

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

**Customer Relationship Management - SW nástroje a jejich  
efektivní využití**  
Diplomová práce

Autor: Bc. Pavla Sklenářová

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2024

Prohlášení:

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

V Hradci Králové dne 10.4.2024

Bc. Pavla Sklenářová

Poděkování:

Děkuji vedoucí diplomové práce prof. Ing. Haně Mohelské, Ph.D. za metodické vedené práce, cenné rady, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá řízením vztahů se zákazníky a CRM softwarovými nástroji. V poslední době se toto téma stalo středem pozornosti mnoha společností napříč různými odvětvími. Zákazník hraje klíčovou roli při stanovování podmínek a směru, kterým se trh ubírá. S narůstajícím množstvím dat a komunikačních transakcí je stále důležitější implementovat CRM softwarový nástroj do podnikových procesů. Úkolem takového nástroje je dosáhnout větší efektivity prováděných operací a usnadnit komunikaci nejen směrem k zákazníkům, ale také napříč jednotlivými odděleními podniku a tím poskytnou strategickou výhodu.

V první části je představen pojem řízení vztahů se zákazníky a jeho rozdělení. Následně jsou popsány jednotlivé kategorie CRM a jejich souvislost s procesy a divizemi podniku. Diskutován je význam dat pro správné fungování CRM softwarového nástroje. Dále se diplomová práce zabývá pojmem efektivita, efektivita procesů a parametry, které jsou klíčové pro efektivní využití CRM softwarových nástrojů.

V druhé části jsou představeny softwarové nástroje Salesforce, Microsoft Dynamics 365 a Monday.com a definovány jednotlivé parametry. Tyto parametry byly definovány jednak na základě studia literatury v kontextu efektivního využití CRM softwarových nástrojů a následně také z praktické zkušenosti z práce z CRM softwarovým nástrojem. Každý ze softwarových nástrojů je pak popsán podle těchto parametrů a možností, které nabízí pro odlišné podniky nebo uživatele. Na závěr je k dispozici srovnání softwarových nástrojů pomocí softwarového nástroje na podporu vícekritériálního rozhodování, kde byl za účelem určení vah jednotlivým kritériím osloven expert.

Klíčová slova:

řízení vztahů se zákazníky, CRM softwarový nástroj, Salesforce, Monday.com, Microsoft Dynamics 365

## **Annotation**

The diploma thesis deals with customer relationship management and CRM software tools. Recently, this topic has become the focus of attention for many companies across various industries. The customer plays a key role in determining the conditions and direction in which the market is heading. With the increasing amount of data and communication transactions, it is increasingly important to implement CRM software tools into business processes. The task of such a tool is to achieve greater efficiency in operations and facilitate communication not only towards customers, but also across different departments of the company, providing a strategic advantage. The first part introduces the concept of customer relationship management and its divisions. Subsequently, individual categories of CRM and their relationship with processes and divisions of the company are described in detail. The importance of data for the proper functioning of CRM software tools is discussed. Furthermore, the thesis deals with the concept of efficiency, process efficiency, and parameters that are crucial for the effective use of CRM software tools. The second part introduces the software tools Salesforce, Monday.com, and Microsoft Dynamics 365 and defines individual parameters. These parameters were defined based on a literature study in the context of effective use of CRM software tools and practical experience with CRM software tools. Each of the software tools is then described according to these parameters and the possibilities they offer for different companies or users. Finally, a comparison of software tools is provided using a multi-criteria decision support tool, where an expert was consulted to determine the weights of the criteria.

### **Keywords**

customer relationship management, CRM software tool, Salesforce, Monday.com, Microsoft Dynamics 365

## Obsah

1. Úvod.....	1
2. Cíl práce.....	2
3. Metodika zpracování .....	2
4. Vztahy se zákazníky.....	3
4.1. Strategie řízení vztahu se zákazníky.....	4
4.2. Zaměření se na zákazníka .....	4
4.2.1. Key Account management – KAM.....	6
4.4. Vytváření vztahu se zákazníky .....	9
5. Řízení vztahu se zákazníky – CRM .....	10
5.1. Báze dat.....	12
6. Rozdělení CRM.....	13
6.1. Strategické CRM.....	15
6.1.1. Zákaznické portfolio .....	18
6.1.2. Způsoby dodání hodnoty skrze zákaznickou zkušenost .....	19
6.2. Analytické CRM.....	22
6.2.1. Dtabáze zákaznických dat.....	22
6.2.2. Data mining .....	25
6.3. Operativní CRM.....	30
6.3.1. Automatizace marketingu .....	31
6.3.2. Automatizace prodejů .....	35
6.3.3. Zákaznický service .....	38
6.3.4. Určení kvality zákaznického servisu.....	39
6.3.5. Softwarové aplikace na podporu zákaznického servisu .....	42
6.4. Kolaborativní CRM .....	44
6.4.1. Strategie kolaborativního řízení vztahů se zákazníky .....	48
6.4.2. Nástroje kolaborativního managementu pro řízení vztahu se zákazníky .....	48
6.4.3. Měření výkonnosti .....	50
7. Efektivita využití.....	50
7.1. Efektivní využití softwarových nástrojů.....	50
7.2. Efektivita procesů .....	56
8. CRM softwarové nástroje pro efektivní řízení vztahů se zákazníky .....	57
8.1. Hodnotící kritéria .....	57

8.1.1.	Možnost SaaS a on-premise.....	58
8.1.2.	Cena a licenční modely .....	60
8.1.3.	Uživatelská přívětivost .....	62
8.1.4.	Data v reálném čase.....	63
8.1.5.	Možnost přizpůsobení aplikace – kustomizovatelnost.....	64
8.1.6.	Integrace s dalšími systémy .....	64
8.1.7.	Zabezpečení .....	65
8.1.8.	Zákaznická podpora a dostupnost dokumentace .....	65
8.1.9.	Technické požadavky .....	66
8.2.	Softwarové nástroje.....	66
8.2.1.	Salesforce .....	66
8.2.2.	Microsoft Dynamics 365 .....	67
8.2.3.	Monday.com .....	68
9.	Přehled vybraných softwarových nástrojů.....	68
9.1.	Salesforce.....	68
9.2.	Microsoft Dynamics 365 .....	75
9.3.	Monday.com.....	82
10.	Srovnání vybraných softwarových nástrojů .....	88
11.	Shrnutí výsledků .....	92
12.	Závěr.....	93
13.	Zdroje.....	96
14.	Přílohy.....	101

## Seznam Obrázků

Obrázek 1:	Schéma procesu Data miningu .....	26
Obrázek 2:	Vzorová data pro rozhodovací strom .....	27
Obrázek 3:	Výsledný rozhodovací strom.....	28
Obrázek 4:	Close-loop marketing.....	33
Obrázek 5:	Pyramida charakterizující tradiční podnik vs moderní podnik .....	34
Obrázek 6:	Schéma kolaborativního řízení vztahů se zákazníky .....	45
Obrázek 7:	Životní cyklus zákazníka .....	54
Obrázek 8:	Životní cyklus zákazníka vs CRM proces .....	55
Obrázek 9:	Srovnání nákladů na řešení hostované na Cloudu vs na premisách uživatele .....	60
Obrázek 10:	Srovnání Edicí a hlavních funkcí Salesforce .....	71
Obrázek 11:	Microsoft Dynamics 365 - srovnání cloudu a onpremové verze .....	76
Obrázek 12:	Přidělené váhy jednotlivým kritériím – přímá metoda.....	89

Obrázek 13: Výsledné bodové ohodnocení jednotlivých softwarových nástrojů – přímá metoda..	90
Obrázek 14: Párové porovnání variant - metoda PAPRIKA.....	91
Obrázek 15: Výsledné váhy jednotlivých variant - metoda PAPRIKA.....	91
Obrázek 16: Výsledné bodové ohodnocení jednotlivých softwarových nástrojů – PAPRIKA.....	92



## 1. Úvod

Vytváření vztahů se zákazníky je v dnešní době nezbytnou součástí strategie, která může firmě pomoci prosadit se na trhu a získat konkurenční výhodu. Dnešní zákazníci jsou náročnější než kdykoliv v minulosti a není dostačující nabízet lepší cenu, kvalitnější zboží nebo se spoléhat na dobré obchodní vztahy. Pojem personalizovaná komunikace se stala očekávanou normou a je nezbytné, aby firmy správně zpracovávaly a využívaly informace o zákaznících k budování dlouhodobých vztahů. K tomu je zapotřebí, aby si podniky dostatečně uvědomovaly, že informace, které o svých zákaznících získají v průběhu zákaznického životního cyklu je třeba umět správně zpracovat a využít k budoucím transakcím (AbacusNext.com).

Firmy mají k dispozici velké množství dat, která každodenně zpracovávají a díky těmto datům, které jsou uchovávány a následně využívaných softwarovými nástroji může firma dosáhnout strategické výhody na trhu. Software na podporu vztahů se zákazníky poskytuje efektivní a pohodlný způsob, jak řídit a zefektivňovat procesy napříč organizací. Tyto procesy mohou zahrnovat optimalizaci objednávkového procesu, efektivnější správu potenciálních a nových zákazníků a vylepšené plánování a řízení projektů. Kvalita každé informace závisí na kvalitě dat, ze kterých informace vychází. Problematikou firemních dat a následného využití se zabývá oblast business intelligence a související koncept data mining.

Vymezení pojmu business intelligence není zcela jednoduché, jelikož je to pojem zahrnující v sobě širší problematiku. V literatuře se setkáme z různými interpretacemi, například Sodomka charakterizuje, že BI *„je sada procesů, aplikací a technologií, jejichž cílem je účinně a účelně podporovat řídicí aktivity ve firmě. Podporují analytické a plánovací činnosti organizací a jsou postaveny na principech multidimenzionálních pohledů na podniková data. Aplikace BI pokrývají analytické a plánovací funkce většiny oblastí podnikového řízení, tj. prodeje, nákupu, marketingu, finančního řízení, controllingu, majetku, řízení lidských zdrojů, výroby.“* (Sodomka, 2006).

Další aspekt, který získává na důležitosti, je poskytování softwarových služeb na straně poskytovatele. Tento způsob využívání IT produktů získává stále větší popularitu a je to logický důsledek technologického pokroku, kdy velké společnosti již nepovažují za

výhodné zaměstnávat odborníky na konkrétní technologie, ale preferují outsourcing buď všech nebo některých IT služeb. Tento přístup je výhodný i z hlediska ukládání dat, protože zákazníci nemusí vlastnit rozsáhlá datová úložiště lokálně, ale mají je k dispozici na cloudových platformách poskytovatele. Při výběru těchto řešení je vždy nutné zvážit výhody a nevýhody, jakými jsou například cena a zabezpečení dat.

Je zřejmé, že řízení vztahů se zákazníky je složitým tématem, které vyžaduje komplexní přístup. Zahrnuje v sobě kombinaci praxe, strategie a technologií nezbytných k analýze interakcí a dat zákazníků po celou dobu trvání vztahů se zákazníkem. Diplomová práce se zabývá teorií pojmu řízení vztahů se zákazníky a představí srovnání tří softwarových nástrojů. Jako softwarové nástroje jsou vybrány Salesforce, Microsoft Dynamics 365 a Monday.com.

## **2. Cíl práce**

V rámci diplomové práce bude provedeno srovnání vybraných softwarových nástrojů pro podporu vztahů se zákazníky. Toto srovnání bude založeno na konkrétních parametrech, které byly identifikovány prostřednictvím analýzy trhu a studia odborné literatury. Výsledky porovnání budou prezentovány pomocí programu 1000Minds, který umožní objektivní a systematické zhodnocení jednotlivých nástrojů.

Cílem této analýzy je poskytnout podniku ucelený přehled o dostupných možnostech softwarových nástrojů pro správu vztahů se zákazníky a pomoci mu vybrat ten nejvhodnější pro jeho konkrétní potřeby. Výsledné srovnání parametrů bude sloužit jako výchozí bod pro rozhodování podniku v oblasti implementace nového softwarového řešení pro zlepšení péče o zákazníky a optimalizaci obchodních a vnitropodnikových procesů.

## **3. Metodika zpracování**

V teoretické části diplomové práce bylo zkoumáno, jakým způsobem může efektivní řízení vztahů se zákazníky přispět k úspěchu podniku. Byly rozebrány klíčové strategie a postupy, které mohou vést k budování dlouhodobých a vzájemně prospěšných vztahů se zákazníky. Dále byla provedena analýza současného trhu se softwarovými nástroji pro podporu vztahů se zákazníky a na jejím základě byly identifikovány klíčové trendy a inovace v této oblasti.

Na základě tohoto teoretického výzkumu byly vybrány tři softwarové aplikace, kterými jsou Salesforce, Microsoft Dynamics 365 a Monday.com, které byly dále podrobeny průzkumu a hodnocení. Každá z těchto aplikací byla analyzována z hlediska svých funkcionalit, uživatelského rozhraní, licenčních modelů a schopnosti integrovat se s existujícími systémy v podniku. Výsledky této analýzy budou sloužit jako základ pro praktickou část diplomové práce, kde budou tyto aplikace porovnány a zhodnoceny. Pro účely přiřazení vah jednotlivým kritériím byl osloven expert v oboru s cílem zajistit objektivní a kvalitní přístup k srovnání softwarových nástrojů. Samotné srovnání na základě zvolených kritérií bylo provedeno pomocí softwaru na podporu rozhodování 1000Minds. Tento software umožňuje efektivní a strukturované zpracování dat a informací, což výrazně usnadňuje proces rozhodování a hodnocení.

V oblasti informačních technologií se vyskytuje celá řada odborných výrazů v anglickém jazyce a jako taková jsou chápána a přijímána i odbornou veřejností, aby nedošlo k záměně významu byly některé výrazy ponechány v anglickém jazyce a nebyly překládány do českého jazyka.

#### **4. Vztahy se zákazníky**

Petters a Rogers(2017) zavádí pojem „učící vztah“ a vysvětlují tento pojem jako proces postupného poznání zákazníků. Společnosti si uvědomují, že pokud úspěšně naváží dialog se zákazníkem a dokáží efektivně uchovávat a využívat získané informace, jejich znalost o zákazníkovi roste a obchodní vztah se posouvá do personalizované roviny. To může být v očích zákazníka výhodou, díky které se odliší od konkurence. Pokud zákazník v budoucnu přejde ke konkurenci, bude nutné začít budovat personalizovaný vztah s novým obchodním partnerem od začátku, což může znamenat ztrátu času a dodatečné náklady. Budování vztahů od začátku je vždy nákladnější variantou než zůstat u obchodního partnera, který zákazníka již zná a rozumí jeho potřebám. Toto platí pro obě strany obchodního styku. Jak uvádí Ndunda, Moguche a Rintari(2021) ve své studii týkající se hotelového průmyslu, zákaznické preference a potřeby se mění rychle, a právě v kontextu těchto rychle se měnících preferencí se ukazuje důležitost budování vztahů se zákazníky. Organizace se tedy soustředí na budování dlouhodobě přínosných obchodních vztahů s cílem co nejvíce zvýšit hodnotu, kterou pro zákazníka představují.

## **4.1. Strategie řízení vztahu se zákazníky**

Strategie řízení vztahů se zákazníky je kontinuální proces vytváření a rozpoznávání hodnot nového zákazníka pro určitou organizaci. Je to strategie soustředěná kolem zákazníka používaná organizací pro vytváření silnějších pozitivních vztahů (Ndunda, Moguche a Rintari, 2021). Jak uvádí Peppers a Rogers (2017) pro podniky, které chtějí vybudovat úspěšnou a ziskovou síť zákaznických vztahů a soustředit se na budování hodnoty není dostačující zaměřit se na pouhé využití technologie, ale jedná se o:

- strategii nebo kontinuální proces, který umožňuje transformovat podnik z tradičního modelu zaměřeného pouze na prodej a výrobu, na podnik, který se zaměřuje a soustředí na potřeby zákazníka. Tím se zvyšuje hodnota a ziskovost podniku jak v současnosti, tak i v budoucnosti.
- způsob vedení a přesvědčení, které ovlivňuje celé myšlení organizace, a schopnost rozhodování, která klade zákazníka a hodnotu zákazníka na první místo, takže přímo zvyšuje hodnotu společnosti.

V praxi to znamená, že pro úspěšné zaměření strategie podniku na zákazníka je nezbytné získat relevantní informace, což vede k získání konkurenční výhody a potenciálnímu zvýšení zisku a celkové hodnoty podniku. Udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky má výhodu v tom, že se kromě obchodního vztahu také vytváří komunikační vztah, což umožňuje podniku získat informace o preferovaném způsobu komunikace zákazníka a případných specifikách, které je třeba dodržovat při komunikaci s konkrétním zákazníkem.

## **4.2. Zaměření se na zákazníka**

Aby firma mohla zvyšovat svou hodnotu a dosahovat zisku skrze zákazníka, je nezbytné zajistit, aby byl zákazník spokojený. Spokojený zákazník bude šířit pozitivní pověst firmy a tím jí pomáhat v dalším růstu. Spokojenost zákazníka je měřítkem toho, do jaké míry jsou jeho očekávání naplněna poskytovanými produkty a službami. Vyšší míra spokojenosti zákazníka vede k větší loajalitě ke společnosti, jelikož spokojený zákazník má pro firmu vyšší hodnotu. Pokud je zákazník nespokojený může mít jeho nespokojenost daleko větší dosah a následně dopad, než tomu bylo v minulosti, před érou sdílení na internetu a sociálních sítí.

Zaměření se na zákazníka je odlišné od zaměření se na produkt nebo zaměření se na technologii a jako takové sebou nese jisté charakteristiky. Tou nejvýraznější je, že ho nelze dosáhnout pouze soustředěním se na jednu specifickou část nebo oblast, ale je potřeba vzít v úvahu specifika různých skupin zákazníků a na ty se patřičně zaměřit. Jak uvádí Peppers a Rogers(2017) k vybudování stabilní a hodnotné zákaznické platformy je potřeba přistupovat k různým zákazníkům různě, na základě jejich specifických potřeb. K tomu se následně váže i touha každého zákazníka, aby k němu bylo přistupováno s individualitou s respektem k jeho často specifickým požadavkům.

Kotler(2016) dále potvrzuje, že zákazníci jsou mnohem vzdělanější a informovanější, než tomu bylo kdykoli v minulosti, jelikož pro ně není problém si téměř jakoukoli informaci ověřit na internetu díky velkému množství informačních zdrojů a tím je pro zákazníka mnohem snazší najít firmu s lepším hodnocením nebo takovou která odpovídá jeho specifickým potřebám. Kotler udává jako příklad situaci, která se stala americké společnosti Dell. Společnost Dell založila svůj úspěch na prodeji cenově výhodných počítačů při současném poskytnutí kvalitního technického a zákaznického servisu. Po nějaké době se nízké náklady staly pro společnost až jakousi posedlostí, a to až do té míry, že to začalo mít značný dopad na kvalitu nabízených služeb. Aby společnost snížila náklady rozhodla se přemístit svoje servisní zákaznická centra do lokalit s levnější pracovní silou, tedy do Indie a na Filipíny. Zároveň došlo k cílenému snižování počtu zaměstnanců, v důsledku čehož zákazníci obvykle strávili 30 i více minut na telefonu, aniž by se vůbec dostali k technikovi, který by jim byl schopen pomoci. Dell se rozhodl tento problém vyřešit poněkud nešťastně a to tak, že odebral telefonní číslo na bezplatnou servisní linku ze svých webových stránek. Taková úroveň zákaznických služeb nezůstala bez povšimnutí u zákazníků a ti začali hromadně přecházet ke konkurenci, která nabízela lepší zákaznický servis a kvalitou a cenou nabízených počítačů se vyrovnala společnosti Dell. Výsledkem byla rychlá reakce burzy a cena akcií a hodnota firmy strmě klesala. Aby se Dell dostal z problémů byl nucen přesunout část servisních center zpět do Severní Ameriky, kde byla zajištěna kvalita dodávaných služeb. Závěrem bylo, že firma se příliš zaměřovala na snižování nákladů a zanedbala kvalitu poskytovaných služeb, což mělo negativní dopad na zákazníky. Ani atraktivní cena je nepřesvědčila, aby zůstali značně věrní. Taková

opatření mohou mít nepředvídatelné následky, které se projeví nejen ztrátou okamžitých zisků, ale také poškozením reputace a dobrého jména společnosti.

#### **4.2.1. Key Account management – KAM**

Jedním ze stále populárnějších konceptů v B2B vztazích posledních let je key account management. Do češtiny by se tento pojem dal přeložit jako „správa klíčových zákazníků“ v dalším textu bude pro usnadnění použita zkratka KAM. Ve zjednodušeném pojetí se pod pojmem KAM ukrývá soubor činností, které jsou mířeny směrem k nejvýznamnějším zákazníkům, které podnik má. Namísto zaměření podniku pouze na transakce, je důležité klást důraz na budování dlouhodobých a významných vztahů se zákazníky. Tyto strategie poskytují mnoho výhod a příležitostí, které vedou ke zvýšení zisku a zlepšení zkušeností zákazníků. Vztahy založené na vzájemné výhodě jsou klíčové v oblasti řízení vztahů se zákazníky a jsou důležité pro úspěšné fungování podniku v dnešní době. Kumar a Reinertz(2018) udávají tři klíčové kroky k úspěšné implementaci key account management programu a těmi jsou:

- Výběr klíčových zákazníků – probíhá prostřednictvím stanovení klíčových kritérií, která si každá společnost musí určit podle svých specifických potřeb a cílů. Příkladem kvantitativních kritérií může být například objem prodeje, podíl na trhu nebo ziskovost. Kritéria finančního hodnocení pak mohou být například následující: klíčový zákazníci by měli generovat 50-60% objemů všech prodeje. Paretovo pravidlo je pak identifikuje jako 20% zákazníků, kteří v souhrnu generují 80% prodeje. Může se ale jednat i o kvalitativní kritéria, jako atraktivita společnosti.
- Vytvoření elementů KAM – jedná se o seznam aktivit, aktérů, zdrojů a formální stránky celého managementu klíčových zákazníků.
- Mezi aktivity, které mohou být v rámci KAM nabídnuty se řadí například speciální ceník nebo řešení produktů na míru neboli kustomizace. Klíčovým prvkem je aktivní přístup a osobní péče.
- Aktéry KAM jsou různé podnikové úrovně, a to od nejvyššího managementu až po nižší management. Stěžejní je ale samotný manažer klíčových zákazníků. Jeho odlišnost od jiných obchodních manažerů spočívá v tom, že disponuje širokými znalostmi o produktech, excelentními komunikačními a vyjednávacími

dovednostmi a hlubokým porozuměním potřeb konkrétního přiděleného zákazníka.

- K úspěšnému fungování KAM je potřebná koordinace marketingových, prodejních i ostatních zdrojů napříč celou společností.
- Formalizace pak dotváří celkový obraz KAM a dává mu rámec pomocí pravidel a standardů uvnitř podniku prodejce. Příliš vysoká míra formalizace může vést k nadměrné byrokracii a ztrátě flexibility, což brání podniku v rychlém a efektivním reagování na různorodé požadavky. Je důležité nalézt správnou rovnováhu formalizace, která bude splňovat potřeby podniku, aniž by zbytečně zatěžovala jeho fungování.
- Vylepšování KAM programu – Implementace není konečným krokem, který je potřeba programu Key Account Manager věnovat. Pro dlouhodobý úspěch programu je nezbytné neustále optimalizovat a zdokonalovat celý proces. Management klíčových zákazníků není v podstatě nikdy zcela doimplementován, protože práce na něm nikdy nekončí. Jedná se o kontinuální proces, který provází celý životní cyklus zákazníka uvnitř podniku. Pokud je program klíčových zákazníků správně implementován, prostupuje skrze celou společnost a jeho optimalizace znamená účast všech prvků podniku. Výsledkem by mělo být odstranění interního měření výkonnosti a výkonost by se měla měřit jako celek pomocí benchmarkingu oproti jiným podnikům, především pak konkurenci.

Příklad správné implementace KAM představuje společnost Hilti, která se zabývá dodáváním produktů nejvyšší kvality profesionálním zákazníkům v oblasti konstrukcí a stavebnictví. U společnosti Hilti platí, že i vrcholový management je zapojený do procesu klíčových zákazníků a celkově správa klíčových zákazníků je integrována napříč celou společností a je zanesena i do firemní strategie. Díky tomu je podnik schopen nabídnout VIP program nejlepším zákazníkům, který umožňuje podporu řešení, vytvořených zákazníkovi na míru. Hilti dále školí manažery klíčových zákazníků, aby to byli odborníci nejen v oblasti produktů, ale aby měli i silné analytické, komunikační a vyjednávací schopnosti. Dalšími nezbytnými schopnostmi je plynulá znalost angličtiny a orientace v multikulturním a mezinárodním prostředí (Kumar a Reinertz, 2018).

### **4.3. Vztah kupující – prodávající**

Jak uvádí Lošťáková(2017) mají B2B obchodní vztahy svá specifika oproti B2C vztahům. Hlavní odlišností je, že se na rozhodovacím procesu podílí větší množství zainteresovaných stran, než je tomu v případě B2C. To má i své výhody v tom, že pokud se změní složení v týmu zákazníka nebo dodavatele nemá to na obchodní vztah zpravidla žádný vliv a je možné v něm bez přerušení pokračovat.

Dalo by se říct, že rozdílem je odlišná úroveň osobního přístupu. B2C zákazník bude mít větší citové pouto k produktu, který si kupuje a bude jednat více na základě okamžitých pocitů, než je tomu v případě B2B zákazníka. Z toho vyplývá, že pokud se jedná o obchodní vztah podnik k podniku, jsou důležité dlouhodobé obchodní vztahy a vzájemná důvěra, naproti tomu, pokud se jedná o B2C vztah, tak jde především o to vytvořit dokonalý okamžitý dojem. Bývá také pravidlem, že pokud je v pozici kupujícího podnik, bude požadována mnohem větší míra podpory a pomoci v rámci celého procesu. To souvisí také se skutečností, že nákupy podniků bývají mnohem větší, než pokud se jedná o B2C. Z toho také vyplývá požadovaná úroveň zákaznické podpory a následný servis, u kterých je požadována vysoká úroveň znalosti produktu.

Stejně jako se liší prodejní proces, liší se i marketingové strategie. Zabýváme-li se marketingem, který se zaměřuje na B2C, využívá se v mnohem větší míře masový marketing, než je tomu u B2B forem. Stejně jako u prodejců, je i v marketingových kampaních využíván odlehčený tón a není výjimkou, že se zařazují prvky humoru. Mnohdy jsou pro marketingové kampaně použity i sociální sítě do kterých jsou investovány nemalé částky.

Naproti tomu marketingová komunikace firmy k firmě je mnohem více personalizovaná, tak aby cílila na konkrétní potřeby firmy. Budování vztahů se zaměřuje na klíčové osoby, které mají rozhodovací pravomoci a neplýtvá časem a energií na širokou škálu příjemců. Řada autorů se zabývá rozdíly mezi B2B a B2C zákazníky. Jak nejvíce zřetelnou se jeví skutečnost, že B2B zákazníků je mnohem méně, například v Austrálii, přestože samotná země má něco přes 24 milionů zákazníků, je pouze okolo 2 milionů aktivních podniků. Druhým rozdílem je pak jejich velikost, B2B zákazník je větší a zpravidla také náročnější než B2C zákazník(Buttle a Maklan, 2015).



Trh jako takový není nekonečnou množinou, kde jediným úkolem firmy je neustále hledat nové zákazníky a obchodní příležitosti, naopak, stejně tak důležité je vytvářet a udržovat trvalé a kvalitní vztahy se zákazníky stávajícími. To však neznamená, že by firma neměla vynakládat úsilí na vyhledávání zákazníků nových, je ale potřeba aby obchodní strategie byla vyvážená a využívala spojení obou přístupů. Na první pohled by se mohlo zdát, že obtížnějším úkolem je najít v konkurenčním prostředí nové zákazníky, opak se však ukazuje být pravdou a jako mnohem obtížnější se v současnosti ukazuje udržení si zákazníků stávajících (Mouzas et al., 2008). Firmy také neustále usilují o to, aby vztah kupující prodávající nebyl jednorázový, ale aby bylo navázáno obchodní spojení, které by v budoucnu vedlo k dalším prodejům, tedy trvalejší obchodní vta. V takovém případě není možné nezmínit pojmy jako jsou cross-selling a up-selling.

Cross-selling v sobě zahrnuje prodej podobných nebo doplňkových produktů, které firma nabízí. Jeho snahou je přesvědčit stávajícího zákazníka, aby si koupil jiný, sekundární produkt k produktu, díky němuž byl obchodní vztah původně navázán. Tento přístup vychází z myšlenky, že čím více produktů stejného výrobce bude podnik nebo zákazník používat, tím závislejší se na prodejci stane a díky tomu bude prodejci loajálnější. S tímto pak souvisí další pojem tedy up-selling, tedy snaha prodejce prodat zákazníkovi vyšší, a pravděpodobně také dražší, verzi produktu, než jakou si zákazník původně zamýšlel koupit (Salesforce.com, 2023).

#### **4.4. Vytváření vztahu se zákazníky**

Společnosti se snaží efektivně využívat veškeré informace, které získají o zákaznících během obchodních vztahů, aby lépe porozuměly jejich potřebám a preferencím. Tímto způsobem mohou budovat dlouhodobé vztahy. V dnešní době mají informace tu výhodu, že je lze rychle a snadno třídit, zařazovat a distribuovat pomocí rozsáhlých sítí. Zákazníci jsou schopni provádět tyto operace stejně rychle a efektivně, což jim umožňuje provést průzkum trhu v relativně krátkém časovém úseku. Mohou tak zjistit, zda určitá společnost splňuje jejich požadavky, nebo zda existuje lepší možnost, která by jejich očekávání lépe uspokojila. Je tedy nezbytné, aby se firmy snažily budovat silné vztahy se zákazníky založené na důvěře a loajalitě (Kotler, 2016).

Důvodů k budování silných zákaznických vztahů není málo a touto problematikou se zabývají nejen teoretické publikace, ale samozřejmě i technologické firmy, ve snaze získat

již tolikrát skloňovanou konkurenční výhodou. Jednou takovou společností je například Adobe(business.adobe.com, 2023), který má silnou zákaznickou základnu po celém světě a bez jehož produktů se již neobejde většina z nás. Adobe definoval důvody pro vytváření silných zákaznických vztahů následovně:

- Růst loajality zákazníků – poukazují na fakt, že pokud zákazník vnímá, že určitá značka projevuje věrnost vůči němu a vychází vstříc jeho potřebám, pravděpodobně se s touto značkou budou cítit bezpečně a budou jí projevovat loajalitu.
- Snížení pravděpodobnosti odchodu stávajících zákazníků – Adobe se přiklání k názoru většiny autorů, tedy že je mnohem levnější a efektivnější si udržet stávajícího zákazníka než se stále snažit získat zákazníka nového. Proto se snaží neustále zdokonalovat své služby, aby zákazníci neměli důvod odejít.
- Zvýšit životní hodnotu zákazníka (CLV) – čím větší je zákaznická loajalita k určité značce, tím pravděpodobnější je uskutečnění nebo dokonce navýšení budoucích prodejů. Zákazníci jsou ochotni platit vyšší cenu za kvalitní služby, které jim společnost poskytuje, a mají tendenci se k značce opakovaně vracet, pokud v ní cítí důvěru.

