

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2020

Marie Bulánková

Univerzita Pardubice

Fakulta Ekonomicko-správní

Specifikace požadavků na CRM systém pro malou nebo střední firmu

Marie Bulánková

Bakalářská práce

2020

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Marie Bulánková**  
Osobní číslo: **E17368**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Specifikace požadavků na CRM systém pro malou nebo střední firmu**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem práce je na příkladu zvolené firmy stanovit priority informační strategie a specifikovat požadavky na nový CRM systém firmy s ohledem na její strategické cíle.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z marketingu a z řízení vztahů se zákazníky.
- Identifikace jednotlivých komponent systému CRM.
- Situační analýza firmy.
- Specifikace požadavků na CRM zvolené firmy.
- Vyhodnocení a návrhy na zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

#### Seznam doporučené literatury:

BASL, Josef a BALŽÍČEK, Roman. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3. Monografie. Česká společnost pro systémovou integraci.  
DASTEEL, Jeb, HARTMAN, Amir a LEGRANDE, Craig. Competing for customers: why delivering business outcomes is critical in the customer first revolution. UpperSaddle River, New Jersey: Pearson, 2016. ISBN 978-0-13-417220-0.  
HOMMEROVÁ, Dita. CRM v podnikových procesech. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4388-2.  
CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005. Business books. ISBN 80-251-0798-1.  
SODOMKA, Petr a KLČOVÁ, Hana. Informační systémy v podnikové praxi. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jitka Komárková, Ph.D.**  
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.**  
děkanka

---

**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 31. 5. 2020

Marie Bulánková

## PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala vedení firmy INPRO Čáslav s. r. o. za umožnění realizování bakalářské práce. Za věnovaný čas a nápomoc patří velké poděkování vedoucímu prodeje a vedoucímu servisních služeb. Za odborný dohled a konzultace děkuji svojí vedoucí práce doc. Ing. Jitce Komárkové, Ph.D.

## **ANOTACE**

Předmětem práce je řízení vztahů se zákazníky ve střední firmě, která je zaměřena na prodej nových a ojetých automobilů Škoda včetně autorizovaného servisu. Ve zvolené firmě je vymezena současná strategie a je analyzováno prostředí firmy z důvodu sestavení SWOT analýzy. V rámci CRM strategie je doporučen další vývoj firmy a jsou určeny priority informační strategie a vypsány požadavky na CRM systém. V závěru jsou navrženy případná opatření za účelem zvýšení efektivity dané strategie.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

CRM; CRM systém; strategie; analýza; zákazník

## **TITTLE**

Specification of requirements on CRM system for small or medium company

## **ANNOTATION**

This thesis deals with customer relationship management in a midsized company which sells new and second-hand Skoda cars and provides authorised services to customers. Current company's strategy was defined and analysed in order to carry out SWOT analysis. Further company development is recommended within the CRM system and information strategy priorities are determined and CRM requirements are specified. In conclusion possible measures are proposed in order to increase the effectiveness of the strategy.

## **KEYWORDS**

CRM; CRM system; strategy; analysis; customer

## **OBSAH**

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	10
TERMINOLOGIE.....	11
ÚVOD .....	12
1. Vymezení základních pojmů z marketingu a řízení vztahů se zákazníky .....	13
1.1.    Základní pojmy marketingu .....	13
1.2.    Marketing a jeho moderní pojetí.....	16
1.3.    Pojem CRM.....	18
1.4.    CRM koncepce a strategická pravidla .....	20
2.    Identifikace jednotlivých komponent systému CRM .....	22
2.1.    Lidé .....	22
2.1.1.    Lidský kapitál .....	22
2.1.2.    Zákazníci.....	24
2.2.    Obchodní procesy .....	24
2.3.    Technologie.....	26
3.    Situační analýza firmy .....	29
3.1.    Představení firmy .....	29
3.2.    Současná strategie firmy.....	30
3.2.1.    Základní strategické cíle a koncepce rozvoje společnosti .....	30
3.2.2.    Strategické cíle CRM .....	31
3.3.    Prostředí firmy .....	33
3.3.1.    Analýza makrookolí.....	34
3.3.2.    Analýza mikrookolí.....	39
3.3.3.    Analýza vnitřního prostředí .....	41
3.4.    SWOT analýza .....	41
3.5.    Doporučení dalšího vývoje firmy v rámci CRM strategie .....	43



4.	Specifikace požadavků na CRM zvolené firmy.....	44
4.1.	Zpracování základních procesů.....	44
4.2.	Základní specifikace .....	46
4.3.	Návrh výběru CRM systému .....	47
5.	Vyhodnocení a návrhy na zlepšení.....	49
	Závěr .....	51
	Použitá literatura .....	52
	Přílohy.....	57

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

<b>Obrázek 1</b> - Faktory ovlivňující marketingovou strategii firmy .....	15
<b>Obrázek 2</b> - Vývoj míry nezaměstnanosti v % za rok 2019 v České republice .....	36
<b>Obrázek 3</b> - Company map.....	45
<b>Obrázek 4</b> - Vývoj HDP meziročně v % .....	64
<b>Obrázek 5</b> - Vývoj průměrných čtvrtletních cen paliv .....	73
<b>Obrázek 6</b> - Procesní mapa-Servisní proces.....	78
<b>Obrázek 7</b> - Subproces v rámci servisního procesu-Nabídka věrnostní karty .....	78
<b>Obrázek 8</b> - Procesní mapa-Prodejní proces .....	79
<b>Obrázek 9</b> - Subproces v rámci prodejního procesu-Výběr automobilu .....	79
<b>Tabulka 1</b> - Identifikace klíčových hrozeb a příležitostí .....	38
<b>Tabulka 2</b> - Hodnocení vyjednávací síly zákazníků .....	40
<b>Tabulka 3</b> - SWOT analýza.....	42
<b>Tabulka 4</b> - Metoda kombinování vnitřních a vnějších faktorů.....	43
<b>Tabulka 5</b> - Pořadí priorit informační strategie.....	44
<b>Tabulka 6</b> - Souhrn kritérií pro výběr CRM systému .....	46
<b>Tabulka 7</b> - Automobilový průmysl dle CZ-NACE .....	66
<b>Tabulka 8</b> - Hodnocení konkurenční rivality .....	69
<b>Tabulka 9</b> - Hodnocení hrozeb vstupu nových konkurentů do odvětví.....	70
<b>Tabulka 10</b> - Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů.....	71
<b>Tabulka 11</b> - Hodnocení hrozeb substitutů .....	72
<b>Tabulka 12</b> - Srovnání autobusové dopravy, taxi a automobilu .....	72

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

B2B	Business to Business
BI	Business Inteligence
CI	Customer Inteligence
CO <sub>2</sub>	Oxid uhelnatý
CRM	Customer Retationship Management
CSS	Customer Service and Support
4 C	Customer Value, Communication, Convenience, Cost
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
EMA	Enterprise Marketing Automation
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HW	Hardware
ISPOP	Integrovaný systém plnění ohlašovacích povinností
IS/ICT	Information Systems/Information and Communication Technologies
IT	Informační technologie
sCRM	social Customer Retationship Management
SFA	Sales Force Automation
STK	Stanice technické kontroly
SW	Software
SWOT	S = Strengths, W = Weaknesses, O = Opportunities, T = Threats

## TERMINOLOGIE

Business Intelligence: souhrn nástrojů IS/ICT pro podporu analytických a plánovacích činností.

Customer Intelligence: aplikace úzce spojené s CRM, které se orientují na shromažďování a analýzu dat z interakcí se zákazníkem.

One-to-one: unikátní řešení určené konkrétnímu zákazníkovi, který se vyznačuje vysokou mírou customizace a nákladů na zakázkové úpravy.

Marketingový mix 4 C: mix z pohledu zákazníka.

## ÚVOD

Záměrem zákaznický orientovaných firem je vybudovat kvalitní a dlouhodobý vztah se zákazníky, neboť nesmírnou výhodou je loajální a věrný kupující. Víze zákaznický zaměřených firem je založena na pochopení zákazníků a poskytování služeb na vyšších úrovních za účelem rozvíjení vztahu se zákazníky. Firmy při ztrátě zákazníka nejsou ochuzeny jen o jednorázový nákup, ale i o veškeré další nákupy, a tím jsou připraveny o část zisku, který je prioritou pro každou firmu. Malé a střední podniky jsou velmi významné v sektoru tržní ekonomiky. V současném konkurenčním prostředí je před nimi velmi nelehký úkol, a to přesvědčit zákazníky pro vybrání právě jejich produktu nebo služby.

Problematika CRM je velmi řešeným tématem, přesto nastavení CRM strategie je největším problémem většiny firem. Správně nastavená CRM strategie je značným přínosem pro firmu, a to z důvodu získání potřebných informací o zákaznících, které jsou následně vyhodnoceny a na jejich základě jsou uspokojeny zákaznická přání a potřeby. Neúspěch CRM strategie je doprovázen nedostatečným představení CRM strategie zaměstnancům, a přitom lidský faktor je jeden z nejdůležitějších článků pro správné fungování. V rámci CRM strategie je možné implementovat CRM systém, který je na podnikatelské sféře softwarových aplikací největším a nejrychleji rostoucím segmentem a je jedním z nezbytných klíčů k úspěchu pro každou rostoucí zákaznický orientovanou firmu. Díky CRM systému jsou zpracovány veškeré potřebné údaje o zákaznících, ze kterých jsou následně vytvářeny rozsáhlé databáze s jejich údaji, nákupy a preferencemi. Veškeré získané informace jsou dále využívány k sestavování nabídek, které jsou přizpůsobené potřebám zákazníka.

Pro vypracování bakalářské práce je vybrána střední firma INPRO Čáslav s. r. o. ze Středočeského kraje. Činnost firmy je různorodá, ale stěžejní oblastí je autorizovaný prodej a vozů Škoda (Vozy ŠKODA INPRO Čáslav s. r. o). V bakalářské práci jsou uvedeny základní údaje o firmě: právní forma podnikání a její velikost, představení firmy, historie firmy a současná strategie. Z důvodu sestavení SWOT analýzy je ve zvolené firmě analyzováno prostředí firmy. V rámci CRM strategie je doporučen další vývoj firmy, který je zaměřen na implementaci CRM systému, a jsou určeny priority informační strategie a vyspecifikovány požadavky na daný systém. V závěru je vyhodnoceno CRM firmy a jsou navrženy faktory ke zlepšení CRM ve firmě.

**Cílem práce je na příkladu zvolené firmy stanovit priority informační strategie a specifikovat požadavky na nový CRM systém firmy s ohledem na její strategické cíle.**

# 1. Vymezení základních pojmů z marketingu a řízení vztahů se zákazníky

Pojem Customer Relationship Management neboli CRM je překládán jako řízení vztahů se zákazníky a je definován z různých pohledů. CRM je velmi frekventovaným a diskutovaným tématem, ale zásadní problém je v odlišném chápání. Pro pojem CRM není vymezena žádná jednotná definice, ale její interpretace je možná mnoha způsoby, které jsou vyznačovány společnými prvky.

Z důvodu pochopení problematiky CRM jsou vymezeny základní pojmy marketingu a je nastíněn jeho vývoj a shrnuta krize marketingového mixu včetně jejího dopadu a vzniku CRM v rámci marketingu vztahů.

Celou řadou definic je vystihován marketing, který je všude kolem nás. Od marketingových schopností je odvíjen finanční úspěch firem. Podpůrné procesy jako finance, provoz, účetnictví jsou bezpředmětné, pokud poptávka po výrobcích a službách není postačující k dosažení zisku. Marketing je formulován jako věda, která je zaměřena na zjišťování a naplňování lidských a společenských potřeb. Kotler a Armstrong (2004, s. 30) uvádí: „*Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.*“ Pro pochopení funkce marketingu je třeba porozumět konkrétním marketingovým pojmům a současným trendům (Kotler, Armstrong, 2004, s. 30; Kotler, Keller, 2007, s. 42-43).

## 1.1. Základní pojmy marketingu

Mezi základní pojmy je řazena *potřeba*, která je definována jako pocit nedostatku a jsou v ní zahrnuty základní fyzické potřeby (strava, ošacení, pocit tepla a bezpečí), sociální potřeby (potřeba sounáležitosti), citové potřeby a individuální potřeby (poznání, seberealizace). Z pohledu marketingových pracovníků je možné potřeby rozlišovat: vyřčené, reálné, nevyřčené, potřeby pro radost a tajné potřeby. Z lidských potřeb jsou vyplývající *touhy a přání*, které jsou ovlivňovány kulturními a osobními charakteristikami. Pro lidi je nejvyšším užitekem produkt, který jim poskytne nejvyšší hodnotu a uspokojení. Důsledkem potřeb, tužeb a přání je *poptávka*, která je uspokojována konkrétním produktem a je závislá na kupní síle zákazníků. *Produkt* je jakýkoliv statek, který je nabízen na trhu za účelem uspokojení potřeb, tuh a přání. Do produktu jsou zahrnovány i *služby*, které jsou nehmotné povahy a jsou

nabízené k prodeji v podobě aktivity nebo užitku (Kotler, Armstrong, 2004, s. 31-33; Kotler, Keller, 2007, s. 62).

V silách firmy není uspokojit veškeré potřeby na trhu. Trh je rozdělován na *segmenty* a je na rozhodnutí marketéra, který segment je největší příležitost – *cílový trh*. Pro každý zvolený cílový trh je připravena tržní nabídka. Nabídka je vložena do mysli cílových kupujících za účelem přínosu důležitých výhod (Kotler, Keller, 2007, s. 62-63).

Odrazem vnímatelných hmatatelných a nehmatatelných výhod a výdajů pro zákazníka je *hodnota*. S hodnotou pro zákazníka a s uspokojováním jeho potřeb je úzce spjata kvalita. Trojitá hodnota pro zákazníka je složena kombinací kvality, služeb a ceny. Hodnota je zvyšována kvalitou a službami a je snižována cenou, popřípadě dalšími faktory. Definice hodnota pro zákazníka je formulována jako rozdíl mezi náklady, které je zákazník nucen vynaložit na získání produktu, a hodnotou, kterou je zákazník obohacen vlastnictvím produktu či jeho užíváním. *Spokojenost* zákazníka je závislá na vnímání či naplnění očekávání zákazníka ve vztahu k získanému produktu či hodnotě, která je zákazníkem obdržena. Spokojený zákazník je opakovaným nákupčím a je referentem dobré zkušenosti. Nespokojenost s nákupem je zákazníkem předána v průměru jedenácti dalším osobám a je zakoupen jiný výrobek od jiné firmy (Kotler, Armstrong, 2004, s. 34-38; Kotler, Keller, 2007, s. 63-64).

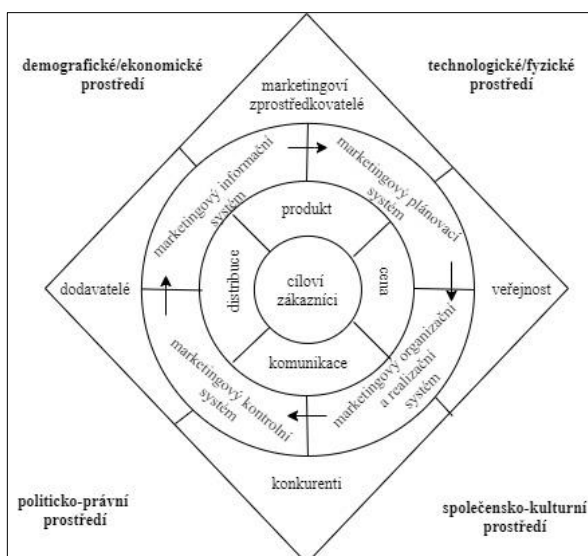
*Marketingové kanály* jsou děleny do tří skupin a jsou využívány k dosažení cílového trhu. *Komunikační kanál* je založen na posílání a získávání zpráv od cílových uživatelů (noviny, časopisy, rádio, televize, e-mail, telefon, plakáty, internet). *Distribuční kanály* jsou využívány k vystavování, prodeji nebo dodávkám fyzických výrobků nebo služeb kupujícímu nebo uživateli. Mezi distribuční kanály jsou řazeny distributoři, velkoobchodníci, maloobchodníci a prodejní zástupci. *Servisní kanály* jsou používány k provádění transakcí s potenciálními kupujícími. Do servisních kanálů jsou zařazeny sklady, přepravní společnosti, banky a pojišťovny. Logistický řetězec je dlouhá cesta začínající od surovin přes díly k finálním výrobkům určeným pro finální kupce (Kotler, Keller, 2007, s. 64).

Každá firma je obklopena prostředím, které je vyznačováno určitými charakteristikami. *Marketingové prostředí* je složeno z aktérů a sil, které jsou ovlivňovány schopností firem rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy s cílovými zákazníky. Okolí firem je rozdělováno do tří skupin: prostředí uvnitř podniku – *mikroprostředí*, těsné okolí podniku – *mezoprostředí* a vzdálenější okolí podniku – *makroprostředí*. Mikroprostředí firmy je

definováno uvnitř firmy a je dobře ovlivnitelné. Do daného prostředí je řazen management firmy, organizační struktura včetně rozpětí managementu, nároky na vnitřní administrativu, loajalita zaměstnanců, zaměstnanecké výhody. Mezoprostředí firmy je formulováno jako nejbližší okolí firmy a toto prostředí je složeno z dodavatelů, odběratelů, stávajících či potenciálních konkurentů, marketingových zprostředkovatelů, zákazníků, veřejnosti. Makroprostředí firmy je vymezeno jako působení dalších vlivů, které nejsou ovlivnitelné. Faktory makroprostředí jsou tvořeny skupinou faktorů: sociální, technické a technologické, ekonomické, politické a právní, ekologické a klimatické, faktory životního prostředí (Kotler, Armstrong, 2004, s. 171-181; Zamazalová, 2009, s. 48–63).

*Marketingové plánování* je v praxi řazeno do logického procesu, který je složen z analýzy marketingových příležitostí, volby cílových trhů, návržení marketingových strategií, vypracování marketingových programů a řízení marketingových aktivit (Kotler, Keller, 2007, s. 65).

V *marketingové strategii* je definováno poslání, marketingové aktivity, finanční cíle a jsou v ní formulovány skupiny a potřeby, jejichž úkolem je uspokojení tržní nabídky. Strategické marketingové rozhodování je součástí strategického řízení firmy a je řešeno top managementem. Ve strategickém marketingu jsou zahrnuty manažerské operace a aktivity, které jsou směřovány dlouhodobě a jsou využívány nástroje marketingového mixu ve všech fázích manažerského procesu (Kotler, Keller, 2007, s. 98-99; Zamazalová, 2009, s. 102).



*Zdroj: Kotler, Keller, 2007*

**Obrázek 1** - Faktory ovlivňující marketingovou strategii firmy

Na obrázku 1 je zobrazen uprostřed zákazník, který je prvotním záměrem firmy. Cílem firmy je vytvoření pevného vztahu, který je následně výsledkem zisku. Úkolem firmy je vymezit



trh, který je poté rozdělen do menších segmentů, ze kterých jsou zvoleny ty nejzajímavější a jsou soustředovány na uspokojení potřeb cílových zákazníků (Kotler, Armstrong, 2004, s. 102-103).

## 1.2. Marketing a jeho moderní pojetí

Marketing je nezbytnou součástí většiny firem, ale jeho uplatnění je nejrůznějšími způsoby. Firmy jsou součástí tržního systému a z důvodu naplnění jejich základní funkce jsou vystaveny rozhodnutím komu, co, kde, kdy, jak a za kolik prodat. Posláním každé firmy je stanovit smysl podnikání a mezi základní vizi je řazeno získání a dlouhodobé udržení konkurenční výhody na trhu. K uskutečnění záměrů jsou využívány buď standardní marketingové přístupy, nebo moderní marketingová koncepce, která je vyznačována silnější orientací na konkrétní zákazníky. Podmínky trhu jsou určující podstatou podnikatelského směřování a v závislosti na konkrétní situaci je zvolena podnikatelská filosofie: výrobní, výrobová, prodejní, marketingová, sociální, holistická (Kotler, Armstrong, 2004, s. 45-55; Chlebovský, 2005, s. 7; Zamazalová, 2009, s. 36; Chlebovský, 2017, s. 20).

Celou řadu desetiletí bylo vyznáváno, že konkurenční výhoda je především postavena na schopnosti vyvinout, vyrobit a nabídnout unikátní výrobek nebo službu. Nedostatkovým zbožím byly různé druhy zdrojů: kapitál, suroviny, výrobní kapacity, lidské zdroje. Vlivem globalizace a rozmachu elektronického obchodování je situace na trhu změněna a je dosaženo přesycenosti. Výrobní kapacity jsou využívány i ze vzdálených regionů, kde může být k dispozici levnější pracovní síla. Znalosti jsou rychle šířeny po všech kontinentech. Kapitál a suroviny jsou dostupnější a jsou odstraňovány obchodní bariéry. Na trhu je nedostatkovým prvkem excelentní znalost zákazníků a jejich zákaznických potřeb. Neschopnost tuto znalost proměnit v nabídku šitou na míru a porozumět trendům změn v potřebách zákazníků. Enormní rozvoj moderních technologií a možnosti internetu jsou velmi důležitým pokrokem a výsledkem výrazného přístřování konkurenčních bojů. Dříve malé firmy bez internetu nebyly schopny přesáhnout hranice regionu, ale v současnosti jsou obavou pro velké a zavedené firmy. Díky internetu jsou malé firmy schopny při relativně nízkých nákladech oslovit zákazníky po celém světě. Pro marketing je vytvářena naprosto unikátní pozice a jeho role neustále roste (Kotler, Armstrong, 2004, s. 45-55; Chlebovský, 2005a, s. 7, Chlebovský, 2017b, s. 20).

