnanci, respektive personální zajištění CRM systému, je velice podstatné pro požadovaný chod všech procesů, jenž mají být řízený. Zavádění nových technologií je v podnikatelské činnosti, respektive přijetí této skutečnosti zaměstnanci, častou bariérou. Obecně lze říct, že změna nebývá vždy přijata s kladnou odezvou.

Právě nutnost eliminovat tuto barieru je pro top management firmy zásadní otázkou při implementaci nové technologie do procesu na denní bázi. Primárně se jedná o obavu z nárůstu povinností, neschopnost technologii porozumět, ale v neposlední řadě také strach o možnosti „nahrazení“ činností právě moderními technologiemi (Chlebovský, 2005). Top management firmy má možnost tyto obavy eliminovat kvalitním proškolením a také ujištěním, že CRM systém, ale i jiné moderní technologie, jsou implementovány za účelem „ulehčení” pracovní činnosti zaměstnanců.

1.6 Zákazníci a tržní segmentace

Podnikání je proces vedený za účelem zisku, jenž je získáván za pomoci zákazníků. Pojem zákazník lze definovat jako osobu, domácnost, firmu, ale i stát. Obecně platí, že zákazníkem je pro určitý podnikatelský subjekt každý, kdo zaplatí za libovolnou službu nebo produkt. Zákazník je správně popisován, jako hnací motor podnikatelských subjektů v cestě za kladným hospodářským výsledkem. Potřeby zákazníka jsou pro podnikatelské subjekty alfou a omegou jejich činnosti. (Jakubíková, 2013) dále poukazuje na nutnost firem, jenž spočívá v realizaci výzkumu v oblasti chování zákazníků. Důvodem je nutnost znát zákazníky a jejich potřeby.

Dnešní metodika výzkumu v této oblasti se zaměřuje spíše na kvalitu zákazníků než kvantitu. Kvalita zákazníků je míněna ve smyslu množství oslovených, tedy kvalita představuje ty zákazníky, kteří byli vybraní pomocí marketingových nástrojů. Trendem je specifikovat „naše“ potenciální zákazníky a zaměřit se na uspokojování jejich konkrétních potřeb.

(Vaštíková, 2014) k těmto účelům tržní segmentaci definovala jako, proces rozdělování skupin kupujících, podle jejich potřeb a typem přístupu k realizaci transakce (obchodu). Dále uvádí, že existuje více možností, jak segmentaci realizovat. Například geografické (územní) zaměření, nebo demografické (věk, pohlaví a národnost). Dalším možným zaměřením společností v rámci tržní segmentace je oblast socioekonomická, kdy vytváří marketingové kampaně v závislosti na sociálním statusu, výši příjmů u potenciálních zákazníků. Tyto kroky vedou k možnosti uspokojování potřeb zákazníků, co nejvíce individuálně.

Autorka dále popisuje proces segmentace samotné a rozděluje je do tří etap. Jedná se o určení segmentačního kritéria, zhodnocení alternativních tržních segmentů, výběr tržního segmentu samotného. Uspokojování zákaznických potřeb lze považovat za cestu k potenciálnímu zisku v rámci výsledku hospodaření.

Cestou, jak lze uspokojovat potřeby zákazníků, je realizace služeb nebo také výroby. Transakce se realizuje na trhu, například B2B či B2C (charakteristiky těchto trhů nastiňuji níže). Definovat trh zcela obecně lze například takto: „*Trh je prostor, v němž*

řada firem usiluje o stejné zákazníky, a to o ty, kteří jsou ochotni nakupovat určité produkty" (Jakubíková, 2013, s. 59).

1.6.1 Typologie zákazníka

Optikou prodejce lze zákazníky rozdělit do čtyř typových skupin. Jedná se o sociabilní typ zákazníka, byrokratický typ zákazníka, diktátorský typ zákazníka a poslední skupinou jsou výkonní typy zákazníků. (Vysekalová a kolektiv, 2011) je charakterizovali následně:

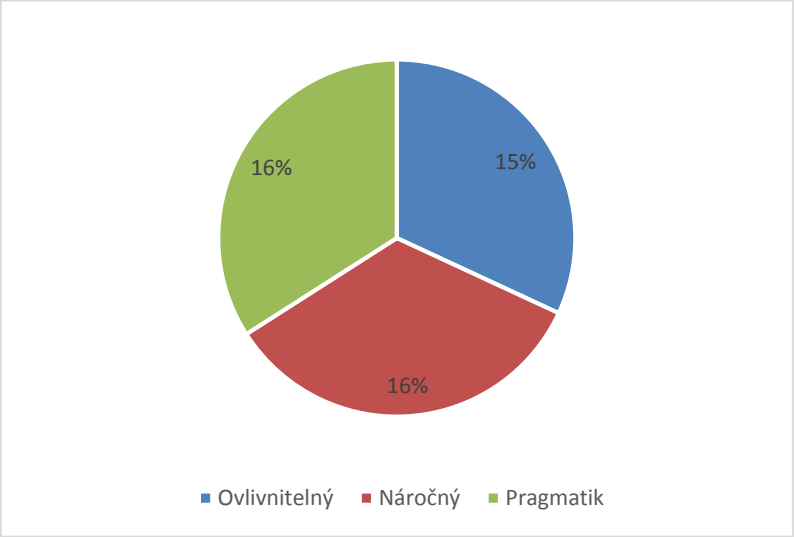
- **sociabilní typ** - tento typ zákazníků se vyznačuje přátelským stylem jednání, bez konfliktní. Z pohledu prodejce je tato část zákazníků velice vhodná pro obchodní styk. Jsou to právě ti, kteří se rychle nadchnout nad téměř každou nabídkou, zároveň je ovšem důležité nabídku stejným stylem jednaní podat, tedy přátelsky s důrazem, že prodávaný výrobek/služba je dobrou investicí,
- **byrokratický zákazník** - na první pohled vytváří u prodejce pocit souhlasu, ale opak bývá pravdou, zákazník tohoto typu se vyznačuje svou nerozhodností a snahou své rozhodnutí o koupi, respektive „nekoupi" oddalovat. Z těchto důvodů je prodejce tlačen do velké míry trpělivosti,
- **diktátorský typ** - pocit mít vždy pravdu, vyskytují se známky egocentrismu a také snahy zpochybnit získané informace. Diktátorský typ je na druhou stranu ochotný riskovat. Výhodu pro prodejce lze vidět v potenciální dlouhodobé spolupráci. Diktátorský typ bývá zákazníkem věrným,
- **výkonný typ zákazníka** - jedná se o zákazníky, kteří jsou nezávislí, samostatní. Mají jasnou představu o nákupu produktu či služby, kterou hodlají realizovat. Z těchto důvodu lze tento segment považovat za rychle se rozhodující.

Zmiňované skupiny zákazníků je důležité v podnikatelské činnosti detekovat a jako prodávající se přizpůsobit konkrétní skupině s cílem realizovat obchod. Jiným aspektem vedoucím k realizaci obchodu je tedy naslouchání respektive zjišťování motivace zákazníka k nákupu (Nový a Petzold, 2006).

Další možné rozdělení, již pouze jmenovitě, nabízí (Němeček, 2002), který rozděluje zákazníky do mírně odlišných skupin. Uvádí, že na trhu se vyskytují: **Bio zákazníci, vizionáři, hedonističtí zákazníci** a poslední skupinou jsou tzv. **zákazníci**

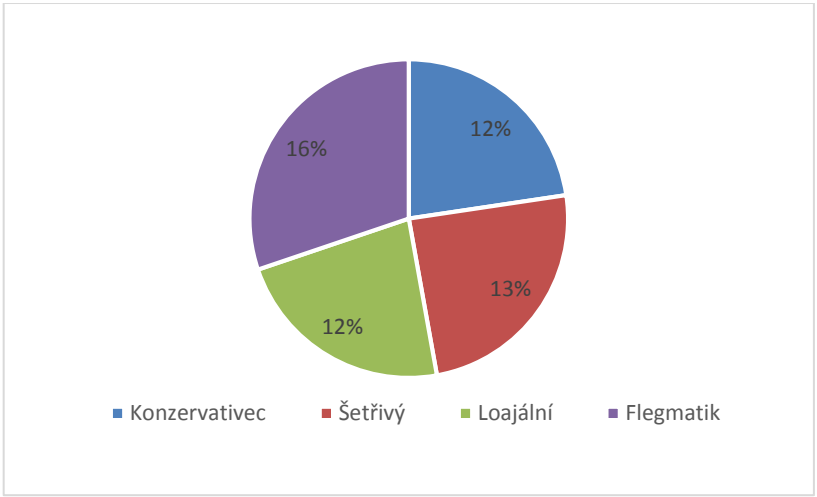
s představivostí. Zaměříme-li se na oblast České republiky rozeznává (Vysekalová a kolektiv, 2011) tyto skupiny, jenž znázorňuje graf č. 1 a graf č. 2 níže. Tyto grafy rozdělují typy nakupujících v rámci české populace do dvou základních skupin.

První graf bere v potaz v rámci celkové nákupní orientace moderní nakupující a graf č. 2 tradiční. Poměr mezi těmito skupinami je podle (Vysekalové a kolektiv, 2011) v poměru 47 %: 53 %.



Graf č. 1: Moderní nakupující
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vysekalová a kolektiv, 2011)

Graf č. 2 níže, nahlíží na skupinu nakupujících v rámci tzv. tradičních. Největší zastoupení (16 %) vykazuje skupina „flegmatici." Dále jsou zastoupení v rámci této skupiny vyrovnaná. Ostatní vybrané vykazují 13 respektive 12 %.



Graf č. 2:Tradiční nakupující
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vysekalová a kolektiv, 2011)

1.6.2 Vztahy se zákazníky a klíčový zákazník

Zákazníkem pro podnik se stane člověk v momentu, kdy si zakoupí určitý produkt či službu. Cílem podniku je s tímto zákazníkem navázat dlouhodobý vztah, a právě k těmto účelům lze, mimo jiné využívat CRM systém. Udržení zákazníka, tedy pravidelně opakovat obchod je klíčové pro úspěšné podnikání. (Wessling, 2003) tvrdí, že z pohledu CRM je důležité realizovat kontinuální výměnu hodnot mezi podnikem a zákazníkem. Získání takové spolupráce a s tím spojené vytvoření vazby je úkol konceptu CRM. Životní cyklus zákazníka (CLV) znázorňuje obrázek č. 3 níže. CLV zároveň lze určit také numericky, pro výpočet využijme následující rovnici:

CLV = (Průměrné příjmy za zákazníka za období x * průměrná hrubá marže na zákazníka za období x)/churn

POZN: „Churn“ představuje podíl zákazníků, kteří ve společnosti, za sledované období přestane nakupovat. Udávané v procentech.

Data jsou získávaná právě z CRM systému daného podniku. Následný výsledek přináší informaci, kolik daný zákazník utratil finančních prostředků do doby, než zákazníkem být přestal.

(Wessling, 2003) v zásadě tvrdí, že v životním cyklu zákazníka se vyskytují dva základní prvky: přijetí role zákazníka a setrvání v této roli. Zda člověk přijme roli zákazníka je závislé na prospěchu, jenž mu role přinese. Jedná se tedy o poměr mezi vynaloženými náklady a prospěchem. Náklady jsou finanční, ale také časové, například samotná cesta pro zboží, ale také čas strávený nad zjišťováním informací než lze samotný nákup realizovat. Zde lze vidět další potenciální přínos CRM systému, díky kterému lze poskytnout zákazníkovi rychle a pohodlně požadované informace. Tento aspekt ovšem nesouvisí pouze se získáváním zákazníků, ale také se zákazníky současnými.

Každý typ obchodu má určitou skupinu zákazníků, které lze definovat, jako klíčový zákazník. Kdo jím může být nastiňuje (Burnett, 2002). Autor ve své knize určil za podstatné faktory pro definování klíčového zákazníka podíl na zisku nebo podíl tržbách podniku.

Tvrdí, že ten zákazník, jenž vytváří největší zisk pro firmu, je zákazníkem klíčovým. Přirozeně by se to tak mohlo zdát, a do určité míry tomu tak opravdu je, ale na pojem klíčový zákazník je nutné pohlížet více do hloubky. Klíčový zákazník představuje tržní segment a je nezbytné, aby vztahy s touto skupinou zákazníků reflektovaly plány společnosti.

Obrázek č. 3: Životní cyklus zákazníka
(Zdroj: Retently, 2019)

1.6.3 B2B trh

B2B tedy Bussiness to Bussiness představuje formu realizace nákupů a prodejů mezi podniky. (Gála, Pour a Šedivá, 2009) tvrdí, že právě tato forma představuje naprostou většinu objemu obchodu. Především v oblasti elektronického podnikání. Autoři popisují různé skupiny funkcí, jež se v B2B realizují. Jedná se o:

- prezentace; příkladem může být sebe prezentace pomocí webových stránek nebo prezentace nabízených služeb a zboží ve snaze zvýšení svého podílu na trhu,
- příprava obchodních dokumentů (objednávky, dodací listy, výdajový pokladní doklad a jiné),
- výměna obchodních dokumentů na úrovni podnikové.

(Tvrdíková, 2011) pohlíží na koncept B2B jako na obchodní transakce realizované firmami prostřednictvím veřejných nebo soukromých síti. Primárně se jedná o využívání internetu. Mezi zmiňované transakce autorka řadí nákup a prodej zboží, platby v rámci podniku, logistiku a v neposlední řadě zpětnou logistiku. Zpětná logistika představuje například reklamace. Existuje mnoho definic, jakými lze prostředí

B2B charakterizovat. Jednu z nich nabízí docent Chlebovský a ta zní: *„Obchodní vztah mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem, který produkty dále využije ve svém podnikání, na straně druhé“* (Chlebovský, 2005, s. 9).

Známe modely B2B prostředí popisuje (Tvrdíková, 2009). Mohou jimi být:

- **poskytovatel služby hodnotového řetězce** - v této oblasti se poskytovatel této služby zabývá určitou funkcí, která je obsahem právě hodnotového řetězce. Pod touto funkcí si lze představit například činnosti spojené s platbami, další z funkcí může být již zmiňovaná logistika nebo zpětná logistika,
- **integrátor hodnotového řetězce** - pod tímto pojmem si lze představit určitý proces integrace mnoha kroků hodnotového řetězce. Zabývá se mimo jiné zhodnocením informačních toků mezi jednotlivý kroky, jenž hodnotový řetězec představuje,
- posledním popisovaným modelem B2B prostředí je tzv. **Trh třetí strany**; tento pojem je obecně znám spíše v anglické podobě, tedy *3rd party marketplace*. Tento model představuje ve svém primárním pojetí uživatelské rozhraní ke katalogu produktů nebo služeb. Obvykle bývá toto rozhraní rozšiřováno o další služby propagace, logistiky nebo možnosti objednávky.

1.6.4 B2C trh

Obdobně jako výše zmíněné B2B se jedná o formu realizace nákupů a prodejů. Jak již ze zkratky vyplývá B2C definuje vztah mezi podnikem a spotřebitelem. Spotřebitel je v tomto vztahu zpravidla jednotlivec, který je zároveň koncovým spotřebitelem. Zmiňovaný vztah je realizován převážně prostřednictvím internetu. Jedná se o formu obchodního styku.

Realizace obchodu probíhá na webových aplikacích vybrané společnosti, které jsou propojeny s databázemi ERP (Enterprise Resource Planning). Consumer, tedy konečný spotřebitel, si právě na webových stránkách vybere produkt, o který se zajímá, a následně také za produkt zaplatí. Vše tedy probíhá bez „face to face“ styku mezi spotřebitelem a prodejcem (Gála, Pour a Šedivá, 2009).

Pro tento druh obchodu je typické, že se jedná o jednorázové vztahy, bez nutnosti dlouhodobé spolupráce, případně delšího smluvního podchycení. V praxi je tato forma obchodu v České republice realizovaná například společností Alza.

Obdobně, jako u B2B (viz kapitola výše), existují definované modely realizace B2C obchodu. Mezi obecně známé jsou řazeny **elektronický obchod (E - Shop)** – v podstatě se jedná o určitý katalogový, který je ovšem, jak vyplývá z charakteristiky, vedený elektronicky na webových stránkách, kde je také celý obchod včetně platby realizován. Další model B2C je **elektronické obchodní centrum.** Jedná se o koncept vícero elektronických obchodů pod záštitou jedné značky. Není neobvyklé, pokud se jedná o určitou specializovanou oblast trhu, tedy zaměření na nějaký segment, že se takové obchodní centrum stává centrem pro celé odvětví (Tvrdíková, 2011).

1.7 Business Intelligence

Business intelligence (BI) představuje soubor přístupů a IS/ICT aplikací. Aplikace, jenž podporují analytické a také plánovací činnosti organizací a podniků (Novotný, 2005). Další pohled na BI nastiňuje (Gála, Pour a Šedivá, 2009), kteří tuto problematiku definují jako sadu procesů, aplikací a technologií. Cílem je vytvořit prostředí pro manažery za účelem možnosti efektivního rozhodování v rámci podnikatelské činnosti. Příkladem oblastí, jenž zasahují do rozhodovacích procesů, jsou výroba, controlling, marketing, finanční řízení a další. (Novotný, 2005) potvrzuje důležitost BI při řízení firmy z důvodu rostoucí konkurence na trhu a s tím spojený časový tlak na manažery, kteří jsou nuceni svá rozhodnutí vydávat i přes značnou míru odpovědnosti.

Z toho vyplývá nutnost mít dostatek informací, které jsou relevantní, objektivní a rychle dostupné. Definic pro business intelligence existuje velké množství, ovšem ta prvotní byla vyřčena v roce 1989, a „postaral“ se o ni Howard J. Dresner, který BI definoval jako *„sadu konceptů a metod určených pro zkvalitnění rozhodnutí firmy“*. Nástroje BI jsou tedy orientované na potřeby manažerů a s tím spojenou podporu interních procesů. Tyto nástroje jsou velice často implementovány právě do CRM systémů. Jak již bylo řečeno manažer nebo jiný subjekt, jenž má tvořit rozhodnutí o fungování podnikatelského, a nejen podnikatelského, subjektu, potřebuje informace.

Hlavní typy dat lze podle (Suchánek, 2005) lze rozdělit do tří základních skupin. Jedná se o tyto:

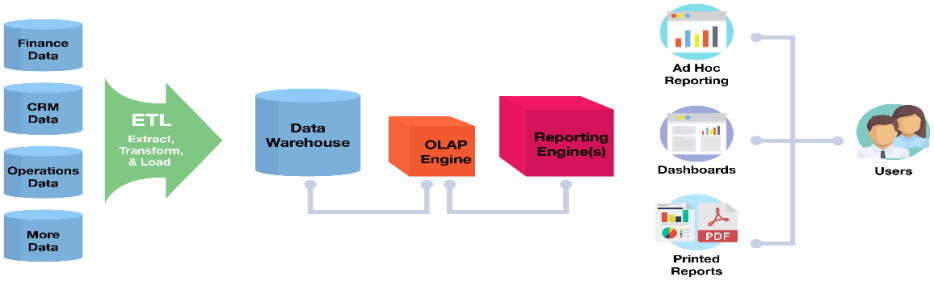
- **hlavní data (Master data)** - podstatou tohoto typu dat jsou základní objekty zkoumání. Příkladem těchto entit jsou například ceny, soubory zákazníků, soubory produktů). V kontextu master dat vystupuje další pojem tzv. Master data management (MDM). Jedná se o soubor procesů a také nástrojů, díky nímž lze řídit a realizovat obchodní aktivity (nákup, respektive prodej). Zároveň tento nástroj může sloužit také jako prostředek k řízení strukturálních aspektů ve firmě (Data o zaměstnancích firmy),
- **konfigurační data** - jak již z názvu vyplývá, tento soubor dat je popisován jako pomocný nástroj sloužící k určitým konfiguracím, například systému, který je určen k realizaci business aktivit, pod kterými si lze představit například tvorbu marketingových kampaní,
- posledním typem dat, jenž jsou v rámci této kapitoly definovány, jsou **operační data.** Soubor dat, který vychází z obchodních aktivit na každodenní bázi. (Fakturační aktivity, prodej/nákup, aktivity účetního oddělení). Pro správu tohoto typu dat se často využívá tzv. OLTP. Tento pojem vychází ze zkratek anglických slov ONLINE, transaction processing. OLTP slouží jako nástroj pro usnadnění řízení společnosti u transakčně orientovaných aplikací (Suchánek, 2005). Podstatná část všech dat je zpracována v ERP a CRM systémech. Business Inteligence je důležité spojovat s tzv. datovými sklady. Tento koncept představuje určitý typ databáze.

Organizace a výběr dat

Důležitým poznatkem stojícím za zmínku je, že Business Intelligence nevytváří žádná nová data. Pouze přebírá taková data, která byla vytvořena transakčními aplikacemi (CRM, ERP). Z tohoto důvodu BI považuje tato data (databáze) za zdrojové. CRM systémy tedy data organizují, ukládají a případně aktualizují. Následně BI aplikace mají roli spíše analytickou.

Zdrojová databáze podle (Gála, Pour a Šedivá, 2009) představuje informace o personálu, skladových zásobách, kdežto u analytické databáze, která je vytvořena právě BI aplikací, se jedná o například o tržby a jiné informace, jenž vzniknou

až po procesu analytiky. Pro lepší představu o business intelligence systému nastiňuje následující obrázek č. 4



Obrázek č. 4: Business intelligence schéma
(Zdroj: Bigdataframework, 2019)

1.8 Analyticko - výzkumné metody

Kapitola analyticko-výzkumných metod nahlíží na vybrané analýzy, jenž jsou v práci obsaženy. Konkrétně se jedná o analýzu vnitřního prostředí podnikatelského subjektu pomocí SWOT analýzy, její metodika pro vytvoření je popsaná v podkapitole 1.8.1. Další aspektem v rámci této kapitoly je model, který slouží k řízení určité změny ve společnosti, ale je použitelný pro každou cíleně řízenou změnu. Modelem pro tuto činnost byl zvolen Lewinův model, který proces změny řídí ve třech fázích, které jsou níže podrobně definované.

Součástí tohoto modelu je zpravidla analýza silového pole, která je také v této podkapitole zachycena. Další metodou sloužící k identifikace a popisu interní prostředí je analýza 7S. Zaměříme – li se na analýzu okolí firmy, byl v této diplomové práci zvolen model profesora M. Portera, jenž se zabývá pěti základními faktory, které mají přímý vliv na chod vybrané společnosti.

Diplomová práce je zaměřena na implementaci CRM systému, a právě zavádění každé změny přináší s sebou rizika, za tímto účelem nabízí práce tzv. analýzu rizik. Poslední podkapitolou v rámci analyticko – výzkumných metod je model Canvas. Konkrétně se jedná o The Value Proposition Canvas, který vychází z business modelu Canvas a zabývá se problematikou zákazníků, přesněji řečeno nahlíží na hodnotu zákazníka

pro podnik založený za účelem zisku, tedy pro podnikatelský subjekt (Design Kisk, 2019).

1.8.1 SWOT analýza

SWOT analýza představuje užitečný a snadno použitelný nástroj pro deskripci situace v podniku. Zkratka SWOT vychází z anglických slov strenghts (silné), weaknesses (slabé). Jedná se tedy o identifikaci silných a slabých stránek v rámci vnitřní analýzy podniku. Vnější prostředí podniku popisuji opportunities (příležitosti) a threats (ohrožení) (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013). Další pohled přináší (Veber, 2012), který pohlíží na SWOT analýzu jako na zkoumání vzájemných vazeb mezi jednotlivými aspekty této analýzy. Charakteristiku jednotlivých položek této analýzy nabízí (Blažková, 2007).