## **5. Řízení vztahu se zákazníky – CRM**

Zkratka CRM pochází z anglického Customer Relationship management, tedy řízení vztahů se zákazníky. O vymezení pojmu CRM jako takového se v minulosti pokoušeli mnozí autoři a mnohé společnosti, jelikož je to pojem zasahující do mnoha domén, není jeho přesná definice snadná. Zajímavé například je, že ani samotnou zkratku CRM nepřekládají všechny zdroje stejně, ale některé ji používají pro Customer Relationship Marketing, což je jenom logické, protože spolu oba termíny souvisí. Například Buttle a Maklan(2015) ho definují v následujících bodech:

- CRM je termín informačního průmyslu používaný pro metodologie a software, který pomáhá podniku řídit vztahy se zákazníky organizovaným způsobem.
- CRM je proces řízení všech aspektů interakce, kterou podnik má se svými zákazníky. Tyto aspekty zahrnují vyjednávání, prodej a služby. Cílem CRM aplikací je nabídnout nadhled a díky tomu vylepšit vztah mezi zákazníkem a podnikem.

- CRM nabízí jednotný přístup k nalezení, získání a udržení si zákazníků. Díky možnosti řídit a koordinovat interakce zákazníka napříč různými kanály, odděleními a liniemi podniku, pomáhá CRM podnikům maximalizovat hodnotu každé zákaznické interakce a docílit nadstandardního výkonu podniku.
- CRM je integrovaný informační systém, který je využíván k plánování a řízení předprodejních a poprodejních činností v organizaci. CRM v sobě zahrnuje všechny hlediska jednání s potenciálními i stávajícími zákazníky, včetně call center, prodejců, marketingu, technické podpory a ostatních služeb. Hlavním úkolem CRM je zlepšovat dlouhodobý růst a ziskovost díky lepšímu porozumění zákaznického chování. Dále si klade za cíl poskytovat efektivnější zpětnou vazbu a zlepšovat integraci pro lepší měření návratnosti investic(ROI) v těchto oblastech.
- CRM je podniková strategie, která maximalizuje ziskovost, výnosy a spokojenost zákazníka díky soustředění se na zákaznický segment a zákazníka jako takového.

Samotné počátky pojmu CRM nesahají daleko do minulosti, první zmínky je možné najít v 90. letech 20. století. V literatuře se uvádí, že poprvé se tento pojem objevil kolem roku 1993, kdy ho použil Tom Siebel, zakladatel společnosti Siebel Systems Inc., která je dnes součástí společnosti Oracle(Buttle a Maklan, 2015). Pojem řízení vztahu se zákazníky a jeho využití v praxi však nespádá do stejného časového období, ale je stejně starý jako obchod sám a starší než pojem peníze, tak jak je chápeme a využíváme dnes. První dochované písemné záznamy o obchodu pocházejí až z doby před 20 tisíci lety, kdy byl uskutečněn obchod s nožem vyrobeným z obsidiánu. Tato historicky první doložená obchodní transakce se uskutečnila na Papui Nové Guinei mezi ostrovy, které měly dostatek obsidiánu a těmi, které ho potřebovaly, ale neměly ho k dispozici. Tato obchodní transakce byla založena na třech klíčových faktorech, které byly důležité před více než dvaceti tisíci lety a stále platí i v dnešní době, avšak ve složitější podobě. Je nezbytné znát:

- zúčastněné strany obchodu, tedy prodávajícího a kupujícího
- jejich polohu
- co potřebují, popřípadě co jsou ochotni koupit nebo prodat

A v nelehké a nebezpečné době paleolitu platilo možná více než v současnosti, že je jednodušší si udržet věrné zákazníky než hledat nové zákazníky a obchodní kontakty.

Další vývoj řízení vztahů se zákazníky se podle Salesforce datuje do 50. let 20. století, kdy by vynalezen Rolodex neboli otočný vizitkář, na který někteří lidé nedají dopustit ani v dnešní době, i přestože je to z pohledu moderních doby spíše nepraktický přežitek. Konec 20. století je spjat s pojmem automatizace procesů a stejný trend je možné pozorovat i v řízení vztahů se zákazníky. Počátky CRM jak ho známe dnes se datují do roku 1980 a přisuzují se Kate a Robertu Kestnbaumovým, kteří byli průkopníky databázového marketingu. Jednalo se o formu přímého marketingu, ve kterém se prováděla analýza zákaznické databáze tak, aby bylo možné identifikovat zákazníky, kteří budou co možná nejlépe reagovat na konkrétní marketingovou kampaň. A nyní se opět dostáváme do roku 1990 k Tomu Siebelovi od té chvíle se na trhu objevilo velké množství nástrojů, spadajících do skupiny CRM a do jejich dalšího vývoje jsou investovány nemalé finanční částky.(Salesforce.com, 2023)

Je patrné, že pojem řízení vztahů se zákazníky není možné omezit na jednu větu nebo dokonce na jednu doménu, ale zahrnuje v sobě jak nezávislé, tak související segmenty, které ve výsledku dotváří tento pojem. Následující citát od Steva Silvera (Peppers a Rogers, 2017) tuto myšlenku vystihuje.

*“CRM není softwarový balíček. Není to databáze. Není to call centrum nebo webová stránka. Není to věrnostní program, zákaznický service nebo program na získávání nových zákazníků nebo stávajících zákazníků. CRM je celá filozofie.”*

### **5.1. Báze dat**

Podstatou každého CRM systému je její obsah, tedy báze dat zákazníků, produktů a mnoha dalších informací. U samotných počátků CRM byla prostá statická databáze, jejíž analýzou bylo možné vytvářet marketingové kampaně tak, aby co nejpřesněji cílily na konkrétní zákazníky a skupiny. Pro každou takovou činnost je důležité nejenom data sbírat a uchovávat, ale také nad nimi provádět potřebné operace. Tyto operace pak umožňují získávat z dat cenné informace a ty pak dále použít pro specifické potřeby podniku.

Aby pro nás data a informace měly co možná největší vypovídající hodnotu, je potřeba zajistit čistotu dat a ukládat je v takové formě a na takové médium, díky němuž nám budou k dispozici rychle a v potřebné kvalitě. Pojem data chápeme jako nezpracovaná surová fakta nebo například číslíce, teprve pokud data setřídíme, pročistíme a přiřadíme jim

kontext, je možné mluvit o informacích. Data jsou uchovávána v databázích, ze kterých jsou následně získávány informace, které lze využít pro další potřeby řízení vztahů se zákazníky.

Důležitým mezníkem od surových dat k hodnotným informacím je proces jejich čištění, jehož podoba je závislá na množství, obsahu a oblasti, ze které čištěná data pocházejí. Maimon(2006) uvádí následující kroky procesu čištění dat:

- definování odlišných druhů chyb, které se mohou v datech vyskytovat
- nalezení chyb díky jejich identifikaci na základě definovaných druhů chyb
- opravení nalezených chyb

Proces čištění je potřeba brát velmi zodpovědně, a zatímco definování a nalezení chyb je možné provést pomocí automatizovaných procesů, u samotného odstranění chyb je proces složitější. Je nutné demonstrovat odbornost v oblasti dat a analytické dovednosti a vybrat vhodný postup pro odstranění chyb. Dále je důležité posoudit, zda odchylka v datech je skutečnou chybou, kterou je žádoucí odstranit, nebo zda se jedná o relevantní data, ukazující na určitý jev, který je nutné zohlednit při celkovém vyhodnocení.

Problematika dat a jejich čištění je velmi rozsáhlá a není účelem této diplomové práce se jí zabývat podrobně, autorce však připadalo nezbytné pojmy vysvětlit a poukázat na skutečnost, že jsou to pojmy stěžejní a pro další práci s CRM a databázemi jsou data a jejich čistota naprosto zásadní.

## **6. Rozdělení CRM**

V následující části se bude diplomová práce zabývat rozdělením kategorií řízení vztahů se zákazníky. Kategorizace se liší u různých autorů, někteří autoři rozdělují CRM do 3 kategorií, jiní přidávají i další kategorie navíc. I přestože jsou rozdělení a v některých případech i pojmenování odlišná, při bližším zkoumání je patrné, že charakteristiky jsou si velmi podobné a autoři se v klíčových parametrech shodují.

Například Buttle a Maklan(2015) rozdělují řízení vztahů se zákazníky do následujících třech kategorií, které jsou podrobněji popsány níže:

- Strategické – jedná se o hlavní podnikovou strategii, která se zaměřuje na zákazníka, respektive na to získat a udržet si zákazníky, kteří budou pro podnik ziskoví.

- Operativní – tento typ se zaměřuje na automatizaci procesů, které směřují k zákazníkům jako jsou prodej, marketing a zákaznický servis.
- Analytické – jedná se o proces díky němuž podnik transformuje zákaznická data do přehledů, které jsou dále využívány pro strategické nebo taktické účely.

Webová stránka TechTarget také uvádí analytické a operativní CRM a přidává navíc místo strategického takzvané kolaborativní CRM, které má za úkol usnadňovat komunikaci mezi pracovními týmy a odděleními a díky tomu vytvářet co nejlepší zkušenost a prožitek pro zákazníka.

Lošťáková(2017) přidává další pohled, a to z hlediska využití nových postupů a přístupů a dále pak nových technologií:

- Strategické CRM – zde se popis v podstatě shoduje s definicí od Buttleho a Maklana(2015) výše. Lošťáková upřesňuje, že důležitou roli zde hraje podnikatelská strategie a vize. Pozornost je zaměřena na vytváření vztahů se zákazníky, které znamená v dlouhodobém horizontu růst hodnoty firmy.
- e-CRM – což je spojení tradičních CRM nástrojů a digitálních technologií. Účelem je shromáždit zákaznická data a vyhodnocovat zákaznické interakce a díky tomu nabídnout personalizovaný zákaznický přístup a podporu.
- Marketing vztahů na bázi partnerství – jak už samotný název napovídá, jedná se o spolupráci podniku a partnerů, jejímž cílem je dodání produktu v takové podobě a kvalitě, aby byla dodána a zvyšována hodnota pro zákazníka.
- Společenské CRM – využívající sociálních sítí a rozsáhlých marketingových technik, to vše ve snaze upoutat zákazníky. Zajímavé je, že na zákazníka je cíleno přímo i nepřímo, a to právě v důsledku použití sociálních sítí.

Autoři Kumar a Reinertz(2018) nabízejí pohled na odlišné koncepce a definice CRM, které lze shrnout do tří perspektiv, podle kterých lze následně CRM definovat. Tyto úrovně jsou následující:

- Funkční úroveň – pokud tedy posuzujeme řízení vztahů se zákazníky z funkční perspektivy, pak CRM odkazuje na podřazenou skupinu procesů, které jsou k dispozici k dosažení úloh souvisejících se zákazníkem, jakými jsou například automatizace prodeje nebo řízení online kampaní. Tato perspektiva je často

kombinována se zaměřením na technologie pro umístění konkrétního produktu v produktové řadě. Pro některé prodejce a kupující je funkční CRM stává téměř synonymem technologie kterou představuje.

- Front-endová úroveň orientovaná na zákazníka – jako protiklad předchozí úrovně je úroveň orientovaná na zákazníka chápána jako soubor aktivit, které nabízejí jednotný pohled na zákazníka napříč různými informačními kanály. Tento typ se vyvinul z praktické potřeby řídit odlišné kanály konzistentně a zapůsobit co nejlepším dojmem na zákazníka. Cílem je zajistit, aby zákazník měl jednotný dojem o firmě napříč různými komunikačními kanály. Dále budou informace o zákazníkovi poskytnuty všem oddělením podniku, která je potřebují, jako je marketing, prodej a služby. Tento přístup zdůrazňuje důležitost koordinace informací napříč časem a různými komunikačními kanály pro efektivní řízení vztahů se zákazníky.
- Úroveň celé společnosti – pokud se na CRM nahlíží z perspektivy celého podniku je nezbytné oddělit termín řízení vztahů se zákazníky od veškerého technologického základu stejně tak jako od konkrétních technik pro správu zákazníků. Přístup, který se zaměřuje na implementaci orientace na zákazníka napříč celou organizací s cílem vytvářet přidanou hodnotu. Znalost zákazníka a jeho preferencí by tak měla ovlivňovat všechny části organizace, včetně funkcí jako výzkum a vývoj nebo dodavatelský řetězec.

V následující části bude proveden detailnější rozbor jednotlivých kategorií CRM. Nejprve se bude text zabývat strategickým CRM, poté analytickým a operativním, a nakonec kolaborativním CRM.

### **6.1. Strategické CRM**

Pokud předpokládáme, že řízení vztahů se zákazníky je implementováno na úrovni celé organizace, jedná se o strategické CRM, jehož cílem je dosažení dlouhodobé strategické výhody. Jak uvádí Buttle a Maklan(2015) strategické CRM se zabývá vytvářením kultury orientované na zákazníka, jejímž cílem je získání a udržení si zákazníků díky vytváření a doručení hodnoty výraznější nebo významnější, než to dokáže konkurence. Kumar a Reinartz(2018) pak definují strategické CRM následovně:

*„CRM je strategický proces cíleného vybírání zákazníků, kterým firma může poskytnout svou službu v kontextu co nejvyššího zisku a zároveň dokáže formovat interakce mezi podnikem a zákazníky. Konečným cílem je optimalizovat současnou a budoucí hodnotu, kterou zákazník představuje pro podnik.“*

Autoři pak dále uvádějí klíčové komponenty této definice, kterými jsou:

- **Strategické procesy** – Aktivita CRM jsou inicializovány a řízeny ze samotného vedení podniku a zahrnují ve své definici mnohé, ne-li všechny organizační funkce. CRM nelze zařadit do jediného specifického oddělení, ale vyžaduje podporu a příspěvek od každé složky podniku a z toho důvodu není žádoucí v podniku podporovat silo mentalitu, jak tomu bylo v minulosti. Silo mentalita představuje mentalitu nespolupráce, tedy striktně oddělených kompetencí a jednotlivých oddělení v rámci podniku, přičemž stále více společností projevuje snahu se od této mentality upustit. Motivací pro zrušení silo mentality je předpoklad, že pokud budou jednotlivá oddělení spolupracovat přinese to podniku, mnoho výhod v podobě možnosti znovuvyužití procesů a komponent a možnosti šetření v oblasti lidských a finančních zdrojů. I když se tato myšlenka zdá být přitažlivá, je velmi obtížné ji prakticky realizovat. Dosáhnutí takové transformace je nemožné bez důkladného strategického plánování a dokonalého porozumění procesům, které probíhají v podniku. V kontextu CRM je boření sil velmi důležité ne-li nezbytné pro správné fungování, a to právě z toho důvodu, že CRM je dynamický a živý proces a podle toho je potřeba k němu přistupovat. Zároveň se jedná o proces, který ke svému správnému fungování potřebuje, aby bylo dosaženo maximální spolupráce napříč podnikem.
- **Výběr** – Pokud předpokládáme, že ekonomická hodnota zákazníka je klíčovým faktorem pro alokaci zdrojů organizace, pak se organizace zaměřuje na své nejvýdělečnější nebo potenciálně nejvýdělečnější zákazníky. To neznamená poskytovat služby pouze určitým zákazníkům, ale jedná se o to najít průsečík mezi tím, co firma může nabídnout a požadavky, chování a charakteristikou zákazníka tak, aby se to mohlo stát základem dlouhodobého obchodního vztahu.



- Interakce – Vztah mezi zákazníkem a podnikem má formu interaktivního dialogu. Informace a zboží jsou obchodována a tato směna se vyvíjí jako funkce směn minulých. Toto je velmi odlišné od čistě transakčního scénáře, ve kterém podnik prodává zboží nebo službu jednorázově bez očekávání budoucích prodejů. Transakční pojetí je zjednodušeným pohledem na obchodní vztahy, který není v dnešním světě snadno použitelný. Naopak životní cyklus obchodního vztahu obsahuje mnoho klíčových bodů, které je třeba splnit před tím, než můžeme hovořit o samotné obchodní transakci.
- Zákazník – je konceptem, kolem kterého se vše soustřeďuje, může nabývat různých významů v závislosti na konkrétním odvětví nebo podniku. Může se jednat o jednotlivé zákazníky, jeden nebo více segmentů v rámci trhu nebo dokonce celý trh. Zákaznický řetězec v sobě nezahrnuje pouze zákazníka jako takového, ale i další návazné části, kterými jsou distributoři a koncový prodejci. To znamená, že společnosti se stále více odchyľují od univerzálních řešení, která mají obecně oslovit širší skupinu zákazníků, a namísto toho se zaměřují na specifické segmenty trhu s produkty a službami, které jsou lépe přizpůsobeny místním potřebám. I přestože segmentace není nic nového, moderní CRM cílí na individuální zákazníky s produkty přizpůsobujícími se zákazníkům, ne naopak.
- současná a budoucí hodnota zákazníka – optimalizace současné a budoucí hodnoty znamená, že se společnosti přestávají zaměřovat na extrakci zisku z každé singulární transakce, ale snaží se maximalizovat zisk v průběhu času a většího množství transakcí. Projevuje se snaha podniků maximalizovat vlastní kapitál plynoucí se zákazníků, a tedy přeneseně hodnotu vztahů, které se zákazníci mají.

Pro lepší ilustraci strategického CRM přidává Buttle a Maklan(2015) příklad případové studie ze společnosti Honda.

Společnost Honda má pověst kvality, technologie a výkonosti, které si zákazníci váží. Australská divize společnosti Honda si uvědomila, že i přestože Honda oddaně buduje vztahy s každým individuálním zákazníkem, dodavatelem a partnerem, byla tato data a procesy oddělená od sebe navzájem. V důsledku toho byla zákaznická data uzavřena uvnitř jednotlivých oddělení a nebyla dostupná na úrovni celého podniku, kde by byl jejich

význam a hodnota vyšší. Honda se tedy rozhodla, že by měla data konsolidovat a zpřístupnit napříč podnikem a díky tomu zvýšit celkovou efektivitu. Vytvořila strategii a nazvala ji „Zákazníci na celý život“ založenou na integraci veškerých informací, které o zákazníkovi v průběhu let získali sběrem z databází a formulářů napříč podnikem. Výsledkem byla integrace do jednotného CRM systému, který je hostovaný v cloudové platformě Salesforce. V dalším kroku přistoupila Honda k obohacení o data, která získali z australské automobilové asociace a dalších veřejně přístupných zdrojů a díky tomu vznikl jednotný reportovací systém. Dalším krokem bylo, že Honda změnila interní firemní proces v tom smyslu, že zodpovědnost za správu zákazníků již nespádala pod jednotlivá oddělení, ale byla vytvořena samostatná firemní CRM divize. Výsledkem bylo, že jednotlivá oddělení firmy přestala zákazníky zatěžovat různými nebo podobnými typy sdělení. Honda se nyní snaží konsolidovat odchozí komunikaci směrem k zákazníkovi tak, aby byla cílená a efektivní. Pozitivní projev těchto změn byl snížení času na vyřízení stížností z měsíců na minuty a Honda se posunula blíže k tomu, aby byla jednotnou společností, která své zákazníky opravdu zná a rozumí jim a tím jim může poskytnout špičkovou službu.

Dá se předpokládat, že zákazník bude mít dojem, že podnik nefunguje efektivně, pokud jednotlivá oddělení nekomunikují koordinovaně a nesdílí mezi sebou informace, což vytváří dojem nedostatku jednotnosti a informovanosti uvnitř podniku.

Doplňující perspektivu pak dodává Buttle a Maklan(2015) a to z pohledu řízení zákaznického portfolia, zákaznické hodnoty a zákaznické zkušenosti.

### **6.1.1. Zákaznické portfolio**

Pokud se zaměříme na koncept zákaznického portfolia, můžeme ho chápat jako soubor aktiv, které společnost vlastní a kterými disponuje. Každé z těchto aktiv je hodnoceno na základě své role ve strategii majitele. Portfolio z pohledu podniku představuje kolekci navzájem nezávislých skupin zákazníků, které pak dohromady tvoří celou zákaznickou bázi. Často se stává, že velké společnosti přebírají menší podniky, a to ne výhradně proto, aby získaly nový produkt, kterým mohou disponovat a dále ho rozvíjet, ale aby získaly bázi zákazníků, se kterými budou moci dále obchodovat.

Zákazníci jsou obvykle zařazeni do portfolia podle jejich aktuální nebo potenciální hodnoty pro podnik. Nejedná se pouze o to, že různí zákazníci mají různé potřeby

a očekávání ale také o to, že různí zákazníci mají rozdílné příjmy a jejich nákladové profily se liší. Proto je důležité přistupovat k nim individuálně, což je základní princip CRM. Vytváření zákaznického portfolia má za cíl optimalizovat výkonnost, což je v dnešní době klíčovým prvkem většiny podnikových procesů. Tento cíl je dosažen prostřednictvím individuálního přístupu k různým zákazníkům. Následující případová studie je výborným ilustrativním příkladem tohoto principu.

Jedná se o princip, která aplikuje britská banka NatWest, konkrétně pak její divize pro podniky, která rozděluje klienty do 3 úrovní podle velikosti, hodnoty a bonity následovně:

- nejvyšší úroveň čítá přibližně 60 mezinárodních klientů, každý z nich má přiděleného alespoň jednoho manažera, který pečuje o vztahy se zákazníkem
- druhá úroveň v sobě zahrnuje přibližně 150 klientů a takoví klienti mají každý přiděleného klientského manažera
- třetí úroveň, reprezentuje většinu malých klientů, ti pak mají možnost využít služeb poradce pro malé podniky, který je dostupný v zákaznickém centru.

Díky tomuto rozdělení byl NatWest schopen nabídnou různým skupinám zákazníků individuální přístup a také definovat klíčové body, které jsou pro jednotlivé zákazníky důležité a které jsou naopak naprosto nerelevantní. Toto je ostatně přístup, který aplikovalo množství firem a se kterým značně pomáhá použití CRM softwarových nástrojů (Buttle a Maklan, 2015).

### **6.1.2. Způsoby dodání hodnoty skrze zákaznickou zkušenost**

Hlavním tématem této části, které se opakovaně objevuje v práci, je předpoklad, že zákazníci budou více nakloněni budování vztahů s podniky, které projeví schopnost porozumět jejich potřebám a flexibilně na ně reagovat. V následujícím textu budou rozebrány příklady, jak toho může být dosaženo podle Maklan a Buttle (2015). Jelikož se následující část bude zabývat pojmem hodnota, je tedy žádoucí definovat, co tento pojem představuje v kontextu CRM.

*„Hodnota je ve vnímání zákazníka rovnováha mezi výhodami, které získá v podobě služby nebo produktu a obětí, kterou musí podstoupit k dosažení těchto výhod“*

(Buttle a Maklan, 2015)

To lze pak také vyjádřit pomocí rovnice:

$$\text{hodnota} = \frac{\text{výhody}}{\text{oběti}}$$

z toho také vyplývá, že podniky mohou zvyšovat hodnotu vnímanou zákazníkem v zásadě dvěma způsoby, kterými jsou:

- Peněžní náklady – tedy peněžní hodnotou vydanou zákazníkem za produkt nebo servis.
- Transakční náklady – což jsou dodatečné náklady, které zákazníkovi vznikají tím, že si koupí nějaký produkt či službu. Je to jistě v mnoha případech nezanedbatelná položka a částka, kterou se zákazník bude zabývat jak při výběru zákaznického řešení, tak při vyjednávání s dodavateli. Právě proto, že celý proces koupě je pro B2B zákazníky náročnější a složitější a zahrnuje v sobě i důkladný průzkum trhu a porovnání jednotlivých dodavatelů a produktů. Není výjimkou, že například nákupy IT systémů mohou zabrat mnoho měsíců a v některých případech i let, a to právě z důvodu, že se zákazník snaží maximalizovat hodnotu, kterou mu má produkt nebo služba poskytnout v budoucnu. Z hlediska celkových nákladů jsou transakční náklady nezanedbatelnou položkou, a proto bude snahou podniků tyto náklady minimalizovat. Průzkum trhu a analýza dostupných možností není levnou záležitostí, protože je potřeba, aby měl zákazník na své straně zkušené doménové odborníky, kteří budou schopni takovou analýzu provést. Vyjednávání a následné měření výkonnosti může také znamenat značné budoucí náklady, které bude muset zákazník vynaložit.

Budování důvěry je dalším z možných způsobů snižování transakčních nákladů a náklady na vyjednávání a výkonnostní monitoring se tím mohou značně redukovat.

- Psychologická stránka nákladů – Nákup může být velmi psychicky náročným až stresujícím procesem, zejména pokud se jedná o větší investici, což může zvýšit celkovou náročnost situace. Důvodem, proč může být obchodní transakce stresující je mimo jiného i to, že se po jedinci nebo podniku vyžaduje rozhodnutí, což vyžaduje kognitivní aktivitu, která může být velmi náročná a mnozí se jí budou snažit vyhnout. V rozhodování hraje nezanedbatelnou úlohu také riziko a jeho

míra. Spotřebitel se bude snažit riziko snižovat nebo se bude alespoň snažit s rizikem seznámit. Významnou roli také hraje druh rizika, může se zde jednat o riziko fyzické, tedy takové, že se produkt znehodnotí nebo finanční, tedy takové, že produkt ztratí svoji hodnotu. Dalšími riziky, kterým se nakupující vystavuje jsou riziko sociální, tedy že zákazník ztratí nebo bude poškozena jeho pověst.

Jak je vidět z předchozího textu, finanční složka není jediným faktorem, který nalezneme na straně obětí. V rovnici hodnoty je posuzováno více faktorů, nemalým z nich je faktor rizika a spolehlivosti. Zajímavým trendem v tomto směru je něco, čemu se říká celkové náklady vlastnictví, značeného zkratkou TCO a vycházející z anglického spojení total costs of ownership. Tedy TCO nepohlíží jenom na nákupní cenu produktu nebo služby, ale posuzují je také ve smyslu nákladů, které budou vyžadovány v průběhu životního cyklu vlastnictví, tedy servisování zboží, a nakonec i jeho likvidace.

Podle Treaceyho a Wiersemana(1995) nabízejí společnosti jednu ze tří nabídek, aby přesvědčily zákazníka, že jsou pro něj tím pravým obchodním partnerem – nízkou cenou, inovativní produkt nebo službu nebo produkt přizpůsobený na míru zákaznickým potřebám.

- Nízká cena – proto, aby byl podnik schopen nabízet svůj produkt za co nejpříjemnější cenu musí pracovat s náklady na produkt velmi efektivně, díky tomu se mu daří šetřit náklady, což může přenést zpětně na své zákazníky v podobě nižší ceny.
- Inovativní produkt – pokud je cílem podniku dodat inovativní produkt znamená to, že chtějí zákazníkovi poskytnout nejlepší produkt, službu nebo celkové řešení. Tuto myšlenku adaptoval například Intel, LG nebo společnost 3M. Inovativní produkt je často spojován se společnostmi, které podporují inovativní firemní kulturu, investují do výzkumu a vývoje a vyznávají manažerský styl který se nebojí případných rizik.
- Přizpůsobené řešení – společnosti zaměřující se na tento typ nabídky jsou schopné dobře adaptovat to co nabízejí na potřeby individuálních zákazníků, tak aby byly tyto potřeby v co největší míře naplněny.

Poslední bod se týká adaptace na požadavky, což je opisný český termín pro kustomizaci. V dnešní době je důležité, aby společnosti dokázaly splnit konkrétní

požadavky zákazníků právě prostřednictvím kustomizace. Je důležité zvážit náklady spojené s přizpůsobováním produktu jednotlivým zákazníkům a výrobce musí zvážit, zda se tato investice vyplatí. Některé CRM softwarové nástroje již v dnešní době nabízí vestavěnou funkcionalitu, konfigurace produktu, která zjednodušeně obsahuje set pravidel, podle kterých je zaručeno, že konečná konfigurace je optimální jak z hlediska zákaznických požadavků, tak z hlediska nákladů.

Přizpůsobení produktu konkrétním zákazníkům není v oblasti B2B ničím novým, jelikož dodavatelé již dlouhodobě chápou, že musí být schopni přizpůsobit své dodávky potřebám zákazníků, aby je zaujali.

## **6.2. Analytické CRM**

Jak uvádí Peppers a Rogers(2017) analytické CRM se zaměřuje na strategické plánování, které je potřeba k vybudování hodnoty pro zákazníka, stejně tak zkoumá, jaké kulturní a organizační změny jsou potřeba k úspěšnému uplatnění této strategie.

Lošťáková(2017) pak dodává, že analytické CRM v sobě zahrnuje veškerou práci s daty, která je potřebná k dosažení dokonalejší znalosti zákazníka. Operace, kterých se to týká jsou sběr, zpracování, analýza a následná interpretace vedoucí k praktickému využití. Data jsou zpravidla shromažďována automatizovaně díky práci se systémem.

Buttle a Maklan(2015) rozvádí pojem analytické CRM do detailu a vysvětlují, že se jedná o proces, ve kterém organizace transformují zákaznická data do přehledů, které jsou dále využity pro taktické nebo strategické účely. Mezi strategické účely se dá zařadit zjišťování, který zákazník má nejvyšší celoživotní hodnotu, aby se na ně mohl podnik zaměřit. Dalším účelem může být například segmentace zákaznické základny, jak bylo vysvětleno v předchozích částech diplomové práce. Taktické využití pak může zahrnovat identifikaci zákazníků, kteří vykazují známky přechodu ke konkurenci, což umožňuje podniku rychle reagovat a udržet si takového zákazníka.

Je zřejmé, že analytické CRM je úzce provázáno s daty, která jsou mu předkládána, proto se v dalších částech bude diplomová práce zabývat pojmem data, databáze, data mining a BI.

