

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2022

Bc. Adéla Krištofová

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Návrh implementace CRM do vybrané firmy
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adéla Křišťufová**
Osobní číslo: **E20731**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Návrh implementace CRM do vybrané firmy**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce bude pomocí nástrojů procesního modelování identifikovat procesy v oblasti péče o zákazníka u vybrané firmy. U této firmy identifikovat slabá místa v oblasti péče o zákazníka a dále vybrat vhodný SW pomocí metod vícekriteriálního rozhodování.

Osnova:

- Úvod do problematiky CRM.
- Představení procesů péče u zákazníka u vybrané firmy.
- Identifikace slabých míst v oblasti péče o zákazníka.
- Doporučení vhodného SW metodami vícekriteriálního rozhodování.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 55 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří a ŠVECOVÁ, Lenka. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0
KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6
LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-9799-6
RANINEN, Anu, et al. Applying software process modeling to improve customer support processes. *Journal Of Software: Evolution And Process* [online]. April 2015. Dostupné z: Applying software process modeling to improve customer support processes – Raninen – 2015 – Journal of Software: Evolution and Process – Wiley Online Librar

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Renáta Máchová, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Návrh implementace CRM do vybrané firmy 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 27. 4. 2022

Bc. Adéla Křišťufová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Renatě Máchové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady, konzultace a vždy vstřícné chování, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Následně bych také chtěla poděkovat jednateři Podniku XYZ, který mi poskytl potřebné informace o vybraném podniku pro vypracování této práce.

ANOTACE

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku implementace CRM do podniku. Vysvětluje podstatu CRM a přínosy zavedení do firmy. Obsahuje představení procesů péče o zákazníka ve vybraném podniku. V práci je provedena příprava na implementaci CRM softwaru do firmy pomocí vybraných analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Procesy jsou představeny za pomoci metod procesního modelování. U těchto procesů jsou identifikována slabá místa v oblasti péče o zákazníka. Dále je vybrán vhodný software pro podnik pomocí metod vícekritériálního rozhodování.

KLÍČOVÁ SLOVA

Customer Relationship Management, CRM, Software, Řízení vztahů se zákazníky, Zákazníci, Implementace, Vícekritériální rozhodování

TITLE

Proposal for CRM implementation in a selected company

ANNOTATION

This diploma thesis focuses on the issue of CRM implementation in the company. It explains the essence of CRM and the benefits of implementing CRM in the company. It contains an introduction to customer care processes in a selected company. This work contains preparation for implementation of CRM software in the selected company by using selected analyses of the internal and external environment. Business processes are introduced using process modelling methods. Weaknesses in the field of customer care are identified in these processes. Suitable software for the company is selected by using multi-criteria decision-making methods.

KEYWORDS

Customer Relationship Management, CRM, Software, Customers, Implementation, Multicriteria Decision Making