Silné stránky – silnou stránkou podniku lze považovat takové faktory, jenž přináší vybranému podniku silnou pozici na trhu. Jedná se tedy o oblasti, které lze považovat za výborné s potenciálem vytvořit konkurenční výhodu na trhu. Příklady těchto oblastí přináší (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013). Jsou to vlastní technologie, úspory z rozsahu nebo dostatek finančních zdrojů. Jak již bylo řečeno, oblast silných stránek představuje identifikaci vnitřního prostředí firmy/společnosti.

Slabé stránky - jak již z názvu vyplývá, jedná se o opak stránek silných. Každá společnost se musí zamýšlet také sebekriticky a do analýzy vnitřního prostředí zahrnovat také negativní aspekty, jenž vstupují do fungování firmy. Mezi významné slabé stránky řadí (Blažková, 2007) vysoké náklady, například fixní náklady za pronájem prostor či budov. Další slabou stránku autorka identifikovala v oblasti marketingu společnosti, ve smyslu nedostatečných zkušeností s marketingovými kampaněmi.

SWOT analýza ovšem nepředstavuje pouze zkoumaní podniku z pohledu vnitřního fungování. Každý podnikatelský subjekt musí reflektovat také podněty, které přichází zvenčí. Pro tento účel jsou v rámci SWOT analýzy realizovány další dva aspekty popsané níže. Jedná se o příležitosti pro podnik a naopak hrozby, jenž mohou nastat v průběhu činnosti subjektu.

Příležitost - lze charakterizovat jako určitou možnost, která by potenciálně mohla přinést zlepšení postavení na trhu v rámci konkurenčního boje v podnikatelské sféře a také šanci na zvýšení hodnoty podniku či efektivního dosahování stanovených cílů (Blažková, 2007). Tuto charakteristiku potvrzuje také (HARRISON, J. S. & St. JOHN, C. H., 2004), kteří klasifikují příležitost, jako určitou podmínku, na základě jejíhož splnění dokáže podnik do určité míry eliminovat slabé stránky a na druhé straně využit potenciál stránek silných.

Pro lepší představení přináší literatura mnoho příkladů. Za typické a lehce identifikovatelné považuje (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013) následující možnost vstupu na nové trhy, oslovení jiného segmentu trhu, vertikální integraci nebo také rozšíření nabízených služeb a zboží. (Srpová, 2011) tvrdí, že příležitosti je dobré posuzovat podle jejich atraktivity, ale zároveň z pohledu míry pravděpodobnosti na jejich úspěšnou realizaci.

Hrozby - poslední části SWOT matice jsou hrozby. Za hrozby považuje (Blažková, 2007) určitou nepříznivou situaci v okolí podniku. Právě tyto situace mohou přinášet překážky, které následně ohrožují podnik ve formě úpadku či snížení samotné hodnoty podniku. Na hrozby je důležité nahlížet ze dvou úhlů pohledu. Prvním je závažnost vybrané hrozby a také pravděpodobnost jejího vzniku (Srpová, 2011).

Na problémy při sestavování SWOT matice nahlíží (Blažková, 2007). Autorka tvrdí, že v praxi občas vznikají potíže v rámci schopnosti správného zařazení vybraných faktorů do jedné ze čtyř kategorií. Za příklad uvádí skutečnost, ve které tvůrce analýzy zaznamená příležitost do silných stránek, a naopak hrozby mohou být milně považovány za slabé stránky podniku.

Otázku správného sestavení se zabývá také (Grasseová, 2012), která poukazuje za základní principy, jenž by měly nastat při sestavování SWOT analýzy. Celkem určila čtyři takové principy; jsou jimi:

- princip účelnosti,
- princip relevantnosti,
- princip kauzality,
- princip objektivnosti.

Metodika výpočtů u SWOT analýzy je poměrně jednoduchá. Spočívá v ohodnocení čtyř zmiňovaných oblastí pomocí dvou proměnných veličin. Jedná se o váhu (důležitost) sledovaného faktoru a hodnocení faktoru. Pro úplnost je nutné dodat, že suma parametru důležitost musí být 1. Jedná-li se o parametr hodnocení, tak zde se hodnotí od 1 do 5. Následuje postup, kdy součinem těchto hodnot dostáváme první dílčí výsledky. Poté je nutné vytvořit sumu těchto součinů, čímž dostáváme výsledné hodnoty pro příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky společnosti.

Posledním krokem, je jednoduché určení součtu hodnot pro interní faktory a externí faktory.

V rámci této subkapitoly byla vysvětlena SWOT analýza za účelem seznámení čtenáře s metodikou tvorby. Právě tato analýza bude následně využita v praktické části práce k detekování aspektů SWOT analýzy. Dalšími příklady, které do jednotlivých oblastí spadají nabízí obrázek č. 5 níže.

Interní faktory	**Silné stránky (Strengths)**	**Slabé stránky (Weaknesses)**
	• Kvalitní výrobky (služby) • Tradice značky • Dobře zajištěný a fungující servis • Dobrá finanční situace • Vyškolený prodejní personál • Vysoká úroveň marketingové komunikace	• Konzervativní přístup k inovačnímu procesu • Vysoká zadluženost • Nedostatečná úroveň informačního systému • Nízký prodejní obrat • Podnik je nováčkem na zavedeném trhu
Externí faktory	**Příležitosti (Opportunities)**	**Hrozby (Threats)**
	• Příznivé podmínky na trhu • Chybná strategie konkurence • Příznivé změny v politice • Snadný vstup na nové trhy • Moderní trendy v technologiích	• Nepříznivé legislativní změny • Politické změny (destinace) • Zvýšení konkurenčního tlaku • Zvýšení rizik prodeje

Obrázek č. 5: Schéma SWOT analýzy
(Zdroj: Elearning.everesta, 2021)

Výběr marketingové strategie pomocí SWOT analýzy

Pomocí SWOT analýzy lze detekovat čtyři základní tržní strategie, které jsou identifikovány na základně silných a slabých stránek, dále také příležitostmi a hrozbami. Jednotlivé kombinace (viz obrázek č. 6 níže), vznikají sloučením těchto aspektů. Rozeznáváme čtyři základní (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013):

SO – Ofenzivní strategie je taková strategie, jenž využívá silných stránek podniku za účelem realizace příležitostí. (Veber,2012) poukazuje na problém v rámci

této analýzy v otázce nalezení vhodného tržního segmentu pomocí marketingového průzkumu.

ST – Realizace defenzivní strategie je možná za podmínky, je–li podnik silný v rámci konfrontace s přímým ohrožením, například pevné právní oddělení. Důvodem je podle autora riziko ohrožení v otázce případné neschopnosti bránit svá práva právní cestou. Jedná se tedy o postup, kdy společnost dokáže využívat svých silných stránek za účelem odvrácení nebezpečí.

WO – tzv. strategie spojenectví se zabývá možnostmi odstranění slabých stránek na základě příležitostí. Nástroji, které lze aplikovat jsou například akvizice nebo také joint venture, kdy se společnost sloučí s další společností za účelem zvýšení zisku a tržního podílu.

WT – Strategie úniku představuje závěrečnou z charakterizovaných tržních strategií. Tato spočívá ve snaze odstraňovat slabé stránky a zároveň se vyhýbat nebezpečí (ohrožení). Detekuje–li podnik ze své SWOT analýzy tuto strategii je nutné reagovat v otázce snižování výdajů v krajním případě nutností vyhlášení bankrotu. Tato strategie je primárně detekována u ekonomicky nezdravé společnosti bojující o přežití v tržním prostředí (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013).

Obrázek č. 6: Tržní strategie SWOT analýzy
(Zdroj: Ecommercebridge, 2019)

1.8.2 Lewinův tří fázový model změn

Lewinův model slouží jako jakýsi model, který má za cíl realizovat a řídit proces určité změny v podniku. (Rais a Kubíčková, 2012) rozdělují celý proces do tří základních fází. Jedná se o tzv. **rozmrazení**, **provedení plánované změny** a závěrečná třetí fáze je autory pojmenovaná, jako fáze **zamrazení.** V této závěrečné fázi dochází k fixaci provedených změn v podniku.

Než se začneme podrobněji zabývat jednotlivými fázemi Lewinova modelu je dobré se zaměřit na pojem změna. (Rais a Smejkal, 2013) poukazují na nutnost změnu provádět za účelem udržení konkurenceschopnosti podniku.

Změna se vyskytuje ve dvou podobách. První je změna, která se „přihodila." Jedná se zpravidla o situaci, kdy změna nastane jakožto důsledek nenadálé události, jenž vznikla zvenčí. Příkladem mohou být havarijní plány.

Druhá forma změny je taková změna, která je plánovaná, a tedy i řízená. Právě tento typ změny je řízen pomocí probíraného modelu. Jednu z definic pro plánovanou a řízenou změnu nabízí *(Drdla a Rais, 2001): „Racionální chápaní změny spočívá v modelování změny pomocí projektu, který je definovaný časem, zdroji (lidskými, materiální a dalšími), konkrétními procesy a měřitelnými výsledky"*. (Smejkal,2003) poukazuje na nutnost zamýšlet se nad určitými otázkami ještě před zahájením procesu změny samotné. Jedná se o tyto, následující otázky:

Které faktory (hybné síly) iniciují plánovanou změnu, jakého stavu po realizaci změny chceme dosáhnout? Zároveň je důležité se zaměřit na otázky související s realizací, proces realizace je realizován samozřejmě lidmi, z této podstaty se rekrutují otázky typu, kdo je podporovatel projektu?

A také naopak, kdo je jejím odpůrcem s potenciálem bojkotu celé plánované změny. Dále je důležité brát v potaz, které všechny oblasti podniku budou touto změnou ovlivněny. Není možné zcela paralyzovat podnikatelskou činnost, jenž by vedla k potenciálnímu ohrožení v podobě ztráty zisku.

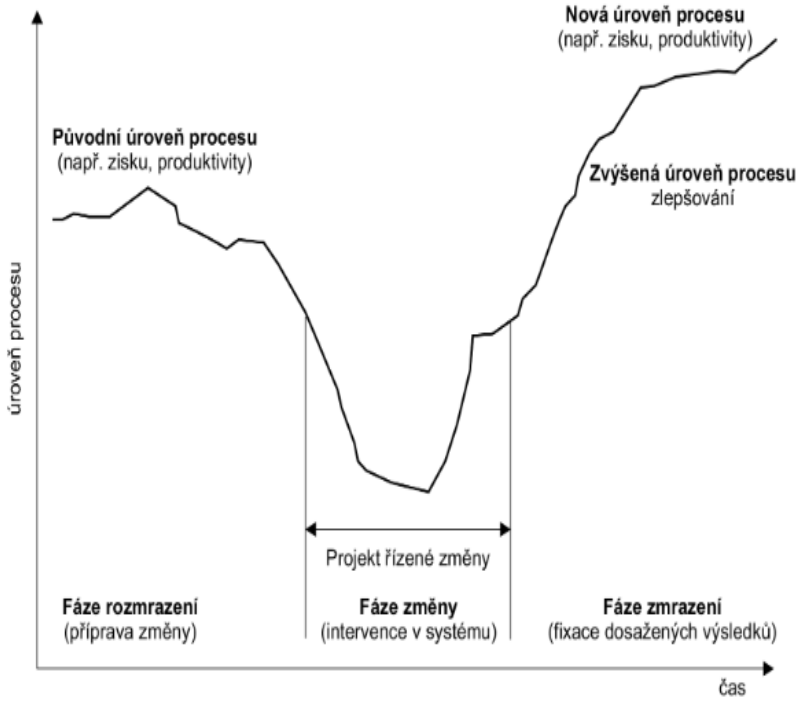
Rozhodovací proces vytváří mnoho otázek. Jednou z podstatných, jak bude intervence provedena? Jak již bylo řečeno, Lewinův model se skládá ze tří fázi a jednotlivé charakterizuje (Rais a Kubíčková, 2012) následovně:

První fáze (viz obrázek č. 7 níže) je fáze rozmrazení. Podstatou této fáze je prvotní příprava změny, která spočívá v rozvolňovaní stávajících zvyklostí a pravidel a také způsobu myšlení, které bylo dosud ve firmě aplikováno. Nastává **druhá fáze**, tedy změnová, zde se realizuje vytipovaná změna konkrétně; jedná se tady o implementaci změny do procesu.

Může se jednat o zajištění zdrojů personálních, ale také finančních. Tato fáze je možné zaznamenat do tzv. Ganttova diagramu. Model, který slouží jako nastroj pro lepší orientaci v určitém projektu.

V této fázi je nutné počítat s určitou mírou rizika a nejistoty ohledně správné implementace změny. Poslední ze tří fází Lewinova modelu je **proces fixace**, tedy ukotvení nových pravidel, zvyklostí a způsobu myšlení, jenž změna zákonitě musí přinést (Rais a Kubíčková, 2012).

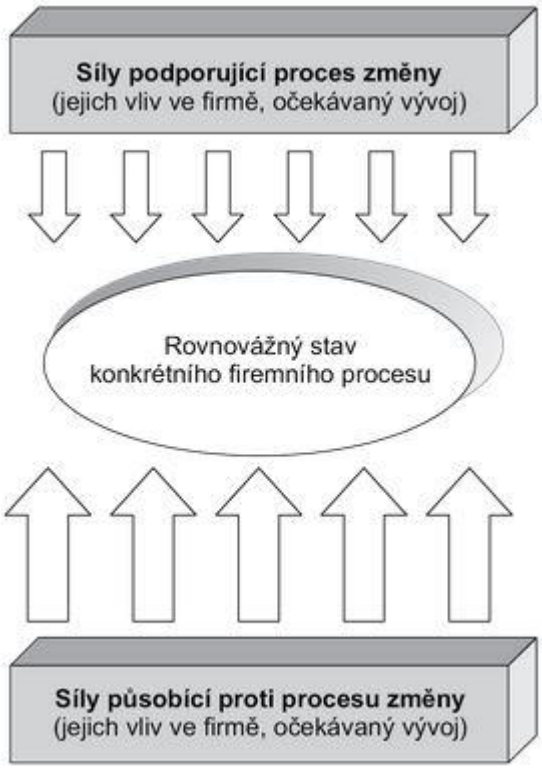
Obrázek č. 7 dále poukazuje na potenciální možnost poklesu úrovně procesů. Tento aspekt je znázorněn na ose Y vzhledem k času, jenž je znázorněn na ose X. Pod pojmem pokles úrovně procesu si lze představit například pokles v rámci ekonomických ukazatelů (zisk, obrat).



Obrázek č. 7: Lewinův model pro řízení změny
(Zdroj: Rais a Kubíčková, 2012, s. 123)

Jak již bylo v úvodu uvedeno, proces změny je realizován lidmi a každý z lidského kapitálů může preferovat svůj osobní zájem a vybraná změna může mít potenciál „zhoršení“ pracovních podmínek pro určité pracovníky. Tato skupina lidí (pracovníků), ale i objektivní faktory mohou tedy vykazovat určitý nesouhlas sezměnou. Na druhé straně existuje skupina lidí (pracovníků), faktorů, vykazující souhlas se změnou.

Aby bylo možné identifikovat míru „odporu“ ke změně, respektive náklonost k realizaci, vytváří se analýza tzv. **silového pole.** Analýza je založena na subjektivním hodnocení jednotlivých faktorů, které působí pro změnu a které proti plánované změně v podniku. Jedno z možných schémat nabízí ve své publikaci (Rais a Kubíčková, 2012) viz obrázek č. 8.



Obrázek č. 8: Analýza silového pole
(Zdroj: Rais a Smejkal, 2013)

1.8.3 Analýza 7S

Jednou z metod pro poznání vnitřního prostředí firmy je analýza 7S. Tato metoda vznikla díky poradenské firmě McKinsey a slouží k identifikaci rozhodujících faktorů, které do jisté míry podmiňují úspěch společnosti. Analýza 7S je pojmenovaná

na základě sedmi faktorů, které mají počáteční písmeno právě „S“. Jmenovitě je popsala (Hanzelková, 2013). Konkrétně se jedná o následující faktory:

- strategie (Strategy),
- struktura (Structure),
- systémy řízení (Systems),
- styl manažerské práce (Style),
- spolupracovníci (Staff),
- schopnosti (Skills),
- sdílené hodnoty (Sharedvalues).

Podrobnou charakteristiku výše vypsaných faktorů nabízí (Štědroň, 2018), který popisuje faktor **Strategie**, jako postup či způsob, jakým dosáhnout stanovených cílů.

Struktura pro autora představuje styl řízení vybraného podniku a také celkové uspořádání organizace. Faktor struktury doplňuje (Hanzelková, 2013), která nahlíží na strukturu obdobně, jedná se o organizační uspořádání ve smyslu podřízenosti a nadřízenosti, ale také připomíná nutnost zařazení kontrolních mechanismů.

Dalším ze sedmi faktorů, jenž je dobré v rámci analýzy vnitřního prostředí monitorovat, je **systém řízení**. Slovo systém lze v tom případě nahradit výrazem prostředek, konkrétně myšleno, prostředek sloužící k řízení firmy. Může se jednat o prostředky pro komunikaci, kontrolu procesu či informační prostředky. Zbylé faktory popisují autoři (Hanzelková, 2013 a Štědroň, 2018) obdobně.

Styl manažerské práce pro ně představuje přístup managementu firmy k řízení a případné řešení vzniklých problémů a také způsob chování a vystupování firmy.

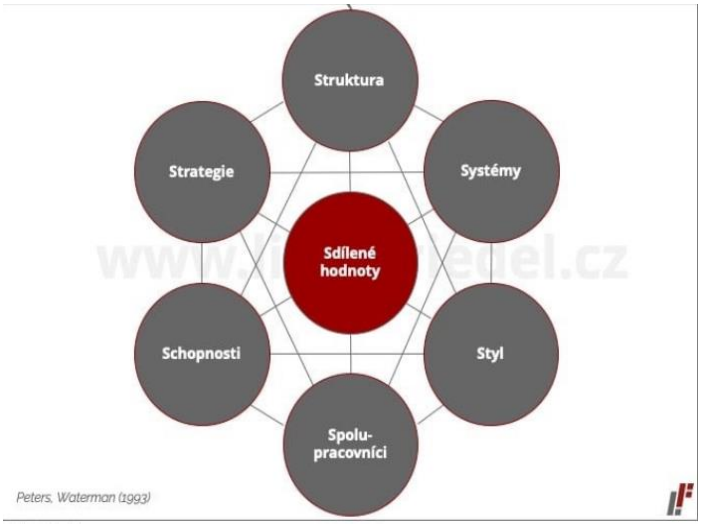
Faktor pátý v pořadí se zabývá **spolupracovníky** ve firmě. Jednoduše lze říct, že se jedná o chování pracovníků na pracovišti a s tím spojená celková atmosféra mezi zaměstnanci, jak řídícími, tak řadovými.

Faktor **schopností** je lehce odvoditelný již z názvu. Jedná se o schopnosti, tedy profesní zdatnost jednotlivých zaměstnanců ve firmě.

Posledním faktorem, jenž se analýza 7S zabývá, jsou **sdílené hodnoty**. Pod tímto pojmem si lze představit určité ideje a zavedené principy ve společnosti, která by měly

být „uctívány“ a dodržovány všemi zainteresovanými stranami (pracovníci, topmanagement, stakeholders) a jiné strany, která mají zájem na prosperitě společnosti jako celku ve snaze zvyšovat hodnotu firmy (Hanzelková, 2013 a Štědroň, 2018).

Obrázek č. 9 níže naznačuje nutnost vzájemné provázanosti jednotlivých faktorů. (Hanzelková, 2013) vysvětluje, že analýza 7S je v praxi využívaná samostatně nebo také, jako doplněk jiných metod sloužících k analýze vnitřního prostředí firmy.



Obrázek č. 9: Schéma analýzy 7S
(Zdroj: Ebschool, 2019)

1.8.4 Porterův model pěti sil

Podnikatelské odvětví se vyznačuje výrazným konkurenčním bojem. Podmínkou pro úspěšnou realizaci své podnikatelské činnosti se musí každý subjekt pravidelně informovat o svém prostředí. Základním faktorem externího prostředí je konkurence. (Svatošová, 2010) uvádí, že právě pomocí Porterova modelu pěti sil nebo také pěti faktorů pomáhá manažerům tuto oblast analyzovat. Jedná se například o konkurenční tlaky a také míru rivality na trhu.

Rivalita na trhu je určovaná faktory, jakými jsou potenciální konkurenti, dodavatelé, zákaznici a případné substituty. (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013) poukazují na fakt, jenž nastává při společném působení těchto faktorů. Jedná se o tzv. ziskový potenciál odvětví. Porterova analýza se tedy zabývá pěti prvky (viz níže), které ovlivňují podnikatelskou činnost (Svatošová, 2010). Model je znázorněn na obrázku č. 10.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Oblast, která představuje jednu z největších hrozeb v rámci analýzy. Jedná se o neprozkoumané subjekty a zároveň zde vzniká obava z určitého psychologického efektu, který spočívá v ambici zákazníků vyzkoušet „něco nového“.

Právě nově vznikající konkurence může přinést výrazný odliv zákazníku již zaběhlým společnostem na trhu. (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013) tvrdí, že míra rizika toho faktoru je závislá na barierách vstupu do odvětví. Bariery vstupu představují například úspory z rozsahu, diferenciace produktu, legislativní opatření a v neposlední řadě kapitálová náročnost.

Rivalita v rámci konkurenčního boje

Situace vyskytující se na každodenní bázi. Rivalita spočívá v „boji“, kdy se primárně jedná o přebírání potenciálních zákazníků. Existují různé strategie, jakými společnosti ovlivňují zákazníky. Konkurovat lze cenou, kvalitou a dalšími aspekty (Svatošová, 2010). Podmínky, za kterých se rivalita mezi stávajícími subjekty zvyšuje, jsou podle (Keřovský, 2006) málo rostoucí trh, velký počet konkurentů na stejném trhu, bariéry pro odchod z odvětví jsou vysoké a také skutečnost malé ziskovosti v odvětví.

Vyjednávací síla kupujících

Oblast, v níž bereme v potaz zákazníky nebo odběratele. Zákazník je pro každý podnikatelský subjekt klíčovou součástí, a právě tento element, respektive schopnost získat a také udržet zákazníka, je zásadní podmínkou pro úspěšné vedení podnikatelského subjektu (Svatošová, 2010). Zaměříme se na otázku míry vyjednávací síly zákazníků (odběratelů) vůči podniku.

(Lhotský, 2010) jí vidí především v oblastech, jakými jsou velikost či významnost zákazníka pro podnik. Dalším případem, kdy zákazník vykazuje vysokou míru vyjednávací síly, je v momentu, kdy má snadnou možnost přejit ke konkurenci. Existuje více případu, kdy kupující disponuje velkou vyjednávací silou. Poslední, ne však méně frekventovanou situací, je citlivost na změnu ceny (zboží má výraznou cenovou elasticitu poptávky).

Vyjednávací síla dodavatelů

Pokud je vyšší vyjednávací síla na straně dodavatelů existují dle (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013) způsoby, jakými to je dodavatel schopný demonstrovat. Za příklad autoři uvádí možnost zvyšování cen, snížení kvality jeho produktů/výrobků.