Typickým pojetím marketingu je klasický marketing, který je postavený na marketingovém mixu: Produkt, Cena, Propagace, Místo. Smyslem tohoto pojetí je namixovat proměnné za

účelem dosažení cíle firmy na jednotlivých trzích (maximalizace obratu, zisku, počtu zákazníků). Takto nastavený marketingový model je dobře fungující v neglobalizovaném tržním prostředí. Vlivem celosvětového uvolňování tržních bariér spojených s rozvojem komunikačních a informačních technologií a oslovováním zákazníků bez ohledu na hranice je marketingový mix postupně omezován. Produkt připravený pro globální trh není schopný reflektovat lokální požadavky zákazníků ani vnímat sílíci individuální požadavky. Konkurence je schopna rychleji reagovat na úspěšné produktové inovace a firmy jsou připravovány daleko rychleji na konkurenční výhody související s konstrukcí nebo skladbou produktu. Je velmi obtížné získat jakoukoliv konkurenční výhodu, neboť veškeré zaváděné změny jsou konkurencí snadno a rychle odhaleny a následně zredukovány nebo úplně ztraceny. Ani přizpůsobení pohledu zákazníka (4 C marketingový mix) není výsledkem vyšší efektivity marketingového mixu. Cílem zákazníka není vlastnit produkt, ale uspokojit potřebu. Právě výrazné omezení marketingového mixu je základním předpokladem vzniku CRM (Chlebovský, 2005a, s. 18, Chlebovský, 2017b, s. 22)

Nový přístup je založený na rozvíjejícím se a prosperujícím vztahu se zákazníky, který je výhodný pro zákazníka i pro firmu. Produkt je chápán jako proces a zákazník je držitelem hodnoty, která je rozvíjena a vytvářena v rámci každé výměny se zákazníkem a firmou. Do podnikatelského prostředí je zaváděna technologie řízení vztahů se zákazníky za účelem hlubšího využívání dat a informací ve snaze lépe porozumět zákazníkům a dokonaleji uspokojovat jejich potřeby a požadavky než konkurence. Koncepce řízení vztahů se zákazníky je chápána dvojitým způsobem. Na jedné straně je posun od tradičního obchodního myšlení k řízení vztahů se zákazníky a na straně druhé je posun od myšlení založeného na produktu k myšlení orientovanému na schopnosti. V marketingu jsou tyto změny zaznamenány jako přechod od klasického marketingu k marketingu vztahů (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 23; Loškotová, 2017, s. 12)

Od devadesátých let minulého století je rozvíjen marketing vztahů a v jeho rámci CRM. Marketing vztahů je pokrývající koncepcí marketingu, která je stále více založena na poskytování takové hodnoty pro zákazníka, která je přínosem komplexního a jedinečného řešení jeho potřeb a požadavků. Prioritní myšlenkou většiny firem je porozumět komplexnímu řešení potřeb zákazníka a důraz marketingové činnosti je kladen na udržení zákazníků a získání jejich loajality. Koncepce je opírána o hmotné složky hodnoty, ale zvláště důležité jsou nehmotné složky hodnoty, mezi které jsou řazeny: služby poskytované zákazníkům, vztahy s nimi a pověst partnerů. CRM je podnikatelskou filozofií charakterizující část firemní

strategie, jejímž cílem je spokojený, věrný a loajální zákazník. CRM je založeno na posilování vztahů, rozvoji individualizovaného one-to-one marketingu, vytváření a dodávání hodnoty pro zákazníka na principu win-win (prospěšnost pro obě strany). V řízení jsou využívány moderní informační technologie za účelem maximalizace hodnoty informací. Aktivní sběr a užití informací při vytváření hodnoty pro zákazníky je užitečnější než jen reakce na stížnosti, nezdary a nepříznivý vývoj na trhu. Vztah mezi CRM a marketingem vztahů je vymezen následovně. Marketing vztahů je forma marketingu, která je založena na interakci uvnitř sítě vztahů. CRM je zaměřeno na hodnoty a strategie v rámci marketingu vztahů se specifickým důrazem na vztahy se zákazníky, které jsou dovedené až do praktické aplikace (Loškotová, 2017, s. 12-25).

### 1.3. Pojem CRM

Základy CRM byly již monitorovány při provozu malé prodejny se smíšeným zbožím či vesnické prodejny podobného typu. V těchto obchodech byli vítáni stálí zákazníci slovy „jako vždycky, paní Nováková?“. V paměti prodavače byl standardní nákup jeho zákaznice, která byla velmi spokojena s přístupem, a obchod byl opětovně vyhledáván. V nepříliš dlouhé historii CRM je vývoj zachycen ve čtyřech základních etapách, které jsou odlišovány různými kritérii: mírou využití výpočetní techniky, mírou automatizace činností, vhodností použití pro různé typy a velikosti organizací, rozsahem a komplexností (Dohnal, 2002, s. 12). Dle jejich stáří jsou seřazována následovně (Chlebovský 2005, s. 83-92):

1. Systém papírové databáze – kartotéka,
2. Programy typu Office – elektronická kartotéka,
3. Programy pro správu kontaktů a management času,
4. Komplexní CRM e-systémy.

CRM systémy jsou řazeny k nejpoblárnějším oblastem podnikové informatiky a komplexní CRM e-systémy jsou považovány za technologický vrchol, neboť jsou složeny ze čtyř základních modulů pro podporu CRM: automatizace prodejních činností, automatizace marketingových činností, automatizace servisních činností a zákaznická podpora, elektronické obchodování. Základem je vzájemná propojenost jednotlivých modulů. Mezi přednosti jsou řazeny analytické nástroje marketingového modulu, jehož schopností je analyzovat náklonnost zákazníka k nákupu a sledovat hodnoty zákazníka a jeho řízení. Díky internetu, mobilním telefonům, bezdrátovému přenosu dat a dalším digitálním technologiím je změněn tradiční marketing a jsou objevovány nové trhy a příležitosti pro podnikání ve všech oborech lidské činnosti (Chlebovský, 2005, s. 88-89; Sodomka, Klčová, 2010, s. 357).

Názor na CRM byl zkoumán oslovením několika skupin manažerů a závěr průzkumu je důkazem, že na jednotné definici není v sounáležitosti trh ani teoretická pracoviště. Z pohledu první skupiny je CRM chápáno především jako systematické poskytování kvalitních služeb prostřednictvím všech obchodních kanálů. Druhou skupinou je pod pojmem CRM vnímána pouze technologie, která je podporou CRM. Třetí skupinou je CRM pochopeno jako posun podniku od produktově orientované podnikové strategie ke strategii orientované na zákazníka a jeho potřeby. Čtvrtou skupinou je CRM formulováno jako úsilí vybavit pracovníky potřebnými informacemi při přímém kontaktu se zákazníkem. Poslední skupina je přikloněna k názoru, že CRM je módní záležitost bez skutečného významu (Dohnal, 2002, s. 17-18).

*„Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu.“* (Dohnal, 2002, s. 18)

*„Řízení vztahů se zákazníky (CRM) představuje komplex aplikací informačních technologií, technických prostředků, podnikových procesů a personálních zdrojů určených pro řízení a zlepšování vztahů se zákazníky, a to v oblastech podpory obchodních činností, zejména prodeje, marketingu a zákaznických služeb.“* (Gála, Pour a Šedivá, 2015, s. 148)

Velmi důležitou myšlenkou je fakt, že žádná z firem není bez kontaktu se zákazníkem a komunikace je zárukou úspěchu. Nejčastějším problémem většiny firem je nevymezení úloh CRM. Firmy nejsou schopny vydefinovat vnitřní procesy k rozvinutí a je kladen mnohem větší důraz na informační technologie a její přínosy, čímž je hlavní smysl budování vztahů se zákazníky opomíjen. Odběrateli informačních technologií je poskytnuta obrovská šíře elektronických nástrojů a služeb, které jsou označovány jako „CRM“. CRM je potřeba brát jako komplexní celek, není to pouze jednoduchá IT podpora kontaktů se zákazníky. Je to souhrn činností, které jsou využívány firmou k identifikování, kvalifikování, získávání, rozvinutí a udržování stále stabilnějších a vzájemně výhodnějších vztahů se zákazníky nabídkou odpovídajících produktů nebo služeb vhodnému segmentu zákazníků ve vhodnou dobu za přiměřenou cenu. Filosofie a procesy CRM jsou představitelé efektivních vztahů mezi firmou, zákazníky, partnery, dodavateli a zaměstnanci. Mezi hlavní cíle CRM je řazeno získávání nových zákazníků, udržení současných zákazníků a zvýšení jejich loajality, ziskovosti zákazníků, stanovení ziskovosti zákaznických segmentů, řízení procesů

marketingu, zvýšení objemu tržeb, zvýšení procenta úspěšnosti obchodních případů, zvýšení marže, snížení obecných administrativních nákladů na prodej a marketing a vytváření souhrnných internetových obchodů (Kozák, 2011, s. 9-12; Loškotová, 2017, s. 24-25).

#### 1.4. CRM koncepce a strategická pravidla

Při automatizování CRM procesů je důležité posoudit, jak podpořit konkurenční strategii firmy a jak napomoci k získání informací, které jsou důležité pro realizaci podnikových strategií v celé hierarchii podniku (Sodomka, Klčová, 2010, s. 363).

Filosofie přístupu k CRM je založena na uvedených otázkách (Kozák, 2012, s. 18):

Proč? – Důvod zavedení celého CRM. Mezi obecné důvody je řazeno dosažení růstu zisku firmy a jejího podílu na trhu a růstu její tržní hodnoty.

Co? – Co je nabízeno zákazníkům (produkty, servis, komunikace) a jaké parametry jsou dosaženy k uspokojení jejich potřeb a požadavků.

Jak? – Jaké jsou excelentní klíčové postupy (procesy), které jsou založeny na spokojenosti zákazníka s jejich produkty a službami.

S čím? – Definování zaměstnanců (znalosti, zkušenosti a chování), informační systémy/technologie a výrobní technologie pro realizování klíčových procesů v potřebné kvalitě s co nejnižšími náklady.

Při určování CRM strategie je nutné dodržování několik zásad (Wessling, 2002, s. 66):

- ✓ Proces vypracování strategie CRM je v souladu se strategickým projektem.
- ✓ Stávající situace je analyzována a na jejím základě jsou prováděna realistická strategická rozhodnutí.
- ✓ Strategické projekty jsou vytvářeny na základě spolupráce s vrcholovým managementem.
- ✓ Smyslem je zjednodušení metodiky vypracování strategie CRM s ohledem na praktickou použitelnost.
- ✓ Strategie CRM je z důvodu dosažení požadovaných výsledků výrazně odlišná od konkurenčních strategií.
- ✓ Formulovaná strategie CRM je prakticky proveditelná.

CRM koncepce je procesně orientovaná strategie využívající možností CRM systému a ovlivňující řízení externích podnikových procesů. Důležitou součástí CRM koncepce je technologické řešení (CRM systém) a lidé, jejichž úkolem je danou strategii za pomoci nasazeného CRM systému aplikovat. CRM systém je pouze nástroj sloužící k řízení CRM

procesů. Na čtyřech základních pravidlech je založena úspěšná realizace CRM koncepce (Sodomka, Klčová, 2010, s. 364-367):

1. Pravidlo sjednocení je založeno na jednotném vystupování vůči zákazníkům a informace o nich jsou poskytnuty celé firmě. Firma je odpovědná za jednotné informace a informace zjištěné od personálu jsou shodné se sdělením na internetu. Nesoulad v informacích je pro firmu zaznamenán jako ztráta kreditu, času i peněz.
2. Pravidlo integrace je založeno na sladění informačních toků, které jsou napříč všemi CRM procesy. Důležitou rolí je napojení CRM na řízení interních podnikových procesů (ERP). V případě nepropojenosti jsou obchodníci špatně informováni o platební morálce.
3. Pravidlo naplnění je definováno na předpokladu, že pro efektivní využívání CRM jsou k dispozici formalizované obchodní a marketingové informace, které jsou schopny systematicky formalizovat a zpracovávat. Obrazovky, databázová struktura a relace mezi údaji jsou navrhovány IT odborníci. Správné a pravidelné zadávání dat do systému je úkolem klíčových zaměstnanců CRM.
4. Pravidlo segmentace je formulováno jako samostatný tržní segment, který je tvořen zákazníky, kteří jsou naučeni na individuální péči.

Prostředkem k dosažení cíle CRM je využití informačních technologií za účelem podpory vztahů se zákazníky. Implementace a použití CRM je přínosem několika výhod a v konečném efektu jsou mezi tyto výhody uváděny udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. Některé přínosy jsou projeveny bezprostředně po zavedení CRM: bezproblémový průběh obchodních procesů, více individuálních kontaktů se zákazníky, více času na zákazníka, odlišení se od konkurence, vylepšení image, přístup k informacím v reálném čase, spolehlivé a rychlé odpovědi, komunikace mezi marketingem, odbytem a službami, nárůst efektivity týmové spolupráce, růst motivace pracovníků (Kozák, 2012, s. 21–25).

## 2. Identifikace jednotlivých komponent systému CRM

Customer Relationship Management je představitelem aktivní tvorby a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky, s nimiž je komunikace založena prostřednictvím vhodných technologií. Komplexní problematika CRM je složena z tří hlavních prvků: lidé (lidský kapitál, zákazníci), obchodní procesy (zaměření, prolínání) a technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost). Mezi uvedenými prvky je bezprostřední souvislost a jsou doplňovány čtvrtým prvkem: obsahy (data, obsah). Data jsou podkladem pro aktivní řízení, pro případnou změnu vlastní podnikatelské činnosti a je třeba určit, která data jsou potřeba, jak budou získávána a jak používána. Při rozhodování o zavedení a využívání principů CRM do firmy je důležité zvolit vhodnou a efektivní alternativu technické podpory procesů. V návaznosti na zvolené řešení jsou integrovány existující informační systémy a samotná implementace CRM do organizační struktury je provázána kvalifikováním personálu, technologickým vybavením a zaměřením na obchodní procesy a správu dat (Wessling, 2003, s. 16; Tvrdíková, 2008, s. 123-124).

### 2.1. Lidé

Propracovaná inovace CRM, která je založená na důkladné revizi procesů CRM, není úplně správně zvolený způsob. O úspěšnosti podnikových procesů je rozhodováno prostřednictvím lidského faktoru (Dohnal, 2002, s. 49).

Díky promyšlenému CRM je získána konkurenční výhoda oproti ostatním firmám a pracovníci jsou oprostěni od jinak obvyklého papírování a neustálého rozesílání e-mailů. Odbyt není zatížen administrativou a každodenní práce jsou podporovány optimálním způsobem. Odpovědným pracovníkům jsou k dispozici informace o zákaznících, díky kterým jsou udržovány kvalitní služby (Wessling, 2003, s. 63).

Při zkoumání chování zákazníků je důležité osvojení postupů a návodů učit se a poznávat vztah se zákazníkem, který je neustále vyvíjen a lze ho rozčlenit do několika fází: navázání vztahu, rozvíjení vztahu a ukončení vztahu (Lehtinen, 2004, s. 33).

#### 2.1.1. Lidský kapitál

Úkolem managementu je věnovat dostatečnou pozornost vedení lidí systému CRM. Rozhodujícím faktorem je profesionální přístup k práci příslušných pracovníků, jejich motivace a měření jejich výkonu. Do práce v systému je zainteresováno mnoho pracovníků,

ale většina z nich je zastupitelná, neboť hlavní funkce je řadová úloha. Někteří pracovníci jsou však klíčoví a úspěšnost jejich práce je výsledkem zdárného průběhu a pro jednotlivé komponenty systému je vhodné stanovit odpovědného pracovníka (Dohnal, 2002, s. 49; Vrana, Richta, 2005, s. 27).

Firma je složena ze struktur, zásad a kultury. Za základ CRM je považována firemní kultura a je ukazatelem toho, jak je firma skutečně vedena a jakým způsobem je vykonávaná práce. Firemní kultura je definována jako seskupení formálnosti či naopak neformálnosti hierarchického uspořádání a struktury zaměstnanců, jejich informovanosti i ochoty podstupovat riziko v kritických situacích či společné semknutí a čelení nejistotám. Za hlavní elementy kultury jsou považovány prostředí, hodnoty, formality, rituály, neformální komunikace a komunikační kanály (Foret, 2000, s. 35; Spáčil, 2003, s. 42).

Při výběru zaměstnanců do pozic, které jsou v přímém kontaktu se zákazníkem, není uplatňován jednoznačný postup. Náplň pracovního místa je určena: druhem pracovního poměru, požadavkem na vzdělávání, požadavkem na délku praxe – podle oblastí, požadavkem na charakterové vlastnosti, požadavkem na znalosti technologií, požadavkem na znalosti produktů, popisem denních zodpovědností a pravomocí, popisem spolupráce s jinými pracovními místy, možnosti rozvoje. V této oblasti je obměna zaměstnanců velmi vysoká vlivem interního i externího stresu. Externí stres je způsoben lidmi, kteří jsou stěžovateli, přičemž samotní zaměstnanci nejsou příčinou selhání, a přesto jsou zatíženi daným problémem. Interní stres je vyvolán nefunkčními procesy uvnitř podniku. Mezi základní vlastnosti pracovní síly v péči o zákazníky jsou řazeny: důslednost na koncentraci na potřeby zákazníka, soutěživost a vůle prosadit se, rozhodnost, schopnost improvizace, schopnost týmové práce, schopnost vedení lidí. Pro komunikaci se zákazníkem je velmi důležitá informace o nabídce a o přednostech produktu (Foret, 2000, s. 125; Dohnal, 2002, s. 50; Spáčil, 2003, s. 33-34).

Při implementaci systému je nabízena standardní podpora, kterou je chápána technická a metodická pomoc, školení realizačních týmů a někdy i školení koncových uživatelů. Školení je rozdělováno do dvou skupin. V první skupině jsou vyškoleni vybraní uživatelé a ve druhé skupině školených jsou koncoví uživatelé, pro které je systém využíván k výkonu funkce. Součástí školení je ověřování znalostí. Školení a koučování je velmi důležité pro vytvoření optimální osobnosti pracovníka, který jedná se zákazníkem. Před proškolením je důležité stanovit cíle, které jsou prioritní: dosažení konkrétních provozních dovedností, seznámení se



s přístupem firmy k trhu, s vizí, sdílení hodnot, posílení loajality. Znalosti jsou osvojovány příslušnými pracovníky za účelem plnění individuálních problémů zákazníků. Je důležité proškolit pracovníky s požadovanými informacemi týkající se nástrojů CRM (Spáčil, 2003, s. 36; Vrana, Richta, 2005, s. 62).

### 2.1.2. Zákazníci

Cílem řízení vztahů se zákazníky je vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem a zajištění zvyšování hodnoty daného vztahu. Z pohledu firmy je posuzována hodnota vztahu se zákazníkem dvojím způsobem. Je tázáno: Jaká je hodnota vztahu se zákazníkem v současnosti? Jaká je potenciální hodnota téhož vztahu v budoucnosti? V hodnotě zákaznického vztahu je pro firmu důležité zjištění indikátoru ziskovosti vztahu. Mezi další indikátory hodnoty vztahu je řazeno: finanční vyjádření vztahu, ziskovost vztahu v průběhu jeho existence, trvání vztahu, podíl zákazníka, pevnost vztahu, hodnota referencí a hodnota schopností a znalostí. Hodnota vztahu se zákazníkem je odlišná – různí zákazníci jsou nositelem různé hodnoty. Někteří zákazníci jsou strategicky důležitější než ostatní a jejich ztráta je pro firmu nepředstavitelná. Objem znalostí týkajících se vztahů se zákazníky jsou pro firmu velmi přínosnou informací a firmy, které jsou schopny efektivně využívat dostupné znalosti, jsou lídrem na trhu (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 26; Lehtinen, 2007, s. 79).

Spokojený zákazník je klíčový pro veškeré podnikatelské činnosti, a to z několika důvodů. Spokojený zákazník je věrný a pro firmu je výhodnější udržet si stávajícího zákazníka než získávat nového. Spokojený zákazník je ochoten zaplatit i vyšší cenu za produkt. Spokojený a věrný zákazník je povolný překonat nenadálé problémy (nedodržení termínů dodavatelů, následky přírodních kalamit, havárie). Spokojený zákazník je nositelem referencí prostřednictvím neplacené formy ústního podání v osobní komunikaci. Spokojený zákazník je nákupčím i dalších produktů z nabídky. Spokojený zákazník je otevřený a své zkušenosti a poznatky s užíváním jsou předávány dalším potenciálním zákazníkům. Spokojený zákazník je pro zaměstnance výsledkem dobře odvedené práce (Foret, 2000, s. 43).

