



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH CRM SYSTÉMU PRO SPOLEČNOST ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA BOSKO A.S.

CRM SYSTEM PROPOSAL FOR ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA BOSKO A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. MONIKA WEISEROVÁ

VEDOUcí PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. PETR NOVÁK, Ph.D.

BRNO 2016

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Monika Weiserová**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh CRM systému pro společnost Zemědělská technika BOSKO a.s.**

v anglickém jazyce:

**CRM System Proposal for Zemědělská technika BOSKO a.s.**

**Pokyny pro vypracování:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení  
Ekonomické zhodnocení a přínosy návrhů  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy



Seznam odborné literatury:

HANZELKOVÁ, A. et al. Strategický marketing: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

CHLEBOVSKÝ, V. CRM: řízení vztahů se zákazníky. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vi, 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.


STORBACKA, K. a J. LEHTINEN. Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 167 s. ISBN 80-7169-813-x.

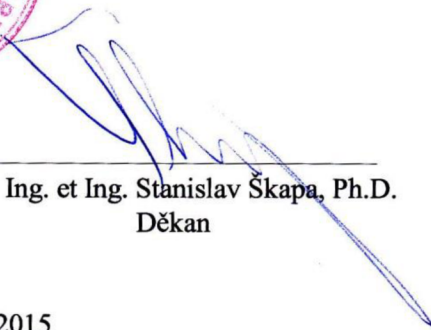
WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16.



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 30. 11. 2015

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Zemědělská technika BOSKO, a.s. V teoretické části se zaměřuje na marketing, B2B trhy a řízení vztahů se zákazníky (CRM). Analytická část se zaměřuje na zhodnocení současného stavu společnosti. Poslední část práce zahrnuje návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení řízení vztahů se zákazníky.

## **ABSTRACT**

This theses deals with issues of customer relationship management in the company Zemědělská technika BOSKO, a.s. The theoretical part focuses on marketing, B2B markets and customer relationship management (CRM). The analytical part focuses on the evaluation of the current state of company. The last part of the thesis includes suggestions and recommendations leads to improve customer relationship management.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Marketing, B2B trhy, řízení vztahů se zákazníky, CRM, implementace CRM.

## **KEYWORDS**

Marketing, B2B markets, customer relationship management, CRM, implementation of CRM.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

WEISEROVÁ, M. *Návrh CRM systému pro společnost Zemědělská technika BOSKO a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016, 101 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák, Ph.D.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

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

V Brně dne 18. 1. 2016

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky, které vedly ke zpracování mé diplomové práce. Děkuji také Ing. Karlu Weiserovi za spolupráci a poskytnutí materiálů a informací, které byly potřebné k sepsání této práce. Dále chci poděkovat zaměstnancům společnosti CCV, s.r.o. a NAVISYS s.r.o. za poskytnuté informace a čas, který mi byli ochotni věnovat a velké poděkování patří i mé rodině a blízkým, kteří mi byli po celou dobu studia oporou.

# OBSAH

|  |    |
|--|----|
| ÚVOD.....                                    | 11 |
| CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ..... | 12 |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....           | 13 |
| 1.1 Marketing.....                           | 13 |
| 1.1.1 Definice marketingu.....               | 13 |
| 1.1.2 Základní kroky marketingu.....         | 13 |
| 1.1.3 Segmentový marketing.....              | 14 |
| 1.2 Segmentace trhu.....                     | 14 |
| 1.2.1 Segmentace spotřebního trhu.....       | 14 |
| 1.2.2 Segmentace průmyslových trhů.....      | 14 |
| 1.2.3 Podmínky správné segmentace.....       | 15 |
| 1.3 B2B trhy.....                            | 15 |
| 1.4 PEST analýza.....                        | 16 |
| 1.5 Porterova analýza.....                   | 17 |
| 1.6 SWOT analýza.....                        | 19 |
| 1.7 Zákazník.....                            | 20 |
| 1.8 Spokojenost zákazníka.....               | 20 |
| 1.8.1 Měření spokojenosti zákazníka.....     | 22 |
| 1.8.2 Index zákaznické spokojenosti.....     | 24 |
| 1.9 Nový zákazník.....                       | 26 |
| 1.10 Vývoj zákazníka.....                    | 27 |
| 1.11 Řízení vztahů se zákazníky.....         | 28 |
| 1.11.1 CRM systém.....                       | 29 |
| 1.11.2 Hlavní prvky CRM.....                 | 29 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1.12    | Přínosy CRM.....                                      | 29 |
| 1.12.1  | Bezproblémový průběh obchodních operací .....         | 30 |
| 1.12.2  | Více individuálních kontaktů se zákazníky .....       | 30 |
| 1.12.3  | Více času na zákazníka .....                          | 30 |
| 1.12.4  | Odlišení se od konkurence .....                       | 30 |
| 1.12.5  | Vylepšení image .....                                 | 31 |
| 1.12.6  | Přístup k informacím v reálném čase.....              | 31 |
| 1.12.7  | Spolehlivé a rychlé předpovědi.....                   | 31 |
| 1.12.8  | Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami ..... | 31 |
| 1.12.9  | Nárůst efektivity týmové spolupráce .....             | 32 |
| 1.12.10 | Růst motivace pracovníků.....                         | 32 |
| 1.13    | Implementace CRM.....                                 | 32 |
| 1.14    | Měření úrovně a výkonnosti CRM.....                   | 33 |
| 1.15    | Kritické chyby CRM .....                              | 35 |
| 1.16    | CRM na trhu .....                                     | 36 |
| 1.16.1  | Faktory ovlivňující výběr.....                        | 37 |
| 1.16.2  | Typy CRM .....  | 40 |
| 2       | ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....             | 42 |
| 2.1     | Základní údaje o společnosti .....                    | 42 |
| 2.1.1   | Výrobní možnosti .....                                | 44 |
| 2.1.2   | Organizační struktura.....                            | 46 |
| 2.1.3   | Základní ukazatele společnosti .....                  | 47 |
| 2.2     | PEST analýza .....                                    | 50 |
| 2.3     | Porterova analýza .....                               | 56 |
| 2.3.1   | Vyjednávací síla zákazníků .....                      | 56 |
| 2.3.2   | Vyjednávací síla dodavatelů .....                     | 57 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 2.3.3 | Rivalita firem působících na daném trhu .....             | 57  |
| 2.3.4 | Hrozba vstupu nových konkurentů .....                     | 58  |
| 2.3.5 | Hrozba substitutů .....                                   | 58  |
| 2.4   | Analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky ..... | 58  |
| 2.4.1 | Informace o zákaznících .....                             | 59  |
| 2.4.2 | Postoj k zákazníkům .....                                 | 61  |
| 2.4.3 | Segmentace zákazníků .....                                | 62  |
| 2.5   | SWOT analýza .....  | 62  |
| 2.6   | Analýza CRM systému na trhu .....                         | 63  |
| 2.7   | Shrnutí problémů.....                                     | 77  |
| 3     | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....                               | 79  |
| 3.1   | Návrh hodnocení CRM systémů .....                         | 79  |
| 3.2   | Návrh nejvhodnějšího systému .....                        | 80  |
| 3.3   | Návrh implementace CRM .....                              | 80  |
| 4     | EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ A PŘÍNOSY NÁVRHŮ .....              | 84  |
| 4.1   | Ekonomické zhodnocení .....                               | 84  |
| 4.2   | Přínosy návrhů .....                                      | 87  |
|       | ZÁVĚR .....   | 89  |
|       | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....                           | 91  |
|       | SEZNAM TABULEK .....                                      | 98  |
|       | SEZNAM GRAFŮ .....  | 99  |
|       | SEZNAM OBRÁZKŮ .....                                      | 100 |
|       | SEZNAM PŘÍLOH.....  | 101 |



## ÚVOD

Zákazníci jsou nejdůležitější složkou každého podniku. Každá společnost může vyrábět kvalitní výrobky a poskytovat kvalitní služby, ale bez zákazníků, kteří by jejich výrobky nakupovali a užívali, by společnosti brzo zkrachovaly.

V současné době je na trhu vysoká konkurence a nová neustále přibývá. Společnosti by se proto měly snažit nalézt nové konkurenční výhody, které jim pomohou přežít. Mnohdy nestačí pouze konkurovat v rámci poskytovaných cen, ale je zapotřebí zákazníky něčím zaujmout a poskytnout jim to nejlepší ve všech oblastech, abychom si je udrželi či získali nové. Management zákaznický vztahů je zdlouhavý a složitý proces. Proto se nabízí jednodušší softwarové řešení a to CRM systémy. Softwarové produkty tohoto typu mají v dnešní době velikou šanci na úspěch, mohou zkvalitnit vztahy se zákazníky a zlepšit konkurenceschopnost společnosti.

CRM systémy zažívají v poslední době obrovský rozmach a společnosti, které tyto softwarové systémy nevyužívají, mohou mít konkurenční nevýhodu. CRM systém ušetří strávený čas nad vyhledáváním informací o zákaznicích a umožní zlepšení komunikace se zákazníky.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem této diplomové práce je na základě provedených analýz vytvořit návrh na zavedení CRM systému do společnosti Zemědělská technika Bosko a.s. Tato práce je rozčleněna do čtyř hlavních kapitol.

V první kapitole, která se zaměřuje na teoretická východiska, kde budou objasněny pojmy týkající se řešené problematiky. Konkrétně B2B trhů, teorie marketingu, Porterovy analýzy, SWOT analýzy a CRM systémů. Základem pro zpracování této kapitoly bude nastudování informací z dostupné literatury, internetových zdrojů či odborných blogů.

Ve druhé kapitole, která se věnuje analýze problému a současné situace, se zjištěné informace převedou do praxe. Bude blíže představena společnost a pomocí Porterovy a SWOT analýzy zhodnocen její současný stav a současný stav řízení vztahů se zákazníky.

Poslední dvě kapitoly budou vycházet z poznatků analytické části. V těchto kapitolách budou předloženy možnosti a návrhy, které by měly vést ke zlepšení řízení vztahů se zákazníky, a bude navržen konkrétní CRM systém. Tato práce v konečném důsledku poslouží společnosti jako nástroj pro rozhodování o rozvoji vztahů se zákazníky.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část je zaměřena na souhrn teoretických východisek, která byla použita při zpracování analytické části této práce.

## 1.1 Marketing

Marketing management můžeme definovat jako umění či vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování zákazníků pomocí vytváření, poskytování a sdělování lepší hodnoty pro zákazníka (KOTLER, 2007).

K praktické marketingovému managementu dochází, pokud alespoň jedna strana obchodní směny přemýšlí o prostředcích, jak lze dosáhnout žádaných reakcí ostatních stran (KOTLER, 2007).

### 1.1.1 Definice marketingu

Marketing je jednou z činností, které vykonávají organizace a sadou procesů pro vytváření, sdělení či poskytnutí hodnoty zákazníkům. Slouží k řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch nejen organizace, ale i zájmové skupiny s ní spojené. Základní myšlenkou marketingu je, že se týká poskytnutí hodnoty každému, kdo je danou transakcí ovlivněn (SOLOMON, 2006).

*„Marketing je společenský a řízený proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových produktů s ostatními (CHLEBOVSKÝ, 2010, s. 7)“.*

### 1.1.2 Základní kroky marketingu

Mezi základní marketingové kroky můžeme zařadit:

- **Stanovení marketingových cílů** - ty nám umožní posoudit, zda byla či nebyla strategie úspěšná.
- **Stanovení marketingových strategických alternativ.**
- **Stanovení přesných parametrů jednotlivých cílových skupin.**
- **Identifikace konkurence** - jedná se především o značky a výrobce, pro každou zvolenou cílovou skupinu.

- **Vymezení nabízených produktů** - společnost při vymezení produktů přihlíží na cílové zákazníky a konkurenty.
- **Prezentace podstaty nabídky** cílovým zákazníkům - nabídka by měla vyzdvihnout výhody, pozici produktu a hodnotu produktu.
- **Vypracování marketingového mixu** jako nabídky cílovému segmentu (FORET, 2010).

### 1.1.3 Segmentový marketing

*„Společnosti vyčleňují široké spektrum segmentů tvořících trh a přizpůsobují své nabídky uzavřenější skupině jednotlivých segmentů a jejich potřebám (KOTLER, 2004, s. 328).“*

Segmentový marketing nabízí spoustu výhod. Společnost může prezentovat své výrobky či služby účinněji či zaměřit svou nabídku na určitou skupinu zákazníků (KOTLER, 2004).

## 1.2 Segmentace trhu

Trh se skládá ze spotřebního a průmyslového trhu.

### 1.2.1 Segmentace spotřebního trhu

- **Geografická segmentace** – zabývá se rozdělením trhu do různých geografických jednotek podle národností, regionů apod. Společnost se může rozhodnout, zda bude obchodovat v jednom nebo více geografických územích.
- **Demografická segmentace** – v této segmentaci lze trh rozřadit podle věku a fáze života, pohlaví, příjmů či dosaženého vstupně vzdělání. Faktory demografické segmentace jsou nejpobulárnější pro segmentaci zákaznických skupin.
- **Psychografická segmentace** – rozčleňuje zákazníky podle příslušníků k společenským třídám, životního stylu nebo osobních charakteristik.
- **Behaviorální segmentace** – rozděluje kupující do skupin podle jejich znalostí, postojů či toho, jak často výrobek nakupují a používají (KOTLER, 2004).

### 1.2.2 Segmentace průmyslových trhů

Pracovníci, kteří pracují na průmyslových trzích (B2B sektor), používají k segmentaci mnoho proměnných. Zákazníci mohou být rozděleni podle geografických,

demografických kritérií či podle požadavků na výhody. Společnosti také mohou vytvářet speciální systémy pro obchodování s většími zákazníky (KOTLER, 2004).

### 1.2.3 Podmínky správné segmentace

Ne všechny způsoby segmentace trhu jsou efektivní. Proto, aby byla segmentace trhu užitečná, musí být segment:

- **Měřitelný:** měřitelné musí být velikost, kupní síla a profily jednotlivých segmentů. Některé proměnné jsou ovšem měřitelné velmi obtížně.
- **Přístupný:** jednotlivé segmenty musí být dosažitelné a musí být možné je efektivně obsloužit.
- **Dostatečně velký:** segmenty musejí být rozsáhlé nebo dostatečně ziskové, jinak se společnosti nevyplatí je obsluhovat.
- **Rozlišitelný:** jednotlivé segmenty lze pojmově rozlišit a odpovídají různě na rozdílné marketingové mixy.
- **Akční:** pro získání a obsluhu jednotlivých segmentů mohou být vytvářeny efektivní programy (KOTLER, 2004).

## 1.3 B2B trhy

B-2-B (Business to Business) můžeme definovat jako obchodní vztah mezi dodavatelem a odběratelem, který dodané produkty dále využije ve svém podnikání. Podstatou těchto trhů je, že na straně odběratele nefiguruje koncový spotřebitel (CHLEBOVSKÝ, 2005).

Označení B-2-B se začalo objevovat v době rozmachu marketingu, kdy vyšlo najevo, že každé prostředí vyžaduje odlišné postupy (CHLEBOVSKÝ, 2005).

Mezi hlavní odvětví, která vytváří B2B trh, patří např. zemědělství, lesnictví, rybářství, těžební průmysl, stavebnictví či distribuce a služby (KOTLER, 2013).

Marketéři na B2B trzích se potýkají se stejnými problémy jako marketéři na spotřebních trzích. Potřeba porozumět svým zákazníkům a tomu, čeho si cení, má ohromnou důležitost na obou trzích (KOTLER, 2013).

### **Rozdíly B2B trhů oproti trhu spotřebnímu:**

- menší počet zákazníků,
- těsný vztah dodavatele a zákazníka,
- profesionální přístup k nákupu,
- vícero kupních vlivů,
- vícenásobné prodejní návštěvy,
- odvozená poptávka,
- neelastická poptávky,
- kolísající poptávka,
- geografická koncentrace kupujících,
- přímé nákupy (KOTLER, 2013).

Obchodování na B2B trzích se stále ve větší míře provádí elektronicky prostřednictvím internetových a komunikačních technologií (CHLEBOVSKÝ, 2005).

### **1.4 PEST analýza**

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis. Je to součást strategického managementu, která přichází ke slovu tehdy, kdy se společnost rozhoduje nad svým strategickým záměrem anebo plánuje realizovat nějaký projekt (ZIKMUND, 2010).

#### **Politické prostředí**

Analýza politických faktorů se ani tak nezabývá problematikou politických stran jako spíše problematikou politické scény (tj. jak často se mění vláda), která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce, např. omezení v podnikání, ekonomická legislativa apod. Sledují se také všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde společnost působí (ZIKMUND, 2010).

#### **Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí je důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. V této části analýzy se sledují otázky daní a cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny, výše úrokových sazeb, specifické

zaměření trhu, trendy v oblasti distribuce apod. Spadají sem ale také nejrůznější pobídky pro zahraniční investory, či pobídky a podpora exportu (ZIKMUND, 2010).

### **Sociální prostředí**

Tato oblast je důležitá zejména pro firmy podnikající v oblasti retailu – tj. prodeje koncovým spotřebitelům. Řeší se při ní demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy, hlavní události jako jsou veletrhy, významné konference apod (ZIKMUND, 2010).

### **Technologické prostředí**

V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury (doprava – včetně potrubní, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), stavem rozvoje a zaměření průmyslu a odborně řečeno kvartérní sférou neboli stavem zejména aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy a potažmo vysokého školství apod. Částečně sem z oblasti politického prostředí spadá i oblast práva souhrnně nazývaná jako duševní vlastnictví, z čehož je důležitá zejména oblast průmyslové ochrany (patenty, užitné a průmyslové vzory). Někdy sem může být oddělena také ta část legislativy, která se zabývá regulací průmyslu, neboť tu mají často na starosti nižší právní normy jako prováděcí vyhlášky, cenová rozhodnutí regulátorů apod (ZIKMUND, 2010).

## **1.5 Porterova analýza**

Porterova analýza slouží ke zmapování konkurenční pozice společnosti v odvětví. Vychází z předpokladu, že strategická konkurenční pozice společnosti je určována působením pěti sil (faktorů). Jedná se o vyjednávací sílu zákazníku, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu firem (HANZELKOVÁ, 2009).

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Mezi faktory, které nejvíce zhoršují vyjednávací pozici vůči zákazníkům, patří:

- společnost je vůči odběrateli slabá a zákazník je pro ni významným odběratelem,
- zákazník může snadno přejít ke konkurenci,

- odběratelé mohou snadno přejít na spotřebu substitutů,
- odběratelé jsou cenově citliví aj. (HANZELKOVÁ, 2009).

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Faktory, které zhoršují vyjednávací pozici:

- společnosti nemůže jednoduše přejít k jinému dodavateli,
- malá velikost společnosti proti jejímu dodavateli,
- zákazník nemá k dispozici potřebné informace z trhu,
- velkou roli hraje pro zákazníka kvalita nebo cena výrobku, kterou daný dodavatel poskytuje aj. (HANZELKOVÁ, 2009).

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Mezi faktory, které mohou zvyšovat tuto hrozbu, patří:

- odvětví s větším počtem stejně silných konkurentů,
- fixní náklady vstupu do odvětví a celkové investice,
- výrobky nejsou vzájemně diferencované,
- neexistují zde konkurenti s významnými nákladovými výhodami,
- náklady na změnu dodavatele u zákazníků v daném odvětví jsou nízké aj. (HANZELKOVÁ, 2009).

### **Hrozba substitutů**

Faktory zvyšující hrozbu:

- pokud společnosti nabízející substituty je vyrábějí s nižšími náklady a nabízejí tedy i s nižšími cenami,
- pokud společnosti nabízející substituty podstatně zvyšují nabídku,
- jsou nízké náklady na přechod do stávajícího výrobku k substitutu aj. (HANZELKOVÁ, 2009).

### **Rivalita firem působících na daném trhu**

Mezi faktory zvyšující celkovou rivalitu patří:

- daný trh málo roste, proto se společnosti snaží udržet svoji pozici a může docházet k cenovým i necenovým válkám apod.,



- jedná se o nové, do budoucna lukrativní odvětví,
- vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat svoje výrobní kapacity,
- existence opakující se nebo chronický nadbytek výrobních kapacit,
- ziskovost odvětví je velmi malá, konkurenti sledují strategii přežití (HANZELKOVÁ, 2009).

## **1.6 SWOT analýza**

SWOT analýza zahrnuje analýzy silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb, kterým společnost čelí (KERMALLY, 2006).

Pro úspěch společnost je důležité, aby společnost pochopila, jaké jsou její silné stránky a kde je zranitelná. Společnost potřebuje ohodnocení svých interních zdrojů a schopností, aby se chopila výhody příležitostí na trhu a čelila konkurenci či okolnímu prostředí.

### **Silné stránky**

Společnost si musí uvědomit jaké má silné stránky ve vztahu ke svým zdrojům a schopnostem, struktuře, kultuře, vedoucímu postavení, výrobkům, systému, hodnotám či procesům (KERMALLY, 2006).

### **Slabé stránky**

Společnost si také musí uvědomit, jaké jsou její slabé stránky ve vztahu k silným stránkám. Musí uvažovat o tom, co je uděláno špatně, čemu by se mohla vyvarovat či jaká jsou klíčová úzká místa (KERMALLY, 2006).

### **Příležitosti**

Je důležité si uvědomit jaké příležitosti má společnost na trhu k dispozici. Může se jednat např. o investice do rozvoje společnosti, expandování na zahraniční trhy či rozšíření výroby (KERMALLY, 2006).

## **Hrozby**

Hrozby se vztahují k faktorům, které jsou v okolí organizace. Společnost si musí uvědomit, jakým výzvám čelí a jak se jim hodlá postavit, např. jestli měnící se technologie společnost ohrožují apod. (KERMALLY, 2006).

## **1.7 Zákazník**

Již dlouho neplatí slova Henryho Forda, který kdysi pronesl „naš zákazník může mít auto jakékoliv barvy, pokud si zvolí černou“. Zákazník je čím dál tím větší pán a pro podnik velmi cenný. Dobré vztahy se zákazníky byly vždy důležité. Důležitost budování dlouhodobých vztahů se zákazníky výrazně vzrostla, navzdory tomu, jak jsou lidé stále náročnější a možnosti jejich výběru stále větší. Společnosti, které chtějí uspět, musejí o zákazníky umět pečovat. Obchodníci se musí naučit zákazníka otipovat, rozlišit a podle toho se mu věnovat (KUCHAŘ, 2012a).

Chtějí-li společnosti umocnit motivaci zákazníka, musí oslovit jeho podvědomí. Musí vhodně vytvořit takové asociace, které navodí vhodnou atmosféru využití zboží v jeho životě. Při nákupních rozhodnutích ovlivňuje motivaci a potřeby zákazníků jejich chování. Proto, aby společnost mohla odhadnout chování zákazníků dopředu, musí na ně dostatečně zapůsobit (KUCHAŘ, 2012a).