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 13 |
| 1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY CRM..... | 14 |
| 1.1 PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY | 14 |
| 1.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT | 15 |
| 1.3 DEFINICE CRM | 16 |
| 1.4 HISTORIE CRM | 17 |
| 1.5 PRVKY CRM..... | 18 |
| 1.6 TYPY CRM..... | 20 |
| 1.7 IMPLEMENTACE CRM | 23 |
| 1.8 PŘÍNOSY IMPLEMENTACE CRM | 25 |
| 1.9 BARIÉRY PŘI IMPLEMENTACI CRM | 27 |
| 1.10 FÁZE CRM..... | 29 |
| 2 PŘEDSTAVENÍ PROCESŮ PÉČE O ZÁKAZNÍKA | 31 |
| 2.1 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU..... | 31 |
| 2.1.1 <i>Vize, mise a cíle</i> | 32 |
| 2.1.2 <i>Organizační struktura Podniku XYZ</i> | 32 |
| 2.2 PŘÍPRAVA NA IMPLEMENTACI CRM DO VYBRANÉHO PODNIKU | 32 |
| 2.2.1 <i>SLEPT analýza</i> | 33 |
| 2.2.2 <i>Porterova analýza 5 sil</i> | 36 |
| 2.2.3 <i>SWOT analýza</i> | 38 |
| 2.3 MODELOVÁNÍ BUSINESS PROCESŮ..... | 41 |
| 2.4 PŘEDSTAVENÍ PROCESŮ V OBLASTI PÉČE O ZÁKAZNÍKA A IDENTIFIKACE SLABÝCH MÍST | 42 |
| 2.4.1 <i>Proces prodeje stroje</i> | 45 |
| 2.4.2 <i>Proces prodeje náhradních dílů</i> | 54 |
| 2.4.3 <i>Proces servisu manipulační techniky</i> | 63 |
| 2.4.4 <i>Proces pronájmu stroje manipulační techniky</i> | 68 |
| 2.4.5 <i>Shrnutí slabých míst procesů a výhod po zavedení SW CRM</i> | 75 |
| 3 VÝBĚR VHODNÉHO CRM SYSTÉMU PRO VYBRANÝ PODNIK | 77 |
| 3.1 SPECIFICKÉ POŽADAVKY CRM SOFTWARE VYBRANÉHO PODNIKU..... | 77 |
| 3.2 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH CRM SOFTWARE..... | 78 |
| 3.3 VÍCEKRITERIÁLNÍ ROZHODOVÁNÍ | 82 |
| 3.4 VÝBĚR CRM SOFTWARE PRO VYBRANÝ PODNIK | 85 |
| 3.4.1 <i>Saatyho metoda</i> | 86 |
| 3.4.2 <i>TOPSIS</i> | 87 |
| 3.4.3 <i>Závěrečné zhodnocení</i> | 88 |
| ZÁVĚR..... | 89 |

| | |
|--------------------------|----|
| POUŽITÁ LITERATURA | 91 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 97 |

SEZNAM ILUSTRACÍ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Holisticko-procesní pohled na podnikové IS | 15 |
| Obrázek 2: Prvky CRM | 19 |
| Obrázek 3: Aplikační architektura CRM | 20 |
| Obrázek 4: Fáze CRM podle Lošťákové | 30 |
| Obrázek 5: Organizační struktura podniku | 32 |
| Obrázek 6: Legenda k EPC diagramům | 43 |
| Obrázek 7: Přehled procesů ve vybraném podniku | 44 |
| Obrázek 8: Proces prodeje stroje bez softwaru CRM | 47 |
| Obrázek 9: Proces prodeje stroje se softwarem CRM | 51 |
| Obrázek 10: Proces objednání náhradních dílů bez softwaru CRM | 56 |
| Obrázek 11: Proces objednání náhradních dílů se softwarem CRM | 60 |
| Obrázek 12: Proces servisu manipulační techniky bez softwaru CRM | 64 |
| Obrázek 13: Proces servisu manipulační techniky se softwarem CRM | 67 |
| Obrázek 14: Proces pronájmu stroje manipulační techniky bez softwaru CRM | 70 |
| Obrázek 15: Proces pronájmu stroje manipulační techniky se softwarem CRM | 73 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Makroekonomické ukazatele | 34 |
| Tabulka 2: Vývoj průměrných měsíčních mezd | 35 |
| Tabulka 3: Rejstřík činností procesu prodeje stroje bez softwaru CRM | 49 |
| Tabulka 4: Rejstřík činností procesu prodeje stroje se softwarem CRM | 53 |
| Tabulka 5: Rejstřík činností objednání náhradních dílů bez softwaru CRM | 57 |
| Tabulka 6: Rejstřík činností objednání náhradních dílů se softwarem CRM | 62 |
| Tabulka 7: Rejstřík činností servisu manipulační techniky bez softwaru CRM | 65 |
| Tabulka 8: Rejstřík činností servisu manipulační techniky se softwarem CRM | 68 |
| Tabulka 9: Rejstřík činností pronájmu stroje manipulační techniky bez softwaru CRM | 71 |
| Tabulka 10: Rejstřík činností pronájmu stroje manipulační techniky se softwarem CRM | 74 |
| Tabulka 11: Slabá místa procesů a výhody, které by přineslo zavedení SW CRM | 75 |
| Tabulka 12: Vstupní tabulka vícekritériálního rozhodování | 85 |
| Tabulka 13: Stanovení vah kritérií K1 – K5 pomocí Saatyho metody | 86 |
| Tabulka 14: Celkové ohodnocení variant pomocí Saatyho metody | 87 |
| Tabulka 15: Metoda pořadí | 87 |
| Tabulka 16: Celkové ohodnocení variant pomocí metody TOPSIS | 88 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1: Nejvyžívanější CRM systémy | 79 |
|--|----|