## 2.2. Obchodní procesy

Aktualizace podnikových procesů, které jsou zaměřené na zákazníky, a které jsou prostřednictvím svých dílčích aktivit tvorbou příslušného obchodního modelu, jsou cílem inovačních aktivit CRM. Obchodní model je definován jako strategický nástroj, ve kterém je zohledněna situace konkurentů, zákazníků, partnerů a možné formy spolupráce. Jeho úkolem je formulovat obchodní architekturu, její pravidla, potenciální přínosy, základní zdroje příjmů.

Strategický cíl obchodního modelu je poskytnutí požadovaného řešení danému zákazníkovi při minimalizaci vlastních nákladů. Proces je vyjádřen jako základní jednotka řízení a hodnocení, a jako takový je definován minimálně svým vlastníkem, obsahem, metrikou a zdroji. Cílem procesů CRM je získat, co nejhlubší znalosti o zákazníkovi a následně je využít pro budování vztahů (Dohnal, 2002, s. 25).

Obchodní cyklus je složen z řízení kontaktů, řízení obchodu, řízení marketingu a servisních služeb.

Řízení kontaktů je vedení vícekanálové komunikace se zákazníky dovnitř i vně organizace. V průřezovém procesu jsou obsaženy veškeré ostatní CRM procesy. K automatizaci řízení kontaktů jsou využívány technologie kontaktních center (Sodomka, Klčová, 2010, s. 358).

Řízení obchodu je založeno na objednávkovém cyklu (řízení kontaktů, zaznamenání a vyřízení objednávky a její převzetí zákazníkem), jímž jsou prolínány další dva CRM procesy, kterými jsou řízení marketingu (zejména v přípravné fázi – pre-sale) a servisní služby. V této situaci jsou dokumentovány návrhy řešení a je získán souhlas pracovníka s pravomocí rozhodovat o nákupu ve firmě, která je představitelem obchodní příležitosti. K automatizaci obchodních činností je určena funkcionalita Sales Force Automation (SFA) (Dohnal, 2002, s. 34; Sodomka, Klčová, 2010, s. 359).

Řízení marketingu je formulováno jako řízení marketingových zdrojů (lidi, čas, rozpočet) a vedení marketingových kampaní (plánování, realizace, hodnocení kampaní) příslušnými komunikačními kanály. Cílem realizace marketingového procesu je identifikování potenciálních zákazníků a vytvoření nových obchodních příležitostí. Výsledkem marketingové činnosti je vytvořený seznam potencionálních zákazníků, který je vypracován v různé podobě a kvalitě. Ze seznamu potenciálních zákazníků jsou vybráni zákazníci, kteří jsou skutečnými představiteli obchodní příležitosti. K automatizaci marketingového procesu je využívána funkcionalita Enterprise Marketing Automation (EMA) (Dohnal, 2002, s. 33; Sodomka, Klčová, 2010, s. 359).

Servisní služby jsou využívány k zajišťování záručního a pozáručního servisu a jsou nabízeny komplementární produkty a služby s cílem posílit spokojenost a loajalitu zákazníka. Obchodní cyklus je ovlivňován ve všech fázích, proto jsou děleny na předprodejní, prodejní a poprodejní. K automatizaci servisních služeb je využívána funkcionalita Customer Service and Support (CSS) (Sodomka, Klčová, 2010, s. 359).

### 2.3. Technologie

Z pohledu technického řešení je CRM soubor hardwarových a softwarových technologií a nástrojů podporujících celkovou strategii firmy, která je zaměřena na poznávání zákazníků, posílení jejich loajality a zvyšování jejich zájmů o další produkty a služby. Je využíváno existujících provozních systémů, ze kterých jsou čerpána data. CRM systémy z technologického hlediska jsou děleny na operační, kooperativní a analytickou část (Tvrdíková, 2008, s. 124).

*Operační část CRM aplikací* je zaměřena na podporu každodenní agendy a je realizována na předem definovaných obchodních procesech. Část CRM řešení, která je založena na vyhledávání a získávání zákazníků, a zajišťování jejich udržitelnosti (Tvrdíková, 2008, s. 126; Gála, Pour a Šedivá, 2015, s. 148).

Do operační části CRM jsou řazeny podpůrné aplikace a aplikace využitelné při kontaktu se zákazníkem.

Oblast automatizace prodejních činností (Sales Force Automation, SFA) je založena na podpoře agendy obchodních zástupců a reprezentantů. Do této CRM aplikace je vloženo zpravidla řízení kontaktů, řízení příležitostí, správa potenciálních zákazníků včetně komplexního řízení objednávkového cyklu. Mezi klíčové technologie je řazena: synchronizace dat, mobilní technologie, bezdrátový internet (Dohnal, 2002, s. 61; Gála, Pour a Šedivá, 2015, s. 149).

Oblast automatizace marketingových aktivit (Enterprise Marketing Automation, EMA) je postavena na klasických přístupech v marketingu: analýza, plánování, realizace marketingových kampaní, včetně vyvolávání potřeby inovace produktů podniku. CRM aplikace je zaměřena v důsledku aktivit podniku na internetu na podporu one-to-one marketingu v prostředí internetu, vedení internetových kampaní a jejich vyhodnocování v reálném čase. Klíčové technologie jsou analytické metody, datové sklady, knowledge management (Dohnal, 2002, s. 62; Gála, Pour a Šedivá, 2015, s. 149).

Oblast podpora zákazníků a servis (Customer service a support, CSS) je založena na poskytování detailních informací o produktech podniku, řízenou reklamaci a organizaci záručního a pozáručního servisu. Do klíčových technologií jsou řazeny mobilní aplikace a bezdrátový internet (Dohnal, 2002, s. 63, Gála, Pour a Šedivá, 2015, s. 149).

*Kooperační část CRM aplikací* je zaměřena na řízenou obsluhu všech možných komunikačních kanálů se stávajícími nebo potenciálními zákazníky. Dříve používané způsoby komunikace se zákazníky jako pošta, faxy, telefonické kontakty a osobní schůzky jsou rozšiřovány o internet a mobilní komunikaci. Do této oblasti jsou řazeny kontaktní centra, respektive call center, která pomocí aplikací a technologií jsou schopny uchovávat a pravidelně aktualizovat informace o jakémkoliv zákazníkovi. Hlavním cílem kontaktních center je obstarávat funkce, které jsou založeny na podpoře komunikace se zákazníkem (Gála, Pour a Šedivá, 2015, s. 149).

*Analytická část CRM aplikací* je soustředěna na zpracování znalostí o zákazníkovi a zajišťování funkcí jako například: segmentace zákazníků, analýza marketingových kampaní, predikce chování zákazníků. V této oblasti jsou optimalizovány současné obchodní procesy a definovány nové procesy podporující firemní strategii. Jsou využívána zákaznická data čerpána z operačního a kooperativního CRM a pro vytvoření analýz je využíváno technologií a aplikací Business intelligence (BI). Analytické CRM je chápáno jako kombinace CRM a BI a je označováno Customer intelligence (CI). Uvedené spojení je bráno jako synonymum pro analytické CRM. CI je zaměřeno na poznávání zákazníka, na jeho hodnoty, preference, rizikovost nebo pravděpodobnost odchodu ke konkurenci (Tvrđíková, 2008, s. 126; Gála, Pour a Šedivá, 2015, s. 149–150).

Díky CRM aplikacím jsou nabízeny firmám i jejich zákazníkům specifické možnosti. Detailní informace o zákaznících, o jejich požadavcích a potřebách, informacích o obchodních příležitostech, o stavu a průběhu jednotlivých obchodních případů jsou čerpány a sdíleny firmami. Získané informace jsou uplatňovány jako individuální přístup k jednotlivým zákazníkům. Kvalitnější informační služby jsou přínosem pro zákazníky, kteří mají lepší přehled o svých zakázkách. Na základě dobré správy obchodních příležitostí, automatizovanému zpracování obchodních příležitostí, řízení prodejních procesů a sledování konkurence je dosahováno zvýšení úspěšnosti prodeje. Pro analýzu prodejní výkonnosti jsou poskytovány komplexní informace o potenciálních i realizovaných obchodních aktivitách. Výsledkem je navýšení, vytvoření prognózy prodeje, sledování obchodní aktivity a její efektivity (Gála, Pour a Šedivá, 2015, s. 152).

Každodenní život je ovlivňován moderní technologií, která je přenášena do očekávání i spotřebitelského chování. Úkolem firem je reagovat na tyto změny a technologie v business modelech. Vlivem moderních technologií je CRM systém posouván na zcela novou úroveň

a jednotlivé trendy jsou představitelem výrazných změn v řízení zákaznických vztahů. Mezi největší novinky v CRM je řazena umělá inteligence, sociální CRM a automatizace rutinních úkolů a aktivit. Umělá inteligence je přínosem ve změnách a způsobu řízení vztahů se zákazníky, prodeje produktů a služeb a řízení marketingových aktivit. Díky používání umělé inteligence jsou upřednostňovány zájemci, data jsou doplňovány automaticky a jsou doporučovány další kroky pro obchodníka či produkty pro zákazníka. Sociální CRM je představitelem integrace sociálních sítí do CRM a kontaktování zákazníků přes jejich preferované komunikační kanály. Klíčovou výhodou sociálního CRM je interakce se zákazníkem v reálném čase. Pomocí pracovních postupů jsou automatizovány opakující se úkoly nebo doplňování dat automaticky. Automatizace je zaváděna kvůli zvýšení produktivity (Peška, 2018, s. 24-25).

### 3. Situační analýza firmy

Cílem práce je na příkladu zvolené firmy stanovit priority informační strategie a specifikovat požadavky na nový CRM systém firmy s ohledem na strategické cíle. Pro vypracování situační analýzy je zvolena firma INPRO Čáslav s. r. o. respektive její činnost zaměřená na autorizovaný prodej a servis vozů Škoda (Vozy ŠKODA INPRO Čáslav s. r. o). V České republice jsou malé a střední podniky definovány v §2 *Zákona č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání v Příloze I Definice malých a středních podniků Nařízení komise (ES) č. 70/2001 ze dne 12. ledna 2001 o použití článku 87 a 88 Smlouvy o ES na státní podpory malým a středním podnikům* a firma INPRO Čáslav s. r. o. je řazena mezi střední podniky.

Firma INPRO Čáslav s. r. o. je společnost s ručením omezeným, která je situována na jižním okraji města Čáslavi v Jeníkovské ulici. Mezi podnikatelské činnosti jsou řazeny výroba a prodej přívěsných vozíků, výroba a montáž reklamních panelů, kooperace a výroba ve strojírenství a prioritní činností je již zmiňovaný autorizovaný prodej a servis vozů Škoda. (INPRO Čáslav, [b. r.]).

#### 3.1. Představení firmy

Historie autosalonu je datována od března roku 2007, kdy byla otevřena provozovna v Čáslavi s kompletním servisním programem Škoda. Od poloviny roku 2014 do roku 2015 byla provedena výstavba nového moderního autosalonu dle vizuálního stylu showroom Škoda. Vzhledem k činnosti firmy je při rozhodování zákazníka velmi důležitý dojem z prostor, a proto je kladen velký důraz na příjemné prostředí a atraktivní vzhled. Autosalon byl otevřen dne 18. ledna 2016 a prodejna je navržena pro zajištění většího komfortu zákazníkovi při návštěvě a výběru nového vozu. Veškeré služby jsou soustředěny do jednoho místa-vstup přímo do přímého příjmu, do automyčky i do prodeje dílů (Vozy Škoda Čáslav, 2016).

Detailně je organizační struktura v kapitole 3.3.3. *Vnitřní prostředí firmy* v oblasti lidské zdroje a v dalším textu jsou mimo jiné prezentovány informace od pana Josefa Altmanna a pana Víta Richtra, kteří jsou ve funkci vedoucí servisních služeb a vedoucí prodeje.

Předmětem činnosti firmy je prodej nových a ojetých automobilů Škoda včetně autorizovaného servisu osobních automobilů Škoda. Při prodeji jsou nabízeny nové vozy Škoda a ojeté vozy, které jsou děleny na vyzkoušené vozy a ojeté vozy Škoda. Prodej nových i ojetých vozů je realizován na základě standardů předepsaných výrobcem společnosti Škoda

Auto a. s. Ve službách servisu je poskytován autorizovaný servis Škoda, neautorizovaný servis vozů jiných značek, elektronická geometrie, pneuservis, měření emisí, výměna skel, příprava vozů na STK a její zajištění, karosářské a lakovací práce, vyřizování pojistných událostí, montáž hands-free sad. Autoservis je vybaven moderním diagnostickým zařízením a zařízením pro měření geometrie náprav. Servisní služby jsou poskytovány komplexně a poprodejní péče je zajišťována v co nejvyšší možné kvalitě. Mezi další služby je řazen prodej kompletního sortimentu originálních dílů a příslušenství vozů Škoda, pronájem vozů Škoda a jeho příslušenství, ruční mytí vozů interiéru i exteriéru. Mobilní pohotovost je k dispozici

24 hodin denně (Vozy Škoda Čáslav, 2016).

### 3.2. Současná strategie firmy

Posláním firmy je prodej vozů Škoda za nejlepší možnou cenu včetně následného poskytování kvalitních poprodejních služeb. Ke každému zákazníkovi je přistupováno individuálně a jsou brány v potaz jeho potřeby, priority, přání a touhy v souladu s jeho finančními možnostmi (Altmann, Richter, 27. 11. 2019).

Vizí firmy je být jedinou volbou pro zákazníky při nákupu vozu a při vyhledávání poprodejních služeb ve Středočeském kraji a části Kraje Vysočina (Altmann, Richter, 27. 11. 2019).

Současná strategie firmy je zaměřena na poskytování komplexních a kvalitních prodejních i poprodejních služeb za účelem rozvoje individuální spolupráce se stávajícími i potenciálními zákazníky (Altmann, Richter, 27. 11. 2019).

#### 3.2.1. Základní strategické cíle a koncepce rozvoje společnosti

Prioritou vedení firmy je sledování firemních výsledků hospodaření zejména služeb a provozních a investičních nákladů (Altmann, Richter, 3. 3. 2020).

Základní strategické cíle firmy jsou zaměřeny na následující body (Altmann, Richter, 3. 3. 2020):

1. plnění ekonomického plánu,
2. udržení tržního podílu prodeje a servisních služeb ve Středočeském kraji a části Kraje Vysočina,
3. personální stabilita, vzdělávání a školení zaměstnanců,
4. marketing a přístup k zákazníkům – věrnost zákazníků, zákaznický servis.

Detailněji propracované základní strategické cíle jsou v *Příloze A Základní strategické cíle firmy*.

Koncept pro rozvoj firmy (Altmann, Richter, 3. 3. 2020):

1. zahájení projektových prací pro přístavbu nové lakovny s karosárnou
2. výstavba dobíjecích stanic a specifických pracovišť pro opravy a servis vozidel s elektrickým pohonem.

### 3.2.2. Strategické cíle CRM

Strategie CRM je zaměřena na účinné řízení a vybudování nadstandardních vztahů se zákazníky. Nástrojem k zefektivnění těchto cílů je plánovaná implementace nového informačního systému CRM, jehož smyslem je podpořit péči o zákazníka a řídit tak celý cyklus kontaktu se zákazníkem. CRM strategie je vytvořena na základě jednání vedení, koordinátora marketingu, koordinátora IT, vedoucího servisu a vedoucího prodeje. V rámci CRM strategie jsou vytyčeny čtyři oblasti: strategie zákazníků, strategie struktury, strategie produktu a strategie komunikační kanálů (Altmann, Richter, 3. 3. 2020).

#### **Strategie zákazníků – rozhodnutí o tržních a zákaznických segmentech**

Segmentace trhu a zákazníků je tvořena průzkumem trhu, profilováním segmentů a výběrem cílové skupiny (Altmann, Richter, 3. 3. 2020).

Cílem firmy je zajistit spokojenost zákazníků, která je sledována v následujících oblastech (Altmann, Richter, 3. 3. 2020):

1. pravidelné sledování spokojenosti zákazníků pomocí vhodných nástrojů jako jsou:
  - ✓ analýza image provozovny,
  - ✓ následný telefonický kontakt se zákazníkem,
  - ✓ plánovaná setkání se zákazníkem,
  - ✓ namátkové osobní kontakty se zákazníkem.
2. systematické pečování o všechny zákazníky firmy prostřednictvím:
  - ✓ osobních, telefonických nebo písemných kontaktů se zákazníkem,
  - ✓ sledování schopností jednotlivých pracovníků a jejich jednání se zákazníky,
  - ✓ podchycení a podpory kreativních nápadů spolupracovníků.

Segmentace trhu je vytvořena na základě spolupráce s koordinátorem marketingu, jehož úkolem je monitoring zákazníků za sledované období (Altmann, Richter, 3. 3. 2020).



Průzkum je prováděn za roční období 2019 a z důvodu průzkumu trhu jsou vytvořena segmentační kritéria (Altmann, Richter, 3. 3. 2020):

- ✓ geografické hledisko-kraj,
- ✓ demografické hledisko-pohlaví, věk,
- ✓ socioekonomické hledisko-zaměstnání.

Při profilování segmentů jsou zákazníci rozdělováni podle segmentačních kritérií (Altmann, Richter, 3. 3. 2020):

- ✓ Geografické hledisko: kraj: Středočeský kraj, Praha, Královéhradecký kraj, Liberecký kraj, Ústecký kraj, Karlovarský kraj, Plzeňský kraj, Jihočeský kraj, Kraj Vysočina, Jihomoravský kraj, Zlínský kraj, Olomoucký kraj, Pardubický kraj, Moravskoslezský kraj.
- ✓ Demografické hledisko: pohlaví muž, žena, nechci odpovídat.
- ✓ Věková skupina: 31-40 let, 41-50 let, 51-60 let, nechci odpovídat.
- ✓ Zaměstnání: zaměstnaný, podnikatel, nezávislý pracovník, majitel firmy, důchodce, jiné – student, v domácnosti, rodičovská dovolená.

Výběr cílového segmentu dle geografického hlediska jsou zákazníci především ze Středočeského kraje a Kraje Vysočina, dle demografického hlediska jsou mužského pohlaví ve věkové skupině 41–50 let a více, dle socioekonomického hlediska jsou zaměstnání (Altmann, Richter, 3. 3. 2020).

Vlastní struktura zákazníků je dále rozdělována dle *ziskovosti a loajality* a dle *vztahu k firmě*. Dle *ziskovosti a loajality* jsou zákazníci děleni do tří skupin. První skupinou jsou vysoce výnosní zákazníci. Cílem je s nimi rozvinout udržitelné, dlouhodobé a individualizované vztahy. Tomuto typu zákazníků jsou přizpůsobovány nabídky a poskytovány věrnostní programy. V současnosti je pro zákazníky firmy poskytována šeková knížka plná slev pro servisní práce. Šeky z šekové knížky jsou uplatňovány zákazníky při předání vozu do servisu a je jim poskytnuta 20 % sleva na originální náhradní díly Škoda a práci při opravě. Druhou skupinou jsou podceňovaní zákazníci, kteří jsou loajální, ale nejsou vysoce ziskový a mnohdy jsou až ztrátový. Cílem je s nimi vytvořit více příležitostí k nákupu za pomoci operativního leasingu nebo úvěru. Vzhledem k tomu, že firma je situována v oblasti, kde jsou spíše průměrné příjmy je důležité i těmto zákazníkům vycházet vstříc. Třetí skupina jsou zákazníci s vysokým potenciálem, kteří jsou vyznačováni vysokým potenciálem, ale nejsou loajální. Cílem je přizpůsobení nabídek, které jsou vytvářeny za účelem posílení jejich spokojenosti

a udření jejich pozic ve firmě. Dle *vztahu k firmě* jsou členěny na stálé kmenové zákazníci, nové zákazníci, privátní zákazníci, firmy a velkoodběratele (Altmann, Richter, 27. 11. 2019).

### **Strategie struktury**

Pro řízení chodu servisu a skladového hospodářství je využíván program DMS CZ, pro vyřizování garanční agendy internetový portál SAGA on-line a pro získávání nejaktuálnějších technických a dalších informací o vozidlech systém ElsaPro. Plánování kapacity dílny a objednávání zákazníků je zefektivněno využíváním elektronického plánování modulu v programu DMS CZ. Do plánovacího modulu a programu DMS CZ je zakomponováno automatické odesílání SMS zpráv zákazníkům například na upozornění na blížící se termín návštěvy servisu a informace o dokončení zakázky. V souvislosti s novou technologií a službami ŠKODA Connect je v provozu ŠKODA Connect portál, servisní Portlet a Service Lean Inbox. Prodej originálních dílů a příslušenství pro vozy Škoda je zajišťován prostřednictvím portálu E-TKA online. Pro obchodníky je velmi důležitým zdrojem informací portál B2B, kde jsou veškeré prodejní údaje (novinky a změny v sortimentu), návody, produktové listy, ceníky, aktuální komunikační kanály. Analýza spokojenosti zákazníků je prováděna společností IPSOS s. r. o. na základě zadaných požadavků od společnosti Škoda Auto a. s. Firmě Vozy ŠKODA INPRO Čáslav s. r. o. jsou předány výsledky s hodnocením a komplexním odrazem spokojenosti zákazníků při nákupu nového vozu a následné spokojenosti s poprodejními službami. Z důvodu zkvalitnění poskytování služeb je firma pro zavedení vlastního CRM softwaru (Altmann, Richter, 3. 3. 2020). Podrobněji je popis současného stavu IS/ICT zobrazen v *Příloze B Popis současného stavu IS/ICT* a priority informační strategie jsou vydefinovány v *kapitole 4 Specifikace požadavků na CRM zvolené firmy*.