Zákazníci si mohou stále více vybírat, jsou stále náročnější a i konkurence v obchodě a službách neustále roste. Nekvalitní péče o zákazníka má zásadní vliv na hospodaření společnosti, proto se společnost musí naučit o zákazníka pečovat. Kvůli nekvalitní či nedostatečné péči, nikoli kvůli ceně, ukončuje z celosvětového pohledu obchodní vztah 70 % zákazníků. Společnosti se mohou mylně domnívat, že při odchodu jednoho nespokojeného zákazníka přijdou maximálně o pár desítek korun, avšak nemohou brát v potaz pouze částku, kterou by zákazník utratil při aktuálním nákupu, ale jeho celkový dlouhodobý přínos pro společnost. S jedním nespokojeným zákazníkem, společnost může ztratit více, než si myslí (KUCHAŘ, 2012b).

## **1.8 Spokojenost zákazníka**

Zda je kupující po nákupu spokojen, závisí na výkonnosti nabídky ve vztahu k očekávání kupujícího. Obecně lze říci, že spokojenost člověka je pocit z potěšení

a zklamání vyplývají z porovnání výkonnosti produktu ve vztahu k jeho očekávání. V případě že produkt nesplňuje očekávání, je zákazník nespokojen. V případě, že produkt předčí zákazníkovo očekávání je velmi spokojen či nadšený (KOTLER, 2007).

I když společnost usiluje o vysokou spokojenost zákazníků, není to jejím hlavním cílem. V případě, že společnost zvyšuje spokojenost tím, že snižuje ceny nebo zvyšuje své služby, může to mít za následek nižší zisky. Společnost by měla být schopna zvýšit ziskovost jinými prostředky než zvýšením spokojenosti. Společnost má také mnoho stakeholderů, včetně zaměstnanců, prodejců, dodavatelů či akcionářů. Tím že bude trávit mnoho času nad tím, jak zvýšit spokojenost zákazníků, by mohla odvést prostředky od zvyšování spokojenosti stakeholderů. Společnost by se měla řídit filozofií, že se snaží poskytnout vysokou úroveň spokojenosti zákazníků a přijatelnou úroveň spokojenosti stakeholderů, vzhledem k jejím celkovým zdrojům (KOTLER, 2007).

Očekávání kupujících se tvoří na základě minulých nákupních zkušeností, rad přátel či společníků a informací obchodníků či konkurence. Pokud obchodníci zvednou očekávání příliš vysoko, kupující bude pravděpodobně zklamán. Na druhou stranu, pokud společnost stanoví očekávání příliš nízké, nepřitáhne dostatek kupujících. Rozhodnutí zákazníka být loajální nebo ne je součtem mnoha malých setkání se společností (KOTLER, 2007).

Velmi spokojený zákazník zpravidla zůstává věrný déle, nakupuje více, protože společnost zavádí nové produkty a vylepšuje stávající produkty, hovoří příznivě o společnosti a jejích produktech, věnuje méně pozornosti konkurenčním značkám, a je méně citlivý na změnu cenu. Společnost také stojí méně, než obslužení nových zákazníků, protože transakce jsou rutinní (KOTLER, 2007).

Propojení mezi spokojeností zákazníků a loajalitou, však není proporcionální. Předpokládejme, že spokojenost zákazníka je hodnocena na stupnici od jedné do pěti. Na velmi nízké úrovni spokojenosti, zákazníci mohou opustit společnost a dokonce

i o ní špatně mluvit. Na úrovni dva až čtyři jsou zákazníci docela spokojeni, ale mohou snadno přeběhnout ke konkurenci, pokud se objeví lepší nabídka. Na úrovni pět je zákazník velmi spokojený, je pravděpodobné, že dojde k opakovanému nákupu a zákazník také poskytuje okolí o společnosti dobré reference. Vysoká spokojenost vytváří citové pouto ke značce nebo společnosti (KOTLER, 2007).

### **1.8.1 Měření spokojenosti zákazníka**

Zpětná vazba založená na měření a vyhodnocení funkčnosti realizovaných procesů musí být součástí každého úspěšného projektu.

Měření umožňuje podnikům (CRM PORTÁL, 2010):

- Kvalitnější propracování firemní strategie a zvýšení důvěry zaměstnanců v takovou strategii.
- Sjednocení komunikace z pohledu firemní strategie a klíčových faktorů CRM. Měření napomáhá zaměstnancům lépe pochopit firemní strategii.
- Zvyšování míry ztotožnění se s firemní strategií, cíli a také loajality zaměstnanců.
- Významné zvýšení podílu úspěšně prováděných změn. To je z pohledu zavedení CRM velice důležitý přínos, jelikož při tomto procesu dochází k významným změnám na všech firemních úrovních.
- Lepší možnosti predikce problémů. Zpětná vazba umožňuje včasné varovné signály v případě nesprávně nastaveného firemního procesu.
- Komplexní pohled na firemní procesy a jejich změny v závislosti na prováděných změnách ve společnosti.

Nejpodstatnějším problémem měření úrovně CRM je, že nepotřebujeme zjistit to, co bylo, ale jaký výsledek nastane v budoucnu. Je velice důležité sledovat vnitřní procesy a aktivity společnosti, tedy takové aktivity, které nejvíce souvisí s chováním a postoji zákazníků. Měření bude vždy jistým způsobem ovlivněné osobou měřitele, a také tím, jaké aktivity budou sledovány. Na začátku měření si vždy musíme položit otázku, jakou aktivitu budeme sledovat a proč ji budeme sledovat (CRM PORTÁL, 2010).

Lze doporučit sledovat následující skupiny aktivit:

- Budování a řízení značky (povědomí, asociace, loajalita ke značce, atd.).
- Budování a řízení nabídky (komplexní produkt složený z výrobku a souvisejících služeb, spokojenost, loajalita zákazníků)
  - modelování chování zákazníků;
  - řízení hodnoty nabídky zákazníkům.
- Kontaktní zákaznické aktivity
  - aktivity klasického marketingu (dosah kampaně, reakční procento, míra angažovanosti, atd.);
  - internetové aktivity (počet návštěvníků, oblíbené stránky, doby prohlížení);
  - prodejní aktivity (pravděpodobnost úspěchu, náklady a výsledky prodeje, statistiky, atp.);
  - servisní a podpůrné aktivity (servisní centra a servis pro zákazníka);
  - logistické operace (od dodavatelů až po dodání zákazníkům).
- Měření komplexních vývojových ukazatelů (finanční ukazatele, zákaznické ukazatele, ukazatele rozvoje a růstu)
  - balanced scorecards,
  - řízení znalostí zákazníků.

Při zavádění měření výkonnosti CRM je třeba se pořádně zaměřit na veškeré důležité oblasti pokrývající péči o zákazníka a musí vycházet z dlouhodobé firemní strategie. Systém také musí brát v úvahu dynamiku okolního trhu a společnosti a měl by být nastaven tak, aby mohl být lehce upravitelný dle požadavků okolí. Je nutné zmínit, že neexistuje žádný univerzální systém, vždy je zapotřebí vycházet z konkrétní situace společnosti a systém následně patřičným způsobem upravit na míru zákazníka. Při této úpravě je třeba brát v úvahu především stabilitu konkurenčního prostředí a jeho vývoje, technologické aspekty a konečně organizační aspekty (CRM PORTÁL, 2010).

### **Metody měření**

Společnosti, které nabízejí CRM, se většinou zaměřují pouze na sledování počtu nově získaných kontaktů, na potenciaální zákazníky, produktivitu prodeje či výkonnosti

telefonických center. Opomíjí však často klíčové faktory – především loajalitu zákazníků, efektivitu činností, nebo spokojenost zaměstnanců. Při tvorbě a implementaci systému měření se doporučuje postupovat dle následujících kroků (CRM PORTÁL, 2010):

- stanovení vize a priorit firemního CRM,
- stanovení měřených veličin s odpovídajícími prioritami,
- postupné zavádění systému měření,
- optimalizace systému.

Pro měření CRM se používá několik metod. Mezi nejčastěji používané patří především CRM Scorecard, CRM Maturity Model či metodika kvantifikace rozvojových schopností. Většina těchto metod je založena na propracovaném balíku dotazníkových struktur (CRM PORTÁL, 2010).

System měření musí primárně vycházet z důkladné analýzy současného stavu společnosti. Po analýze následuje vytvoření samotného systému měření. Mezi systémy měření výkonnosti CRM patří především CRM – CRACK Model (Customer Relation Analysis Complex Kit). Tento model sleduje především marketing (značku), nabídku, kampaň, internetové aktivity, prodej (zákazníky), zákaznickou podporu (Call Centrum, servis), logistiku a komplexní finanční ukazatele (rentabilita, zisk, tržby) (CRM PORTÁL, 2010).

### **1.8.2 Index zákaznické spokojenosti**

Vy vysoce konkurenčním prostředí je nezbytné provádět pravidelné sledování a měření spokojenosti zákazníků (SPOKOJENOST ONLINE, 2009).

Normy řady ISO měření považují za standard a předepisují povinnost organizace sledovat a měřit spokojenost zákazníků. Spokojenost významně rozhodují o úspěšnosti společnosti (SPOKOJENOST ONLINE, 2009).

Před zahájením jakéhokoli měření je zásadní si zodpovědět následující otázky:

- Co to je spokojenost?
- Jak ji měřit?

- Jakou metodiku zvolit?
- Jaké informační výstupy můžeme získat?
- Jak získat měřitelné, porovnatelné a srozumitelné výstupy?
- Jak takto získané informační výstupy využít pro další marketingové plánování?
- Jak tyto informační výstupy využít pro zvyšování kvality?
- Jak tyto informační výstupy využít pro zlepšování a růst podniku?

Metoda ECSI (European Customer Satisfaction Index) sleduje celkem sedm oblastí, které mají rozhodující vliv na spokojenost zákazníka (SPOKOJENOST ONLINE, 2009):

- Image
- Očekávání
- Vnímání kvality
- Vnímání hodnoty
- Spokojenost zákazníka
- Stížnosti zákazníka
- Loajalitu zákazníka

Výzkum je založen na propracované a osvědčené metodice, která přináší měřitelné a porovnatelné výsledky. Význam těchto výsledků a jejich hodnota roste s délkou měřeného časového úseku, po kterou se měření spokojenosti provádí (SPOKOJENOST ONLINE, 2009).

Přínosy, které měření Indexu spokojenosti zákazníka přináší, mohou být následující:

- Získáte kvalifikované podklady pro další zlepšování systému řízení jakosti a zákaznického servisu.
- Získáte kvalifikované argumenty pro plánování, tvorbu a prodej nových produktů.
- Získáte kvalifikované podklady, které umožní managementu pracovat efektivněji.
- Získáte kvalifikované podklady k marketingovému rozhodování a plánování.

- Rozhodování a plánování bude probíhat na základě znalostí a ověřených faktů, nikoli na základě intuice, přání a představ.
- Získáte kvalifikované argumenty pro prezentaci výsledků své práce.
- Získáte kvalifikované argumenty pro jednání o dalším financování.

## 1.9 Nový zákazník

Proces získávání nových zákazníků má své zákonitosti. V jednom z nejjednodušších modelů můžeme rozlišit 3 základní stádia (BEDNÁŘ, 2006):

- **Oslovený zákazník** - jedná se o potenciálního zákazníka, na něhož společnost zaměřuje své marketingové aktivity.
- **Zájemce** – při získávání nových zákazníků je důležitý první kontakt, kterým společnosti dá najevo jejich zájem. Může se jednat o zaslání žádosti o podrobnější informace, vypracování nabídky či telefonát. Zákazníci tímto způsobem dávají najevo, že je pro ně nabídky společnosti zajímavá a že budou v budoucnu pravděpodobně uvažovat o nákupu. Zákazníky pak společnost může rozdělit na vlažné a žhavé podle stupně zájmu.
- **Kupující zákazník** – kupujícím zákazníkem se stává zájemce v okamžiku prvního nákupu. V případě, že zákazník bude spokojený, bude u společnosti nakupovat opakovaně, proto je tento první nákup velice důležitý. Důležité je to z hlediska prodejních nákladů, ale i proto, že náklady na udržení stávajících zákazníků jsou nižší než náklady na získání nových.

Výše uvedené rozdělení je pro společnost důležité z toho důvodu, že s každou z uvedených skupin je potřeba komunikovat odlišně. Cílem oslovení nových zákazníků je zaujmout a motivovat je k akci a přesunout je tak do skupiny zájemců. Cílem u skupiny zájemců je zvyšovat jejich povědomí o nabídce společnosti a motivovat je k uskutečnění prvního nákupu. Cílem u kupujících zákazníků je potom jejich udržení, zajištění očekávané úrovně prodeje, motivace k opakovaným nákupům a zajištění jejich spokojenosti (BEDNÁŘ, 2006).

Podstatnou věcí je také vědět, kolik potenciálních zákazníků bude muset společnost oslovit, aby získala jednoho nového zákazníka. Tento poměr závisí jednak na oblasti



podnikání, a rovněž na typu zvolených marketingových akcí. Častou chybou bývá vynechání fáze zájemce, ve většině případů je potřeba potenciálního zákazníka nejprve zaujmout a dát mu čas si nabídku promyslet (BEDNÁŘ, 2006).

Následující obrázek (č.1) ukazuje hlavní marketingové cíle v jednotlivých fázích získávání zákazníků:



Obrázek 1: Proces získávání nových zákazníků a marketingové cíle (Zdroj: vlastní zpracování podle BEDNÁŘ, 2006)

### 1.10 Vývoj zákazníka

Cílem většiny společností je vychovat si z prvně kupujícího zákazníka pravidelně se vracejícího a s předvídatelnými potřebami. Je to výhodné pro plánování, pro výrobu i pro marketing. Úsek marketingu tak získá spolehlivou základnu pro rozšiřování a oslovování dalších cílových skupin (KNESCHKE, 2005).

Čím déle si každého zákazníka společnost udrží, tím výnosnějším se stává. Důvodů je hned celá řada, např. k produktům společnost přidává ve stylu křížového marketingu další, které s primárním produktem souvisejí, jsou vhodně komunikované a zákazníci zaujmou. Komunikace s vracejícím zákazníkem je hladší, zabere méně času a energie a je celkově efektivnější a za nižších nákladů v porovnání komunikace s prvně nakupujícím zákazníkem. Spokojení zákazníci také mohou doporučit dalším lidem

služby společnosti a dlouhodobí zákazníci jsou i méně citlivý na změnu ceny (KNESCHKE, 2005).

Zákazníci se šířením svých znalostí stávají advokáty obchodu a napomáhají společnosti. Společnost by měla využívat databázi spokojených zákazníků a informovat je o novinkách. Většina zákazníků totiž ocení, že informace mají dříve než ostatní veřejnost, stávají se tak privilegovanou skupinou (KNESCHKE, 2005).

Pokud má společnost mnoho spokojených zákazníků, může je ještě více domestikovat a vytvořit klub s výhodnými privilegii. Málo zákazníků opustí pozici, kde by o nabízené speciální výhody mohli přijít. Společnost může zajít ještě dál a požádat opravdu loajální klienty o radu při inovacích, tvorbě nových produktů nebo jim také umožnit veřejnou účast v diskusích. Zde se potom zákazník dostává do pozice na rozmezí klient – spolumajitel společnosti (KNESCHKE, 2005).

### **1.11 Řízení vztahů se zákazníky**

Cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb, ale vytváření trvalého vztahu se zákazníky. (STORBACKA, 2002)

Základem pojetí řízení vztahů se zákazníky je důkladné pochopení procesu, v němž si zákazník vytváří pro sebe svou vlastní hodnotu. Bez řádného pochopení je potom obtížné rozvinout vztah se zákazníkem, jak z hlediska zákazníka, tak z hlediska společnosti (STORBACKA, 2002).

Na vztahy se zákazníkem je důležité nahlížet jako na procesy. Vztahy vznikají na základě řady setkání. Vzájemné působení a cílené vytváření vztahu se zákazníkem jsou nezbytné předpoklady pro další rozvoj vztahu (STORBACKA, 2002).

Společnosti by se neměli zaměřovat pouze na to, co zákazníci potřebují a oceňují v současné době, ale měli by se zamýšlet i nad tím, co budou potřebovat v budoucnu. Uspokojování potřeb vyžaduje prostor pro neustále zlepšování (STORBACKA, 2002).

### **1.11.1 CRM systém**

CRM (Customer Relationship Management) představuje tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je zajištěna vhodnými technologiemi, které pro společnost představují samostatné procesy s přidanou hodnotou (WESSLING, 2003).

CRM nepředstavuje žádnou filosofii ve vztahu k zákazníkům, spíše lze říci, že se jedná o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu (WESSLING, 2003).

CRM představuje integraci již existujících řešení, např. *one-to-one*, marketing, call centra či střediska služeb. Každá z těchto metod má své opodstatnění a spadá do dílčích kompetencí marketingu, odbytu nebo služeb zákazníkům. CRM je ve své podstatě souhrnná organizační jednotka, která je ve struktuře podniku nadřazena oddělením (WESSLING, 2003).

### **1.11.2 Hlavní prvky CRM**

Třemi klíčovými prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost, které doplňuje čtvrtý prvek:

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

Význam těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoli v detailním zaměření na jednotlivé prvky (WESSLING, 2003).

## **1.12 Přínosy CRM**

Výhody, které přináší implementace a použití CRM, vedou v konečném důsledku k udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. CRM přináší měřitelné výhody, které se však projeví až po určité době. Zavedení CRM s sebou přináší také určité přínosy (WESSLING, 2003).

### **1.12.1 Bezproblémový průběh obchodních operací**

Vytvoření a použití systému omezuje průtahy a problémy, které se objevují při zpracování obchodních procesů v marketingu, odbytu a službách, i mezi těmito úseky. CRM spojuje všechny tyto oblasti pomocí koncipovaných procesů a příslušných informačních technologií. Praktické využití CRM vede k zeštíhlení a zefektivnění procesů, které jsou pro zákazníka přínosem. Dalším pozitivním efektem je pokles nákladů na řízení procesů, které napomáhají získat zákazníky a vytvářejí vzájemné vazby (WESSLING, 2003).

### **1.12.2 Více individuálních kontaktů se zákazníky**

Vysokého počtu kontaktů se zákazníky nebo potencialními zákazníky lze dosáhnout s využitím prostředků marketingové komunikace, jako je např. reklama v rozhlase, tisku či televizi. Zásadní výzvou je ale z tohoto vysokého počtu kontaktů utvořit individuální vztahy. Toho lze dosáhnout pomocí nástrojů, jako jsou call centra, prodej po telefonu, individuální webové stránky nebo e-marketing. Přínos CRM má v tomto ohledu dva aspekty: kvalita kontaktů a množství vztahů se zákazníky (WESSLING, 2003).

### **1.12.3 Více času na zákazníka**

Více času na zákazníka znamená dosažení časových úspor ve stávajících podmínkách. Pomocí CRM lze investovat čas získaný zefektivněním průběhu procesů do nárůstu kvality vztahů se zákazníky. Vztahy se zákazníky jsou založeny na zásadě „mít na sebe čas“. Čas, který se podaří získat při zavedení nové koncepce průběhu procesů a implementací technologie, může být investován do vztahu se zákazníkem. Úkolem managementu je potom tento čas organizovat (WESSLING, 2003).

### **1.12.4 Odlišení se od konkurence**

Zavedením CRM je možné se odlišit od konkurence, neboť podniky, které CRM nevyužívají, nemají tak dobré vztahy se zákazníky jako podniky, které CRM používají. Pomocí CRM je možné dosáhnout výrazného zlepšení vztahů se zákazníky, a získat konkurenční výhodu. CRM je poměrně novou záležitostí a v současné době je využívá jen málo podniků a zpravidla není využíván celý jeho potenciál (WESSLING, 2003).

### **1.12.5 Vylepšení image**

Společnosti, které využívají CRM, mají zpravidla dobrou image z pohledu uspokojování individuálních požadavků. Podnik chovající se ke svým zákazníkům loajálně a najde si na ně čas, bývá odměněn důvěrou. Image, který si podnik vytvoří u zákazníka, je možné využít k osvobození podniku od cenových tlaků a k získání vyšší suverenity při utváření cenové politiky (WESSLING, 2003).

### **1.12.6 Přístup k informacím v reálném čase**

Průběhy všech procesů se neustále zrychlují a přístup k informacím v reálném čase je pro management podmínkou přežití. Informace se mohou týkat např. počtu každodenních prodejů, reakcí zákazníků na služby, výsledků snah o získání nových zákazníků, počtu a obsahu veřejných aktivit odbytu nebo servisu, vyhodnocování anket apod. Díky CRM má podnik neustále k dispozici všechny informace potřebné k řízení každodenního obchodování. Bez použití CRM nemůže podniky reagovat na změny na trhu tak rychle, jak by bylo zapotřebí. Pomocí CRM může podnik včas zareagovat na problémy a předcházet nesrovnalostem (WESSLING, 2003).

### **1.12.7 Spolehlivé a rychlé předpovědi**

CRM umožňuje spolehlivou předpověď dalšího vývoje. Jakoukoli změnu systém zaznamená a poskytne příslušné informace. Díky CRM má management neustále přístup k aktuálním výsledkům práce odbytu a pevně definovaná pravidla pro stanovení pravděpodobnosti prodeje do určité míry eliminují riziko chybného odhadu (WESSLING, 2003).

### **1.12.8 Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami**

Při využití CRM stoupá úroveň komunikace mezi marketingem, odbytem a službami. Bylo by ovšem chybné předpokládat, že ke zlepšení komunikace dojde automaticky. Je zapotřebí odvésti solidní práci při školení personálu, řízení transformačních procesů a vytváření nových obchodních procesů se zřetelem na příslušné pracovníky. Výhody, které vyplývají z CRM, spočívají např. v přístupu do společné databáze zahrnující celý životní cyklus zákazníka. Členění zákazníků provedené marketingem může vytvořit základ pro úspěšnou práci odbytu. Znalosti získané při odbytu lze pak využít naopak při plánování marketingových akcí. Pokud jde o cíle, nemůže existovat žádný rozdíl

mezi úsekem marketingu a úsekem odbytu. Oba úseky získají pomocí CRM výbornou pozici (WESSLING, 2003).

#### **1.12.9 Nárůst efektivity týmové spolupráce**

Zavedením CRM prudce stoupá efektivita práce uvnitř jednotlivých úseků. Jakmile do marketingu dorazí reakce na dotazník, získané informace jsou okamžitě k dispozici v odbytu, kde jsou využity při plánování prodejních akcí. CRM napomáhá k urychlení průběhu obchodních procesů, a tím přispívá k nárůstu efektivity (WESSLING, 2003).

#### **1.12.10 Růst motivace pracovníků**

Díky implementaci CRM je zaměstnancům poskytována odpovídající podpora jejich každodenní práce, takže je práce baví. Tímto způsobem přispívá CRM ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců, předpokladem je ovšem komplexní příprava zaměstnanců na zavedení CRM (WESSLING, 2003).

### **1.13 Implementace CRM**

*„CRM iniciativa zahrnuje interní i externí změny společnosti a vyžaduje strukturovaný přístup. Interně se jedná o souhrn změn spojených s optimalizací oblastí firemní strategie, organizační struktury, procesů, metrik, způsobu odměňování, vědomostí a technologie. Externě se jedná o zkušenosti klientů a relevantních obchodních partnerů (TOMÁŠKOVÁ, 2006).“*

V rámci vymezení rozsahu, obsahu, zdrojů a způsobu implementace se při implementaci CRM společnosti často dopouštějí chyb hned v začátcích nedostatečným posouzením a vyhodnocením připravenosti na změnu, a to z pohledu (TOMÁŠKOVÁ, 2006):

- firemního sponzorství a vedení,
- vzájemného souladu organizační struktury a procesů,
- vědomostí, kompetencí a jejich souladu s požadovanými CRM cíli,
- úrovně interní a externí komunikace,
- školení a podpory související s novými nástroji, procesy.