### **6.2.1. Databáze zákaznických dat**

Aby bylo možné efektivně využívat data, je klíčové zajistit spolehlivé a bezpečné uložení informací. Databáze zákaznických dat, propojené s CRM systémy, jsou navrženy

právě pro tento účel. CRM je nesmírně mocný nástroj, ale jeho síla bude jenom tak velká, jaká bude kvalita dat, které se do něj vkládají. Jako základní elementy zákaznických CRM databází jsou považovány následující komponenty(Zendes.com):

- Management lidských zdrojů – jedná se o jeden ze základních prvků CRM systémů. CRM usnadňuje využití lidských zdrojů v organizaci k řešení problémů zákazníků, sledování potenciálních problémů zákazníků nebo řízení marketingových kampaní. CRM systémy v tomto směru dále umožňují rozdělení úkolů v rámci pracovního týmu a následné sledování plnění těchto úkolů a zároveň usnadňuje dohled nad průběhem projektu, prodejního cyklu a dalších částí řetězce.
- Management kontaktů – tato část je také kritickým elementem platform pro řízení vztahů se zákazníky. Díky centralizaci všech zákaznických dat a automatické aktualizaci je snadné zajistit, aby relevantní pracovníci v podniku měli kdykoli přístup k důležitým informacím. Takový přístup je nepostradatelný například v situacích, kdy se prodejci mohou věnovat více času komunikaci se zákazníky a nemusí ztrácet čas složitým vyhledáváním informací, které jsou sice uloženy v systému, ale jsou obtížně dostupné.
- Management potenciálních zákazníků – jakmile je management potenciálních zákazníků zaveden do systému, CRM dokáže automaticky přiřadit prodejce, definovat další krok a zároveň sledovat jejich pokrok. Díky tomu je pro podnik jednodušší držet krok s potenciálními zákazníky a zároveň analyzovat, zda nemůže zákazník jedné divize být budoucím zákazníkem jiné divize podniku. V důsledku toho představuje CRM centralizované místo, díky kterému mohou být nalezeny a využity informace pro více částí podniku.
- Zákaznický service – Další částí integrovanou do CRM databáze je zákaznický servis. Díky CRM lze transformovat interakce se zákazníky do interaktivních dashboardů. Pracovníci zákaznického servisu tak mají k dispozici vše, co potřebují k řešení problémů zákazníků, aniž by museli prohledávat odlišné systémy pro informace jakými jsou zákaznická čísla, historii objednávek nebo historii předchozích interakcí se zákaznickým servisem. Toto by mělo zajistit rychlejší a

agilnější řešení zákaznických problémů, jelikož jsou všechny potřebné informace dostupné na jednom místě.

- Automatizace marketingu – databáze CRM mohou být užitečné i pro automatizaci marketingových služeb. Díky poskytnutí nástroje marketingovému týmu mohou efektivně roztrždit své zákazníky a lépe zaměřit své marketingové kampaně, včetně cílených emailových kampaní.
- Reportování a analýza – jedná se o centrální komponent každého dobře fungujících CRM systému. Díky datům uloženým v CRM má podnik rychle a snadno přístup ke kritickým informacím, které lze použít pro potřeby další analýzy, nebo z nichž lze vytvářet dashboardy a reporty, založené na specifických KPI.

Zákaznické databáze jsou základem pro provedení CRM strategie. Vysoký stupeň odbornosti v získávání, obohacování, skladování, analyzování distribuci a využití dat souvisejících se zákazníky je naprosto kritickým bodem úspěchu. Dalším důležitým aspektem je, že data uložená v těchto databázích nejsou pouze o zákaznících, ale také pro zákazníky. Pod data pro zákazníky si lze představit například data o produktech nebo popis, jak řešit problémy s produkty, tedy znalostní báze určená pro zákazníky.

Je nezbytné zajistit, aby data byla v databázích ve formě, která je čitelná pro uživatele. Data jsou v databázích skladována strukturovaně na základě modelů, které zajišťují správné zařazení a propojení dat, a právě to je další položka, kterou CRM systémy splňují. V současnosti se jedná převážně o relační databáze, ve kterých jsou data uložena do dvourozměrných tabulek pomocí sloupců a řádků. Relační databáze pak mají jeden nebo více unikátních identifikátorů pro každý záznam. Takovým unikátním identifikátorem může být například zákaznické číslo, nebo číslo výrobku.

Kromě strukturovaných dat jsou dalším obrovským zdrojem informací data nestrukturovaná, tedy taková, které nejdu řazena do tabulek na základě předdefinované šablony. Takovými daty jsou například emaily, dokumenty ve formátech docx a PDF ale i obrázky a další. Dalším obrovským zdrojem nestrukturovaných dat jsou například sociální sítě. Nestrukturovaná data jsou podle svého objemu pak zahrnovaná do kategorie takzvaných Big Data.



Jak je patrné z výčtu výše poskytuje databáze zákaznických dat naprosto nepostradatelnou součást každého dobře fungujícího CRM systému. Otázkou je, jak jednoduché je tuto myšlenku aplikovat v reálných společnostech. Většina velkých společností není výsledkem vzniku z ničeho, ale spíše dlouhodobého růstu, akvizicí menších firem a s tím souvisejícím dědictvím nevhodných praktik. Data jsou silným nástrojem, ale pouze pokud jsou správná a správně využívána. V praxi je situace mnohdy složitější, protože data jdou v nekonzistentním stavu, různé divize používají různé systémy a data jsou tak skladována na různých místech a různých formátech a nejsou navzájem propojená a dostupná.

Buttle a Maklan(2015) pak zařazuje data mining do jednoho ze způsobů, jak využívat zákaznická data. Jako další dva způsoby pak uvádějí OLAP a standardní reporty. V další části se budu detailněji zabývat pouze pojmem data mining.

### **6.2.2. Data mining**

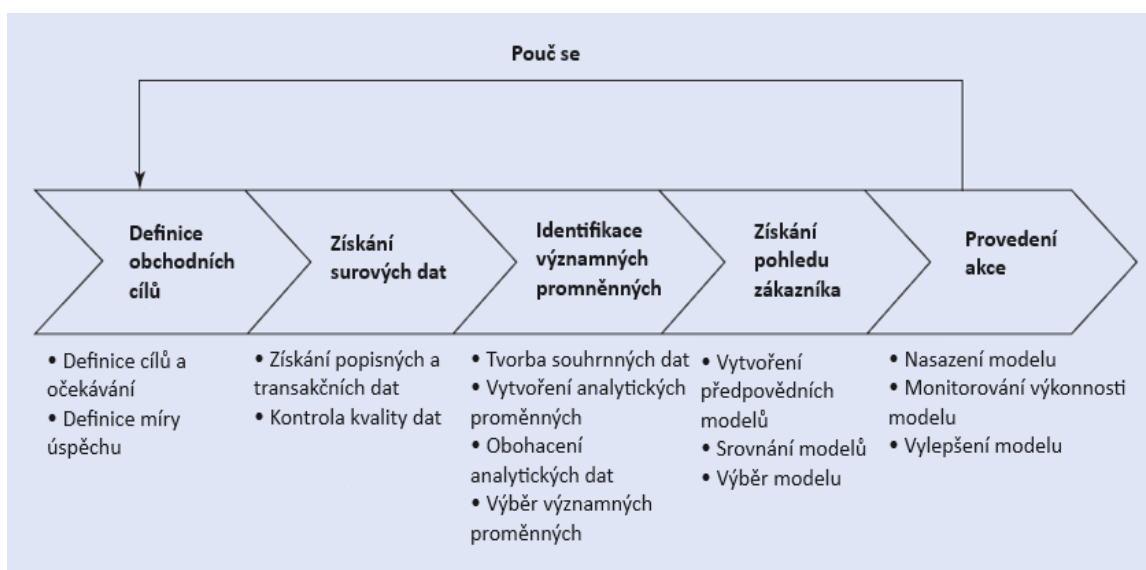
S datovou analýzou souvisí pojem data mining. Data mining znamená získávání a využívání důležitých a užitečných dat, která byla na první pohled skryta a mohou pak v širším zkoumání poskytovat užitečné informace pro podnik(Pepperes a Rogers, 2017). Podle SAS Institute je pak data mining proces nalézání abnormalit, vzorů a korelací ve velkých objemech dat a využít tyto poznatky k předpovědním modelům. Buttle a Maklan(2015) pak definují data mining následovně.

*„Data mining je aplikace popisných a předpovědních analytických metod aplikovaných na velké datavéty k podpoře marketinku, prodeje a veškerých funkcí zákaznického servisu.“*

Data mining jako takový je zpravidla prováděn na datech, uložených v datových skladech nebo v jejich podmnožině data martech, může být v důsledku prováděn i na operativních databázích. Data mining v posledních letech nabývá na stále větší oblibě, protože díky růstu zdrojů výpočetní techniky je možné ho provádět rychleji a s nižšími náklady.

Tím, jaká je hodnota data miningu pro podnik se zabývá Kumar a Reinertz(2018) a popisuje, že díky němu je možné dosáhnout lepšího porozumění zákazníkům a jejich potřebám. Data mining může napomoci vybrat tu správnou skupinu zákazníků nebo nalézt nové zákaznické oblasti, které vykazují podobně chování a potřeby.

Samotný proces data miningu v sobě nezahrnuje pouze sestavování analytických modelů za použití technik, jakými jsou logická regrese. Jedná se o mnohem komplexnější proces, jelikož v sobě zahrnuje posuzování a upřesnění obchodních cílů, získávání dat, transformaci a vytváření analytických proměnných. Dále je potřeba zhodnotit a vybrat relevantní proměnné a na jejich základě vytvořit prediktivní modely, poté vybrat ten nejlepší model a na základě získaných poznatků konat. Jak dále uvádí Kumar a Reinertz(2018) lze tyto aktivity seskupit do pěti procesních kroků naznačených na Obrázku 1. Tedy Definice obchodních cílů, na kterou navazuje Získání surových dat a Identifikace významných proměnných. Posledními dvěma kroky jsou Získání pohledu zákazníka a samotné Provedení akce. Jak je patrné, nejedná se o jednorázový proces, ale cílem je, aby po každém cyklu došlo k vyhodnocení a Poučení se a následně se celý proces opakoval.



Obrázek 1: Schéma procesu Data miningu (Zdroj: autor, převzato z Kumar a Reinertz, 2006)

Nebývá výjimkou, že samotná příprava dat může zabrat 60%-70% celkového času, který je na projekt vyhrazen, je tedy potřeba vzít tuto skutečnost v potaz. Je to způsobeno tím, že data jsou často nekonzistentní a pocházejí z různých systémů, kde nebyly proměnné řádně definovány. V mnoha případech je tedy zapotřebí data nejprve připravit do podoby, kterou bude následně možné snadno využít.

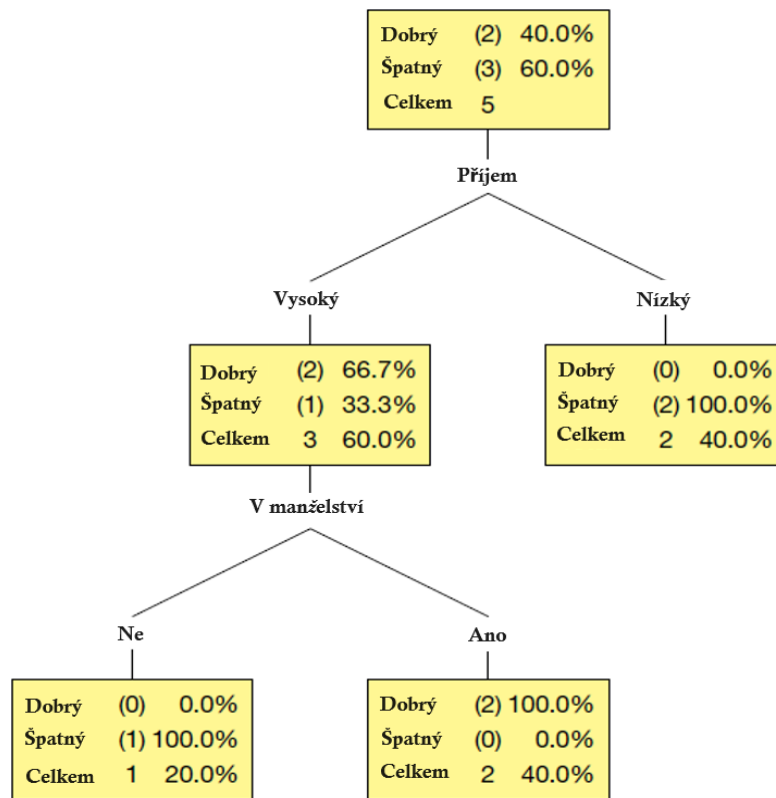
Jednotlivé techniky data miningu jak je uvádí Buttle a Maklan(2015) jsou k dispozici níže. Některé z vybraných technik data miningu lze použít pouze pro specifické sady dat.

- **Rozhodovací stromy** – tento typ má svůj název odvozen výstupu grafického modelu samotné analýzy, protože připomíná svým vzhledem strukturu kořenů a větví. Rozhodovací algoritmus progresivně rozděluje datovou sadu do skupin podle rozhodovacího pravidla, jehož cílem je maximalizace homogenity neboli čistota odpovídající proměnné v každé ze získaných skupin. U každého nového bodu rozdělení je použita nová vysvětlující proměnná k rozdělení do skupin. Samotný rozdělovací proces je prováděn rekurzivně na každém dalším uzlu, až do chvíle, kdy už žádný další uzel nezbývá. Jako názornou ukázkou využití rozhodovacích stromů použiji příklad, který uvádí Buttle a Maklan(2015). Tabulka níže zobrazuje data pěti zákazníků a profil jejich úvěrového rizika. Účelem tedy bude použít data, která jsou k dispozici v prvních 4 sloupcích k určení, zda je zákazník rizikový nebo ne, což je informace zobrazená v pátém sloupci. Pro analýzu pomocí rozhodovacích stromů je risk závislá proměnná nebo také cílová proměnná. Další sloupce jsou nezávislé proměnné při jejich bližším prozkoumání můžeme určit, že jméno zákazníka nebude prediktorem rizikovitosti, takže pro samotnou analýzu budou relevantní tři zbývající sloupce, tedy dluh, příjem a rodinný stav. Proměnné jsou v tabulce vyjádřeny jako kategorické, tedy nabývající příklad hodnot „Ano“ a „Ne“ nebo „Vysoký“ a „Nízký“.

<b>Vzorová data</b>				
<b>Jméno</b>	<b>Dluh</b>	<b>Příjem</b>	<b>V manželství</b>	<b>Status rizika</b>
<b>John</b>	<b>Vysoký</b>	<b>Vysoký</b>	<b>Ano</b>	<b>Dobrý</b>
<b>Sue</b>	<b>Nízký</b>	<b>Vysoký</b>	<b>Ano</b>	<b>Dobrý</b>
<b>John</b>	<b>Nízký</b>	<b>Vysoký</b>	<b>Ne</b>	<b>Špatný</b>
<b>Mary</b>	<b>Vysoký</b>	<b>Nízký</b>	<b>Ano</b>	<b>Špatný</b>
<b>Fred</b>	<b>Nízký</b>	<b>Nízký</b>	<b>Ano</b>	<b>Špatný</b>

Obrázek 2: Vzorová data pro rozhodovací strom (Zdroj: autor, převzato z Buttle a Maklan, 2015)

Grafické zobrazení rozhodovacího stromu je pak zobrazeno na Obrázku 3 níže kde každý obdélník je uzel a tyto jsou pak spojeny větvemi. Nejvrchnější uzel se označuje jako kořen a data se od něj oddělují podle příjmu. Napravo je nízký příjem a tento uzel se již dále nerozděluje, protože takový zákazníci jsou vyhodnoceni jako rizikovní z hlediska ukazatele úvěrového rizika. Na druhou stranu levá větev se dále větví do dalšího uzlu, který zobrazuje rodinný stav. Díky tomu je pak podnik schopen rychle rozhodnout, že jako nejméně rizikovní se jeví takový zákazníci, kteří mají vysoký příjem a nejsou svobodní.



Obrázek 3: Výsledný rozhodovací strom (Zdroj: autor, převzato z Buttle a Maklan, 2015)

- Logická regrese – logická regrese vyjadřuje závislost jedné nebo více nezávisle proměnných které jsou obvykle množinou a nějaké závislé proměnné (může se jednat jak o nominální, tak ordinální data). Výsledkem bývá rovnice, která popisuje vztah mezi různými proměnnými a umožňuje předpovědět hodnotu závislé proměnné na základě hodnot nezávisle proměnných.

- Neuronové sítě – další možností, jak přizpůsobit model existujícím datům pro potřeby klasifikace a odhadu. Jedná se v podstatě o příklad umělé inteligence nebo strojového učení. Neuronové sítě mohou vytvářet vynikající předpovědi z velkých, složitých a nedokonalých datových sad obsahující stovky potenciálně interaktivních prediktorových proměnných. Nevýhodou neuronových sítí je, že jsou velmi složité a náročné na porozumění, protože jsou prezentovány v podobě komplexních matematických rovnic s mnoha sumarizacemi, nelineárními a exponenciálními funkcemi a parametry. Je také potřeba je „vycvičit“ tak, aby byly schopné identifikovat vzory na vzorových datech a poté je využít k predikci chování zákazníků na reálných datech.

Dalším druhem jsou pak nepřímé techniky data miningu. Například technika shlukování dokáže identifikovat přirozené skupiny vyskytující se v datech. Společným činitelem, který se může použít pro rozdělení takové skupiny je například vzorec nakupování. Shlukování je použito i v analýzách nákupních košů, kdy je zkoumáno, jaké položky jsou zpravidla nakupovány společně.

- Hierarchické shlukování – jedná se metodu, ze které jsou všechny ostatní metody shlukování odvozeny. Funguje následujícím způsobem a to tak, že se vychází z předpokladu, že každý záznam je samostatná skupina o jednom členu, a tyto skupiny jsou pak shlukovány až vznikne jedna nadřazená skupina neboli super skupina, která obsahuje všechny záznamy. Výsledky jsou pak prezentovány v podobě tabulky nebo dendrogramu, který je typický právě pro shlukovou analýzu.

Shlukování je využíváno i v databázích, v takových databázích jsou zahrnuty informace o relativně malých shlucích. Tyto shluky mohou být definovány na základě geografických referenčních skupin, jakými jsou například PSČ, příslušnosti k zájmové skupině, například klub nebo sportovní asociace a dalších. Toto vychází z předpokladu, že lidé ve stejných skupinách mají podobné zájmy, povahu a z toho vycházející obchodní návyky. Co je pak dalším přínosem, je to, že společnost může na základě zjištění na stávajících

zákaznicích lépe identifikovat nové skupiny nebo chceme-li shluky potenciálních zákazníků(Kumar a Reinertz, 2015).

### **6.3. Operativní CRM**

Podle Peppers a Rogerse(2017) se operativní CRM soustředí na softwarové instalace a změny procesů, které mají přímý dopad na každodenní činnosti podniku. Těmito činnostmi rozumíme činnosti, které znamenají rozdílný přístup k rozdílným zákazníkům.

Zatímco analytické CRM vytváří znalost pro zákazníky, operativní CRM poskytuje znalost o zákaznicích. Operativní CRM poskytuje informace o zákaznických potřebách a preferencích na základě demografických skupin. Analytické CRM vychází z operativního CRM, což v praxi znamená, že díky operativnímu CRM jsou poskytnuta data pro analytické CRM a díky těmto datům a následné analýze je dosaženo toho, že zákazníkovi je dodána lepší hodnota a lepší služba. Výsledkem operativního CRM by opět mělo být, zlepšení efektivity provádění úkonů souvisejících se zákazníkem, jako například samotné budování vztahů se zákazníky, zákaznický servis nebo například řízení reklamních kampaní. Operativní CRM má za úkol sběr dat, zpracování transakcí a kontrolu pracovních postupů pro prodej marketing a servisní funkce.

Jak uvádí Buttle a Maklan(2015) operativní CRM automatizuje takové procesy podniku, které se přímo dotýkají zákazníka. Operativní CRM bezprostředně napomáhá k vytvoření pozitivní zkušenosti pro zákazníka. Díky informacím získaným pomocí operativního CRM může podnik lépe porozumět potřebám zákazníka, efektivněji je zohlednit, a dokonce i předvídat jeho budoucí požadavky. Na základě toho jsou pak objednávky přesnější a samotná komunikace se zákazníkem by měla být cílená a relevantní, tedy personalizovaná.

Operativní CRM je jedním z prvních, u kterých je patrná návratnost, respektive návratnost je viditelná nejdříve. Díky formalizovaným a standardizovaným procesům v oblastech jako jsou prodej, marketing a zákaznický servis, se tyto oblasti stávají efektivnější. Není to však tak, že by operativní CRM bylo osamoceným prvkem, který nemá dopad na další části CRM, ale je tomu právě naopak, tedy analytické i strategické CRM jsou limitovány tím, jak silné je operativní CRM.

Mnoho zdrojů pak rozděluje operativní CRM do 3 podkategorií, rozdělení níže je převzato od společnosti Oracle(Oracle.com):

- Automatizace marketingových kampaní – urychluje a usměrňuje marketingový proces prostřednictvím multikanálových digitálních marketingových kampaní. Toto může zahrnovat emailový marketing, stejně jako chat nebo monitorování webových stránek a řízení potenciálních zákazníků.
- Automatizace prodejů – zahrnuje zrychlení a zjednodušení všech manuálních procesů, které nastávají během celého procesu prodejů a jsou ve většině případů velmi časově náročné.
- Zákaznický servis – jedná se o část, která automatizuje celý proces zákaznického servisu, díky čemuž se zrychlí celá řada samostatných procesů v řetězci zákaznického servisu. Jako příklad lze uvést správné směřování hovorů k relevantním osobám v call centrech, efektivní poskytování informací zákazníkům, jakými jsou například zákaznické znalostní báze, nebo chatboty.

Nyní se zaměřím na podrobný popis jednotlivých podkategorií, aby byl poskytnut komplexní kontext pro praktickou část práce, ve které budu hodnotit samotné softwarové nástroje pro řízení vztahů se zákazníky s cílem dosáhnout efektivního využití pro podnik.

### **6.3.1. Automatizace marketingu**

Historicky a prakticky i dnes v mnohých podnicích je marketing ad hoc proces a pokud se na marketing ve firmách budeme dívat obecně lze říct, že marketéři nepracují podle strukturovaného procesu, díky kterému by plánovali, realizovali, vyhodnocovali a také kontrolovali své marketingové strategie. V současnosti probíhají marketingové kampaně v podstatě nepřetržitě díky digitalizaci a sociálním sítím. A díky výše popsaným taktikám data miningu jsou firmy schopné cílit marketingové kampaně přesněji a s mnohem větším dopadem než kdykoliv v minulosti.

*„Marketingová automatizace je praktická aplikace počítačových technologií k podpoře marketérů a marketingového řízení v jejich pracovních povinnostech.“*

(Buttle, Maklan, 2015)

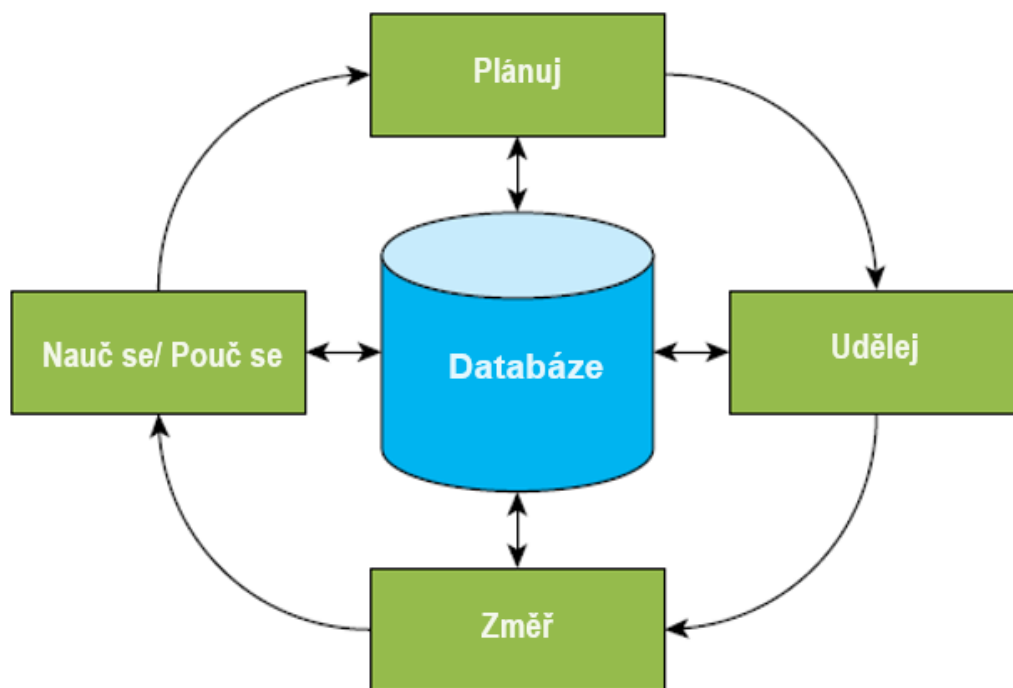
Motivací k využití marketingové automatizace je upoutání většího množství potenciálních zákazníků. Pokud se budeme zabývat výhodami marketingové automatizace, lze uvést následující:

- Zvýšení marketingové efektivity – opakování úspěšných marketingových procesů přináší větší kontrolu nad výdaji. Snahou je vyhnout se tomu, aby byl

proces neefektivní, jako je tomu v případě, že marketéři používají manuální systémy a ad hoc procesy. Další výhodou je, že pokud je proces jasně definován a zdokumentován, může být prováděn jak zkušeným marketingovým specialistou, tak i začátečníkem.

- Větší marketingová produktivita – V dnešní době je nutné, aby marketingová oddělení prováděla velké množství marketingových kampaní za rok. Spoléhat se pouze na manuální procesy je velmi obtížné. Díky marketingové automatizaci může podnik cílit své marketingové kampaně přesněji a provádět je současně na různých komunikačních kanálech bez značného zvýšení nákladů nebo složitosti celého procesu.
- Efektivnější marketing – díky marketingové automatizaci mohou marketéři provádět něco, čemu se říká close-loop-marketing neboli CLM. Tento typ marketingu je založen na navazujících a vzájemně souvisených operacích jakými jsou – Plan(plánuj), Do(Udělej), Measure(Změř) a Learn(Nauč se/Pouč se). Jedná se o opakující se cyklus, kdy marketéři plánují, provádějí a měří výsledky svých marketingových kampaní. Na základě získaných dat pak vyvozují závěry a poučení, které jim pomáhají vylepšit své budoucí kampaně nebo události. Tímto způsobem postupně optimalizují své marketingové aktivity. Díky CLM se tedy podniky mohou neustále učit ze svých vlastních marketingových kampaní a díky tomu dosahovat větší efektivity. Na druhou stranu to dovoluje identifikovat takové marketingové aktivity, které nebyly úspěšné, a je žádoucí od nich v budoucnu upustit, aby nebylo zbytečně plýtváno finančními zdroji podniku. Proces close-loop marketingu jakožto kontinuálního procesu je zobrazen na Obrázku 4. Zde je vidět, že v centru je databáze obsahující zákaznická data, která jsou využívána všemi operacemi cyklu.





Obrázek 4: Close-loop marketing (Zdroj: autor, převzato Buttle a Maklan,2015)

- Zvýšení odezvy – na rozdíl od minulosti, kdy marketéři dělali kvartální marketingové plány a marketingové kampaně se plánovaly měsíce dopředu je dnes situace výrazně odlišná. V dnešní době by již tento přístup neměl šanci obstát, protože marketéři musí být schopni reagovat na nové příležitosti okamžitě, i když nebyly součástí původního plánu. V dnešní době je třeba adaptovat se na marketing, který probíhá v reálném čase, takzvaný realtime marketing a být schopen na příležitost odpovídat odpovídajícím způsobem, nejlépe okamžitě, než je příležitost nebo zájem cílové skupiny ztracen.
- Zlepšení marketingové inteligence – marketingová automatizace má vestavěné nástroje pro reportování a analýzu a díky tomu poskytuje přehledy informací týkajících se trhů, zákazníků, kampaní a mnoha dalších segmentů, které jsou cennými ukazateli pro management firmy.
- Zlepšuje prožitek pro zákazníka – zákazníci pak mají k dispozici personalizované nabídky v ten správný čas. Pokud je marketingová automatizace udělaná správně,

neměli by zákazníci dostávat žádnou nevyžádanou poštu, která negativně působí na nastavení příjemce vůči odesílateli.

- Zlepšení zapojení zákazníků – Pokud jsou komunikace a nabídky, které zákazník od společnosti obdrží, přizpůsobeny jeho individuálním potřebám, vytváří se u něj silnější pocit spojení se značkou.

Otázkou tedy je, jaké konkrétní nástroje a techniky lze využít k získání a udržení si zákazníků. Pohled na to, jak podniky nahlížení na zákazníky prošel mnoha změnami a neustále se vyvíjí. V minulosti se na zákazníky pohlíželo pouze jako na zdroj zisku, nyní však společnosti tento přístup změnil. Nejlépe je změna přístupu demonstrována na příkladu Obrázku 5 níže, kdy v tradičním podniku má pyramida obvyklý tvar, tedy top management na vrcholku pyramidy a zákazníci a zaměstnanci čelící zákazníkům jsou zcela ve spod, tedy ve vnímání společnosti jsou zbytní nebo lehce nahraditelní. Vedle toho je struktura, kterou se řídí moderní společnosti, tedy zákazníci jsou na nejdůležitějším postavení, tedy úplně nahoře, následovaní první linií zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, tedy jsou to ti, kdo z pohledu zákazníka pomáhají s problémy a plní jejich požadavky. Změnou je také to, že zákazníci jsou zobrazeni pomyslně po stranách, aby symbolizovali myšlenku, že každá úroveň managementu musí být osobně v kontaktu se zákazníkem (Kotler a Keller, 2016).



Obrázek 5: Pyramida charakterizující tradiční podnik vs moderní podnik soustředující se na zákazníka (Zdroj: autor, převzato z Kotler a Keller, 2016)

Jak uvádí Buttle a Maklan(2017) loajalita zákazníků je cílem mnoha CRM věrnostních programů. Od velmi jednoduchých, kdy majitel obchodu rozdává zákazníkům odměny v podobě slevových kuponů po tom, co u něj zákazník nakoupí. Můžeme se ale setkat i s příklady mnohem sofistikovanějších a promyšlenějších programů. Jedním z nich je například Nectar program, který používají ve Velké Británii. Základem programu je, že zákazník vlastní věrnostní kartičku, takzvanou Nectar kartu. Tuto kartu vlastní až polovina všech domácností ve Velké Británii a přes 19 milionů členů sbírá body u více než 6000 obchodníků. Do programu jsou zařazeny různá odvětví obchodů, přes cestovní kanceláře, obchody s oblečením, benzinové pumpy až po energetické společnosti. Členové pak dále získávají body, pokud využívají dedikované webové stránky. Shromážděné body je opět možné využít mnoha místech, a to například za wellness pobyty, kino. Na oplátku mají prodejci přístup k datům, která jsou díky těmto programům shromážděna a tato data jsou následně využita ve všech úrovních CRM procesů.

### **6.3.2. Automatizace prodejů**

Automatizace prodejů je v literatuře často označována jako SFA, z anglického salesforce automation. Tento pojem získal na oblibě v posledních dvou dekadách, k označení procesu usnadnění řízení vztahů se zákazníkem. Dá se říct, že SFA označuje každou informační technologii, aplikovanou na situace související s prodejem a následně role, které prodeje podporují. Takovými technologiemi jsou například databáze, internet, systémy na sledování stavu zásob, systémy na správu kontaktů a podobně(Kumar a Reinertz, 2018). Software a hardware představují nezbytné součásti pro SFA. Hardware zahrnuje notebooky, osobní počítače, tablety, telefony a v podstatě veškerou techniku relevantní pro práci v call centru. Softwarové nástroje SFA umožňují prodejcům a jejich manažerům řídit prodejní kanály, sledovat kontakty a konfigurovat produkty a mnoho dalšího. Další funkcí je, že umožňuje vytvořit reporty pro manažery a prodejce a díky tomu umožnit opět větší efektivitu vykonávaných činností a dosažení stanovených cílů. Níže je uveden příklad některých funkcionalit, které jsou od SFA softwaru vyžadovány(Buttle, Maklan, 2016).