Strategie produktů a strategie komunikačních kanálů je popsána v *Příloze C Strategické cíle CRM*.

### **3.3. Prostředí firmy**

Firma je umístěna ve Středočeském kraji v Čáslavi a areál je umístěn ve velmi výhodné poloze u hlavní silnice na kraji města ve středu České republiky. Celková výměra pozemků je 10 964 m<sup>2</sup> a zastavěná plocha je 3 717 m<sup>2</sup>. Areál je oplocený a pro zákazníky je k dispozici několik parkovacích míst. Umístění je pro firmu zásadní, neboť je lehce přístupné pro zákazníky. Firma je na trhu již přes deset let a její činnost je neustále přizpůsobována novým

podmínkám na trhu a potřebám zákazníků. Snahou firmy je být stále o krok napřed oproti konkurenci (Altmann, Richter, 3. 3. 2020).

Firma je ovlivňována vnějšími i vnitřními faktory, a proto je provedena analýza makrookolí, analýza mikrookolí a analýza vnitřního prostředí. Na základě analýzy prostředí je sestavena SWOT analýza, která je zaměřena na plánovanou implementaci CRM systému.

### 3.3.1. Analýza makrookolí

Makrookolí firmy je tvořeno politickým, ekonomickým, sociálním a technologickým rámcem, ve kterém je firma situována, přičemž její působnost je zaměřena pouze na český trh. K analýze makrookolí je použita PEST analýza (Jakubíková, 2013, s. 461).

#### **PEST analýza**

Součástí této analýzy jsou, jak je výše uvedeno faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické a z každé oblasti je vybráno pět vlivů, které jsou posuzovány z hlediska významnosti na základě bodového hodnocení, kde 1 je nejvýznamnější a 5 je nevýznamné. Z jednotlivých oblastí jsou níže vybrány faktory, které jsou ohodnoceny pro firmu jako nejvýznamnější a zbylé posouzení vlivů je v *Příloze D PEST analýza*.

#### **Politické a legislativní faktory**

V politických faktorech jsou vyhodnocovány například politická stabilita České republiky, členství země v mezinárodních organizacích, ochrana zákazníků, ochrana životního prostředí a pracovní právo.

#### **Členství země v mezinárodních organizacích**

Česká republika je členem několika mezinárodních organizací, ústavů, komisí či agentur. Velmi důležité je například členství České republiky v Evropské unii. Politika v rámci Evropské unie je zaměřena na vytvoření rámcových podmínek pro rozvoj podniků a inovací a je také založena na principu otevřeného trhu, a proto je pro podniky jednodušší vstoupit na zahraniční trhy. Pro zpracovatelský průmysl je Ministerstvem průmyslu a obchodu ve spolupráci s Evropskou unií zřízen program Technologie 4.0., který je podporou pro mikropodniky, malé a střední podniky. Dotace je vztahována na nákup nevýrobních, ale i výrobních strojů, zařízení, technologií, HW a vybavení, výdaje na pořízení patentových licencí nezbytných pro řádný provoz strojů a zařízení a výdaje na SW, programy, data, databáze (OPPIK.cz, [b. r.]). V roce 2005 byly firmou INPRO Čáslav s. r. o. čerpány finanční prostředky v projektu Modernizace technologického vybavení společnosti v rámci operačního

programu Průmysl a podnikání a v roce 2007 byly čerpány finanční prostředky v projektu Modernizace technologického vybavení společnosti v rámci operačního programu Podpora podniků ve fázi růstu s využitím intenzifikačních faktorů rozvojem – ROZVOJ (IS CEDR, 2020). Firma není v současnosti účastníkem programů pro podpory malých a středních podniků a je orientována pouze na tuzemský trh. Dotace jsou pro firmu příležitostí k získání finančních prostředků za účelem rozvoje a tomuto faktoru je přiřazeno číslo 1.

#### Ochrana zákazníků

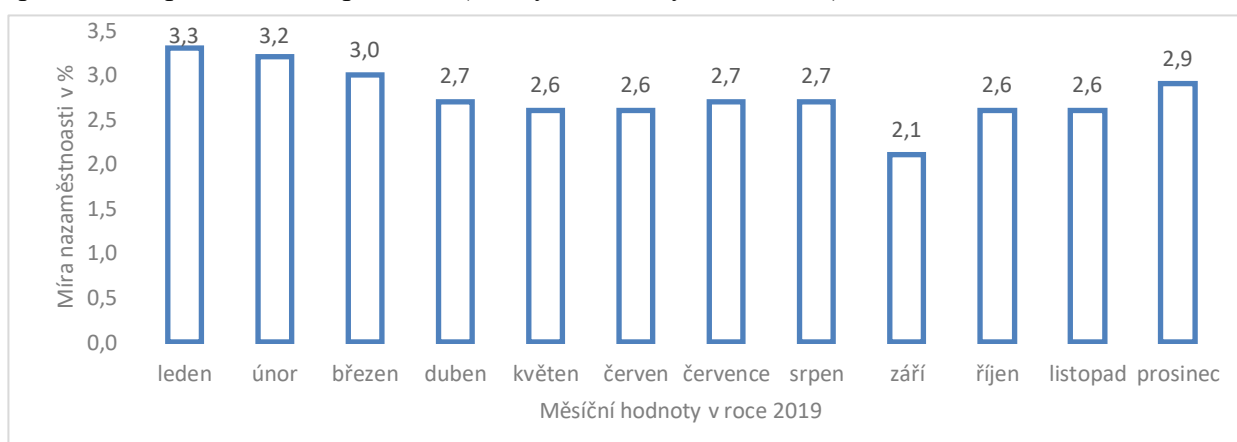
Firma je vlastníkem platného certifikátu ISO 9001, který je dokladem o plnění požadavků příslušných mezinárodních norem. Je certifikována od svého založení a efektivnost a vhodnost integrovaného systému řízení firmy je každoročně prověřována auditem. Ve firmě jsou vymezeny všeobecné obchodní podmínky pro poskytování servisních služeb a pro prodej vozidel. Ve všeobecných obchodních podmínkách pro poskytování servisních služeb je vymezena úprava právních vztahů mezi firmou jako zhotovitelem zakázky a zákazníkem jako objednatelem zakázky a jsou nedílnou součástí smlouvy o dílo uzavřené mezi firmou a zákazníkem. Podmínky jsou vyvěšeny a jsou k dispozici při příjmu oprav v provozovně a zákazník je s nimi před uzavřením smlouvy o dílo seznámen. Všeobecné obchodní podmínky pro prodej jsou nezbytnou součástí každé kupní smlouvy na nové vozidlo a jsou směřovány k založení závazkového vztahu mezi prodávajícím a kupujícím. Jsou v nich upraveny základní obchodní vztahy mezi firmou jako prodávajícím a zákazníkem jako kupujícím. Kupujícím jsou přijímány a uznávány tyto všeobecné obchodní podmínky jako závazná pro plnění, která jsou provedena v rámci a na základě kupní smlouvy. Při vytvoření objednávky, následného uzavření a plnění kupní smlouvy a k vystavení faktury je nezbytné zpracování soukromých osobních údajů. Podmínky pro ochranu osobních údajů jsou zveřejněny na webových stránkách a firma je garantem maximální ochrany osobních údajů (Vozy-Škoda Čáslav, 2016). Všeobecnými obchodními podmínky jsou vymezeny práva a povinnosti jak pro firmu, tak pro zákazníky. Platná certifikace je velmi důležitá pro zákazníky, neboť je zárukou kvality poskytovaných služeb a je nositelem důvěryhodnosti firmy. Tomuto faktoru je přiřazeno číslo 2.

#### **Ekonomické faktory**

K ekonomickým faktorům jsou řazeny například úrokové míry, inflace, vývoj HDP, nezaměstnanost a průměrná mzda.

## Nezaměstnanost

Ekonomická aktivita a zaměstnanost obyvatel Středočeského kraje je dlouhodobě zvyšována v rámci České republiky a je řazena tak k druhé nejvyšší po Praze. Od počátku 90. let je zaznamenán úpadek zaměstnaných v primárním a sekundárním sektoru. Naopak je dlouhodobě zvyšována zaměstnanost v oblasti služeb, ve kterých je zaměstnáno více než šest z deseti zaměstnaných v kraji, což je hodnota převyšující celorepublikový průměr. K 31. 12. 2019 je podíl nezaměstnaných osob 2,4 % a nezaměstnanost je dlouhodobě nižší proti celorepublikovému průměru (Český statistický úřad, 2019).



*Zdroj: zpracování dle Kurzy.cz, 2020*

**Obrázek 2** - Vývoj míry nezaměstnanosti v % za rok 2019 v České republice

Údaje z Obrázku 2 jsou zjišťovány Ministerstvem práce a sociálních věcí, které je vypočítává na základě informací od úřadů práce a jsou označovány jako registrovaná míra nezaměstnanosti (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020). Úroveň nezaměstnanosti v rámci České republiky je na velmi nízké úrovni. Výkyvy jsou způsobovány obvyklými zimními sezónními efekty a s klesajícími teplotami je zvyšována nezaměstnanost, která je po skončení ročního období opět vyrovnána. Tyto vlivy nejsou pro firmu nijak významné a ani ovlivňující. Za kritický faktor je označen nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Možnost řešení je rekvalifikovat pracovníky a vzdělávat zaměstnance. I přesto, že je personální situace ve firmě stabilní, v případě potřeby je pro firmu obtížné sehnat nové dostatečně kvalifikované pracovníky. Tento faktor je hodnocen číslem 1.

## Úrokové míry

V české ekonomice je vývoj úrokových sazeb více méně stabilní. V květnu 2019 byly navýšeny úrokové sazby a o jejich opětovném navýšení bylo rozhodnuto až na prvním jednání

v roce 2020. Dne 7. února 2020 na základě rozhodnutí České národní banky jsou stanoveny nové úrokové sazby. Dvoutýdenní repo sazba je zvýšena o 25 bazických bodů na 2,25 %, lombardní sazba je zvýšena na 3,25 % a diskontní sazba na 1,25 % (Fišerová, 2020). Důvodem zvýšení úrokových sazeb je obava z vyšší inflace. Vlivem zvyšování úrokových sazeb jsou vyšší úroky u vkladů, ale i u hypotečních úvěrů. V případě, že úrokové sazby jsou vyšší, tím méně jsou rentabilnější projekty pro firmu. Zvyšování úrokových sazeb je posuzováno jako negativní faktor při rozhodování o případné investici. Vzhledem k tomu, že úrokové míry jsou v současné době zvyšovány, tak tento faktor je hodnocen číslem 2.

### **Sociální faktory**

Do sociálních faktorů jsou zahrnuty přístup k práci, životní styl, mobilita, demografický vývoj populace a úroveň vzdělání.

#### **Úroveň vzdělání**

Úroveň vzdělání je ve Středočeském kraji zvyšována, ale je na nižší úrovni v rámci celé České republiky. Středočeským krajem je vykazován nižší podíl vysokoškolsky vzdělaných a středoškoláků s maturitou, zatímco podíl obyvatel bez maturity je vyšší než v České republice. V automobilovém průmyslu je stále vyvíjena legislativa a vztahy na ekonomickém trhu i na trhu práce, je vyžadována aplikace teoretických znalostí na aktuální situaci a odborné vzdělávání je zaměřováno na praktickou aplikaci získaných dovedností. Snahou je připravit absolventy na aktuální situaci e-mobilitní technologie, nekonvenční pohony, fyzika vozu, integrace automatizovaných dopravních prostředků do dopravních systémů, digitalizace, inteligentní sensorika, sítě elektronických komunikací (Ministerstvo práce a průmyslu, 2020). I přesto je firmou zaznamenáván nedostatek kvalifikovaných pracovníků s dostatečnou úrovní vzdělání. Tento faktor je hodnocen číslem 1.

#### **Demografický vývoj populace**

Populace České republiky je dlouhodobě zvyšována přirozenou měnou a zahraničním stěhováním. Nicméně počet obyvatel produktivního věku je zaznamenán v posledním desetiletí jako klesající trend, který je vyvolán v důsledku různorodé početnosti jednotlivých generací narozených v průběhu 20. století a jejich posouvání do vyšších věků. Od konce 80. let 20. století populace České republiky stárne a poslední desetiletí je vyznačováno zrychleným nárůstem absolutního i relativního počtu seniorů. Ve věku nad 85 i nad 90 let je uveden významný vzrůst počtu obyvatel. Průměrný věk obyvatel České republiky byl v roce 2018 zvýšen o jednu desetinu roku na 42,3 roku (Český statistický úřad,

2020). Ve firmě jsou zaměstnány převážně osoby ve věkové skupině 30-50 let a jsou pro firmu klíčové svými zkušenostmi a kvalitou práce. Tento faktor je hodnocen číslem 2.

### **Technologické faktory**

K technologickým faktorům jsou řazeny například automatizace a robotizace, výpočetní technika, změny technologie, technologické normy a elektromobilita.

#### **Výpočetní technika**

Vývoj výpočetní techniky je rapidně zvyšován a jsou vyvíjeny nejen více výkonné počítače, ale jsou nabízeny i nové možnosti pro rozvoj nejrůznějších druhů softwaru. Úkolem IT koordinátora je mapovat procesy kvůli zvýšení efektivity práce. Cílem firmy je zkvalitňovat služby pro zákazníky a z tohoto důvodu je do firmy plánované zavést CRM systém (Altmann, Richter, 3. 3. 2020). Tento faktor je hodnocen číslem 1.

#### **Automatizace a robotizace**

Zvyšování výkonů výpočetní techniky a celkové zvyšování technologických pokroků je odrazem růstu efektivity práce a produktivity automatizace procesů a robotizace. Tyto faktory jsou důsledkem změn v celkovém počtu zaměstnaných, v jejich pracovních náplních, a s tím souvisejících dovedností potřebných k jejich výkonu práce (Altmann, Richter, 3. 3. 2020). Tento faktor je hodnocen číslem 2.

### **Zhodnocení PEST analýzy**

V rámci PEST analýzy vnějšího prostředí jsou identifikovány klíčové hrozby a příležitosti.

**Tabulka 1** - Identifikace klíčových hrozeb a příležitostí

<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
příjem dotací v rámci členství v EU	růst úrokové míry
ochrana zákazníků	nedostatek kvalifikovaných pracovníků
vývoj automatizace a robotizace za účelem snížení chybovosti a zvýšení ziskovosti	vliv demografického faktoru-klíčová zaměstnanci ve věkové skupině 30-50 let
zavedení informačního systému za účelem zkvalitnění služeb	stále nižší úroveň vzdělání

*Zdroj: zpracování dle PEST analýzy*

Některé faktory z Tabulky 1 jsou použity jako vstupy pro SWOT analýzu, která je zaměřena na zavedení CRM systému ve firmě.

### 3.3.2. Analýza mikrookolí

V mikrookolí jsou zahrnuty vlivy, vlastnosti a okolnosti, které jsou firmou ovlivnitelné. Pro analýzu mikrookolí je použita analýza odvětví a analýza konkurence (Jakubíková, 2013, s. 432).

#### **Analýza odvětví**

Firma Vozy ŠKODA – INPRO Čáslav s. r. o. je řazena do automobilového odvětví, který je součástí zpracovatelského průmyslu. Hlavní činností automobilového průmyslu je vývoj, výroba a prodej motorových vozidel. Do tohoto odvětví jsou zahrnuty kromě výrobců vozidel i všechny subdodavatelské firmy. Pro českou ekonomiku je automobilový průmysl jedním z nejdůležitějších sektorů. Automobilový průmysl v České republice: je podílen na tvorbě HDP téměř 10 %, je zaměstnavatelem více než 150 000 lidí, je účastněn na průmyslové výrobě přes 25 % a na vývozu 24 % a je investorem 8 miliard Kč ročně do vědy a výzkumu (CzechInvest, 2019). Detailní analýza odvětví je provedena v *Příloze E Analýza odvětví*.

#### **Zhodnocení analýzy odvětví**

Automobilový průmysl je velmi důležitou součástí české ekonomiky a jeho postavení v rámci ní je velmi významné. Škoda Auto, a. s. je neustále prosperující firmou, jejíž vizí je vynalézat nejlepší mobilní řešení pro budoucnost. Vzhledem k tomu, že v automobilovém průmyslu je obrovská konkurence, je snahou všech firem zlepšovat a zkvalitňovat služby a posouvat vývoj české mobility na vyšší a vyšší úroveň. Firma Vozy Škoda – INPRO Čáslav s. r. o. je prodejcem nových a ojetých automobilů Škoda včetně autorizovaného servisu osobních automobilů Škoda a je jedním z prodejních a servisních partnerů značky Škoda Auto a přispívá tak k dobrému jménu značky.

#### **Analýza konkurence**

Pro analýzu konkurenčního prostředí je použit Porterův model pěti sil a pomocí modelu je posuzováno pět klíčových vlivů, které jsou přímo i nepřímo ovlivnitelné. Vybrané faktory jsou hodnoceny na základě škály, která je v rozmezí od 1 do 10, s tím že 10 je nejvyšší míra faktoru (Fotr, 2012, s. 103).

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

V oblasti prodeje jsou zákazníci děleny do tří hlavních skupin: velkoodběratelé, specifické cílové skupiny, fyzické osoby – nepodnikatelé. Za velkoodběratele jsou považovány fyzické či právnické osoby se sídlem na území České republiky, která je nákupcím a na její jméno je registrováno minimálně tři vozy značky Škoda v období nejdéle dvanácti po sobě jdoucích



měsíců. Nakoupená vozidla jsou využívána pro potřeby velkoodběratele nebo spotřebitele. Specifická cílová skupina je zaměřena na občany se zdravotním postižením, charitativní organizace a další vybrané skupiny. V rámci podpory znevýhodněných jedinců je nabízen komplexní program řešení dopravní mobility s názvem ŠKODA Handy. Služby jsou zákazníkům poskytovány v co nejvyšší kvalitě a spokojenosti. Mezi největší odběratele Vozy Škoda – INPRO Čáslav s. r. o. jsou řazeny KPHN a.s., HN Technology s. r. o., URSAPHARM spol. s r.o. Ljunghall s.r.o., Zenit spol. s.r.o., ZELENÁ BIOMASA a.s., GOLDBECK Prefabeton s.r.o. (Altmann, Richter, 3. 3. 2020).

**Tabulka 2** - Hodnocení vyjednávací síly zákazníků

	Hodnocení
Počet významných zákazníků několik málo významných zákazníků (1), mnoho drobných zákazníků (10)	8
Význam služby pro zákazníka nevýznamný (1), velmi významný (10)	10
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci nízké (1), vysoké (10)	3
Hrozba zpětné integrace pravděpodobná (1), nepravděpodobná (10)	8
Ziskovost zákazníka nízká (1), vysoká (10)	5
<b>Celkem</b>	<b>34 =&gt; 34/50 = 0,68 tj. 68 %</b>

*Zdroj: zpracování dle Altmann, Richter, 3. 3. 2020*

V Tabulce 2 celkový součet posuzovaných faktorů je 34 a celková maximální hodnota je 50. Je-li přepočten skutečný stav k maximu, výsledná hodnota je 68 %.

V Příloze F *Analýza konkurence* jsou posuzovány a ohodnoceny jednotlivé faktory zbylých oblastí Porterova modelu pěti sil (konkurenční rivalita, hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, vyjednávací síla dodavatelů a hrozba substitutů).

### **Zhodnocení analýzy konkurence**

Z provedené analýzy je patrné, že pro firmu je důležitá vyjednávací síla zákazníků, hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví a konkurenční rivalita. Zákazníci jsou pro firmu

nejdůležitějším faktorem a pro dlouhodobou úspěšnost firmy je základem úspěchu jejich znalost.

### 3.3.3. Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí firmy je prováděna na základě posuzování hmotných, nehmotných, finančních a lidských zdrojů (Jakubíková, 2013, s. 514). Z analýzy vnitřního prostředí je velmi důležitý lidský zdroj a zbývající faktory jsou v *Příloze G Analýza vnitřního prostředí*.