Obdobně jako v oblasti vyjednávací sily zákazníků, existuji i zde případy, ve kterých lze vydedukovat, že jsou to právě dodavatelé, kteří „tvoří“ podmínky pro realizaci obchodního vztahu. (Lhotský, 2010) vytipoval případy, kdy k tomuto může docházet. Dodavatel je významným pro společnost, vytváří vysoce diferencovaný produkt, je tedy obtížné pro vybranou společnost přejít ke konkurenci. Případná snaha změnu realizovat a nahradit tím stávajícího dodavatele by mohla přinést zvýšení nákladů s určitou mírou rizika získání nedostatečné kvality a jakosti.

Substituční výroby

Substituční, tedy nahrazující výrobek je výrazným rizikem pro podnikatelskou činnost v případech, kdy tento výrobek lze vyrobit s výrazně nižšími náklady a tím pádem je cena pro koncového zákazníka také nižší (Lhotský, 2010). Někteří autoři nahlíží na tuto problematikou optikou založenou na přímé úměrnosti: *„Čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví“* (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013, s. 407). Substituční výrobky tedy představují riziko v přechodu zákazníků k nákupu těchto, v mnoha případech levnějších, produktů.

Obrázek č. 10: Schéma Porter model
(Zdroj: Managementmania, 2016)

1.8.5 Analýza rizik projektu

Analýza rizik je odvětví, jehož předmět zkoumání je projekt. Projekt definovali (Tichý, 2006, s. 3) takto: *„Souhrn stávajících, probíhajících nebo budoucích hmotných a nehmotných skutečností a/nebo činností probíhajících v definovaném prostoru, definované době a za definovaných podmínek, vedoucích k definovanému cíli“*. Za projekt lze považovat například plánování dovolené, stavbu domu a mnoho dalšího. Rozmanitost příkladů nastiňuje nutnost pohlížet na pojem projekt obecně. Obdobně jako lze pohlížet na projekt, tedy rozmanitě, tak stejnou optikou lze nahlížet na analýzu rizik. Analýza rizik je široce aplikovatelný nástroj a lze využít na každý projekt.

Cílem této analýzy je vytvořit podklady, které poslouží k ovládání rizik a také podklady pro rozhodnutí o rizicích (Tichý, 2006). Nutnost tvorby analýzy rizik pro možnost rizika řídit potvrzuje také (Rais a Smejkal, 2006), který poukazuje na aspekty, jenž musí taková analýza obsahovat. Jedná se o **identifikaci aktiv -** určení typů a množství aktiv, které zkoumaný podnik vlastní; dále je nutné tuto aktivu ohodnotit a určit výši významu a s tím spojený dopad na společnost při případném poškození těchto aktiv. Třetí oblastí, která by měla být součástí analýzy rizik je **identifikace hrozeb a slabin.** Jedná se o určení vlivů a události, které by mohly negativně ovlivnit aktiva firmy.

Posledním aspektem analýzy rizik je stanovení závažnosti a také pravděpodobnost výskytu dané hrozby. (Tichý, 2006) ve své publikaci rozlišuje dva základní typy rizikových analýz, které jsou v praxi používané. První z nich je **absolutní analýza**, která slouží ke stanovení, pokud možno přesné hodnoty rizika zkoumaného projektu. Cílem vytvoření této analýzy je snaha eliminovat nebezpečí spojeným s riziky. Absolutní analýza dále může posloužit k vytvoření podkladů pro možnost přenesení rizika na třetí osobu (pojištění).

Druhou formou analýzy rizik je tzv. **relativní analýza**, která je založena na určitém porovnávání dvou nebo více projektů z hlediska rizikovosti a následné volbě vhodného z portfolia projektů.

Analýza rizik nabízí množství pojmů, jenž je vhodné definovat. (Rais a Smejkal, 2006) vymezil tyto čtyři základní:

- **aktivum:** Představuje vše, co má pro podnik hodnotu, jenž by mohla být snížení vlivem působení hrozby. Může se jednat o hmotná aktiva a také aktiva nehmotná,
- **hrozba:** Síla, osoba nebo aktivita, která má vliv na hodnotu aktivita, primárně na snížení hodnoty aktiva. Příkladem takové hrozby mohou být požáry, povodně a jiné přírodní katastrofy. Zároveň to ovšem mohou být chyby lidského faktoru nebo vývoj makroekonomických ukazatelů. Rozsah potenciálních hrozeb je výrazný a výběr příkladu tuto rozmanitost nastiňuje,
- **zranitelnost:** Stav analyzovaného aktiva nebo také slabina tohoto aktiva. Sledování zranitelnosti aktiv je důležitý aspekt při tvorbě analýzy rizik a lze na něj nahlížet ze dvou pohledů. Citlivost nebo také náchylnost aktiva na možné poškození vlivem naplnění hrozby. Druhým pohledem je kritičnost. Tento pojem popisuje míru důležitosti analyzovaného aktiva pro vybraný subjekt. Obecně zranitelnost vzniká při interakci aktiva a hrozby. Charakteristikou zranitelnosti je její úroveň,
- **protiopatření:** Jedná se o stanovený postup, který byl vytvořen výhradně za účelem eliminovat nebo alespoň zmírnit působení hrozby. Pojem protiopatření je mnohdy nahrazován pojmem scénář. Protiopatření/scénáře jsou primárně charakterizovány svou efektivitou, kdy se nahlíží na míru snížení hrozby, ale také nákladovosti, tedy kolik nákladů je nutné vynaložit na snižování míry hrozby. Tyto dva parametry jsou tedy při rozhodovacím procesu o optimálním protiopatření obvykle zahrnuty. Poslední aspekt, jenž bude v rámci definování základních pojmu analýzy rizik definován, je pojem **riziko**. Vzniká v souvislosti interakce mezi působením hrozby a aktivem.

Úroveň rizika je určena hodnotou analyzovaného aktiva, zranitelnosti a v neposlední řadě mírou/úrovní hrozby. Cesty ke snižování rizika jsou právě již zmiňovaná protiopatření/scénáře. Analýza rizik rozeznává další typy rizik, a sice **zbytkové riziko**, které lze definovat jako riziko s tak nízkou úrovní hrozby pro podnik, že podnik nepodniká žádná protiopatření k jeho snižování.

Zbytkové riziko se určuje na základě referenční úrovně a jedná se o určitou hranici míry rizika, která rozlišuje, zda je dané riziko pro podnik ohrožující a je tedy nutné zahájit

protiopatření, nebo se jedná o riziko zanedbatelné (zbytkové riziko), (Rais a Smejkal, 2006).

1.8.6 The Value Proposition Canvas

The Value Proposition Canvas vychází z metodiky Business Model Canvas. Business Model Canvas vytvořil Alexandr Osterwalder. Důvodem vytvoření tohoto konceptu byla snaha do určité míry nahradit obecně známý podnikatelský plán, který se vyznačuje výrazně širším rozsahem a v určitých situacích může působit složitě, až zmatečně. Podstatou modelu Canvas je tedy zjednodušit a zpřehlednit všechny podstatné informace do rozsahu ve formátu A4 (Design Kisk, 2019).

Model slouží pro tzv. skupinu stakeholders, tedy investoři, manažeři, ale také pro zaměstnance samotné. Výhodou tohoto modelu je bezesporu možnost rychlé orientace se v situaci ve firmě, kdy je například nutné zaujmout určité stanovisko, nebo implementovat změnu. Informace jsou tedy rychle dostupné a snadněji analyzovatelné pro všechny zainteresované strany. (Design Kisk, 2019)

Tato skutečnost, jak již bylo řečeno, může výrazně zefektivnit rozhodovací proces ve firmě. Skládá se, respektive model popisuje, nastavení určité společnosti z devíti pohledů (oblastí), kterými jsou:

Klíčový partneři

Klíčová partnerství jsou významným aspektem v každé podnikatelské činnosti. Každá společnost disponuje určitým partnerstvím v mnoha činnostech, jenž pro společnost tyto činnosti realizují. Znalost a budování klíčového partnerství přináší možnost snižování rizika. Rizika ve smyslu snížení pravděpodobnosti opoždění dodávky, například materiálu nebo jiného zboží (Maurya, 2016, Design Kisk, 2019).

Klíčové činnosti

Oblast v modelu Canvas, která je věnována kličovým činnostem. Spočívá v určení činností, jenž jsou zásádní pro udržování nastavených dobrých vztahů. Oblast kličové činnosti je také zaměřena na ty činnosti, které slouží k možnosti doručení hodnotové nabídky. Mezi vybrané aktivity (činnosti), lze zařadit výrobu, koordinaci nebo propagaci (Maurya, 2016, Design Kisk, 2019).

Klíčové zdroje

Zdroje a jejich zajištění je naprosto klíčovou podmínkou pro fungování podnikatelského subejktu. Nejedná se pouze o zdroje finančního charakteru, ale také nefinančního; například know-how, výzkum či vývoj. Charakter zdrojů lze zobecnit na hmotné i nehmotné.Tento zásadní aspekt je nutné analyzovat a kontrolovat. Model Canvas tuto oblast zahrnuje a snaží se zdroje systematicky nastinit všem osobam, jenž se fungování společnosti dotýká (Maurya, 2016, Design Kisk, 2019).

Hodnotové nabídky

Hodnotová nabídka představuje určitý výstup, který je vazaný na potřeby klientů samotných. Zmiňovaná oblast si klade několik relevantních otázek, jakými jsou: Jaká je nabízena hodnota pro zákazníka? Který z problému našeho zákazníka umíme řešit? (Maurya, 2016, Design Kisk, 2019).

Vztahy se zákazníky

Zákazník je pro úspěšnou realizaci podnikatelské činnosti zásadní součásti. Jsou to právě zákazníci, kteří „pomáhají“ tvořit zisk a také hodnotu společnosti. Právě tyto dva parametry nutí podnikatelský sektor zabývat se otázkou péče o zákazníky ve snaze udržení dobrých vztahů.

V rámci modelu Canvas se tato oblast věnuje komunikaci se zákazníkem tak, aby byla zachována před, v průběhu, ale také po realizaci nabídky (Maurya, 2016, Design Kisk, 2019).

Kanály

Kánaly ve smyslu slova komunikační kanály, kterými lze realizovat zmiňovanou komunikaci se zákazníky. Jedná se například o telemarketing, reklamu v massmediích, či obchodní veletrhy, kde je možné výrobky fyzicky vystavit, nabízet a také realizovat prodej samotný (Maurya, 2016). Dále exituje další typ kánalu. Jedná se o distribuční. Konkretně, který ze segmentu v rámci zákazníků je preferován. Distribuční kanály jsou zajisté využívány tak k přijatelné distribuci hodnoty samotné.

Zakaznické segmenty

Popis a určení zákaznických segmentů, na které bude model orientován je důležitou součásti ke zvýšení prodejů. Model Canvas slouží jako nástroj, který pomůže uvědomit si otázky, kdo je náš zákazník, zda má společnost tzv. klíčové zákazníky atd.

Segmentace trhu je v oblasti podnikání zásadní aktivitou. Slouží k lepší orientaci se na trhu a s tím spojenou možností vytvářet nabídky na míru potenciálním zákazníkům, které lze cíleně oslovit, podle předpokládaných preferencí a přání (Maurya, 2016).

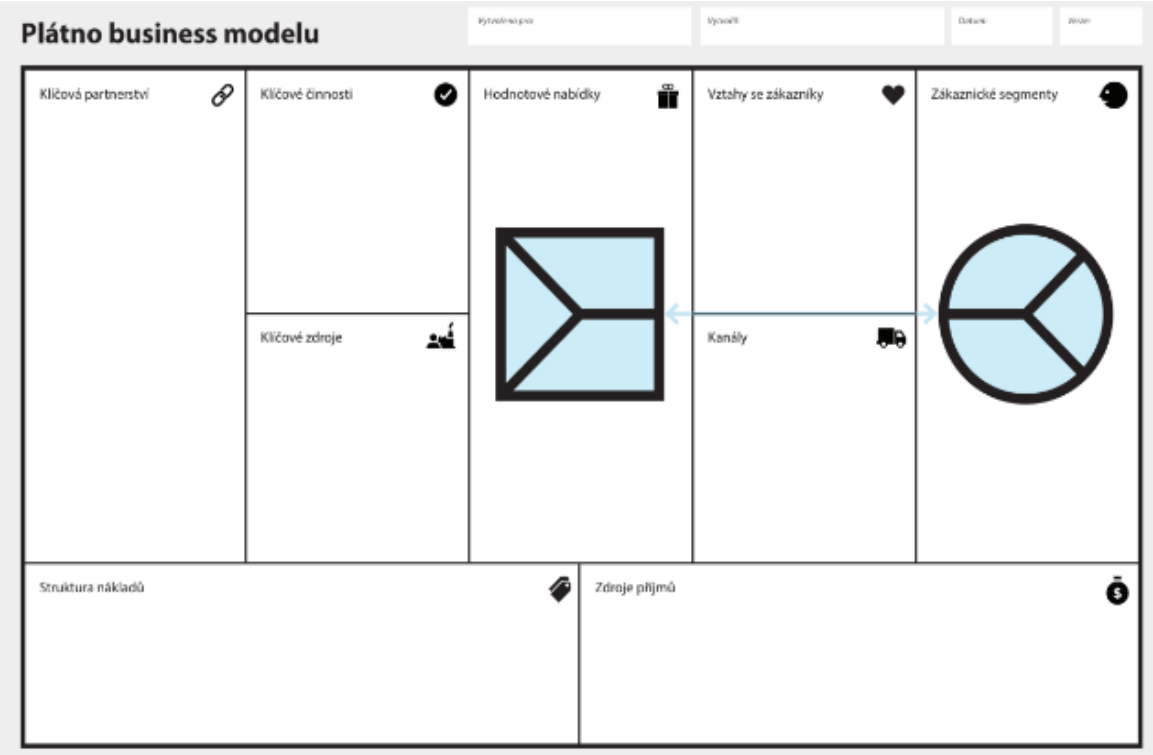
Zdroje přijmů

Model popisuje možnosti, jakými může zákazník platit za realizované služby. Při zahrnutí tohoto aspektu do modelu je nutné brát v potaz také otázku preference samotných zákazníků v oblasti formy placení – rozhodnout, který způsob platby a pro který segment bude nejvíce přivětivý. Obecně známe platební nástroje jako jsou platba kartou, faktura či převod na bankovní účet. (Maurya, 2016) tvrdí, že hodnota výroby či služby by vždy měla převyšovat účtovanou hodnotu samotnou.

Struktura nákladů

Jedná se o všechny typy nákladů a jejich struktury, které vstupují do fungování firmy, jenž model Canvas vypracovává. Jedná se o fixní náklady a také náklady variabilní. Fixní náklady jsou takové, jejichž výše se nemění v závislosti na objemu realizované produkce nebo možností poskytnutých služeb a jejich hodnota je tedy stálá. Příkladem fixního nákladu může být pronájem prostorů pro výrobu a realizaci podnikatelské činnosti. Variabilní náklady jsou přesným opakem nákladů fixních. Tedy jejich objem roste s objemem vyprodukované produkce (Maurya, 2016).

Business model Canvas (viz níže na obrázku č. 11) tedy primárně slouží k zohlednění přání a potřeb zákazníků. Popisuje vybrané aspekty (viz výše) a každý z nich je do určité míry založen na potřebě udržení, či posílení vztahů se zákazníky (Maurya, 2016).



Obrázek č. 11: Business model Canvas
(Zdroj: Osterwalder et al., 2016)

Samotný **The value proposition Canvas** představuje nástroj, který slouží ke snaze vytvářet hodnoty pro zákazníky vybrané společnosti. *„Value Proposition popisuje benefity, které může zákazník od vašich produktů a služeb očekávat“* (Osterwalder et al., 2016, s. 32). Model obsahuje dvě oblasti, první je **profil zákazníka** a druhá je tzv. **mapa hodnot**. Charakteristika obou oblastí bude dále předmětem zkoumání v rámci práce. The value proposition Canvas si klade za cíl obě tyto oblasti spojit a nalézt bod styku, jenž představuje určitý soulad. Jak již bylo naznačeno, The Value Proposition Canvas se dělí na dvě základní oblasti – profil zákazníka a mapa hodnot. První z nich, jíž se budeme zabývat, je právě profil zákazníka (Osterwalder et al., 2016).

Profil zákazníka lze rozdělit do tří částí (viz obrázek č. 12 níže). První z nich, označena číslem **1**, představuje úkoly zákazníků. Tyto úkoly lze definovat, jako všechny činnosti, jenž se zákaznici snaží ve svých životech zvládnout. Jedná se o pracovní, ale také osobní problémy. Důležité je z pozice společnosti nahlížet na problémy zákazníků z jejich perspektivy. Existují tři základní typy zákaznických úkolů:

Funkční úkoly

Představují takové úkoly, při kterých se zákazníci pokouší ve svých životech vyřešit zcela konkrétní úkoly. Autor za příklad uvádí snahu zlepšit úroveň stravování.

Společenské úkoly

Kategorií těchto úkolů lze definovat jako snahu zákazníků o zvýšení svého postavení, snahy vyšší sebeprezentace ve snaze vytvořit dojem vyššího společenského postavení. Snahou být veřejností vnímání jako kompetentní osoba.

Emocionální úkoly

Emocionální úkoly vznikají za předpokladu, že zákazník touží po nějaké emoci. Touží cítit bezpečí, touží po emoci v podobě jistoty. Bezpečnost je často skloňována v oblasti finančnictví, například v investičních aktivitách. Emocí, jenž může zákazník „vyžadovat," je velké množství. Jednou z těchto emocí může být také stabilita (Osterwalder et al., 2016).

Kromě tří prioritních úkolů zákazníka, existují také **podpůrné úkoly**. Za podpůrné úkoly se považují ty, které zákazník plní v závislosti na nákupu, respektive spotřeby hodnot. Podpůrné úkoly se klasifikují ve třech oblastech. Jmenovitě se jedná: o **nákupčí hodnoty** (analýza výrobků, srovnání nabídek, obecně lze říct, že se jedná o aktivity spojené s procesem rozhodování se o koupi dané hodnoty).

Spolutvůrcem hodnoty se stává zákazník v momentu, kdy realizuje aktivity, jež mají potenciál zvyšovat hodnotu. Jedná se o formu spolupráce se společností. Příkladem je vytvoření zpětné vazby, v ojedinělých případech o kooperaci na tvorbě samotného produktu nebo služby. Poslední oblastí v rámci podpůrných úkolů je samotný **zprostředkovatel hodnoty**. Oblast, která se vyznačuje v situaci, kdy končí životní cyklus hodnoty výrobku či služby (likvidace produktu), (Osterwalder et al., 2016).

Druhou částí v rámci profilu zákazníka jsou **obtíže.** Tento aspekt je na obrázku č. 12 níže označen číslicí **2.** Obtíže představují vše, co zákazníka obtěžuje v realizaci plnění úkolů (viz výše), tedy co může bránit ve finální realizaci. Obtíže jsou děleny do tří kategorií:

Nechtěné výsledky

Primárně se jedná o obtíže funkčního charakteru, tedy že výrobek, či služba nefunguje, respektive není realizována správně nebo přináší nežádoucí, vedlejší účinky. Do této kategorie lze zasadit také možnost, kdy zákazník zaznamená nechtěné vlastnosti zakoupené hodnoty (výrobku, služby).

Překážky

Překážku lze definovat jako situaci, kdy je zákazníkům znemožněno tzv. úkoly plnit, nebo je tyto situace (překážky) zpomalují. Významnou četnost vykazuje překážka časového charakteru, lidově řečeno: „nemám čas“.

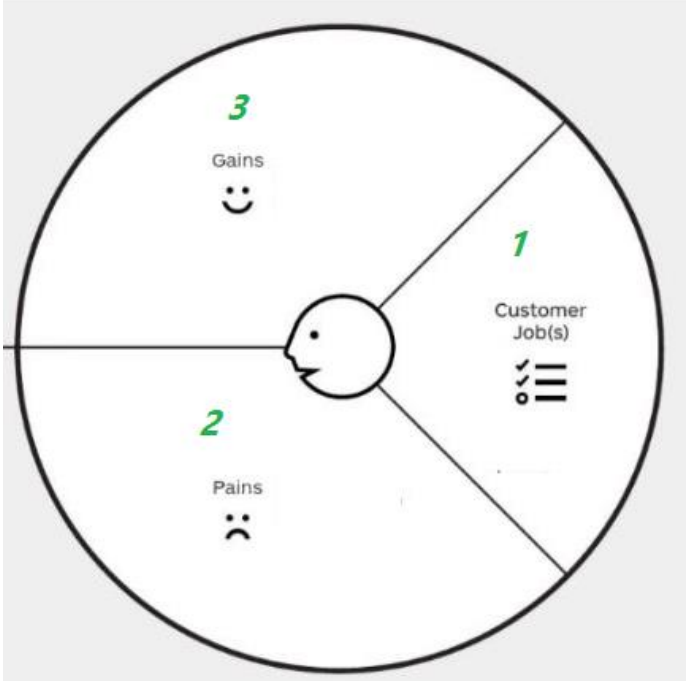
Rizika

Nechtěné výsledky, jenž nejsou žádoucí a přináší s sebou negativní důsledky. Nastávají převážně v situacích, kdy je zvolené řešení potenciálním rizikem pro důvěryhodnost společnosti. Dalším příkladem může být porušení bezpečnosti výrobků muže přinést likvidační důsledky (Osterwalder et al., 2016).

Na počátku charakterizování profilu zákazníka, jakožto jedné ze dvou základních oblasti The Value Proposition Canvas, bylo zmíněno, že jej dělíme na tři oblasti. Závěrečnou z nich označenou číslem **3** (viz obrázek č. 12 níže) jsou **přínosy**, které popisují výsledky, které zákazníci vyžadují. (Osterwalder et al., 2016) definovali přínosy jako chtěné, očekávané, požadované nebo neočekávané.

- **Požadovaný přínos:** Jednoznačné a nutné přínosy, které jsou nutnou podmínkou, aby zákazník produkt koupil. Například jedná – li se o nákup mobilního telefonu, zcela základním přínosem je možnost telefonování. Tento příklad jednoznačně nastiňuje, o jak základní úroveň požadavku na produkt se jedná.
- **Očekávaný přínos:** Z názvu plynoucí skutečnost, že se jedná o kategorii požadavků na produkt či službu, které zákazník považuje za běžný, i přestože absence tohoto přínosů není přímo závislá na funkčnosti produktu samotného. Příkladem může být opět mobilní telefon, u nichž se předpokládá příznivý design.

- **Chtěné přínosy:** Skupina přínosů u produktu, které jsou na vyšší úrovni potřeb zákazníka. Jedná se o přínosy v kategorii, které usnadňují manipulaci pomocí moderních technologií, například možnost zapnutí mobilního telefonu pomocí otisku prstů.
- Posledním přínosem, který autor definoval jsou přínosy **neočekávané.** Výrazně převyšující očekávání zákazníků či přání zákazníků. Jedná se o přínosy, které mohou být dokonce pro zákazníka zcela nové, bez předchozího povědomí o jejich existenci.



Obrázek č. 12: Profil zákazníka v rámci The Value Proposition Canvas
(Zdroj: Osterwalder et al., 2016).