Proces implementace CRM je uveden v následujících krocích (WESSLING, 2003):

1. **Vize** – je nadřazena strategii a představuje klíčovou myšlenku. Neznamená pouze zaměření se na určité produkty a trhy, týká se také lidského faktoru. Zaměstnancům podniku musí poskytnout určitý ideál, na jehož provedení se při své práci zaměřují a dokážou se s ním ztotožnit.
2. **Základní koncepce** – dále následuje SWOT analýza, ve které jsou zachyceny vnější i vnitřní faktory.
3. **Poslání** – jedná se zhruba o stejný postup jako při určování strategie pro celý podnik. Tento krok je však více zaměřen na opatření, která se týkají dané obchodní jednotky.
4. **Obchodní strategie** – je širší komplex opatření se společnou hlavní myšlenkou. V tomto kroku dochází k detailnějšímu definování poslání pomocí příslušných nástrojů.
5. **Funkční strategie a konsolidace** – úkolem manažera je přezkoušet CRM. Manažer má za úkol zjistit, nakolik jsou navržená opatření prakticky použitelná a nakolik je možné tato opatření kombinovat. Přitom musí brát ohled na hlavní zaměření podniku.
6. **Plánování projektů směřujících k implementaci systému** – v tomto kroku dochází k rozčlenění potřebných opatření do dílčích projektů implementace a k naplánování těchto projektů. Mezi základní prvky patří balíky úloh, časový rámeček, náklady, zdroje, odpovědné osoby, metodika implementace a organizace projektu.
7. **Sestavování rozpočtu** – závěrečný krok spočívá ve schválení plánu obchodní jednotkou a vedením a v sestavení rozpočtu nákladů.

### 1.14 Měření úrovně a výkonnosti CRM

Pro měření úrovně CRM a uspokojování zákaznických potřeb existuje řada metod. Cílem těchto metod je objektivní posouzení aktuální úrovně CRM. Mezi hlavní přínosy patří (CHLEBOVSKÝ, 2005):

- propracovanější strategie a zvýšení důvěry ve strategii mezi zaměstnanci,
- sjednocení komunikace týkající se strategie a klíčových faktorů CRM,
- zvýšení míry ztotožnění se s firemními cíli a strategií a loajalita zaměstnanců,

- zvýšení podílů úspěšně prováděných změn,
- zvýšení možností a schopností předvídání problémů,
- usnadnění řídicím pracovníkům sledovat kontinuálně vliv prováděných změn na jednotlivé firemní úseky.

### **Základní konstrukce měření úrovně CRM**

Existují tři základní přístupy k řízení vztahů se zákazníky, které se liší v hlavním pilíři orientace (CHLEBOVSKÝ, 2005):

- 1. CRM orientovaný na technologie** – přikládá vysokou důležitost využívaným technologiím.
- 2. CRM orientovaný na životní cyklus** – vychází ze čtyř fází životního cyklu zákazníka – upoutání, vyjednávání, obsluha a podpora zákazníka, posilování.
- 3. CRM orientovaný na firemní strategii** – snaží se CRM vymanit z obětí technologiemi, postupy a strategiemi.

Pokud společnost chce vytvořit obecný model měření úrovně CRM, musí vycházet z pojetí orientovaného na firemní strategii (CHLEBOVSKÝ, 2005).

V mikroekonomii existuje mnoho tradičních metod měření, např. výsledovka, rozvaha atd. Většina těchto metod však sleduje minulost, neexistuje mnoho metod, které by dokázaly predikovat úspěch či neúspěch v budoucnu. Zde se naráží na největší problém měření úrovně CRM. Společnosti nepotřebují zjistit, co bylo, ale co bude v budoucnu. Dalším problémem je fakt, že se nestačí omezeně koncentrovat na chování a postoje zákazníků, je nezbytné sledovat také vnitřní procesy a aktivity společnosti. Lze doporučit sledovat následující skupinu aktivit (CHLEBOVSKÝ, 2005):

- Budování a řízení značky.
- Budování a řízení nabídky.
  - modelování chování zákazníků,
  - řízení hodnoty nabídky zákazníkům.
- Kontaktní zákaznické aktivity.
  - klasické marketingové operace,
  - internetové aktivity,



- prodejní aktivity,
- servisní a podpůrné aktivity,
- logistické operace.
- Měření komplexních vývojových ukazatelů.
  - „balanced scorecards“,
  - řízení znalosti zákazníků.

## 1.15 Kritické chyby CRM

Za selhání při aplikaci CRM systému se považuje nedosažení návratnosti investic nebo klíčových faktorů, např. zvýšení spokojenosti zákazníků či zlepšení obchodních výsledků. Selhání se projevují zhruba v polovině případů. Příčiny lze shrnout do několika kategorií (HRŮZA, 2002):

1. **Neschopnost plánování** – manažeři při zavádění CRM příliš spoléhají na technologie a málo se věnují základním technikám obchodního plánování. Neschopností plánování není myšleno pouze špatné plány, ale spíše nedostatečné plánování. Do této kategorie spadá až 70 % neúspěšných implementací.
2. **Neschopnost dosáhnout výsledků** – některé implementace nejsou schopny přinášet výsledky proto, že nebylo stanoveno, jaké výsledky přinášet mají. Není možné implementovat produkt a očekávat stejné výsledky jako v případové studii, kterou dodavatel předložil, protože každý případ si žádá jedinečný přístup.
3. **Ignorování lidského faktoru** – zaměstnanci nemají rádi změny, a pokud nebudou dostatečně motivováni k používání CRM, tak své pracovní návyky nezmění. Pokud zaměstnanec podnik dostatečně nemotivuje k používání CRM, nebudou jej používat a může tak selhat celý systém.
4. **Automatizace chybných procesů** – pokud si společnost nevyhraní čas na vyladění procesů před spuštěním CRM, změní existující problémy v ještě větší. Pokud podnik zautomatizuje chybný postup, bude to společnost stát peníze.
5. **Ignorování omezení** – při plánování CRM je třeba brát v potaz zásadní limity, jako jsou rozpočet, čas a riziko. Podnik, který nemá jasně definované limity, může snadno finančně vykrvácet.

6. **Ignorování pravidel** – neshody, které vznikají kolem problému kdo vlastní zákazníka, často vznikají mezi marketingovým a prodejním oddělením a oddělením služeb. Výsledky těchto sporů pak nemají nic společného se zlepšováním vztahů se zákazníky. Oddělení, které se na CRM podílí největším finančním podílem, nemusí být tím, které má ze CRM největší prospěch.
7. **Výběr špatného dodavatele** – základní podmínkou úspěchu je vybrat partnera, který je schopen analyzovat a porozumět směřování a vnitřním pochodům ve společnosti, navrhnout a úspěšně implementovat účinné řešení. Na rozhodnutí o výběru dodavatele by se měl podílet tým složený z lidí z různých sektorů společnosti.

## 1.16 CRM na trhu

Co se České republiky týče, tak obecně lze říci, že v používání CRM systémů zaostává za vyspělými západními zeměmi. Český trh disponuje značným potenciálem, zasahuje nejen průmyslové či obchodní podniky, ale i netypické oblasti, ve kterých CRM řešení postupně nahradí na míru vyvíjené aplikace. Trh s komerčními CRM aplikacemi také značně ovlivňuje jejich cenová dostupnost. Cena implementace a následného servisu se odvíjí od jeho rozsahu a množství úprav, které přizpůsobují aplikaci na míru konkrétnímu podniku (CRM PORTÁL, 2014).

Celosvětové tržby dodavatelů CRM systémů dosáhly v roce 2012 18 miliard USD, což představuje nárůst o 12,5 %. Největším dodavatelem se stala společnost Salesforce.com, která předčila dlouhodobě vedoucí společnost SAP. Prodejci také využili rostoucí poptávky po modelu SaaS, přičemž tyto modely zaujímali téměř 40 % veškerých příjmů CRM dodavatelů. Rostoucí poptávka po modelech SaaS je zapříčiněná tím, že tento systém lze snadno zavést a nevyžaduje velké vstupní investice (CRM PORTÁL, 2014).

### **1.16.1 Faktory ovlivňující výběr**

Výběr vhodného CRM systému je velice individuální záležitost. Záleží na mnoha subjektivních i objektivních faktorech dané organizace. Jak se vyznat v terminologii? Podle jakých parametrů se na CRM trhu orientovat? Jaké otázky klást a jaké funkcionality požadovat? Jaký typ produktu zvolit? Jaké požadovat služby? To jsou jen příklady otázek, které by měly v konečném výsledku vést k názvu konkrétního řešení. (ŽEBRÁK, 2007)

#### **Kvalita dat**

Snížení míry duplicitních adres, zvýšení přesnosti zadaných a upravovaných dat a trvalé udržení čistých aktuálních adres je pro společnost jistě klíčovým faktorem. CRM by mělo nabídnout takové funkcionality, které v tomto ohledu vyhoví potřebám a procesům zákazníka. Kvalitní CRM systém umožní snížit náklady na správu adres při současném zvýšení kvality jejich uložení (ŽEBRÁK, 2007).

Samotné adresy však nejsou jediná data, která systémy uchovávají. Sofistikované procesy na straně zákazníka vyžadují vytváření propojení mezi jednotlivými daty, například adresy obsahují relaci vůči obchodním případům, dokumentům, projektům či jiným adresám. Kromě zmíněných vazeb je třeba počítat s tím, že se tato data v čase mění. Kvalitní CRM systém musí poskytnout snadnou a rychlou cestu k nalezení plnohodnotné informace, tj. najde veškerá propojení a poskytne historii sledovaného záznamu. Podstatné je tedy rychlé nalezení informací v požadované kvalitě (ŽEBRÁK, 2007).

#### **Práce s dokumenty**

Častým požadavkem je evidence veškeré korespondence a příslušných dokumentů. Jednoduchost vytváření adresné hromadné korespondence na základě vytvořených šablon si zaslouží zvýšení pozornosti. Podpora současných převládajících kancelářských softwarových balíků je samozřejmostí. Tvorba kampaní a podpora uživatele při správě kampaní, snadná identifikace cílové skupiny adres na základě jasně definovaných kritérií a zákazníkem zvoleného komunikačního kanálu jsou dobrými marketingovými nástroji přinášející přidanou hodnotu pořizovaného řešení (ŽEBRÁK, 2007).

### **Vyhodnocování obchodních případů**

Potřeba CRM řešení v organizaci vychází z jednoho základního předpokladu, a to že v důsledku jeho použití dojde ke zlepšení požadovaných výsledků společnosti. Jedním z dílčích cílů zlepšení je lepší využívání obchodních případů. Evidence a reportování obchodních případů vedou ke zvýšení transparentnosti výsledků obchodního oddělení. Zavedení pravidel pro sledování a vyhodnocování obchodních případů v rámci CRM řešení by se mělo podřídit potřebám společnosti. Důležitým požadavkem u CRM je strukturované uložení relevantních informací o obchodních případech dle konkrétních potřeb. Uživatelské přizpůsobení obrazovek a datových struktur je potřeba vnímat jako samozřejmost (ŽEBRÁK, 2007).

### **Přehlednost a podpora týmové práce**

Veškeré uložené informace v CRM databázi jsou zbytečné, pokud je pro jejich vyhledání potřeba vynaložit značné úsilí. Je tedy zapotřebí uživatelsky přívětivé, snadno ovladatelné a v podaném výsledku pravdivé informace na základě snadné možnosti vyhledávání a filtrace. Cílem společnosti by mělo být snížení nákladů v důsledku zkrácení času na vyhledání relevantních informací. Chce-li společnost ukládat do systému dokumenty, měla by vyžadovat fulltextové vyhledávání.

Společné úsilí podpořené sdílenými schůzkami, delegovanými úkoly, archivovanými e-maily, přehledem o využití zdrojů, jako jsou místnosti, sdílené automobily a další groupwarové prvky, jsou správným krokem ke zlepšení kancelářských procesů a zefektivnění souhry prodejního i marketingového týmu společnosti (ŽEBRÁK, 2007).

### **Mobilita a otevřenost**

Důležité obchodní informace jsou potřeba i v okamžiku, kdy pracovník není přítomen na pracovišti. CRM by proto mělo nabízet dobrou podporu mobility. Webový klient, klient pro mobilní telefony či off-line tzv. replikační stanice umožňující plnohodnotnou práci v terénu jsou někdy vyžadovány. Společnost by tedy měla zvážit, jaký dopad bude mít případná chybějící informace pro mobilní pracovníky.

Velmi často existuje ve firmě nějaký další informační systém. CRM řešení by mělo být otevřené spolupráci. Otevřenost spolupráci vyžaduje využívání a akceptování ICT standardů. Požaduje společnost například využití CTI (computer telephony integration), spolupráci s kancelářským softwarem, synchronizaci se stávajícím ERP řešením, získávání informací z internetových služeb, nebo naopak vytvoření nové vlastní webové služby? Místo vytvoření nového izolovaného řešení je jistě lepší integrovat stávající izolovaná řešení v jeden funkční vzájemně kooperující systém. Snadnost a flexibilita otevřeného rozhraní získávají kladné body (ŽEBRÁK, 2007).

### **Rychlost nasazení**

Každý software, který se špatně ovládá, není jeho uživateli úspěšně adoptován. Nabízeli zvažovaný produkt jednoduché ovládání, inteligentní funkce a průvodce se složitějšími úlohami, jste při jeho výběru na dobré cestě. Požadujte software s krátkou dobou přijetí ze strany uživatelů.

Dobry informační systém eviduje uživatelské změny. Každá změna záznamu je zdokumentována. Historie všech změn je dobrým argumentem pro výběr systému. Sofistikované nastavení práv umožňující uživatelům vidět pouze požadované záznamy je dnes již nezbytnou součástí CRM řešení. Uložení dat v jednom datovém skladu zjednodušuje správu aplikace. V neposlední řadě je také třeba vzít v úvahy faktory ovlivňující náklady na nasazení systému. Jednoduchost instalace, snadná administrace a nízká míra složitosti zavádění jednotlivých uživatelských přizpůsobení výrazně ovlivní celkové náklady vlastnictví (ŽEBRÁK, 2007).

### **Technologie a cena**

Funkční a technologické aspekty nabízeného CRM řešení hrají podstatnou roli. Společnost nesmí zapomenout ani na cenovou hladinu nabízeného produktu. Již samotný způsob formování výsledné ceny je důležitý. Umožňuje zvolená licenční politika nabízeného produktu snadnou rozšiřitelnost? Lze si licence pronajmout? Jaká je záruka spokojenosti? Jaká je výše roční podpory? Kolik stojí upgrade na novou verzi? To jsou otázky, které si je vždy třeba položit. V poslední době se pro malé a střední společnosti stává stále více přijatelnějším model SaaS – „Software as a Service“.

Na rozdíl od klasického modelu „OnPremise“, kdy je celý produkt instalován a provozován v IT architektuře zákazníka, nabízí SaaS kvalitativně jiné pojetí vnímání CRM produktu. Pravidelná měsíční platba za daný počet uživatelů umožní jednoduchou kalkulaci, snadné a rychlé nasazení, snížené náklady na správu systému a také snížení rizika neúspěšného nasazení produktu (ŽEBRÁK, 2007).

### **1.16.2 Typy CRM**

Už ze zkratky CRM je zřejmé, že podporují proces řízení vztahů se zákazníkem, ale není zřejmé, co se pod tímto procesem skrývá. Obecně lze tyto systémy rozčlenit do tří kategorií: operativní, analytické a kolaborativní. Operativní CRM slouží k evidenci kontaktů, obchodních partnerů a starají se o sledování veškeré interakce se zákazníky. Analytické CRM nabízejí širokou škálu reportů, statistik a dalších informací pro podporu rozhodování, hodnocení a optimalizaci procesů, a to vše prostřednictvím analýz dat uložených v systému. Kolaborativní CRM pak napomáhají stanovit standardizované komunikační kanály mezi společnostmi a zákazníky a umožňují efektivně řídit požadavky zákazníků a vyhodnotit průběh a výsledek řešení (STINKA, 2014).

Každý vyspělý CRM, by měl obsahovat následující moduly:

- evidenci obchodních partnerů a kontaktů,
- řízení obchodních případů a příležitostí,
- plánování a správu marketingových aktivit,
- komunikaci a týmovou spolupráci,
- plánování obchodních cílů a jiných metrik,
- analýzu, tvorbu reportů a hodnocení (STINKA, 2014).

Společnost se také může rozhodnout, zda chce CRM vlastnit či software využívat jako službu. Proti službě můžeme argumentovat tím, že velmi citlivá data budou uložena u jiných subjektů. Avšak CRM jako služba je vhodná pro začínající společnosti i jako dočasné řešení, protože u ní nejsou velké počáteční výdaje. Potřebuje-li společnost však integrovat CRM do podnikového systému, musí si zjistit, zda CRM ve formě služby takovou možnost umožňuje (ŽEBRÁK, 2014).

Samostatným problémem při pořizování CRM jsou zdroje, a to zejména finanční a personální. Pořízení služby s sebou nese placení nájmu a náklady jsou ihned součástí hospodářského výsledku. V nákladech na službu jsou zahrnuty i softwarové aktualizace, které ovšem společnost nemusí několik let potřebovat. Z toho důvodu je výhodnější aplikaci vlastnit. V případě služby však může společnost omezit nároky na IT specialisty a podstatné náklady na hardware. Společnost však v konečném důsledku musí prozkoumat všechny ceníky nabízených řešení, protože všeobecně platí, že dlouhodobé vlastnictví aplikace může v celkových nákladech předčít výhody z pronájmu služby (ŽEBRÁK, 2014).

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této části bude blíže představena společnost a analyzována současná situace ve společnosti Zemědělská technika BOSKO a.s.

### 2.1 Základní údaje o společnosti

Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně pod spisovou značkou B 1769.

|                    |  |
|--------------------|--|
| Obchodní jméno:    | <b>Zemědělská technika BOSKO a.s.</b>  |
| Právní forma:      | <b>akciová společnost</b>  |
| Datum vzniku:      | 14. 12. 1995, jako dceřiná společnost ZT HOLDING a.s.<br>Lohenická 607, 190 17 Praha – Vinoř |
| Sídlo společnosti: | Boskovice, Chrudichromská čp. 1352, okres Blansko, PS4 680 01                                |
| IČO:               | 63485346   |
| WWW:               | www.ztbosko.cz   |
| E-mail:            | ztbosko@quick.cz, ztbosko@ztbosko.cz   |
| Tel.:              | + 420 516 452 841  |

#### **Předmět podnikání:**

- zámečnictví,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- nástrojářství,
- kovoobráběčství,
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářství, opravy pracovních strojů,
- silniční motorová doprava nákladní,
- realitní činnost.

Zemědělská technika BOSKO a.s. Boskovice byla založena v r. 1995 jako dceřiná společnost ZT HOLDING a.s. Praha. Sídlí v průmyslové zóně města Boskovice v okrese Blansko a v současné době zaměstnává 44 pracovníků. (JUSTICE, © 2012-2015; Zemědělská technika BOSKO a.s., © 2014).



Společnost je výstupem transformačního procesu bývalé výrobně hospodářské jednotky STS a OZS, která sdružovala 72 Strojních traktorových stanic a Opraváren zemědělských strojů (JUSTICE, © 2012-2015; Zemědělská technika BOSKO a.s., © 2014).

Podnik převzal výrobní náplň Strojní a traktorové stanice, která měla dlouhodobou tradici, vznikla v r. 1949. Zajišťovala služby podnikům zemědělské prvovýroby, ochranu rostlin, montáže a údržby mechanizace živočišné výroby, elektromontáže, opravy traktorů a zemědělských strojů. Převažující činností byla opravárenská činnost, více než 60 % produkce, tuto činnosti převzala Zemědělská technika BOSKO a.s. Společnost je autorizovanou opravnou Liaz a Avia. V průběhu transformačního procesu v podnicích Liaz Mladá Boleslav a Avia Praha, došlo k útlumu těchto oprav, obě vozidla jsou výběhovými typy a jsou nahrazována vozidly zahraničními. Vzhledem k nedostatku finančních prostředků na pořízení nových jednoúčelových strojů, nezbytných k provádění oprav zahraničních vozidel, byly opravy omezeny na agregáty do vozidel Avie a Liaz. Od roku 2005 do roku 2009 klesl objem opravárenské činnosti na polovinu, z 10 mil. Kč v roce 2005 na 5 mil. Kč v roce 2009. Tyto okolnosti vedly k zásadní změně výrobního programu. Podnik se zaměřil na strojírenskou činnost, zčásti zakázkového charakteru. V současné době strojírenská činnost představuje 92 % výkonů podniku a ostatní činnost nevýrobního charakteru představuje zbylých 8 % (JUSTICE, © 2012-2015; Zemědělská technika BOSKO a.s., © 2014).

Strojírenská činnost je limitována omezeným strojním vybavením, z čehož plyne hlavní zaměření:

- zámečnické díly pro firmu JUNKER Industrial Equipment s.r.o.,
- sněhové pluhy,
- výroba dílů pro firmu ZETOR a.s.,
- výroba ocelových konstrukcí, anténních stožárů TEKOM, tresorových skříní TEKOM a nerezových svorek
- ostatní drobná zakázková výroba.

Rok 2014 byl pro společnost šestým rokem pokračující krize. Nepravidelnost zakázek ovlivňuje celkový hospodářský výsledek. Od roku 2008 docházelo k postupnému zvyšování hospodářského výsledku, v roce 2014 byl dosažen zisk ve výši 47 tisíc Kč, což je ovšem pokles o cca 30 tis. Kč oproti předešlému roku. Tento pokles je zapříčiněn především poklesem výroby o 15 %, poklesem ostatní nevýrobní činnosti o 300 tis. Kč a poklesem rozhodující výroby pro společnost JUNKER I.E o 9,8 mil. Kč. Tento výpadek byl z části nahrazen novými výrobami pro společnosti METALIKO, GIFOS, TEXTURA a dalšími drobnými výrobami. Doplňkovou činností jsou opravy, obchodní činnost a podnájem nevyužitých prostor. Zemědělská technika BOSKO a.s. nevlastní žádný nemovitý majetek. Vlastníkem nemovitostí je mateřská společnost ZT HOLDING a.s. Praha, která je jediným akcionářem, vlastní 100 % akcií. Společnost má ke své podnikatelské činnosti nemovitosti pronajaty (JUSTICE, © 2012-2015; Zemědělská technika BOSKO a.s., © 2014).

### **2.1.1 Výrobní možnosti**

Výrobní možnosti společnosti ZT BOSKO a. s. jsou následující:

1. Dělení materiálu
  - stříhání plechů
  - dělení materiálu na pásové pile
  - pálení materiálu plazmou nebo kyslíkem na pálicím stroji s CNC řízením
2. Obrábění
  - soustružení na univerzálních soustruzích
  - frézování na horizontálních frézkách
  - frézování na vertikálních frézkách
  - vrtání na radiálních vrtačkách
  - vrtání na sloupových vrtačkách
  - broušení na plocho
  - možnost vrtání mobilními magnetickými vrtačkami
3. Lisování
  - výstředníkové lisy, rychlolisy
  - klikový lis

- hydraulické lisy
- ohýbání plechu do 10 mm

#### 4. Svařování

- svařování el. obloukem
- svařování v ochranné atmosféře - všechny výkonnější stroje jsou chlazené vodou
- svařování nerezových materiálů

#### 5. Povrchová úprava

- lakovací box, max. rozměry 3 000 x 3 000 mm

Dodávky společnosti jsou dnes také zaměřeny na zahraniční odběratele, kde je otázka kvality a dodržování termínů samozřejmostí (Zemědělská technika BOSKO a.s., © 2014).