#### **Lidské zdroje**

Přepočtený počet zaměstnanců firmy INPRO Čáslav s. r.o. k 31. 12. 2019 je 60 a z toho je 20 zaměstnanců součástí autosalonu Vozy ŠKODA – INPRO Čáslav s. r. o. Organizační struktura autosalonu je rozdělena dle jejich hlavní činností na dvě organizační schémata *Příloha H Organizační schéma-PRODEJ a Příloha I Organizační schéma-POPRAVNÍ SLUŽBY*. Mezi organizačními schématy je velmi těsná vazba, návaznost a provázanost. Všechny vytvořené pracovní funkce jsou řízeny platnými směrnici Škoda Auto a. s. Ve vedení firmy jsou dva jednatelé, kterým jsou přímo podřízeny vedoucí prodeje a vedoucí servisních služeb. Z organizačních schémat jsou vybrány a popsány prioritní pracovní funkce v *Příloze J Popis pracovních funkcí* (Altmann, Richter, 27. 11. 2019).

#### **Zhodnocení analýzy vnitřního prostředí**

Lidský faktor je jeden z nejdůležitějších článků pro správné fungování CRM systému, který by byl využíván stávajícími pracovníky. V jednotlivých organizačních strukturách nejsou obsazena veškerá pracovní místa, která jsou v nich zobrazena, a to z toho důvodu, že mezi cíle firmy není řazeno zvyšování počtu zaměstnanců a vytváření nových pracovních pozic. Pro firmu je daný počet zaměstnanců optimální a jednotlivým zaměstnancům jsou dle jejich kompetencí přiřazeny různé pracovní funkce.

### 3.4. SWOT analýza

SWOT analýza je představitelem analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Jakubíková, 2013, s. 626). SWOT analýza je zaměřena na CRM ve firmě a jsou v ní zahrnuty silné a slabé stránky, dále pak příležitosti a hrozby firmy. Identifikace všech těchto atributů CRM je nutnou podmínkou pro doporučení dalšího vývoje firmy. Hlavním cílem této analýzy je maximalizování předností a příležitostí a minimalizování nedostatků a hrozeb firmy. Podkladem pro vypracování SWOT analýzy je současná strategie firmy, analýza mikrookolí, analýza makrookolí a analýza vnitřních zdrojů.

**Tabulka 3 - SWOT analýza**

ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY	
SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ významný prodejce vozů Škoda a poskytovatel poprodejních služeb ve Středočeském kraji a části Kraje Vysočina</li> <li>✓ image značky</li> <li>✓ prioritou je péče o zákazníka</li> <li>✓ výše mzdy a povýšení v rámci organizační struktury jako motivační prvek pro zaměstnance</li> <li>✓ snaha o uplatňování individuálního přístupu k zákazníkovi</li> <li>✓ poskytování zákaznických výhod</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ vzbudit zájem zákazníků je náročné</li> <li>✓ analýza spokojenosti zákazníků prováděna společností IPSOS s. r. o.</li> <li>✓ v oddělení marketingu je zaměstnán pouze koordinátor marketingu</li> <li>✓ nositelem know-how jsou klíčoví zaměstnanci</li> <li>✓ náklady na informační systém CRM</li> <li>✓ nedostatečná komunikace o změnách souvisejících s CRM</li> </ul>
ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY	
PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ zavedení nového informačního CRM systému</li> <li>✓ dotace k získání finančních prostředků za účelem pořízení systému CRM</li> <li>✓ intenzivní rozvoj individuálního vztahu se zákazníkem</li> <li>✓ ochrana zákazníků</li> <li>✓ efektivnější uspokojení potřeb stávajících zákazníků</li> <li>✓ zvýšení zákaznické loajality</li> <li>✓ moderní technologie vedou k vývoji automatizace a robotizace</li> <li>✓ automatizace a robotizace vede ke snížení chybovosti a zvýšení ziskovosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nižší úroveň vzdělávání lidí, problém zaměstnat kvalifikované odborníky</li> <li>✓ zvyšování úrokových sazeb negativní faktor při rozhodování o případné investici</li> <li>✓ konkurenční rivalita</li> <li>✓ hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví</li> <li>✓ hrozba substitutů</li> <li>✓ vliv demografického faktoru-klíčoví zaměstnanci ve věkové skupině 30-50 let</li> <li>✓ ztráta zákazníků a kvality</li> </ul>

*Zdroj: zpracování dle analýz prostředí firmy*

Tabulka 3 je podkladem pro konečné vyhodnocení SWOT matice, ve které je využita metoda kombinování vnitřních a vnějších faktorů pomocí tzv. matice Mini – Maxi (Jakubíková, 2013, s. 131).

**Tabulka 4** - Metoda kombinování vnitřních a vnějších faktorů

PŘÍLEŽITOSTI (O)	SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
		Strategie Maxi – Maxi (SO) kompletní péče o zákazníka a implementace nového informačního systému CRM
HROZBY (T)	Strategie Maxi – Mini (ST) významný prodejce vozů Škoda a poskytovatel poprodejních služeb ve Středočeském kraji a Kraji Vysočina a konkurenční rivalita	Strategie Mini – Mini (WT) nositelem know-how jsou klíčoví zaměstnanci a vliv demografického faktoru

*Zdroj: zpracování dle SWOT analýzy*

Z Tabulky 4 je pro firmu důležitá strategie Maxi – Maxi (SO), která bude uplatněna v rámci dalšího vývoje firmy.

### 3.5. Doporučení dalšího vývoje firmy v rámci CRM strategie

Strategie firmy, která je uvedena v kapitole 3. 2. *Současná strategie firmy*, je dodržována a je neustále rozvíjena a propracována. Prioritním cílem je spokojený, věrný a loajální zákazník, ale i velmi důležitým hlediskem je vzdělávání a motivování zaměstnanců. Firma bude dále rozvíjet svou činnost pokračující v uplatňování individuálního přístupu k zákazníkovi a v poskytování zákaznických výhod, respektive budou využívány silné stránky a příležitosti firmy k získání konkurenční výhody. Z důvodu udržení vývoje a podpory kvality služeb je plánován zavést CRM systém, ve kterém by byly nahrány veškeré informace a údaje o zákaznících. Zpětná vazba od zákazníků je příčinou neustálého vylepšování a zkvalitňování služeb k jejich plné spokojenosti a snahou firmy je udržet stávající zákazníky a získávat nové zákazníky na vymezeném trhu. Firemní vývoj v rámci CRM strategie je směřován ke zvyšování kvality v poskytování služeb zákazníkům a hlavním cílem je více spokojených zákazníků, jejichž zkušenosti jsou předány dalším kupujícím, a tím je zvyšován i zisk.

## 4. Specifikace požadavků na CRM zvolené firmy

Firmou je zvažována varianta implementovat nový CRM systém v rámci CRM strategie a před pořízením systému je zohledňováno několik kritérií: velikost firmy, počet uživatelů, předpokládaný počet zákazníků v databázi, funkce, nutnost zaškolení uživatelů, návaznost na jiné moduly podnikového IS a cena (Altmann, Richter, 16. 4. 2020).

Firma je autorizovaným prodejcem vozů Škoda Auto a. s. a při plánování IT jsou dodržovány bezpečnostní podmínky pro IT dle platné metodiky. Před pořízením systému je nutné zvážení využití stávajících informačních systémů, které jsou nabízeny IT Škoda Auto, a. s. (Škoda Auto, a. s., 2019).

Ve firmě jsou využívány informační systémy za účelem zefektivnění a zkvalitnění procesů. Cílem informační strategie je podpořit lidskou činnost za účelem usnadnění, zvýšení produktivity či zkvalitnění práce a zajistit průběžné sledování trendů v oblasti IT technologií a IT systémů za účelem inovace IT. IT koordinátor je pověřen pořízením i implementací hardwaru a softwaru včetně sledováním jejich nákladovosti (Altmann, Richter, 3. 3. 2020).

**Tabulka 5** - Pořadí priorit informační strategie

1. implementací CRM systému zvýšit obrát a zisk
2. vzdělávání a motivace zaměstnanců v CRM
3. zákaznická orientace (schopnost udržet si a rozvíjet vztah se stávajícími zákazníky)
4. podpora a zefektivnění procesů pro sledování a organizování vztahů se stávajícími i potencionálními zákazníky
5. reakce na potřeby trhu a tlak konkurence

*Zdroj: zpracování dle Altmann, Richter, 16. 4. 2020*

V Tabulce 5 jsou v uvedeném pořadí vymezeny priority informační strategie, které byly stanoveny na základě jednání vedení, koordinátora IT, vedoucího servisu a vedoucího prodeje.

### 4.1. Zpracování základních procesů

Procesy ve firmě jsou děleny na řídicí, hlavní a podpůrné. Mezi řídicí procesy je řazeno strategické řízení a plánování, finanční řízení, řízení investic a kontrolu, které jsou vykonávány vedením firmy. Hlavní procesy ve firmě jsou klíčovými procesy a jedná se o procesy, které jsou smyslem celé firmy a z jejich provozování plynou výnosy. Hlavní

procesy prodejní služby a poprodejní služby jsou řízeny vedoucím prodeje a vedoucím servisních služeb. Podpůrné procesy nejsou přínosem žádného zisku, ale jsou nezbytné pro chod firmy. Mezi podpůrné organizační útvary jsou řazeny obchodně – administrativní úsek (účetna a personální oddělení), marketingové oddělení a IT oddělení, které je zajišťováno outsourcingem.



*Zdroj: zpracování dle organizačních struktur Škoda-Vozy ŠKODA INPRO Čáslav s.r.o.*

### **Obrázek 3 - Company map**

V Obrázku 3 jsou uceleny informace o procesech ve firmě, které byly vytvořeny na základě organizačních schémat v *Příloze H Organizační schéma-PRODEJ* a v *Příloze I Organizační schéma-POPPODEJNÍ služby*. Procesy ve firmě jsou sledovány za účelem zmapování činností z důvodu správného nastavení CRM systému (*Příloha K Procesní mapy a subprocesy*).

#### *Servisní proces*

Ve fázi servisního procesu je poskytována systematická a maximální odborná péče s cílem úspěšné realizace zakázky a zvýšení spokojenosti zákazníků jako základu jejich dlouhodobé vazby na značku i firmu. V přípravné fázi procesní mapy poprodejních služeb je sjednán termín, při kterém jsou kontrolovány případně zjišťovány informace o zákazníkovi a jsou určovány přání zákazníka, zejména rozsah předpokládaných prací. Je nutné před sjednáním termínu brát v potaz kapacitu dílny a dostupnost dílů. Ve fázi záznamu a vystavení zakázky je konzultován rozsah, trvání, cena práce a je sjednán způsob úhrady. Opravy a provádění servisních výkonů je založeno na předání požadavků odpovědným pracovníkům dílny a je zajištěno dokončení zakázky ve smluveném termínu. Je zkontrolována komplexnost zakázky, a to kontrolou kvality práce a přípravou vozidla na vrácení zákazníkovi. Ve fázi vrácení vozidla a vyúčtování jsou zákazníkovi vysvětleny provedené práce a je předána faktura. Subproces nabídky věrnostní karty je ukazatelem nabídky věrnostní karty při poprodejních

službách. Zákazníci jsou pro firmu na prvním místě a je velice důležité udržení poptávky věrných zákazníků.

### *Prodejní proces*

V etapě prodejního procesu je kladen vysoký důraz na spokojenost zákazníků s poskytovanými službami v oblasti prodeje nových i ojetých vozů. Prodej automobilu je zahájen výběrem zákazníka. V případě, že je požadovaný automobil v nabídce autosalonu, je tok činností přesunut k financování a objednání automobilu. Po ukončení těchto aktivit je automobil předán zákazníkovi. Prodejcem je ověřován vybraný automobil, zda je ve skladu, nebo zda je nutné objednání. Předání automobilu je zaznamenáno a je kontrolována platba. V subprocesu při výběru vozu je pro většinu zákazníků rozhodující barva a typ vozu.

## 4.2. Základní specifikace

Firma je řazena mezi střední firmy a počet uživatelů systému je přibližně osm zaměstnanců, požadavek na jazyk je český. Předpokládaný počet zákazníků v databázi je kolem 300 klientů, forma implementace systému je cloudové řešení. Vybrané funkce jsou děleny na oblast marketingu, prodeje a servisu a mezi nejzákladnější funkce je požadována databáze klientů, kalendář, obchodní příležitosti, do kterých je řazena nabídka, objednávka a faktury. Dalším důležitým kritériem je instalace mobilní aplikace, která je důležitá pro zpřístupnění dat zaměstnancům i bez možnosti použití počítače. Pro firmu je i důležité poskytnutí uživatelského manuálu, popřípadě školení či jiná uživatelská podpora. Dalšími požadavky je synchronizace systému s veškerými programy a cena.

**Tabulka 6** - Souhrn kritérií pro výběr CRM systému

Cena	Cena není nejdůležitějším faktorem a kritériem je minimalizační (náklady na pořízení, provozní či paušální náklady, náklady na dodatečné služby podpory).
Funkce	U tohoto kritéria je důležitý počet funkcí v oblasti marketingu, prodeje, servisu, optimalizace obchodních procesů. Kritériem je maximalizační. Marketing: podpora různých komunikačních kanálů, sběr a vyhodnocení statistických údajů, podpora managementu (seznamy zákazníků, dodavatelů, jejich import a export), automatizované plánování marketingové kampaně na základě analýz zákazníků, příprava rozpočtů plánovaných akcí, realizace tržních testů, přesné

	<p>zacílení kampaní na vybrané zákazníky nebo skupiny, sledování reakce zákazníků v reálném čase ze všech komunikačních kanálů, integrace s aplikacemi přímo souvisejícími se zákazníky</p> <p>Prodej: profil zákazníka, přístup ke všem relevantním informacím o obchodním případě, řízení obchodního případu, automatizace korespondence, podpora týmového prodeje, správa motivačního programu obchodníků, funkce sledování insolvenčního rejstříku, dosavadní kontakty, vynaložené a naplánované náklady, přístup k základním informacím, předpovědi objemu prodeje</p> <p>Servis: produktové specifikace, případové analýzy, řešení známých problémů v minulosti, automatické nasměrování požadavků zákazníka na příslušného řešitele, řízení garance doby vyřešení požadavku, pomocné technické informace</p> <p>Optimalizace obchodních procesů: zdokonalování prodejních a servisních procesů, vyhodnocení efektivity prodejních a servisních procesů</p>
Propojení s jinými programy	Ve firmě jsou aplikovány další systémy a webové portály ( <i>Příloha B Popis současného stavu IS/ICT</i> ) a je důležitá synchronizace CRM systému. Kritérium je maximalizační.
Uživatelská podpora	Toto kritérium je maximalizační. Je prioritní, zda dodavatel je schopen zaměstnance proškolit či dodat uživatelský manuál. Školení je důležité pro efektivní práci v systému.
Zkušební verze systému	Bezplatná verze systému je pro firmu značnou výhodou. Kritérium je minimalizační.
Mobilní aplikace	Pro zaměstnance je důležité mít neustálý přístup. Kritérium je maximalizační.

*Zdroj: zpracování dle CCB spol. s r. o., 2001-2020*

V Tabulce 6 jsou uvedeny veškerá kritéria pro volbu CRM systému, která jsou zohledňující při návrhu výběru systému.

### 4.3. Návrh výběru CRM systému

V současné době je dle provedeného průzkumu na českém trhu celkem 41 dodavatelů CRM systému. V *Příloze L Přehled CRM systémů* jsou přestaveny 3 systémy, které naplňují stanovené základní požadavky uvedené v *Tabulce 6 Souhrn kritérií pro výběr CRM systému*.



Vzhledem k vyspecifikovaným požadavkům je doporučen systém od společnosti ABRA Software a. s. Produkt je na trhu již přes 20 let a po celé České republice je 64 konzultantů (CCB spol. s r. o., 2001-2020). V rámci modulu CRM je nabízen komplexní přehled a řízení obchodních příležitostí, které jsou zakomponovány do jednotného systému plánování, řízení a vyhodnocování činností obchodních zástupců. Díky CRM modulu jsou odhadovány poptávky zákazníků a budoucí tržby a lze nastavit provázanost s ostatními moduly, které jsou ukazatelem detailních informací ohledně vzájemné spolupráce se zákazníky. Mobilní CRM je chytrou aplikací, která je pro obchodníky v terénu k dispozici a mezi její funkce je řazeno vyhledávání kontaktů, zobrazení historie komunikace, zaznamenání poznámek nebo je ukazatelem platební morálky zákazníka. Přes mobilní aplikaci je i možné provést objednávku, která je následně realizována přes informační systém. Modulem CRM je sledován obchodní proces a systém je ukazatelem procent, jak daleko je jednání se zákazníky. Je znát objem obchodní příležitostí a pravděpodobnost uzavření obchodního případu (ABRA Software, 2020).

CRM systém je pro firmu pouze doporučen na základě průzkumu CRM dodavatelů a je na rozhodnutí firmy, který systém by byl zvolen.

## 5. Vyhodnocení a návrhy na zlepšení

V této kapitole je vyhodnoceno CRM firmy a jsou předloženy návrhy, které jsou zaměřeny na zlepšení tvorby a udržení vztahů se zákazníky. V rámci CRM strategie by byla implementace CRM systému pokrok dopředu, díky kterému by bylo očekáváno zefektivnění firemních procesů, zvýšení výkonnosti ve všech člancích hodnotového řetězce a zvýšení obrátů a tržeb. Firma je na trhu již přes deset let a její klientela je různorodá a je monitorováno pár nedostatků, které jsou výsledkem snížení úspěšnosti vytvoření vztahu se zákazníkem. Jedním z důvodů je nedostatečné seznámení zaměstnanců s filozofií řízení vztahu se zákazníkem.

Pro zlepšení CRM ve firmě jsou navrhována následující opatření: školení pro zaměstnance v rámci CRM, zvládání stresu, motivování a obsazení pozice pracovník pro péči o zákazníka. V *Příloze A Základní strategické cíle* v bodě 3 je objasněna současná personální stabilita, vzdělávání a školení zaměstnanců.

### Školení zaměstnanců v rámci CRM

Je na zvážení koordinátora vzdělávání, zda krom povinných školení, které jsou řízeny firmou Škoda Auto, a. s., nevyhledávat i různé metody školení jako jsou semináře, workshopy či coaching zřizované jiným dodavatelem vzdělávání. Pro uživatele systému CRM by měl být vypracován individuální plán vzdělávání. Koordinátor vzdělávání by měl být pověřen konzultací a podporou při přípravě a provádění personálních pohovorů na téma filosofie CRM. Školení by měla být naplánována pro zachování didaktických a provozních požadavků a snahou jednotlivých školení by mělo být: motivovat zaměstnance, cílově orientovat firmu a tím dosáhnout rychlejšího růstu, zvýšit prodej díky personálu orientovaného na zákazníky, více věrných zákazníků díky perfektní péči, větší věrnost personálu, méně reklamací díky profesionálně vyškoleným zaměstnancům.

### Zvládání stresu

V rámci PEST analýzy v sociální oblasti je vymezen faktor životní styl, ve kterém je uvedeno, že zaměstnanci jsou při styku se zákazníky někdy pod stresem. Firma je zákaznický orientovaná a každý den je veden velký objem hovorů se zákazníky s jejich požadavky a problémy. Vlivem neustálé komunikace se zákazníky je vyvíjen na zaměstnance velký tlak, který je výsledkem stresu a je možné objevení syndromu vyhoření u zaměstnanců. Pro firmu by mělo být prioritou sledovat tuto problémovou oblast a věnovat jí dostatek pozornosti. Trhem je nabízena celá řada odborníků, kteří jsou zaměřeni na danou oblast, a je nabízeno

mnoho kurzů a školení se zaměřením na péči o zákazníky, na stresové situace, respektive celkově na komunikační dovednosti.

#### Motivace zaměstnanců

Nejdůležitější součástí řízení vztahů se zákazníky jsou kvalifikovaní zaměstnanci. Fungování firmy bez lidského kapitálu není možné a schopný a loajální zaměstnanec je jeden z nejpodstatnějších článků celé firmy a pokud jsou uspokojeny jeho základní potřeby je pro firmu nesmírným přínosem. Dobře nastavený systém odměňování je velmi důležitý pro motivaci zaměstnanců a výkonnostní úroveň zaměstnance je odvíjena od jeho motivace. Je žádoucí nastavit odměňovací systém tak, aby pracovník byl dlouhodobě motivován k vysokým pracovním výkonům a zároveň k vytváření vztahu se zákazníkem. Finanční prostředky nejsou jediným motivátorem a spokojenost zaměstnance je ovlivňována i například pracovním prostředím. Je nutné brát v potaz veškeré benefity, které mohou zvýšit výkonnost i spokojenost zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec je příjemný na své zákazníky za jakékoliv situace, neboť je motivován výhodami firmy.

#### Obsazení pracovní pozice pracovník pro péči o zákazníka

Ve zhodnocení analýzy vnitřního prostředí je uvedeno, že cílem firmy není zvyšovat počty zaměstnanců a tím vytvářet nové pracovní pozice. V organizačním schématu *Příloha I Organizační schéma-POPRADEJNÍ SLUŽBY* je zobrazena pracovní pozice pracovník pro péči o zákazníka, která není využívána. Je na zvážení firmy, zda tuto pracovní pozici neobsadit. Pracovník pro péči o zákazníka by byl vyškolen k asertivnímu a diplomatickému jednání při komunikaci se zákazníkem.

## Závěr

Cílem práce bylo na příkladu zvolené firmy stanovit priority informační strategie a specifikovat požadavky na nový CRM systém firmy s ohledem na její strategické cíle.