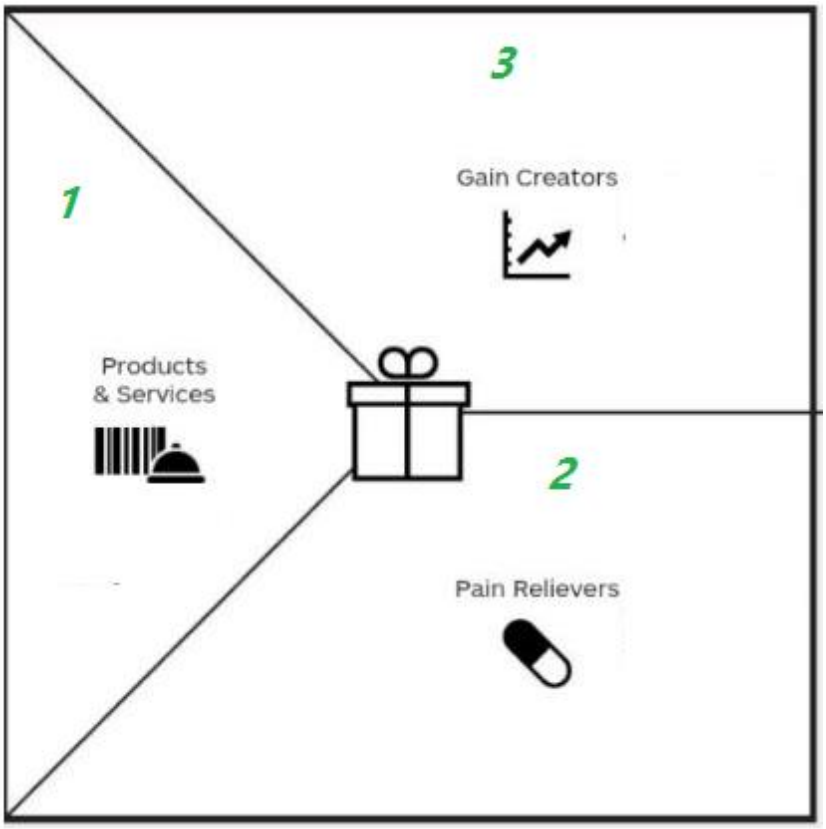
Mapa hodnot, obdobně jako profil zákazníka, lze rozdělit do tři částí. Toto rozdělení znázorňuje obrázek č. 13 níže, ve kterém jsou jednotlivé časti číselně rozlišeny. Jedna představuje **Produkty a služby**. Číslo dvě označuje řešení **potíží,** a poslední část, označena číslem tři, se zabývá **tvorbou přínosů** (Osterwalder et al., 2016).

Produkty a služby: Klíčová oblast v rámci hodnotové mapy. Produkty a služby představují vše, co představuje hodnotovou nabídku. Jedná se právě o veškeré nabízené produkty a seznam. Lze si představit určitý seznam, kde jsou všechny tyto položky definované – analogicky lze přirovnat k výkladní skříni. Seznam může být rozšířen také o podpůrné procesy, které mohou přinést zákazníkovi hodnotu. Servis, balení a jiné.

Hodnotové nabídky, tedy prodkuty a služby, mohou mít charakter hmotných, nehmotných, digitálních (online doporučení) a také finančního charakteru (podílové fondy).

Řešení obtíží: Tato oblast popisuje aktivity, které slouží k možnosti eliminovat, případně zcela redukovat, situace, které mohou zákazníky odradit od koupě. Aktivity bráníci těmto obtížím mohou být například snaha snižovat možnost frustrace zákazníků, snaha úspory času a energie zákazníků. Snaha neustálého zlepšování, aby nebyla koupě zatížena obavami z nízké jakosti produktů a služeb. Zmiňované nástroje jsou definované tak, aby odstraňovaly prioritní obavy zákazníků.

Tvorba přínosů: Nyní se zaměříme na aktivity společnosti, jenž by měly zajišťovat přínosy pro zákazníky. Přesně určuje metodiku, jak očekávané přinosy implementovat. Obdobně jako u řešení obtíží, je nutné zabývat se každým jednotlivými přínosy, které byly u zákazníků definovány. Otázky při tvorbě přínosu mohou být například: zvýšení dostupnosti služeb pro zákazníka, zajistění úspory času, případně financí, zvyšování kvality (Osterwalder et al., 2016).



Obrázek č. 13: Mapa hodnot The Value Proposition Canvas
(Zdroj: Osterwalder et al., 2016).

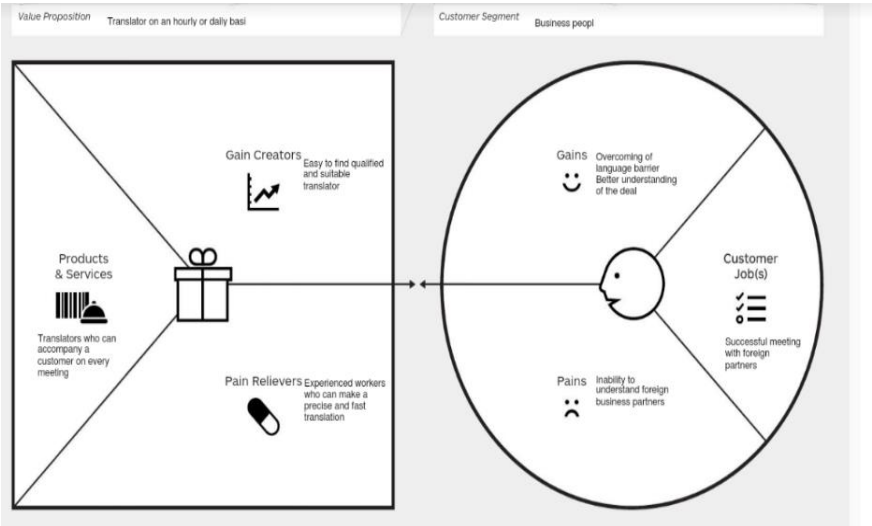
Soulad

Soulad nastává v momentu, kdy jsou zákazníci zaujati hodnotovou nabídkou. Popisovaný jev tedy nastáva, když se společnosti podaří zaměřit na důležité úkoly, vyřešit problémy a v neposlední řadě dokáže vytvořit přínosy, jenž jsou od zákazníků požadovány či po nichž touží. Hledání souladu je určitý proces, při kterém se vytváří hodnotové nabídky pro konkrétní služby a produkty. Soulad představuje shodu mezi tím, co společnost nabízí a tím, co si zákazníci žádají. Soulad se realizuje ve třech fázích:

První z nich spočívá v identifikování úkolů, přínosů a obtíží zákazníků. Společnost realizuje druhou fázi za předpokladu, že zákaznici reagují převážně kladně na hodnotovou nabídku a tím pádem je nabídka etablovaná na trhu. Závěrečná třetí fáze vzniká v momentu, kdy je realné vytvořit samotný business model, jenž je ziskový. Možnost souladu lze ověřit anlýzou, která se zabývá výzkumem v oblasti zákaznického segmentu.

Konkrétně si klade otázku: **Zaměřuje se společnost na oblasti, které zajímají potenciální zákazníky?** Odpověď na tuto otázku by měla být založena na skutečnosti, kdy jsou všechny aktivity propojeny se zákaznickými úkoly, obtížemi a také přinosy. Soulad tedy lze definovat, jako výstup z procesu ve formě nalezení úspěšné hodnotové nabídky (Osterwalder et al., 2016).

Soulad mezi mapou hodnot a profilem zákazníka zobrazuje obrázek č. 14.



Obrázek č. 14: Celkový soulad v rámci The Value Proposition Canvas
(Zdroj: Osterwalder et al., 2016)

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola se zabývá analyzováním současné situace společnosti Kameola. Představení společnosti, včetně popisu podnikatelské činnosti obsahuje podkapitola 2.1. Další část této kapitoly je věnovaná praktické aplikaci vybraných modelů a analýz do praxe, konkrétně do odvětví maloobchodu - prodej zdravotnických pomůcek v rodinné společnosti. Kapitola analýza přímo navazuje na teoretické poznatky, které jsou definované v předchozí částí této práce. Jedná se o aplikaci vybraných metod, jakými jsou analýzy (SWOT, 7S). Dále bude teoretické zjištění aplikováno do Lewinova modelu, včetně analýzy silového pole.

Podnikatelské subjekty nerealizuji své činnosti ve vakuu, z těchto důvodů je nutné zahrnout také analýzu vnějšího prostředí pomocí modelu Porterových pěti sil. Závěr této kapitoly se zaměří na analýzu rizik, kde budou vytipovány konkrétní potenciální rizika, s přesahem v rámci identifikace nápravných opatření, za účelem snižování míry dopadu na projekt implementace CRM systému.

Vzhledem k charakteru této diplomové práce, tedy podpoření rozvoje filosofie řízení vztahů se zákazníky v rámci společnosti Kameola, obsahuje práce aplikaci modelu Canvas, který má za cíl definovat profily a hodnoty zákazníků pro společnost. Tento model se zaměřuje na zjišťovaní požadavků, očekávání či přání zákazníků. Neméně důležitým cílem je identifikace segmentů zákazníků, na které je vhodné soustředit pozornost, například marketingovými nástroji za účelem zvýšení tržního podílu a růstu ekonomického zisku.

2.1 Představení společnosti

Název: Kameola, a.s.

IČO: 46172408

Rok vzniku: 2013

Webová adresa: www.kameola.cz

Adresa: Komenského 1350/20, Jihlava 586 01

Kameola
zdravotnické potřeby
zdravotní obuv

(Zdroj: Kameola, 2021)

2.1.1 Předmět podnikání

Společnost Kameola (dále také jen „společnost“) se zabývá prodejem zdravotnických pomůcek. Jedná se o maloobchodní prodej. Mezi základní sortiment patří prodej zdravotních bot, inkontinenční pomůcky, tlakoměry, tonometry a jiné. Společnost má smlouvy se zdravotními pojišťovnami. Existuje zde tedy prodej na poukazy od lékařů. Další aktivitou, jenž společnost realizuje, je školení na tejpování bolestivých partií těla. V neposlední řadě je předmětem podnikáni společnosti provádění diagnostiky nohou. Jedná se o 3D skenování chodidel za účelem optimalizace výroby vložek do bot na míru.

2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model představuje analýzu oborového okolí. Zahrnuje pět základních faktorů, tedy dodavatele, odběratele, substituty a v neposlední řadě konkurenci. Konkurence tento model rozděluje do dvou kategorií. Stávající a potenciální, tedy potenciálně nově vzniklá, která na podnik působí v blízké budoucnosti. Řeší-li firma v rámci určitého rozhodovacího procesu své okolí, je vhodné se všemi výše jmenovanými faktory zabývat a zamýšlet se nad aktuální situací v rámci těchto faktorů.

2.2.1 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratele, tedy kupující, ve společnosti Kameola lze rozdělit do dvou základních skupin. Jedná se o zákazníky, kteří realizují svůj nákup za vlastní finanční prostředky bez možnosti plného či částečného hrazení pojišťovnou. Ti mají sílu ovlivnit cenu z toho důvodu, že společnost musí reagovat na jejich požadavky jak na kvalitu, tak také do určité míry cenu. Prodej zdravotních potřeb je odvětví, kde se hlavní konkurenční boje odehrávají na bázi cenové konkurence.

Z toho tedy vyplývá, že zákazník „tlačí“ cenu dolů. Druhou skupinou jsou zákazníci, jenž mají od lékaře tzv. poukazy. Jedná se o dokument, který vystaví lékař na určité zboží, který opravňuje zákazníka obdržet svou pomůcku s finančním přispěním zdravotní pojišťovny. Zde je tedy síla kupujících v otázce ceny či poptávaného zboží nulová. Kupující nemá žádný vliv tyto aspekty ovlivnit. Pokud bychom nahlédli na odběratele služeb ze socio-geografického pohledu, tak nejčastěji, vzhledem k charakteru podnikatelské činnosti, jsou klíčovými zákazníci věkové kategorie 65+.

Právě proto mají demografické změny či struktura společnosti velký vliv na otázky ekonomické. Pokud se zaměříme na věkové rozložení obyvatelstva v okrese Jihlava, tedy místa působení společnosti Kameola, tak nám data (viz tabulka č. 2 níže) naznačují počty obyvatel v rámci sledovaných oblastí.

Tabulka 2: Věkové složení obyvatelstva v okrese Jihlava

	Věkové hranice			
Rok / věk	0-14	15-64	65 a více	Průměrný věk
2015	17 845	74 445	20 329	41,6
2016	17 974	73 736	20 939	41,8
2017	18 182	73 255	21 493	42,0
2018	18 337	72 878	21 938	42,2
2019	18 448	72 830	22 350	42,4

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

Ze statistik je tak jednoznačně viditelný trend stárnutí obyvatelstva, kdy průměrný věk ve společnosti vzrostl z roku 2015 do roku 2019 o 0,8 let. Tato skutečnost je pro společnost Kameola považovaná za potenciální příležitost pro rozvoj a zvýšení prodeje. Oblasti Humpolce, Větrného Jeníková, Telče, Třeště a dalších okolních vesnic či městysů, lze považovat za spádovou oblast zákazníků pro společnost. Spádová oblast je znázorněna na obrázku č. 15 níže. Důvodem takového rozsahu spádové oblasti není diferenciovaná nabídka produktů samotných, ale jedná se především o možnost realizace diagnostiky vložek na míru.

Tato služba je v rámci kraje méně obvyklá. Důležitým aspektem pro využívání těchto služeb není v tomto případě věková hranice. Vložky na míru jsou vyžadované napříč věkovými kategoriemi. Díky této skutečnosti je dobré rozlišit potenciální zákazníky. Jedná-li se o prodej produktů samotných je, jak již bylo zmíněno, největší zastoupení v kategorii 65+ let věku. Ovšem diagnostika chodidel tento statistický jev nevykazuje, a lze říct, že tato služba je realizována ve velké množství zákaznických segmentů. Od dětí, až po důchodový věk po celé spádové oblasti pro společnosti.

Obrázek č. 15: Spádová oblasti zákazníků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mapy.cz)

Pro společnost Kameola se sídlem v Jihlavě je tedy důležité realizovat jak prodej, tak také realizaci této služby.

Tabulka č. 3 znázorňuje Věkové složení obyvatel města Jihlavy v letech 2015 – 2019.

Tabulka 3: Věkové složení obyvatelstva v městě Jihlava

	Věkové hranice			
Rok / věk	0-14	15-64	65 a více	Průměrný věk
2015	16 050	66 020	17 881	41,5
2016	16 150	65 441	18 427	41,7
2017	16 351	65 074	18 938	41,9
2018	16 458	64 823	19 342	42,1
2019	16 545	64 822	19 707	42,3

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

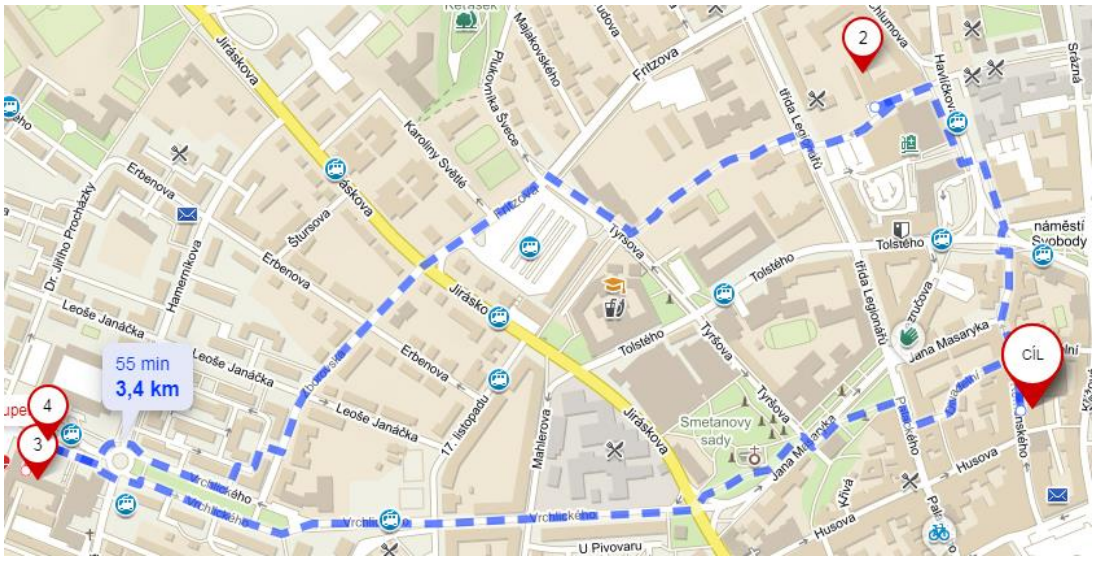
2.2.2 Stávající konkurenti

Konkurence v odvětví není příliš velká. Ovšem, jako v každém odvětví existuje. V případě společnosti Kameola není problém konkurence v kvantitě, ale v kvalitě. Největší výhodu konkurence lze detekovat u prodejen, které sídlí v okolí, či přímo v prostorech krajské nemocnice Jihlava. Zde se vyskytuje jasný zájem zákazníků vyzvednout si své poukazy nejblíže od svého lékaře.

V tomto směru je jejich schopnost ovlivnit cenu poměrně nízká, poukaz je unikátní a v každé prodejně má stejný účel i hodnotu. Jedná se zde tedy pouze o snahu přimět pacienta o využití poukazu právě v té „naší“ prodejně. Zákaznicí v určitých případech preferují konkurenční prodejny z důvodu dostupnosti, kdy konkurenti společnosti mají více parkovacích míst. Zaměříme-li se ovšem na dostupnost v rámci městské hromadné dopravy, je společnost pro zákazníky v téměř ideálním postavení v centru města.

Přímá konkurence společnosti

Společnost Kameola registruje ve svém okolí, respektive v rámci města Jihlava, tři přímé konkurenční společnosti. Jedná se o Medimat, s.r.o., Zdravotnické potřeby Nemocnice Jihlava a Tomea, s.r.o. Tyto tři konkurenční společnosti mají velice podobný sortiment a jsou tedy považovány za přímou konkurencí. Náhled mapy níže naznačuje umístění konkurenčních společností.



Obrázek č. 16: Vymezení konkurenčního prostředí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mapy.cz)

Zaměříme-li se na konkurenční prostředí z pohledu filozofie řízení vztahu se zákazníky, respektive péči o ně, je dobré identifikovat nejen shody, ale také rozdílnosti v přístupu. Péče o zákazníky není pouze CRM systém a jeho aplikace ve společnosti. Řízení vztahu se zákazníky je určitá strategie a součást konkurenčního boje. Následující tabulka č. 4 znázorňuje vybrané elementy, jenž byly vytipovány, jakožto součást snahy zlepšit, respektive udržet, vztahy se zákazníky.

Tabulka porovnává vybrané konkurenční společnosti a zda vybraný aspekt ve své podnikatelské činnosti tyto společnosti realizují či se u nich vyskytuje. Vybranými aspekty jsou webové stránky, e-shop, CRM systém, rozvoz zboží, slevové akce, možnost uplatnění stravenek či jiné slevové kupony. Právě tyto aspekty jsou hojně využívány u konkurence. Velké zastoupení v rámci péče o zákazníky má e-shop řešení, ale také CRM systémy.

Tabulka 4: Míra implementace nástrojů k řízení vztahů se zákazníky v oblasti konkurence

Aspekty / vybrané společnosti	Medimat, s.r.o.	Tomea, s.r.o	Zdravotnické potřeby Nemocnice Jihlava	Kameola
Webové stránky	●	●	●	●
E-shop	●	●	●	●
Aplikovaný CRM systém	●	●	●	●
Rozvoz zboží	●	●	●	●
Slevové akce	●	●	●	●

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky vyplývá skutečnost, že společnost výrazně zaostává v míře implementace moderních technologií. Společnost nedisponuje e-shop řešením a také CRM systémem. Tato skutečnost přináší pro společnost určité hrozby, jakými jsou rizika nesoucí zavádění nových technologií do procesu, ale také skutečnosti v rámci ekonomických aspektů, kdy moderní technologie mohou a také zpravidla snižují variabilní náklady. Pokud se společnost zaobírá snahou implementovat CRM, bylo vhodné se zaobírat, zda konkurenční společnosti tento systém v rámci péče o zákazníky disponují.

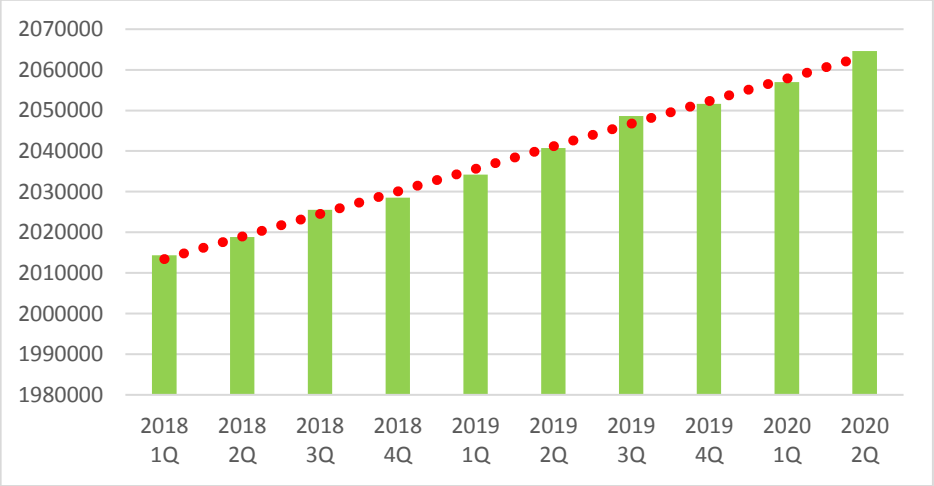
Dále lze z tabulky vyčíst, že webové stránky jsou v dnešním moderním světě zcela nutnou podmínkou pro realizaci podnikatelské činnosti z důvodu sebeprezentace za relativně nízké náklady. Webové stránky jsou zároveň forma „pěstování“ pevných vztahů se zákazníky a s tím spojená možnost opakovaného nákupu. Bez zajímavosti

není skutečnost, že dva ze tří největších konkurentů společnosti CRM systémem disponují.

Potenciální konkurenti

Odvětví nevykazuje vysoké bariery vstupu na trh. Je zde tedy poměrně velká pravděpodobnost vzniku nových konkurenčních prodejen s podobným sortimentem. Zároveň je důležité dodat, že ač nejsou bariery vstupu velké, samotná prosperita je velice ovlivněna následnými dohodami s pojišťovnami. Existuje zde pro potenciální konkurenci riziko, že zdravotní pojišťovny nebudou jejich požadavek na sepsání smlouvy akceptovat. Přesto, že tato skutečnost nijak nebrání k podnikání v této oblasti, tak je to výrazné přitížení, kdy zákazníci nemají možnost své poukazy od lékaře uplatnit. Tyto poukazy jsou následně pojišťovnou prodejně propláceny.

Jak již bylo zmíněno, počet podnikatelských subjektů v České republice roste a je tedy zřejmý rostoucí konkurenční boj. Trend posledních let znázorňuje graf č. 3. Potenciální konkurence může přinést určité ohrožení v boji o zákazníka. Může se jednat o jejich odliv z důvodu atraktivity nového prostředí – zaváděcích cen. Společnost Kameola toto ohrožení registruje, zároveň ale disponuje velkým počtem klíčových zákazníků, kteří vykazují oddanost, a jejich fluktuace není vysoká.



Graf č. 3: Počet podnikatelů v ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

Obecně lze považovat nově vstupující firmy na trh za riziko, ale zároveň je zde ukrytá příležitost učit se zlepšovat. Tato situace „nutí“ stávající hráče na trhu reagovat a jednou z možnosti je zlepšování, respektive zvyšování automatizace procesů pomocí

moderních technologií. Ke zvyšování efektivity práce slouží například právě CRM systémy. Vstup na trh je problematický a míra rizika se snižuje také v rámci skutečnosti, že nově vstupující firmy nemají zavedenu metodiku práce, zavedené moderní technologie.