- Správa zákaznických účtů – nabízí prodejcům a managerům kompletní pohled na vztah se zákazníkem, kontakty a jejich historii, na proběhnuté transakce

a současné objednávky, historii servisní pomoci, obchodní příležitosti a nabídky. Toto umožňuje prodejcům sledovat všechny povinnosti, které mají v souvislosti s různými zákaznickým účty.

- Správa aktivity – toto umožňuje přehled a dohled nad veškerou činností a stavem, ve kterém se zákaznický účet v daný okamžik nachází. Patří sem vytváření seznamů s úkoly, nastavení priorit, monitorování progresu a nastavení upozornění. Mezi činnosti lze zařadit přípravu nabídek, plánování schůzek, a to, jak ty, co probíhají osobně, tak online.
- Správa kontaktů – zahrnuje v sobě nástroj na vytváření, sdílení, udržování seznamů kontaktů. Uvádí se, že právě správa kontaktů je jednou z hlavních funkcionalit SFA aplikací. Myšlenka spočívá v tom, že pokud mají jak prodejci, tak pracovníci zákaznického servisu přístup k informacím o konkrétním zákazníkovi, mohou vidět historii jejich interakcí a například zjistit, že prodejce právě jedná o uzavření obchodu nebo obnovení smlouvy. Podle tohoto kontextu pak může se zákazníkem jednat, to znamená nebude zákazníkovi odepírat službu například na základě toho, že vidí, že nebyla provedena platba v termínu, protože chápe, že prodejce se snaží se zákazníkem vyjednat obnovení nebo rozšíření kontraktu.
- Správa smluv a kontraktů – tak jako je tomu v předchozích bodech i zde se jedná o funkcionalitu podporující prodejce a manažery ve vytváření, sledování, monitorování a správy smluv a obchodních dohod. Součástí nástroje by měl také být definovaný a zabudovaný proces schvalování, který by měl usnadnit a zkrátit celý proces na straně podniku tak, aby zákazník neměl pocit, že je zbytečně zdržován byrokracií.
- Správa dokumentů – další z důležitých součástí SFA systému. Účelem funkce skladování všech verzí daného dokumentu v systému, aby byly v případě potřeby dostupné i historické verze nebo dokumenty podepsané v minulosti. Další funkcionalitou by mělo být zajištění, že jsou dokumenty viditelné relevantním lidem a naopak dokumenty, které v sobě nesou citlivé obchodní informace by mělo být možno skrýt pomocí přístupových práv tak, aby k nim měli přístup pouze oprávnění uživatelé.

- Správa potenciálních zákazníků – umožňuje společnosti zachytit, ohodnotit a sledovat kontakty potenciálních zákazníků. Efektivní správa těchto kontaktů je nesmírně důležitá, protože se uvádí, že 40%-80% všech potenciálních kontaktů se nakonec ukáže jako lichých. Potenciální zákazníci mohou být získáni z různých míst, jakými jsou například webové formuláře, registrační formuláře na stránkách podniku, sociální sítě podniku a všechny tyto informace jsou pak automaticky získávány a zpracovány SFA systémy, respektive SFA částí systému na podporu vztahů se zákazníky. Stále častější je model napojení SFA systému na externí databáze, které obsahují informace o potenciálních zákaznících. Další funkcionalitou, kterou některé SFA systémy nabízí je nastavení sady pravidel, na jejichž základě jsou vybrány pouze ti zákazníci, u kterých má podnik největší šanci na úspěch a zároveň mají pro podnik jako zákazníci odpovídající potenciál.
- Správa objednávek – tato funkcionalita umožňuje převedení nabídek do objednávek. Je klíčové, aby systém tuto funkcionalitu měl a bylo možné již schválené nabídky automaticky převádět do objednávek a pracovníci nemuseli tuto činnost provádět znova manuálně. Důležité je to jednak z důvodu šetření času a dále pak pro zamezení chybovosti. Dále by měl systém být napojen na účetní oddělení, které spravuje faktury tak, aby byly automaticky generovány a poslány zákazníkovi spolu s objednaným zbožím, nebo podle předchozí domluvy. Všichni relevantní pracovníci včetně zástupců zákaznického servisu by měli mít přístup k této části systému. Tím je zaručeno, že v případě problému mohou pracovníci zákaznického servisu přizpůsobit svou komunikaci konkrétním okolnostem.
- Předpověď prodeje – umožňuje obchodníkům a manažerům využívat celou řadu kvalitativních a kvantitativních funkcí, které mají pomoci předpovídat tržby z prodeje a závěrkové kurzy. Mezi kvantitativní metody, které prodejci používají lze zařadit analýzu časových řad a regresní modely. Některé předpovědní modely umožňují predikci budoucích dat na základě historických informací, zatímco jiné umožňují vizualizaci příležitostí a dat uložených v CRM systémech. Další metodou může být import dat z externích zdrojů a aplikování kvantitativních metod na

předpověď prodeje. Předpovědní modely a funkce jsou důležité z pohledu správné alokace zdrojů napříč celým podnikem.

- Reporting řízení prodeje – tato funkce, integrovaná do SFA systémů, nabízí uživatelům množství standardizovaných reportů, které mohou pomoci manažerům prodeje posoudit efektivnost prodejního oddělení. Další možností je, že manažeři mohou vytvářet ad hoc reporty vycházející z jakýchkoliv proměnných nebo skupiny proměnných nacházejících se v databázích. Tato funkce se týká všech předchozích bodů, tedy kontaktů, nabídek a dalších. Například systém Salesforce nabízí 50 standardizovaných reportů, které si pak může každý uživatel upravit podle svých potřeb nebo může využít i funkci pro vytvoření reportů na míru.

Jak bylo demonstrováno na příkladech výše SFA nabízí mnoho výhod a jde tedy o systém, bez kterého se moderní podnik jen těžko obejde. Díky SFA získávají prodejní oddělení rychlý přístup k zákazníkům, produktovému inventáři, informacím o trhu, a tak jsou následně schopni odpovědět zákazníkovi mnohem rychleji, a navíc s přesnějšími informacemi. Další výhodou je, že prodejci a celý prodejní tým působí na zákazníka informovaným dojmem, což dokazuje jejich orientaci v dané problematice a důkladné studium oblasti prodeje. Tím vzbuzují dojem, že se o zákazníka skvěle postarají. Rychlé a efektivní zpracování objednávky má za následek spokojenost zákazníka, a to se pak pozitivně odrazí v efektivitě samotného prodejního oddělení. Je nezbytné si uvědomit, že SFA není všemocným nástrojem a může generovat zisk pouze za určitých podmínek. Jedním z takových předpokladů je zajištění, že používání SFA je podpořeno celým prodejním týmem a nedochází k nekonzistencím. Je pravdou že není vždy jednoduché motivovat zaměstnance v užívání nového systému, který se jim může na první pohled zdát zbytečně složitý. Obecně jen málo zaměstnanců je nadšených, když jsou nuceni vystoupit ze své zaseté rutiny a systému na který jsou zvyklí a jsou nuceni naučit se používat systém nový. V tomto případě, je to však kritickým bodem úspěchu (Kumar a Reinertz, 2018).

### **6.3.3. Zákaznický service**

Klíčovým prvkem dobrého zákaznického servisu, který každý zákazník ocení, jsou přátelští, empatičtí pracovníci, kteří jsou vyškolení v odvětví, ve kterém pracují. Jejich úkolem je poskytovat zákazníkům odpovědi na otázky, poskytovat rady a pomáhat s reklamacemi nebo vrácením zboží. Určité operace v rámci zákaznického servisu se dají

v současnosti nahradit i automatizovanými systémy u nichž nemusíme řešit, že pracovník není profesionální s nechová se v souladu s dobrými praktikami. Na druhou stranu je otázkou, do jaké míry obtížnosti požadavku jsou automatizované systémy schopny nahradit lidského pracovníka.

Zákaznický servis hraje klíčovou roli, zejména pokud podnik nabízí produkty, které jsou nahraditelné substitutem. Například zákazník těžko odliší jednoho prodejce podlahových krytin od druhého, co je však může odlišit, kromě ceny, nebo použitých materiálů je přístup zaměstnanců, kteří jsou v první linii kontaktu se zákazníkem. Čím více se produkty v technických parametrech podobají konkurenčním produktům, tím důležitější je pro výrobce zaměřit se na poskytování kvalitního zákaznického servisu.

Role zákaznického servisu není, co se týče nákupního cyklu, nijak ostře ohraničená, tedy může do něj vstupovat před, v průběhu nebo až po samotném nákupu. Toto je více patrné v případě B2B, kdy je pravděpodobné, že zákazník bude potřebovat více expertních rad a doporučení již před samotným nákupem a poté, v případě problémů i po něm. Dalším zajímavým faktem je, že pocit ze zákaznického servisu zákazník často nehodnotí bezprostředně po tom, kdy proběhne, ale někdy až s několika denním odstupem.

#### **6.3.4. Určení kvality zákaznického servisu**

Dalším hojně diskutovaným pojmem je kvalita servisu a jak je možné ji definovat a určit. Podle severského modelu inspirovaného Christianem Grönroosem se v uvádí tři základní komponenty, jak určit servisní kvalitu – komponent technický, funkční a komponent pověsti. Technický komponent může být definován jako „co“, funkční kvalita může být definována jako „jak“. Reputace je produktem technické a funkční kvality a odvíjí se od výkonu služby. Tento model byl pak použit jako základ dalších modelů. Dalším modelem pro kvalifikaci úrovně zákaznického servisu je model SERVQUAL vytvořený A. Parasuramanem a jeho kolegy v severní Americe. Tento model udává, že existuje pět základních komponentů na určení kvality zákaznického servisu. Těmito komponenty jsou spolehlivost, jistota, hmatatelnost, empatie a schopnost reagovat. Není to tak, že by každá z nich měla pevně danou důležitost v rámci zákaznického servisu, ale jejich význam se odvíjí od kontextu, ve kterém se o zákaznickém servisu mluví. Například spolehlivost je jistě důležitá, pokud budeme mluvit o bankovním sektoru a například rychlost odezvy je důležitá, pokud budeme volat instalatéra. V kontextu CRM pak dostává zákaznický servis

zcela nový rozměr a využívá efektivnosti, které je docíleno v jiných odděleních firmy (Buttle a Maklan, 2015).

Fred Wierseman (Treacey a Wiersem, 1995) pak definoval klíčové komponenty, které mají podniky s výjimečným zákaznickým servisem společné:

- Zákaznický servis je všudypřítomný, to znamená, že je povinností všech v podniku. Všechna oddělení by se měla aktivně podílet na poskytování kvalitního zákaznického servisu, ať už přímo nebo nepřímo.
- Provoz zákaznického servisu funguje efektivně s minimálním výskytem problémů u produktů a služeb, což umožňuje zaměřit se na splnění potřeb zákazníků, a ne na řešení problémů.
- Podnik se neustále snaží nacházet cesty ke zlepšení zákaznického servisu.
- Zákaznický servis je klíčovým prvkem celé nabídky a hraje klíčovou roli při uzavírání úspěšných obchodů.
- Podnik buduje se zákazníky osobní a přátelské vztahy.
- Podnik využívá nejnovější technologie k usnadnění komunikace mezi firmou a zákazníky. Jejím cílem je dosáhnout co nejlepšího porozumění potřebám a požadavkům zákazníků.

Jak dále uvádí Buttle a Maklan (2015) všechny výše zmíněné body jsou z pohledu CRM důležité, avšak jsou to právě poslední tři, které jsou hlavní myšlenkou. To znamená, že podnik rozumí a naslouchá svým zákazníkům a není to tak, že by se zákazník měl přizpůsobovat tomu, co podnik nabízí a jak jedná. V dnešní době je trendem, že podniky musí aktivně usilovat o porozumění zákazníkům, a dokonce i předvídat jejich budoucí potřeby, aby mohly nabídnout špičkový zákaznický servis.

Podniky poskytují zákaznický servis prostřednictvím různých kanálů, jako jsou osobní setkání, telefonická komunikace, e-mailová korespondence nebo sociální média. Další formou zákaznického servisu je zpětná vazba, kterou si zákazníci sdílejí prostřednictvím sociálních sítí. Spokojení zákazníci, kteří byli pomocí zákaznického servisu uspokojeni, mohou sloužit jako reference pro další zákazníky.

Mezi výhodami automatizace zákaznického servisu pak nalezneme:

- Vylepšení efektivity zákaznického servisu – zpracování servisních požadavků může být urychleno s důrazem na spokojenost zákazníka. Toho je dosaženo tím,



že se zákazníkům požadavek zpracovává rychle a je efektivně předán na kompetentní osobu, která je schopna zákazníkovi poradit.

- Šetření nákladů – pokud jsou používány automatizované autonomní nástroje, šetří to podniku peníze za pracovníky, kteří by byli nuceni vykonávat pouze rutinní činnosti, na jejichž vykonávání je možné naprogramovat autonomní systém.
- Zvýšení produktivity práce pracovníků zákaznického servisu – zajištění, že je vždy k dispozici dostatečný počet pracovníků tak, aby bylo požadavky zákazníků zpracovávány a řešeny rychle a správně.
- Lepší pracovní zkušenost pro pracovníky – je zajištěno, že zaměstnanci mají k dispozici správné nástroje, aby mohli vykonávat svou práci co nejefektivněji pro zákazníka, ale zároveň aby jim poskytnuté nástroje zvyšovali pracovní komfort.
- Zlepšení zkušenosti pro zákazníka – pracovníci mají plný přístup k údajům o zákazníkovi, včetně kompletní zákaznické historie a mohou tedy zajistit, že služby, které jsou zákazníkovi nabízeny jsou pro něj relevantní. Například pokud zákazník používá v celém podniku operační systém Linux, nebude mu pracovník zákaznického servisu nabízet pomoc, která by byla relevantní k systému Windows.
- Větší zapojení zákazníka – doby, kdy zákaznický servis fungoval jako jednostranná komunikace, kdy zákazníci byli iniciátory jsou dávno pryč. Pracovníci zákaznických servisů jsou nyní aktivně zapojeni do interaktivních komunikací se zákazníkem například pomocí sociálních sítí.
- Lepší schopnost udržení si zákazníků – díky poskytování vyšší kvality zákaznického servisu se snižuje pravděpodobnost, že zákazníci přejdou ke konkurenci, zejména pokud jde o zboží, které lze snadno nahradit. V takových případech je klíčovým faktorem, který odlišuje jednotlivé podniky, právě kvalita poskytovaného zákaznického servisu.

### 6.3.5. Softwarové aplikace na podporu zákaznického servisu

Softwarových nástrojů, které umožňují efektivněji pracovat se zákaznickým servisem je v dnešní době celá řada. Podnik by měl opět provést hodnocení a určit, jaké funkce by měl nový systém splňovat a co by měl být jeho hlavní cíl, stejně jako u předchozích komponent. Níže budou rozebrány některé funkce, které mohou softwarové nástroje nabízet.

- Správa aktivity – umožňuje pracovníkům servisu hodnotit jejich pracovní vytížení, seznam úkolů a přiřazení priority jednotlivým úkolům. Dále pak koordinace jednotlivých úkolů s dalšími pracovníky. Některé systémy mají funkci, kdy jsou aktivní úkoly v podobě fronty a jeden z pracovníků ve funkci dispečera přiřazuje příchozí požadavky na jednotlivé pracovníky, zpravidla podle vytíženosti a zkušeností. Tyto systémy také často umožňují nastavení systému upozornění, které podle předem nastavených pravidel notifikují o dodržení nebo naopak nedodržení například KPI nebo TTR.
- Správa pracovníků – umožňuje správně řídit počet potřebných techniků zákaznického servisu tak aby nedocházelo k podstavu a tím pádem k nespokojenosti zákazníků. Druhým extrémem je, že je pracovníků nadbytek a tím pádem se zvyšují náklady pro podnik, což je opět nežádoucí stav. Systémy obvykle mají podporu dashboardů, které dovolují graficky znázornit objem práce pro jednotlivé pracovníky a tím pádem je situace pro manažera snadněji zhodnotitelná. Avšak graf může poskytnout pouze omezené informace o náročnosti požadavků, které servisní pracovníci plní. Proto je důležité posuzovat míru pracovní náplně v kontextu skutečné náročnosti úkolů, které mají vykonávat.
- Přiřazení úkolů – toto souvisí s předchozí funkcionalitou a prací dispečera, který by měl příchozí požadavky distribuovat. Jedním z parametrů přiřazení úkolu může být například znalost jazyka, takže pokud je zákaznický servis mezinárodní nebudou všichni pracovníci stejně jazykově vybaveni a podle toho může probíhat přiřazování úkolů. Dalším kritériem pak může být technická obtížnost nebo pokud musí být úkol přiřazen expertovi na danou doménu, hlavně v případě úkolů s vysokou prioritou. Některé podniky také adaptovaly

strategii, že významní zákazníci mají i dedikovaného pracovníka zákaznického servisu, který je se zákazníkem v užším kontaktu a zná jeho technické řešení, tím pádem je schopen poskytnout rychlejší pomoc.

- Řízení zákaznických komunikací (CCM) – zaměřuje se na zdokonalení komunikace se zákazníkem v rámci celého procesu, včetně vytváření, doručování, skladování a získávání zpětné vazby v interaktivní formě jak od odchozích, tak od příchozích komunikací se zákazníkem. Cílem Customer Communication Management (CCM) je umožnit zákazníkovi komunikovat prostřednictvím různých komunikačních kanálů, jako jsou SMS, e-maily, sociální sítě, online formuláře a další.
- Samoobslužný zákaznický servis – atraktivní alternativa pro podniky díky možnosti delegování zodpovědnosti na zákazníka. Dalším důvodem je šetření nákladů za pracovníky, jelikož jednoduché rutinní činnosti, jakými může být například změna údajů může zákazník vykonat sám, aniž by musel kontaktovat zákaznickou podporu.
- Eskalační body a řízení priority požadavků – další důležitou a užitečnou funkcí je řízení eskalace a nastavení priority příchozích požadavků. Je logické, že ne všechny příchozí požadavky mají pro zákazníka stejnou důležitost, a proto je potřeba aby používaný systém umožňoval tuto skutečnost zohlednit. Další důležitým pojmem je eskalace, která nastává v případě potřeby řešení problému pomocí zapojení dalších pracovníků zákaznického servisu, tedy horizontálně nebo vertikálně, kdy je nutné zapojit management, nebo vyšší stupně technické podpory jakými je R&D. U obou případů jak eskalace, tak priorit je nutné, aby byly správně definovány interní firemní procesy a tím pádem byla eskalační politika účinná a efektivní.

Nedá se jednoznačně říct, že některý z CRM nástrojů je významnější nebo méně významný. Vše záleží na konkrétním podniku a na jeho očekáváních. I přestože by se na jednu stranu mohlo zdát, že operativní CRM je stěžejní, protože má přímý dopad na zákazníka, je tato problematika složitější. Jelikož operativní část systému dodává data pro část analytickou, je možné díky nim nejenom možné zkoumat již provedené

operace, je ale i možné zařadit prediktivní analýzu, tedy předvídat a cílit na potenciální zákazníky a potenciální potřeby a takové výsledky pak zahrnout do strategických plánů, a tedy do strategického CRM. Největší sílu mají takové softwarové nástroje, které jsou dostatečně modulární a jsou v případě CRM schopné nabídnout zákazníkovi vše, co potřebuje nyní nebo může potřebovat v budoucnu. Samy společnosti nabízející CRM by měly využívat své vlastní nástroje, aby poskytly svým zákazníkům ten možná nejlepší uživatelský a zákaznický prožitek.

#### **6.4. Kolaborativní CRM**

Neméně důležitým typem, ve srovnání s předchozími typy je kolaborativní CRM. Jak uvádí Monday.com je hlavním cílem kolaborativního CRM zefektivnění komunikace mezi odděleními, které mají přímo na starosti zákazníka a tím pádem zmenšit množství interních bariér mezi odděleními. Mezi taková řadíme kromě oddělení zákaznického servisu, obchodu a marketingu i třeba oddělení technické podpory a prodejce a distributory. V závislosti na nastavení procesů v rámci podniku může kolaborativní CRM představovat také vstupní bránu, kterou zákazníci kontaktují podnik. Klíčové funkce pro kolaborativní CRM je kombinace telefonních nástrojů, zasílání emailů, dále také sdílení souborů a správa dat.

Jak uvádí CRM.org mezi dvě hlavní části kolaborativního CRM řadíme řízení interakcí a řízení komunikačních kanálů.

- Řízení interakcí – díky sdílení informací o zákazníkovi je podniku umožněno vytvořit co nejlepší postup, takzvané best practice z pohledu, kdy je nejvhodnější zákazníka kontaktovat, ohledně čeho a pomocí jakého komunikačního kanálu. Díky synchronizaci dat napříč organizačními jednotkami je pak docíleno toho, že každý aspekt komunikace je vzájemně provázaný, zákaznický servis disponuje důležitými informacemi, na jejichž základě dokáže adekvátně reagovat v daném kontextu, s cílem poskytnout zákazníkovi špičkovou službu.
- Řízení zákaznických komunikací – navazuje na předchozí typ, jedná se o optimalizaci spokojenosti zákazníka skrz každý komunikační kanál. V tomto typu je také často využíváno strojové učení, umělá inteligence a analýza dat, tedy nástroje, které jsou součástí analytického CRM a nyní jsou zde prakticky využity.

Analýza toho, co shromážděná data znamenají se zde přeměňuje na konkrétní akce a činy.

Schématické vyjádření praktické aplikace kolaborativního CRM je k dispozici na Obrázku 6. V centru dění je opět zákazník, který najde informace o produktu na internetu, koupí si je v místním obchodě, za což obdrží body na svou zákaznickou kartu a poté jde a informuje o své zkušenosti zákaznický servis nebo diskusní fórum. Je zde patrné, že se do kolaborativního CRM zapojuje logistika, zákaznický servis ale i prodej a marketing.



Obrázek 6: Schéma kolaborativního řízení vztahů se zákazníky (Zdroj: autor, převzato z Mills, 2004)

Jak dále uvádí Mills(2004) tradiční proces řízení vztahu se zákazníky byl formován pomocí jednotlivých činností prodejců a výrobců. Zákazník již nevnímá jako dostatečnou hodnotu pouze co možná nejnižší cenu výrobku, ale je ochoten zaplatit prémiovou cenu, pokud produkt nebo poskytnutá služba uspokojí jeho potřeby zvláště přesvědčivým způsobem. Z toho vyplývá že pokud chceme, aby obchodní vztah nebo transakce zanechala v zákazníkovi co nejlepší dojem, je nezbytné, aby všechny struktury prodejního řetězce pracovaly společně na velmi vysoké úrovni kvality poskytovaných služeb. Získání nového zákazníka je pět až osm krát dražší než udržení si stávajícího a z toho důvodu je potřeba, aby firmy byly schopny zapojit všechny dostupné nástroje právě k udržení si

zákazníků stávajících. Podle Millese by se tedy kolaborativní CRM dalo považovat právě za spojnicí a nástroj, díky němuž je vytvoření dlouhodobých vztahů se zákazníkem snazší a efektivnější.

Pokud mluvíme o kolaborativním CRM není možné nezmínit pojem vertikální marketing, který je jeho základem. Jedná se o harmonické propojování marketingových nápadů podél hodnotového řetězce tržního systému, což umožňuje lepší využití spotřebitelské poptávky zároveň ekonomičtější distribuci. Vertikální marketing tedy koordinuje kontrolu a regulaci firemních aktivit zaměřených na trh.

Spotřebitelé mají z kolaborativního CRM největší prospěch díky optimalizaci nákladů a zisků. Kolaborativní aktivity, jakými jsou spotřebitelský řetězec, řízení prodeje a dohled na zásoby spravované dodavatelem zvyšují dostupnost produktu pro spotřebitele. Na druhou stranu prodejci a výrobci mohou profitovat ze stálých zákazníků díky tomu dosahovat růstu zisků. Na jedné straně je toho možné dosáhnout díky snižování nákladů v průběhu celého prodejního procesu pomocí optimalizace logistických procesů a na straně druhé se nachází spotřebitelsky orientovaný produktový mix a nové marketingové koncepty, které přitahují nové zákazníky a zároveň vedou k navýšení nákupů od stávajících zákazníků. Předpokladem k tomu je strukturální změna na obou stranách, jejímž cílem by měla být větší oddanost zákazníků značce a jejím výrobkům. Není možné opomenout ani skutečnost, že stabilita v zákaznických vztazích přispívá k vyšší realizovatelnosti celoživotní hodnoty zákazníka.

Níže budou popsány hlavní oblasti, ve kterých je možné efektivně aplikovat kolaborativní CRM, tak, jak bylo zmíněno v úvodu:

- Prodejní marketing – příležitosti k vytváření hodnoty v prodeji produktů roste s mírou spolupráce mezi partnery, zatímco data o spotřebitelích mohou být využita především výrobcem. Kvantitativní a kvalitativní průzkum trhu provedený skrz výrobce může být základním nástrojem pro přizpůsobení produktového mixu tak, aby co nejlépe odpovídal potřebám zákazníka.
- Logistika – konkrétním cílem v logistice je eliminace neefektivnosti, ke které může docházet v důsledku špatné koordinace procesů v dodavatelském řetězci. Příklad toho je situace, kdy produkty nebo informace zbytečně leží ladem nebo

při existenci zbytečných vyrovnávacích zásob. Hlavním cílem je optimalizace dodavatelského řetězce prostřednictvím přechodu k systému zaměřenému na zákazníka, což by mělo vést k úspoře nákladů a zlepšení celkové efektivity procesů.

- Prezentace produktu v obchodě i online – oba typy jsou v dnešní době ruku v ruce a jsou si navzájem prospěšné. Maloobchodníci vystavují zboží uskupené podle produktů a produktových skupin. Na webových stránkách obchodníka může výrobce poskytovat dodatečné informace o produktech. Na druhou stranu i výrobci mohou poskytovat informace, kde je daný produkt k zakoupení a odkazovat na prodejce.
- Programy na udržení zákazníka – příkladem takových programů může být například zákaznická nebo věrnostní karta a jedná se o další ze způsobů spolupráce pro zvýšení celkového potenciálu. Zákazníkům je v těchto programech obvykle nabídnuta sleva a prodejci a výrobci mají na oplátku k dispozici data o spotřebitelském chování. Dále dochází k posilování věrnosti ke značce nebo obchodníkovi, jelikož věrní zákazníci bývají oceňováni hodnotnějšími slevami a bonusy. Tím pak vznikají příležitosti pro maloobchodníka i výrobce k identifikaci obchodních segmentů, které jsou ziskové pro oba.
- Zákaznický servis – ani v oblasti zákaznického servisu není možné se vyhnout spolupráci mezi maloobchodníkem a výrobcem. Je to právě zákaznický servis, ve kterém se mohou uplatnit strukturální změny, které mohou být dále využity ve vztahu se zákazníkem. Příkladem toho jsou například call centra nebo doručovací servis. Mnoho z informací o samotném produktu může zákazník získat pouze od výrobce, a proto je důležité, aby se zákazník mohl případně obrátit na zákaznický servis a získat tak specifické informace o produktu. Kvalitní zákaznický servis hraje ve hře o loajalitu zákazníků významnou roli. Údaje získané o zákazníkovi z různých kontaktních bodů lze společně analyzovat a použít pro společně řízený přístup ke spotřebiteli.

#### **6.4.1. Strategie kolaborativního řízení vztahů se zákazníky**

Mills(2004) se zabývá i další částí tedy kdy se z kolaborativního CRM stává strategické kolaborativní CRM. Dochází k tomu v případě, je správně využita příležitost pro vytváření hodnoty pro zákazníka v kontextu komplexního řízení zákazníků. Pokud se jedná o dlouhodobé spolupráce, lze je označovat jako strategické sítě, strategické aliance nebo strategické koalice, čímž se odlišují od tradičních firemních spoluprací, které jsou zpravidla krátkodobé a kontextu celé korporace zcela bezvýznamné.

Slovo strategický tedy označuje nový způsob korporátní spolupráce. Vnitřní zdroje jsou jen zřídka dostatečné k tomu, aby uspokojily výzvy rozvíjejícího se trhu. Spolupráce se jeví jako rozumná, protože zlepšuje schopnost reagovat na neustále se měnící trhy, technologie a měnící se preference spotřebitelů. Navíc se zdá, že spotřebitelé tváří v tvář rozšiřující se nabídce zboží a služeb požadují hodnotu, kterou si podle nich zaslouží, jelikož mají na výběr z více variant stejného produktu mají větší volbu ve svých možnostech. Z toho vyplývá, že sjednocení zdrojů tak, aby se naplnilo očekávání spotřebitelů se jeví jako logický krok.

#### **6.4.2. Nástroje kolaborativního managementu pro řízení vztahu se zákazníky**

V následujícím textu budou popsány nástroje, které mají v kontextu spolupráce největší význam podle Millse(2004):

- Co-marketing – je založen na ne hierarchické spolupráci mezi jednotlivými výrobci a prodejci v marketingu a propagaci. Hlavním důvodem je vytváření loajality v image značek a produktových řad. Toho je docíleno skrze sdílenou implementaci tržních konceptů orientovaných na zákazníka, konkrétně pak analýzou spotřebitelských studií v kontextu průzkumů trhu a benchmarkingu a lze tak odhalit velký potenciál, na němž mohou být založeny specializované podpory prodeje. Koncept co-marketingu na druhou stranu vyžaduje, aby u všech účastníků došlo ke změně smýšlení a jednání. Výkonost a návratnost musí být rovnováže, takže každá ze stran může do vztahu přinést silné stránky, aby společně upokojily požadavky spotřebitele. Tento koncept umožňuje oddělení marketingu a prodeje pracovat společně na identifikaci společné strategie a posílení pocitu sounáležitosti, což je klíčové pro společnou odpovědnost za úspěch značky.