Společnost je také vlastníkem Certifikátu způsobilosti dle ČSN EN 1090-1, ČSN EN 1090-2+A1, ČSN EN 1990, ČSN EN 1993-1-1, ČSN EN 1993-3-2, DIN 18 800-Teil 7, ČSN EN 1011-1,2, při zavedeném systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001 a plnění požadavků na jakost při svařování dle ČSN EN ISO 3834-2 a dozoru dle ČSN EN ISO 14 731 (Zemědělská technika BOSKO a.s., © 2014).

Charakteristika certifikátů:

- ČSN EN 1090-1 – provádění ocelových konstrukcí a hliníkových konstrukcí.
- ČSN EN 1090-2+A1 - evropská norma, která uvádí požadavky na provádění ocelových konstrukcí tak, aby se zajistila odpovídající úroveň mechanické únosnosti a stability, použitelnosti a trvanlivosti. Předpokládá také, že všechny práce jsou prováděny s potřebnou řemeslnou zručností a na odpovídajícím zařízení.
- ČSN EN 1990 - stanovuje zásady a požadavky na bezpečnost, použitelnost a trvanlivost konstrukcí, popisuje zásady pro jejich navrhování a ověřování a uvádí pokyny pro související hlediska spolehlivosti konstrukcí.
- ČSN EN 1993-1-1 - platí pro navrhování ocelových konstrukcí pozemních a inženýrských staveb.

- ČSN EN 1993-3-2 - platí pro navrhování nosné konstrukce vertikálních ocelových komínů válcového nebo kuželového průřezu. Platí pro komíny konzolové, podepřené v mezilehlých podporách nebo komíny kotvené.
- DIN 18 800-Teil 7 – zahraniční norma, ocelové konstrukce – výroba, průkazy způsobilosti ke svařování.
- ČSN EN 1011-1 - norma uvádí všeobecná doporučení pro obloukové svařování kovových materiálů, a to pro všechny typy výrobků.
- ČSN EN 1011-2 - Norma poskytuje všeobecná doporučení pro vyhovující výrobu a kontrolu svarů feritických ocelí. Doporučení se týkají ručního, polomechanizovaného, mechanizovaného a automatického obloukového svařování. Norma uvádí rovněž podrobnosti týkající se případných škodlivých jevů, které se mohou vyskytovat při svařování, spolu s doporučením metod, kterými je lze eliminovat.
- ČSN EN ISO 9001 – v této normě jsou specifikovány požadavky na systém managementu jakosti v případech, kdy organizace potřebuje prokázat svoji schopnost trvale poskytovat výrobek, který splňuje požadavky zákazníka a příslušné požadavky předpisů.
- ČS EN ISO 3834-2 - stanovuje vyšší požadavky na jakost tavného svařování kovových materiálů v dílnách a/nebo na montážích.
- ČSN EN ISO 14 731 - norma určuje odpovědnosti a úkoly ve vztahu k jakosti zahrnuté do dozoru nad činnostmi souvisejícími se svařováním (NORMY, 2013).

### **2.1.2 Organizační struktura**

Popis organizační struktury společnosti ZT BOSKO a. s. je následující:

- orgány společnosti – valná hromada, dozorčí rada, představenstvo a ředitel akciové společnosti.
- vnitřní organizační jednotky – střediska výroby, nevýrobní a správy.

Organizační schéma společnosti je znázorněno v příloze č. 1.

**Statutární orgán** – představenstvo ve složení:

- Ing. Karel Weiser – předseda představenstva a ředitel akciové společnosti
- Josef Krušina – člen představenstva
- Petr Nečas – člen představenstva

**Dozorčí orgán** – dozorčí rada ve složení:

- Ing. Jiří Štěpán – předseda
- Ing. Jiří Gelný – člen
- Marie Vlachová – členka

Společnost zastupuje a jedná za ní samostatně předseda představenstva (JUSTICE, © 2012-2015).

### 2.1.3 Základní ukazatele společnosti

Mezi základní ukazatele společnosti jsem zahrnula vývoj počtu zaměstnanců, hospodářského výsledku a tržeb společnosti od roku 2006.

#### Počet zaměstnanců

Zaměstnance společnosti tvoří dělníci a technicko-hospodářští pracovníci. Jak znázorňuje tabulka (č. 1) od roku 2006 docházelo k postupnému snižování zaměstnanců, především z úsporných hledisek. V roce 2014 došlo konkrétně ke snížení dělníků o 4 pracovníky.

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování dle JUSTICE, © 2012-2015)

| Rok    | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Celkem | 67   | 65   | 60   | 54   | 51   | 47   | 47   | 48   | 44   |

Následující tabulka (č. 2) společně s grafem (č. 1) znázorňuje podrobnější členění celkového počtu zaměstnanců ke konci roku 2014.

Tabulka 2: Celkový stav zaměstnanců k 31. 12. 2014 (Zdroj: vlastní zpracování dle JUSTICE, © 2012-2015)

| <b>Celkový stav zaměstnanců k 31. 12. 2014</b> |           |
|--|-----------|
| dělníci  | 36        |
| THP  | 8         |
| z toho řídící                                  | 1         |
| <i>Celkem</i>                                  | <i>44</i> |



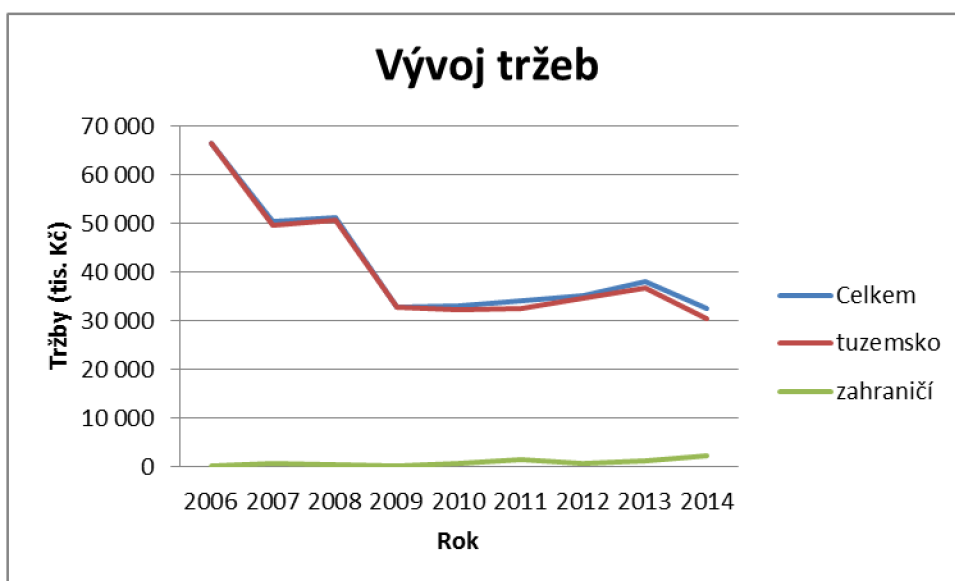
Graf 1: Procentuální zobrazení jednotlivých typů pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování dle JUSTICE, © 2012-2015)

### Tržby

Z následující tabulky (č. 3) a grafu (č. 2) lze vyčíst, že v roce 2009 došlo k výraznému poklesu celkových tržeb společnosti. Tento pokles je zapříčiněn finanční krizí, která měla za následek snížení celkového objemu výroby. Společnost se také v posledních letech snaží více zaměřovat na zahraniční odběratele a směřovat k nim více svých dodávek.

Tabulka 3: Vývoj tržeb (Zdroj: vlastní zpracování dle JUSTICE, © 2012-2015)

| Rok           | 2006          | 2007          | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Celkem</b> | <b>66 574</b> | <b>50 385</b> | <b>51 249</b> | <b>32 762</b> | <b>33 029</b> | <b>34 092</b> | <b>35 238</b> | <b>37 992</b> | <b>32 659</b> |
| tuzemsko      | 66 513        | 49 714        | 50 738        | 32 684        | 32 327        | 32 543        | 34 636        | 36 678        | 30 341        |
| zahraničí     | 61            | 671           | 511           | 78            | 702           | 1 549         | 602           | 1 314         | 2 318         |



Graf 2: Vývoj tržeb (Zdroj: vlastní zpracování dle JUSTICE, © 2012-2015)

### Hospodářský výsledek

Rok 2014 byl pro společnost šestým rokem pokračující krize. Nepravidelnost zakázek ovlivnila celkový hospodářský výsledek, oproti roku 2013 poklesl o cca 30 tisíc Kč. Provozní HV byl oproti plánu nižší o 160 tis. Kč a činí 260 tis. Kč, finanční HV je záporný a činí 193 tis. Kč, přičemž největší část tvoří kurzové ztráty.

V následující tabulce (č. 4) je znázorněn vývoj celkového hospodářského výsledku od roku 2006. Z tabulky je patrné, že s největšími problémy se společnost potýkala v roce 2009, od tohoto roku však dochází k rostoucí tendenci.

Tabulka 4: Vývoj hospodářského výsledku (Zdroj: vlastní zpracování dle JUSTICE, © 2012-2015)

| Rok    | 2006 | 2007 | 2008 | 2009  | 2010  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------|------|------|------|-------|-------|------|------|------|------|
| Celkem | 298  | 200  | 125  | -2537 | -1338 | -790 | -320 | 77   | 47   |

## 2.2 PEST analýza

V této kapitole jsou popsány faktory, které ovlivňují podnikání společnosti.

### **Politické faktory**

Legislativa i ekonomika dané země jsou ovlivněny politickými faktory. Společnost Zemědělská technika BOSKO a.s. má sídlo na území ČR a je tedy ovlivněna zákony České republiky. Část svých produktů však vyváží i do zemí Evropské unie, a proto také podléhá evropským normám. I přes to, že se EU snaží o vytvoření volného obchodu, tak obchodování mezi členskými státy není zcela bezproblémové, jelikož každá země má svoje specifika, která musí společnost respektovat a brát v úvahu.

V České republice také dochází k častému střídání politiky volného trhu a rovné daně s politikou sociální odpovědnosti. Ta se dotýká oblasti placení sociálního či zdravotního pojištění, nemocenské nebo výše minimální mzdy.

### **Ekonomické faktory**

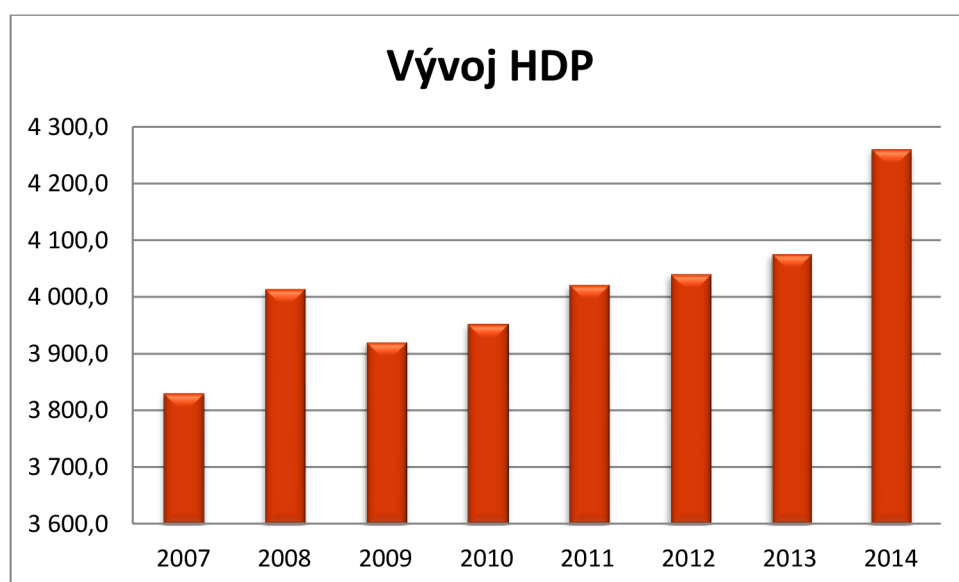
Ekonomické faktory vypovídají o ekonomickém prostředí, v němž se společnost nachází a jsou dány současným a budoucím stavem ekonomiky. Česká republika je ve velké míře ovlivněna celkovou výkonností ekonomiky Evropské unie. Výkonnosti ekonomiky je dána několika ukazateli, přičemž nejvýznamnější z nich jsou hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, bilance zahraničního obchodu, vývoj kurzu cizích měn, míra inflace a vývoj průměrné mzdy.

Hrubý domácí produkt je charakterizován jako celková peněžní hodnota statků a služeb vyprodukovaná za dané období na určitém území a v daném státě. Vývoj HDP pak bývá klíčovým ukazatelem národního hospodářství.



Tabulka 5: Vývoj hrubého domácího produktu v ČR (Zdroj: vlastní zpracování podle Český statistický úřad, 2015)

| <b>Vývoj hrubého domácího produktu v ČR</b> |                |                  |                            |
|---|----------------|------------------|----------------------------|
| <i>Rok</i>                                  | <i>mld. Kč</i> | <i>změna v %</i> | <i>na 1 obyvatele v Kč</i> |
| 2007  | 3 831,8        | 5,5              | 371 204                    |
| 2008  | 4 015,3        | 2,7              | 384 992                    |
| 2009  | 3 921,8        | -4,8             | 373 810                    |
| 2010  | 3 953,7        | 2,3              | 375 921                    |
| 2011  | 4 022,5        | 2,0              | 383 218                    |
| 2012  | 4 041,6        | -0,9             | 384 575                    |
| 2013  | 4 077,1        | -0,5             | 387 900                    |
| 2014  | 4 260,9        | 2,0              | 404 843                    |



Graf 3: Vývoj HDP (Zdroj: vlastní zpracování podle Český statistický úřad, 2015)

Světová finanční krize, která nastala v roce 2008, má za následek pokračující recesi. Avšak dle prognózy České národní banky by měl hrubý domácí produkt České republiky v následujících letech růst. V roce 2015 o 4,7 %, v roce 2016 opět o 2,8 % a v roce 2017 o dalších o 2,9 % (Česká národní banka, 2015).

Průměrná míra inflace v České republice se v současné době pohybuje pod úrovní průměrné inflace Evropské unie, která v roce 2014 klesla na úroveň 0,6 %.

Tabulka 6: Míra inflace v České republice (Zdroj: vlastní zpracování podle Eurostat, 2014)

| <i>Rok</i> | <i>Míra inflace v %</i> |
|------------|-------------------------|
| 2006       | 2,1                     |
| 2007       | 3,0                     |
| 2008       | 6,3                     |
| 2009       | 0,6                     |
| 2010       | 1,2                     |
| 2011       | 2,1                     |
| 2012       | 3,5                     |
| 2013       | 1,4                     |
| 2014       | 0,4                     |

Pro společnost je také zásadní vývoj měnových kurzů, jelikož velkou část svých dodávek směřuje do zahraničí. V listopadu roku 2013 došlo k intervenci České národní banky, která devalvací zapříčinila oslabení české koruny vůči euru. Tento krok ČNB byl veřejností vnímán negativně, avšak díky intervenci by měla ekonomika státu ve všech směrech růst.



Obrázek 2: Vývoj měnového kurzu české koruny vůči Euru (Zdroj: Česká národní banka, © 2003-2015)



Obrázek 3: Vývoj měnového kurzu české koruny vůči USD (Zdroj: Česká národní banka, © 2003-2015)

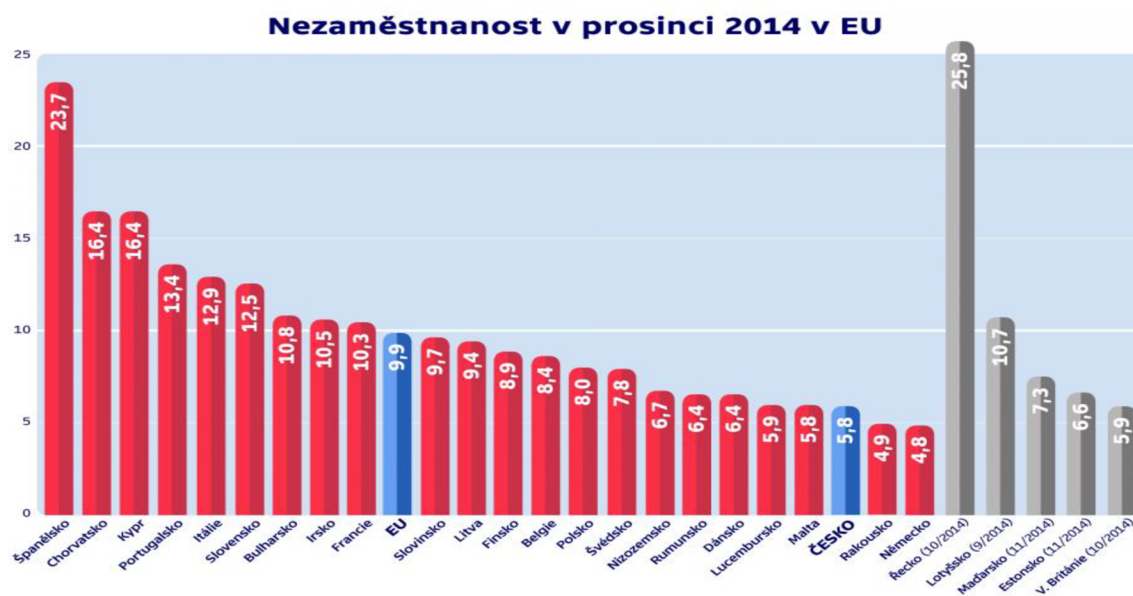
Zemědělská technika BOSKO, a. s. na intervenci banky v roce 2013 vydělala, jelikož se zaměřuje i na export do zahraničí. V opačném případě, tedy posílení české koruny vůči zahraničním měnám, by společnost na exportu prodělávala, což by mohlo mít za následek zvyšování koncových cen a tím pádem i oslabení konkurenceschopnosti.

Dalším důležitým ukazatelem je míra nezaměstnanosti. Ta se v České republice pohybuje pod průměrnou úrovní Evropské unie, což je pozitivní skutečnost. Ve srovnání s ostatními členskými státy EU si Česká republika nevede špatně.

Tabulka 7: Míra nezaměstnanosti (Zdroj: Eurostat, 2014; Český statistický úřad, 2014)

| Míra nezaměstnanosti |          |                         |                 |
|----------------------|----------|-------------------------|-----------------|
| Rok                  | ČR (v %) | Jihomoravský kraj (v %) | průměr EU (v %) |
| 2006                 | 7,2      | 8,0                     | 8,2             |
| 2007                 | 5,4      | 5,4                     | 7,2             |
| 2008                 | 4,4      | 4,4                     | 7,0             |
| 2009                 | 6,8      | 6,8                     | 8,9             |
| 2010                 | 7,4      | 7,7                     | 9,6             |
| 2011                 | 6,8      | 7,5                     | 9,6             |
| 2012                 | 7,0      | 8,1                     | 10,5            |
| 2013                 | 7,0      | 6,8                     | 10,9            |
| 2014                 | 6,1      | 6,1                     | 10,2            |

V následujícím obrázku (č. 4) jsou vyobrazeny míry nezaměstnanosti v jednotlivých zemích EU. Zde můžeme vidět, že Česká republika si v porovnání s ostatními státy nestojí špatně.

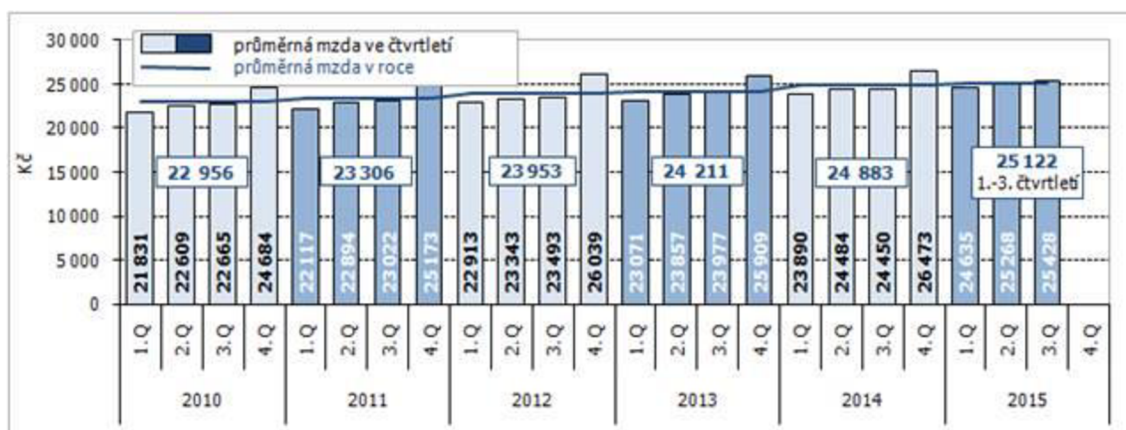


Obrázek 4: Míra nezaměstnanosti v EU (Zdroj: Česká televize, 2015)

Dalším z důležitých ekonomických faktorů je vývoj průměrné mzdy. Ta v České republice za posledních pět let vzrostla. Je však důležité nadále zachovat rostoucí trend a to i v době ekonomické recese. V rámci Evropské unie a to zejména ve srovnání se západními státy se průměrné mzdy v ČR pohybují pod průměrem. To má mnohdy za následek migraci pracovní síly do zahraničí.

Tabulka 8: Vývoj průměrné mzdy v ČR (Zdroj: vlastní zpracování podle Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015)

| Vývoj průměrné mzdy |           |
|---------------------|-----------|
| Rok                 | ČR (v Kč) |
| 2005                | 18 344    |
| 2006                | 19 546    |
| 2007                | 20 957    |
| 2008                | 22 592    |
| 2009                | 23 344    |
| 2010                | 23 864    |
| 2011                | 24 455    |
| 2012                | 25 067    |
| 2013                | 25 035    |
| 2014                | 25 607    |



Obrázek 5: Vývoj průměrné mzdy v Jihomoravském kraji (Zdroj: Český statistický úřad, 2015)

### **Sociální faktory**

Pro strojírenský podnik je určitě nezbytné, aby zaměstnával technicky vzdělané odborníky. Tyto znalosti a vzdělání jsou zapotřebí pro obsluhu speciálních strojů, které se využívají k výrobě. Z pohledu role mužů a žen ve společnosti, zcela jistě převažují muži. Většina technicko-hospodářských pracovníků jsou muži, ženy zastávají pozice v oblasti financí, administrativy či některou pozici ve vedení společnosti.

## **Technologické faktory**

Technologický rozvoj je v dnešní době nezbytnou součástí každého podniku, který chce na trhu uspět. Pro společnost je také důležité sledovat i technický rozvoj v oblasti technologií, protože tak mohou dosáhnout vyšší produktivity.