2.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Portfolio nabízených produktů je veliké, ale není tomu odpovídající počet dodavatelů. Počet je nízký a s tím spojené nízké konkurenční prostředí. Jedná se například o dodavatele zdravotní obuvi, tonometrů (Omron), teploměrů a mnoha dalšího. Jak již bylo řečeno, síť dodavatelů není příliš rozsáhlá. Z těchto důvodů můžeme konstatovat, že vyjednávací síla dodavatelů je vysoká.

Síla dodavatelů spočívá v tom, že prodejna Kameola, aby si zajistila potřebnou a vyžadovanou kvalitu, je nucena se na tyto dodavatele obracet. Dodavatelé si „zvolí" cenu podle svých představ a společnost Kameola je „nucena" ji respektovat. Společnost Kameola spolupracuje se společnostmi, jakými jsou **SVORTO** (ortopedické vložky do bot)**, THERMOVAL** (digitální teploměry), **ABENA** (inkontinenční pomůcky) **MoliCare** (ochranné krémy a masti), **Maxis** (kompresní punčochy). Tito dodavatelé jsou současně dodavateli také u konkurenčních podniků společnosti. Jak již bylo zmíněno, počet dodavatelů na trhu je omezený a všechny konkurenční společnosti jejich služeb využívají také.

2.2.4 Substituty

Substituty jsou v teorii spotřebitele takové dva statky, u kterých může spotřebitel snadno zaměňovat spotřebu jednoho spotřebou druhého. Pokud tuto teorii převedeme do praxe, do odvětví zdravotnictví, zjistíme, že naplnit tuto teorii je problematické. Zdravotní pomůcky jsou specifické a unikátní zboží. Příkladem by mohl být například glukometr (přístroj na měření hladiny cukru v krvi). Zde nelze, případně velice složitě, najít substituta. Existují pouze rozdíly na bázi komerční, nikoliv na bázi technologické.

Souhrn výsledků pro posouzení atraktivity trhu dle Porterova modelu pěti sil

Zaměříme–li se na souhrn Porterovy analýzy, jakožto podklad pro SWOT analýzu, je důležité vytipovat primárně hrozby a příležitosti (viz tabulka č. 5 níže). Tabulka slouží čtenáři ke zlepšení orientace se ve výsledcích analýzy.

Tabulka 5: Vybrané scénáře na základě Porter analýzy

Vybrané scénaře	Příležitosti (O) / Hrozby (T)
z efektivnění procesů pomocí CRM systému	O
Zvyšující se průměrná delka dožití v ČR	O
Demografický vývoj v ČR	O
Velké množství dodavatelů IT řešení na trhu	O
Riziko při zavádění nových technologií	T
Vyšší míra implemetace moderních technologií u konkurence	T
Rostoucí počet konkurentů ve městě	T

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3 Analýza 7S

Analýza 7S se zabývá sedmi navzájem propojujícími se faktory. Jedná se o strategii, skupinu, systém, spolupracovníky, styl, schopnosti a sdílené hodnoty. Tato analýza představuje sedm klíčových faktorů úspěchu. Model od společnosti McKinsey slouží manažerům k redukci všech faktorů, které na podnik působí do právě sedmi základních, tzv. KSF (Key success factors), které primárně úspěch či neúspěch společnosti ovlivňují.

Schopnosti

Skupina spolupracovníku; toto uskupení lze definovat také jako tým. Podobně jako ve sportu je tým sestaven za účelem úspěchu. Úspěch samotný má velké množství definic, ve sportu jsou to vítězství, a v podnikatelské činnosti, jak vyplívá z definice, je to zisk. Společnost Kameola nedisponuje velkou skupinou zaměstnanců. Ovšem i v tom lze najít výhodu. Výhoda spočívá v menší organizační struktuře a s tím spojená lepší komunikace mezi pracovníky.

Schopnosti pracovníků jsou při přijímacím pohovoru ověřovány. Důležitá je orientace v prostředí zdravotnictví, tato podmínka je splněna podstatou vzdělaní uchazečů, tedy minimální vzdělaní diplomovaný specialista v tomto oboru. Další podmínkou přijetí je základní znalosti práce na počítači. Jedná se o schopnost používat balíček služeb od společnosti Microsoft (WORD, Excel). Výhodou je znalost účetního softwaru Pohoda.

Strategie

Stran strategie má společnost jasný cíl, a tím je snaha o zajišťování vyšší dostupnosti zdravotních pomůcek pro obyvatele Jihlavy a blízkého okolí. Strategií společnosti je snaha o komplexní péči o zákazníka založenou na odborných znalostech o produktech. Pokud se bavíme o strategii v rámci zvyšování pevnosti vztahů se zákazníky, je nutné se zabývat také moderními technologiemi.

Společnost si uvědomuje nutnost implementace moderních technologií, jenž ke zlepšení vztahů, respektive zvýšeného servisu zákazníkům, může vést. Strategií společnosti do let budoucích je do implementace moderních technologii investovat nejen lidské, ale především finanční zdroje. Implementace CRM řešení lze v rámci malých podnikatelských subjektů považovat za strategické rozhodnutí. Společnost, lépe řečeno její vedení, je těmto změnám nakloněno, což představuje splnění nutné, avšak ne postačující, podmínky k systematickému řízení vztahů se zákazníky pomocí moderních technologií.

Spolupracovníci

Zaměstnanci společnosti jsou interně vyškolení majitelkou společnosti, která má bakalářské vzdělání v oblasti zdravotnictví. Zároveň je dobré podotknout, že také legislativa České republiky na tuto oblast myslí a prodejce musí mít příslušné vzdělání, minimálně na úrovni diplomovaného specialisty (Dis).

Vhodnými adepty jsou tedy například absolventi školy typu FARMEKO - Vyšší odborná škola zdravotnická. Hlavní schopností prodejců ve společnosti je rozsáhlá znalost produktů, jež společnost nabízí k prodeji. Zdravotnictví obecně je velice specifické prostředí, a právě odbornost je zásadní hledisko pro vykonávání této činnosti.

Sdílené hodnoty

Největší hodnota je pro firmu spokojenost zákazníka a jeho zlepšení aktivního života díky vhodně zvolené zdravotní pomůcce. Důležitou roli hraje také stejný pohled na směr, kterým se chce společnost ubírat. Nulová fluktuace zaměstnanců přináší možnost utvářet výborně spolupracující kolektiv, který se snaží nastavených hodnot dosahovat. Důležitou součástí jsou tzv. stakeholders, tedy subjekty, které mohou společnost ovlivnit a v mnoha případech jsou z externího prostředí. Dodavatelé

například, mezi nejčastější dodavatele společnosti Kameola se řadí **SVORTO** a **MoliCare.** Dalším stakeholderem může být konkurence, zde se jedná primárně o společnost Tomea, s.r.o.

Styl řízení

Společnost, jak již bylo mnohokrát zmíněno, si zakládá na důsledné a odborné přípravě svých zaměstnanců. Právě tento styl prodeje společnost vyznává. Přidanou hodnotou je rostoucí důvěra mezi společností a zákazníky, kteří se mohou spolehnout na maximální snahu správné identifikace potíží, a díky tomu zacílení na optimální volbu produktu. Pokud bychom se zaměřili na styl řízení společnosti Kameola, jedná se zcela určitě o způsob inovativní. Inovace je pro společnost důležitá a v rámci tohoto postoje společnost přistupuje také k otázce moderních technologií, tedy zmiňované implementaci moderních technologií.

Struktura

Společnost Kameola byla založena v roce 2013 dvěma majiteli. Organizační struktura není příliš rozsáhla, společnost disponuje malým počtem zaměstnanců. Jedná se o malou rodinnou firmu, a proto každý ze zaměstnanců do určité míry zastává více rolí. Pouze oblast prodeje je zajištěna odborníky z oboru, kteří disponují příslušným vzdělaním k realizaci této činnosti. Struktura společnosti je znázorněna v obrázku č. 17 níže. Významný nedostatek lze spatřovat v absenci pracovníka, který by disponoval znalostmi z IT odvětví, například správce sítě nebo pozice informatika, který by měl za úkol pomáhat s dosažením strategických cílů v rámci IT. Společnost Kameola si za jeden ze strategických cílů klade zvýšení implementace moderních technologií do běžné podnikatelské praxe a tím zvýšení efektivity práce, snížení režijních nákladů a v neposlední řadě zlepšování a řízení vztahů se zákazníky.

Obrázek č. 17: Struktura zaměstnanců společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Systémy

Společnost kromě základních počítačových systému, jakými jsou MS Office, operační systém Windows, disponuje účetním SW Pohoda. Komunikace se zákazníky je zajišťována přes mobilní telefon, e-mail a jiné komunikační kanály. Společnost je aktivní také na sociální síti Facebook, kde lze také realizovat komunikaci na každodenní bázi. Společnost ovšem výrazně zaostává v digitalizaci procesů například pomocí právě CRM systému ve firmě. I přesto, že společnost není významně digitalizovaná a její interní procesy automatizované nejsou, tak hardwarová připravenost na implementaci moderních technologií, jmenovitě CRM systému je zajištěna.

Souhrn výsledků pro posouzení interních aspektů firmy dle Analýzy 7S

Analýza 7S se zabývá interním prostředím společnosti a jejím cílem je rekrutovat silné a slabé stránky. Tabulka č. 6 níže tedy poslouží také jako podklad k tvorbě SWOT analýzy. Souhrnná tabulka obsahuje osm vybraných scénářů, které byly detekovaný jako silné a slabé stránky společnosti.

Tabulka 6: Posouzení interních aspektů společnosti

Vybrané scénaře	Silné stránky (S) / Slabé stránky (W)
Možnost realizace diagnostiky nohou	S
Nakloněné vedení k implementaci moderních technologií	S
Hardwarová připravenost pro implementaci moderních technologií	S
Smlouva se všemi zdravotními společnostmi	S
Malý počet zaměstnanců zabezpečující správu IT	W
Malé skladové prostory	W
Krátké pusobení na trhu	W
Nízká implementace moderních technologií	W

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č.7 – křížová analýza 7S viz níže ukazuje vzájemné propojení jednotlivých faktorů v rámci této analýzy. Patrné je, že tabulka vykazuje, více méně pozitivní pohled na interní prostředí společnosti Kameola a jednotlivé aspekty jsou v drtivé většině v souladu. Analýza 7S dále odhaluje silná a slabá místa v rámci jednotlivých aspektů analýzy 7S, jenž jsou znázorněné v tabulce č. 8 níže.

Vysvětlení symbolů použitých v rámci tabulky č. 7: + (pozitivní vliv), - (negativní vliv).

Tabulka 7: Křížová matice 7S

	Strategie	Struktura	Spolupracovníci	Systémy	Styl řízení	Sdílené hodnoty	Schopnosti
Strategie	1S						
Struktura	-	2S					
Spolupracovníci	+	+	3S				
Systémy	-	+	+/-	4S			
Styl řízení	+	+	+	+/-	5S		
Sdílené hodnoty	+	+	+	-	+	6S	
Schopnosti	+	+	+	+/-	+	+	7S

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Struktura vs. Strategie

Vzhledem k podstatě stanové strategie společnosti Kameola, tedy zvýraznění vlivu filozofie spočívající v řízení vztahů se zákazníky, má společnost v rámci struktury firmy nízké personální zastoupení v oblasti IT. Tento nedostatek může negativně ovlivnit naplňování strategického cíle – implementovat CRM systému do chodu společnosti.

Potenciální příležitostí je tedy najmout odborníka v oblasti informačních systému, nebo druhou možností je zvýšení vzdělanosti stávajících zaměstnanců, například pomocí školení. Tyto skutečnosti poukazují na negativní vliv nastavené firemní struktury na strategii společnosti Kameola.

Systém vs. Strategie

Oblast viz výše identifikovalo problém v oblasti implementace CRM systému, pro řízení vztahů se zákazníky, konkrétně absence tohoto systému. Jak již bylo řečeno, strategií společnosti je, mimo jiné zlepšovaní vztahů se zákazníky, a právě toto je jeden z důvodů, proč lze tvrdit, že systém, respektive absence systému, který by tyto aktivity zajišťoval vykazuje negativní vliv na plánovanou strategii.

Styl řízení vs. Systém

Společnost je vedena na základně participujícího stylu vedení společnosti, jenž má za cíl vytvářet kvalitní prostředí vně firmy s přesahem na pozitivní působení na zákazníky. Zvolená metodika se jeví, jako prospěšná a je vhodné jí dále aplikovat. Nevýhodou opět je nezavedený systém práce se zákazníky. Faktor styl řízení je tedy negativně ovlivněn faktorem systém.

Systém vs. Spolupracovníci

Kameola aktuálně disponuje mnohými systémy, které jsou pracovníky přijaté a jsou tedy aplikované na denní bázi. Jedná se primárně o MS word a MS excel. Tyto základní systémy jsou ovšem poměrně nedostatečné v oblasti péče o zákazníky.

Konkrétně realizace marketingových akcí, cílené na získávání nových zákazníků. Zaměstnanci také nemají dostatečné nástroje, sloužící k udržování dobrých vztahů se zákazníky stávajícími. Absence těchto nástrojů negativně ovlivňuje pracovníky společnosti.

Sdílené hodnoty vs. Systém

Klíčovou hodnotou je kladný vztah se zákazníky, společnost vyvíjí za tím to účelem mnohé aktivity. Společnost primárně „sází“ na odborné. Metodika udržování, respektive získávání nových zákazníků ovšem zavedena není. Oslovování není systematicky vedeno, obdobně je tomu tak v otázce komunikace se stávajícími zákazníky. Příležitosti tedy je, vytvořit systém, jenž by oblast komunikace, potažmo marketingu obecně zaštítil. Tato příležitost je realizovatelná pomocí moderních technologií – CRM systémy.

Schopnosti vs. Systém

Každý ze zaměstnanců je vyškolený a zároveň vzdělaný v oblasti zdravotnictví. Jedná se o diplomované specialisty v tomto oboru. Každý z pracovníků je schopný pracovat v programech word, excel a celkově vykazuje kladný vztah k počítačům a moderním technologiím obecně. Jelikož se jedná o poměrně běžné uživatelské činnosti v 21. století, nový aplikovaný systém může být problematickou změnou. Schopnosti v této oblasti vykazují potenciální negativní vliv na implementaci moderních

technologií do procesu řízení firmy. Faktor schopnosti v rámci analýzy 7S je negativně ovlivněný faktorem systémem.

Tabulka 8: Silné a slabé stránky na základě analýzy 7S

Faktor	Charakteristika	
Strategie	Silná stránka	Snaha implementovat moderní technologie do řízení společnosti. Zaměření se na potřeby zákazníků. Odborné vedení obchodních styků.
	Slabá stránka	Nedostatečně vedený marketing - nekvalifikovaný personál v této oblasti.
Struktura	Silná stránka	Struktura není rozsáhlá - možnost dobré komunikace.
	Slabá stránka	Absence IT pracovníka v rámci firemní struktury.
Spolupracovníci	Silná stránka	Vyškolený a odborně způsobilý personál, který je nakloněný změnám.
Systémy	Silná stránka	Dlouhodobě zavedené systémy, které jsou zaměstnanci akceptovány a kvalifikovaně využívany v plném rozsahu.
	Slabá stránka	Absence CRM systému, za účelem lepšího řízení vztahů se zákazníky.
Styl řízení	Silná stránka	Demokratický styl řízení přináší kvalitní pracovní vztahy na pracovišti.
	Slabá stránka	Nepřesnosti v delegování úkolů. Nejasné vymezení odpovědnosti za vybrané úkoly.
Sdílené hodnoty	Silná stránka	Budování dobré pověsti, vysoká odbornost v oboru. Budování pevných vztahů se zákazníky.
Schopnosti	Silná stránka	Prohlubování vědomostí, školení v rámci nových hygienických norem.
	Slabá stránka	Nízké povědomí zaměstnanců v rámci informačních technologií.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza představuje nástroj pro analýzu vnitřního (silné a slabé stránky) a vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby). SWOT analýza tedy hodnotí externí, ale také interní prostředí podniku a oboje navzájem propojuje do jedné matice obsahující právě výše zmiňované kvadranty. Realizace analýzy primárně slouží k určení optimální tržní strategie firmy. SWOT analýza rekrutuje čtyři možné typy strategií a těmi jsou **SO** (silné stránky + příležitosti), **ST** (silné stránky + hrozby), **WO**

(příležitosti + slabé stránky) a strategie **WT**, která zahrnuje převahu v otázkách silných stránek a hrozeb. Tyto strategie, znázorňuje obrázek č. 18

Silné stránky		důležitost	hodnocení
1	Možnost realizace diagnostiky nohou	0,2	4
2	Naklonění vedení k implementaci moderních technologií	0,4	5
3	Hardwarová připravenost pro implementaci moderních technologií	0,2	4
4	Smlouva se všemi zdravotními společnostmi	0,2	2
5			
	Součet		4

Slabé stránky		důležitost	hodnocení
1	Malý počet zaměstnanců zabezpečující správu IT	0,2	2
2	Malé skladové prostory	0,1	2
3	Krátké pusobení na trhu	0,2	3
4	Nízká implementace moderních technologií	0,5	5
5			
			3,7

Příležitosti		důležitost	hodnocení
1	z efektivnění procesů pomocí CRM systému	0,3	4
2	Snížení variabilních nákladu vlivem implementace moderních technologií	0,2	2
3	Zvyšující se průměrná delka dožití v ČR	0,1	2
4	Demografický vývoj v ČR	0,2	4
5	Velké množství dodavatelů IT řešení na trhu	0,2	5

Hrozby		důležitost	hodnocení
1	Riziko při zavádění nových technologií	0,4	3
2	Vyšší míra implemetace moderních technologií u konkurence	0,3	3
3	Rostoucí počet konkurentů ve městě	0,3	4
4			
5			

Obrázek č. 18: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis jednotlivých kvadrantů v rámci SWOT analýzy u společnosti Kameola

Slabé stránky: Z tabulky výše lze vidět, že společnost má nejvíce slabých stránek v oblasti IT, ať již v míře implementace nebo také v personálním zajištění. Tyto slabé stránky jsou vzhledem k strategickému cíli, tedy digitalizovat své interní procesy, závažné zjištění. Projekt implementace ohrožen není, ale je vhodné se na tyto scénáře zaměřit a nastavit nápravné kroky i za cenu zvýšení fixních nákladů, jenž by nastalo při najmutí nového pracovníka v oblasti IT. Ostatní slabé stránky jsou méně ohrožujícími. Velikost skladových prostor je nutné brát jako realitu, protože potenciální zvětšování prostorů je v tuto chvíli nereálné z důvodu rozlohy budovy samotné. Možností může být snaha o zlepšení metodiky naskladňování zboží, snaha minimalizovat potřebu zásob. CRM systém by byl v této oblasti významným prvkem, kdy lepší komunikace se zákazníky by znamenala snížení dodací doby zboží a tím uvolnění prostor ve skladu.

Silné stránky: Alfou a omegou v otázce implementace jsou finanční prostředky a s tím spojená náklonnost vedení společnosti v rámci rodinné firmy a zároveň investorů,

kteří musí být k tomuto kroku nakloněni. Právě tento aspekt lze považovat za silnou stránku společnosti, tedy snaha o vedení moderního přístupu k podnikatelské činnosti. Mezi silné stránky je dobré zahrnout již zaběhnutou metodiku práce v rámci diagnostiky nohou.

Tato služba vytváří konkurenční výhodu a vykazuje značný podíl na celkovém zisku společnosti. Pokud bychom měli identifikovat závěrečnou silou stránku společnosti, jenž byla SWOT analýzou detekována, jedná se o smlouvy se všemi zdravotními pojišťovnami v České republice. Tyto možnosti nelze považovat za samozřejmé a z tohoto důvodu je to značně silná stránka. Podstata těchto smluv spočívá v možnosti vydávat zboží na poukaz od každého zákazníka s následným proplacením právě od vybrané pojišťovny. Absence této smlouvy v sobě skrývá významné ohrožení v době ubytku zákazníků s poukazy od lékaře.

Příležitosti: Významnou a zároveň klíčovou příležitosti je pro společnost právě implementace CRM systému samotného. Jedná se o možnost, jak zvýšit svou konkurenceschopnost a získat vyšší podíl na trhu. Příležitost, kterou je nutné se zabývat, z tohoto důvodu lze ze SWOT matice vyčíst velkou důležitost, která se rovná hodnotě 0,3 v rámci hodnocení důležitosti jednotlivých silných stránek obsažených ve SWOT analýze. Tato důležitost pramení také z důvodu zvyšující se implementace moderních technologií v oblasti maloobchodního prodeje obecně a je potřebné na tuto skutečnost reagovat. Další příležitost byla detekována v rámci geografického vývoje obyvatelstva, kdy z podstaty předmětu podnikání vyplývá skutečnost, že společnost má za své klíčové zákazníky starší skupiny obyvatelstva 65+.

Obdobně je pro společnost příležitostí délka dožití, u kterého lze ze statistiky vyčíst zvyšující se trend. Poslední příležitostí byl zvolen počet IT dodavatelů pro různá řešení. Vyšší počet dodavatelů tlačí ceny dolů a aktuální situace výrazně nahrává malým společnostem do padesáti zaměstnanců, které doposud neměly finanční prostředky tuto změnu provést. Implementace moderních technologií je tedy výrazně dostupnější a společnosti mohou snižovat své náklady na podnikatelskou činnost.

Hrozby: Implementace moderních technologií je výrazným zásahem do fungování společnosti. Nejedná se pouze o finanční zatížení, ale obecně jde o změny v metodice práce, přeškolení zaměstnanců a mnoho dalších úkonů. Zároveň je nutné počítat

s určitou mírou odporu právě ze strany zaměstnanců. Všechny tyto aspekty jsou pro malé firmy ohrožením a zároveň rizikem, že implementace nebude správně pochopena, realizována a aplikována. Hrozbou pro společnost je tedy riziko v otázce neúspěšné implementace CRM systému do podnikatelské činnosti. Jak již bylo řečeno, společnost je do určité míry do implementace „tlačena" okolními vlivy. Konkurenční prostředí je v otázce implementace v jiné pozici. Konkurenční společnosti CRM systémem již disponují a je zde stále trvající riziko neschopnosti vyrovnat se jim v kvalitě implementace, což by zapříčinilo možný úbytek zákazníků. Bavíme-li se o podnikatelských činnostech obecně, je vždy důležité zabývat se konkurencí jak stávající, tak také potenciální (více o této problematice pojednává kapitola zabývající se modelem pěti sil). Hrozbou je tedy rostoucí množství konkurenčních společností. Toto riziko je ovšem obecné a z toho důvodu nevykazuje v rámci SWOT matice výrazně vyšší důležitost než u zbylých hrozeb v rámci analýzy.

Souhrn výsledků pro posouzení interních a externích aspektů firmy dle SWOT analýzy

Výsledné hodnocení pro společnost Kameola nabízí tabulka č. 9 níže. Tabulka nastiňuje vliv interního a externího prostředí na fungování společnosti v běžné praxi. Výsledné hodnoty byly určeny na základě metodiky výpočtů. Tato metodika je popsaná v teoretické části této práce, jedná se o podkapitolu 1.8.2.