Ve vybrané firmě na základě třech setkání s vedoucím prodeje a vedoucím servisních služeb byla stanovena současná strategie firmy a byly vymezeny strategické cíle CRM (strategie zákazníků, strategie struktury, strategie produktu a strategie komunikačních kanálů). Vzhledem k tomu, že vývoj výpočetní techniky je rapidně zvyšován, a jsou vyvíjeny nejen více výkonné počítače, ale jsou nabízeny i nové možnosti pro rozvoj nejrůznějších druhů softwaru. Prioritou informační strategie je podpořit lidskou činnost za účelem usnadnění, zvýšení produktivity či zkvalitnění práce a zajistit průběžné sledování trendů v oblasti IT technologií a IT systémů za účelem inovace IT. Snahou firmy je neustále zkvalitňovat služby pro zákazníky, a proto je plánované zavést CRM systém.

Z důvodu sestavení SWOT analýzy, která je zaměřena na implementaci CRM systému, je analyzováno makrookolí, mikrookolí a vnitřní prostředí firmy. Pro analýzu makrookolí byla použita PEST analýza a pro každou oblast bylo vydefinováno pět faktorů, které byly poté ohodnoceny škálou od 1 do 5. Pro analýzu mikrookolí byla provedena analýza odvětví a analýza konkurence, ve které byl využit Porterův model pěti sil. Z analýzy odvětví je patrné, že automobilový průmysl je jeden z nejdůležitějších průmyslů České republiky a z analýzy konkurence je nejdůležitější vyjednávací síla zákazníků, což je důkazem, že zákazníci jsou pro firmu nejdůležitějším faktorem a pro dlouhodobou úspěšnost firmy je důležitá jejich znalost. Z analýzy vnitřního prostředí je velmi důležitý lidský zdroj.

Vztah CRM ve firmě je dále plánován budovat za pomoci informačního systému CRM. V rámci plánovaného pořízení CRM systému jsou stanoveny priority informační strategie, jsou zpracovány základní procesy a vyspecifikovány požadavky na CRM systém

Přínosem práce jsou předložené návrhy, které jsou zaměřeny na zlepšení tvorby a udržení vztahů se zákazníky. Pro zlepšení CRM ve firmě jsou navržena následující opatření: školení pro zaměstnance v rámci CRM, zvládnání stresu, motivování a obsazení pozice pracovník o péči o zákazníka. Hlavním cílem vývoje firmy v rámci CRM je více spokojených zákazníků, jejichž zkušenosti jsou předány dalším kupujícím, a tím je zvyšován i zisk. Firma si je vědoma důležitosti svých zákazníků, a pro to je jejich snahou vztah se zákazníkem neustále zlepšovat.

## Použitá literatura

1. CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005a. Praxe manažera (Computer Press). 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
2. CHLEBOVSKÝ, Vít. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. První vydání. Praha: Grada, 2017b. Manažer. 128 s. ISBN 978-80-271-0559-5.
3. DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
4. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
5. FORET, Miroslav. *Jak komunikovat se zákazníkem: co a jak chci sdělit, jakou cestou, příklady z českého prostředí*. Praha: ComputerPress, 2000. 200 s. ISBN 80-7226-301-3
6. GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. 3., aktualizované vydání. Praha: GradaPublishing, 2015. 240 s. ISBN 978-80-247-5457-4.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 368. ISBN 978-80-247-4670-8.
8. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
9. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
10. KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.
11. LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
12. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). 320 s. ISBN 978-80-271-0419-2.
13. SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, c2003. Poradce pro praxi. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
14. SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 501 s. ISBN 978-80-251-2878-7.

15. STORBACKA, Kaj, Jarmo LEHTINEN a Zuzana ŠEDIVÁ. *Řízení vztahů se zákazníky: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). 168 s. ISBN 80-716-9813-X.
16. TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada, 2008. 176 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2728-8.
17. VRANA, Ivan a Karel RICHTA. *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů: praktická příručka pro podnikové manažery*. Praha: Grada, 2005. 188 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1103-6.
18. WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003. 196 s. Manažer. ISBN 80-247-0569-9.
19. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. 240 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

Článek v časopisu

20. PEŠKA, Michal. Tři hlavní trendy v CRM. *IT Systems - specializovaný měsíčník o podnikové informatice*. Brno: CCB, 2018, **20**(10/2018), 1. ISSN 1802-002X.

Webové stránky

21. *INPRO Čáslav s.r.o.* [online]. Čáslav [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: <https://www.inpro-caslav.cz/>
22. *O nás* [online]. Čáslav: Vozy ŠKODA - INPRO Čáslav, 2016 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.vozy-skoda-caslav.cz/o-nas>
23. *Prodej vozů* [online]. Čáslav: Vozy ŠKODA - INPRO Čáslav [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.vozy-skoda-caslav.cz/referencni-vozy-skoda-fabia>
24. *Servis vozů Škoda* [online]. Čáslav: Vozy ŠKODA - INPRO Čáslav [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.vozy-skoda-caslav.cz/servis-vozu-skoda>
25. *Prodej dílů* [online]. Čáslav: Vozy ŠKODA - INPRO Čáslav [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.vozy-skoda-caslav.cz/prodej-originalniho-prislusenstvi-dilu-vozu-skoda>
26. *Půjčovna vozů Škoda* [online]. Čáslav: Vozy ŠKODA - INPRO Čáslav [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.vozy-skoda-caslav.cz/pujcovna-vozu-skoda>
27. *Ruční mytí aut* [online]. Čáslav: Vozy ŠKODA - INPRO Čáslav [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.vozy-skoda-caslav.cz/myti-aut-ceny-myti-vozu>
28. *Automobilový průmysl* [online]. CzechInvest, 2019 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-investory/Klicove-sektory/Automobilovy-prumysl>

29. *OnBusiness. OKEČ, NACE, CZ-NACE: Vyznejte se v klasifikaci ekonomických činností. In: OnBusiness.cz [online].* Praha: Onbusiness.cz ©2013-2019, 29. 10. 2013 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <http://onbusiness.cz/ocec-nace-cznace-tabulka-klasifikace-ekonomickych-cinnosti-169>
30. *BusinessInfo.cz. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE).In: BusinessInfo.cz [online].* Praha: CzechTrade ©1997-2019, 3. 6. 2009 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/klasifikace-ekonomickych-cinnost-cz-nace>
31. *Statistický metainformační systém: Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) [online].* Praha 10: © ČSÚ 2020, 2020 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/klaspol.jsp?kodklas=80004&kodcis=5103&ciselid=294356>
32. FAJFROVÁ, Doris. *Páteří zpracovatelského průmyslu je výroba motorových vozidel [online].* Praha: Statistika&My, 2017 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2017/01/pateri-zpracovatelskeho-prumyslu-je-vyroba-motorovych-vozidel/>
33. *Škoda Auto Výroční zpráva 2018 [online].* © ŠKODA AUTO a.s., 2019, 2019 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sitesencom/alv1/a286e9a4-99a5-4ddb-a9d4-11324efb9e0b/skoda-annual-report-2018.65ecf93d7e9d1cb9b539a670706cd2b1.pdf>
34. *TOP 100 PRŮMYSLOVÝCH SPOLEČNOSTÍ ČR – ČESKÁ REPUBLIKA ZAŽÍVÁ ZLATÉ OBDOBÍ [online].* Šumperk: 2019 © Smart Connections, 2019 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://svetprumyslu.cz/2018/08/07/ceska-republika-zaziva-zlate-obdobi/>
35. *Programové prohlášení vlády České republiky [online].* Praha: Vláda ČR (c) 2009-2020, 2018 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/jednani-vlady/programove-prohlaseni/Programove-prohlaseni-vlady-cerven-2018.pdf>
36. *Technologie 4.0 [online].* Portál OPPIK.cz, Praha8 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.oppik.cz/dotacni-programy/technologie>
37. FIŠEROVÁ, Markéta. ČNB zvyšuje úrokové sazby. *Česká národní banka [online].* 2020 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/CNB-zvysuje-urokove-sazby-00011/>
38. KRÁL, Petr. Růst ekonomické aktivity ve 4. čtvrtletí 2019 nepatrně pod prognózou ČNB: Růst ekonomické aktivity ve 4. čtvrtletí 2019 nepatrně pod prognózou ČNB. *Česká národní banka [online].* © ČNB 2020, 3.3.220 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym->

- statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Rust-ekonomicke-aktivity-ve-4.-ctvrtleti-2019-nepatrne-pod-prognozou-CNB/
39. *Statistická ročenka Středočeského kraje - 2019* [online]. Český statistický úřad, 2019 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/90635234/33011019char2019cz.pdf/f51a9dfc-ddf3-4859-b1dd-ac1e09a4e414?version=1.3>
  40. Aktuální populační vývoj v kostce. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, 2020. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>
  41. *Inflace* [online]. Praha: © ČNB 2020, 2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/statistika/inflace/>
  42. *Tisková zpráva: Průměrná mzda v autopřemyslu vzrostla o 6 procent na téměř 44 tisíc Kč.* 13. února 2020: © 2018 All rights reserved. AutoSAP. Dostupné také z: [https://autosap.cz/wp-content/uploads/2020/02/tz3\\_20200213\\_vyvoj-mezd-a-poctu-zamestnancu\\_draft\\_final.pdf](https://autosap.cz/wp-content/uploads/2020/02/tz3_20200213_vyvoj-mezd-a-poctu-zamestnancu_draft_final.pdf)
  43. Šetření průměrných cen vybraných výrobků - pohonné hmoty a topné oleje - časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 2020, 27.3.2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/setreni-prumernych-cen-vybranych-vyrobku-pohonne-hmoty-a-topne-oleje-casove-rady>
  44. *Seznam vybraných příjemců pomoci* [online]. Šumperk: IS CEDR III, 2020, 2.4.2020 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <http://cedr.mfcr.cz/Cedr3InternetV419/CommonPages/TakersListPage.aspx?condition=c9bf60f1-4041-48da-ad87-6ae0c538e49f>
  45. Memorandum o budoucnosti automobilového průmyslu v ČR a Akční plán o budoucnosti automobilového průmyslu v ČR. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha, 2017, 11.10.2017 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/automobilovy-prumysl/memorandum-o-budoucnosti-automobiloveho-prumyslu-v-cr-a-akcni-plan-o-budoucnosti-automobiloveho-prumyslu-v-cr---232552/>
  46. *Změna metodiky ukazatele registrované nezaměstnanosti* [online]. Praha: © Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/upozorneni-na-zmenu-metodiky>
  47. Interní technické standardy: Centrální technický servis je vydavatelem ITS pro všechny závody ŠKODA AUTO. *Škoda Auto, a. s.* [online]. Mladá Boleslav, 2019, 26.4.2019 [cit.



- 2020-04-07]. Dostupné z: [http://cts.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/cs/1\\_05\\_C.pdf](http://cts.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/cs/1_05_C.pdf)
48. *Veřejný rejstřík a sbírka listin: Sbírk listin INPRO Čáslav s.r.o.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60092760&subjektId=485780&spis=136686>
49. *Přehledy IS: CRM* [online]. CCB spol. s r.o., ©2001-2020 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/crm-systemy/>
50. CRM (Customer relationship management). *ABRA Software a.s.* [online]. ABRA Software, ©2020 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: <https://www.abra.eu/erp-system-abragen/modules/crm-customer-relationship-management/>
51. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2020* [online]. 2020. Kurzy.cz, spol. s r.o., ©2000-2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
52. *HDP 2020, vývoj hdp v ČR* [online]. 2020. Kurzy.cz, spol. s r.o., ©2000-2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
53. *Atollon* [online]. Ireland: © Atollon 2019, 2020 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.atollon.cz/>
54. *Kompletní informační systémy* [online]. d3soft.cz, 2020 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.d3soft.cz/>
- Rozhovor
55. ALTMANN, Josef. Osobní rozhovor s vedoucím servisních služeb Vozy Škoda – INPRO Čáslav. Čáslav, 27. 11. 2019.
56. RICHTER, Vít. Osobní rozhovor s vedoucím prodeje Vozy Škoda – INPRO Čáslav. Čáslav, 27. 11. 2019.
57. ALTMANN, Josef. Osobní rozhovor s vedoucím servisních služeb Vozy Škoda – INPRO Čáslav. Čáslav, 3. 3. 2020.
58. RICHTER, Vít. Osobní rozhovor s vedoucím prodeje Vozy Škoda – INPRO Čáslav. Čáslav, 3. 3. 2020.
59. ALTMANN, Josef. Osobní rozhovor s vedoucím servisních služeb Vozy Škoda – INPRO Čáslav. Čáslav, 16. 4. 2020.
60. RICHTER, Vít. Osobní rozhovor s vedoucím prodeje Vozy Škoda – INPRO Čáslav. Čáslav, 16. 4. 2020.

## Přílohy

Příloha A <i>Základní strategické cíle firmy</i> .....	58
Příloha B <i>Popis současného stavu IS/ICT</i> .....	60
Příloha C <i>Strategické cíle CRM</i> .....	61
Příloha D <i>PEST analýza</i> .....	62
Příloha E <i>Analýza odvětví</i> .....	66
Příloha F <i>Analýza konkurence</i> .....	68
Příloha G <i>Analýza vnitřního prostředí</i> .....	74
Příloha H <i>Organizační schéma-PRODEJ</i> .....	75
Příloha I <i>Organizační schéma-POPRAVEBNÍ SLUŽBY</i> .....	76
Příloha J <i>Popis pracovních funkcí</i> .....	77
Příloha K <i>Procesní mapy a subprocesy</i> .....	78
Příloha L <i>Přehled CRM systémů</i> .....	80

### **1. plnění ekonomického plánu**

Pro firmu je stanoven každoročně její vývoj (uzavírání ročních cílů na počet objednaných nových vozů, plán objemu servisních služeb a objem prodeje dílů a příslušenství), který je více méně obdobný, a to z toho důvodu, že cílem firmy není rozšiřovat působnost, ale udržet stávající podíl. Servis a opravy vozidel jsou stěžejní činností a jejich podíl na přidané hodnotě je zvyšován, a tím je udržována stabilita ekonomiky celé firmy, která není závislá na výkyvech trhu nových vozidel. Cílem firmy je udržení růstu tržeb a plnění plánu, který je výsledkem celoroční ekonomické stability.

### **2. udržení tržního podílu prodeje a servisních služeb ve Středočeském kraji a části Kraje Vysočina**

Cílem firmy je udržení podílu na cílovém trhu, který je demograficky vymezen. Prodejní síť Škoda Auto a. s. je nastavena pro celorepublikové pokrytí v jednotlivých krajích. V roce 2019 byly prodávány nové vozy Škoda modelových řad: Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Karoq, Kodiaq, roční vozy Škoda a ojeté vozy, které jsou členěny na vyzkoušené vozy, ojeté vozy Škoda a ojeté vozy jiných značek.

Prodejní výsledky jsou kontrolovány čtvrtletně a jsou sledovány, porovnávány a analyzovány důležité hospodářské ukazatele: vývoj tržeb podle značek/ modelů/ stáří vozidel, vývoj přímých provozních nákladů. Na konci dubna roku 2019 byl představen zcela nový model Škoda Scala a v srpnu 2019 byl představen nový model vozu Škoda Kamiq.

Cílem servisu je poskytovat služby v nejvyšší možné kvalitě a přispívat tak k dobrému jménu značky Škoda. Zákazníkům autoservisu jsou poskytovány služby ve formě zapůjčení náhradního vozidla, vyzvednutí a přistavení vozu do místa bydliště či pracoviště zákazníka, komfortní čekací zóna s wifi připojením.

### **3. personální stabilita, vzdělávání a školení zaměstnanců**

Personální stabilita je ve firmě ustálena a odchod zaměstnance z firmy je zcela výjimečný a z mimořádných důvodů. Pro firmu jsou prioritní zaměstnanci s potřebnou kvalifikací, kteří v případě potřeby jsou dále školeni v dané oblasti, která je předepsaná pro jejich konkrétní

pozici. Pro firmu je důležitá kvalita pracovního prostředí a ochrana zdraví při práci. Cílem je vytvoření a udržení pozitivního přístupu k práci zaměřeného na dosažení spokojenosti zákazníků a podnikatelského úspěchu. Firma je zapojena do systému Certifikované vzdělávání, který je zajišťován firmou Škoda Auto, a. s. Odborné vědomosti zaměstnanců jsou v souladu se správným předáváním informací, plánováním vzdělávání a dalším vzdělávání časově i kvalitativně stanovených požadavků. Je neustále sledována úroveň výkonu a potřeby dalšího vzdělávání zaměstnanců. Průměrná mzda zaměstnanců je odvíjena od produktivity práce a je jedním ze stabilizujících prvků personální politiky. Je vytvořen a průběžně optimalizován systém odměňování.

#### **4. marketing a přístup k zákazníkům – věrnost zákazníků, zákaznický servis**

Veškeré aktivity jsou vykonávány s ohledem na potřeby zákazníka a jeho spokojenost, neboť velmi důležitým faktorem pro firmu je spokojený, věrný a loajální zákazník. Na základě požadavků zákazníka je prodej a servis přizpůsobován jejich potřebám, přáním a touhám. Je důležitý individuální přístup k zákazníkům v oblasti prodeje i poprodejních službách. Zákaznická orientace je předmětem průběžného sledování spokojenosti zákazníků.

*Zdroj: zpracování dle Altmann, Richter, 3. 3. 2020*

Příloha B *Popis současného stavu IS/ICT*

<b>Služby</b>	<b>Obchodní procesy</b>	<b>Účastníci</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autorizovaný prodej osobních automobilů</li> <li>✓ Servis osobních automobilů</li> <li>✓ Prodej dílů</li> <li>✓ Půjčovna vozů a příslušenství</li> <li>✓ Ruční mytí aut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prodej</li> <li>✓ Servis</li> <li>✓ Pronájem</li> <li>✓ Poradenství</li> <li>✓ Účetnictví</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prodejce</li> <li>✓ Servisní a přijímací technik</li> <li>✓ IT oddělení</li> <li>✓ Obchodně administrativní úsek (účetárna a personální oddělení)</li> <li>✓ Marketingové oddělení</li> <li>✓ Školení pracovníků</li> </ul>
<b>Informace</b>	<b>Technologie</b>	<b>Infrastruktura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prodejní a servisní oddělení</li> <li>✓ Finanční informace</li> <li>✓ Databáze klientů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Systém DMS-CZ, 2.25.5.1</li> <li>✓ Systém ElsaPro</li> <li>✓ Webový portál B2B</li> <li>✓ Webový portál SAGA on-line</li> <li>✓ Webový portál ETKA on-line</li> <li>✓ Webový portál ŠkoFin</li> <li>✓ Škoda Connect portál</li> <li>✓ Servisní Portlet</li> <li>✓ Service Lean Inbox</li> <li>✓ účetní software – INFOwin</li> <li>✓ Internet od poskytovatele Škoda Auto, a. s.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dostupnost, situována u hlavní silnice směr Praha</li> <li>✓ Elektrická síť, plyn, voda</li> <li>✓ Internetové připojení</li> </ul>
<b>Prostředí</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Konkurenční prostředí</li> </ul>		

Zdroj: zpracování dle Altmann, Richter, 3. 3. 2020

**Strategie produktů – rozhodnutí o volbě a vlastnostech produktů**

Sortiment vozů Škoda je rozšiřován na základě produktového portfolia Škoda Auto a.s. V současnosti je nabízeno 11 modelových řad vozů Škoda, jejichž úkolem je pokrýt co nejširší spektrum potřeb zákazníků. Při zavedení nového modelu Škoda jsou pořádány představení akce v showroomu firmy a zákazníkům je nabízena i testovací jízda. Koordinátorem marketingu jsou zajišťovány předváděcí vozidla – polepy, výstavní vozy autosalonu (aktuální nabídka, čisté popisy vozu, ceny, financování), předváděcí akce (Altmann, Richter, 3. 3. 2020).

**Strategie komunikačních kanálů**

Velmi důležitá je realizace marketingových aktivit z důvodu udržení pozice na trhu. Marketingová komunikace se zákazníkem je zaměřena na posílení image firmy a účelném informování zákazníků o nabídce služeb. Je využívána reklama prostřednictvím internetové sítě Facebook, který je využíván i jako moderní komunikační médium. Dále jsou pro marketingovou komunikaci využívány webové stránky. Pro firmu je prioritní spokojenost zákazníků (Altmann, Richter, 3. 3. 2020).

### **Politicko-legislativní faktory**

#### Ochrana životního prostředí

V rámci legislativy nařízení EU č. 443/2009 jsou stanoveny výkonnostní emisní normy pro nové osobní automobily v rámci integrovaného přístupu Společenství ke snižování emisí CO<sub>2</sub> z lehkých užitkových vozidel. Jsou navrženy cíle za účelem snižování emisí CO<sub>2</sub> a látek znečišťujících ovzduší v dopravě, včetně závislosti na ropě, zvyšování kvality a komfortu života, a to zejména ve městech za podpory elektromobilů a hybridů (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017). V současnosti je firmou nabízen jediný model vozu s plně elektronickým pohonem, ale do budoucna je plánované rozšíření sortimentu (Vozy-Škoda Čáslav, 2016).