- Správa kategorií – tento pojem se objevil již koncem osmdesátých let jakožto další možnost vývoje produktového managementu, ve kterém byla v té době orientace na spotřebitele často opomíjena. Správa kategorií je přístupem k systematické optimalizaci sortimentu prodeje. Celá produktová škála je rozdělena do kategorií, kde důležitým parametrem je vnímání zákazníkem. Z toho tedy vyplývá, že produkty, u kterých si zákazníci myslí, že patří k sobě jsou shlukovány do skupin. Kategorie jsou řízeny jako strategické obchodní jednotky, s cílem zvýšit užitečnosti pro zákazníky a tím pádem zvýšit ziskovost.
- Průzkum společného trhu – efektivní management kategorií jako strategické obchodní jednotky je nemyslitelný bez detailní znalosti zákazníka a zkoumání podobností vyskytujících se na trhu. Často se stává, že maloobchodníci nemají detailní porozumění o trendech a přáních spotřebitelů v důležitých kategoriích produktů. Úkolem průzkumu trhu je poskytnout diferencovanou analýzu struktury zákazníků a spotřebitelského chování s cílem získat jasnou segmentaci trhu. Díky tomu je umožněno zacílení na identifikované skupiny zákazníků pomocí vhodného zboží a služeb. Základními ukazateli jsou rozložení kupní síly, věk nebo struktura domácností zákaznických skupin. Kromě toho analýza jednotlivých nákupů umožňuje diferencovaný pohled na chování spotřebitelů.
- Další programy pro udržení zákazníků – tyto programy nabízejí další možnost pracovat společně v prodeji, zisku a zabezpečení zákazníků. V marketingovém mixu existuje mnoho nástrojů pro udržení zákazníků v závislosti na zaměření, zvýšení interakce nebo spokojenosti a omezení bariér zamezujícím změně s cílem zvýšení možností pro spolupráci. V produktové politice se například jedná o společný vývoj produktů, společné nabídky na doplňkové služby a garance výkonnosti stejně tak jako služby, které mohou potenciálně ještě více zvýšit hodnotu. V cenové politice se jedná o principy věrnostních karet, nastavování ceny zboží na základě předchozího průzkumu trhu a v neposlední řadě jsou to systémy slev a bonusů. V rámci komunikačních politik se poté jedná o emaily adresované konkrétním příjemcům, společný online marketing

a další. Výše zmíněné nástroje se dají kombinovat mezi sebou a díky spolupráci mohou jak výrobce, tak prodávající společně sdílet náklady na marketing, což je výhodnější, než kdyby každá ze stran samostatně investovala do vlastní marketingové kampaně.

### **6.4.3. Měření výkonnosti**

Způsoby měření a vyhodnocení výkonnosti by měly být odrazem společného rozhodnutí obchodních partnerů a mělo by realisticky odrážet celý projekt. Jedním z takových nástrojů je Balanced Scorecard, což je nástroj výkonnosti podniku, který umožňuje kontinuální měření výkonnosti. Základní myšlenkou je zde, že ekonomický úspěch lze odvodit z faktorů, které stojí za finančními cíli a v konečné míře určují úspěch. Balanced Scorecard nejenomže zlepšuje průhlednost výnosnosti podniku, ale bývá také využívána jako systém managementu s primárně strategickými, a především implementačními úkoly. Ve Spojených Státech Amerických někteří maloobchodníci umožňují svým dodavatelům nahlížet do Scorecard, aby posléze výrobci mohly sladit své cíle a cíle produktové skupiny.

## **7. Efektivita využití**

Slovo efektivita se stalo oblíbeným a používaným pojmem, pro popsání žádoucího stavu, kterého chceme dosáhnout. Je používán v mnohých oblastech a na denní bázi se setkáváme s pojmy jako efektivní komunikace, efektivní proces nebo energetická efektivita. V literatuře se vyskytuje několik definic slova efektivita, například podle mezinárodní normy ISO 9000 je efektivita „*Rozsah, v jakém se realizují plánované činnosti a dosahuje se plánovaných výsledků.*“ (Dqsglobal.com). Českými synonymy tohoto slova jsou účinnost nebo působivost. Efektivita neboli účinnost je pak chápána jako „souhrnné vyjádření konkrétního účinku nějakého efektu nebo i vícera různých vzájemně působících efektů“ (Itbiz.cz) Zjednodušeně se tedy dá říct, že efektivita je maximalizace výstupů za použití minimálních vstupů, respektive snaha o dosažení maximální účinnosti s dostupnými zdroji.

### **7.1. Efektivní využití softwarových nástrojů**

Tak jako v každém odvětví je i v případě CRM softwarových nástrojů slovo efektivita hojně skloňováno. Každý uživatel chce, aby byl software, který používá efektivní, to znamená, aby co možná nejvíce naplňoval jeho potřeby a poskytoval mu co nejvíce výhod

pro jeho práci. Snaží se tedy najít takovou skladbu funkcí a parametrů, která tomu bude co nejvíce odpovídat. Jelikož se jedná o software používaný komerčně je pro mnohé podniky jedním ze základních ukazatelů cena, a to ve smyslu maximalizace výnosů, v tomto případě přínosů při použití CRM softwaru. Jelikož správná implementace a použití CRM má přímý dopad na zisky firmy ve smyslu, že pokud jsou procesy díky CRM správně nastaveny, dochází k maximalizaci návratu vložených nákladů. Firma se nyní musí zaměřit na hodnocení svých dosavadních strategií a nástrojů pro budování vztahů se zákazníky. Je nutné zjistit, zda tyto strategie efektivně pokrývají specifické potřeby firmy, nebo je třeba zvážit změnu nástrojů pro dosažení stanovených cílů.

Tím, jak dosáhnout efektivního použití CRM softwaru se zabývá mnoho výrobců a poskytovatelů softwarových nástrojů. PandaDoc například uvádí 5 pilířů efektivního využití softwaru na podporu vztahů se zákazníky a těmi jsou:

- Důslednost – sebelepší a sebevýkonnější CRM software nebude fungovat efektivně a správně, pokud nebude pravidelně využíván všemi členy týmu. Například PandaDoc uvádí, že okolo 30%-60% CRM projektů selže jenom proto, že se uživatelé nejsou schopni správně adaptovat na jeho používání a tím snižují jeho účinnost. Tomuto je nutné předcházet, a to právě tím, že jsou členové týmu zapojeni do celého životního cyklu CRM projektu, jsou s projektem dostatečně seznámeni a je jim poskytnuto odpovídající školení. Z tohoto pohledu je také důležité, aby se při výběru softwaru přihlédlo k tomu, jak uživatelsky přívětivý je, aby jej budoucí uživatelé vůbec byli schopni použít.
- Uživatelská oprávnění – aby bylo zabráněno únikům dat a byla zajištěna jejich integrita a důvěrnost, je zapotřebí, aby CRM systém nejenom umožňoval nastavení různých úrovní uživatelských oprávnění, ale aby byla tato oprávnění správně nastavena, tedy aby byl využit potenciál této funkcionality. Je také žádoucí, aby byly prováděny pravidelné audity k zajištění, že nastavení přístupů jsou správná a aby bylo důsledně dbáno na zamezení přístupu k citlivým informacím uživatelům, kteří již nepotřebují mít k informacím přístup nebo dokonce již nejsou zaměstnanci společnosti.

- Správnost dat – důležitost toho aby data, která jsou CRM systémem zpracovávána a využívána k dalším statistikám jsou správná, bylo již diskutováno v předchozích kapitolách diplomové práce. Podle Salesforce je 91% dat, která jsou vkládána do CRM neúplných a až 70% jich je bezcenných do jednoho roku od vložení, tedy informace v nich obsažené jsou bezcenné. Možností, jak se vyhnout tomuto problému je vybrat takový CRM software, který má správu dat a umožňuje jejich obohacování a kontrolu jejich správnosti. Jednou z takových funkcí může například nalezení duplikovaných nebo chybějících hodnot a oprava takových dat. Těmito procesy by se pak dále měl zabývat datový analytik, který by měl správnost dat kontrolovat a zajišťovat.
- Reporty – hlavní tažnou silou CRM softwaru a dat v něm uložených je možnost vytváření dashboardů a reportů. Žádný uživatel nechce při analýzách procházet gigabyty dat manuálně, proto je vhodné, aby software umožňoval vytváření reportů. Reporty usnadňují sledování trendů a výchylek a odhalování potenciálních problémů nebo naopak příležitostí.
- Integrace – dalším způsobem k zajištění větší efektivnosti CRM systémů je integrace s dalšími systémy. Pokud kórový systém neposkytuje vše, co potřebujeme, je dobré se zajímat, zda nenabízí integraci s dalším systémem, který požadované funkce má a poskytuje(PandaDoc.com).

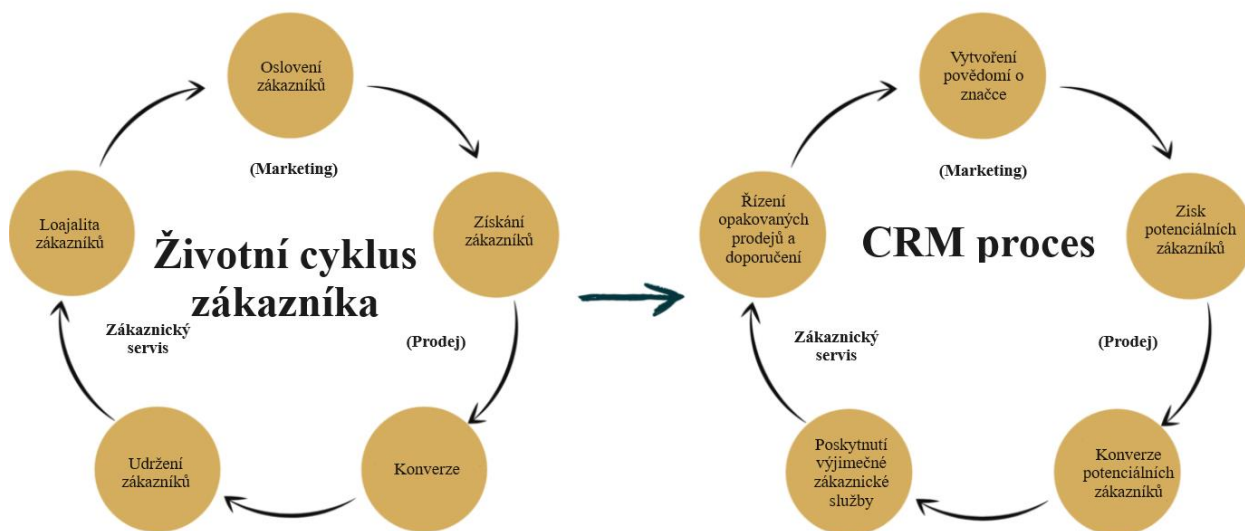
Dalším z pohledů, jak zvýšit účinnost CRM softwaru je vytvoření úspěšné strategie na řízení vztahů se zákazníky. Jak uvádí Monday.com vytvoření takové strategie je naprosto stěžejní v jakékoliv plánování na využití CRM platformy. Oba pojmy spolu souvisí, jelikož začít využívat tak komplexní software bez jakékoliv strategie je jako řídit loď bez kormidla. K úspěšnému použití CRM patří definování, kam se chceme s jeho pomocí dostat a jakých cílů dosáhnout. Podpora vztahů se zákazníky je celopodniková strategie, která má za úkol obohatit vztahy se zákazníky, dosáhnout růstu příjmů a nakonec zvýšit zisk pomocí konkrétních akcí a technologií. Kompletní CRM cyklus obsahuje několik klíčových fází, které slouží k řízení a zlepšování vztahů se zákazníky napříč prodejními, marketingovými a zákaznickými aktivitami.

- Oslovení zákazníků – prvním krokem pro úspěšnou strategii je rozšíření povědomí o značce pomocí různých marketingových kanálů jako jsou sociální media a placené reklamy.
- Akvizice – další fáze zahrnuje oslovení potenciálních zákazníků a jejich získání pro další spolupráci.
- Konverze – jakmile jsou potenciální zákazníci získáni, přesouvá se pole zájmu na jejich přeměnu ze zákazníků potenciálních na zákazníky platící prostřednictvím cíleného prodeje a marketingového úsilí.
- Udržení zákazníků – dalším krokem po úspěšném získání zákazníků je jejich udržení díky poskytnutí vynikajícího zákaznického servisu a vysoké úrovni celkových služeb. Důležitá je také cílená a komunikace, která je efektivní a neobtěžuje zákazníka zbytečně nevyžádanými zprávami a informacemi.
- Loajalita zákazníka – budování loajality zákazníků je poslední fází CRM strategie, jejímž úkolem je vytvářet dlouhodobé efektivní vztahy se zákazníky, které zajistí prosperitu obou stranám.



Obrázek 7: Životní cyklus zákazníka (Zdroj: autor, převzato Zenbook.com, 2023)

Pokud budeme mluvit o CRM procesu, je to převedení tohoto konceptu v akci. Jedná se o hmatatelné kroky, které musí organizace podniknout, za účelem představení značky zákazníkovi a následně, aby se z takového zákazníka stal zákazník, který se vrací. Jak je patrné na Obrázku 7, je prvním krokem oslovení zákazníků a jejich následné získání. Toho je dosaženo za pomoci CRM platformy a její podpoře marketingových procesů a kontaktů. Na Obrázku 8 níže je zobrazena možná podoba konkrétních kroků a transformace CRM cyklu na CRM procesy.



Obrázek 8: Životní cyklus zákazníka vs CRM proces (Zdroj: autor, převzato Zenbook.com, 2023)

CRM proces vyžaduje společné úsilí od oddělení marketingu, prodeje a zákaznického servisu a jedná se o následující pět kroků.

- Vytvoření povědomí o značce – prvním krokem pro získání nových zákazníků je představení nabízené značky a výrobku. To má zpravidla na starosti marketingový tým, který využívá CRM platformu pro získání informací o zákaznících, jejich rozdělení a vytváření marketingových kampaní. Díky přístupu k datům v reálném čase mohou marketéři vytvářet cílové skupiny na základě demografických údajů, které mají k dispozici.
- Zisk potenciálních zákazníků – tento krok má na starosti marketingový nebo prodejní tým. Na straně marketingu se může jednat o iniciativu na webových stránkách společností, aby potenciální zákazníci poskytli svou emailovou adresu za účelem zaslání Newsletteru nebo zapojení se do soutěže. Naproti tomu obchodní tým může být potenciálním zákazníkům k dispozici v podobě online chatu, kde bude odpovídat na otázky o produktu nebo službě.
- Konverze potenciálních zákazníků ve skutečné zákazníky – po tom, co společnost úspěšně zaujala cílovou skupinu, přichází okamžik, kdy se z těchto potenciálních zákazníků stávají zákazníci skuteční. Aby toho bylo dosaženo, je nezbytné, aby obchodní tým byl schopen správně odhadnout úroveň ochoty zákazníka koupit si výrobek. CRM aplikace je užitečná i v této fázi, protože může

poskytnout historická data z minulých úspěšných prodejů, což umožňuje obchodnímu týmu identifikovat klíčové faktory, které vedly k uzavření prodeje.

- Poskytnutí výjimečné služby a zákaznického servisu – po dokončení procesu a získání zákazníka, je důležitým krokem poskytování zákaznického servisu. Jak uvádí Zendesk.com, je to právě zákaznický servis a jeho kvalita kdo rozhoduje o tom, zda se zákazník vrátí a provede další nákup. Pro většinu zákazníků je rozhodující rychlost vyřešení jejich požadavku a problému. Na druhou stranu špatný zákaznický servis má negativní dopad na celá proces nákupu pro zákazníka a může vést i k poškození značky, jak bylo zmíněno výše na příkladu se společností Dell.
- Řízení opakovaných prodejů a doporučení výrobků – konečným krokem je aktivní řízení dalších prodejů a pokud možno přesvědčení zákazníka, aby si příště zakoupil produkt lepší a dražší. Jedním z možných způsobů dosažení tohoto cíle je posílání personalizovaných emailů obsahujících nabídku výrobků, které byly pečlivě vybrány pro konkrétního zákazníka.

## **7.2. Efektivita procesů**

Dalším aspektem efektivního využití jakéhokoliv nástroje je také závislost na interních procesech organizace, které daný software podporuje. Stejně jako je tomu s daty, kdy výsledek analýzy je závislý na čistotě a správnosti dat, která jsou pro analýzu využívána. Pokud se zdá, že procesy nejsou efektivní a nedosahují očekávaných výsledků, je nutné provést analýzu efektivity těchto procesů. Pokud se podnik rozhodne měřit efektivitu procesů, poté je zapotřebí zvolit vhodné metriky a jejich hodnoty následně vyhodnocovat. Obecně se dá procesní metriky rozdělit do čtyřech kategorií a to čas, náklady, kvalita a spokojenost zákazníků. Metrika času měří to, jak dlouho trvají jednotlivé části procesu a jak dlouho trvá celý proces dokončit. Metrika nákladů měří, kolik proces generuje nebo spotřebovává z hlediska peněz, jako jsou provozní náklady, výnosy nebo zisk. Metrika kvality měří, jak dobře proces splňuje standardy nebo specifikace svých výstupů, jakými jsou například chybovost a výtěžnost. Poslední metrika je metrika spokojenosti zákazníků, objektivním výstupem by měla být míra spokojenosti zákazníků nebo zainteresovaných stran s nastoleným procesem. Ukazatelem toho je například míra loajality a udržení si zákazníka.



K samotnému posouzení je využíván procesní benchmarking nebo porovnání procesu proti standardu. Benchmarking může být proveden buď interně, porovnáváním procesů v rámci organizace, nebo externě, porovnáváním procesů s procesy jiných organizací. Díky benchmarkingu lze identifikovat mezery, silné a slabé stránky a příležitosti. Na základě získaných závěrů porovnáním je možné posoudit efektivitu implementovaného procesu a v případě potřeby navrhnout úpravy, které zvýší jeho efektivitu.

V další části budou podrobně popsány parametry, které mohou pomoci k posouzení toho, zda by konkrétní softwarové nástroje poskytly pomoc při zefektivnění procesů, které jsou ve firmě nastaveny a také pomoci firmě posoudit, jaký z dostupných softwarových nástrojů bude nejlépe odpovídat jejich konkrétním potřebám. Samotný softwarový nástroj k dosažení úspěchu v řízení vztahů se zákazníky není dostatečný. Je nezbytné zajistit správné nastavení všech procesů, které jsou klíčové pro efektivní fungování strategie řízení vztahů se zákazníky a pro koordinaci softwarového nástroje, který tyto procesy podporuje.

## **8. CRM softwarové nástroje pro efektivní řízení vztahů se zákazníky**

V následující části se bude diplomová práce zabývat softwarovými nástroji, které mají za úkol usnadnit podnikům nelehký úkol, kterým je řízení vztahů se zákazníky a napomoci optimalizaci podnikových procesů. Pro dosažení úspěchu v dnešní konkurenčním prostředí je klíčové, aby firma věnovala pozornost vztahům se zákazníky a využívala softwarové nástroje k jejich podpoře. Na trhu v současnosti velké množství těchto nástrojů, a ne každý je vhodný pro všechny, a tak stojí podnik před nelehkým úkolem vybrat takový nástroj, který v co nejvyšší míře naplní jeho očekávání a zároveň poskytne i další možnosti, které umožní udržovat a rozvíjet vztahy se zákazníky na vyšší úrovni. Níže budou popsána kritéria, podle kterých budou jednotlivé nástroje následně srovnány. Tato část neslouží k tomu, aby byl vybrán ten nejlepší nebo nejlevnější nástroj, cílem je předložit takový přehled, který by mohl sloužit jako výchozí bod pro rozhodování firem, jak mohou být popsané parametry nápomocné k efektivnímu využití.

### **8.1. Hodnotící kritéria**

Kritéria hodnocení byla vybrána na základě průzkumu trhu a také na základě vlastní zkušenosti autorky práce se požadavky na systém CRM. Nelze stanovit jednotná kritéria,

která by vyhovovala všem. Proto budou rozebrána a diskutována základní kritéria, která jsou podle autorky práce a studovaných zdrojů klíčová pro efektivní využití.

### **8.1.1. Možnost SaaS a on-premise**

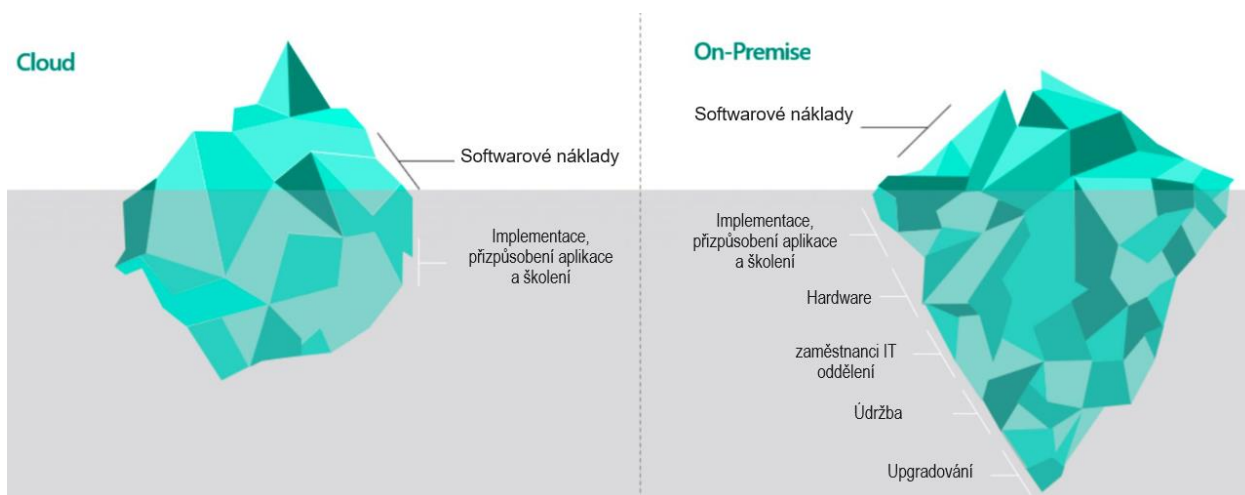
Ve chvíli, kdy se firma bude rozhodovat o koupi nového softwaru bude zvažovat i způsob, jakým je software provozován. Kromě tradičních řešení, kdy je software provozován na premisách firmy, zaznamenala v posledních letech masivní nárůst popularity řešení cloudová, respektive provozované na straně poskytovatele služby, označovaná jako SaaS, z anglického Software as a Service. Toto označení znamená, že software je plně hostován na straně poskytovatele služby, který zodpovídá, za běh a správu. To je zároveň i největší rozdíl mezi on-premise řešení, tedy řešením hostovaným přímo u zákazníka, a SaaS. Výběr nejvhodnějšího typu softwaru pro firmu závisí na mnoha faktorech, jako je rozpočet, cíle, požadavky na zabezpečení a firemní kultura. Níže jsou uvedeny hlavní rozdíly, které je potřeba vzít v úvahu, při výběru mezi on-premise a SaaS řešení(Entities.io).

- Implementace a přístupnost – pokud se zákazník rozhodne pro SaaS řešení bude pro něj provoz celého řešení snadný, jelikož celý software je hostován jako služba na straně poskytovatele a zákazníkovi je zprostředkován pomocí internetu, respektive pomocí webového prohlížeče. Díky tomu je pro uživatele zpravidla snadné začít software používat okamžitě po zaplacení licenčního přístupu a minimální konfiguraci. Naproti tomu, pokud se jedná o implementaci on-premise solution čeká firmu mnohem delší proces, ve kterém bude muset plánovat nejen celkové zdroje, ale také čas, který může implementaci obětovat. Další nezanedbatelnou položkou je hardware, do kterého bude muset firma investovat a pracovníci, kteří budou mít na starost jak hardware, tak software a jeho správu a udržování.
- Náklady a rozpočet – SaaS řešení znamená zpravidla menší vstupní náklady, jelikož funguje na bázi předplatného, které je účtováno v měsíčních nebo ročních periodách, podle druhu licence, počtu uživatelů nebo dostupných funkcí. Tradiční on-premisová řešení jsou velmi nákladná, jelikož nejde pouze o počáteční náklady na hardware, ale je třeba započítat i náklady na implementaci a konfiguraci. Dalším

nákladem jsou průběžné náklady na údržbu a také náklady na IT specialisty, kteří infrastrukturu spravují.

- Údržba a podpora – V případě SaaS jakožto služby, která je poskytována externí firmou nemá zákazník na starost údržbu a podporu aplikací. Je to právě poskytovatel služby, kdo je zodpovědný za to, že je služba dostupná a v případě problému i za obnovu ze zálohy. Je potřeba se ujistit, že poskytovatel služby dodržuje předpisy a poskytuje dostatečné zabezpečení dat. Naproti tomu u on-premise řešení musí být firma více či méně soběstačná co se týče podpory a údržby. I přestože součástí většiny softwarových aplikací je i zákaznická podpora, za samotnou údržbu a instalaci upgradů jsou zákazníci většinou zodpovědní sami. Stejně tak, pokud se zákazník dostane do problému a bude potřeba systém obnovit ze zálohy, je za to zákazník zodpovědný sám. Na druhou stranu má zákazník větší kontrolu nad svými daty a dodržováním předpisů a norem je zcela v jeho kompetenci.
- Škálovatelnost – Jednou z největších výhod SaaS řešení je právě škálovatelnost, tedy možnost snadné rozšiřitelnosti softwaru podle potřeb firmy. Většina dodavatelů umožňuje upgradovat a přidávat licence, servery nebo další uložení po celou dobu předplatného. Pokud aplikace běží jako on-premise škálovatelnost je obvykle složitější a vyžaduje větší plánování a náklady pro zákazníka. Z tohoto důvodu není on-premise řešení ideální pro zákazníka, který plánuje rozšiřování. On-premise řešení nemá takovou flexibilitu ve své schopnosti rozšiřování nebo zmenšování, což může být nevýhodné pro firmu, která se rozhodne změnit rozsah využívání aplikace.
- Zabezpečení a soulad s normami – Není pravdou, že by SaaS řešení byla více náchylná k problémům s bezpečností, jak se někteří uživatelé obávají. Pro mnohé zákazníky je uchovávání dat v cloudových řešeních problematické právě proto, že mají pocit, že nemají nad svými daty plnou kontrolu. Pravdou ale je, že data se mohou stát obětí hackerů ať už se budou nacházet lokálně u zákazníka nebo na cloudu a poskytovatelé cloudových služeb mají zpravidla k dispozici nejvyšší bezpečnostní technologie k ochraně dat klientů. Je tomu tak z jednoho prostého

důvodu a tím je, že nechrání pouze svoje klienty, ale také svojí vlastní pověst. I přesto by měl zákazník vždy zajistit, že poskytovatel využívá nejvyšší možné bezpečnostní standardy. Pokud hovoříme o softwaru hostovaném přímo u zákazníka, je důležité, aby IT specialisté, kteří spravují aplikaci a infrastrukturu, měli znalosti i v oblasti bezpečnostních politik. Další aspektem, který je potřeba vzít v úvahu je, že vybudování účinného zabezpečení může být finančně velmi nákladné. Na Obrázku 9 je pomocí grafického zobrazení ledovce zobrazeno, jak se liší rozložení nákladů pro řešení hostované na cloudu proti řešení onPremise a odráží parametry popsané výše.



Obrázek 9: Srovnání nákladů na řešení hostované na Cloudu u poskytovatele vs na premisách uživatele (Zdroj: autor, převzato z DynamicsSquare.com, 2023)

### 8.1.2. Cena a licenční modely

Dalším parametrem, který bude mít jistě v nemalou roli ve výběru vhodného nástroje je cena a licenční model. Samotný problém vytváření rozpočtů, který má firma k dispozici na nákup nového software je nesmírně komplikovaný a komplexní, a to hlavně z důvodů, že investice obvykle představuje nemalé částky a jsou rozloženy do několika let. Dalším faktorem je to, že management firmy zákazníka není obvykle technicky natolik vzdělaný ve všech směrech IT, aby byl schopen uvážit veškeré aspekty a náklady ať už současné nebo budoucí, které vznikají v průběhu životního cyklu aplikace. Otázka ceny je také nerozlučně spjata s ostatními kritérii. Obecné základní parametry při zvažování ceny jsou:

- Prvotní náklady – v základu jsou dva modely, podle kterých se softwarové aplikace prodávají. Jedná se o takzvané trvalé licence nebo modely pronajímání

licencí, kdy se za licenci platí ve formě předplatného. Mnoho softwarových firem však od modelu trvalých licencí již upouští, i přestože u softwaru hostovaného přímo u zákazníka je tento licenční model stále poměrně populární. Naproti tomu, jak již bylo zmíněno výše licence na bázi předplatného jsou zcela typické pro SaaS služby. Jejich provozování je založeno na principu, že zákazník má přístup k aplikaci, dokud platí za službu. Pokud přestane platit, bude mu přístup odepřen. Existují také jiné typy licenčních modelů, které se zaměřují na skutečné využití aplikace a faktickou spotřebu. Do takových modelů poté zpravidla spadají i položky jako množství uživatelů, kteří budou mít k aplikaci přístup neboli takzvané seaty.

- Hardware – položka, která je zcela nezanedbatelnou a je tedy opět nezbytné zvážit, zda firma již před nákupem samotného softwaru potřebný hardware vlastní nebo ho bude muset zakoupit. Toto téma úzce souvisí s předchozím parametrem, tedy zda bude aplikace běžet na vlastních prostředcích zákazníka nebo se zákazník rozhodne pro hostování na straně poskytovatele i tím pádem mu odpadnou veškeré náklady spojené s pořízováním a servisováním hardwaru.
- Implementace – další částí, kterou je potřeba vzít v potaz je i samotná implementace softwaru tedy to, že samotnou instalací práce nekončí, ale je v mnohých případech nutné celý systém nastavit tak, aby přesně odpovídal požadavkům uživatelů. Další položkou může být například migrace dat ze stávajícího řešení do nového nebo integrace s dosavadně používanými systémy.
- Školení – kupujícímu se může velmi dobře stát, že si sice zakoupí špičkový software za příznivou cenu, ale uživatelé nebudou umět s takovým softwarem zaházet. To, zda má zaměstnavatel investovat do školení záleží na tom, jak moc je celý software komplexní a o jak důležitou část se jedná. Mnoho prodejců nabízí i balíčky školení, a to buď jako součást licence, nebo jako doplňkový sortiment. Najdou se i takoví poskytovatelé softwaru, kteří své zákazníky smluvně zavazují, že pokud chtějí využívat služeb technické podpory, musejí být uživatelé řádně proškoleni.

- Zákaznická podpora – zákaznická podpora je nedílnou součástí softwarových nástrojů. Je potřeba aby si kupující zjistil, zda je technická podpora je zahrnuta v ceně licence, nebo se jedná o další položku, za kterou je třeba platit zvlášť. Zákaznická podpora nemá zpravidla pouze jeden druh, ale výrobce software nabízí více úrovní a zákazník si může připlatit za prémiový program. To v sobě zpravidla zahrnuje také službu pohotovosti neboli 24/7, kdy zákazník může zavolat na technickou podporu v jakoukoliv denní i noční hodinu a technická podpora mu bude k dispozici(Capterra.com).