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

| | |
|--------|---|
| ACT! | Automated Contact Tracking |
| ASEC | American Standard Code for Information Interchang |
| B2B | Business to Business |
| B2C | Business-to-Consumer |
| CRM | Customer Relationship Management |
| CSS | Customer Service and Support |
| EMA | Enterprise Marketing Automation |
| EPC | Event-driven Process Chain) |
| ERP | Enterprise Resource Planning |
| EU | Evropská unie |
| GDPR | General Data Protection Regulation |
| IS | Informační systém |
| ISO | International Organization for Standardization |
| IT | Oddělení informačních technologií |
| IVR | Interaktivní hlas odezvy |
| MIS | Management Information System |
| MS | Microsoft |
| OS | Operační systém |
| s.r.o. | Společnost s ručením omezeným |
| SaaS | Software as a Service |
| SCM | Supply Chain Management |
| SFA | Sale Force Automation |
| SW | Software |

ÚVOD

Každý podnikající subjekt se v dnešní době na trhu střetává s konkurencí. Na trhu panuje neustálý boj o každého zákazníka. Proto je pro firmu zásadní soustředit svoji pozornost a strategii právě na něj, aby si ho získala a udržela. Bez zákazníků se nemůže žádná společnost na trhu dlouhodobě udržet. Naopak pokud podnik přijde na to, co zákazník potřebuje, získá značnou konkurenční výhodu. Ovšem každý zákazník má jiné požadavky, proto je důležité, aby zákazníkům firma porozuměla a uměla s nimi efektivně komunikovat. K tomu jí pomůže CRM neboli řízení vztahů se zákazníky.

Specializované softwary zaměřené na péči o zákazníky dnes již nejsou strategickou výhodou, ale nezbytně nutnou součástí podnikových procesů. Pokud v nich nejsou, je nutné tato slabá místa identifikovat a snažit se je odstranit.

Softwarů, které se specializují na CRM, se na dnešním trhu vyskytuje velké množství. Liší se svými funkcemi i cenou. Pro podnik je klíčové správně vybrat právě jeden takový, který bude odpovídat všem jeho potřebám a požadavkům a s kterým budou jeho zaměstnanci rádi pracovat. Právě zaměstnanci totiž mohou být největší bariérou při úspěšném implementování CRM do firmy.

Cílem práce je pomocí nástrojů procesního modelování identifikovat procesy v oblasti péče o zákazníka u vybrané firmy. U této firmy identifikovat slabá místa v oblasti péče o zákazníka a dále vybrat vhodný SW pomocí metod vícekritériálního rozhodování.

Vybranou firmou, u které budou identifikovány procesy a slabá místa v oblasti péče o zákazníky a následně navrženy změny a popsány výhody zavedení CRM softwaru, je Podnik XYZ. Tato společnost s ručením omezeným podniká v oblasti prodeje, pronájmu a servisu manipulační techniky. Pro tento podnik bude následně na základě zjištěných skutečností a jeho požadavků vybrán vhodný CRM software za pomoci metod vícekritériálního rozhodování.

1 Úvod do problematiky CRM

V úvodní kapitole vysvětlím, kam se řadí Customer Relationship Management (CRM) v informačních systémech podniku, jaká je jeho definice, krátce shrnu historii a představím hlavní prvky. Následně za pomoci rešerše literatury popíšu tři základní typy CRM a zdůrazním důležité kroky při implementaci CRM. Dále vypíšu přínosy zavedení CRM do společnosti a popíšu bariéry, které mohou zabránit úspěšné implementaci. Na závěr první kapitoly popíšu jednotlivé fáze, kterými CRM po zavedení do podniku prochází.