Do technických faktorů lze zařadit ČSN a ISO normy. Společnost je vlastníkem několika certifikátů. Vlastní několik certifikátů způsobilosti výrobce dle ČSN a je také držitelem certifikátu ISO 9001.

## **2.3 Porterova analýza**

Porterova analýza slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici společnosti v odvětví.

### **2.3.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Zemědělská technika BOSKO a. s. má celou řadu odběratelů. Je však potřeba zmínit, že společnost má nízký počet klíčových odběratelů. Výroba zámečnických dílů pro firmu JUNKER Industrial Equipment s.r.o. je pro společnost rozhodující, představují přibližně 37 % z celé výroby. V roce 2014 ovšem došlo k poklesu objemu výroby pro tuto společnost. Tento výpadek byl nahrazen novými výrobami pro společnosti METALIKO, GIFOS, TEXTURA a dalšími drobnými výrobami. Také došlo ke zvýšení ocelových konstrukcí hal o 1,4 mil. Kč a nyní činí 16,5 % z výkonu výroby. Významným odběratelem je následně také společnost MTM Tech, s.r.o. Další odběratelem je společnost FEUMO, výrobky pro tuto společnost tvoří 19 % z výroby. Avšak tato výroba by měla být výhledově pouze doplňkovou, vzhledem k nízké efektivnosti. A v neposlední řadě, je třeba zmínit výrobu sněhových pluhů, která tvoří 17,5 % z celkové výroby (JUSTICE, © 2012-2014).

Při ztrátě jednoho z těchto odběratelů by se společnost bezesporu potýkala s ekonomickými problémy. Výhodou u zmíněných zákazníků jsou však velmi dobré vztahy.

Je všeobecně známo, že zákazníci požadují čím dál tím více lepší ceny při stejné či vyšší kvalitě výrobků. Ovšem společnost musí vzít v úvahu provozní náklady a také ceny dodávaného materiálu, na jejichž změnu je citlivá. Mohla by změnit dodavatele, který by dodával materiál za lepší ceny, ovšem to by se mohlo odrazit v kvalitě výrobků a zákazníci by následně vyhledali jinou společnost s kvalitnějšími výrobky.

### **2.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost má celou řadu dodavatelů, některé z nich může být v případě potřeby snadné nahradit, u jiných by byl tento proces složitý. Největším dodavatelem společnosti je v současnosti společnost Feron Brno. Výhradní dodavatel se nachází na území České republiky, což usnadňuje vzájemnou komunikaci a snižuje náklady spojené s dodáním materiálu.

Společnost si ovšem musí uvědomit, jaká je kvalita služeb dodavatelů či jaké obchodní podmínky společnosti poskytují. Je třeba zvážit, zda mají dodavatelé silnější postavení než společnost samotná. Společnost má sice dlouholetou tradici na českém trhu, avšak podmínky u dodavatelů si diktovat nemůže. Dodavatelů materiálu je na trhu více, ale jejich změna by sebou nesla určité nevýhody. Společnost si za dobu spolupráce vybudovala silné obchodní vztahy a změna by sebou nesla určité náklady na vybudování nového obchodního vztahu. Proto můžeme říci, že vyjednávací síla dodavatelů je poměrně vysoká.

### **2.3.3 Rivalita firem působících na daném trhu**

Pokud se zaměříme na konkurenci na českém trhu, tak lze zjistit, že ve strojírenském průmyslu podniká velké množství firem. Konkurence je vysoká a rok od roku se zvyšuje. Největšími konkurenty v Jihomoravském kraji, ve kterém společnost sídlí, mohou být firmy KRÁLOVOPOLSKÁ STEEL, s.r.o. a KOVO - PLAZMA s.r.o. Obě tyto společnosti působí na trhu již několik let a za tu dobu si vybudovali jméno a postavení. Společnost nemá samozřejmě pouze malý počet konkurujících společností, na trhu působí desítky podobných společností jako je ona sama.

Pokud se zaměříme na zahraniční trh, společnost musí brát zřetel na existenci konkurentů převážně z Číny. V posledních letech dochází k nárůstu firem v této oblasti,

kteře vyrábějí s podstatně nižšími náklady. Spousta zákazníků proto přechází právě k této konkurenci a to z důvodu levnějších výrobků i za cenu nižší kvality.

#### **2.3.4 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Riziko vstupu nové konkurence do odvětví je dle mého názoru na střední úrovni. Jedná se zde totiž o specifickou výrobu, ke které jsou potřeba speciální stroje. Vstup nové společnosti na trh představuje vysoké náklady na nákup těchto strojů, pronájem skladovacích prostor a výrobních budov, získání zákazníků, reklamu apod.

V tomto ohledu je potřeba se spíše zaměřit na stávající konkurenci ve strojírenském průmyslu, která by se rozhodla rozšířit portfolio svých výrobků. Společnostem by v tomto případě odpadly některé náklady. Nemusela by pořizovat strojový park, výrobní prostory a jistě už si za dobu svého působení vybudovala obchodní vztahy jak s dodavateli tak i odběrateli. Také je potřeba brát v potaz zahraniční konkurenty, konkrétně z Číny. Tyto společnosti jsou schopny vyrábět s podstatně nižšími náklady, a proto nabízejí levnější výrobky, které zákazníky přilákají.

#### **2.3.5 Hrozba substitutů**

V případě substitučních výrobků, musíme zvážit, zda na trhu existuje výrobek, který by byl schopen nahradit výrobky, na které se společnost zaměřuje. Společnost vlastní řadu certifikátů a k výrobě společnost používá speciální stroje. Proto můžeme říci, že hrozba substitutů není moc vysoká a společnost v tomto případě neohrožuje. Větší hrozbu musíme spíše spatřovat ve vstupu nové konkurence s podobným výrobkem, avšak vyrobeného z jiného materiálu. Zde si ovšem musíme položit otázku, zda by tyto výrobky byly dostatečně kvalitní a zákazník by je přijal.

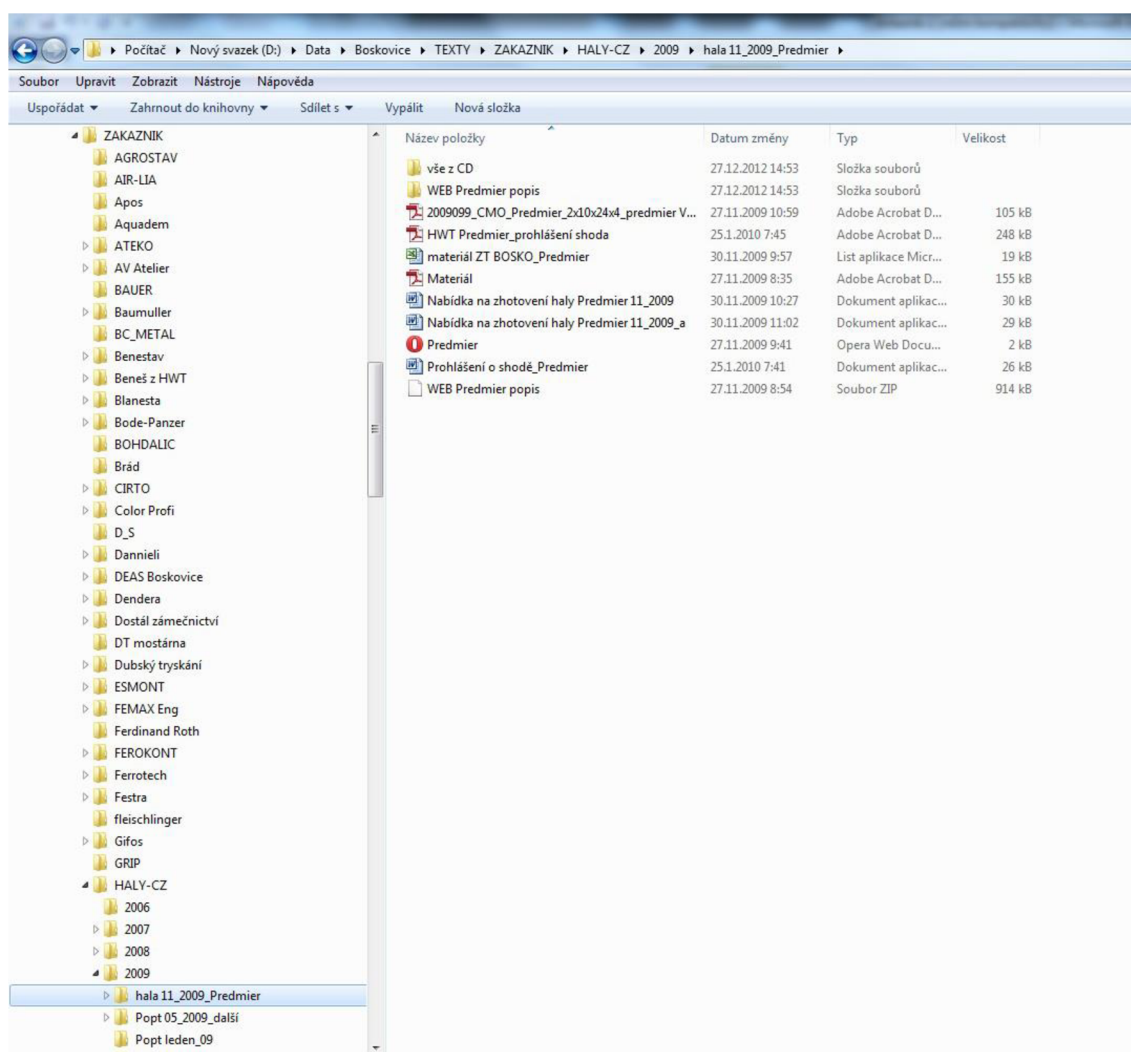
### **2.4 Analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky**

Společnost Zemědělská technika BOSKO, a.s. si je vědoma důležitosti vztahů se zákazníky. Ale i přes to nepoužívá žádný sofistikovaný systém, který by jí v tomto ohledu napomáhal. CRM by společnosti přinesl konkurenční výhodu a zlepšení vztahů se zákazníky.



## 2.4.1 Informace o zákaznících

Pro uchování informací o zákaznících využívá společnost produkty MS Office. Veškeré údaje o zákaznících, jednáních, korespondenci, zakázkách včetně výsledných kalkulací jednotlivých zakázek si ředitel společnosti uchovává na disku svého počítače, kde ke každému zákazníkovi má vytvořenou samostatnou složku. V těchto složkách, které jsou následně rozčleněny do dalších složek podle roku, jsou evidovány veškeré údaje o zákaznících a veškeré data jsou pravidelně zálohovány. Na obrázku č. 6 je náhled na způsob uchovávání informací o zákaznících.



Obrázek 6: Databáze informací o zákaznících (Zdroj: WEISER, 2015)

Jak je z obrázku (č. 6) patrné, společnost nemá žádné konkrétní rozčlenění zákazníků a veškeré údaje uchovává v jedné složce. Tento způsob ovšem není příliš vhodný,

protože vyhledání konkrétní zakázky a detaily o ní je komplikovanější a zdlouhavější proces. A také nad těmito daty nelze souhrnně provádět potřebné přehledy.

Společnost eviduje o zákaznících následující informace:

- jméno,
- adresa,
- druh objednávky,
- celkový počet objednávek,
- ceny,
- technické dokumentace,
- výsledné kalkulace zakázky,
- změnová řízení,
- reklamace,
- požadované atesty materiálů,
- záznamy o kvalitě,
- rozměrové protokoly,
- prohlášení o shodě výrobku,
- dodací listy,
- faktury
- a další.

Společnost nemá zaveden ucelený informační systém. Má propojeno pouze účetnictví se sklady a personální agendou vč. elektronické docházky. Ve výrobě společnost žádný systém pro obchod, technickou přípravu výroby a vlastní výrobu nemá a nepoužívá.

Společnost se zákazníky komunikuje primárně prostřednictvím e-mailu nebo telefonicky. Veškeré kontaktní údaje o zákaznících má ředitel společnosti ve svém mobilním zařízení, který se pravidelně synchronizuje s MS Outlook. V tomto programu společnost eviduje souhrnnou databázi kontaktů. Všichni zákazníci společnosti jsou vedeni v jediné složce, ve které ředitel společnosti uchovává i svoje osobní kontakty. Na následujícím obrázku (č. 7) je zobrazen náhled uspořádání kontaktů v MS Outlook.

| Čele jméno                 | Společnost         | Zařadit jako               | Země/Oblast | Telefon (zam.) | Fax (zam.)     | Telefon (domů) | Mobilní telefon | E-mail                |
|----------------------------|--------------------|----------------------------|-------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------------|
| Langhammerová Blanka       | Privat             | Blanka, Langhammerová      |             |                |                | 00420541589221 |                 |                       |
| Bok barvy Prozk            | Prozk              | Bok barvy Prozk            |             |                |                |                | 00420602530535  |                       |
| B-P Anderova               |                    | B-P Anderova               |             | 00420547423450 |                |                |                 |                       |
| B-P Durmonova              |                    | B-P Durmonova              |             | 00420547423470 |                |                | 00420731418574  | durmonova@bodepanz... |
| B-P Novotný                | B-P Ráhrad         | B-P Novotný                |             | 00420547423461 |                |                | 00420604136218  |                       |
| B-P Pokorný                | B-P Ráhrad         | B-P Pokorný                |             | 00420547423425 |                |                | 00420604232624  |                       |
| Brád                       |                    | Brád                       |             |                |                |                | 00420731484851  |                       |
| Bransky Letokov            | Letokov            | Bransky Letokov            |             |                |                |                | 00420731441177  |                       |
| Brona sauna                |                    | Brona sauna                |             |                |                |                | +420723166652   |                       |
| Buchta Malá Morávka        | Privat             | Buchta Malá Morávka        |             |                |                |                | 00420724523548  |                       |
| CEZ Korenko Dusan          |                    | CEZ Korenko Dusan          |             |                |                |                | 724347053       |                       |
| Cnc Prostějov Kottár       | Cnc obráběcí ce... | Cnc Prostějov Kottár       |             |                |                |                | 00420736473921  |                       |
| Color Profi Vasiček        | Color profi        | Color Profi Vasiček        |             |                |                |                | 00420602502660  |                       |
| Color Profi Vasiček ml.    | Color Profi        | Color Profi Vasiček ml.    |             |                |                |                | 00420728848104  |                       |
| CONRAD Brno Durdakov...    |                    | CONRAD Brno Durdakov...    |             | 00420542216717 |                |                |                 |                       |
| CSC Kotloutek              | CSC precision      | CSC Kotloutek              |             |                |                |                | 00420602710138  |                       |
| CSC Sedlak material        |                    | CSC Sedlak material        |             |                |                |                | +420602192133   |                       |
| Čermák Stas                | Stas steel         | Čermák Stas                |             |                |                |                | 00420605266810  |                       |
| DEAS Filip Viktor ml.      |                    | DEAS Filip Viktor ml.      |             |                |                |                | 00420776264026  |                       |
| Deas Filip vozovky         |                    | Deas Filip vozovky         |             |                |                |                | +420777604927   |                       |
| Deda Klatovska             | Privat             | Deda Klatovska             |             |                |                | 00420541210347 | 00420721193584  |                       |
| Dendera Honek Zdeněk       | Dendera            | Dendera Honek Zdeněk       |             |                |                |                | 00420731419248  |                       |
| Dendera Řehořek Karel      | Dendera            | Dendera Řehořek Karel      |             |                |                |                | 00420774477933  |                       |
| Dendera Zatloukal Petr     | Dendera            | Dendera Zatloukal Petr     |             | 00420545227772 | 00420545227715 |                | 00420603474561  | petr@dendera.cz       |
| Dolinkova Jolana Sturch... | Nederlande         | Dolinkova Jolana Sturchová |             |                |                |                | 00420602167499  |                       |
| Doprava Novotny            | Doprava            | Doprava Novotny            |             |                |                |                | 00420731529478  |                       |

Obrázek 7: Databáze kontaktů (Zdroj: WEISER, 2015)

V souhrnné databázi MS Outlook společnost eviduje:

- jméno zákazníka,
- název společnosti,
- telefon,
- e-mailovou adresu (není ovšem u všech kontaktů).

Podrobné údaje o jednotlivých zákaznících jsou následně uvedeny v příslušných kartách kontaktů.

K těmto informacím ovšem nikdo jiný nemá přístup. Pracovníci společnosti, jimiž jsou vedoucí výroby, technické přípravy výroby, zásobování apod., mají staženou pouze část této databáze, kterou potřebují pro výkon své činnosti. Ředitel společnosti svým podřízeným zpřístupňuje po podnikové síti pouze informace, které každý útvar pro zhotovení zakázky potřebuje.

Přání a potřeby zákazníků sleduje společnost tedy jen pomocí telefonických kontaktů, osobních setkání nebo na základě struktury zakázek. Získané informace však nikde neeviduje a nejsou ani analyzovány.

## 2.4.2 Postoj k zákazníkům

Společnost získává zákazníky především prostřednictvím referencí a doporučení jiných společností nebo pomocí internetu. Společnost také na svých webových stránkách nemá

uveden ceník svých produktů, to z toho důvodu, že ceny vstupních materiálů se neustále mění. Zákazníci si objednávají podle předchozích objednávek nebo požadují výrobu na zakázku. Společnost se snaží všem zákazníkům vyhovět, někdy je to ale obtížné.

### **2.4.3 Segmentace zákazníků**

Společnost segmentuje zákazníky podle několika kritérií. Avšak tyto data nijak nezpracovává.

Společnost eviduje informace o zákaznících a ty pak rozčleňuje podle mnoha kritérií. Nejdůležitější kritéria jsou však pro společnost:

- objem zakázek,
- serióznost,
- platební morálka.

## **2.5 SWOT analýza**

Pomocí SWOT analýzy byly definovány silné a slabé stránky společnosti ZT BOSKO a. s. a následně určeny možné příležitosti a hrozby.

### **Silné stránky**

- Historie společnosti
- Kvalifikovaná pracovní síla
- Dobrá mzdová motivace zaměstnanců
- Velká řada získaných certifikací a osvědčení
- Dobrá úroveň kvality
- Dobrá konkurenceschopnost výrobků
- Rychlost dodání
- Zahraniční odběratelé

### **Slabé stránky**

- Současné řízení vztahů se zákazníky
- Neprovanost uchovávaných dat o zákaznících
- Strojové vybavení staršího typu

- Omezená výrobní kapacita
- Nedostatečně rychlý technologický rozvoj
- Velká závislost na několika vybraných dodavatelích
- Nízká či nulová propagace
- Ve společnosti žádný marketing
- Zastaralé softwarové vybavení společnosti

### **Příležitosti**

- Zákaznický potenciál
- Vývoj technologie
- Příležitosti nových trhů

### **Hrozby**

- Vstup nové konkurence
- Zvýšení cen vstupních materiálů
- Regulace trhu a vývoj politické situace
- Kolísání kurzu koruny vůči Euru
- Silný vliv a zároveň malé množství velkých odběratelů
- Nedostatek kvalifikované pracovní síly
- Vliv sezónnosti

## **2.6 Analýza CRM systému na trhu**

Na trhu existuje nepřehledné množství CRM systémů. Od nejjednodušších systémů, které jsou poskytovány i zdarma až po rozsáhlé systémy. Společnost se také musí rozhodnout jakou formu CRM systému zvolit, zda tento systém využije jako službu nebo si pořídí vlastní CRM systém. Také musí zvážit, jakou částku chce do systému a zavedení investovat, což úzce souvisí s druhem pořizovaného CRM systému.

### **Cíle zavedení CRM systému**

Hlavními cíli zavedení CRM systému by pro společnost mělo být:

- zlepšení komunikace se zákazníky,

- zvýšení konkurenceschopnosti,
- zlepšení obchodní činnosti,
- zvýšení tržeb,
- zlepšení týmové spolupráce.

V následující tabulce (č. 9) je uveden výčet CRM systémů dostupných na českém trhu.

Tabulka 9: Přehled produktů CRM (Zdroj: CRM PORTÁL, 2014)

|                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| ACT!                     | Hypos CRM               |
| Aktiv.io                 | Interprise Suite        |
| Atollon Lagoon           | InTouch CRM             |
| BLUEJET web CRM          | MS Dynamics CRM Hosting |
| BPMonline CRM            | MS Dynamics CRM         |
| Business Report          | NetSuite CRM+           |
| CAS genesisWorld         | Orax                    |
| CAS PIA                  | Pivotal ENTERPRISE CRM  |
| CompSale                 | RAYNET CRM              |
| CRMfree                  | SAP CRM                 |
| CRM Leonardo 7           | SmartCRM                |
| CRM OMEGA                | SoftM Suite             |
| CRMplus                  | Soft-4-Sale             |
| CRM Software RELAX       | Sprinx CRM              |
| CRM2Host                 | SugarCRM                |
| Databox CONTACT 5        | SunSoft.CRM             |
| eDirigent Representative | TeamOnline CRM          |
| EWay                     | UNiQ                    |
| INEX                     | update.seven            |
| HamiltonSFA              | Vistos CRM              |

#### **Požadavky na CRM systém**

- jednoduché ovládání,
- rychlý přístup k informacím,
- odstranění papírové databáze,
- filtrace zákazníků dle jednotlivých parametrů,
- sjednocení dokumentů,
- možnost kontroly prodejní činnosti.

Po zhodnocení všech potencionálních CRM systémů bylo na základě požadavků na systém vybráno několik produktů pro společnost. Řada těchto systémů nebyla z několika důvodů vhodná, jednalo spíše o rozšířené databáze či poskytovali málo marketingových funkcí. Ze všech možných systémů, jsem zvolila jedenáct nejpříjemnějších pro společnost. Hlavními kritérii výběru byla cena, možnost synchronizace s jinými aplikacemi, dobrá přizpůsobitelnost uživatelům, rozsáhlé marketingové funkce a reference uživatelů.

Nejvhodnější systémy pro firmu Zemědělská technika BOSKO a.s.:

- ACT!,
- BLUEJET web CRM,
- CAS PIA,
- CRM Leonardo 7,
- CRM2HOST
- eWAY CRM,
- MS Dynamics CRM,
- MS Dynamics CRM Online,
- Pivotal ENTERPRISE CRM SUITE
- SAP CRM,
- Sugar CRM.

### **ACT!**

Tento systém je ověřený cca 40 000 společnostmi po celém světě, avšak na území ČR tento produkt implementovalo zhruba 70 uživatelů. Umožňuje rychlou integraci s jinými aplikacemi a modifikace podle potřeb uživatelů.

ACT! je poskytován ve třech základních verzích:

- ACT! – verze určená pro 1 až 10 uživatelů.
- ACT! Premium Solutions – verze určená pro více než 5 uživatelů.
- ACT! Premium Solutions for Web – verze určená pro přístup přes Internet.

#### Výhody:

- integrace s jinými aplikacemi,
- možnost modifikace dle požadavků,
- práce off-line i přes internet.

#### Nevýhody:

- neumožňuje sledovat vynaložené a plánované náklady,
- nepodporuje jakékoli funkce z modulu Servis,
- nelze pronajmout systém po internetu,
- vysoká cena aktualizací (přes 50 % z ceny licence).