### **8.1.3. Uživatelská přívětivost**

Uživatelská přívětivost je další z parametrů, které nelze při výběru softwaru zanedbat, protože práce se software, který není uživatelsky přívětivý je frustrující pro uživatele, čímž se může snížit efektivnost při práci s ním. To ostatně platí o jakémkoliv obchodním artiklu, že by měl být pohodlný pro použití a vizuálně atraktivní. Je potřeba dbát na to, aby vizuální zajímavost aplikace nepřebýla její funkčnost a aby vizuální efekty, které aplikace nabízí nebyly na úkor výkonnosti. Uživatelská přívětivost ale nezačíná u práce s aplikací, ale začíná mnohem dřív. Níže je k dispozici výčet bodů, které mohou uživatelům usnadnit orientaci, ohledně kvalit, které by měli v aplikaci, která je uživatelsky přívětivá najít:

- Jednoduchá instalace a následné updatování softwaru – pokud je od uživatele vyžadováno, aby ještě před samotným použitím aplikace trávil hodiny jeho instalací nebo integrací s dalšími systémy, je uživatelská přívětivost takového softwaru velmi omezená. To samozřejmě odpadá, pokud je software hostovaný na straně poskytovatele.
- Uživatelsky přívětivý interface – ne každý uživatel má v tomto směru stejné preference a schopnosti a je jistě obtížné najít průsečík, který se bude zdát atraktivní všem. Jde tedy spíše o to, najít takovou sadu atributů, které jsou v tomto směru stěžejní. Tedy například je software natolik kontrastní, aby byla orientace v něm snadná, ale zase ne ta moc, aby při práci s ním měli uživatelé problémy s bolestmi hlavy nebo epilepsií.
- Umožnění intuitivní orientace a adaptuje pro uživatele známé prostředí – pro běžné uživatele je jistě nejvíce přívětivé, pokud aplikace, se kterou mají pracovat vychází nebo se velmi přibližuje aplikacím, se kterými byli zvyklí pracovat

v minulosti. Je pravděpodobné, že pokud jsou uživatelé zvyklí pracovat se systémem, který je primárně založen na klikání a přetahování elementů, budou mít problém v prostředí, které využívá primárně klávesové zkratky. Dalším velkým tématem je umístění navigačního menu, většina aplikací využívá sendvičové menu umístěné na horní liště aplikace. Navigační menu by mělo být intuitivní a uživatelé s jistou zkušeností práce s počítačem by měli vycítit, kam kliknout a jak se v aplikaci pohybovat.

- Efektivnost prováděných operací – práce se softwarovou aplikací by měla být co nejeftivnější, což znamená, že běžné operace by měly být snadno dosažitelné a neměly by vyžadovat nadměrný počet kliknutí na různých místech. Další výhodou je, pokud aplikace umožňují automatizaci rutinních jednoduchých operací nebo například vytvoření workflows, která budou uživatelům dále usnadňovat práci (start.docuware.com).

#### **8.1.4. Data v reálném čase**

Firma potřebuje mít k dispozici co nejnovější a nejpřesnější data, aby na jejich základě mohla dělat správná rozhodnutí. Z toho důvodu je žádoucí, aby byl software schopen získávat data v reálném čase a poskytovat cenné reporty a přehledy. Důvody pro využití dat v reálném čase závisí na účelech, pro které je CRM software používán. Mezi nejdůležitější důvody, proč by CRM software měl mít funkci získat data v reálném čase patří.

- Umožňují firmě provádět informovanější marketingová rozhodnutí týkající se cenové politiky a online umístění.
- Získat okamžitý přehled o poptávce na trhu a aktualizovat marketingový plán, k dosažení lepších výsledků.
- Ke zjištění, které produkty a služby generují největší příjmy a které mají naopak nejmenší potenciál a které tedy potřebují pomoc s podporou prodeje.
- Umožňuje vytvářet dashboardy a přehledy z aktuálních dat a tím umožňuje dělat rychleji rozhodnutí.

Způsoby získání real-time data jsou nejčastěji pomocí využití real-time API. Dobrý CRM systém data také uchovává data umístěné centrálně na jednom místě, kde jsou data snadno k dispozici, právě pro potřeby analýzy dat v reálném čase (Businessnewsdaily.com).

### **8.1.5. Možnost přizpůsobení aplikace – kustomizovatelnost**

Tento parametr posuzuje, zda je softwarový nástroj rozšiřitelný a zda umožňuje, aby si ho uživatel nebo firma přizpůsobili svým potřebám a nárokům. Tento parametr se obvykle odvíjí od ceny konkrétního softwaru. Obecně lze říct, že čím vyšší objem peněz investuje zákazník do kupované aplikace tím větší míru přizpůsobení se jeho potřebám očekává. Je také potřeba odlišit rozšiřitelnost funkcí a rozšiřitelnost řešení. Pokud mluvíme o rozšiřitelnosti funkcí zabudovaných v aplikaci, poté je to něco, co vyvíjí samotné R&D tedy zcela nová funkce, která po jejím vývoji bude k dispozici všem, kdo s daným softwarem pracují. Za tyto nové funkcionality zabudované v softwaru se ve většině případů platí mimo dosavadní licenční ujednání, nebo mohou být vyvinuty jakou součástí obzvláště velkého kontraktu. Na druhé straně je pak rozšiřitelnost řešení, kdy si je pokročilí uživatel softwaru schopen sám navrhnout nebo přizpůsobit různé části softwaru nebo procesů v něm probíhajících. Aby aplikace umožňovala rozšiřitelnost v obou směrech je nesmírně důležité a čím více je tato podmínka splněna, tím širší část trhu je výrobce software schopen zaujmout.

### **8.1.6. Integrace s dalšími systémy**

To, do jaké míry je možné aplikaci integrovat s dalšími nástroji a komponentami je dalším z podstatných parametrů. Většina CRM systému nabízí integraci s nástroji třetích stran na velmi vysoké úrovni, protože si uvědomují, jak významný parametr to představuje. Základními důvody pro integraci se systémy třetích stran jsou.

- Zlepšení efektivnosti aplikace – již několikrát zmiňované heslo efektivnosti, které prostupuje celé téma CRM. V tomto případě se může jednat například o propojení s automatizačním softwarem což může značně snížit úsilí vynaložené na manuální úkoly, jako je zadávání dat.
- Vylepšení zkušenosti pro zákazníky – integrace CRM s dalšími nástroji může poskytnou zákazníkům více personalizované a včasnější přehledy a také umožňuje přizpůsobit komunikaci se zákazníkem odpovídajícím způsobem.
- Zlepšení možnosti spolupráce – integrace umožňuje dalším týmům a oddělením spolupracovat a sdílet data mezi sebou a mezi různými systémy, se kterými jednotlivá oddělení pracují.



- Vylepšení datové analýzy – systém pak poskytuje cenné poznatky a analýzy chování zákazníků s užitečnými informacemi ze všech dostupných podnikových systémů a tím je dosaženo lepších marketingových a prodejních strategií(Hubspot.com).

Mezi nejdůležitější integrace, které by měl softwarový nástroj umožňovat patří.

- Přímá integrace s emailovými klienty bez nutnosti neustále přepínat mezi CRM softwarem a emailovým klientem.
- Umožňuje interní komunikaci mezi jednotlivými uživateli a interními týmy.
- Integrace na úrovni sociálních sítí.
- Integrace s kalendářem Outlook nebo Gmail.

### **8.1.7. Zabezpečení**

Důležitým aspektem je samozřejmě bezpečnost softwaru a softwarových služeb. S ohledem na rostoucí počet úniků dat způsobených chybami v konfiguraci systému nebo vnějšími či vnitřními útoky, je nezbytné brát v úvahu bezpečnost i při výběru softwarové aplikace. Je tedy žádoucí ujistit se, že kupovaná aplikace splňuje následující předpoklady:

- Certifikace zaručující, že kupovaný software nepředstavuje bezpečnostní riziko a splňuje požadavky na bezpečnost.
- Ověření, že poskytovatel software provádí sám penetrační testy, které mají odhalit případně nedostatečnosti a zranitelnosti z pohledu bezpečnosti a že má bezpečnostního specialistu, který na tyto certifikace dohlíží.
- Výrobce softwaru garantuje například pomocí SLA rychlost, s jakou budou případně odhalené bezpečnostní nedostatky ze softwaru odstraněny nebo budou poskytnuty kroky k zamezení dopadů v souvislosti s bezpečnostním rizikem.
- Ověření, že výrobce nebo poskytovatel softwaru má v chodu vlastní kontinuální proces k detekci zranitelností během celého procesu vývoje softwarového nástroje.

Velkou výhodou je, pokud poskytovatel softwaru má tyto informace o bezpečnosti poskytovaného softwaru k dispozici na svých stránkách nebo jako součást technické dokumentace(CsoOnline.com).

### **8.1.8. Zákaznická podpora a dostupnost dokumentace**

Zákaznická podpora je důležitým faktorem i u sebejednoduššího systému, jejíž nutnost se samozřejmě zvyšuje s tím, jak se zvyšuje náročnost a komplexnost celé aplikace. Jedním

z hlavních benefitů efektivní technické podpory je zkrácení času, který uživatelé musí věnovat řešení problémů s nefunkční aplikací, místo aby se mohli soustředit na plnění svých úkolů pomocí dané aplikace. Další výhodou je, že uživatel by měl obdržet technicky správné odpovědi na své problémy a řešení, které pochází přímo od výrobce softwaru. Tím se minimalizuje riziko chyb v používání softwaru a nebezpečí nesprávné konfigurace aplikace. V neposlední řadě by technická podpora měla být uživatelům nápomocná při jakékoliv pochybnosti z hlediska bezpečnosti a měla by zaručit doporučení, jak se vyhnout bezpečnostním rizikům nebo dokonce sloužit jako vstupní bod pro hlášení potenciálních bezpečnostních rizik zaregistrovaných uživateli přímo na R&D.

Dalším faktorem technické podpory je dostupnost technické dokumentace a znalostní báze. Stává se již standardem, že velcí výrobci software adaptují znalostní báze, kde na problémy zákazníků neodpovídá jenom technická podpora, ale mohou si navzájem pomáhat i jednotliví uživatelé, kteří se s podobným nebo stejným problémem již setkali a našli řešení.

### **8.1.9. Technické požadavky**

Odpovídající zabezpečení technických parametrů aplikace je jednou z nejdůležitějších prerekvizit k tomu, aby mohl být vybraný softwarový nástroj použit. Zde se opět jako ve většině bodů bude jednat o způsob jak daná aplikace hostovaná, tedy zda bude běžet na premisách firmy nebo v cloudu u poskytovatele. Je výhodné zvolit aplikaci, která umožňuje širokou kompatibilitu s operačními systémy, i v případě, že se jedná o on-premise řešení. Tím se zajistí, že aplikace není omezena pouze na určitý operační systém, například pouze na Linux, když ve firmě běží většinou systémy na platformě Microsoft.

## **8.2. Softwarové nástroje**

Následující část diplomové práce se bude zabývat jednotlivými softwarovými nástroji a srovnání parametrů uvedených výše. Nejprve budou jednotlivé nástroje představeny a poté budou podrobněji diskutovány jednotlivé parametry, které byly představeny výše. Vybranými nástroji jsou Salesforce, Monday.com a Microsoft Dynamics 365.

### **8.2.1. Salesforce**

Prvním představeným nástrojem je software Salesforce, který je jedním z nejnámějších a nejpoužívanějších vůbec. Mnoho uživatelů a společností si za slovem Salesforce nepředstaví společnost, ale právě software na podporu vztahů se zákazníky.

Jedná se o americkou společnost, provozující cloudové služby, která vznikla v San Francisku v Kalifornii. Byla založena v roce 1999 Marcem Benioffem, Parkerem Harrisem, Frankem Dominguezem a Davem Moellenhoffem jako startup. Společnost za celou dobu svého působení neustále expandovala a zvyšovala portfolio svých zákazníků a své tržby, což platí dodnes. O růstu společnosti svědčí to, že roční tržby za fiskální rok končící 31.1.2011 činily 1,66 miliard amerických dolarů a společnost měla 5 000 zaměstnanců a 92 000 zákazníků po celém světě, přičemž v roce 2020 to byly roční tržby celých 17 miliard amerických dolarů. Za uplynulých deset let poskytnul Salesforce v rámci grantů 23 milionů amerických dolarů na rozvoj a vzdělání. Za zmínku jistě stojí rok 2016, kdy Salesforce představuje projekt Einstein, jednalo se o první komplexní technologii umělé inteligence pro CRM, která měla za úkol zpřístupnit AI každé společnosti a každému uživateli. Uvádí se, že Einstein generuje více než jeden bilion předpovědí založených na AI za týden a společnost dále pokračuje v rozvoji AI a její integraci do CRM softwaru. Podle posledních údajů zaměstnává společnost v roce 2023 více než 79 000 zaměstnanců a zaznamenává roční tržby ve výši více než 31 miliard amerických dolarů.

Jejím primárním zaměřením je poskytování CRM softwaru a příbuzných aplikací, zaměřujících se na prodej, zákaznický servis a další(Salesforce.com).

### **8.2.2. Microsoft Dynamics 365**

Společnost Microsoft je dalším z velkých hráčů na poli informačních technologií. Prvopočátky aplikace Microsoft Dynamics spadají do osmdesátých let minulého století a vznik Microsoft Dynamics jak je známe dnes je výsledkem propojení více projektů a akvizicí jiných menších firem. Poprvé se pojmenování Microsoft Dynamics objevilo v roce 2006 a vzniklo přejmenováním projektu Microsoft CRM původně vzniklého v roce 2003. Dalším milníkem bylo uvedení prvního webového klienta, který běžel jako online řešení. K dalšímu vývoji došlo v roce 2016 kdy bylo představeno řešení Microsoft Dynamics 365 aby následovalo příklad balíčku Office 365. I přestože bylo původně toto řešení zamýšleno jako SaaS, Microsoft se rozhodl vyhovět poptávce trhu a nyní je k dispozici nejen v cloudu, ale také jako řešení hostované u zákazníka nebo v hybridním režimu, který kombinuje oba předchozí dohromady. Nezanedbatelnou je také akvizice společnosti LinkedIn, díky níž mají uživatelé přímý přístup datům více než 500 milionů uživatelů LinkedInu(NigelFrank.com). Jak uvádí Microsoft na svých stránkách je Microsoft

Dynamics 365 řešením, které propojuje prodeje a zákaznická data do jednoho systému a díky tomu poskytuje uživateli jednotný zdroj, ze kterého poté může vycházet. V dnešní době používá software Microsoft Dynamics 365 více než 42 tisíc společností po celém světě, a to napříč různými odvětvími.

### **8.2.3. Monday.com**

Společnost Monday.com byla založena roku 2012 Royem Mannem, Eranem Kampfem a Eranem Zinmanem v Izraeli pod názvem Dapulse, srpnu téhož roku soukromí investoři investovali do firmy 1,5 milionu amerických dolarů. Aplikace byla představena v roce 2014 a později získala nové jméno, tedy Monday.com pod kterým ho najdeme dnes. Jméno bylo odvozeno od anglického výrazu pro první den v týdnu, tedy pondělí a sami autoři softwaru uvádí, že původ jména je ten, že pondělí je první den, kdy všichni míří zpět do práce po víkendu a je to skvělý čas na začátek projektů nových nebo návrat k projektům stávajícím, a právě k tomu mohou Monday.com využít. Aplikace je vysoce kustomizovatelnou CRM platformou, jejímž základem jsou API, anglického application programming interface a umožňuje snadnou integraci s ostatními aplikacemi jakými jsou Outlook, Excel nebo software na elektronické podpisy DocuSign. Samotné řešení také obsahuje velké množství šablon, které jsou uživatelům k dispozici. Aplikace si zakládá na rychlosti a snadnosti použití, výrazném a přehledném designu díky kterému jsou uživatelé schopni se v rychle orientovat plnit zadané úkoly.

V současné době společnost zaměstnává více než tisíc zaměstnanců a má 186 tisíc zákazníků.

## **9. Přehled vybraných softwarových nástrojů**

### **9.1. Salesforce**

#### **Možnost SaaS a on-premise**

Aplikace Salesforce je plně nasazená v cloudu a hostovaná na straně poskytovatele a nenabízí nativně možnost instalace na straně zákazníka. Zajímavostí je, že i přestože je současný trend nepopíratelně provozovat řešení jako SaaS mnoho zákazníků je stále ke konceptu uložení dat na cloudu skeptická a otázka, zda je aplikace Salesforce dostupná ve verzi pro on-premise je hojně diskutována napříč diskusními fóry a zákazníci se dožadují možnosti, jak provozovat Salesforce lokálně. Jedinou možností, na kterou se některé IT firmy orientují je možnost stahovat data ze Salesforce cloudu lokálně k zákazníkovi, ve

smyslu, že vzniká jakási stínová kopie dat uložených v poskytovatele Salesforce a nad těmito daty následně provádět operace lokálně, a nikoliv přes klienta prohlížeče. Jak moc se taková implementace vyplatí si musí každý zákazník sám uvážit. Na druhou stranu Salesforce klade velký důraz na bezpečnost spravovaných dat, to však bude detailněji popsáno v části Zabezpečení.

### **Cena**

Licenční model je založen na bázi předplatného, přičemž licence se počítá za uživatele a účtována je buďto na měsíční nebo roční bázi. Toto je v dnešní době standardní způsob účtování. Na oficiálních stránkách Salesforce jsou k dispozici 4 edice předplatného a to Starter, Professional, Enterprise a Unlimited, přičemž každá z verzí nabízí i 30denní zkušební verzi. V dokumentaci je pak navíc ještě zmíněná nejnižší verze Essentials, která je určena pro malé podniky a na druhé straně verze Developer. Níže je k dispozici srovnání jednotlivých edicí.

- Essentials – navrženo pro malé podniky, které začínají s CRM za účelem zvýšení produktivity prodeje nebo služeb. Zahrnuje asistenta nastavení a nástroje pro správu a přizpůsobení zákaznického nasazení podle toho, jak bude firma růst.
- Starter – pro podniky, které chtějí začít s prodejem, servisem a marketingovými funkcemi v jednom. S předpřipravenými nástroji a vestavěnými pokyny je Salesforce Starter nejrychlejším způsobem, jak začít se sadou Salesforce CRM. Je vhodný, pokud chce firma najít, získat a udržet zákazníky a budovat pevnější vztahy od prvního dne.
- Professional – navrženo pro podniky vyžadující plnohodnotnou funkcionální CRM. Zahrnuje přímočaré a snadno použitelné nástroje pro přizpůsobení, integraci a správu, které usnadňují jakékoli malé až středně velké nasazení.
- Enterprise – Splňuje potřeby velkých a strukturálně složitých podniků. Kromě všech funkcí dostupných ve verzi Professional poskytuje pokročilé nástroje pro přizpůsobení a správu aplikace, které podporují nasazení ve velkých podnicích a na rozsáhlých řešeních. Enterprise Edition také zahrnuje přístup k rozhraním Salesforce API, takže se můžete snadno integrovat s doposud využívanými externími systémy nebo tím rozšiřovat funkcionální.

- Unlimited – maximalizuje úspěch a rozšiřuje jej napříč celým podnikem prostřednictvím Lightning Platform. Deklaruje novou úroveň flexibility platformy pro správu a sdílení všech informací, ke kterým má Salesforce přístup na vyžádání. Zahrnuje všechny funkce Enterprise Edition, Premier Support, plný mobilní přístup, neomezené vlastní aplikace, zvýšené limity úložiště a další funkce.
- Developer – poskytuje přístup k platformě Lightning a rozhraní API. Umožňuje vývojářům rozšířit Salesforce, integrovat se s dalšími aplikacemi a vyvíjet nové nástroje a aplikace. Verze Developer také poskytuje přístup k mnoha funkcím dostupným ve verzi Enterprise. Pro tuto verzi není poskytována technická podpora, jelikož se jedná o vlastní vývoj na straně zákazníka, po registraci na vývojářský web Lightning Platform však může uživatel požádat o pomoc nástěnky komunity vývojářů: [developer.salesforce.com\(help.Salesforce.com\)](https://developer.salesforce.com/help.Salesforce.com).

Níže je k dispozici tabulka převzatá přímo z oficiálních stránek Salesforce, jsou zde k dispozici aktuální ceny jednotlivých licencí za měsíc. Jak je zde vidět, tak například Emailová integrace s Outlookem nebo Gmailem je k dispozici ve všech licenčních modelech, stejně pak management kontaktů, potenciálních zákazníků a zákaznického účtu.

Firma může jednotlivé licence libovolně kombinovat podle toho, jaké funkce konkrétně uživatelé potřebují a využijí a díky tomu si přizpůsobit konečnou cenu celé platformy Salesforce.

## Srovnání edicí a hlavních funkcí

	<b>Starter</b> € 25 za uživatele za měsíc	<b>Professional</b> € 80 za uživatele za měsíc	<b>Enterprise</b> € 165 za uživatele za měsíc	<b>Unlimited</b> € 330 za uživatele za měsíc
Správa účtů, kontaktů, potenciálních zákazníků a příležitostí	✓	✓	✓	✓
Emailová integrace s Gmailem nebo Outlookem	✓	✓	✓	✓
Automatizace pracovních ploch a schválení	✗	✗	✓	✓
Prodejní pipeline a predikce	✗	✓	✓	✓
Prodejní statistiky a zapojení	✗	✗	✗	✓
Statistiky prodeje	✗	✗	✗	✓
Premium Success Plán	✗	✗	✗	✓

Obrázek 10: Srovnání Edicí a hlavních funkcí Salesforce (Zdroj: Salesforce.com, 2023)

### Uživatelská přívětivost

Vzhledem k tomu, že se jedná o nástroj, jež je široce kustomizovatelný, odvíjí se uživatelská přívětivost od schopností týmu, který celé řešení Salesforce pro podnik navrhuje a spravuje. Obecně se ale uživatelé shodují, že Salesforce je uživatelsky přívětivý a jednoduchý na ovládání a orientaci. Velkou výhodou je, že uživatelé mohou s aplikací pracovat bez nutnosti rozsáhlých školení a tréninků, což šetří firmě čas a peníze. Je samozřejmě pravdou, že čím pokročilejší nástroje Salesforce uživatel používá, tím pokročilejší znalost bude potřebovat, těmito nástroji jsou například analytické nástroje a nástroje pro vytváření Dashboardů. K dispozici jsou také analytické nástroje s podporou AI.

## **Data v reálném čase**

Salesforce jakožto SaaS řešení nabízí kompletní analýzu dat v reálném čase, které se dají přizpůsobit na míru potřebám podniku. Zásadní funkcí, kterou Salesforce nabízí je takzvaný Real Time Data Cloud, který díky vysoké úrovni personalizace umožňuje zachycení zákaznických preferencí v reálném čase. To pak na druhou stranu umožňuje mít přehledy na základě kterým se může firma rozhodovat. Jak uvádí Salesforce na svých stránkách mezi klíčové výhody Real Time Data cloudu patří možnost rychle sledovat obchodní rozhodnutí, umožňuje vhléd na obchodní výkonnost v reálném čase, pomáhá rychle identifikovat a opravit operativní problémy, umožňuje rychle rozpoznat a odpovědět na změny, které nastávají na trhu. Dalšími ne méně důležitými funkcemi je možnost personalizace zákaznické zkušenosti a pomoci ve vylepšování zákaznického servisu.

## **Možnost přizpůsobení aplikace – kustomizovatelnost**

Salesforce je kromě funkcí, které jsou součástí jednotlivých edicí rozšiřitelný o celou řadu dalších funkcí. V tomto směru je ve značné míře ponechána volná ruka uživatelům, respektive správcům a vývojářům firemního CRM systému. Jelikož žádné dvě společnosti na světě nejsou stejné, nebudou tedy stejné ani jejich potřeby, a právě proto si Salesforce zakládá na možnostech rozšiřitelnosti tak, aby výsledný produkt co nejvíce odpovídal potřebám každé konkrétní firmy. Hlavními sekcemi, které jsou přizpůsobovány potřebám společnosti je vytváření vlastních polí, díky kterým lze uchovávat specifické informace jako například zákaznické preference, záznamy o objednávkách a další. Dále je pak možné vytvářet workflows, která jsou plně přizpůsobená potřebám firmy a která napomáhají automatizaci jednotlivých firemních procesů. S tím souvisí vytváření reportů a dashboardů, díky kterým je uživatelům umožněn vhléd do oblastí jako zapojení zákazníků prodeje a marketingové kampaně. Salesforce pak mimo jiné nabízí i možnost přizpůsobit si emailové šablony, tak aby přesně odpovídaly potřebám společnosti. V neposlední řadě umožňuje Salesforce přizpůsobení vzhledu aplikace potřebám uživatelů z pohledu zobrazení relevantních informací pro specifické role, uživatele a profily tak, aby měl každý k dispozici přesně to, co pro svou práci potřebuje je pro něj relevantní.



## **Integrace s dalšími systémy**

S rozšiřitelností vlastní aplikace pak úzce souvisí s integrací s dalšími systémy a ani tady nezůstává Salesforce pozadu co se týče možností, které nabízí. Salesforce nabízí předpřipravené propojení s mnoha aplikacemi a systémy skrz jejich app store. Je však třeba si dobře rozmyslet, zda je takto předpřipravené propojení pro společnost vhodné z hlediska kompatibility, API limitů a celkového zakomponování do existujícího systému Salesforce tak, aby nezpůsobil žádné problémy. Dále je třeba uvážit cenovou stránku, některé integrace jsou k dispozici zdarma a jiné za poplatek. Další možností, která se nabízí je vytvořit si takovou integraci zcela sám tady napsat ji na úrovni kódu. To do zajisté umožní co nejpřesnější splnění požadavků, ale na druhou stranu to vyžaduje pokročilou technickou znalost jak platformy Salesforce, tak obecných principů informačních technologií. Tato možnost má dodatečné riziko v tom, že může dojít k porušení integrace při každém vydání nové verze Salesforce.

Pokud mluvíme o integraci dalšími systémy nemůžeme opomenout integrace za účelem získávání dat. V tomto směru umožňuje Salesforce synchronizaci dat pomocí Rest API nebo SOAP. Před samotným zahájením je důležité zvážit, zda v rámci firmy máme dostatečné znalosti pro integraci aplikace nebo zda budeme potřebovat pomoc placených externích specialistů a s tím spojených dodatečných nákladů.

## **Zabezpečení**

Jelikož je Salesforce plně cloudové řešení a zákaznická data jsou uložena na straně poskytovatele věnuje Salesforce vysokou pozornost zabezpečení. Jednotlivá datová centra jsou spravována samotným Salesforce nebo hostovaná na platformách jako AWS (Amazon Web Services), Google Cloud, Alibaba Cloud nebo Microsoft Azure. Dalším důležitým aspektem je, že u každého datového centra je zajištěna vysoká úroveň geografické redundance, tedy pokud by došlo k výpadku datového centra, jeho funkci okamžitě přebírá jiné datové centrum v nezasazené lokalitě. Budovy, ve kterých jsou datová centra umístěna nenesou žádnou signaturu Salesforce a jejich stěny jsou zcela neprůstředné. Samozřejmostí také je, že každý, kdo do budovy datového centra vstupuje je podroben bezpečnostní prohlídce a musí prokázat své oprávnění do datového centra vstoupit.

Uživatelé přistupují k Salesforce pomocí veřejné internetové sítě a využívá se TLS pro zajištění bezpečnosti spojení. Veškerá datová komunikace mezi klientem a serverem je

zašifrovaná a prochází přes firewall. Systémy Salesforce jsou také pravidelně podrobovány penetračním testům, které mají za úkol odhalit potenciální zranitelnosti. Zákazníci si mohou sami určit po jakou dobu budou data uchovávána v systémech. Samozřejmostí je dodržování nařízení na ochranu dat a osobních údajů platných v různých státech jako jsou GDPR nebo GLBA, platný ve Spojených státech Amerických.

Salesforce procesy na ochranu dat jsou neustále zdokonalovány a jsou i součástí samotného vývoje aplikace, aby byla zajištěna ochrana na všech úrovních.

Další možností zabezpečení jsou možnosti autentizace uživatelů. Samozřejmostí by měla být autentizace na základě vícefázového ověření nebo přes SSO. (Salesforce.com)

### **Zákaznický service**

Díky tomu, že se jedná o platformu, kterou využívají tisíce klientů po celém světě je i systém zákaznické podpory na velmi vysoké úrovni. Ke každé licenci je k dispozici standardní podpora, která v sobě zahrnuje přístup ke znalostní bázi, ukázkám a diskusním fórům komunity. Deklarovaná odezva zákaznické podpory je u tohoto typu 2 pracovní dny, což může být při řešení naléhavého problému nedostatečné.

Dalším stupněm je prémiová podpora, která je zpoplatněna 30% z ceny licence a zahrnuje v sobě expertní pomoc a vedení, přístup k živému chatu se zákaznickou podporou 24/7 a přístup k metrikám dostupnosti systému. Předposledním dostupným typem je takzvaný Signature plán, u kterého není informace o ceně veřejně dostupná, ale je vypočítávána na základě smlouvy na míru každé společnosti přes jejího obchodního zástupce. Tento stupeň v sobě zahrnuje technického manažera klíčových zákazníků (TAM), který napomáhá celkovému dojmu z aplikace a je schopen nabídnout expertní pomoc s konkrétními problémy a požadavky. Další funkcí dostupnou je živý monitorovací systém, který notifikuje uživatele pomocí alertů o případných výpadcích nebo problémech, které mohou nastat.

Posledním typem podpory je pomoc takzvaných professional services, kteří jsou schopni přímo vytvářet řešení na míru jednotlivých zákaznickým požadavkům. Jedná se o odborníky, kteří mají dokonalou znalost systému na straně jedné a na straně druhé mají přístup k vývoji aplikace Salesforce, a tedy pokud nastane problém, u kterého je zapotřebí i asistence R&D jsou schopni vyřešit případný problém mnohonásobně rychleji, než by byl schopen samotný uživatel.

Kromě jednotlivých typů asistence od zákaznické podpory je nutné zmínit i vysokou úroveň propracovanosti dokumentace a díky velké síti aktivních uživatelů již dříve zmíněná diskusní fóra a velkou pravděpodobnost, že pokud má uživatel při práci se Salesforce nějaký problém, pravděpodobně již někdo podobný problém řešil a je možné dohledat jeho řešení(Salesforce.com - Pricing).

### **Technické požadavky**

Zde je výsledek naprosto jednoduchý, jelikož je Salesforce hostovaný na straně poskytovatele nevyžaduje prakticky žádné hardwarové prostředky na straně uživatelů, snad kromě počítače samotného a webového prohlížeče. Salesforce ve své dokumentaci uvádí doporučené technické parametry, aby bylo dosaženo optimálního výkonu. Jako základ se uvádí latence sítě 200ms nebo méně, rychlost stahování 1Mb za sekundu nebo větší a alespoň 5GB RAM s tím, že 2GB by měly být dostupné pro záložky Salesforce v prohlížeči. Pokud nebude těchto parametrů dosaženo, nebude se Salesforce chovat optimálně a bude to mít značný dopad na celkový dojem z práce s nástrojem. Pokud by chtěl uživatel výkon optimalizovat a dosáhnout rychlé odezvy a doporučuje Salesforce zajistit latenci sítě na 150ms nebo méně, rychlost stahování 1Mb za sekundu nebo méně a k dispozici alespoň 3GB pro záložky Salesforce ve webovém prohlížeči.