1.1 Podnikové informační systémy

Už dlouho informační systémy nepředstavují pro podniky konkurenční výhodu, nýbrž naprostou nutnost a nezbytnost k přežití. Současné firmy musí stále častěji a pečlivěji optimalizovat své aktivity, a tím zvyšovat svoji produktivitu a výkonnost. Pro úspěšnou optimalizaci je nezbytné, aby: „*správní lidé v podniku měli vždy ve správném čase správné informace o správných věcech, a to vše ve správné kvalitě.*“ [1, str. 16]. Proto je pro firmy zásadní investovat do vhodných informačních systémů. [1]

Informační systém (IS) je chápán jako sociálně-technický systém, ve kterém na sebe navzájem mají vliv lidé, technologie, informační procesy a organizace za účelem posbírání, zpracování, ukládání a šíření informací, aby se podpořilo řízení, koordinace a rozhodování ve firmě. [2]

Informační systém podniku (Business Information Systems) využívají společnosti k podpůrným a řídicím činnostem v oblasti IT systémů a mohou být taktéž nositelem nových obchodních příležitostí. Nedílnou součástí prvků podnikových informačních systémů jsou kromě ICT (Informační a komunikační technologie) i lidé a data. [2]

Podnikové informační systémy lze klasifikovat na základě jejich praktického uplatnění podle tzv. holisticko-procesní klasifikace [3]:

1. ERP (Enterprise Resource Planning)
2. CRM (Customer Relationship Management)
3. SCM (Supply Chain Management)

ERP (Plánování podnikových zdrojů) tvoří jádro podnikového informačního systému. ERP jsou softwary, které pomáhají s plánováním celého logistického řetězce od nákupu, přes sklady až po výdej materiálu, plánování vlastní výroby, správu obchodních zakázek, včetně finančního a nákladového účetnictví, a dokonce i řízení lidských zdrojů. Systém ERP

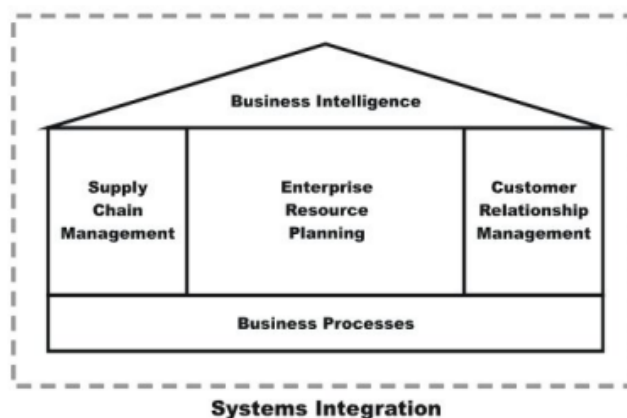
může být také vysvětlován jako software či podniková databáze, ve které jsou shromažďována a zpracována podniková data. Spolu s aplikacemi CRM a SCM tvoří tzv. rozšířené ERP II. [4]

CRM (Řízení vztahu se zákazníky) se podrobně věnuji v následujících částech této práce.

SCM (Řízení dodavatelského řetězce) je soubor nástrojů a procesů sloužících k optimálnímu řízení podniku a maximalizaci efektivity provozu všech prvků celého dodavatelského řetězce se zřetelem na koncového zákazníka. Díky softwarovým aplikacím SCM jsou partneři v dodavatelském řetězci schopni si efektivněji vyměňovat informace, spolupracovat a koordinovat plánování za účelem zvýšení akceschopnosti celého řetězce. [5]

Systémová integrace (System Integration) zajišťuje prostředky ke stálé údržbě podnikového informačního systému na všech úrovních (technologické, řídicí, projektové, strategické). [3]

Získaná data z ERP, CRM a SCM (a nepochybně i z externích zdrojů) jsou sbírána manažerským informačním systémem MIS (Management Information System), který tyto informace využívá jako podklad k rozhodovacím procesům podnikového managementu neboli **Business Intelligence (BI)**. [3] Schéma tohoto rozdělení je zobrazeno na Obrázek 1.