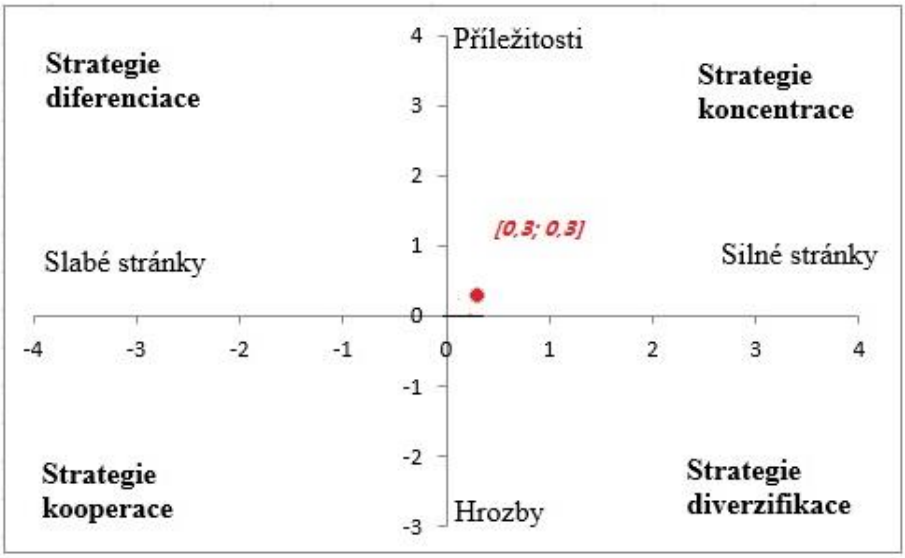
Tabulka 9: Výsledné hodnoty SWOT analýzy

Silné stránky	4
Slabé stránky	3,7
Celkem interní	**0,3**
Příležitosti	3,6
Hrozby	3,3
Celkem externí	**0,3**
Celkem SWOT	**0,6**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledná hodnota SWOT matice vykazuje hodnoty 0,3 v interní oblasti a 0,3 také v oblasti externí. Tato skutečnost naznačuje nutnost volby strategie SO (maxi – maxi). Strategie, jenž představuje nástroj, jak využít silné stránky za účelem realizace

detekovaných příležitostí. Grafické znázornění vybrané strategie nastiňuje graf č. 4. Důvodem může být závažné zaostávání v oblasti digitalizace, což představuje výraznou příležitost ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Silné stránky souvisí s náklonností vedení společnosti zmiňované příležitosti využít a pokusit se naplnit strategický cíl, jenž je, jak již bylo řečeno, snaha digitalizovat interní procesy pomocí CRM systému.



Graf č. 4: Vybraná strategie na základě SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5 Lewinův tří fázový model změn

Na základě SWOT a dalších analýz bylo zjištěno, že společnost Kameola, ač je firmou „mladou," má nízkou míru implementace moderních technologií. Implementace je velice důležitou součástí zdravého a konkurenceschopného podniku. Absence moderních technologií byla detekována za slabou stránku v rámci SWOT analýzy. Řízená změna se tedy realizuje v této oblasti; konkrétně se jedná o implementaci CRM systému. Důvodem této změny je mimo jiné tlak konkurenčního prostředí.

Lidská společnost v 21. století má tendence činnosti přesouvat do online prostoru a uvolněný časový prostor věnovat libovolné volnočasové aktivitě. Návrhem tohoto řešení si společnost slibuje zvýšení prodeje a také navýšení komfortu pro aktuální klientelu. Lewinův model (viz podkapitoly níže) nahlíží na realizaci změny ve třech fázích. Fáze rozmrazení (příprava změny), fáze změny (přechod na jinou úroveň) a fáze zmrazení (fixace změny).

2.5.1 Síly inicializující proces změny

Důvodů, jež vedly společnost k zavedení změny v podnikatelské činnosti, je více. Snaha o zvýšení podílu na trhu v otázce prodeje, potenciální nárust zákazníků a zvýšení komfortu pro aktuální portfolio klientů. Vedení společnosti se otázkou zvýšení implementace moderních technologií zabývá již delší dobu, a právě aktuální pandemická situace „otevřela“ diskusi ohledně zvýšené péče o zákazníky. Řízení vztahu se zákazníky je důležitým aspektem v konkurenčním boji.

Síly působící pro plánovanou změnu:

- zvýšení podílu na trhu v otázce prodeje,
- potenciální nárust zákazníků,
- zlepšení marketingových akcí,
- automatizace vybraných interních procesů.

Síly působící proti plánované změně:

- finanční náročnost,
- navýšení cizích zdrojů (úvěr),
- zásah do metodiky práce,
- riziko neúspěchu implementace do procesu.

2.5.2 Identifikace agenta změny

Majitelé firmy; právě oni jsou iniciátory změny a zajišťovatelé financí pro realizaci změny. Z těchto důvodů je tedy zřejmé, že odpovědnost za změnu spadá na majitele firmy. Samotnou realizaci bude mít za úkol vybraná společnost v oblasti IT, jedná se právě o dodavatele CRM řešení.

2.5.3 Identifikace intervenčních oblastí

Intervenční oblast je v rámci rodinné firmy poměrně malá. Jedná se o majitele společnosti, zaměstnance (kteří budou „zatíženi“ touto změnou) a samotný dodavatel IT řešení. Právě majitelé jsou v rámci intervence nejdůležitější oblastí v otázce realizace změny v podniku.

2.5.4 Řízení lidských zdrojů

Cílem agenta změny je mimo jiné snaha jasně a účelně vysvětlit zaměstnancům důvody změny, přínos pro jejich činnost a eliminovat vlnu „odporu“ k plánované změně. Tato oblast managementu firmy je velice podstatnou součásti pro úspěšné zavedení změny. Zároveň je nutné si uvědomit, že lidé nejsou příliš nakloněni změnám. Pokud bychom se podívali konkrétně na společnost Kameola, jenž je firmou rodinnou, tak je poměrně snadné tuto změnu komunikovat. Společnost již od svého založení disponuje stejným kolektivem, a právě od založení nezaznamenala žádnou fluktuaci zaměstnanců či změny vedení.

Komunikace je vedena na přátelské bázi a existuje zde vysoká míra vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci. Pro správu řešení bude určen jeden ze zaměstnanců, jenž aktuálně pracuje na bázi poloviční úvazku. Onen pracovník bude proškolen a jeho pracovní úvazek bude navýšen na tzv. full time režim, čímž bude personálně zajištěna tato změna.

2.5.5 Procesy firmy a organizace

Změna, zavedení e-shopu, přináší do fungování firmy nové procesy a také změnu organizace práce. Cílem ovšem je, kromě samotného zavedení nového procesu prodeje, udržet stávající chod firmy v nezměněném stavu. Tedy zanechat stejné procesy, jenž jsou ověřeny, neměnit otevírací dobu v kamenné prodejně v rámci změny organizace práce. Zavádění CRM systému je nutné dělat paralelně s běžnou činností. Není možné nijak omezit ani ohrozit zavedený režim fungování firmy, jenž by snížilo nastavený standart, který společnost svou dlouholetou činností vybudovala. Cílem změny je procesy automatizovat a tím vytvořit zaměstnancům časový prostor pro činnosti kreativní.

2.5.6 Fáze intervence a vlastní změna

Proces změny bude probíhat podle harmonogramu, jenž znázorňuje Ganttův diagram s dobou trvání jednotlivých činností a zobrazením vzájemného propojení jednotlivých činností, jež projekt změny zahrnuje.

Jednotlivé fáze Lewinova modelu

Lewinův model změn se skládá ze tři fází, které musí proběhnout, aby bylo možné plánovanou změnu implementovat. Jedná se o fázi rozmrazení, změny a následného zamrazení. Jednotlivé fáze modelu jsou charakterizovány níže.

2.5.7 Fáze rozmrazování

Na počátku fáze rozmrazování stojí rozhodnutí o způsobu financování projektu. Další kroky jsou zobrazeny v harmonogramu realizace projektu viz. Ganttův diagram. Důležitými body v této fázi jsou uvědomění si očekávání od změny, výběr vhodného dodavatele řešení na základě analýzy trhu podle firmou zvolených požadavků. Odpovědnost za tyto kroky nesou majitelé firmy, kteří rozhodnou o všech bodech této fáze.

2.5.8 Fáze změny

Fáze změny obsahuje nejvyšší časovou dotaci. V této fázi probíhá podle harmonogramu vybrané společnosti, jenž řešení realizuje. Společnost (zadavatel) je seznámena s délkou dodání a náročností na HW a SW.

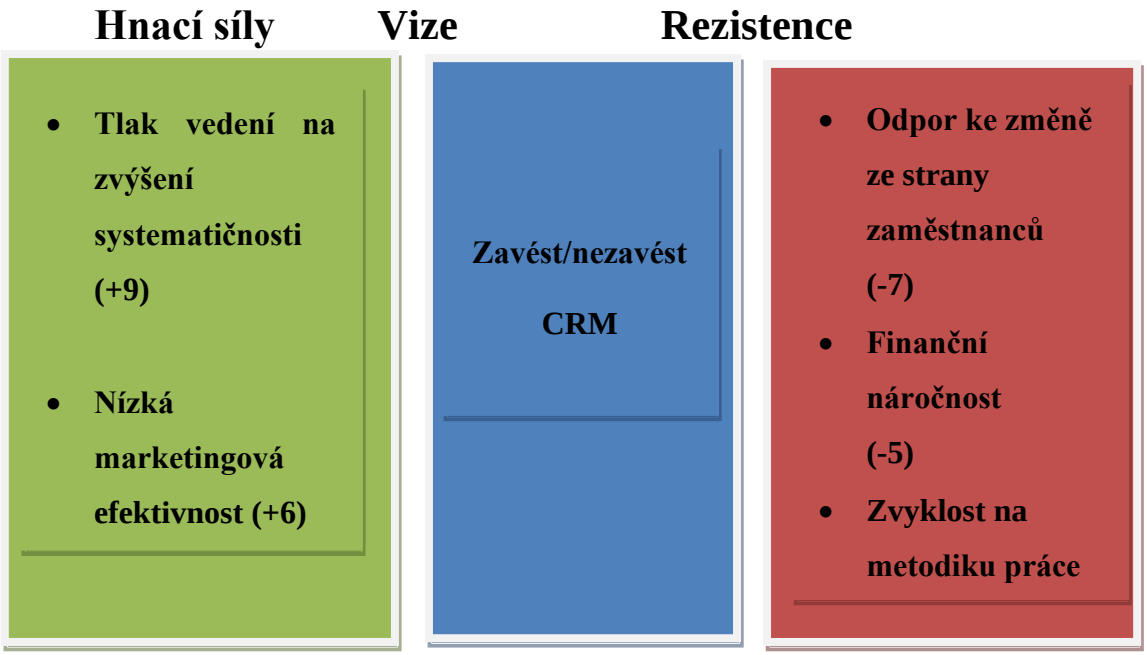
2.5.9 Fáze zmrazení

Jedná se o závěrečnou fázi realizace změny. Obsahuje přebrání IT řešení od dodavatele, které proběhne na základně předvedení funkčnosti. Dále je nutné zjistit a ověřit, že všechny náležitosti, jenž byly dohodnuty, jsou v řešení obsaženy. Jedná se o funkcionality, které společnost Kameola vybrala pro svou činnost. Firmou Kameola vybraný zaměstnanec projde případným školením, je-li tak v kupní smlouvě uvedeno. Fáze zmrazení tedy představuje určité zakotvení nově vzniklé změny do každodenní činnosti společnosti.

2.5.10 Silové pole

Analýza silového pole představuje v přeneseném smyslu slova magnet, kdy na vybranou vizi (změnu) působí síly – jedna přitažlivá a druhá odpudivá. Tedy souhlas s provedením změny, respektive nesouhlas s tímto krokem. Následný výpočet

prostým odečtením/přičtením (viz níže obrázek č. 19) vzniká rozhodnutí, zda je více aspektů pro změnu nebo naopak.



Obrázek č. 19: Analýza silového pole – Implementace CRM systému
(Zdroj: Vlastní zpracování)

POZN autora**:** Každý z faktorů je nutné ohodnotit (hodnoty v závorce); toto hodnocení je čistě subjektivní.

Interpretace výsledků analýzy silového pole v rámci Lewinova modelu.

Faktory pro zavedení změny: 9+6+7= 22

Faktory proti zavedení změny: 7+5+6 =18

Výsledek analýzy: 22 >18

Analýza silového pole signalizuje podporu realizace změny. Faktory na straně podpory byly vytipovány tyto: Tlak vedení na zvýšení systematičnosti, nízká marketingová efektivnost a klíčovou hnací silou je podpora od paní majitelky. Na druhé straně analýza zaznamenala také určité rezistence, tedy pohledy na nerealizování změny v oblasti CRM.

Jak z obrázku výše lze vidět, jedná se o odpor ke změně ze strany zaměstnanců, finanční náročnost implementace a také „zvyklost“ na aktuální metodiku práce, která je zaběhnutá a v praxi funkční. Pokud se vezmou v potaz obě složky silového pole

a porovnají se, tak lze konstatovat, že je vhodné se změnou (implementací CRM systému) do společnosti Kameola zabývat.

2.6 The Value Proposition Canvas

The Value Proposition Canvas představuje dvě oblasti. Jedná se o mapu hodnot a profil zákazníka. Obrázek č. 20 níže vykresluje obě oblasti s praktickým využitím ve společnosti Kameola. Oblastí první je **mapa hodnot**, která obsahuje tyto aspekty:

- produkty a služby,
- řešení potíží,
- tvorba přínosů.

Produkty a služby: Představují „výkladní skříň“. Tedy identifikuje klíčové produkty a služby, které jsou pro společnost zásadní v rámci podnikatelské činnosti. Kameola vytipovala široký sortiment (tonometry, glukometry, teploměry a jiné zdravotnické pomůcky). V rámci služeb je u společnosti, v rámci řízení vztahů se zákazníky možnost vlastí dopravy, výhodou je možnost individuální domluvy se zákazníkem (čas a datum).

Řešení potíží: Nahlíží na situace, které souvisí s identifikováním potenciálních možností, jak eliminovat situace, které by mohly zákazníka odradit od koupě. Činnosti, které může společnost za tímto účelem realizovat, jsou například snaha o vylepšení komunikace se zákazníky pomocí CRM systému, především v rámci komunikace o průběhu naskladnění jejich objednaného zboží. Další činností, kterou může společnost za účelem prohloubení dobrých vztahů se zákazníky podniknout je vylepšení dopravy zboží.

Možnou variantou, jak vylepšit vztahy se zákazníky si společnost Kameola na základě mapy hodnot definovala v otázce vytvoření katalogu nabízených produktů, aby měl zákazník okamžitě jasno, které produkty jsou nabízené. Tento katalog by byl primárně v digitalizované formě. Umístěný na webu společnosti a také zasílán klientele. Distribuci by zajišťoval CRM systém společnosti, do e-mailové schránky zákazníků.

Tvorba přínosů: Hlavní otázkou v této oblasti je: Jak vytvořit pro zákazníka určitý bonus. Kameola vytipovala aspekty, jenž by zákazníkovi bonus přinesly. Jedná se například o poskytované zapůjčení zdravotnického zařízení (tonometry, teploměry). Zapůjčení by proběhlo před koupí samotnou, aby si zákazník produkt vyzkoušel.

Další z možnosti je vrácení peněz bez udání důvodu, nebo také možnost poskytnutí volby času dopravy zboží do bydliště, přičemž tento bonus přináší zákazníkovi časovou úsporu. Závěrečným bonusem od společnosti Kameola, bylo majitelkou vytipovaná možnost tvorby instruktážního videa k používání zdravotnických zařízení.

Druhá oblast v rámci The Value Proposition Canvas je **Profil zákazníka.** Tato oblast je také složena ze tří fází **(Přínosy, Obtíže, Úkoly zákazníků)**, které jsou charakterizované na obrázku č. 20 níže.

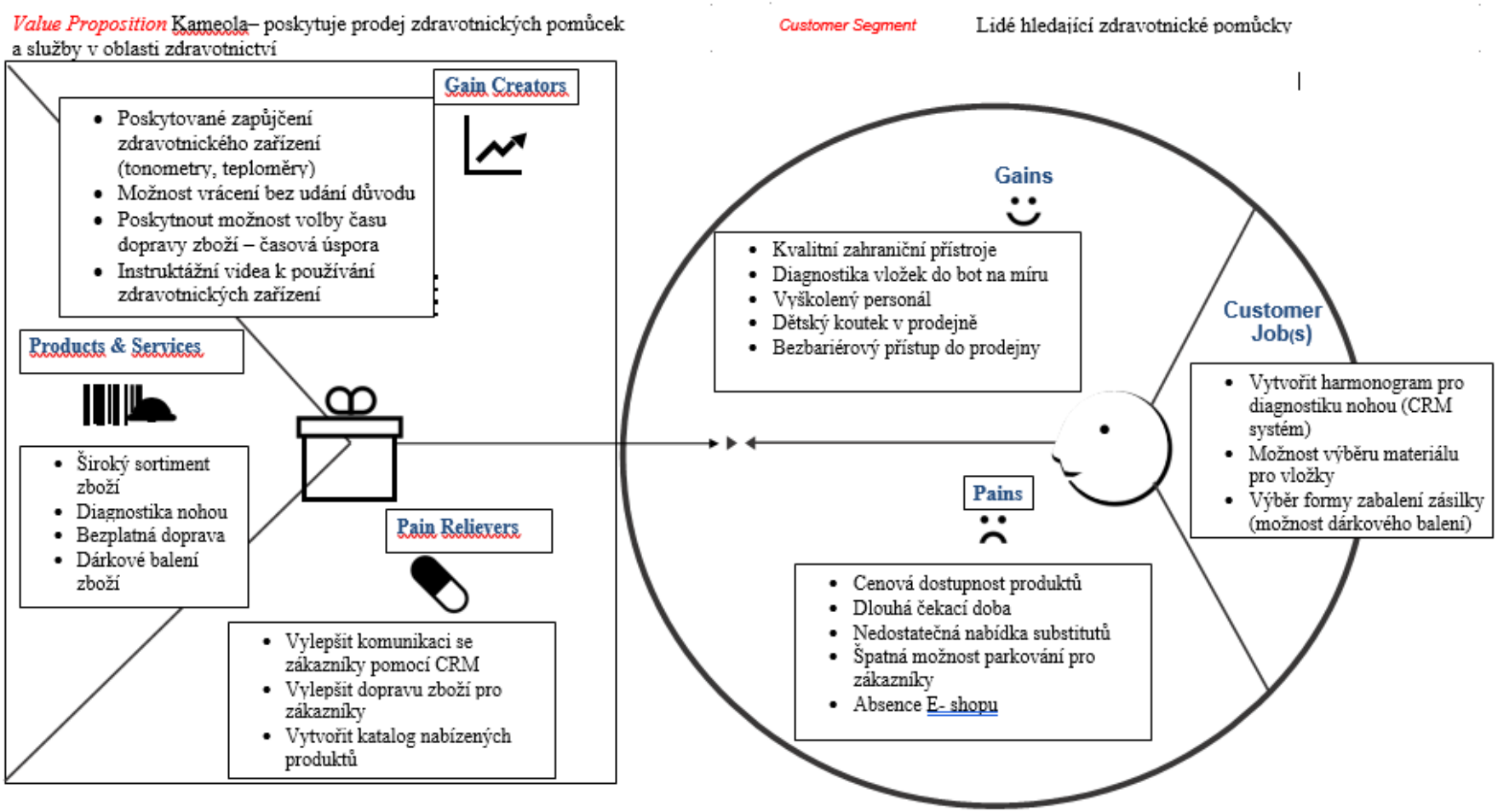
Přínosy: Nutné činnosti, které musí společnost pro zákazníka nastavit, aby ho / ji podpořil v koupi produktu. Jedná se o situace a služby, které mají za úkol přinést zákazníkovi další aspekt do rozhodovacího procesu o koupi. Kameola na základě svých možností definovala tyto:

- kvalitní zahraniční přístroje – významná tradice,
- diagnostika vložek do bot na míru,
- vyškolený personál,
- dětský koutek v prodejně,
- bezbariérový přístup do prodejny.

Obtíže: Identifikace aspektů, které mohou zákazníka od koupě odradit či dokonce zabránit. Cílem tedy je, tyto aspekty najít a následně je eliminovat. Kameola své obtíže v tomto kontextu definovala následující:

- cenová dostupnost produktů,
- dlouhá čekací doba,
- nedostatečná nabídka substitutů,
- špatná možnost parkování pro zákazníky,
- absence e – shopu.

Úkoly zákazníků: Vytvoření pocitu bezpečí, stability nákupu a těchto psychologických aspektů. Kameola si také klade za cíl vytvořit u zákazníku pocit vyššího postavení v rámci společnosti. Tím, že se může sebe prezentovat výrobky od společnosti. Kameola by se pokusila zvýšit komfort a stabilitu zákazníků pomocí možnosti výběru materiálu při výrobě vložek do bot. Také možnost dárkového balení, nebo také digitalizovat harmonogram pro diagnostiku nohou CRM systémem.



Obrázek č. 20: The Value Proposition Canvas pro společnost Kameola
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Osterwalder et al., 2016)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhy vlastního řešení navazují na předchozí kapitolu, tedy analytickou část práce. Kapitola číslo tři přináší souhrn nutných zdrojů k realizaci implementace CRM systému do společnosti Kameola, včetně popisu intervenční oblasti. Intervenční oblast je složena ze tří klíčových subjektů. Jedná se o zaměstnance firmy, vybraného dodavatel IT řešení, a především samotné majitele firmy.

Další zkoumanou oblastí v rámci této kapitoly je vytvořený Ganntův diagram, který nastiňuje časový harmonogram projektu (implementace systému). Dále je v rámci této kapitoly vytvořena analýza rizik, která mohou vzniknout při realizaci změny v podobě zavedení popisovaného systému do běžné, každodenní praxe. Analýza rizik obsahuje, kromě vytipování rizik samotných, také opatření, jenž slouží ke snížení dopadu na projekt samotný. Míru ohrožení před a po aplikaci nástroje opatřování znázorňuje tzv. paprskovitý graf.

Výraznou částí této kapitoly představuje průzkum trhu. Jedná se o vytipování potenciálních dodavatelů CRM řešení na základě předem zvolených požadavků ze strany majitelů firmy. Požadavky na funkčnost mohou být rozmanité, pro správné rozhodnutí o optimalizaci CRM systému na míru je nutné vytipovat funkcionality, jenž bude systém společnosti nabízet.

Právě funkcionality, které jsou vyžadovány znázorňuje tabulka v rámci této kapitoly. Součástí této kapitoly je také popis vlastností vybraného systému, který je pro společnost Kameola optimální.

V závěru této kapitoly jsou zahrnuty dva „stavy“. Prvním je stav společnosti v rámci řízení firmy bez využití moderní technologie. Druhým popisovaným stavem je situace, kdy již společnost zařadí CRM systém do procesu. Oba stavy jsou tedy srovnávány. Toto srovnání je vytvořeno na základě realizace vybraných procesů, která Kameola realizuje na denní bázi.

3.1 Potřebné zdroje a návrh na obsazení a složení projektového týmu

Intervenční oblast je v rámci rodinné firmy poměrně malá. Jedná se o majitele společnosti, zaměstnance (kteří budou „zatíženi“ touto změnou) a samotného dodavatele IT řešení. Právě majitelé jsou v rámci intervence nejdůležitější oblastí v otázce realizace změny v podniku. Samotnou realizaci bude mít za úkol vybraná společnost v oblasti IT, jenž se stane dodavatelem tohoto řešení. Lidské a také finanční zdroje jsou zajišťovány společností samotnou. Personální zajištění je pokryté již stávajícími zaměstnanci, kteří projdou případným proškolením ohledně správy systému. Finanční zdroje jsou zajištěné formou zdrojů cizích, tedy úvěr od banky.