### **Celkový dojem práce s nástrojem**

Nesmírnou výhodou Salesforce je, že i přestože se jedná o robustní nástroj, umožňuje vysokou míru přizpůsobení. Další výhodou je jeho výkon a možnosti zobrazení i na mobilních zařízeních, zde je ovšem potřeba počítat s jistou nedokonalostí v závislosti na tom, jakou míru komplexnosti uživatel Salesforce používá na desktopovém zobrazení.

Jedná se o všestranně využitelný nástroj poskytující komplexní služby pro střední a větší podniky z čímž souvisí i cena a poskytované služby na ní závislé. Vzhledem k cenové kategorii a robustnosti nástroje je Salesforce vhodný spíše pro větší podniky se složitými vnitřními procesy a postupy, právě díky tomu, že je schopen tyto procesy obsáhnout a zefektivnit.

## **9.2. Microsoft Dynamics 365**

### **Možnost SaaS a on-premise**

Microsoft Dynamics 365 je nabízen jak ve variantě cloudové tedy SaaS, tak variantě fungující na premisách kupujícího. Je třeba pečlivě prostudovat jaké funkce jsou dostupné

pro danou variantu, jelikož se nedá říct, že jsou tyto verze v tomto směru zcela shodné. Jelikož softwarové firmy věří, že budoucnost leží právě v hostovaných řešeních je pravděpodobné, že velké množství nových funkcionalit bude dodáváno do SaaS verze. Níže je k dispozici tabulka, která přehledně srovnává klíčové funkcionality a výhody každé z verzí. Některé z nich jsou obecně platné a byly diskutovány již výše. Jedná se především o položky jako aktualizace systému nebo systémová administrace, které jsou v případě SaaS v kompetenci poskytovatele, tedy Microsoftu. V případě onPremového řešení za ně uživatel zodpovídá sám.

Klíčové funkce	Microsoft Dynamics 365 v cloudu	Microsoft Dynamics 365 - On Premisová verze
Nákladový model	Měsíční předplatné	Výrazné pořizovací náklady
Uložiště informací	Data uložena v datových centrech Microsoft	Úplná kontrola a vlastnictví nad uloženými informacemi
Přístup k datům	Přístup pouze přes API nebo konektor reportů	Plný přístup
Velikost uložště	5 GB (dodatečných 2.5 GB za každých 20 licencí)	Závislé na uložšti serveru
Systémová administrace	Potřeba minimálních zásahů /Microsoft se stará o administraci systému	Je nezbytná administrace na straně zákazníka
Nasazení	Rychlé a bezproblémové	Nákladné na čas a peníze
Požadavky na Hardware	Není potřeba žádný další hardware	Je využít dosavadní hardware nebo nové servery
Náklady na údržbu	Žádné	Nezanedbatelné náklady na údržbu a aktualizace aplikace
Konektivita	Spolehlivá konektivita s SLA 99.9%	Není vyžadována konektivita k internetu
Aktualizace systému	probíhá průběžně	je v kompetenci uživatelů
Mobilita	Aplikace jsou dostupné offline	Aplikace jsou dostupné offline
Flexibilita	Větší flexibilita díky integrovaným možnostem redundance	Probíhá buď na stávajícím hardware nebo nových serverech
Power BI	Integrovaný	Není dostupný

Obrázek 11: Microsoft Dynamics 365 - srovnání cloudu a onpremové verze (Zdroj: autor, převzato z DynamicsSquare.com, 2023)

Velkou nevýhodou onPremové verze může být, že integrace s MS Power BI je u onpremové verze možná pouze na omezené úrovni. Při výběru softwaru je také třeba věnovat pozornost tomu, kdy bude ukončena její podpora. Jak uvádí Microsoft, tak podpora onpremisového řešení MS Dynamics 365 se plánuje na rok 2029, což jen potvrzuje všeobecný trend přechodu na cloudová řešení. MS Dynamics 365 je dostupný také v mobilní verzi jako aplikace, která je použitelná pro mobilní telefony a tablety.

## **Cena**

Cena, kterou kupující za konečný produkt MS Dynamics 365 zaplatí se odvíjí od balíčků, které jsou zakoupeny. V základu je zakoupená produktového balíčku Microsoft Dynamic 365 Business Central, a to ve verzi Essentials a Premium. Distribuce Essentials je k dispozici za 70\$ za měsíc a uživatele a distribuce Premium je k dispozici za 100\$ na měsíc za uživatele. Pokud společnost potřebuje přístup k rozsáhlejší funkcím aplikace, je možné zakoupit některý s dalších balíček ze sekce Finance, Obchod, Lidské zdroje, Marketing, Distribuční řetězec, Služby, Projektový management, Komerce a Platforma zákaznických dat. Výhodou tohoto modelu je, že si zákazník sám rozhoduje o tom, jaké balíčky potřebuje. Microsoft také aplikuje model, kdy při zakoupení první instance aplikace je cena vyšší než při zakoupení následných balíčků, je tedy výhodnější vlastnit více než jeden balíček pro více uživatelů. Tento model se vztahuje jednotlivé uživatelské licence nebo jednotlivé tenanty. Některé balíčky, jako například Customer Insights nejsou účtovány za jednotlivé uživatele, ale za tenanty, přičemž pod pojmem tenant se rozumí unikátně identifikovatelné domény, uživatelé nebo bezpečnostní skupiny a licence.

## **Uživatelská přívětivost**

Pro uživatele, kteří jsou zvyklí pracovat s nástroji od společnosti Microsoft je práce s nástrojem relativně jednodušší, jelikož uživatelské rozhraní je, tak jako u většiny produktů Microsoft, podobné. Na druhou stranu, jelikož se jedná o aplikaci, u které je možná široká kustomizovatelnost, odvíjí se i uživatelská přívětivost od toho, s jakými balíčky uživatel pracuje a jakou má zkušenost s podobnými nástroji tohoto typu. Pokud má podnik složité procesy a postupy, pak je pravděpodobné, že bude pro uživatel náročnější pracovat s aplikací. Výhodou je, že aplikace je dostupná i v offline módu, což může být pro v některých situacích výhodou. Aplikaci je možné přizpůsobovat potřebám uživatelů a podniku, ale není k tomu potřeba žádných výrazných zkušeností v oblasti IT, jako je tomu potřeba například u aplikace Salesforce. Modularity je dosaženo pohodlně bez nutnosti mít zkušenosti s programováním nebo vývojem pomocí rozličných funkcí a již zmíněných modulů zakoupených v rámci licence.

Je pravdou, že pokud uživatel nemá zkušenosti s jinými aplikacemi Microsoft a nemá zkušenost s jinými CRM aplikacemi nebo procesy, pak je pro něj navigace celkem obtížná. Je ovšem potřeba vzít v úvahu, že čím, je aplikace rozsáhlejší a nabízí větší množství funkcí,

tím bude složitější navigace v ní. Naštěstí mají firmy jako Microsoft k dispozici rozsáhlá testování uživatelských rozhraní a uživatelské přívětivosti.

### **Data v reálném čase**

Microsoft nazývá tuto funkcionalitu data v téměř reálném čase, ale je to spíš proto, aby zdůraznil, že přístup k datům v reálném čase je vlastně nemožný a vždy to zabere alespoň milisekundy či sekundy. Díky tomu jsou nejnovější interakce, které zákazníci provedou s produkty podniku nebo službami dostupné rychle a spolehlivě. K dispozici je funkce plánovaná aktualizace přijatých zdrojů dat, což zahrnuje velké množství záznamů a množství složitých operací nad daty. Nejprve jsou data stažena ze zdrojů dat a následně jsou sjednocena a obohacena o další informace. Každý běh tohoto procesu může zabrat od několika minut do několika hodin v závislosti na složitosti prováděných operací. K publikování nových aktivit, ke kterým došlo v rámci zdrojového systému dat do jednotného profilu zákazníka, dochází pomocí rozhraní API v reálném čase. Takováto nová aktivita je pak dostupná na časové ose během několika sekund. K připojení API v reálném čase jsou k dispozici 2 metody a to nepřímá, tedy pomocí konektoru a Dynamics 365 Customer Insights nebo přímá, pomocí zdrojového kódu. Oba způsoby jsou dostupné při dodržení určitých prerekvizit, je tedy potřeba, aby se zákazník dostatečně seznámil s dokumentací, která je v tomto směru podrobně zpracovaná a nabízí přehledný návod, jak postupovat.

### **Možnost přizpůsobení aplikace – kustomizovatelnost**

Všeobecně se dá říct, že aplikace Dynamics 365 nabízí velké množství vestavěných funkcí, které mohou uživatelé použít pro přizpůsobení aplikace svým potřebám. Tyto funkce jsou však vesměs generické a nemusí odpovídat potřebám každé firmy. Aplikace je postavena na něčem, čemu se říká Microsoft Stack, který využívá .NET, SQL Server a Windows Communications Foundations a Windows Workflow Foundation, mezi další standardy, které aplikace podporuje je HTML, JavaScript.

Přizpůsobení uživatelského rozhraní je možné pomocí takzvaných forem, ty mohou být uzpůsobeny, aby byly zobrazeny pouze pole, které jsou nezbytné pro podnikové procesy. Je také možné přidat nové formuláře. Další možnost přizpůsobení skýtají zobrazení, ty se dělí na veřejná, systémová a osobní. Veřejná a systémová jsou součástí instalace aplikace a není je v podstatě možné přizpůsobit. Poslední typ, tedy osobní

zobrazení je možné přizpůsobit potřebám jednotlivých uživatelů. Další možnosti přizpůsobení skýtají sady takzvaných business pravidel, která v podstatě upravují a nastavují různé parametry v rámci aplikace. Jedním z nich je možnost podmíněných polí, které jsou zobrazeny v případě vyplnění určitých hodnot. Další je nastavení defaultní hodnoty v závislosti na vyhodnocení podmínky stanovené business pravidlem nebo nastavení viditelnosti určitých dat uživatelem(Radity.com).

### **Integrace s dalšími systémy**

I přestože nabízí Dynamics 365 CRM mnoho nativních funkcí je k dispozici i možnost integrace s aplikacemi třetích stran. Jasnou volbou pro integraci jsou produkty Microsoft jako například Outlook nebo Power BI. Integrace je dosaženo pomocí Rest API, Web API nebo API na bázi SOAP. Vzhledem ke složitosti a obsáhlosti celé aplikace není integrace s většinou systémů otázkou minut, ale je potřeba si každý integrační scénář pečlivě zvážit a prostudovat potřebné kroky a prerekvizity, přičemž je potřeba zahrnout i procesní a finanční stránku integrace. Proces integrace může být buďto synchronní nebo asynchronní, přičemž to, jaký typ integrace musí být použit určuje jaký vzor pro integraci má být použit. Na druhou stranu například integrace s MS Outlook je jednou z nejpobulárnějších a nejjednodušších i díky tomu, že je to vlastní aplikace Microsoft. Díky integraci aplikace s Outlookem mohou uživatelé spravovat svoje emaily, kalendář a kontakty. Dále je možno aplikaci bezproblémově integrovat se SharePointem, díky čemuž mohou uživatelé snadno sdílet a spolupracovat na dokumentech v uživatelském rozhraní Dynamics 365 CRM. Pokud bude uživatel ovládat pokročilejší IT principy, nebude pro něj většina integrací problém, je ovšem pravdou, že se v některých případech nejedná o předpřipravené scénáře, ve kterých stačí kliknout na tlačítko a integrace je dokončená, ale vyžaduje to větší znalosti a přípravu.

### **Zabezpečení**

Stejně tak jako obě dříve představené aplikace klade i MS Dynamics 365 velký důraz na zabezpečení. Veškerá data jsou uložena v datových centrech Microsoft Azure. Microsoft provádí pravidelné kontroly systému správy zabezpečení informací (ISMS), jejichž výsledky jsou konzultovány s managery IT. Tento proces v sobě zahrnuje průběžné monitorování efektivnosti a zdokonalování řídicího prostředí ISMS prostřednictvím

kontroly bezpečnostních problémů, auditování výsledků a stavu monitorování a díky plánování a sledování nezbytných nápravných opatření. Mezi takové kontroly patří:

- Oddělení fyzických a logických přístupů k prostředím hostovaným v cloudu.
- Průběžná školení o zabezpečení, soukromí a bezpečném kódování.
- Průběžné logování a auditování přístupů do systému.
- Pravidelné kontroly a audity shody pro kontrolu.

K boji proti vznikajícím a vyvíjejícím se hrozbám využívá Microsoft inovativní strategii nazvanou „předpokládané narušení“ a využívá vysoce specializované skupiny bezpečnostních expertů známé jako Red Team. Dále provádějí časté interní i externí skeny k identifikaci zranitelností a k posouzení efektivity procesu záplatování.

Samozřejmostí je dodržování GDPR a dalších směrnic upravující nakládání s daty.

Zákazník si může zvolit v jakém data centru Azure budou jeho data umístěna a data jsou replikována do dalších lokací k zajištění dostupnosti dat při výpadku některého z data center. Aplikace je dále certifikována podle ISO/IEC 27001:2013 a ISO/IEC 27018:201 díky tomu je zajištěna nezávislá kontrola bezpečnostních pravidel.

Pokud bude aplikace nainstalována místně u zákazníka, přebírá zákazník odpovědnost za zabezpečení svých dat a infrastruktury. Aplikace vyžaduje přístup k službě správy bezpečnostních tokenů, jako například ADFS (active directory federation services). Doporučení je také, aby IIS webová stránka, na které běží by měla vyžadovat TLS/SSL(Microsoft.com).

### **Zákaznický service**

K dispozici je několik stupňů zákaznického servisu. Standardní zákaznická podpora je zahrnuta při nákupu aplikace a je omezená pouze na podporu pouze balíčku financí a operativních aplikací. Za poplatek \$9 je k dispozici zákaznická podpora typu Professional Direct, ve které jsou zahrnuty odpovědi technické podpory do jedné hodiny s tím, že je možné udělovat jednotlivým dotazům prioritu a tím zvyšovat rychlost odpovědí. Dále je k dispozici eskalační management. Nejvyšší stupeň zákaznického servisu je typ nazvaný Unified Enterprise, který v sobě zahrnuje podporu všech Microsoft produktů a také všechny body zmíněné výše. K tomu je ještě navíc k dispozici vzdálená diagnostika a



reporting, služby přímo u zákazníka nebo například vylepšování zákaznických řešení, přičemž cena začíná na 50 tisících dolarů za rok.

Vzhledem k rozšířenosti nástrojů Microsoft je i komunita pracující s nástrojem Dynamics 365 poměrně početná, a proto je možné při problému najít na internetu množství diskusních fór a videí s návody, jak postupovat. Pokud se budeme zabývat pouze oficiálními zdroji, které Microsoft poskytuje, pak jsou na stránkách Microsoft k dispozici jednak zdroje, jako například Začínáme s nástrojem nebo oficiální dokumentace aplikace přehledně rozdělená do jednotlivých modulů, které aplikace nabízí. Dále jsou k dispozici i oficiální diskusní fóra na kterých si jednotliví uživatelé radí, jak vyřešit konkrétní problémy s aplikací. Další možností, jak se s aplikací naučit pracovat jsou návodná videa, která jednat představují nové funkcionality a jednat ukazují základní práci s nástrojem. Pokud by se chtěl uživatel naučit pracovat s nástrojem na odborné úrovni, nabízí Microsoft možnost certifikací na nástroje Dynamics 365 a to ve stupních Fundamentals anebo pro každý modul zvlášť podle toho s jakou částí aplikace bude uživatel pracovat.

### **Technické požadavky**

Protože je aplikace dostupná i v onPremise verzi je nutné, aby si společnost před nákupem dobře prostudovala, jaké technické požadavky jsou na aplikaci kladeny. Jako minimální jsou požadovány dvoujádrový procesor 1,9GHz, 4GB RAM a 10GB dostupného místa na disku. Tyto parametry je naprosto nezbytné dodržet k dosažení správného fungování aplikace. Pro dosažení optimálního fungování aplikace jsou požadavky následující čtyřjádrový procesor s 2GHz CPU nebo vyšší jako například AMD Opteron nebo Intel Xeon. Aplikační servery mohou být instalovány pouze na počítače na bázi 64bitových Windows serverů, přičemž podporované edice jsou Windows Server 2019 Standard a Datacenter a Windows Server 2016 Standard a Datacenter. Neméně důležité jsou také podporované databáze, přičemž jako takové jsou uváděny pouze MS SQL, a to ve verzích 2016, 2017 a 2019.

Cloudové řešení má požadavky na podporované prohlížeče, kterými jsou Microsoft Edge, Google Chrome a Apple Safari. Dále je vhodné zajistit dostatečnou rychlost internetového připojení, i přestože aplikace je schopná do jisté míry fungovat i v režimu offline.

## **Celkový dojem práce s nástrojem**

Platforma Microsoft Dynamics 365 představuje komplexní nástroj pro celkovou podporu podniku, ne jenom pro potřeby řízení vztahu se zákazníky. Výhodou je, že uživatelské rozhraní je podobné ostatním nástrojům od společnosti Microsoft, což může být pro mnoho uživatelů výhodou. Na druhou stranu se nedá popřít, že jde o komplexní nástroj, který od uživatele vyžaduje důsledné seznámení, aby byl uživatel schopen využít veškeré rozsáhlé funkce, které platforma nabízí. Pro některé podniky by mohlo skýtat výhodou, že Dynamics 365 je nabízen jako SaaS, tak také jako on premise verze. Je však třeba brát v potaz, že se již plánuje ukončení podpory on premové verze. Integrace s ostatními systémy nabízí na jednu stranu velké množství možností, ale na druhou stranu není vždy jednoduchá a přímočará, jak by si uživatel možná představoval, ale vyžaduje komplexní analýzu všech aspektů, a to ať už technických nebo finančních a časových. Nedá se popřít, že se jedná o mocný nástroj, který dokáže podniku poskytnou podporu v mnoha směrech činnosti, vzhledem ke komplexnosti a ceně se jedná o nástroj vhodný pro střední a velké podniky, které přesně to hledají.

### **9.3. Monday.com Možnost SaaS a on-premise**

Nástroj Monday.com je stejně jako Salesforce plně hostovaný v cloudu poskytovatele. Výrobce uvádí mnoho výhod, které takový přístup skýtat, například to, že umožňuje přístup různým společnostem a uživatelům jednoduše bez nutnosti udělovat jim přístup k interní síti. Dále vyzdvihují to, že jejich cloudové CRM je mnohem snadněji přizpůsobitelné jednotlivým zákazníkům a je vhodný i pro velké společnosti se specifickými potřebami. Samozřejmostí je, že v takovém případě jsou šetřeny náklady na pracovníky udržující infrastrukturu a aplikace, což bylo již popsáno výše. Vzhledem k tomu, že byla aplikace vyvinuta jako SaaS od samotného začátku, není ani v produktové road mapě náznak, že by se uvažovalo o vývoji jakékoliv formy aplikace, kterou by bylo možno instalovat na premisách zákazníka. Vzhledem k tomu, že Monday.com cílí jak na jednotlivé uživatele, tak na malé a velké firmy, není pravděpodobné, že by se touto možností někdy v budoucnu zabývali.

## Cena

Monday.com funguje na principu předplatného a k dispozici je několik plánů, ze kterých si zákazník může vybrat ten, který bude nejlépe odpovídat jeho potřebám. Specifikem je, že konečná cena se odvíjí od počtu uživatelů, kteří budou aplikaci využívat, takzvaných seatů. Minimálním počtem jsou 3 seaty, přičemž je k dispozici volně přístupná verze do dvou seatů, ta však nabízí omezené spektrum funkcí. I to je však vhodným výchozím bodem a poskytuje dostatek funkcí k tomu, aby si uživatelé nebo i celé firmy aplikaci prohlédli a vyzkoušeli práci s ní a podle toho se rozhodli, zda si chtějí zakoupit některý z placených balíčků. Jednotlivé plány jsou k podrobněji popsány níže:

- Basic plán – začínající na 33\$ za měsíc, přičemž je účtován ročně a počítá se zde s minimem 3 uživatelů, které je třeba zakoupit. V plánu je zahrnuto 5 GB úložného prostoru, prioritní zákaznická podpora, než jaká by byla k dispozici neplatícím zákazníkům a dashboard, který může využívat pouze jeden uživatel v podobě jednoduché tabule. Má omezené spektrum funkcí, ale je ideálním počátečním bodem, pro představení CRM aplikace uživateli.
- Standardní plán – je podle informací získaných přímo od Monday.com jedním z nejlépe využívaných a začíná na 42\$ za měsíc, opět s minimem 3 uživatelů. Pokud chce uživatel odhalit pravý potenciál aplikace je nezbytné, aby si zaplatil alespoň tento plán. K dispozici je zde Ganttův diagram, kalendář, dále pak automatizace a množství integrací. Uživatelé jistě ocení i možnost sdílet externím osobám přístup ke spolupracím a dále také dashboard, který v případě tohoto plánu může kombinovat až 5 různých tabulí.
- Pro plán – tento plán začíná na 66\$ za měsíc a minimem 3 uživatelů. Součástí tohoto plánu jsou soukromé tabule a dokumenty, grafy a mnoho dalších funkcí. Další součástí je rozšířená nabídka integrací a dashboardů, které umožňují propojit až 10 různých tabulí. Tento plán se doporučuje pro pokročilejší uživatele, kterým již nestačí funkce, které poskytuje standardní plán a potřebuje se posunout dále.
- Enterprise plán – tento plán je založen na nastavení ceny přesně podle potřeb zákazníka a zahrnuje v sobě veškeré funkce, které aplikace nabízí. Tato nabídka není k dispozici přes webové stránky, ale zákazník musí kontaktovat přímo

obchodního zástupce. Plán v sobě zahrnuje prémiovou technickou podporu, automatické škálování na základě potřeb podniku a pokročilou integraci. Další výhodou jsou pokročilé funkce reportingu a analýzy, onboarding uzpůsobený na míru, možnost více úrovněového nastavení přístupových práv a dashboard, který kombinuje více než 50 tabulí. Monday.com také zaručuje 99.9% dostupnost v rámci svých SLA.

### **Uživatelská přívětivost**

Modulární způsob uživatelského rozhraní aplikace zajišťuje, že uživatelé jsou schopni v ní pracovat jednoduchým přetahováním objektů. To umožňuje snadné vytváření a správu úkolů, přiřazení členů týmu a přizpůsobitelné pracovní postupy, aby vyhovovaly konkrétním potřebám. Její jednoduchý vizuální přístup, je právě to, co dělá z aplikace Monday.com velice přívětivý nástroj pro uživatele. Nabízí rozmanitost barev pro tabule a grafy a různé typy a způsoby zobrazení díky kterým je pro uživatele orientace ve vytvořených přehledech a celkově v aplikaci jednoduchá a efektivní.

Je pravdou, že některé funkce nejsou intuitivní při prvotním setkání, avšak díky již zmíněné dokumentaci a výukovým zdrojům dostupných na internetu je pro uživatele vcelku snadné se v aplikaci zorientovat. Nedostatkem je i poněkud omezená možnost kontroly přístupových práv, která je dostupná až pro vyšší úrovně a dražší úrovně licenčních modelů.

### **Data v reálném čase**

Monday.com nabízí jak základní, tak pokročilé reportovací funkce. Navíc je vlastně celá aplikace komplexním data Hubem, díky čemuž je zajištěn přístup k datům a zároveň i čistota dat. Pomáhá snáze spravovat a filtrovat data a tím snáze nalézt přesně to, co uživatel hledá. Další funkcí je, že pomáhá udržet konzistentní hierarchii což napomáhá s procházením a analýzou dat. Poskytuje větší flexibilitu a tím jsou zákaznická data k dispozici rychleji. Data jsou také indexována díky čemuž je procházení a organizace dat jednodušší. Monday.com zdůrazňuje, že datové huby nejsou užitečné pouze pro datové analýzy a datové vědy, ale že z nich může těžit každá společnost, právě díky tomu, že poskytují nahlédnutí v reálném čase, pomáhají procesovat analytické a reportovací funkce a umožňují třídít příchozí data manuálně nebo díky integrované automatizaci.

## **Možnost přizpůsobení aplikace – kustomizovatelnost**

Monday.com si uvědomuje, že přizpůsobení řešení je vyhledávaným, ale náročným prvkem, a proto nabízí množství šablon, které si může uživatel přizpůsobit svým potřebám. Dále je k dispozici množství nastavení pro sledování průběhu projektů, plánování marketingových kampaní, rozšiřování zákaznického portfolia, ticketovací systém zákaznické podpory, dále pak plánování událostí, produktové roadmapy a mnoho dalšího.

Samozřejmostí je také přizpůsobení tabulí tak, aby odpovídaly specifickým potřebám, a to například funkcí sumarizace dat nebo podmíněné obarvování jednotlivých buněk ke zvýšení přehlednosti. Monday.com nenabízí tak širokou škálu možností pro vlastní vývoj a kustomizaci jako je tomu u jiných nástrojů, které poskytují například možnost napsání vlastních komponent, ale i tak nabízí poměrně slušný základ pro přizpůsobení platformy potřebám podniku, navíc ne každý podnik vyžaduje specifické funkce a některým naopak stačí jednoduchost se kterou lze základního přizpůsobení platformy dosáhnout.

Za zmínku také stojí automatizace procesů, kterou si může každý uživatel přizpůsobit vlastním potřebám. Spočívá v eliminaci repetitivních úkolů, kterým je každý uživatel vystaven. Pomocí této funkce si může uživatel nastavit proces, který automaticky přesouvá úkoly z jedné fáze do další, přiřazovat úkoly dalším členům týmu a posílat upozornění skrze integraci s aplikací Slack.

### **Integrace s dalšími systémy**

Aplikace umožňuje více než 200 předpřipravených integrací s již existujícím aplikacemi. Mezi ty vůbec nejpoblárnější patří Slack, MS Outlook, Zendesk, Excel, ale třeba i Salesforce. V podstatě však umožňuje integraci s většinou komerčně využívaných aplikací, jejichž propojení s aplikací dává smysl. Výhodou je, že díky těmto integracím jsou všechna data z nejrůznějších aplikací centralizovaně na jednom místě a díky tomu jsou dostupná všem uživatelům v týmu pracujících s Monday.com. Výrobci také uvádějí, že pokud již zákazník investoval do integrace s některou aplikací, která není v nabídce předpřipravených konektorů, je možné se obrátit na Monday.com a domluvit se vytvoření této integrace i do aplikace. Pravdou však je, že záleží na atraktivnosti a nákladnosti takové nové integrace, aby byla produktovým managementem vyhodnocena jako funkcionálna, jejíž náklady se firmě vrátí.

## **Zabezpečení**

Bezpečností modely a kontroly jsou založeny na mezinárodních standardech a osvědčených postupech jako jsou ISO 27001, ISO 27018 a OWASP Top 10. Systémy jsou hostovány ve více zónách dostupnosti a hostované na Amazon Web Services (AWS). Toto umožňuje poskytnout spolehlivé služby a udržovat data dostupná, kdykoli je potřeba. V případě havárie je také zřízen záložní server v jiném regionu AWS v USA, funguje zde tedy geografická redundance. Datová centra využívají špičková opatření fyzického a environmentálního zabezpečení, což vede k vysoce odolné infrastruktuře. Monday.com implementuje design orientovaný na bezpečnost v několika vrstvách a jednou z nich je aplikační vrstva. Aplikace je vyvinuta v souladu s frameworkem OWASO Top 10 a veškerý kód je kontrolovaný před tím, než je nasazen na produkci. Tento kontrolovaný proces v sobě zahrnuje statickou analýzu kódu, posouzení zranitelnosti, end-to-end testování, testování autorizace a mnoho dalšího. Samozřejmostí je pravidelné školení, které všichni vývojáři Monday.com postupují tak, aby byli schopni držet krok s nejnovějšími praktikami v oblasti bezpečnosti. Další bezpečnostní vrstvou je infrastrukturní vrstva, u které je samozřejmostí firewall s vynuceným filtrováním IP adres přístupem pouze skrze povolené porty. Dále používá WAF neboli web application firewall pro zajištění blokování dynamických útoků zaměřených na obsah a pokročilé routovací konfigurace. V oblasti ochrany dat se používá kryptování komunikace pomocí TLS 1.3, přičemž uživatelská data jsou enkryptována pomocí AES-256 nebo vyšší. Přihlašovací údaje jsou zahashované a využitím moderních hashovacích funkcí. Samozřejmostí jsou také externí bezpečnostní auditů a penetrační testy vykonávané každoročně nezávislými testy třetích stran.

Monday.com se zavazuje k poskytování nepřerušeno provozu svých služeb, z toho důvodu jsou data pravidelně zálohována každých 5 minut a všechny vzniklé zálohy jsou distribuovány do různých lokací k zajištění maximální bezpečnosti. Disaster recovery jsou testovány dvakrát ročně tak, aby v případě havárie a potřeby naběhnutí ze zálohy došlo k obnovení služby co nejdříve a s co nejmenším dopadem na uživatele (Monday.com - Datasecure).

## **Zákaznický service**

Ústředním místem zákaznického servisu je znalostní báze, ve které jsou dostupné jednotlivé zdroje roztrženy podle kategorií. Jako první je k dispozici Help center, jedná se

o rozcestník, ve kterém se díky chytrému vyhledávání dají hledat články, video návody nebo technická dokumentace. Pokud nechce uživatel hledat pomocí vyhledávacího enginu je možné se každou z kategorií rozkliknout a vyhledávat v ní. Další kategorií je také takzvané „What’s new“ neboli co je nového, kde se uživatel může seznámit s všemi novinkami, které současná verze nabízí. Užitečnou sekci je také Komunita Monday.com, kde může uživatel sdílet své dotazy nebo naopak nápady a řešení s ostatními uživateli.

Další částí je sekce Academy, ve které jsou k dispozici výukové materiály a odkazy na plánované webináře, kterými jsou buď každotýdenní demo platformy nebo webináře zabývající se novými funkcemi, které jsou pořádány jednou za měsíc. Dále jsou zde přístupné poměrně obsáhlá výuková videa s návody, a to jak pro začínající uživatele, tak pro pokročilé a vývojáře.

Pokud by uživatel nebyl schopen najít odpověď na otázku může kontaktovat přímo zákaznickou podporu. Ta se kontaktuje prostřednictvím webového formuláře a je přístupná 24/7. Pokud si zákazník zakoupí Enterprise plán, pak má k dispozici i customer success managera, který zná jeho řešení a je schopen rychle a efektivně řešit problémy. K dispozici je také speciální onboarding, kdy je zákazník převeden na platformu Monday.com, tato služba je však zpoplatněna. Jak bylo zmíněno výše, zákazník není ponechán bez pomoci, ale má k dispozici velké množství výukových materiálů a dokumentace, aby si byl schopen najít odpověď na otázku rychle a efektivně.

### **Technické požadavky**

Vzhledem k tomu, že se jedná o hostovanou službu je technický požadavek v podstatě jenom webový prohlížeč. Podporovanými prohlížeči jsou Chrome, Firefox, Safari a Microsoft Edge. V případě, že se uživatel pokusí použít Monday.com v prohlížeči, který není podporovaný, je o tom informován hláškou s informací o podporovaných prohlížečích. Pro optimální výkonnost aplikace je vhodné zajistit stabilitu internetového připojení a dostatečné prostředky na paměť. Přesné hodnoty ani další parametry výrobce neuvádí, v případě konkrétních dotazů je potřeba se obrátit přímo na zákaznickou podporu nebo obchodní tým.