Firma v oblasti ochrany životního prostředí je potýkána s nakládáním s odpady a nebezpečnými látkami. Odvoz a likvidace odpadů je zajištěn prostřednictvím oprávněných firem v souladu s plánem odpadového hospodářství společnosti, který byl schválen příslušným odborem Krajského úřadu Středočeského kraje. Hlášení o produkci a nakládání s odpady a produkci látek znečišťujících ovzduší jsou pravidelně zasílána do informačního systému Ministerstva životního prostředí ISPOP v souladu s platnou legislativou (Altmann, Richter, 3. 3. 2020). Pro firmu je nařízení EU č. 443/2009 velmi důležitým faktorem a její sortiment je tím ovlivňován a pro to tomuto faktoru je přiřazeno číslo 3.

#### Pracovní právo

V oblasti pracovně právních vztahů je postupováno v souladu s pracovněprávními předpisy. Dodržování zákonných předpisů v oblasti pracovněprávních vztahů je hodnoceno číslem 4.

#### Politická stabilita

Sídlo firmy je na území České republiky, která je parlamentním demokratickým státem a mezi dva základní ústavní zákony jsou řazeny Ústava České republiky č. 1/1993 Sb. a Listina základní práv a svobod č. 2/1993 Sb. V čele republiky je prezident, který je jmenován od roku 2013. Vláda je tvořena předsedou vlády, místopředsedou a ministry a v současné době je vláda složena ze dvou koaličních stran, a to z politického hnutí ANO a České strany sociálně demokratické (ČSSD). Hlavními strategickými směry programového prohlášení vlády jsou důchodová reforma, digitální Česko, hájení zájmů ve sjednocující se Evropě, sestavení strategického investičního programu, reforma státu k vyrovnanému státnímu rozpočtu a nový zákon o příjmových daních a posílení bezpečnosti.

Ve vládním programu v sekci průmysl a obchod je podpora současného trendu digitalizace a s ním související automatizace výroby. Ministerstvo průmyslu a obchodu je hlavním koordinátorem programu Průmysl 4.0., jehož úkolem je zajistit, že český průmysl zachytí moderní trendy vývoje průmyslu ve světě, tak aby nebyla ohrožena prosperita a zaměstnanost v České republice. Za důležitou prioritu je vládou považováno i zlepšení čerpání fondů z Evropské unie a jejich efektivní využití. V oblasti průmyslu je podporováno využití moderních digitálních technologií (Vláda ČR, 2018). Činnost firmy není nijak výrazně ovlivňována politickou stabilitou České republiky a tomuto faktoru je přiřazeno číslo 5.

### **Ekonomické faktory**

#### **Průměrná mzda**

Průměrná měsíční mzda v automobilovém průmyslu je o 31,5 % větší než průměrná mzda v jiných sférách České republiky. V roce 2019 je průměrná výše částky 44 000 Kč a oproti roku 2018 je navýšena o 6 % (AutoSAP, 2020). Průměrné mzdy a příjmy domácností Středočeského kraje jsou dlouhodobě zvyšovány v rámci České republiky a jsou řazeny tak k druhým nejvyšším po Praze (Český statistický úřad, 2019). Výše mzdy je jedním z motivujících prvků pro zaměstnance firmy. Tento faktor je hodnocen číslem 3.

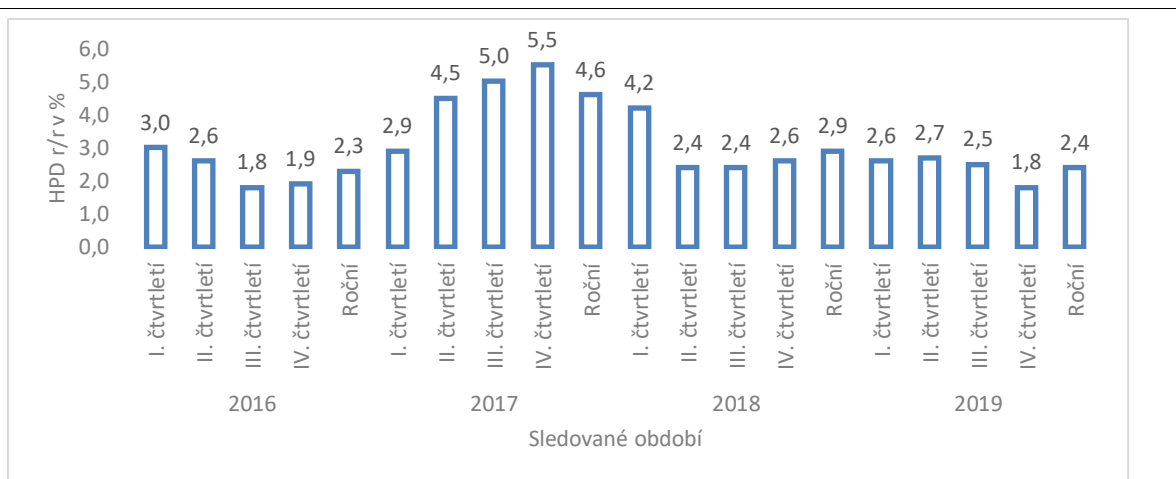
#### **Inflace**

Hlavním cílem České národní banky je péče o cenovou stabilitu, podobně jako u většiny centrálních bank je soustředěována především na stabilitu spotřebitelských cen. Měnová politika je Českou národní bankou prováděna v režimu cílování inflace. Inflace je nad hranicí tříprocentního pásma a její další nárůst je očekáván. Pro letošní rok byla stanovena průměrná inflace ve výši 3,2 % a očekávaná prognóza pro daný rok byla 2,7 %. Českou národní bankou je sledován primárně inflační cíl (ČNB, 2020). Při inflaci jsou negativně ovlivňovány mzdy, jejichž kupní síla je klesající. Vysoká inflace je výsledkem snížení poptávky a tento faktor je hodnocen číslem 4.

#### **Vývoj HDP**

Hrubý domácí produkt (HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území (Český statistický úřad, 2020).





*Zdroj: zpracování dle Kurzy.cz, 2020*

#### **Obrázek 4 - Vývoj HDP meziročně v %**

Data z Obrázku 3 jsou důkazem, že růst české ekonomiky na konci roku 2019 je značně zmírněný. Dle prognózy České národní banky bude růst ekonomické aktivity v průběhu roku 2020 opět postupně zrychlován, a to v návaznosti na pozvolné oživení zahraniční poptávky. Růst hrubého domácího produktu je nadále veden zvyšujícími se spotřebními výdaji českých domácností a záměrem fiskální politiky je zvýšit platy ve veřejné sféře, důchody a další sociální dávky a tím přispět k růstu domácí poptávky. Porostou i vládní investiční výdaje podporované čerpáním evropských fondů. Kladný růstový příspěvek čistého vývozu je důsledkem oživení růstu zahraniční poptávky. Výsledkem je postupné a mírné zrychlování ekonomického růstu (Král, 2020). Vývoj HDP je důležitý pro fungování celé ekonomiky. Pro firmu je tento faktor hodnocen číslem 5.

#### **Sociální faktory**

##### **Mobilita**

Mobilita neboli pohyblivost pracovníků je definována jako rozmístění zaměstnanců ve firmě a jejich možná pohyblivost a přemístitelnost. Do interní mobility je řazeno povýšení, zařazení na jinou práci, přeložení do jiného místa a ukončení pracovního poměru. Ve firmě jsou možné určité přesuny zaměstnanců neboli povýšení, zařazení na jinou práci či přeložení. Vzhledem k tomu, že v organizační struktuře nejsou obsazeny veškeré pracovní pozice, je možné obsazení některých pozic z řad zaměstnanců (Altmann, Richter, 3. 3. 2020). Tento faktor je hodnocen číslem 3.

##### **Životní styl**

Životní styl obyvatelstva je odrazem způsobu trávení volného času. Vzhledem k tomu, že firma je založena na komunikaci se zákazníkem, jsou zaměstnanci někdy pod stresem

(Altmann, Richter, 3. 3. 2020). Snahou firmy je minimalizovat tento negativní faktor a je hodnocen číslem 4.

#### Přístup k práci

V současnosti je u většiny lidí kladen velký důraz na osobní život a je zvyšován zájem o flexibilní pracovní dobu a o navýšení počtu dnů dovolené. Jsou určitá pracovní místa, u kterých pružná pracovní doba není možná, a pro to jsou pro dnešní mládež neatraktivní. Ve firmě je pracovní doba od pondělí do soboty do 11:00 hodin. Pro zákazníky v případě potřeby je zřízena i mobilní pohotovost, která je součástí náplně práce mechaniků (Altmann, Richter, 3. 3. 2020). Tento faktor je hodnocen číslem 5.

### **Technologické faktory**

#### Elektromobilita

Firma je pro zavedení opatření, která jsou motivátorem pro významný nárůst podílu bezemisních vozidel při prodeji. Elektromobil je v současnosti výrazně dražší než vůz s konvenčním pohonem a lze předpokládat, že v nejbližších několika letech to tak i zůstane. Nástup elektromobilů je urychlován různými podporami, a to s cílem zlepšit ovzduší a kvalitu života a snižovat emise (Altmann, Richter, 3. 3. 2020). Jedním z plánovaných cílů firmy je zabezpečit prodej a servis elektromobilů a tento faktor je hodnocen číslem 3.

#### Změny technologie

Požadavky na trhu jsou sledovány a je na ně pružně reagováno. Technologické vybavení je přizpůsobováno daným požadavkům a je neustále modernizováno. Prostředí firmy je nově zmodernizováno a jeho vybavenost je zcela v souladu s požadavky na nejmodernější vybavení. Většina instalací nových moderních výrobních technologií je spojena s prováděním různých stavebních úprav, což je organizačně mnohdy velmi náročné. V inovacích technologií je pokračováno dle možností firmy (Altmann, Richter, 3. 3. 2020). Tento faktor je hodnocen číslem 4.

#### Technologické normy

Technologické normy jsou nezbytné pro vyšší bezpečnost vozidel a snížení emisí. Jsou neustále zvyšována technická zdokonalení vozidel i po stránce designu a celkového konstrukčního provedení vozů (Altmann, Richter, 3. 3. 2020). Tyto faktory jsou spíše důležité pro výrobce vozidel Škoda Auto, a. s. a pro to je tento faktor hodnocen číslem 5.

Automobilový průmysl je jako ostatní ekonomické činnosti definován a řazen do jednotné klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, která je používána v ČR od roku 2008. CZ-NACE je vypracována podle mezinárodní statistické klasifikace (OnBusiness.cz, 2013).

**Tabulka 7** - Automobilový průmysl dle CZ-NACE

<b>C</b>	<b>Zpracovatelský průmysl</b>
<b>29</b>	Výroba motorových vozidel a jejich motorů
29.1.	Výroba motorových vozidel a jejich motorů
29.2.	Výroba karosérií motorových vozidel; výroba přívěsu a návěsů
29.3.	Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory
29.31.	Výroba elektrických a elektronických zařízení pro motorová vozidla
29.32.	Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla

*Zdroj: zpracování dle Českého statistického úřadu, 2020*

Tabulka 7 je ukázkou hierarchické struktury CZ-NACE, která je složena ze čtyř úrovní, kdy první úroveň, sekce, je označována alfabetickým kódem, druhá úroveň, oddíly, je označena dvojmístným číselným kódem, třetí úroveň, skupiny, je označována trojmístným číselným kódem a čtvrtá úroveň, třídy, je označována čtyřmístným číselným kódem (BusinessInfo.cz, 2009).

#### Struktura odvětví

Odvětví automobilového průmyslu v ČR je vyznačováno dlouholetou tradicí a je řazeno mezi klíčové průmyslové odvětví, které je třeba udržet a dále posilovat pozici českého automobilového průmyslu v globálním měřítku. V České republice jsou nejvýznamnějšími podniky vyrábějící osobní automobily mladoboleslavská Škoda Auto, a.s., nošovická Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o. a kolínská Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o. Nákladní automobilky jsou spjaty se značkami Tatra a Avia. Autobusy jsou vyráběny firmou Iveco Czech Republic, a. s. a SOR Libchavy s. r. o. Mezi nejvýznamnější výrobce přívěsů a návěsů jsou řazeny firmy Panav a. s. a Schwarzmüller s. r. o. (Fajrová, 2017).

Škoda Auto, a.s. je nejvýznamnější firma v žebříčku Czech TOP 100. Její tržby jsou třikrát větší než automobilky Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o. Význam automotive

v tuzemsku je doložen tím, že v první desítce je šest společností z automobilového průmyslu (Smart Connections, 2019).

V roce 2018 bylo firmou Škoda Auto, a. s. dodáno 1 254 tisíc vozů zákazníkům po celém světě a byla překonána již po páté v řadě hranice milionu dodaných vozů během jednoho roku. Oproti předchozímu roku je meziroční nárůst o 4,4 % v rámci vyrobených automobilů. Odbyt společnosti byl navýšen o 2,5 % na 932 tisíc vozů. Meziroční růst tržeb je zvýšen o 2,3 % na 416,7 miliard Kč. Podíl odbytu vozů na celkovém obratu společnosti je ve výši 83,3 %. Nejprodávanějšími modelovými řadami byly Škoda Octavia a Škoda Fabia (Škoda Auto, a. s., 2018).

#### Konkurenční rivalita

V oblasti konkurenční rivalita jsou blíže vydefinovány: počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost, diferenciací výrobků / služeb, náklady odchodu z odvětví, růst odvětví.

#### Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost

V automobilovém průmyslu je značná konkurence a v rámci České republiky je trh s prodejem a servisem vozů velmi dobře pokrytý. Demograficky je hlavním konkurentem firmy autorizovaný servis a prodejce vozů Škoda-UNICOM, a. s., jehož sídlo je v Kutné Hoře a je vzdálen od firmy 15 km. Mezi ostatní konkurenty, kteří jsou vzdálené od sídla firmy do 20 km, jsou řazeny Louda Auto, a. s., Poděbrady – značka Audi, Volkswagen, Škoda, Louda Auto, a.s. a Kolín – značka Ford, Hyundai, Škoda (Altmann, Richter, 3. 3. 2020).

#### Diferenciací výrobků / služeb

Diferenciací služeb i výrobků je poměrně vysoká. Ve firmě je při prodeji vozu zákazníkem vybírána barva, sportovní úprava, tvar kol, tónování skel, barevné provedení interiéru, materiál a další doplňky. Při poskytování servisních služeb jsou nabízeny kvalitní a doplňkové služby a zákazníkovi jsou tak poskytovány komplexní služby (Altmann, Richter, 3. 3. 2020).

#### Náklady odchodu z odvětví

Firma je na trhu určitou dobu, přičemž její jméno a služby jsou známy mnoha zákazníkům, ke kterým jsou vytvořeny závazky (Altmann, Richter, 3. 3. 2020).

#### Růst odvětví

V současnosti jsou na sledovaném trhu autorizované i neautorizované servisy, ale firmou je stabilizován tržní podíl pro vozy Škoda (Altmann, Richter, 3. 3. 2020).

#### Diferenciací konkurentů

Pro firmu je v současnosti jako přímá konkurence značka Hyundai. V Čáslavi krom autorizovaného servisu Škoda jsou nabízeny služby neautorizovaných servisů, které jsou vyčísleny v řádech jednotek (Altmann, Richter, 3. 3. 2020).

**Tabulka 8 - Hodnocení konkurenční rivality**

	Hodnocení
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost nízká (1), vysoká (10)	7
Diferenciace výrobků / služeb nízká (1), vysoká (10)	7
Náklady odchodu z odvětví nízká (1), vysoká (10)	5
Růst odvětví nízká (1), vysoká (10)	5
Diferenciace konkurentů nízká (1), vysoká (10)	5
<b>Celkem</b>	<b>29 =&gt; 29/50 = 0,58 tj. 58 %</b>

*Zdroj: zpracování dle Altmann, Richter, 3. 3. 2020*

V Tabulce 8 celkový součet posuzovaných faktorů je 29 a celková maximální hodnota je 50. Je-li přepočten skutečný stav k maximu, výsledná hodnota je 58 %.

### Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Firma je autorizovaným prodejcem a servisem Škoda s určitým tržním podílem, který je definován dle regionu a registrace ke společnosti Škoda Auto a. s., jenž je sledovatelem zastoupení značky. Čím dál více jsou do malých okresních měst rozšiřovány tržní podíly asijských značek (KIA, NISSAN, HYUNDAI). Určitým rizikem je pro nově vstupující na trh nová technologie, která není tak známá a tradiční, ale naopak výhodou mohou být nižší ceny. Zákazníkům nových konkurentů vstupujících na trh jsou nabízeny určité akce, jako jsou nízké ceny a první servisní prohlídka zdarma (Altmann, Richter, 3. 3. 2020).

**Tabulka 9** - Hodnocení hrozeb vstupu nových konkurentů do odvětví

	Hodnocení
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví nízká (1), vysoká (10)	7
Potřeba vlastnit speciální technologie nízká (1), vysoká (10)	8
Přístup k pracovní síle je snadný (1), není snadný (10)	5
Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby nízká (1), vysoká (10)	5
Vývoj po případném vstupu do odvětví snadný (1), obtížný (10)	5
<b>Celkem</b>	<b>31 =&gt; 30/50 = 0,60 tj. 60 %</b>

*Zdroj: zpracování dle Altmann, Richter, 3. 3. 2020*

V Tabulce 9 celkový součet posuzovaných faktorů je 31 a celková maximální hodnota je 50. Je-li přepočten skutečný stav k maximu, výsledná hodnota je 60 %.

### Vyjednávací síla dodavatelů

Vozy Škoda jsou pořizovány přes společnost ŠkoFin s. r. o., která je leasingovou společností a pro jednotlivé dealery Škoda je poskytován roční operační leasing. Financování ojetých vozů je realizováno prostřednictvím prověřeného programu Škoda Plus. Ojeté vozy jsou pořizovány i na základě výkupu od zákazníků. Největším dodavatelem vozů je Škoda Auto.

**Tabulka 10** - Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů

	Hodnocení
Počet a význam dodavatelů mnoho dodavatelů (1), málo dodavatelů (10)	8
Existence substitutů a jejich hrozba pro dodavatele ano velká hrozba (1), ne malá hrozba (10)	3
Význam odběratelů pro dodavatele velká hrozba (1), malá hrozba (10)	5
Hrozba vstupu dodavatelů (jako konkurentů) do odvětví nepravděpodobná (1), velmi pravděpodobná (10)	6
Organizovanost pracovní síly v odvětví nízká (1), vysoká (10)	3
<b>Celkem</b>	<b>= 25 =&gt; 25/50 = 0,5 tj. 50 %</b>

*Zdroj: zpracování dle Altmann, Richter, 3. 3. 2020*

V Tabulce 10 celkový součet posuzovaných faktorů je 25 a celková maximální hodnota je 50. Je-li přepočten skutečný stav k maximu, výsledná hodnota je 50 %.



## Hrozba substitutů

**Tabulka 11** - Hodnocení hrozeb substitutů

	Hodnocení
Existence mnoha substitutů na trhu málo (1), mnoho (10)	5
Konkurence v odvětví substitutů nízká (1), vysoká (10)	5
Hrozba substitutů v budoucnu nízká (1), vysoká (10)	7
Vývoj cen substitutů zvyšování (1), snižování (10)	5
Užitné vlastnosti substitutů zlepšování (1), zhoršování (10)	6
Celkem	= 24 => 24/50 = <b>0,48 tj. 48 %</b>

*Zdroj: zpracování dle Altmann, Richter, 3. 3. 2020*

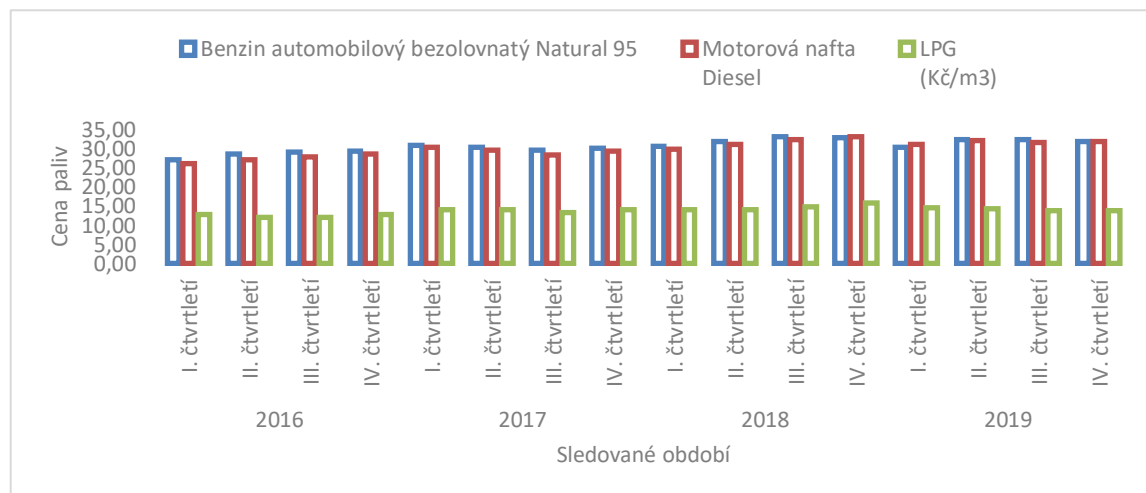
Mezi substituty je řazena autobusová a vlaková doprava, městská hromadná doprava nebo taxi.