Tento systém umožňuje jednoduchou správu obchodních příležitostí a je kompatibilní s MS Word i MS Outlook. Také má mnoho marketingových funkcí, mezi něž patří i segmentace zákazníků. Pro společnost však nebude nejvhodnější kvůli absenci základních funkcí jako evidence faktur či objednávek. Konečná cena by se také mohla vyšplhat vysoko, jelikož se platí samotný produkt, licence pro uživatele i za implementaci systému.

**Cena: od 45 \$ /uživatel + implementace**

#### **BLUEJET web CRM**

Velkou výhodou tohoto CRM systému je, že je poskytován ryze českou firmou a jedná se o český SW, který je na domácím trhu úspěšný. Má bohaté portfolio s počtem 80 instalací produktu v ČR.

#### Výhody:

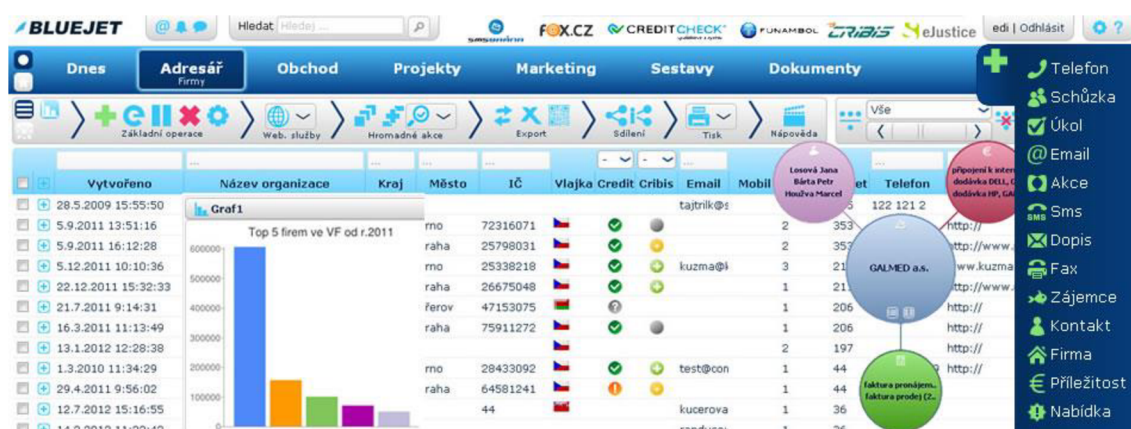
- český CRM systém,
- umožňuje pronájem po internetu,
- systém na řízení a motivaci obchodníků,
- zkušená firma, bohaté portfolio,
- synchronizace s mobilním zařízením.



## Nevýhody:

- neumožňuje měření efektu CRM systému,
- není dostupné řešení známých problémů z minulosti,
- nepodporuje řízení a realizaci propagačních akcí,
- nepodporuje call centrum.

Toto řešení by společnost nestálo velkou částku. Ovšem oproti jiným produktům neposkytuje tak rozsáhlé marketingové funkce a vůbec nepodporuje call centrum. To je hlavní nevýhodou tohoto produktu.



Obrázek 8: Náhled BLUEJET CRM (Zdroj: Iteuro, 2014)

**Cena: 5000,-/měsíc + 500,-/licence/uživatel**

## CAS PIA

CAS PIA je CRM řešením nabízející celou řadu funkcí pro správu adres a podporu marketingových a obchodních aktivit. CAS PIA je určen pro:

- živnostníky,
- malé a střední společnosti,
- společnosti s požadavky na rychlé nasazení CRM,
- společnosti s požadavky na hostované CRM s daty v ČR,
- společnosti s požadavky na hostované CRM včetně lokální podpory.

#### Výhody:

- rychlá implementace,
- podpora češtiny,
- umožňuje pronájem systému po internetu,
- cenová flexibilita – možnost přidání/odebrání aktivních uživatelů.

#### Nevýhody:

- nemožnost realizace tržních testů,
- nepodporuje automatickou synchronizaci dat centrálního serveru a mobilních obchodníků,
- nepodporuje vytváření nabídky přímo v místě prodeje.

Hlavními přednostmi tohoto systému je rychlost implementace, cenová flexibilita i možnost propojení s MS Outlook. Na druhou stranu nenabízí mnoho marketingových funkcí.

**Cena: cca 20 €/měsíc/uživatel**

#### **CRM Leonardo 7**

CRM Leonardo má bohaté portfolio kladných referencí nejen v České republice, ale i celosvětově. Jedná se o komplexní řešení, které nabízí širokou nabídku funkcí, zákaznickou podporu nebo provázání s ostatními systémy.

#### Výhody:

- možnost integrace s ostatními softwary,
- rozsáhlá nabídka funkcí,
- kladné reference mnoha společností,
- možnost pronájmu systému po internetu.

#### Nevýhody:

- neumožňuje evidenci faktur.

Tento produkt je jedním ze zvažovaných možností, protože nabízí širokou nabídku dostupných funkcí. Podporuje všechny marketingové a obchodní funkce a je kompatibilní s mobilními zařízeními.

**Cena: 100 – 250\$/licence/rok + vstupní investice (statisíce)**

### **CRM2HOST**

System je jedním z nejvyžívanějších CRM ve střední Evropě, především v Německu. Je dodáván společností s 20letou historií a nesčtým počtem implementací. CRM2HOST je česká SaaS webová varianta komplexního CRM řešení GEDYS Intraware 8.

#### Výhody:

- umožňuje pronájem systému po internetu,
- možnost napojení na řadu poštovních klientů (google mail, Outlook express, MS Outlook, The Bat, Lotus Notes, vlastní klient),
- podpora různých operačních systémů,
- rychlé doplnění dalších uživatelů.

#### Nevýhody:

- postrádá evidenci faktur,
- neumožňuje podporu call centra,
- nepodporuje řízení a realizaci propagačních akcí,
- nezaznamenává řešení problémů z minulosti.

Hlavními výhody tohoto systému je podpora více operačních systémů a možnost napojení na řadu poštovních klientů. I přes tyto klady, však systém postrádá řadu marketingových funkcí a úplnou absenci call centra.

**GEDYS INTRAWARE 8**

Start    Contacts    Bassinger, Kathrine    Spencer, Ricardo

Search:  My items    Create    Actions

All     Companies     Contacts  
 and    Catchwords    Contains    invitation    -    +  
 Sorted by relevance    Sort by Company    Sort by Name    Reset search

Results 37 (21-37) 0 selected    << < 1 | 2 >> >>    20

|  | Company            | Name                | Designation | Job title               | Address                     | Zip code |
|--|--------------------|---------------------|-------------|-------------------------|-----------------------------|----------|
|  | Global Group Inc.  | Spencer, Ricardo    |             |                         | 12-21 The Green Willow Gree | 10292    |
|  | ViaSat             | Burns, Jack         |             |                         |                             |          |
|  | OKD, a.s.          | Novák, Jan          |             | Vedoucí nákupu          | Hlavní 888                  | 720 00   |
|  | Carl's RowTech Ele | Werner, Michael     |             | Marketing Director      | Main St. Southwick 12       | PE8 5BL  |
|  | Docklands Group p  | Bassinger, Kathrine | CEO.MD      | Assistent IT Intern     | Marylands Avenue Docklands  | HP1 8TG  |
|  | Docklands Group p  | Livingston, Ian     | VIP         | Finance Director        | Marylands Avenue Docklands  | HP1 8TG  |
|  | Universal Service  | Kendewell, Fiona    | DEC         | IT Manager              | 21212 Willows Bounty Bark   | 54655    |
|  | Global Group Inc.  | Wood, Rose          |             | Marketing Administrator | 12-21 The Green Willow Gree | 10292    |

Obrázek 9: Náhled CRM2HOST (Zdroj: GEDYS Intraware, © 2013)

**Cena: od 690,- Kč/licence/měsíc + 49000,- jednorázový poplatek (bez DPH)**

### eWay CRM

Tento produkt je informační systém uvnitř MS Outlook pomáhající zefektivnit řízení obchodu a následné realizace projektu. Systém má za sebou řadu implementací jak v České republice, tak i po celém světě (Austrálie, Kanada, Belgie, Irsko atd.).

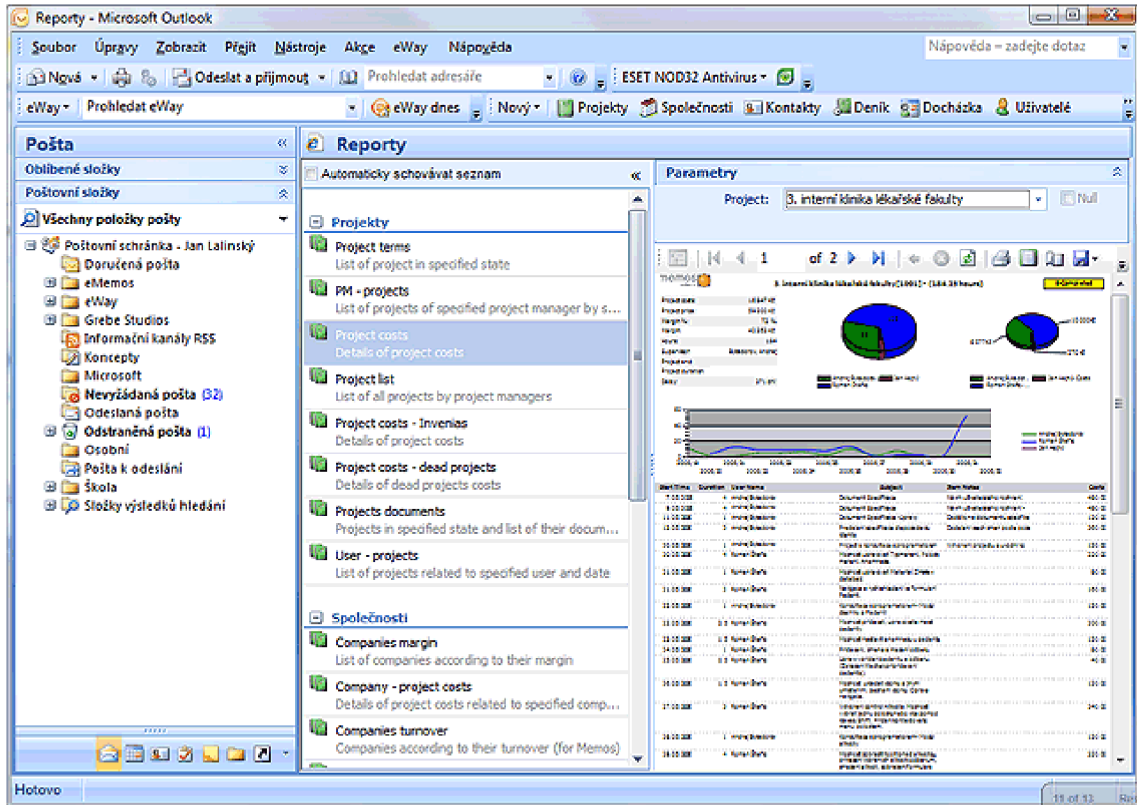
#### Výhody:

- známé prostředí MS Outlook pro práci,
- historie komunikace se zákazníky,
- napojení na účetnictví,
- aktuální informace o rozpracovanosti obchodních případů.

#### Nevýhody:

- neumožňuje mobilní přístup,
- nelze měřit efekt CRM systému,
- nelze připojit přílohy k odeslání,
- postrádá evidenci reklamací,
- nemožná integrace s elektronickým podpisem.

Nespornou výhodou tohoto systému je, že pro práci využívá MS Outlook, který je ve společnostech velmi využíván. Podstatnou nevýhodou však spařovat v absenci mobilního přístupu k systému.



Obrázek 10: Náhled eWay CRM (Zdroj: CRM Forum, © 2009 – 2015)

**Cena: 499,- Kč/licence/měsíc + 2000,- Kč instalace**

### MS Dynamics CRM

Microsoft Dynamics CRM je univerzální řešení pro společnosti různých velikostí i odvětví. Systém obsahuje několik modulů, které nabízejí funkce k lepšímu zacílení nových zákazníků, řízení obchodních aktivit atd. Řešení je integrováno do aplikace Microsoft Outlook a je také možné jej obsluhovat přes webové rozhraní.

#### Výhody:

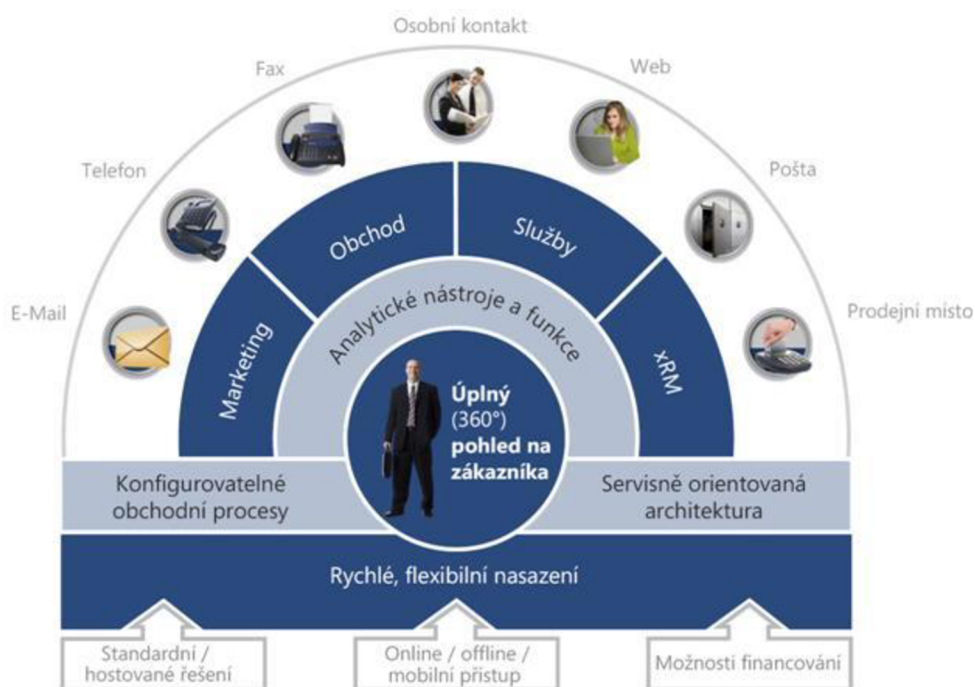
- velmi využívaný produkt,
- velký počet referencí,

- možnost nasazení v různých odvětvích,
- integrovatelný do aplikace Microsoft Outlook,
- podpora češtiny.

#### Nevýhody:

- vyšší cena pořízení.

Toto řešení je nejvíce zvažovanou možností, jelikož se jedná o prověřený produkt se spoustou kladných referencí. Výhodou pro uživatele je i to, že systém je součástí MS Outlook, který je velmi využíván. Nevýhodou tohoto systému je však cena.



Obrázek 11: Přehled funkcí MS Dynamics CRM (Zdroj: CRM portál, 2014)

**Cena: cca 200 000,- Kč + implementace**

#### MS Dynamics CRM Online

Tento systém od firmy Microsoft kombinuje možnosti kancelářských aplikací se silným CRM řešením provozovaným prostřednictvím internetu. Systém je integrován přímo do aplikace MS Outlook a uživatelé tak pracují v prostředí, které dobře znají.

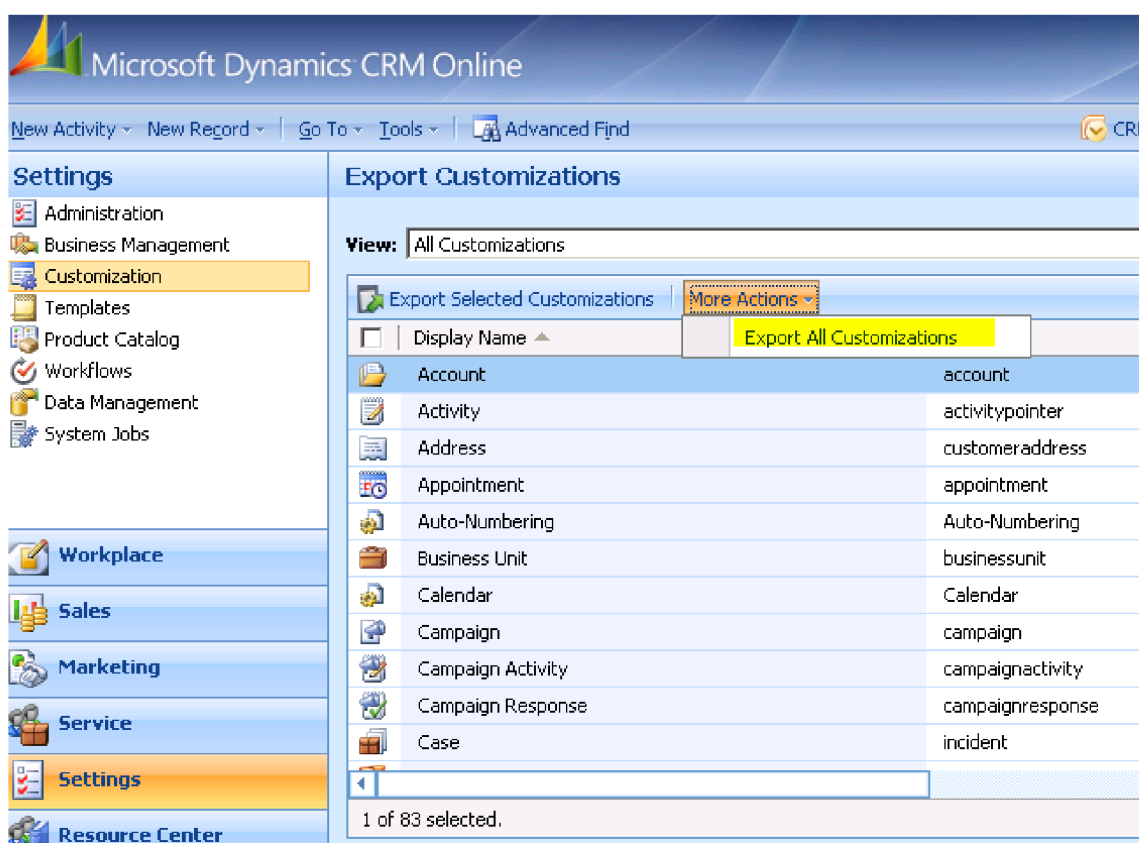
### Výhody:

- okamžité spuštění a snadné přizpůsobení,
- rozsáhlá nabídka marketingových a ostatních funkcí,
- okamžitý přístup k datům,
- flexibilní přizpůsobení změnám,
- oproti standartnímu řešení je tato verze provozována po internetu.

### Nevýhody:

- oproti standardní verzi umožňuje pouze částečné průchody rozhodovacími stromy.

Oproti klasické verzi nabízí verze Online stejné funkce formou hostingu. Náklady na software, hardware a ostatní infrastrukturu tak klesnou na minimum. Společnosti také mohou využít vyzkoušení systému na 30 dní zdarma.



Obrázek 12: Náhled MS Dynamics CRM Online (Zdroj: Microsoft Dynamics CRM, 2011)

**Cena: 49,8 EUR/měsíc/licence (hosting přímo od Microsoftu)**

**Cena: cca 250,- Kč – 1500,- Kč/uživatel/měsíc + implementace (záleží na ceně implementátora)**

### **Pivotal ENTERPRISE CRM SUITE**

Tento systém je komplexní řešení podporující procesy prodeje, marketingu a servisu. Pivotal Enterprise CRM nabízí řešení pro různé obory. Tento systém tvoří vzájemně propojené moduly – Prodej, Marketing, Servis a Partner Management.

#### Výhody:

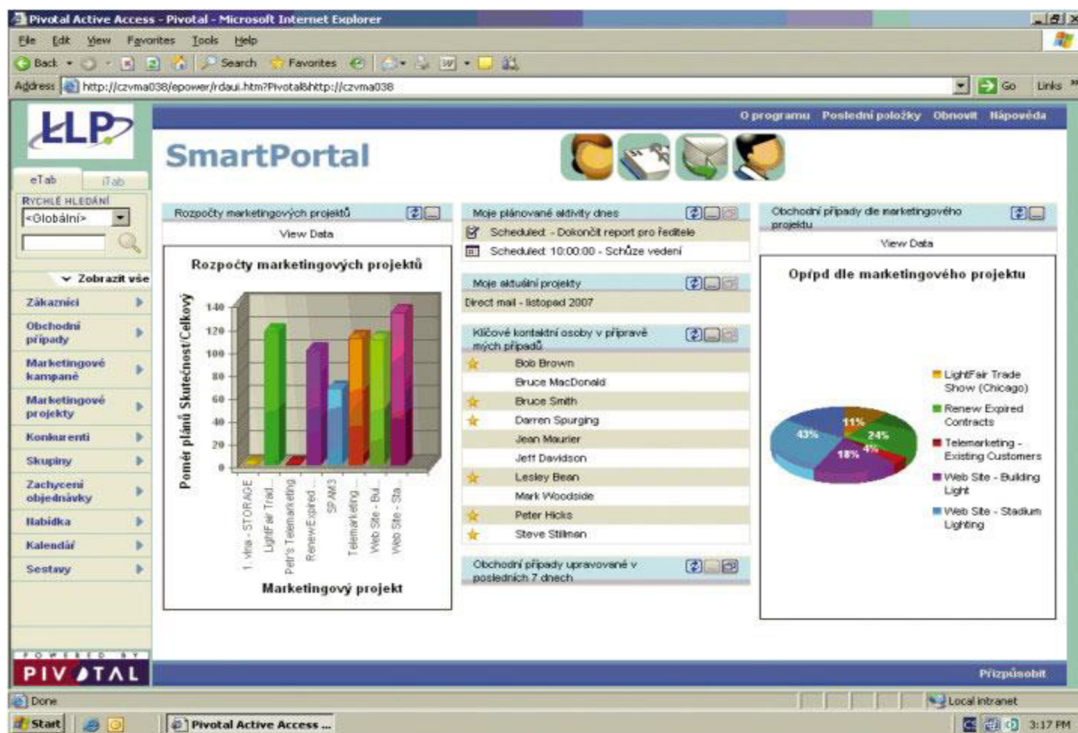
- poskytuje širokou nabídku funkcí,
- podporuje mobilní přístup,
- více než 2 000 instalací po celém světě.

#### Nevýhody:

- doba implementace (cca 3 měsíce),
- nepříliš vhodný systém pro výrobní společnosti,
- nepodporuje češtinu ani slovenštinu.

Výhodou tohoto systému je také integrace s MS Office. Systém je také možné pořídit ve verzi dostupné na internetu a poskytuje mnoho obchodních a marketingových funkcí.





Obrázek 13: Náhled Pivotal ENTREPRISE CRM SUITE (Zdroj: CRM portál, 2014)

**Cena: statisíce (instalace) + cena licencí (neuvedena)**

### SAP CRM

Software SAP CRM instalovalo již mnoho společností ve více než 25 odvětvích. Umožňuje zlepšení efektivity a je možné jej rychle přizpůsobit měnícím se potřebám společností. Aplikace je:

- jednoduchá – jednotné webové uživatelské rozhraní v rámci celého CRM,
- pružná – rychlá integrace a přizpůsobení,
- úplná – funkce, které pokrývají všechny oblasti: marketing, prodej a servis.