3.2 Harmonogram implementace CRM systému

Tato oblast se zabývá tvořením obsahového harmonogramu změny. Nástroj pro toto zobrazení je zvolen Ganttův diagram. Tento diagram představuje nástroj sloužící převážně projektovému manažerovi v projektovém řízení za účelem znázornění aktvit v rámci určitého projektu. Podíváme–li se na Ganttův diagram konkretně, zjistíme určité zákonitosti, jenž musí obsahovat.

Levá strana diagramu je určena pro soubor (seznam) činnosti, které do projektu v tomto konkrétním případě implementaci spadají. Jednotlivé činnosti jsou očíslovány vzestupně od 1 do x. U příkladu implementace CRM systému se jedná o 15 činností. Dalším aspektem v Ganttově diagramu je časová osa, která určuje předpokládanou délku projektu. Posledním aspektem, jenž je nutný pro sestavení diagramu, je stanovení záčátku a konce každé jednotlivé činnosti.

Tuto funkci plní čtverečky, které znázorňují délku. V tomto konkrétním případě představuje čtvereček jeden pracovní den, který se rovná osmihodinové pracovní době. Tabulka č. 10 níže tedy znázorňuje počet dní, jenž by měla změna (implementace CRM systému) probíhat. Jedná se o období 4. 1. 2021 – 15. 2. 2021. Činnosti realizující změny jsou prováděny pouze ve všední dny Jedná se o 15 činností. Délka projektu tedy vzhledem k souběžně probíhajícím činnostem činí 32 dní.

Tabulka 10: Harmonogram implementace CRM

#	Činnost	Začátek	Konec	Dnů	Po 4.1.21	út 5.1.21	st 6.1.21	čt 7.1.21	pá 8.1.21	Po 11.1.21	út 12.1.21	st 13.1.21	čt 14.1.21	pá 15.1.21	Po 18.1.21	út 19.1.21	st 20.1.21	čt 21.1.21	pá 22.1.21	Po 25.1.21	út 26.1.21	st 27.1.21	čt 28.1.21	pá 29.1.21	Po 1.2.21	út 2.2.21	st 3.2.21	čt 4.2.21	pá 5.2.21	Po 8.2.21	út 9.2.21	st 10.2.21	čt 11.2.21	pá 12.2.21	Po 15.2.21	út 16.2.21	st 17.2.21	čt 18.2.21	pá 19.2.21
					týden č. 1					týden č. 2					týden č. 3					týden č. 4					týden č. 5					týden č. 6					týden č. 7				
1	Projednání zavedení CRM systému	4.1.21	6.1.21	3																																	
2	Průzkum trhu dodavatelů řešení	7.1.21	12.1.21	4																																	
3	Výběr dodavatele	13.1.21	19.1.21	5																																	
4	Navázání kontaktu s dodavatelem	19.1.21	20.1.21	2																																	
5	Určení požadavků na řešení a prvotní kalkulace	21.1.21	26.1.21	4																																	
6	Kontakt banky o poskytnutí úvěru	26.1.21	27.1.21	2																																	
7	Uzavření úvěrové smlouvy	27.1.21	29.1.21	3																																	
8	Uzavření smlouvy s dodavatelem Microsoft	29.1.21	29.1.21	1																																	
9	Založení databáze klientů	1.2.21	2.2.21	2																																	
10	Finalizace CRM řešení ve společnosti Kameola	3.2.21	4.2.21	2																																	
11	Zaučení pracovníka od dodavatele řešení	5.2.21	5.2.21	1																																	
12	Určení odpovědnosti za správu CRM řešení	5.2.21	5.2.21	1																																	
13	Zkušební provoz	8.2.21	10.2.21	3																																	
14	Monitoring zkušebního provozu	11.2.21	11.2.21	1																																	
15	Zahájení ostrého provozu	12.2.21	15.2.21	2																																	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3 Potenciální rizika při implementaci CRM systému

Tato podkapitola se zabývá identifikací rizik, která mohou nastat při realizaci změny ve firmě Kameola, tedy zavádění systému CRM. Vytipováno bylo pět potenciálních rizik, které by mohly ovlivnit projekt samotný. Rizika jsou shrnuta v tabulce č. 11. Součástí rizika je nutné stanovit míru pravděpodobnosti a také případný dopad, pokud riziko v průběhu realizace změny skutečně nastane. Tyto zmiňované aspekty jsou také součástí tabulky. Výstupem je tzv. RPN, tento ukazatel vzniká součinem zmiňovaných faktorů. Grafické vyjádření hodnot RPN zaznamenává paprskový typ grafu (viz níže). Jedná se o tato rizika:

Tabulka 11: Možná rizika při realizaci změny

č.	Riziko	Scénář	Pravděpodnost (1 -5)	Dopad (1-3)	Hodnota rizika (RPN)
1	Finance - nezískání spotřebitelského úvěru	**Nemožnost projekt realizovat- Zrušení projektu**	2	3	6
2	Nedostatečné personální zajištění	**Výrazné zhoršení nabízených služeb**	1	2	2
3	Pozdní dodání na straně dodavatele řešení	**Ohrožení ukončení projektu ve stanovém horizontu**	2	2	4
4	Technicky zastaralý hardware	**Potíže s kompatibilitou, zhoršení, případně nemožnost projekt realizovat**	1	3	3
5	Nutnost zvýšení koncové ceny pro zákazníka vlivem zvýšení FN - úbytek zákazníků	**Pokles poptávky po zboží z důvodu vysoké ceny**	4	2	8

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Analýzu rizik je nutné považovat za komplexní nástroj sloužící k vytipování možných rizik, ale také jako nástroj, který napomáhá snižovat pravděpodobnost vzniku rizika. Účelem tabulky č. 12 tedy bylo navrhnout scénáře k eliminaci vzniku potenciálních rizik v průběhu implementace CRM systému ve společnosti Kameola. Tento postup přináší snížení hodnoty RPN, tedy snížení pravděpodobnosti ohrožení implementace systému. Porovnání hodnot RPN je znázorněno níže v grafu č. 5.

Tabulka 12: Opatření rizik

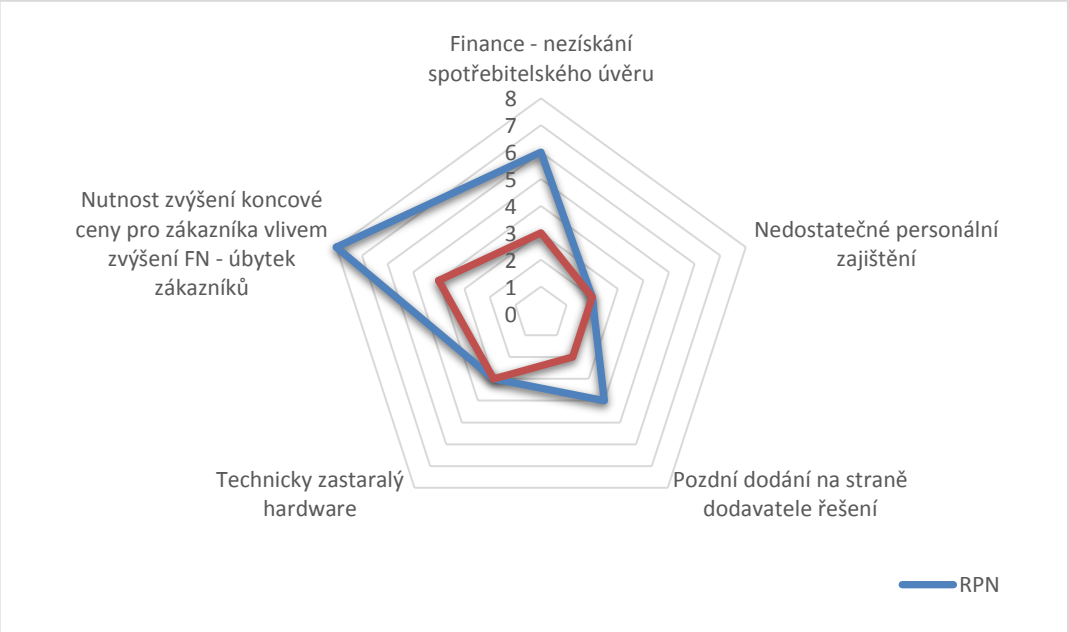
č.	Riziko	Scénář	Pravděpodnost (1 -5)	Dopad (1-3)	Nová hodnota rizika (RPN)
1	Finance - nezískání spotřebitelského úvěru	**Zajištění alternativních zdrojů financování**	1	3	3
2	Nedostatečné personální zajištění	**Opětovné proškolení pracovník v otázce e-commerce**	1	2	2
3	Pozdní dodání na straně dodavatele řešení	**Určení sankcí, které kompenzují ušlý zisk**	1	2	2
4	Technicky zastaralý hardware	**Nákup nových technologií - (Zvýšení nákladu pro firmu)**	1	3	3
5	Nutnost zvýšení koncové ceny pro zákazníka vlivem zvýšení FN - úbytek zákazníků	**Zajištění zlepšení služeb za účelem komepenzace nárustu ceny**	2	2	4

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak již bylo řečeno, aplikace scénářů na možná rizika má přímý vliv na pravděpodobnost narušení průběhu projektu implementace CRM systému do podnikatelské činnosti společnosti Kameola. Základní myšlenkou tvorby scénářů je snaha tuto pravděpodobnost snižovat. Graf č. 5 jen tuto skutečnost potvrzuje. Pokud se na tento graf podíváme, je zřejmé, že při případné aplikaci vybraných scénářů je projekt v menším ohrožení. Na grafu je možno vidět dvě různobarevné křivky. Původní hodnoty RPN, znázorněné modrou křivkou, vykazuje výrazně rozsáhlejší rádius možných ohrožení pro projekt, než je tomu u křivky červené barvy.

Klíčovým aspektem v podnikatelské činnosti je riziko nárůstu ceny služeb a zboží po implementaci CRM systému (vlivem rostoucích fixních nákladů) pro koncového zákazníka, je transparentním příkladem pro vhodnost nastavovat opravné scénáře. Konkrétně zde lze vidět výraznou redukci tohoto rizika, kdy hodnota RPN klesla z prvotních osmi bodů na polovinu, tedy čtyři, jak lze vidět pomocí červené křivky, která zaznamenává nové (po stanovení nápravných opatření) RPN hodnoty. Ostatní vlivy opravných scénářů na potenciální rizika již lze analogicky vyčíst z grafu č. 5 níže.

Pro připomenutí je vhodné zmínit, že projekt implementace CRM systému do společnosti Kameola má vytipováno celkem 5 rizikových faktorů, na které byla určena opravná opatření, která jsou zaznamenaná v tabulce č. 12 výše.



Graf č. 5: Porovnání RPN hodnot při implementaci CRM systému
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4 Vytipování potřebných funkcionalit CRM systému pro společnost Kameola

Systém CRM je založen na programování funkcionalit v rámci modulů na míru konkrétnímu uživateli. Právě tyto technické parametry jsou v otázce výběru řešení klíčové. Uživatel, jenž plánuje systém CRM zavádět do své praxe, musí dodavateli naznačit „co si od řešení slibuje“.

Touto otázkou je míněno vytipování funkcionalit a jejich konkrétní využití. Tabulka č. 13 níže se zabývá technickými parametry, jenž by systém měl splňovat, aby byl přínosný v plné míře pro popisovanou společnost.

Tabulka 13: Vytipované funkcionality a jejich využití ve společnosti Kameola

Modul	**Funkce**	**Reálné využití modulu v společnosti Kameola**
Činnosti v rámci prodeje	Správa kontaktů a péče o zákazníka	Tvorba databáze obsahující profil zákazníka. Jeho nacionále, kontakt (e-mail, mobilní telefon a jiné komunikační kanály). Cílem modulu je možnost tvorby marketingových kampaní a řízené propagace.
	Řízení času	Denní, týdenní, měsíční a čtvrtletní kalendář. Plánování harmonogramu pro realizaci diagnostiky nohou pro tvorbu vložek do bot na míru.
	Řízení obchodních příležitostí	Identifikace cílových skupin, vedení prodejního týmu, sledování centra nákupního rozhodování, výhledy a prognózy obchodního obratu.
	Řízení prodeje	Sales management, dokument management, zpravodajství o výdajích, zproduktivnění činnosti prodejního týmu a zástupců
	Nástroje tvorby souhrnných zpráv	Statistiky kontaktů se zákazníky, statistiky objednávek a prodeje. Porovnání výsledků s plánem.
Marketingových činností	Marketing	Řízení marketingové kampaně, rozesílání slevových kuponů, upozornění na probíhající akce. (2+1) dětské boty v rámci projektu Harmonie nohou s Kameolou
	Marketingová komunikace	Provázanost s komunikačními kanály-telefon, e-mail, sociální sítě, webová stránka. Vedení statistiky o četnosti návštěv jednotlivých komunikačních kanálů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5 Výběr dodavatele řešení CRM systému – Průzkum trhu

Na základě vytipování potřebných funkcionalit, které jsou potřebné pro potřeby popisované společnosti, byl proveden průzkum trhu dodavatelů CRM řešení, kteří tyto funkcionality (viz kapitola 3.4) dokážou realizovat. Následující tabulka č. 14 níže tento užší výběr dodavatelů nabízí. Schopnost realizace funkcionalit nebyla jediným kritériem. Neméně důležitým aspektem je finanční náročnost realizace implementace. Právě tento faktor byl v rámci rozhodovacího procesu také zohledněn.

Společnost Kameola, jakožto soukromý subjekt, není nucen podrobit nákup CRM řešení výběrovému řízení a finální volba je tedy plně v kompetenci paní majitelky Bc. Olgy Wiesnerové, Dis. Průzkum trhu dodavatelů CRM řešení byl založen na porovnávání vybraných dodavatelů. Klíčem pro výběr dodavatelů pro finální porovnání byly tyto oblasti působnosti CRM systému a jeho funkcionalit:

- Řízení obchodu a marketingové aktivity,
- Forma provozu – Cloudové úložiště,
- Počet uživatelů – Počet přístupů do správy systému,
- Rozpočet na projekt – Maximální výše byla stanovena na 50 000 Kč,
- Možnost jazykové mutace – Aktuálně není vyžadována,
- Oblast podnikání – Služby a maloobchod.

Tabulka 14: Potenciální dodavatelé CRM řešení

Dodavatel CRM řešení	**Náklady na realizaci**
CAFLOU®	22 648 Kč
Microsoft Dynamics 365	26 935 Kč
Raynet	24 150 Kč
Salesforce	19 844 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

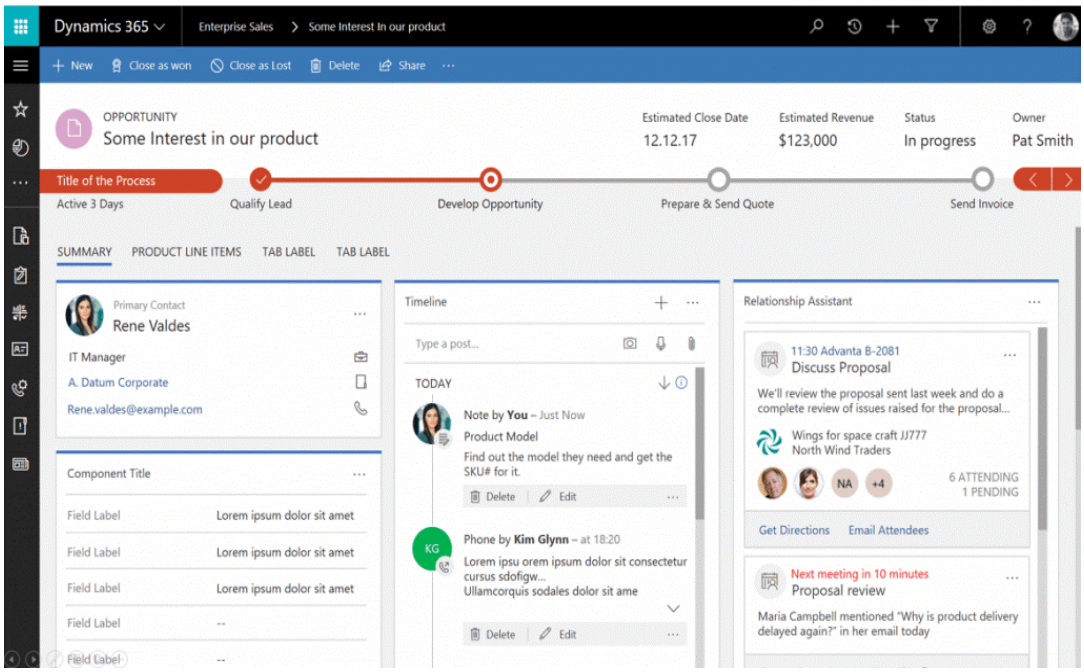
3.5.1 Vlastnosti zvoleného CRM systému

Na základě analýzy největších dodavatelů CRM řešení bylo za optimální vybráno CRM řešení od společnosti Microsoft. Tento krok byl učiněn na základě vlastnosti systému a rozsáhlé kompatibility s balíčkem MS Office, kterým společnost Kameola disponuje.

Důležitou součástí je také možnost cloudového úložiště. Zásadní výhodou řešení od Microsoft je vysoká flexibilita v otázce sestavení funkcionalit na mírů. Pro společnost Kameola jsou vhodné moduly (agendy) **obchod, marketing, služby a produkty**. Oficiální logo vybraného systému ukazuje obrázek č. 21.

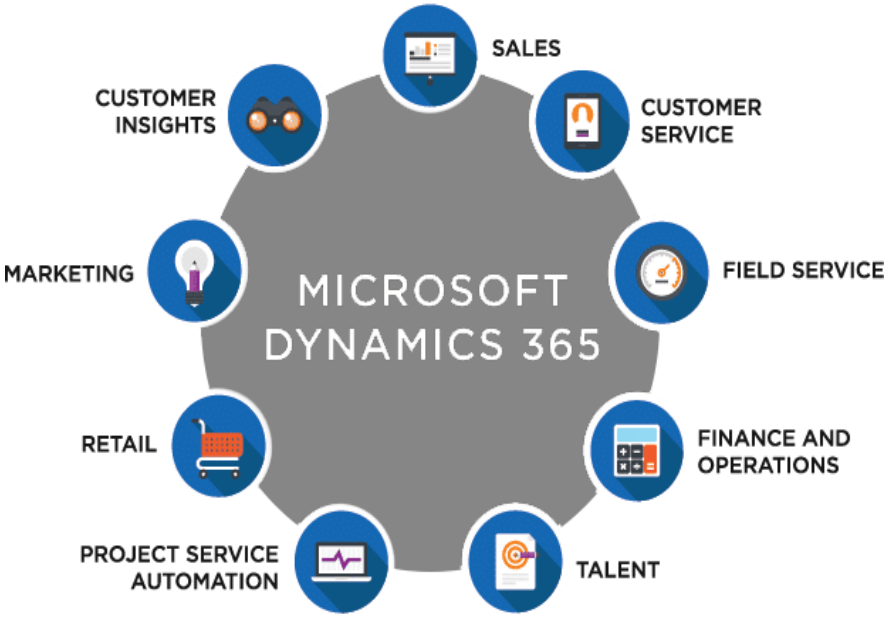
Obrázek č. 21: Logo MS Dynamics
(Zdroj: Pngwing, 2021)

V oblasti implementace CRM systému je pro odběratele zásadní otázka manipulace. Zde bylo na základě průzkumu trhu zjištěno, že systém Dynamics 365 nabízí možnost přidávání modelu samotným uživatelem, bez zásahu IT oddělení společnosti Microsoft. Tato skutečnost je pro společnost výhodná z převážně ekonomických důvodů, kdy se na správu CRM systému neváží další potenciální finanční náklady. Mezi zásadní a klíčové aspekty, jenž rozhodly pro výběr právě tohoto řešení, byly možnosti propojení systému s MS office a také možnost dalšího rozšířeni do oblasti ERP. Prostředí Dynamics 365 přibližuje obrázek č. 22.



Obrázek č. 22: Prostředí Dynamics 365
(Zdroj: Bestonline, 2021)

Oblast využití CRM systému je rozsáhlá. Viz obrázek č. 23 níže.



Obrázek č. 23: Oblasti využití systému
(Zdroj: Millennium, 2018)

3.6 Implementace CRM systému do společnosti Kameola

Základním požadavkem pro zavedení CRM systému do podnikové praxe od dodavatele řešení je základní hardwarové a softwarové zabezpečení procesu implementace. Společnost tímto již disponuje a není tedy nutné dalších investic. Systém si vyžaduje operační systém Windows 10 a vyšší. Ohledně konfigurace počítačů ve firmě Kameola a tedy HW a SF připravenosti je také vše v normě. Konfigurace IT vybavení společnosti viz níže:

Konfigurace počítačového vybavení ve společnosti

PC 1. Aspire 5738G

- Intel Core2 Duo CPU T6600
- 2.2 GHz; 4,0 GB RAM,
- ATI Mobility Radeon HD 4570
- OS – Windows 10

PC 2. Aspire E1-571

- Intel Core i3 – 3110M
- 2,4 GHz, 3MB L3 cache
- Intel HD Graphics 4000, up to
- OS - Windows 10

Pozn: Firma disponuje celkem čtyřmi počítači s podobnou úrovni konfigurace jako PC 1. Nejvýkonnějším PC, jimž společnost disponuje, je tedy druhý zmiňovaný počítač.

3.6.1 Současný stav zkoumaných procesů

Analýza současného stavu vznikla na základě osobní zkušenosti a je doplněna také z rozhovoru s majitelkou firmy, která z důvodu potenciální úspory financí a také časové úspory myšlenku na implementaci CRM systému do její podnikatelské činnosti uvítala.

Tento rozhovor primárně posloužil k posouzení jednotlivých procesů, které při realizaci podnikatelské činnosti vznikají a následně tyto znalosti zacílit na procesy, které je možné automatizovat a digitalizovat pomocí CRM systému. Jak již bylo řečeno výše, jedná se konkrétně o tři identifikované procesy, konkrétně se jedná o tyto:

A) Marketingové kampaně

Oblast marketingu je v dnešní podnikatelské sféře vlivem velkého konkurenčního boje velice důležitou součásti při rozvoji firmy a měl by na nibýt kladen velký důraz. Aktuální situace v této oblasti je značně nedostatečná. Komunikace se zákazníky je zajišťována přes mobilní telefon, popř. e-mail. Realizace veškeré komunikace tedy vyžaduje osobní přítomnost zaměstnance firmy. Společnost je aktivní také na sociální síti Facebook, kde lze také realizovat komunikaci na každodenní bázi. To je ovšem velice málo v oblasti marketingové činnosti ve snaze získat nové a zákazníky a klienty pro společnost a zároveň udržet klientelu stávající. Nutné tedy je zahájit masivnější marketingové činnosti, a právě tato činnost je bez CRM systému velice komplikovaná, jak v otázce časové dotace, tak v otázce ekonomické.

Aktuálně tyto kampaně probíhají ve formě letáku a náhodným umístěním do náhodných domovních schránek. Jedná se o neefektivní vedení marketingu pro společnost. Cílem je zvýšení počtu oslovených potenciálních zákazníků a vedení systematických, pravidelných marketingových kampaní.

B) Procesu naskladnění zboží

Aktuálně není tento proces nijak automatizován. Zboží je naskladněno skladníkem, který tuto informaci zavede do SW excel. Neexistuje žádná automatická synchronizace například načtením čárového kódu nebo QR kódů. Databáze je vedena „ručně“ pouze podle papírové průvodky nalepené na krabici (viz ilustrační snímek č. 24 níže). Následně je zákazník informován, že je již zboží naskladněno telefonicky či e-mailem a zboží si vyzvedne v kamenném obchodě.