**Tabulka 12** - Srovnání autobusové dopravy, taxi a automobilu

Substituty	Výhody	Nevýhody
Autobusová doprava	levnější než ostatní doprava	málo osobního prostoru, nepohodlné na delší trasy, čekání na příjezd, nepřepravení k požadovanému cíli
Taxi	přeprava kamkoliv dle požadavku v kteroukoli denní i noční dobu	cena dle vzdálenosti – nejdražší způsob dopravy
Osobní doprava automobilem	automobil je kdykoliv k dispozici, pohodlí při přepravě, přeprava k požadovanému cíli	náklady na pořízení automobilu, cena pohonných hmot, placení míst na parkování

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z Tabulky 12 je zřejmé, že ze strany substitutů je jistá míra ohrožení například při nárůstu cen za pohonné hmoty. Nicméně automobil je symbolem svobody, prosperity a nezávislosti, a proto dramatický odklon od individuální automobilové dopravy není předpokládán.



*Zdroj: zpracování dle Českého statistického úřadu, 2020*

**Obrázek 5** - Vývoj průměrných čtvrtletních cen paliv

Obrázek 5 je důkazem, že ceny za pohonné hmoty jsou pohybovány víceméně ve stejném rozmezí a zákazníkovi jsou i nabízeny různé druhy pohonných hmot v různých cenových relacích.

V Tabulce 11 celkový součet posuzovaných faktorů je 24 a celková maximální hodnota je 50. Je-li přepočten skutečný stav k maximu, výsledná hodnota je 48 %.

### **Hmotné zdroje**

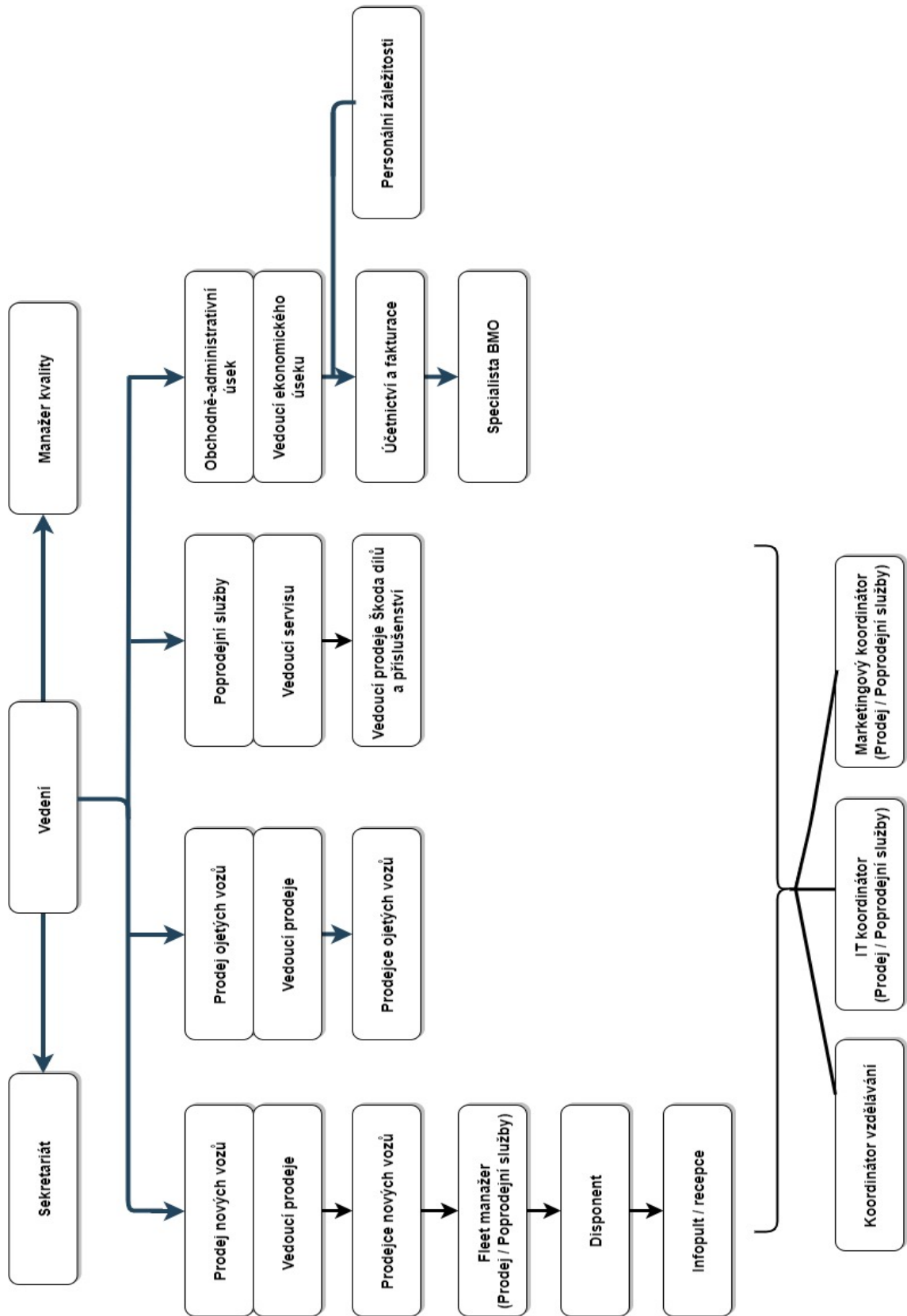
Dle rozvahy ke dni 31. 12. 2018 je hmotný majetek v hodnotě 53 866 tisíc Kč, přičemž pozemky a stavby tvoří 28 484 tisíc Kč, stroje a dalším hmotné movité věci jsou 21 906 tisíc Kč (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012-2015).

### **Nehmotné zdroje**

Čistá hodnota dlouhodobého nehmotného majetku společnosti ke konci roku 31. 12. 2018 je 0 Kč, jeho brutto hodnota činí 78 tisíc Kč a korekce má stejnou hodnotu 78 tisíc Kč (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012-2015).

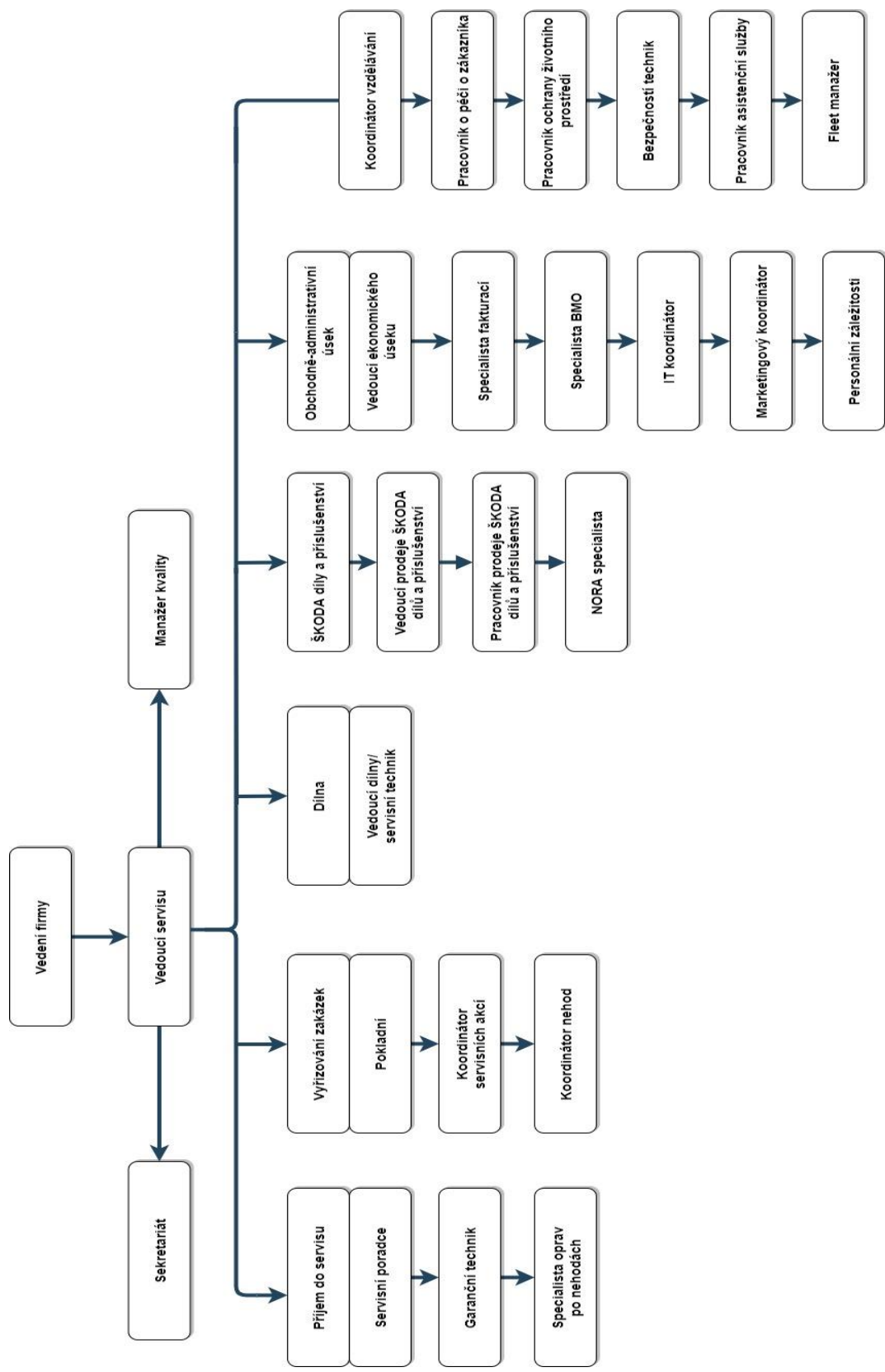
### **Finanční zdroje**

Vlastní kapitál firmy na konci roku 31. 12. 2018 je 34 414 tisíc Kč. Cizí zdroje jsou v hodnotě 59 362 tisíc Kč, z nichž dlouhodobé závazky jsou 9 749 tisíc Kč, krátkodobé závazky jsou 49 598 tisíc Kč, ostatní závazky 21 152 tisíc Kč. V ostatních závazkách jsou obsaženy závazky ke společníkům – 5 074 tisíc Kč, krátkodobé finanční výpomoci – 12 582 tisíc Kč, závazky k zaměstnancům – 1 088 tisíc Kč, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění – 622 tisíc Kč, daňové závazky a dotace – 1 359 tisíc Kč, dohadné účty pasivní – 90 tisíc Kč a jiné závazky 337 tisíc Kč. Ke dni zpracování účetní závěrky firmy jsou evidovány závazky po lhůtě splatnosti z účetního období do 30 dnů – 4 641 tisíc Kč, 30–60 dnů – 2 945, 60–90 dnů – 2 382 tisíc Kč, 90–180 dnů – 3 530 tisíc Kč, 180 a více dnů – 3 182 tisíc Kč (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012-2015).



Zdroj: zpracování dle interních dokumentů Škoda-Vozy ŠKODA INPRO Čáslav, s. r. o.

Příloha I Organizační schéma-POPRADEJNÍ SLUŽBY



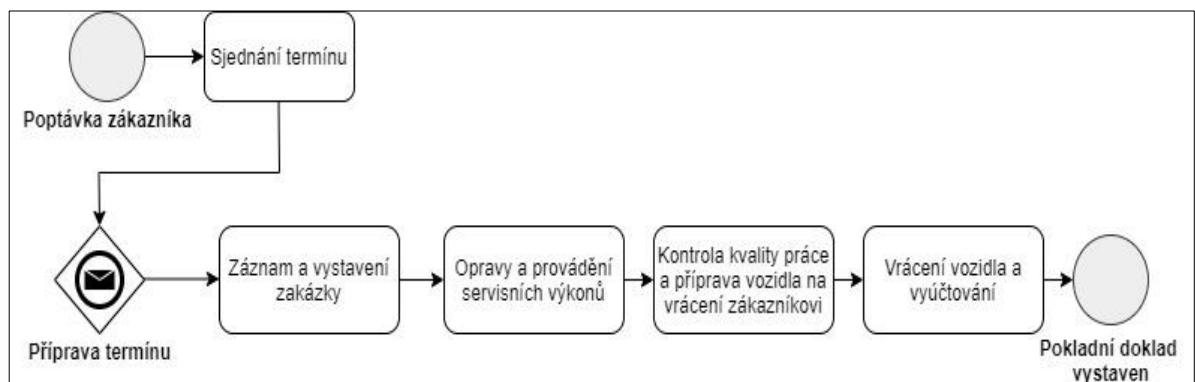
Zdroj: zpracování dle interních dokumentů Škoda-Vozy ŠKODA INPRO Čáslav, s. r. o.

## Příloha J *Popis pracovních funkcí*

Hlavní činností *prodejců nových a ojetých vozů* je zajištění problematiky prodeje se stávajícími i potencionálními zákazníky, navazování kontaktů a dojednávání prodeje vozů. Hlavní činností *vedoucího servisu* je zajištění chodu servisu a jeho neustálé zlepšování. Hlavní činností *servisního poradce* je zajištění ve všech fázích servisního procesu a procesu předání vozu poskytnutí systematické a maximální odborné péče s cílem realizace zakázky a zvýšení spokojenosti zákazníků jako základu jejich dlouhodobé vazby na značku i firmu. Hlavní činností *garančního technika* je zaměření na cíl, hájení zájmů zákazníka v záručním případě. Hlavní činností *koordinátora nehod* je zodpovědnost za správné vyřízení případu a je přímou osobou pro výrobce. Hlavní činností *servisního mechanika* je obstarávání dílny optimální diagnózou a kvalitním provedením oprav přispívající ke spokojenosti zákazníků se servisními službami provozovny. Hlavní činností *IT koordinátora* je zajištění infrastruktury IT servisních služeb. Jeho úkolem je řešit problémy s používanými IT systémy. Je zodpovědný za aktualizace systémů a administraci uživatelů. Kromě toho je přímou kontaktní osobou pro importéra v případě nutné podpory. Hlavní činností *koordinátora marketingu* je řízení marketingových aktivit od marketingové strategie přes řízení marketingového mixu a jednání s dodavateli služeb. Hlavní činností *manažera kvality* je realizace systému řízení kvality, zajištění komunikace a plánování interních auditů kvality, plánování trvalého zlepšování, prováděných opravných a preventivních opatření. Hlavní činností *koordinátora vzdělávání* je plánování vzdělávání a dalšího vzdělávání a plánování školení, organizace a realizace.

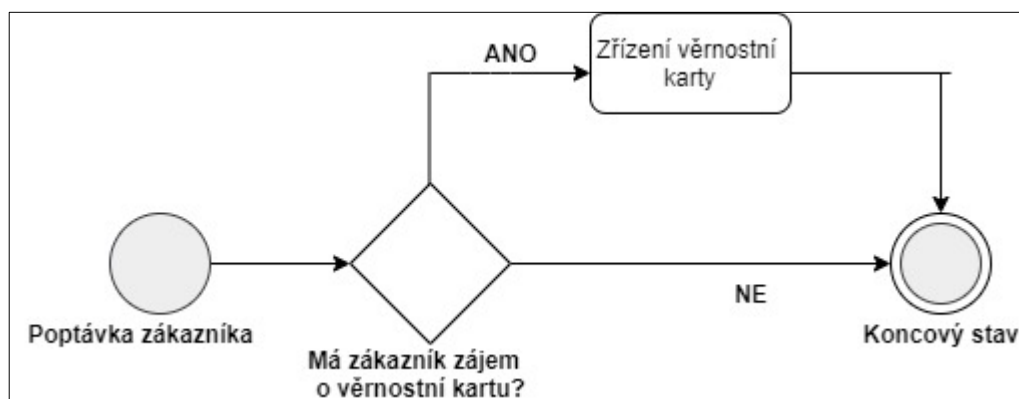
*Zdroj: zpracování dle interních dokumentů Škoda-Vozy ŠKODA INPRO Čáslav, s. r. o.*

Příloha K *Procesní mapy a subprocesy*



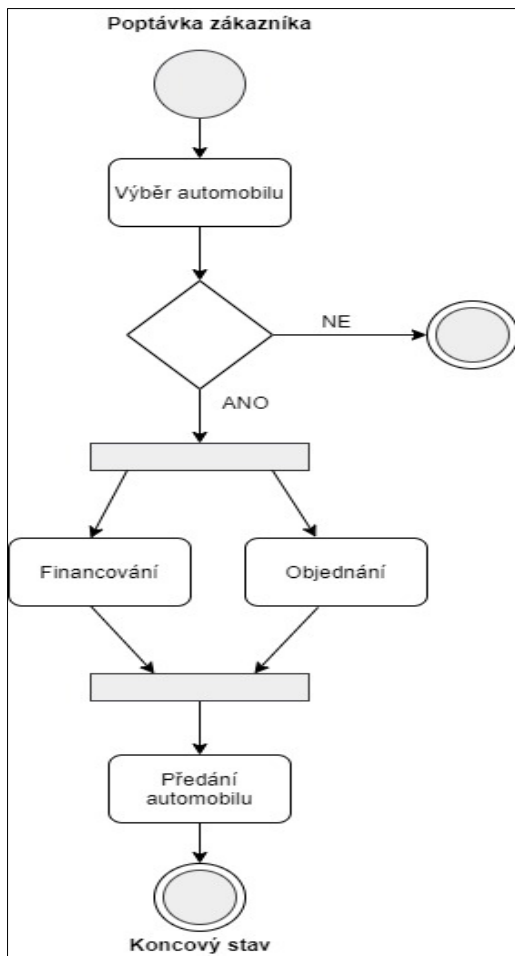
*Zdroj: zpracování dle Altmann, Richter, 16. 4. 2020*

**Obrázek 6** - Procesní mapa-Servisní proces



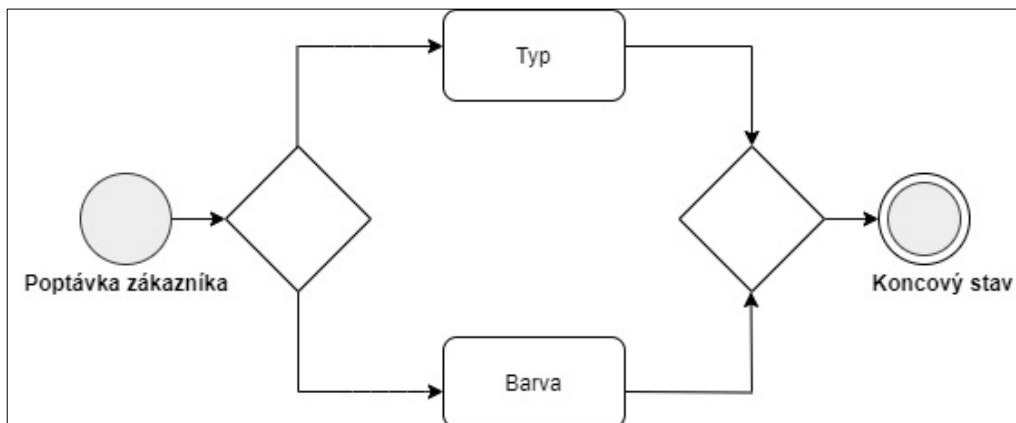
*Zdroj: zpracování dle Altmann, Richter, 16. 4. 2020*

**Obrázek 7** - Subproces v rámci servisního procesu-Nabídka věrnostní karty



Zdroj: zpracování dle Altmann, Richter, 16. 4. 2020

**Obrázek 8** - Procesní mapa-Prodejní proces



Zdroj: zpracování dle Altmann, Richter, 16. 4. 2020

**Obrázek 9** - Subproces v rámci prodejního procesu-Výběr automobilu



Příloha L *Přehled CRM systémů*

<b>Kritéria</b>		<b>ABRA Gen</b>	<b>ATOLLON</b>	<b>CRM Leonardo</b>
<b>1. kritérium</b>				
Oblast	Stanovený počet funkcí	Skutečný počet funkcí dle vybraných systémů		
Marketing	9	9	7	9
Prodej	11	11	11	11
Servis	6	6	5	6
Optimalizace obchodních procesů	2	2	2	2
<b>2. kritérium</b>				
Propojení s jinými programy	ANO / NE	ANO	ANO	ANO
<b>3. kritérium</b>				
Uživatelská podpora	ANO / NE	ANO	ANO	ANO
<b>4. kritérium</b>				
Zkušební verze systému	ANO / NE	ANO	ANO	NE
<b>5. kritérium</b>				
Mobilní aplikace	ANO / NE	ANO	ANO	ANO

*Zdroj: zpracování dle CCB spol. s r. o., 2001-2020; ABRA Software a.s., 2020; Atollon, 2020; d3Soft.cz, 2020*