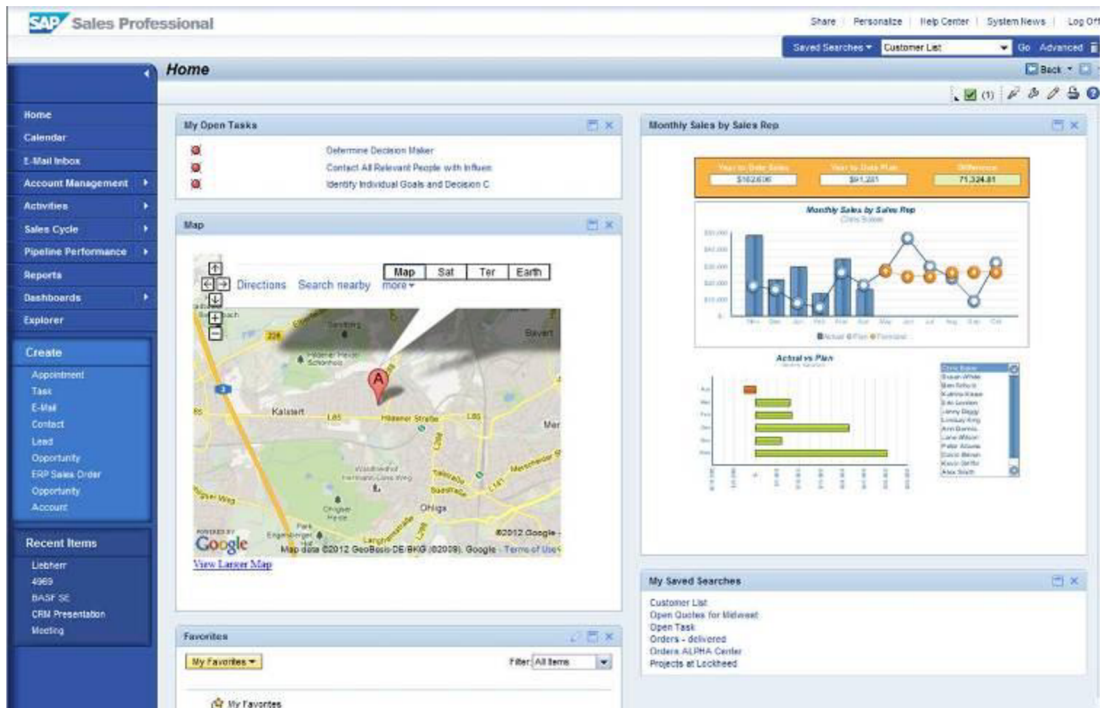
### Výhody:

- komplexní CRM systém,
- rychlé osvojení aplikace,
- jednoduchý, pružný a úplný systém,
- možnost přizpůsobení konkrétnímu odvětví.

### Nevýhody:

- od určitého počtu uživatelů.

SAP CRM je komplexní řešení, které může být přizpůsobeno konkrétním potřebám společnosti. Ovšem značnou nevýhodou je, že aplikaci lze pořídit pro určitý minimální počet uživatelů.



Obrázek 14: Náhled SAP CRM (Zdroj: SAP, 2012)

**Cena: 149 \$/měsíc/licence (minimum 15 uživatelů)**

### SugarCRM

Tento systém je provozovaný pomocí webového rozhraní a již ho používají milióny obchodníků po celém světě. SugarCRM umožňuje jednoduchou správu kontaktů, vztahů a aktivit s obchodními partnery.

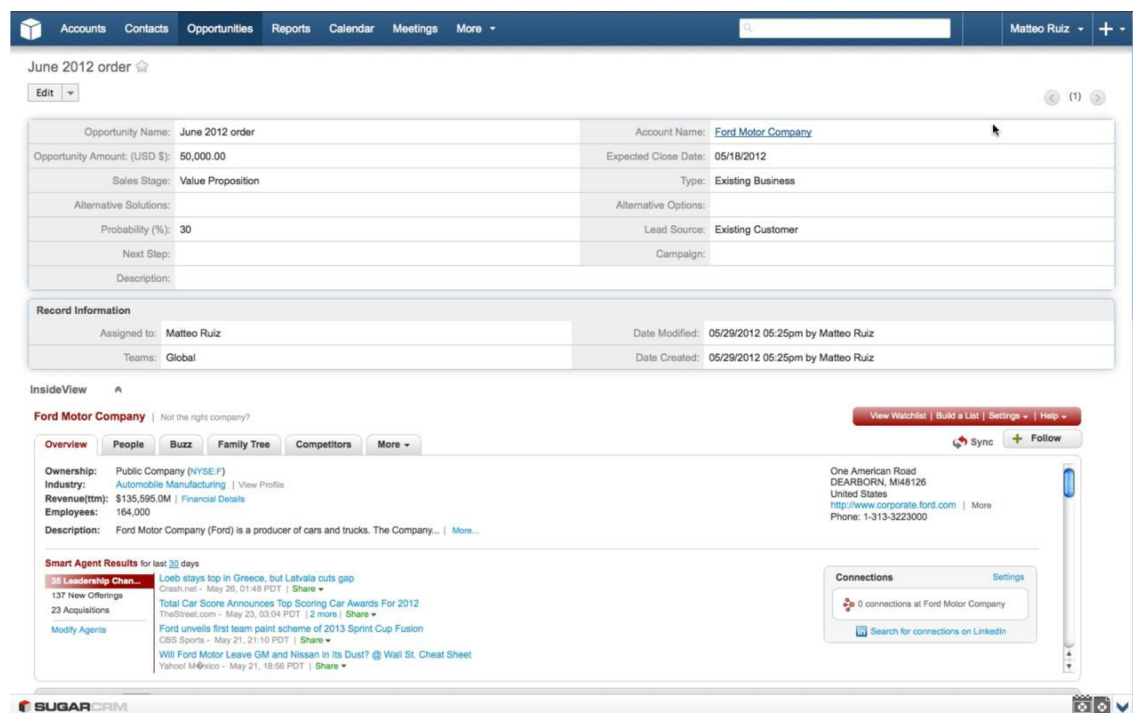
### Výhody:

- možnosti propojení s produkty MS Office,
- možnost pronajmou jako službu,

- mobilní přístup.

### Nevýhody:

- minimální počet uživatelů,
- nelze měřit efekt CRM systému,
- implementace cca 4 měsíce (u společnosti střední velikosti).



Obrázek 15: Náhled SugarCRM (Zdroj: SUGARCZ, © 2015)

**Cena: 40 – 150 \$/měsíc/licence (minimum 10 uživatelů)**

## 2.7 Shrnutí problémů

Z analýzy společnosti vyplývá, že stav řízení vztahů se zákazníky není ve společnosti Zemědělská technika BOSKO a.s. ideální. Hlavním problémem je chybějící podpora umožňující zrychlit, analyzovat a zpracovat informace o zákaznících.

Nevýhodu u databáze kontaktů spatřuji v nedostatečné segmentaci přímo v aplikaci MS Outlook, kde jsou veškeré kontakty uchovávány v jedné složce, společně s osobními

kontakty ředitele společnosti. Nelze tak zákazníky rozlišit podle určitých kritérií a vyhledávání zabere více času.

Veškeré kontaktní údaje jsou k dispozici pouze řediteli společnosti a nikdo jiný k nim nemá úplný přístup. Zaměstnanci jsou tedy odkázáni pouze na informace, které jim poskytne ředitel společnosti a o případné další informace o zákaznících či objednávkách si musí zažádat. V tomto případě by také mohl nastat problém v době dlouhodobé nemoci, neschopnosti vykonávat práci nebo dovolené.

V neposlední řadě spatřuji další negativum v systému uchování veškerých informací o zákaznících, jejich zakázkách apod. Informace jsou uchovávány v produktech MS Office a jsou uložena na disku počítače v jednotlivých složkách podle jména zákazníka. Je tedy zdlouhavější dostat se ke všem potřebným údajům. Navíc mezi produkty Microsoft Office nelze provádět potřebné propojení a data musí být ručně kopírována či opakovaně zadávána. Tyto data jsou opět k dispozici pouze řediteli společnosti a ostatní pracovníci mají k dispozici pouze omezené informace.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Zemědělská technika Bosko a.s. na trhu působí již řadu let a nabízí rozsáhlé portfolio svých produktů a služeb, které nabízí i v zahraničí. Z analýzy společnosti vyplývá, že současné řízení vztahů se zákazníky není optimální. Informace o zákaznících, obchodních činnostech, další záznamy a jejich propojení jsou vytvářeny zcela manuálně. Společnost nemá nástroje umožňující snadno a rychle vyhledávat potřebná data, výrazněji analyzovat získané informace, využívat získaná data o zákaznících či efektivně komunikovat mezi pracovníky.

#### **3.1 Návrh hodnocení CRM systémů**

Kritéria hodnocení budou vycházet z teoretické části kapitoly 1.15.1 a jednotlivým systémům bude přiřazeno bodové hodnocení (1 – nejhorší, 5 – nejlepší).

Kvalitu dat ovlivňuje možnost propojení jednotlivých informací a dat, nalezení všech propojení a historie zakázek. Hodnocení práce s dokumenty se bude hodnotit na základě podpory současných softwarových produktů, tvorby kampaní či snadné identifikace zákazníka. Vyhodnocování obchodních případů závisí především na evidenci a reportování těchto případů. Přehlednost a podpora týmové spolupráce je ovlivněna složitostí ovládání a především rychlosti vyhledání informací. Hodnocení mobility a otevřenosti je dáno především možností pronájmu po internetu a rychlost nasazení je hodnoceno na základě doby instalace, která se v některých případech může pohybovat i v řádech měsíců. U technologie a ceny hraje nejvýznamnější roli cena, počet licencí a možnost upgradu. Některé systémy postrádají evidenci faktur, správu kampaní, některé není možné pronajmout po internetu a u jiných hraje roli vysoká cena pořízení či minimální počet uživatelů. Nelze ovšem stanovit konkrétní metodiku pro každý bod hodnocení, jelikož každý bod je ovlivňován více faktory.

Ohodnocení jednotlivých systémů CRM je uvedeno v tabulce (příloha č. 2), ve které jsou přiřazeny jednotlivým systémům bodová hodnocení. Při vyhodnocování jednotlivých faktorů mi napomáhal zaměstnanec společnosti, která se zabývá podnikovými informačními systémy (GROSS, 2015).

Finální hodnocení CRM systémů je následující:

- ACT! – 26 bodů,
- BLUJET web CRM – 28 bodů,
- CAS PIA – 28 bodů,
- CRM Leonardo 7 – 32 bodů,
- CRM2HOST – 22 bodů,
- eWAY CRM – 28 bodů,
- MS Dynamics CRM – 30 bodů,
- MS Dynamics CRM Online – 34 bodů,
- Pivotal ENTERPRISE CRM SUITE – 29 bodů,
- SAP CRM – 30 bodů,
- Sugar CRM – 28 bodů.

### **3.2 Návrh nejvhodnějšího systému**

Společnosti bych doporučovala pořízení CRM systému, který by měl napomoci zlepšení současné situace. Po zhodnocení všech kritérií, ve kterém mi napomáhal zaměstnanec společnosti, která se zabývá podnikovými informačními systémy a po konzultaci se společností Zemědělská technika BOSKO a.s. bych společnosti doporučila pořízení systému MS Dynamics CRM ve verzi Online. Z bodového hodnocení je patrné, že produkt MS Dynamics CRM Online je pro společnost nejvhodnějším řešením.

Toto řešení je v ČR nabízeno mnoha dodavateli. Z deseti oslovených dodavatelů systému MS Dynamics CRM Online reagovala pouze firma CCV, s.r.o. Tato společnost působí na trhu od roku 1992 a již má za sebou řadu projektů. Od roku 2000 se věnuje právě podnikovým řešením na platformě Microsoft Dynamics a má bohaté portfolio spokojených zákazníků. Zaměstnanci této společnosti mi přiblížili způsob pořízení Microsoft Dynamics CRM a možnost využití pro společnost Zemědělská technika BOSKO a.s.

### **3.3 Návrh implementace CRM**

Samotnou implementaci CRM systému předchází společná schůze s konzultantem společnosti, která bude dodavatelem tohoto systému. Na této schůzi si konzultant

upřesní obchodní strategii, metriky a cíle společnosti a na jejich základě dojde k detailní definici požadavků na nastavení CRM. Výstupem tohoto procesu je předložení písemné dokumentace, která slouží jako podklad pro nastavení systému. Po jejím schválení zástupcem společnosti následuje samotná implementace. Prvním krokem samotné implementace je konfigurace prostředí CRM, databází a naimportování dat do systému. Následuje proškolení zaměstnanců a samotné spuštění systému do ostrého provozu.

CRM systém se spouští pomocí webového prohlížeče a jednoduché registrace na stránkách Microsoftu. Aplikaci může společnost využít během několika minut, na rozdíl od varianty On-premise, kde implementace trvá několik týdnů či spíše měsíců. Ihned po registraci tak společnost může teoreticky využívat obchodních, marketingových či servisních modulů. Ovšem zde se musí vzít v úvahu případné importy dat z jiných zdrojů (Outlook, Excel) i proškolení zaměstnanců. Časový rámec zavedení systému se u společností výrobního charakteru s menším počtem licencí pohybuje okolo 30 dnů.

CRM hosting zvyšuje dostupnost dat a zjednodušuje synchronizaci. Uživatelé mají nepřetržitý přístup k datům o zákaznících všude, kde je dostupný internet. Data jsou uložena u hostingových společností na jejich serverech. Přístup k těmto serverům má pouze autorizovaný personál a přístup k nim je zajištěn s využitím silného firewallu, proto společnost nemusí mít strach, že citlivé informace o jejich zákaznících budou zneužity.

Společnost má také možnost si aplikaci vyzkoušet v demo verzi na 30 dní zcela zdarma. Společnosti bych doporučila tuto možnost využít, jelikož to může pomoci při samotném zavádění systému, ale také při přeorientaci uživatelů na nový systém. Ti se tak mohou blíže seznámit s CRM systémem a vyzkoušet ho v reálných podmínkách.

Výhodou hostovaného řešení je, že dodavatelé tohoto systému poskytují svým zákazníkům konzultace a úpravy prostředí. Další výhodou je také jednodušší správa licencí, společnost tak nemusí řešit typy serverových a klientských licencí a přídavný

software, které s sebou nesou další výdaje na pořízení systému. To vše zajišťuje poskytovatel služby.

Na základě informací od pracovníků společnosti CCV se doba implementace pohybuje okolo jednoho měsíce (VOKŘÁL, 2015). Společnost tak musí vzít v úvahu čas, který stráví nad touto implementací a zprovozněním systému do užívání. Největším odběratelem společnosti je společnost JUNKER I.E, pro kterou vyrábí zámečnické díly. Tato výroba však nepodléhá sezónnosti a nelze na jejím základě určit vhodný čas pro zavedení systému. Je však nutné vzít v potaz i ostatní odběratele společnosti. Značnou část objemu produkce tvoří výroba sněhových pluhů pro společnost MTM Tech s.r.o. a dílů pro společnost ZETOR. Výroba pro tyto dodavatele již podléhá sezónnosti. Výroba sněhových pluhů se ve velké míře uskutečňuje v podzimních měsících a výroba pro společnost ZETOR na konci zimního období a na jaře. Proto bych společnosti doporučila zavedení systému na začátek letního období (červen). Doba implementace zahrnuje nastavení systému, import dat, konfiguraci, testování systému, školení pracovníků, ale i výběr samotného dodavatele a objednávku systému. Kompletní zavedení systému by tak mohlo být hotové v průběhu července a implementace natolik nenaruší běžný provoz a výrobu a pracovníci budou mít potřebný čas systém přijmout.

### **Školení zaměstnanců**

Nedílnou součástí samotné implementace je také proškolení uživatelů CRM systému. Důležitou částí je před samotným pořízením systému také přesvědčit zaměstnance o jeho potřebě a přínosech, především pro ně samotné. V případě opomenutí této fáze hrozí, že uživatelé systém nepřijmou a nebudou chtít jej využívat. Jedná se o základní faktor úspěch, protože pokud systém nebude přijat samotnými uživateli a skutečně využíván, je zbytečný.

Všem uživatelům je nutné názorně ukázat, jakým způsobem systém pracuje a jak jej využívat. Školení je koncipováno jako sada praktických návodů přímo v systému společnosti. Po konzultaci s firmou Zemědělská technika BOSKO a.s. bych společnosti doporučila ze začátku pořízení čtyř licencí (ředitel společnost, vedoucí ekonomického úseku, vedoucí výroby, vedoucí nákupu, zásobování a kooperace), proto by se zde jednalo pouze o proškolení těchto čtyř pracovníků. Školení uživatelů systémů



provádí přímo dodavatel tohoto systému. Společnost může proškolit všechny uživatele zároveň, nebo pouze jednoho, který následně sdělí informace a znalosti ostatním uživatelům. Cena tohoto školení je stanovena dodavatelem systému. Školitel uživatelům objasní orientaci v systému, jednotlivé moduly, ukládání a importování dat a další nástroje a funkce, které systém nabízí.

## 4 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ A PŘÍNOSY NÁVRHŮ

V této kapitole bude popsáno ekonomické zhodnocení a přínosy pro společnost Zemědělská technika BOSKO a.s.

### 4.1 Ekonomické zhodnocení

V této kapitole budou vyčísleny přibližné náklady a výnosy související s pořízením systému pro společnost Zemědělská technika BOSKO a.s.

#### **Vyčíslení nákladů:**

Vyčíslení nákladů bylo provedeno na základě konzultace se zaměstnanci (manažery) společnosti CCV, s.r.o. Jedná se pouze o přibližné vyčíslení rozpočtu, je možné, že při jednání mezi společnostmi CCV, s.r.o. a Zemědělská technika BOSKO, a.s., může v budoucnu dojít k jeho snížení, nebo naopak ke zvýšení nákladů, např. z důvodů většího a rozsáhlejšího přizpůsobení systému (VOKŘÁL, 2015).

U varianty **Online** společnost nemusí pořizovat softwarové a hardwarové vybavení, nakoupí pouze počet potřebných licencí.

Licence lze pořídit ve všech třech verzích – Professional, Basic a Essentials. Licence na jednoho uživatele ve verzi Professional stojí přibližně 1 500,-, Basic cca 850,- a Essentials cca 250,-. Tato částka se platí měsíčně přímo společnosti Microsoft.

Společnosti bych doporučovala verzi Professional, protože v této verzi může vyřizovat i fakturace svých zakázek, spravovat ceníky a provádět marketingové kampaně. Nižší verze tyto funkce postrádají. Jak už bylo zmíněno, společnost by ze začátku uvažovala o pořízení čtyř licencí. Za tyto licence by tedy měsíčně zaplatila cca 6 000,- Kč (72 000,- Kč/rok). Další náklady, které lze k pořízení této verze zahrnout, se hradí přímo společnosti CCV, s.r.o. Jedná se o proškolení zaměstnanců, import dat ze současných zdrojů a případné rozšíření systému o další funkce. Na základě informací od zaměstnanců společnosti CCV nelze jednoznačně říci, na jakou částku tyto úkony

vzrostou. Náklady se stanovují na základě časové náročnosti implementace systému a proškolení zaměstnanců.

Společnost CCV si za veškeré úkony účtuje částku 1 500,- Kč/hod. Jak již bylo zmíněno, implementace se u podobných společností pohybuje okolo 1 měsíce. Zde by společnost měla uvažovat za zavedení systému a převedení dat cca 300 000,- Kč. U proškolení zaměstnanců bychom však museli uvažovat i jejich mzdu, která jim plyne během tohoto školení. Pokud bychom uvažovali, že školení zaměstnanců potrvá cca 10 hodin, náklady by vzrostly na částku 23 000,- Kč (8 000,- Kč mzda zaměstnanců + 15 000,- Kč dodavateli systému za školení). Dohromady by tedy společnost za implementaci systému zaplatila dodavateli cca 323 000,- Kč. Je ovšem nutné podotknout, že tyto náklady jsou pouze jednorázového charakteru. V dalších obdobích by společnost platila tedy jen za využívané licence, případně za rozšíření funkcí systému.

Pokud by se společnost v budoucnu rozhodla pro rozšíření licencí, tak pouze stačí potřebné licence dokoupit. Licence se pořizují na rok, proto i toto navýšení se provádí jednou ročně. V opačném případě, tedy při snížení počtu licencí, by společnost musela společnosti Microsoft zaplatit určité penále. Proto je zapotřebí před pořízením licencí si dostatečně naplánovat, kolik licencí je ve společnosti zapotřebí.

### **Vyčíslení výnosů:**

Při pořizování nového systému není snadné jednoznačně určit jeho finanční přínos pro společnost. Při vyčíslení výnosů jsem vycházela z případových studií společnosti Microsoft a z informací zaměstnanců CCV, s.r.o., kteří mají bohaté zkušenosti z praxe. (Microsoft, © 2014)

Výnosnost pro společnost lze brát ze dvou hledisek. Společnost ušetří v budoucnu tím, že stávající systémy nahradí jednotným systémem CRM a platí tedy za využití pouze tohoto systému nebo společnost ušetří v rámci uspořenému času nad prací s databází kontaktů. V případě firmy Zemědělská technika BOSKO, a.s. by se jednalo právě o druhou variantu, protože společnost v současné době nepoužívá žádné podobné softwarové produkty.

**Při výpočtu byly zohledněny následující údaje:**

- průměrná hrubá mzda zaměstnance<sup>1</sup>: 32 000,- Kč/měsíc
- průměrná hodinová mzda zaměstnance: 200,- Kč/měsíc
- průměrná pracovní doba zaměstnance: 160 h/měsíc
- průměrný obrat z prodeje na 1 zaměstnance<sup>2</sup>: 900 000,- Kč/rok

**Růst obratu při zavedení CRM systému:**

Zaměstnanci nad vyhledáváním kontaktů a informací o zákaznících stráví hodně času ze své pracovní doby. V průměru se jedná o cca 12 hodin měsíčně (cca 2 400,-Kč měsíčně na jednoho zaměstnance), tento čas by byli schopni ušetřit právě díky CRM systému. Celková úspora času na jednoho zaměstnance by tak byla přibližně 144 hodin ročně.

Celkový počet odpracovaných hodin na 1 zaměstnance: 1 920 hod/rok

$$X=(144/1920)*900000$$

$$X=67500,- (7,5 \%)$$

Z tohoto výpočtu je patrné, že zavedení CRM systému do společnosti, by bylo schopné zvýšit obrat z prodeje na 1 zaměstnance přibližně o 7,5 %, tedy cca o 67 500,- Kč.

Pokud každý uživatel systému získá až 12 hodin měsíčně díky zefektivnění svých úkonů v CRM systému, za celý rok to může být až 3 pracovní týdny. Zefektivnění a zjednodušení procesů společnosti ušetří náklady. Každý ušetřený čas poté může využít na jinou než administrativní práci a může společnosti vytvořit další obchodní příležitosti. V tomto získaném čase může pracovník vytvořit okolo 5 objednávek a z každé zakázky společnosti plyne průměrně 100 000,- Kč. Díky tomu by se návratnost investice pohybovala do jednoho roku, což je pro společnost velmi pozitivní.

---

<sup>1</sup> Jedná se o zaměstnance, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky a databází kontaktů (vedoucí pracovníci.

<sup>2</sup> Všichni zaměstnanci

Je nutné ale podotknout, že ekonomické zhodnocení, především, co se pořízení systému týče, je pouze orientační. Na pořízení a následné implementaci se odráží spousta faktorů, které mají vliv na konečnou cenu.