Obrázek č. 24: Průvodka k zboží
(Zdroj: Vlastní obrázek (Kameola)

C) Synchronizace harmonogramu realizovaných služeb s klienty

Jak již bylo uvedeno, předmětem podnikání společnosti Kameola není pouze prodej zdravotnických pomůcek, ale také diagnostika nohou pomocí 3Dscennování. O tuto službu zájem roste, časová náročnost je cca 20 min a je vykonávaná vyškoleným personálem, který není k dispozici po celou provozní dobu, a je tedy nutné vést agendu objednávek. Aktuálně je situace taková, že zájemce/pacient je objednán a termín je mu sdělen telefonicky. Komunikace je poměrně „zdlouhavá" a možnosti zrušení či přeobjednání jsou často komplikované. Další důvod je občasné zapomenutí zákazníka na termín. Tato skutečnost přináší plýtvání zdroji z důvod úhrady vyškoleného pracovníka, který je na domluvený termín přítomen**.**

3.6.2 Vybrané interní procesy po implementaci CRM systému

Tato podkapitola se zabývá ukázkou realizace konkrétních procesů, jenž by pomocí systému CRM byly automatizovány. Cílem tedy je digitalizace a automatizace těchto procesů za účelem úspory času a zvýšení přesnosti v rámci realizace objednávek a také zvýšení marketingových aktivit. Úspora není pouze časová, ale také personální. Společnost Kameola je rodinnou firmou a nedisponuje tedy velkým počtem zaměstnanců. Z těchto důvodu je důležité, aby činnosti byly automatické a vznikl prostor pro činnosti kreativní. Procesy, jenž tato kapitola řadí mezi činnosti běžné, jsou tedy řazeny do báze každodenních. Celkem se tato práce bude zabývat třemi procesy.

A) Marketingové kampaně

Systém CRM by měl za cíl zefektivnit marketingovou oblast firmy. Proces zefektivnění je následující. Prvním důležitým bodem je tvorba databáze klientů. Společnost Kameola již disponuje určitými daty získanýmina základě věrnostní kartičky. Jedná se o tzv. PREMIUM zákazníky. Na základě těchto informací by v systému CRM vznikla databáze. Na základě této databáze by bylo možné realizovat marketingové kampaně v pravidelných cyklech. Příkladem mohou být propagační letáky.

Aktuálně jsou propagační letáky pouze v tištěné formě a tento postup je ekonomicky náročný, tisk černobílého letáku stojí společnost 1 Kč, a zároveň tento postup není příliš efektivní. Další potíž je v tomto směru přehlcení, kdy se každý z nás setkává s velkým

počtem propagačních letáků. Zároveň je tento postup poměrně chaotický a lze jen těžko zacílit na vytipovaný segment.

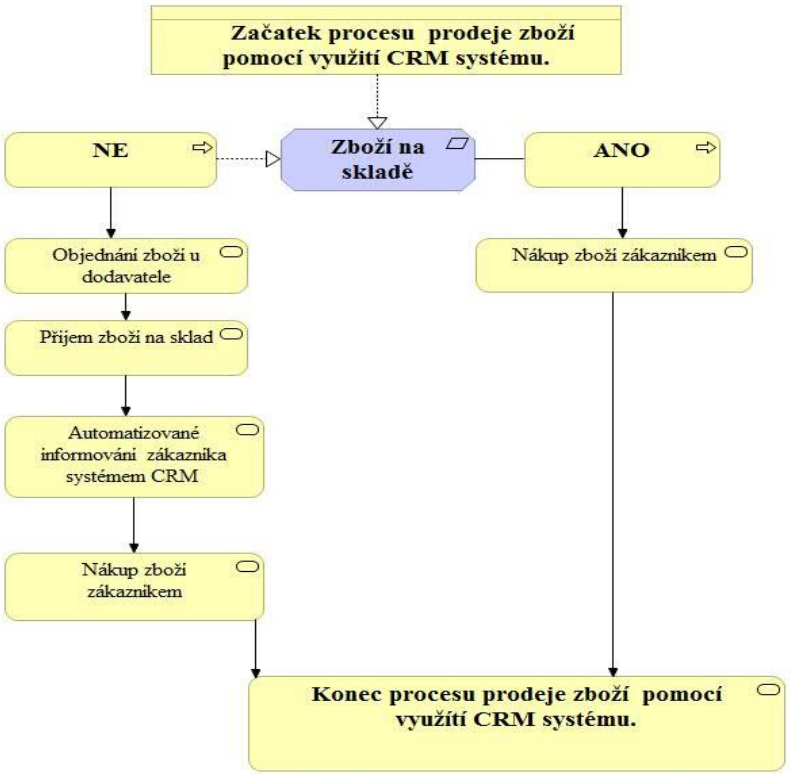
Tento propagační leták by také obsahoval slevový kupon či jiné informační a propagační aspekty. Systém CRM by tuto činnost vykonával systematicky pomocí e-mailových schránek zákazníků, jenž tuto informaci uvedli. Cíle jsou tedy dva, za prvé udržování dobrých vztahů se zákazníky a také zvýšení zákaznické základny, kdy se předpokládá jednoduchá možnost tohoto e-mailu sdílet.

B) Naskladnění zboží

Dalším požadovaným cílem na CRM systém je digitalizovat komunikaci v oblasti naskladnění zboží. Aktuálně není tento proces automatizován. Zákazník je informován, že zboží je již naskladněno telefonicky. Tato funkcionalita by se zabývala podáním této informace automaticky. Plánovaný princip je následující, zákazník požádá prodejce o objednání zboží, jenž aktuálně není na skladě, ten tak učiní standardním způsobem. Funkcionalita by byla zařazena do procesu až následně, a to v momentě kdy objednané zboží dorazí na sklad. Skladník uskladní a informaci zavede do systému. V ten okamžik bude systém CRM odesílat informaci zákazníkovi o možnosti vyzvednutí objednaného zboží v časovém intervalu od - do. Komunikace by byla realizována formou SMS a zároveň do e-mailové schránky.

Tato zpráva bude obsahovat informace jako kde je možné zboží vyzvednout, za jakou částku a také o možnosti dodání do domu. Společnost Kameola disponuje automobilem určeným na rozvoz zboží. Vzhledem k charakteru prodávaného zboží, kdy jsou zdravotní pomůcky mnohokrát distribuovány v nízké frekvenci, je obtížné konkrétní datum dodání sdělit již při objednávání zákazníkem v kamenném obchodě.

Z těchto důvodu je tato funkcionalita velice přínosná a přináší komfort nejenom zákazníkovi, ale i společnosti samotné, kdy by nebylo nutné „ručně“ sledovat, které zboží již bylo naskladněno a následně spárovat s konkrétním zákazníkem a podat mu tuto informaci. Tento celý proces by byl výrazně zefektivněn. Systém CRM by zároveň výrazně eliminoval možnost chyby lidského faktoru. Celý proces vykresluje vývojový diagram, obrázek č. 25.



Obrázek č. 25: Prodej zboží - vývojový diagram
(Zdroj: Vlastní zpracování)

C) Synchronizace harmonogramu realizovaných služeb s klienty

Diagnostika nohou pacientů pro tvorbu vložek na míru je pro společnost podstatným zdrojem příjmů a z tohoto důvodu jí chce i v budoucnu věnovat velkou pozornost. Efektivní plánování této aktivity je pro společnost důležité, a proto by k těmto účelům ráda zařadila moderní technologie. CRM systém by tedy měl obstarat i tento proces. Společnost by si od systému CRM konkrétně slibovala určitou synchronizaci a digitalizaci termínů. Požadavek na systém by byl opět poměrně jednoduchý. Na základě databáze, kterou CRM systém disponuje. Databáze se plánuje zakládat a doplňovat v průběhu času. Proces tvory této databáze by byl založený na bázi zjištění kontaktů na zákazníky při první objednávce na diagnostiku nohou. Systém CRM by následně rozeslal zákazníkovi informační SMS 24 h před jeho termínem.

Na základě této zprávy by byla příležitost pro zákazníka diagnostiku zrušit, potvrdit či přesunout. Tato funkcionalita by v praxi přinesla efektivní řízení harmonogramu této aktivity. Přesto, že se jedná o jednoduchou funkcionalitu, tak má v rámci malé rodinné firmy velký potenciál pro zlepšení servisu pro zákazníky, tak i firmy samotné.

Důležitou funkcionalitou v této oblasti je vedení agendy, ohledně opakovaného využití služeb. Jedná se zaznamenávání informací o zákazníkovi, zda například diagnostiku chodidel již využil, nebo naopak je zákazníkem novým. Od této funkce si společnost slibuje možnost systematického udělování slev při další návštěvě.

3.6.3 Náklady na realizaci změny

Náklady na CRM řešení jsou vysoce individuální. Odvíjí se od konkrétních požadavků uživatele. Existují ovšem základní baličky, které disponují vybranými funkcionalitami. Společnost Kameola by vybrala Microsoft Dynamics 365 for Sales. Náklady na tento balíček činní 26 935 Kč bez DPH.

Tento balíček obsahuje moduly jako například Evidence kontaktů a firem, Evidence aktivit, Sdílený kalendář a poznámky, šablony e-mailů a dopisů a Marketingové seznamy a kampaně. Balíček for Sales pokrývá požadavky společnosti Kameola, zároveň u tohoto řešení existuje možnost individuálního nákupu doplňků k produktu. Z těch důvodů není zmiňovaná cena finální a s případnými nákupy doplňků roste.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout řešení implementace CRM systému do společnosti Kameola, jenž realizuje svou podnikatelskou činnost v oblasti zdravotnictví, konkrétně prodej zdravotnických pomůcek. K naplnění cíle posloužily provedené analýzy, kterými byly například SWOT či 7S. Dále také v práci vznikla identifikace možných rizik, které mohou nastat v rámci samotné implementace systému.

Diplomová práce obsahuje průzkum mezi vybranými dodavateli, kteří realizují implementaci CRM systémů do podnikatelské praxe. Průzkum trhu vygeneroval celkem čtyři potenciální dodavatele. Jednalo se o společnosti Caflou, Microsoft, Raynet a Salesforce. Průzkum trhu byl založen na vybraných aspektech, jenž musí potenciální dodavatel splňovat. Jedná se například o funkcionality v oblasti řízení obchodu a marketingu, včetně možnosti Cloudového uložiště. Klíčovým požadavkem také bylo nízké finanční zatížení, tedy náklady na realizaci. Následně byl konečný výběr čistě v gesci majitelů firmy.

Majitelé zvolili za finálního dodavatele IT řešení společnost Microsoft. Rodinná společnost Kameola vzhledem ke své velikosti, podmínila svůj výběr mimo aspekty (viz výše) právě na základě nákladů na realizaci. Požadavkem majitelů byla horní cenová hladina ve výši max. 50 000 Kč. Náklady na tuto změnu jsou na základě kalkulace od společnost Microsoft vyčísleny na částku 26 936 Kč.

Proces změny, tedy implementace CRM řešení, byla řízena pomocí Lewinova tří fázového modelu, včetně analýzy tzv. silového pole. Analýza, jenž dává k srovnání dva protichůdné proudy. Jedním z nich jsou aspekty týkající se změny ve smyslu změnu realizovat a druhým proudem ty aspekty, které návrh na realizaci změny v podniku nepodporují. Implementace CRM systému byla tvořena na základě časového harmonogramu sestaveného na základě Ganttova diagramu, který vymezil jednotlivé činnosti, jenž jsou součásti implementace a také zaznamenal potřebné časové dotace pro jednotlivé činnosti a zároveň identifikoval nejpozdější možný konec realizace této změny.

Řízení vztahů se zákazníky nepředstavuje pouze implementaci CRM systému do podnikatelské praxe. Jedná se o celkovou filosofii společnosti. Z těchto důvodu bylo

vhodné identifikovat zákazníky samotné. Možnosti, jak tuto identifikaci realizovat jsou marketingové modely. Jedním z nich, jenž byl v diplomové práci využit, je model Canvas. Konkrétně se jedná o The Value Proposition Canvas. Tento nástroj slouží k získání odpovědi na základní otázku, zda se společnost zaměřuje na oblasti, které zajímají potenciální zákazníky? Znalost odpovědi je v rámci řízení vztahů se zákazníky poměrně klíčová. Společnost potřebuje znát přání svých zákazníků a na základě této znalosti zvolit nástroje, které poslouží k vytvoření koncepce řízení vztahů se zákazníky.

Návrhová část práce přináší popis dvou stavů ve společnosti Kameola. Jedná se o charakterizování realizace interních procesů před implementací CRM systému a po ni. Zmiňovaná situace představuje přesný popis vlivu CRM systému na vybrané interní procesy. V diplomové práci byly vybrány tři konkrétní procesy, jenž jsou ve společnosti realizovány na denní bázi. Na počátku byl čtenář seznámen s realizováním procesů bez využívání moderních technologií, tedy analýza současného stavu a následně práce nabízí pohled na realizaci stejných procesů pomocí CRM systému.

Příslušná podkapitola tedy nabízí srovnání obou stavů, z kterého vyplývá kontrast v otázce časové úspory a také eliminaci chyby lidského faktoru. Digitalizace a automatizace procesů je nedílnou součásti 21. století a společnost Kameola si od této změny slibuje právě tyto přínosy, jako jsou časová a nákladová úspora, ale také snaha eliminovat chyby v rámci realizace interních procesů lidským faktorem.

Diplomová práce, věřím, dokáže posloužit společnosti Kameola k zavedení moderních technologií do její podnikatelské praxe. CRM systém pomůže společnosti digitalizovat a automatizovat prodej s přesahem do oblasti řízení vztahů se zákazníky a s tím spojený zvýšený komfort pro nové a také stávající klienty společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

5 mýtov o CRM, ktorým by ste mali prestať veriť. *5 mýtov o CRM, ktorým by ste mali prestať veriť* [online]. Praha 5: Millennium Services, 2021 [cit. 2021-5-13]. Dostupné z: https://www.millennium.sk/wp-content/uploads/2018/12/Microsoft-Dynamics-365-apps-new.png

Analytics, Business Intelligence and BI. *Analytics, Business Intelligence and BI* [online]. Bonn, Německo: Enterprise Big Data Framework ©, 2019 [cit. 2021-5-13]. Dostupné z: https://www.bigdataframework.org/analytics-business-intelligence-and-bi-whats-the-difference/

Analýza pěti sil 5F. *Analýza pěti sil 5F* [online]. Praha: Managementmania, 2016 [cit. 2021-5-13]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/analyza-5f

Analýza rizik a příležitostí. *Analýza rizik a příležitostí* [online]. Česká Lípa: Everesta, 2021 [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=161&chapterid=145

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně: koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky*. Praha: ComputerPress, 2002. Business books (ComputerPress). ISBN 80-7226-655-1.

Customer lifetime value. *Customer lifetime value* [online]. Palo Alto, CA 94303, USA: Retently, 2019 [cit. 2021-5-13]. Dostupné z: https://www.retently.com/blog/increase-customer-lifetime-value/

DOUCEK, Petr. *Řízení projektů informačních systémů*. 2., rozš. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-17-7.

DRDLA, Miloš. *Řízení změn ve firmě: reengineering : jak vybudovat úspěšnou firmu*. Praha: ComputerPress, 2001. Business books (ComputerPress). ISBN 8072264117.

FORET, Miroslav. *Jak komunikovat se zákazníkem: co a jak chci sdělit, jakou cestou, příklady z českého prostředí*. Praha: ComputerPress, 2000. Business books (ComputerPress). ISBN 80-7226-301-3.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2615-1.

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

HARRISON, J. S. & St. JOHN, C. H. (2004). Foundations in Strategic Management, (3.Baskı), USA: South Western.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: ComputerPress, 2005. Praxe manažera (ComputerPress). ISBN 80-251-0798-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

Mapy.cz. *Mapy.cz* [online]. Praha: Mapy, 2021 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: https://mapy.cz/zakladni?x=15.5551460&y=49.3347936&z=9&q=okres%20Jihlava&source=dist&id=67

Mapy.cz. *Mapy.cz* [online]. Praha: Mapy, 2021 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: https://mapy.cz/zakladni?planovani-trasy&x=15.5806363&y=49.3989313&z=15&rc=9jRy.xUAKjdf9He5tUhV331jeVCi0Cg6o&rs=firm&rs=firm&rs=firm&rs=firm&rs=firm&ri=12844287&ri=190452&ri=659381&ri=2009452&ri=12844287&mrp=%7B%22c%22%3A111%7D&xc=%5B%5D&rut=1

MAURYA A.*LEAN PODNIKÁNÍ. Přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2016. 230 s. ISBN 978-80-265-0506-8.

Microsoft Dynamics 365 for Sales. *Microsoft Dynamics 365 for Sales* [online]. Praha 6: Innovative Business, 2021 [cit. 2021-5-13]. Dostupné z: https://www.bestonline.cz/wp-content/uploads/2018/02/1_jedn-klientske-rozhrani.png

Microsoft Dynamics CRM Customer relationship management Enterprise resource planning Dynamics 365. *Microsoft Dynamics CRM Customer relationship management Enterprise resource planning Dynamics 365* [online]. USA: pngwing, 2021 [cit. 2021-5-13]. Dostupné z: https://www.pngwing.com/en/free-png-nsnll

NĚMEČEK D., Globální trendy v prodeji. In: In-Store Marketing, 5/2002

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.

NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 8024713217.

Organizační statistika - časové řady. *Organizační statistika - časové řady* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2021 [cit. 2021-5-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/res_cr

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. Přeložil Markéta POLOCHOVÁ. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 9788026504528.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.

Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas. *Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas* [online]. Praha 6: Lucie Brychtová, 2019 [cit. 2021-5-13]. Dostupné z: https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SUCHÁNEK, Petr. *E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-84-2.

SVATOŠOVÁ, Veronika. *Tvořivé myšlení a inovace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-010-5.

SWOT analýza a její využití. *SWOT analýza a její využití* [online]. Praha: Jan Pořízek, 2019 [cit. 2021-5-13]. Dostupné z: https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/

Synergii modelu McKinsey 7S a Balanced Scorecard. *Synergii modelu McKinsey 7S a Balanced Scorecard* [online]. Ing. Libor Friedel, MBA: European Business School, 2019 [cit. 2021-5-13]. Dostupné z: https://ebschool.cz/o-synergii-modelu-mckinsey-7s-a-balanced-scorecard-se-zaverem-pro-studenty

ŠTĚDROŇ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STŘÍTESKÝ a Jan ŠÍMA. *Mezinárodní marketing*. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-441-4.

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2728-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

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

Zdravotnické potřeby a rehabilitační pomůcky. *Zdravotnické potřeby a rehabilitační pomůcky* [online]. Jihlava: Ing. Ladislav Prokop, 2021 [cit. 2021-5-13]. Dostupné z: https://www.kameola.cz/

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

%	Procenta
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BI	Business to intelligence
CLV	Životní cyklus zákazníka
CRM	Řízení vztahů se zákazníky
ČSU	Český statistický úřad
Dis.	Diplomovaný specialista
ERP	Plánování podnikových zdrojů
Full Time	Plný pracovní úvazek
IS/ICT	Informační a technologické technologie
KPI	Key performance indicators
KSF	Keysuccessfactors
MDM	Master data management
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OLTP	Online transactionprocessing
QR	Quick Response
RPN	Index rizikovosti projektu
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným
SMS	Shortmessageservice

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Architektura CRM systému 18
Obrázek č. 2: Předpoklady úspěšného CRM 20
Obrázek č. 3: Životní cyklus zákazníka 27
Obrázek č. 4: Business intelligence schéma 31
Obrázek č. 5: Schéma SWOT analýzy 34
Obrázek č. 6: Tržní strategie SWOT analýzy 35
Obrázek č. 7: Lewinův model pro řízení změny 37
Obrázek č. 8: Analýza silového pole 38
Obrázek č. 9: Schéma analýzy 7S 40
Obrázek č. 10: Schéma Porter model 42
Obrázek č. 11: Business model Canvas 48
Obrázek č. 12: Profil zákazníka v rámci The Value Proposition Canvas 51
Obrázek č. 13: Mapa hodnot The Value Proposition Canvas 52
Obrázek č. 14: Celkový soulad v rámci The Value PropositionCanvas 53
Obrázek č. 15: Spádová oblasti zákazníků 57
Obrázek č. 16: Vymezení konkurenčního prostředí 58
Obrázek č. 17: Struktura zaměstnanců společnosti 64
Obrázek č. 18: SWOT analýza 69
Obrázek č. 19: Analýza silového pole – Implementace CRM systému 76
Obrázek č. 20: The Value Proposition Canvas pro společnost Kameola 79
Obrázek č. 21: Logo MS Dynamics 88
Obrázek č. 22: Prostředí Dynamics 365 89
Obrázek č. 23: Oblasti využití systému 89
Obrázek č. 24: Průvodka k zboží 91
Obrázek č. 25: Prodej zboží - vývojový diagram 94

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1:Doporučená řešení CRM systému 19

Tabulka 2: Věkové složení obyvatelstva v okrese Jihlava 56

Tabulka 3: Věkové složení obyvatelstva v městě Jihlava..... 57

Tabulka 4: Míra implementace nástrojů k řízení vztahů se zákazníky v oblasti konkurence..... 59

Tabulka 5: Vybrané scénáře na základě Porter analýzy 62

Tabulka 6: Posouzení interních aspektů společnosti 65

Tabulka 7: Křížová matice 7S 66

Tabulka 8: Silné a slabé stránky na základě analýzy 7S..... 68

Tabulka 9: Výsledné hodnoty SWOT analýzy 71

Tabulka 10: Harmonogram implementace CRM..... 82

Tabulka 11: Možná rizika při realizaci změny 83

Tabulka 12: Opatření rizik..... 84

Tabulka 13: Vytipované funkcionality a jejich využití ve společnosti Kameola 86

Tabulka 14: Potenciální dodavatelé CRM řešení 87

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Moderní nakupující 25

Graf č. 2: Tradiční nakupující 25

Graf č. 3: Počet podnikatelů v ČR 60

Graf č. 4: Vybraná strategie na základě SWOT analýzy 72

Graf č. 5: Porovnání RPN hodnot při implementaci CRM systému 85

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník pro konkurenční společnosti I

Příloha č. 1: Dotazník pro konkurenční společnosti

Dobrý den,

jmenuji se Tomáš Kameník a jsem studentem Vysokého učení technického v Brně – fakulta podnikatelská. Obracím se na vaši společnost s prosbou, která se týká mé diplomové práce. Práce se zabývá koncepcí řízení vztahů se zákazníky a rád bych vás poprosil o vyplnění velice krátkého dotazníku, který nezabere více, jak pět minut času. Rád bych se zeptal, které z vybraných nástrojů viz níže v oblasti vztahů se zákazníky vaše společnost využívá ve své podnikatelské činnosti.

Odpovědi nejsou nijak rozsáhlé, jedná se pouze oformou odpovědi typu **ANO/NE.** Tedy pokud ten, konkrétní nástroj ve společnosti využíváte, zvolíte možnost ano a naopak.

Vybrané nástroje sloužící k řízení vztahů se zákazníky:

- Webové stránky
- E- shop
- Aplikovaný CRM systém
- Zajištěný rozvoz zboží
- Pravidelné slevové nabídky

Děkuji za spolupráci.

S pozdravem

Bc. Tomáš Kameník