### **Celkový dojem práce s nástrojem**

Není pochyb, že Monday.com je mocný nástroj pro projektové plánování a CRM díky množství funkcí, které nabízí. Dále nabízí i kolaborativní nástroje jakými jsou sdílení

souborů, posílání zpráv a vytváření Ganttových diagramů. I přestože je nástroj veskrze velmi intuitivní tak mohou některé z nabízených funkcí být až příliš pokročilé a složité. Na druhou stranu je tato aplikace jednodušší na použití než například Salesforce. Nevýhodou může být, že některé užitečné funkce jako například Ganttův diagram jsou k dispozici až při vyšších placených verzích, stejně tak i kalendář. I přestože je k dispozici live chat 24/7 tak se může v některých případech ozvat zákaznický service až po více než hodině, což může být poměrně dlouhá doba, je však pravdou, že je k dispozici rozsáhlá znalostní báze a dokumentace. Svým zaměřením je to platforma, která může oslovit jak menší firmy, tak větší podniky, což je výhodou od Salesforce nebo Dynamics 365, které cílí na větší podniky s rozsáhlou bází uživatelů a množstvím dat.

## **10. Srovnání vybraných softwarových nástrojů**

Srovnání softwarových nástrojů bylo provedeno na základě vícekriteriálního hodnocení variant s pomocí softwarového nástroje 1000Minds. Váhy jednotlivých kritérií udělal v rámci zachování objektivitu expert v oboru Jan Sklenář, zaměstnanec společnosti Pricefx, který má zkušenosti s prací s nástrojem Salesforce a zároveň je v současné době infrastrukturním vývojářem cloudových a SaaS platforem, je tedy schopen posoudit vybraná kritéria z více než jedné perspektivy. V minulosti se taktéž zabýval integracemi s reportovacími systémy pro interní potřeby společnosti Quadient.

Vyhodnocení bylo provedeno pomocí nástroje 1000Minds. Jedná se o webovou aplikaci pro podporu rozhodování a Conjoint analýzu. V softwarovém nástroji byly využity 2 metody, a to přímá metoda na základě vah kritérií a metoda PAPRIKA. Důvodem pro zvolení dvou metod bylo zvýšení spolehlivosti výsledků, jelikož byl k dispozici pouze jeden expert a ne skupina, která by zvýšila objektivitu určení vah kritérií. Vybrané metody jsou k dispozici níže.

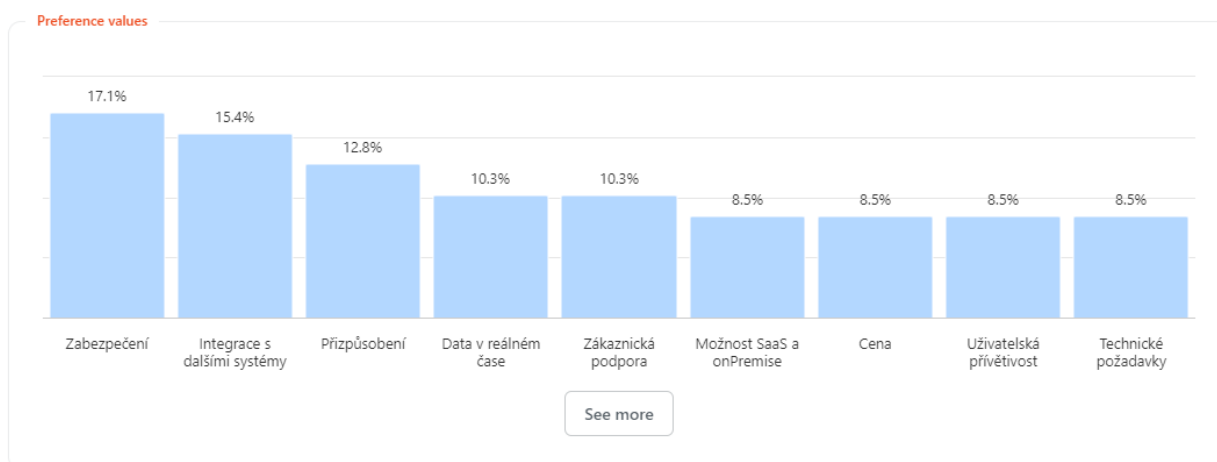
- Přímé porovnání spočívá v principu, kdy se přímo uděluje hodnocení na základě rozhodnutí experta o relativní důležitost jednotlivých kritérií a alternativ z nichž je následně odvozeno skóre pro každou alternativu na základě kritéria nebo váhy kritéria. Společnost 1000Minds uvádí jako možnou nevýhodu přímé metody skutečnost, že je založena na přímém určení preference, což je pro mnoho lidí kognitivně obtížné. Tímto může být ovlivněna



validita a spolehlivost výsledku. Z toho důvodu byl pro zachování objektivnosti osloven expert, aby provedl ohodnocení alternativ jednotlivých kritérií.

Kritéria byla na základě uvážení experta ohodnocena následovně. Zabezpečení bylo z hlediska názoru experta naprosto stěžejní s 17,1% velkou váhu pak měly i parametry jako Integrace s dalšími systémy(15,4%) a Přizpůsobení(12,8%). Data v reálném čase a Zákaznická podpora získala shodně po 10,3% a poslední čtyři parametry, tedy nabídka jak SaaS, tak onPremise, Licenční model neboli cena, Uživatelská přívětivost a nároky na Technické požadavky byly ohodnoceny 8.5%. Jelikož všechny 3 porovnávané softwarové nástroje nabízejí možnost hostování služeb a provozu jako SaaS, byl expert požádán, aby na toto kritérium nahlížel z pohledu, jak důležité sledává jednotlivé možnosti, tedy pouze SaaS nebo SaaS společně s onPremovou verzí.

## Results



Obrázek 12: Přidělené váhy jednotlivým kritériím – přímá metoda(Zdroj: 1000Minds)

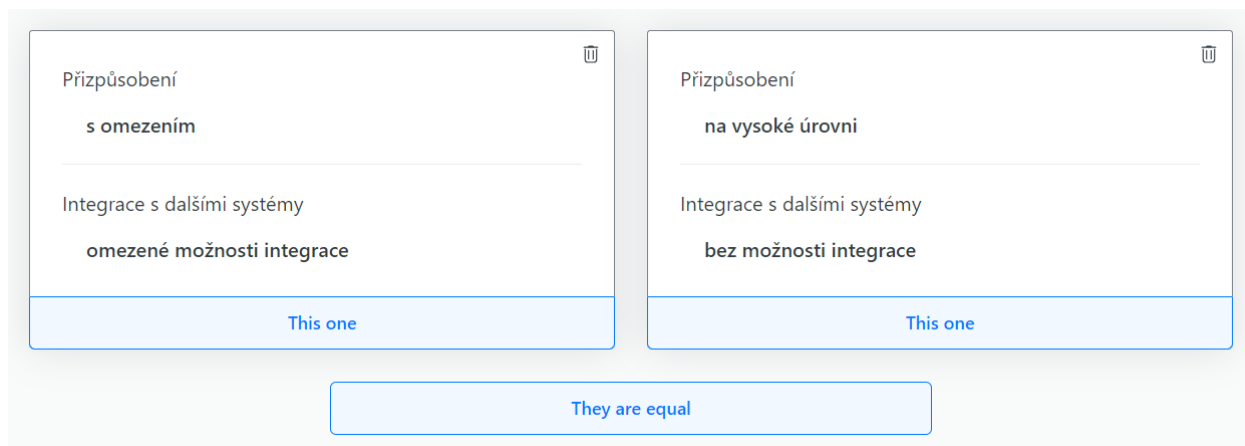
Po zadání příslušných kritérií a jednotlivých alternativ softwarových nástrojů, byly výsledky v programu 1000Minds následující. S nejvyšším bodovým ohodnocením skončil softwarový nástroj Salesforce s 86,3%, na druhém místě Monday.com s 83.8% a na třetím místě Microsoft Dynamics 365 s 78.6%. Výsledky jsou k dispozici na obrázku níže.

<input type="checkbox"/>	Alternative	Rank ▲	Total score	Criterion contribution
<input type="checkbox"/>	<a href="#">Edit</a> Salesforce	1 <sup>st</sup>	86.3%	
<input type="checkbox"/>	<a href="#">Edit</a> Monday.com	2 <sup>nd</sup>	83.8%	
<input type="checkbox"/>	<a href="#">Edit</a> Microsoft Dynamics 365	3 <sup>rd</sup>	78.6%	

Obrázek 13: Výsledné bodové ohodnocení jednotlivých softwarových nástrojů – přímá metoda (Zdroj: 1000Minds)

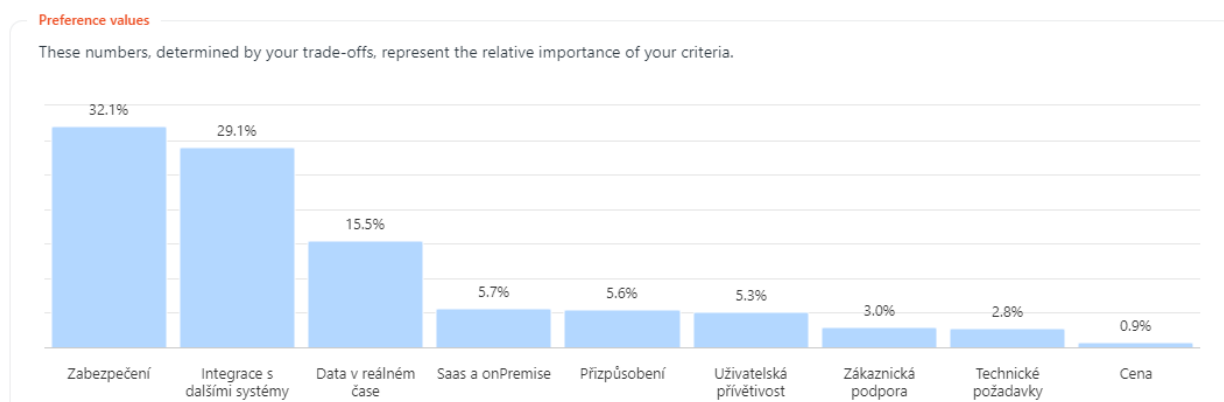
- PAPERIKA (Potentially All Pairwise Rankings of all possible Alternatives), je metoda založená na vyjádření preferencí na základě relativní důležitosti jednotlivých kritérií nebo atributů zájmu pro dané rozhodnutí pomocí párového srovnání. Váhy kritérií a skóre pro úroveň kritérií se určují z explicitně seřazených dvojic pomocí matematických metod založených na lineárním programování. Metodu PAPERIKA vytvořili Franz Ombler a Paul Hansen z Univerzity Otago na Novém Zélandu. Výhodou této metody je to, že stanovení vah jednotlivých kritérií neurčuje přímo uživatel, ale je vypočítán díky procesu výběru jednotlivých variant. Pokud tedy rozhodovatel nemá k dispozici experta na daný obor, může mu tato metoda poskytnout výsledek nebo může sloužit jako doplňující metoda k metodě přímé.

I u druhé metody byl expert požádán, aby provedl párové srovnání jednotlivých kritérií provedl a určil tím jejich důležitost. V první úrovni bylo provedeno srovnání vždy dvou kritérií na jedné straně a dvou kritérií na straně druhé a úkol bylo rozhodnout, která z variant má vyšší preferenci.



Obrázek 14: Párové porovnání variant - metoda PAPRIKA(Zdroj: 1000Minds)

V druhé úrovni pak dochází k porovnání tří kritérií na jedné straně a tří kritérií na straně druhé. Díky tomu bylo podle informace poskytnuté softwarem dosaženo 96% spolehlivosti výsledků. Výsledné ohodnocení kritérií metodou PAPRIKA dopadlo následovně. Největší důležitost měla opět Bezpečnost s 32.1%, Integrace s dalšími systémy 29,1%, Data v reálném čase 15,5%, možnost jak SaaS tak onPremise 5,7%, Přizpůsobení 5,6%, Uživatelská přívětivost 5,3%. Zákaznická podpora 3,0%, Technické požadavky 2,8% a Licenční model 0,9%. Metoda PAPRIKA je tedy vhodným nástrojem, pokud je po uživateli vyžadováno, aby ohodnotil kritéria, u kterých není hodnocení jednoznačné, nebo si uživatel není v absolutních číslech jistý, jak si jednotlivá kritéria vůči sobě navzájem stojí.



Obrázek 15: Výsledné váhy jednotlivých variant - metoda PAPRIKA(Zdroj: 1000Minds)

Celkové pořadí porovnávaných softwarových nástrojů bylo stejné jako tomu bylo u metody přímé. S nejvyšším skóre skončil softwarový nástroj Salesforce, jako druhý Monday.com a jako pomyslně poslední Microsoft Dynamics 365.

Je zajímavé, že i přestože je pořadí výsledků stejné, výsledné skóre jednotlivých softwarových nástrojů se liší. Například Salesforce získal v metodě PAPRIKA celých 92%, přičemž druhý Monday.com 70,4% a Microsoft Dynamics 68%.

<input type="checkbox"/>	Alternative	Rank ^	Total score	Criterion contribution
<input type="checkbox"/>	<a href="#">Edit</a> Salesforce	1 <sup>st</sup>	92.0%	
<input type="checkbox"/>	<a href="#">Edit</a> Monday.com	2 <sup>nd</sup>	70.4%	
<input type="checkbox"/>	<a href="#">Edit</a> Microsoft Dynamics 365	3 <sup>rd</sup>	68.0%	

Obrázek 16: Výsledné bodové ohodnocení jednotlivých softwarových nástrojů – metoda PAPRIKA(Zdroj: 1000Minds)

Jak je patrné z výsledků a grafů výše, vedly si všechny 3 softwarové nástroje velmi dobře a je zřejmé, že výrobci jsou si dobře vědomi toho, jaké obecné požadavky má uživatel na CRM softwarový nástroj a tomu je i výsledný produkt přizpůsoben. Jak bylo rozebráno podrobněji u jednotlivých nástroj. Pro potvrzení uvedených výsledků by bylo zapotřebí oslovit větší skupinu expertů, se zkušenostmi s různými částmi CRM softwarových nástrojů. Je pravdou, že i při snaze o zachování objektivity sebou takové hodnocení vždy nese i subjektivní pocity, které vycházejí z předchozí praxe a zkušeností.

## 11. Shrnutí výsledků

Díky využití softwarového nástroje na podporu rozhodování 1000Minds byla aplikace Salesforce posouzena s nejvyšším procentuálním hodnocením na základě stanovených kritérií a jejich vah. Tento výsledek byl dosažen kombinací metod přímého porovnání a PAPRIKA. Některá kritéria nevykázala žádný rozdíl, neboť všechny porovnávané softwarové nástroje je splňovaly. Například možnost hostování služby na straně poskytovatele byla shodná u všech, zatímco možnost provozování softwaru na straně zákazníka je dostupná pouze u softwaru Microsoft Dynamics 365, který však plánuje

ukončení onPremové podpory. Všechny aplikace fungují na modelu předplatného, s rozdílným obsahem jednotlivých balíčků. Aplikace Monday.com obdržela nejlepší hodnocení v oblasti uživatelské přívětivosti díky své intuitivnosti. V oblasti dat v reálném čase výrobci všech tří aplikací prokázali schopnost splnit tento parametr na srovnatelné úrovni. Salesforce vynikal v integraci s jinými systémy, nabízejíc široké možnosti a flexibilitu. Zabezpečení bylo hodnoceno jako klíčový faktor a všechny aplikace tento parametr splnily na nejvyšší úrovni. Zákaznická podpora a dokumentace jsou poskytovány u všech aplikací. Technické požadavky byly srovnatelné u všech aplikací v případě hostovaného řešení, ale pouze Microsoft Dynamics 365 umožňuje posuzování technických požadavků pro onPremovou verzi.

I přes to, že všechny softwarové nástroje splňují stanovené parametry na vysoké úrovni a žádná z aplikací neprokázala významné nedostatky ve srovnání s ostatními, každá z nich je zaměřena na svou specifickou cílovou skupinu uživatelů. Aplikace Microsoft Dynamics 365 je ideální volbou pro firmy, které preferují hostování svého řešení na vlastních serverech a zároveň hledají komplexní nástroj s integrací do ostatních aplikací Microsoft Suite. Monday.com je vhodným řešením spíše pro malé a střední podniky, které ocení jeho jednoduchost a intuitivnost, ale zároveň splňuje veškeré potřebné parametry. Salesforce je pak jedním z nejpobulárnějších řešení díky vysoké úrovni všech porovnávaných parametrů.

## **12. Závěr**

V první části se za pomoci rešerše odborné literatury a internetových zdrojů diplomová práce zabývala pojmy řízení vztahů se zákazníky. Tato problematika byla rozebrána z pohledu jejího významu pro dnešní moderní firmu, kde se množství nezávislých zdrojů shoduje na tom, že pozornost je zaměřována na zákazníka a že úspěšný obchodní vztah je nutné budovat k maximální spokojenosti zákazníka. Bylo popsáno rozdělení různých úrovní řízení vztahů se zákazníky a jejich vzájemné propojení a význam pro různé divize podniku. V průběhu celé diplomové práce byla zdůrazňováno zaměření se na zákazníka jakožto ústředního bodu a bylo popsáno, že je nezbytné, aby se na budování vztahů se zákazníky podílela všechna oddělení firmy, aby bylo fungování podniku bylo efektivní. Diskutována byla také důležitost dat, jakožto nositele informací

CRM softwarů a důležitost jejich čistoty a relevance pro samotné vyhodnocování a budování vztahů se zákazníky.

Dalšími neméně důležitými pojmy byla efektivnost a efektivnost procesů. Bylo popsán fakt, že efektivní využití CRM softwarových nástrojů záleží jednak na parametrech samotných aplikací, ale také na efektivnosti procesů, které jsou podnikem využívány v každém kroku zákaznických interakcí. Okrajově byly zmíněny způsoby měření efektivnosti procesů. Dále byly představeny parametry, podle kterých je možné posuzovat, zda bude konkrétní CRM nástroj efektivní pro využití. Další úroveň je pak samotná implementace, tedy propojení softwarového nástroje a procesů, které podnik využívá. I přestože je možné charakterizovat určité obecné parametry, je samotný výsledek unikátní pro každou společnost, protože žádné dvě společnosti na světě nejsou naprosto identické, se stejnými procesy a hnací silou podniku, tedy zaměstnanci a zákazníky.

V druhé části se diplomová práce zabývala samotnými softwarovými nástroji tedy Salesforce, Microsoft Dynamics 365 a Monday.com. Nejprve byly popsány parametry pro každý softwarový nástroj zvlášť a poté byly vzájemně srovnány na základě přiřazených vah kritériím. Byly diskutovány parametry jako možnost hostování softwaru na straně poskytovatele, díky čemuž se zákazník nemusí zabývat nákladnou údržbou jak samotného softwarového nástroje, tak příslušné infrastruktury. Dále byla rozebrána důležitá otázka zabezpečení aplikací a dat v ní uložených a také rychlost přístupu k datům, aby mohly být účinně vykonávány jednotlivé procesy a dotazy nad daty. Neméně důležitou byla z pohledu efektivnosti i možnost integrace jednotlivých nástrojů s nástroji třetích stran a možnost přizpůsobení si aplikace potřebám podniku nebo jednotlivých uživatelů. I přestože je cena jednotlivých řešení jistě důležitým parametrem pro mnoho podniků a byla i zde jedním z parametrů, je potřeba je chápat v kontextu služby, který se za ní skrývá, a nejen jako absolutní sumu. Z hlediska těchto parametrů bylo shledáno, že každý z představených softwarových nástrojů má řadu srovnatelných vlastností, jejich potenciální zákazníci se mohou lišit. Software Monday.com skýtá využití a potenciál jak pro malé firmy či jednotlivce, tak pro větší podniky, které nehledají pouze nástroj na podporu vztahů se zákazníky, ale i pro projektové řízení a jejich koordinaci. Naproti tomu jak Salesforce, tak Microsoft Dynamics 365 jsou nástroje robustní, pro střední a velké podniky, ve kterých je zapotřebí dohlížet nad množstvím procesů a spravovat velké objemy

dat. Z hlediska zhodnocení jejich efektivního využití je zapotřebí také uvážit, že tím, že se jedná o nástroje, které je možné přizpůsobit podnikům a procesům, je jejich efektivní využití do značné míry závislé jednak na samotné implementaci a jednak na efektivnosti procesů, které jsou směrem jsou v řízení vztahů se zákazníky využity. Je tedy možné pouze představit parametry softwarových nástroj, ale je na každé konkrétní společnosti, aby uvážila, co jí, který nástroj v tomto směru přinese.

### 13. Zdroje

- [1] 1000Minds.com - Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA/MCDM) [online]. [25.2.2024]. Dostupné z: <https://www.1000minds.com/decision-making/what-is-mcdm-mcda#direct-scoring-and-weighting-methods>
- [2] AbacusNext.com - How to Gain a Competitive Advantage with CRM [online]. [11.7.2023]. Dostupné z: <https://www.abacusnext.com/blog/how-gain-competitive-advantage-crm/>
- [3] Business.adobe.com - How to build customer relationships that earn trust, loyalty, and sales [online]. [13.07.2023]. Dostupné z: <https://business.adobe.com/blog/basics/how-to-build-customer-relationships-that-earn-trust-loyalty-and-sales>
- [4] Businessnewsdaily.com - The 25 Most Important Features to Look for in a CRM Solution [online]. [6.10.2023]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/10090-crm-software-features.html>
- [5] BUTTLE, F. a MAKLAN, S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies (3rd ed.). Routledge, 2015. 427s. ISBN 978-1-138-78983-8
- [6] Capterra.com - Be an Informed Buyer: Understanding the True Cost of Business Software [online]. [29.9.2023]. Dostupné z: <https://www.capterra.com/resources/business-software-cost/>
- [7] CRM.ORG - What Is Collaborative CRM? System & Software Examples [online]. [20.9.2023]. Dostupné z: <https://crm.org/crmland/collaborative-crm>
- [8] CsoOnline.com - Do IT Pros Consider Security When Purchasing Software? [online]. [4.10.2023]. Dostupné z: <https://www.csoonline.com/article/566135/do-it-pros-consider-security-when-purchasing-software.html>
- [9] Dqsglobal.com - What is effectiveness? [online]. [11.12.2023]. Dostupné z: <https://www.dqsglobal.com/intl/learn/blog/what-is-effectiveness#:~:text=The%20word%20effectiveness%20is%20defined,and%20planned%20results%20are%20achieved.%22>.



- [10] Dynamicssquare.com.au - Cloud vs On-premise Comparison [online].[29.10.2023].  
Dostupné z: <https://www.dynamicssquare.com.au/resources/microsoft-dynamics-365-cloud-vs-on-premise/>
- [11] Entitys.io - SaaS vs On-Premise | What are the implications for the Total Cost of Ownership? [online]. [29.10.2023]. Dostupné z: <https://entitys.io/en/magazin/saas-vs-on-premise-what-are-the-implications-for-the-total-cost-of-ownership/>
- [12] Help.Salesforce.com – Salesforce Editions[online].[20.10.2023]]. Dostupné z: [https://help.salesforce.com/s/articleView?id=sf.overview\\_edition.htm&type=5](https://help.salesforce.com/s/articleView?id=sf.overview_edition.htm&type=5)
- [13] Hubspot.com - What Is CRM Integration? Everything You Need to Know [online]. [4.10.2023]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/sales/crm-integration>
- [14] Itbiz.cz – Slovník [online].[11.12.2023]. Dostupné z: <https://www.itbiz.cz/slovník/ekonomie/efektivita#:~:text=Ciz%C3%ADm%20sloven%20efektivita%20%C4%8Di%20efektivnost,v%C3%ADcera%20r%C5%AFzn%C3%BDch%20vz%C3%A1jemn%C4%9B%20p%C5%AFsob%C3%ADch%20efekt%C5%AF>
- [15] KOTLER, P. and KELLER, K. Marketing Management. 15th Edition, Prentice Hall, Saddle River, 2016. 834s. ISBN 978-1-292-09271-3
- [16] Kracklauer, Alexander H., Mills, Quinn, Seifert, Dirk Collaborative Customer Relationship Management Mill: Springer-Verlag Berlin Heidelberg., 2004 276 s. ISBN 978-3-540-24710-4
- [17] KUMAR, V., REINARTZ, W., Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. Germany: Springer Berlin Heidelberg., 2018. 422 s. ISBN 978-3662553800
- [18] Leanix.net - SaaS vs. On-Premise [online]. [30.9.2023]. Dostupné online: <https://www.leanix.net/en/wiki/saas/saas-vs-on-premise#:~:text=SaaS%20is%20a%20cloud%20component,supported%20by%20a%20third%20party>.
- [19] LOŠŤÁKOVÁ Hana a kol., Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. Grada Publishing, a.s., 2017. 230s. ISBN 978-80-271-9798-9

- [20] MAIMON Oded a ROKACH Lior, Data Mining and Knowledge Discovery Handbook. Springer Science & Business Media, 2006. 1383 s. ISBN 9780387254654
- [21] Microsoft.com – Software requirements for Microsoft Dynamics 365 Server [online]. [11.10.2023]. Dostupné z: <https://learn.microsoft.com/en-us/dynamics365/customerengagement/on-premises/deploy/software-requirements-for-microsoft-dynamics-365-server?view=op-9-1>
- [22] Monday.com – Data secure [online]. [30.9.2023]. Dostupné z: <https://monday.com/trustcenter/datasecure>
- [23] Monday.com - How to create a successful CRM strategy for your business [online]. [12.12.2023]. Dostupné z: <https://monday.com/blog/crm-and-sales/crm-strategy/>
- [24] Monday.com - Support cross-team communication with a collaborative CRM [online]. [4.10.2023]. Dostupné z: <https://monday.com/blog/crm-and-sales/collaborative-crm/>
- [25] MOUZAS, S. a HENNEBERG, S. a NAUDÈ, P. (2008) Developing network insight, Industrial Marketing Management, 37(2): 167–80.
- [26] NDUNDA, Ann Muthoni a MOGUCHE, Abel Matara a RINTARI, Nancy Gacheri, the nexus between customer relationship management strategy and customer loyalty in the star rated hotels in Kenya. International Journal of Economics, Commerce and Management. ISSN 2348 0386. Vol. IX, Issue 9, Sep 2021
- [27] NigelFrank – A brief history of Microsoft Dynamics [online]. [12.10.2023] Dostupné z: <https://www.nigelfrank.com/insights/a-brief-history-of-microsoft-dynamics>
- [28] Oracle.com – What are the different types of CRM? [online]. [30.9.2023]. Dostupné z: <https://www.oracle.com/uk/cx/what-is-crm/types-of-crm/>
- [29] PandaDoc.com - How to use a CRM system effectively [online]. [12.12.2023]. Dostupné z: <https://www.pandadoc.com/blog/how-to-use-a-crm-system-effectively/>
- [30] PEPPERS Don a ROGERS Martha, Managing Customer Experience and Relationships - A Strategic Framework. Wiley, 2017. 624s. ISBN 978-1-119-23982-6

- [31] Radity.com - Crash Course 101 for Customizing Microsoft Dynamics CRM 365 [online]. [11.10.2023]. Dostupné z: <https://radity.com/en/digital-magazine/crash-course-101-for-customizing-microsoft-dynamics-crm-365/>
- [32] Salesforce.com – Commitment to Customer Trust [online]. [30.9.2023]. Dostupné z: [https://org62.my.salesforce.com/sfc/p/#000000000062/a/3y000000UhUB/w\]940mJv wK\\_JEKGhKGcRw8cilzFFrGavpj2L447NtpU](https://org62.my.salesforce.com/sfc/p/#000000000062/a/3y000000UhUB/w]940mJv wK_JEKGhKGcRw8cilzFFrGavpj2L447NtpU).
- [33] Salesforce.com – Sales, Up-selling and cross-selling [online]. [12.7.2023]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/sales/>
- [34] Salesforce.com - Success Plans and Professional Services Pricing [online]. [30.9.2023]. Dostupné z: [Success Plans and Professional Services Pricing](#)
- [35] Salesforce.com - The Complete History of CRM [online]. [30.9.2023]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/ap/hub/crm/the-complete-crm-history/>
- [36] SODOMKA, Petr. Informační systémy v podnikové praxi. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 351 s. ISBN 80-251-1200-4.
- [37] start.docuware.com - What Makes Software User-Friendly? [online]. [1.10.2023]. Dostupné z: <https://start.docuware.com/blog/document-management/what-makes-software-user-friendly>
- [38] Techtarget.com - Understanding the 3 types of CRM systems[online]. [15.7.2023]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/tip/Understanding-the-3-types-of-CRM-systems>
- [39] TREACEY, M. and WIERSEMA, F., The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. HarperCollins, 1995. 208 s. ISBN 9780002556484
- [40] Upendoventures.com - 5 Reasons You Should Always Purchase a Support Plan [online]. [4.10.2023]. Dostupné z : <https://upendoventures.com/Blog/5-reasons-you-should-always-purchase-a-support-plan>

[41] Zendesk.com - What is a CRM database? The ultimate guide [online]. [11.10.2023].  
Dostupné z: <https://www.zendesk.com/blog/create-crm-database/>

[42] Zendesk.com - What is the CRM process? 5 key steps [online]. [12.12.2023].  
Dostupné z: <https://www.zendesk.com/blog/crm-process/>



Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu

### Zadání diplomové práce

**Autor:** Bc. Pavla Sklenářová

**Studium:** I2100463

**Studijní program:** N0688A140001 Informační management

**Studijní obor:** Informační management

**Název diplomové práce:** **Customer Relationship Management - SW nástroje a jejich efektivní využití**

**Název diplomové práce AJ:** Customer Relationship Management - SW tools and their effective use

#### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Cílem práce je srovnat vybrané softwarové nástroje CRM.

#### **Osnova:**

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická část - řízení vztahů se zákazníky, rozdělení CRM (strategické, analytické, operativní, kolaborativní)
4. Aplikační část - CRM softwarové nástroje pro efektivní řízení vztahů se zákazníky, srovnání vybraných softwarových nástrojů
5. Shrnutí a diskuse výsledků
6. Závěry a doporučení

V souladu s Výnosem děkana 1/2000 ve znění pozdějších úprav.

BUTTLE, F. a MAKLAN, S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies (3rd ed.). Routledge, 2015. 427s. ISBN 978-1-138-78983-8

PEPPERS Don a ROGERS Martha, Managing Customer Experience and Relationships - A Strategic Framework. Wiley, 2017. 624s. ISBN 978-1-119-23982-6

KUMAR, V., REINARTZ, W., Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. Germany: Springer Berlin Heidelberg, 2018. 422 s. ISBN 978-3662553800

**Zadávací pracoviště:** Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

**Vedoucí práce:** prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

**Datum zadání závěrečné práce:** 15.10.2021