## **4.2 Přínosy návrhů**

Investice je z pohledu zvýšení konkurenceschopnosti a zkvalitnění současného chodu společnosti nezbytná. Realizace tohoto projektu by společností měla přinést přínos především ve vztazích se zákazníky, navazování vztahů, jejich udržování a zkvalitnění komunikace.

Hlavní přínosy CRM systému lze spatřovat v:

- úspoře času,
- úspoře nákladů,
- růstu obrátu z prodeje,
- zlepšení vztahů se zákazníky,
- zefektivnění obchodní činnosti,
- potenciálu nových obchodních příležitostí,
- rozvoji společnosti a zvýšení konkurenceschopnosti,
- zlepšení komunikace ve společnosti.

Úspora nákladů spočívá především v úspoře času, který obchodník věnuje administrativní činnosti. V současné době jsou veškerá data zapisována manuálně a neexistuje mezi nimi žádná vazba, proto jsou stejné informace zapisovány i na několika místech. S tím úzce souvisí i úspora času při práci s databází kontaktů. Vyhledání kontaktů na zákazníky a informace o nich zabírají velké množství času, pořízení CRM systému by tyto úkony mělo podstatně zjednodušit. Další úsporu času lze také spatřovat v komunikaci s ostatními kolegy ve společnosti, např. předávání informací o zákaznících a obchodních případech. Tento čas by se pak dal díky Microsoft Dynamics CRM ušetřit a využít efektivněji. Počet zákazníků a jejich požadavky neustále rostou a počet obchodníků zůstává pořád stejný, proto je zapotřebí efektivní systém, který sníží čas věnovaný administrativní činnosti.

Další přínos lze spatřovat v tom, že společnost bude mít lepší přehled, nejen o práci svých zaměstnanců, ale především o svých zákaznících. Veškeré informace o zákaznících či struktuře jejich zakázek bude mít k dispozici na jednom místě a okamžitě k dispozici. Strategii společnosti bude možné zacílit tím správným směrem a ve společnosti by mělo dojít ke zlepšení plánování a rozhodování díky včasným a detailnějším informacím.

Veškeré zmíněné přínosy budou mít dopad i na finanční stránku společnosti. Dojde ke zvýšení obrátu z prodeje, možnosti vytvořit více obchodních zakázek a tím pádem i ke zvýšení zisku společnosti. Investice do pořízení tohoto systému by se měla odrazit ve zlepšení obchodní činnosti společnosti, vyšší produktivitě, zlepšení komunikace se zákazníky a zvýšení jejich spokojenosti. Věřím, že pořízení CRM systému usnadní společnosti práci s databází kontaktů, poskytne přehlednější a kvalitnější přehled o veškerých informacích, zakázkách apod.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit návrh na zavedení CRM systému ve společnosti Zemědělská technika BOSKO, a.s.

Práce poskytuje společnosti doporučení pro nasazení CRM systému, a to konkrétně Microsoft Dynamics CRM Online. Tento systém společnosti napomůže k lepšímu a efektivnějšímu řízení vztahů se zákazníky, ale také lepší organizaci obchodní činnosti.

Při vypracování návrhu jsem vycházela z nastudovaných teoretických poznatků a informací, které jsou zpracovány v teoretické části práce. V analytické části jsem analyzovala současný stav společnosti, včetně současného řízení vztahů se zákazníky a analyzovala jsem CRM systémy dostupné na trhu. Svá doporučení jsem navrhovala tak, aby byla realizovatelná v podmínkách společnosti bojující s nedostatkem finančních prostředků a času. Výsledkem jsou následně doporučení uvedená v návrhové části této práce.

Návrh řešení obsahuje výběr nejvhodnějšího systému pro společnost na základě zvolených kritérií a způsob implementace do společnosti. Tento návrh umožní se společnosti dále rozvíjet a lépe řídit své vztahy se zákazníky. Při návrhu implementace CRM systému jsem vycházela především z informací poskytnutých od dodavatele vybraného CRM produktu.

V poslední části práce byly zhodnoceny přínosy návrhů pro společnost a také ekonomické zhodnocení pořizovaného systému.

Cílem této práce bylo připravit návrh na zavedení CRM systému a napomoci tak společnosti zkvalitnit obchodní činnost. Věřím, že v této práci byly zohledněny důležité aspekty, které ovlivňují řízení vztahů se zákazníky a byla nastíněna možnost, jak tento stav zlepšit. Domnívám se, že cíl práce byl splněn a tato doporučení pomůžou společnosti zlepšit vztahy se svými stávajícími zákazníky, přivedou do společnosti i zákazníky nové a napomůžou zefektivnit obchodní činnost. Díky tomu selepší

celkové postavení společnosti na trhu, zvýší tak svoji konkurenční výhodu a image společnosti.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Aktuální prognóza ČNB, 2015. *Česká národní banka* [online]. 5. 11. [cit. 201-18-11]. Dostupné z: <[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/#HDP](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP)>.

BEDNÁŘ, J., 2006. Jak získat nového zákazníka?. *Marketingovenoviny.cz* [online]. 4.9. [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <[http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_4476/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_4476/)>.

BLUEJET CRM, 2014. *Iteuro* [online]. 19.8. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <<http://www.iteuro.cz/produkty/bluejet-crm/>>.

CRM for your marketing, © 2013. *GEDYS Intraware* [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <<https://www.gedys-intraware.com/crm-cloud-hosting/en/features/cloud-crm-application-areas/marketing/>>.

CRM na tuzemském trhu, © 2014. *CRM portál: zpravodaj z oblasti CRM* [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <<http://www.crmportal.cz/redakcni/crm-na-tuzemskem-trhu>>.

Customer stories, © 2014. *Microsoft* [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <<https://customers.microsoft.com/pages/AdvancedSearch.aspx?SearchText=Czech>>.

Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele, 2015. In: *Český statistický úřad: Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. 1.10. [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <[https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)>.

FORET, M., 2010. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, viii, 178 s. ISBN 978-80-251-3234-0.

GROSS, T. *Interview*. NAVISYS s.r.o. Florianova 16, Brno. 13.11.2015.

HANZELKOVÁ, A. et al., 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xix, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HICP - infation rate, 2014. In: *Eurostat: HICP - inflation rate* [online]. 11. 12. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z:

<<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00118&plugin=1>>.

HRŮZA, P., 2002. 7 kritických chyb CRM. *E-komerce.cz* [online]. 5.4. [cit. 2014-11-14]. Dostupné z:

<<http://www.e-komerce.cz/ec/ec.nsf/cmn/190a27958c02da4ec1256b82003b0213>>.

CHLEBOVSKÝ, V., 2005. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

CHLEBOVSKÝ, V., 2010. *Marketing pro B-2-B trhy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3.

Index spokojenosti zákazníka, 2009. *Spokojenost on-line* [online]. [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <<http://www.spokojenost-online.cz/index-spokojenosti-zakaznika.html>>.

Integrace CRM systému do prostředí Microsoft Outlook, © 2009 – 2015. *CRM Forum* [online]. © 2009 - 2015 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <<http://www.crmforum.cz/reseni/integrace-crm-systemu-do-prostredi-microsoft-outlook.html>>.

KERMALLY, S., 2006. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla : [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, xii, 104 s. ISBN 80-251-1013-3.

KNESCHKE, J., 2005. Vývoj zákazníka od první koupě. *Marketingové noviny* [online]. 22.8. [cit. 2014-11-15]. Dostupné z:

<[http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_3435/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_3435/)>.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KUCHAR, V., 2012a. Jak rozlišit a uspokojit zákazníky. *Marketingové noviny* [online]. 22.3. [cit. 2014-11-19]. Dostupné z: <[http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_11061/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_11061/)>.

KUCHAR, V., 2012b. Víte, kolik stojí ztráta jednoho zákazníka?. *Marketingové noviny* [online]. 4.4. [cit. 2014-11-19]. Dostupné z: <[http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_11117/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_11117/)>.

Měření zákaznické spokojenosti, © 2014. *CRM portál: zpravodaj z oblasti CRM* [online]. [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <<http://www.crmportal.cz/redakcni/mereni-zakaznicke-spokojenosti>>.

Microsoft Dynamics, © 2015. *Kspcs* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <<https://www.kspcs.cz/sluzby/cloud/microsoft-dynamics/>>.

Migrating Customizations to Microsoft Dynamics CRM 2011 Online, 2011. *Microsoft Dynamics CRM* [online]. 18. 4. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <<http://blogs.msdn.com/b/crm/archive/2011/04/18/migrating-customizations-to-microsoft-dynamics-crm-2011-online.aspx>>.

MS Dynamics CRM, 2014. *CRM portál: zpravodaj z oblasti CRM* [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <<http://www.crmportal.cz/ms-dynamics-crm/ms-dynamics-crm?phpMyAdmin=PobcgmAHA153p1dPL-ucm1CopD5>>.

Naše výrobní možnosti, © 2014. *Zemědělská technika BOSKO a.s.* [online]. [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: <[http://ztbosko.cz/vyrobni\\_moznosti.html](http://ztbosko.cz/vyrobni_moznosti.html)>.

Nezaměstnanost v EU klesla pod 10 procent, 2015. *Česká televize* [online]. 30. 1. [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/300026-nezamestnanost-v-eu-klesla-pod-10-procent/>>.

O nás, © 2014. *Zemědělská technika BOSKO a.s.* [online]. [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: <<http://ztbosko.cz/index.html>>.

Pivotal ENTERPRISE CRM SUITE, 2014. *CRM portál: zpravodaj z oblasti CRM* [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <<http://www.crmportal.cz/pivotal-enterprise-popis/>>.

Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 3. čtvrtletí 2015, 2015. *Český statistický úřad* [online]. 4. 12. [cit. 2016-01-06]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-3-ctvrtleti-2015>>.

Představení SugarCRM, © 2015. *SUGARCZ* [online]. [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <<http://www.crm-sugarcrm.cz/predstaveni-sugarcrm/>>.

Přehled produktů CRM, 2014. *CRM portál: Zpravodaj z oblasti CRM* [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <<http://www.crmportal.cz/>>.

Přehledka klientů aneb CRM pokaždé jinak, 2012. *Český blog o Microsoft CRM* [online]. 17.10. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <<http://www.crmexpert.cz/2012/10/prehledka-klientu-aneb-crm-pokazde-jinak.html>>.

SAP Customer Relationship Management, 2012. *SAP: CIO Online* [online]. 23. 10. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <<http://www.sap-cio.de/neue-beitrage/losungen/applications/sap-customer-relationship-management/>>.

Seznam technických norem, © 2002 – 2015. *Normy* [online]. [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <<http://seznam.normy.biz/>>.

SOLOMON, M. R., G. W. MARSHALL a E. W. STUART, 2006. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 572 s. ISBN 80-251-1273-x.

STINKA V., 2014. Obchodujte s přehledem. *CRM Forum* [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.crmforum.cz/trendy/obchodujte-s-prehledem.html>>.

STORBACKA, K. a J. LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management*. 1. vyd. Praha: Grada, 167 s. ISBN 80-7169-813-x.

TOMÁŠKOVÁ, D. a M. VASS, 2006. Cesta k úspěšnému řízení vztahů se zákazníky. *SystemOnLine* [online]. [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <<http://www.systemonline.cz/crm/cesta-k-uspesnemu-rizeni-vztahu-sezakazniky.htm>>.

Total unemployment rate, 2015. In: *Eurostat: Total unemployment rate* [online]. 25. 9. [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: <<http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tsdec450>>.

Úvod - 10 faktorů pro výběr CRM IS, © 2014. *CRM portál: zpravodaj z oblasti CRM* [online]. [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <<http://www.crmportal.cz/redakcni/10-faktoru-pro-vyber-crm>>.

Veřejný rejstřík a sbírka listin, © 2012-2015. *Justice.cz* [online]. [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=569822>>.

VOKŘÁL, M. aj. *Interview*. CCV, s.r.o. Kopečná 10, Brno. 13.3.2015.

Vybrané údaje za Jihomoravský kraj - zaměstnanost, nezaměstnanost, 2014. In: *Český statistický úřad: Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 14. 12. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/xb/zamestnanost-xb>>.

Vybrané devizové kurzy – grafy, © 2003-2015. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <[http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/grafy\\_form.jsp](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp)>.

Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České republice v letech 1993-2014, 2015. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Příjmy a životní úroveň* [online]. 19. 8. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/21702/MPSV\\_CJ\\_150ks\\_tisk.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/21702/MPSV_CJ_150ks_tisk.pdf)>.

WEISER, K. *E-mail*. Zemědělská technika Bosko a.s. Chrudimská 1352/7, Boskovice. 28.12.2015.

WESSLING, H., 2003. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

Zájem po CRM v modelu Saas roste, © 2014. *CRM portál: zpravodaj z oblasti CRM* [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <<http://www.crmportal.cz/novinky/zajem-po-crm-v-modelu-saas-roste>>.

ZIKMUND, M., 2010. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *BusinessVize* [online]. 29. 11. [cit. 2016-01-06]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>.

ŽEBRÁK, M., 2014. CRM - vlastnit, nebo jako služba?. *CRM portál: zpravodaj z oblasti CRM* [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <<http://www.crmportal.cz/redakcni/crm-vlastnit-nebo-vyuzivat-jako-sluzbu>>.

ŽEBRÁK, M., 2007. Faktory výběru CRM v malých a středních firmách. *SystemOnLine* [online]. [cit. 2015-12-26]. Dostupné z: <  
<http://www.systemonline.cz/crm/factory-vyberu-crm-v-malych-a-strednich-firmach-1.htm>>.

## SEZNAM TABULEK

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců.....                 | 47 |
| Tabulka 2: Celkový stav zaměstnanců k 31. 12. 2014..... | 48 |
| Tabulka 3: Vývoj tržeb .....                            | 48 |
| Tabulka 4: Vývoj hospodářského výsledku.....            | 49 |
| Tabulka 5: Vývoj hrubého domácího produktu v ČR.....    | 51 |
| Tabulka 6: Míra inflace v České republice.....          | 52 |
| Tabulka 7: Míra nezaměstnanosti .....                   | 53 |
| Tabulka 8: Vývoj průměrné mzdy v ČR.....                | 55 |
| Tabulka 9: Přehled produktů CRM.....                    | 64 |



## **SEZNAM GRAFŮ**

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Procentuální zobrazení jednotlivých typů pracovníků ..... | 48 |
| Graf 2: Vývoj tržeb .....   | 49 |
| Graf 3: Vývoj HDP .....   | 51 |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

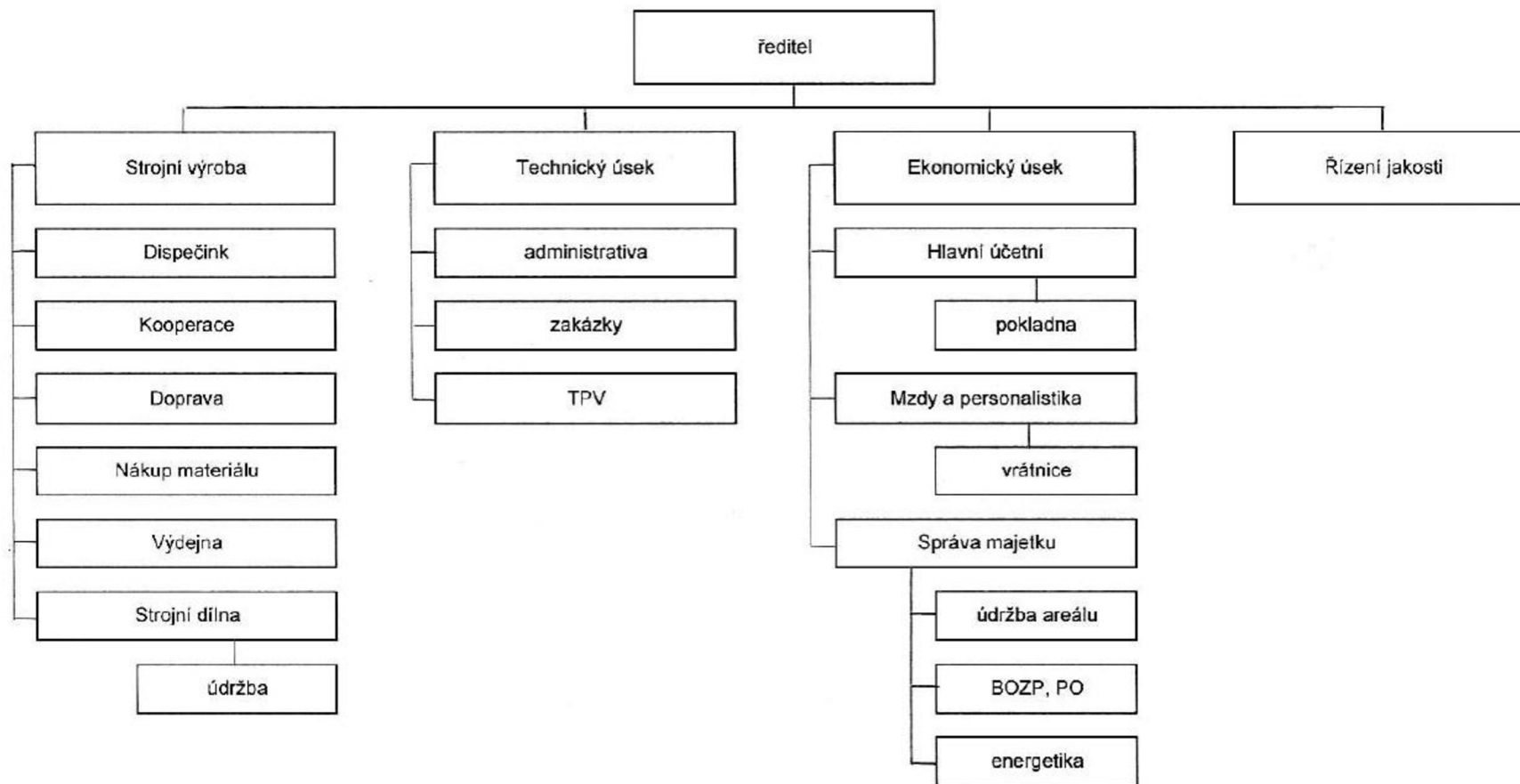
|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Proces získávání nových zákazníků a marketingové cíle ..... | 27 |
| Obrázek 2: Vývoj měnového kurzu české koruny vůči Euru .....           | 52 |
| Obrázek 3: Vývoj měnového kurzu české koruny vůči USD .....            | 53 |
| Obrázek 4: Míra nezaměstnanosti v EU .....                             | 54 |
| Obrázek 5: Vývoj průměrné mzdy v Jihomoravském kraji .....             | 55 |
| Obrázek 6: Databáze informací o zákaznících .....                      | 59 |
| Obrázek 7: Databáze kontaktů .....                                     | 61 |
| Obrázek 8: Náhled BLUEJET CRM .....                                    | 67 |
| Obrázek 9: Náhled CRM2HOST .....                                       | 70 |
| Obrázek 10: Náhled eWay CRM .....                                      | 71 |
| Obrázek 11: Přehled funkcí MS Dynamics CRM .....                       | 72 |
| Obrázek 12: Náhled MS Dynamics CRM Online .....                        | 73 |
| Obrázek 13: Náhled Pivotal ENTREPRISE CRM SUITE .....                  | 75 |
| Obrázek 14: Náhled SAP CRM .....                                       | 76 |
| Obrázek 15: Náhled SugarCRM .....                                      | 77 |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**PŘÍLOHA 1: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI .....I**

**PŘÍLOHA 2: HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH CRM SYSTÉMŮ ..... II**

# PŘÍLOHA 1: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI



(Zdroj: WEISER, 2015)

## PŘÍLOHA 2: HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH CRM SYSTÉMŮ

| Hodnocení jednotlivých produktů CRM           |                            |                             |            |   |   |   |                                       |  |                                    |                                  |  |
|---|----------------------------|-----------------------------|------------|---|---|---|---------------------------------------|--|------------------------------------|----------------------------------|--|
|   | ACT!                       | BLUEJET<br>web CRM          | CAS<br>PIA | CRM<br>Leonardo 7   | CRM2HOST  | eWAY<br>CRM                             | MS<br>Dynamics<br>CRM                 | MS<br>Dynamics<br>CRM Online                     | Pivotal<br>ENTERPRISE<br>CRM SUITE | SAP<br>CRM                       | Sugar<br>CRM                             |
| <b>Kvalita dat</b>                            | 4                          | 5                           | 3          | 5   | 4   | 4                                       | 5                                     | 5  | 5                                  | 5                                | 4  |
| aktualizace, rychlé nalezení                  |                            |                             |            |   |   |   |                                       |  |                                    |                                  |  |
| <b>Práce s dokumenty</b>                      | 5                          | 5                           | 5          | 5   | 3   | 4                                       | 5                                     | 5  | 5                                  | 5                                | 5  |
| evidence korespondence, identifikace cíl. sk. |                            |                             |            |   |   |   |                                       |  |                                    |                                  |  |
| <b>Vyhodnocování obch. případů</b>            | 5                          | 5                           | 5          | 5   | 4   | 4                                       | 5                                     | 5  | 5                                  | 5                                | 4  |
| ukládání info. o případech                    |                            |                             |            |   |   |   |                                       |  |                                    |                                  |  |
| <b>Přehlednost a podpora tým. práce</b>       | 3                          | 4                           | 3          | 5   | 3   | 4                                       | 5                                     | 5  | 5                                  | 5                                | 4  |
| ovladatelnost, reporty, filtrace              |                            |                             |            |   |   |   |                                       |  |                                    |                                  |  |
| <b>Mobilita a otevřenost</b>                  | 1                          | 5                           | 2          | 5   | 4   | 2                                       | 5                                     | 5  | 5                                  | 5                                | 5  |
| web. klient, spolupráce s jinými systémy      |                            |                             |            |   |   |   |                                       |  |                                    |                                  |  |
| <b>Rychlost nasazení</b>                      | 3                          | -                           | 5          | 5   | -   | 5                                       | 3                                     | 4  | 2                                  | 2                                | 2  |
| nasazení, instalace, přizpůsobení             |                            |                             |            |   |   |   |                                       |  |                                    |                                  |  |
| <b>Technologie a cena</b>                     | 5                          | 4                           | 5          | 2   | 4   | 5                                       | 2                                     | 5  | 2                                  | 3                                | 4  |
| cena, upgrade, reference, licence             | od 45 \$ +<br>implementace | 5000,-<br>/měsíc +<br>500,- | cca 20 €   | 100 –<br>250\$/rok +<br>vstupní<br>investice<br>100 000,- | od 690,- Kč<br>+ 49000,-<br>jednorázový<br>poplatek | 499,- Kč<br>+ 2000,-<br>Kč<br>instalace | cca 200 000,-<br>Kč +<br>implementace | cca 250,- Kč<br>– 1500,- Kč<br>+<br>implementace | statisíce                          | 149 \$<br>(min. 15<br>uživatelů) | 40 – 150<br>\$ (min.<br>10<br>uživatelů) |
|   | <b>26</b>                  | <b>28</b>                   | <b>28</b>  | <b>32</b>   | <b>22</b>   | <b>28</b>                               | <b>30</b>                             | <b>34</b>  | <b>29</b>                          | <b>30</b>                        | <b>28</b>                                |

(Zdroj: vlastní zpracování)