Obrázek 1: Holisticko-procesní pohled na podnikové IS

Zdroj: [3]

1.2 Customer Relationship Management

Každým rokem konkurence na globálním trhu roste. Přesvědčit potencionální zákazníky, aby si vybrali právě náš produkt, je čím dál tím složitější. Mnoho vrcholových manažerů se shodne, že klíčem k úspěchu je udržet si zákazníky stávající. Společnost by měla vždy usilovat o to, aby byli její zákazníci spokojeni a loajální. Nelze zapomenout na to, že spotřebitelé mezi sebou komunikují, sdílejí dobré i špatné zkušenosti a ovlivňují své okolí.

Navíc v dnešní době internetu a sociálních sítí je pro potenciálního zákazníka jednoduché být velmi rychle informován o všech nabídkách, které má k dispozici, a kde může nakupovat. [6]

Význam budování vztahů se zákazníkem úměrně roste s tím, jak na trhu roste konkurence a jak moc je složité pro firmu získávat neustále nové zákazníky. [6] Především v období přesycenosti trhu, kdy se určité vlastnosti produktů a služeb stávají komoditou, není dobré lákat nové zákazníky za pomoci „nejnižší ceny na trhu,“ ale je mnohem důležitější a ekonomicky výhodnější pečovat o zákazníky, které již má. [7]

Na otázku, proč se soustředit právě na zákazníky, odpovídá následující citace: „*Zákazníci jsou ústředním bodem, ve kterém se nakonec propojí všechny zdroje, které jsou podniku dostupné.*“ [8, str. 15]

1.3 Definice CRM

Pojem **Řízení vztahů se zákazníky** (Customer Relationship Management), pro který se používá zkratka CRM, nemá jednotnou definici. Mnoho autorů na něj pohlíží z různých úhlů pohledu.

Chlebovský [9, str. 6] píše ve své knize: „*CRM je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojováním zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinované maximálním ziskem obou stran.*“ Klíčové je podle autora vytvořit dlouhodobé partnerské vztahy se zákazníky.

Urbánek [10, str. 620] CRM definuje jako: „*soubor nástrojů, které podnikatelům pomáhají poskytovat lepší služby a využívat již existujících kontaktů s bývalými zákazníky k prodeji dalších produktů nebo k poskytování dalších služeb.*“

Kozák [6, str. 10] uvádí následující: „*Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom podpořena vhodnými technologiemi.*“

Novější definici přináší Kotler a Keller: [11, str. 172] „*CRM je procesem pečlivého řízení detailních informací o jednotlivých zákaznících sbíraných ve všech styčných bodech vzájemného kontaktu, usilujícího o maximalizaci věrnosti.*“

I když na toto téma nahlíží každý z autorů odlišně, některé klíčové pojmy se objevují u většiny z nich. Definice zmiňují strategický proces, který vede k budování dlouhodobého partnerského vztahu se zákazníky podniku.

Starší definice často spojují pojem CRM s informačními technologiemi a použitím softwaru za účelem lepší komunikace se zákazníky. Novější publikace ho již častěji definují v širších souvislostech, včetně vizí a strategických plánů. [12] Řízení vztahů se zákazníky je sice úzce spjato s moderními technologiemi, není to ale to nejdůležitější. CRM propojuje všechny zaměstnance a všechna oddělení podniku. Impuls k inovaci a zavedení by měl přicházet z manažerských pozic. Úspěch CRM je úzce spojen s kvalitní vizí podniku, strategií, úrovní procesního řízení, podnikové kultury a kvality manažerského týmu. [7]

Tento problém se často objevuje i v praxi při implementaci CRM do velkých podniků. Podle Kozáka [6] se velké investice spojené se zavedením CRM vrátí jen asi v 30 % případů. Příliš mnoho firem doufá v to, že jim nová technologie pomůže překonat špatné návyky. Podniky by tedy neměly do CRM investovat dříve, než projdou reorganizací a změní se na podniky orientované na zákazníky. Až poté budou schopny CRM správně využívat.

1.4 Historie CRM

Termín CRM je poměrně nový, ale proces péče o zákazníky si prošel dlouholetým vývojem. V době před průmyslovou revolucí a industrializací, kdy se výrobky vyráběly převážně ruční výrobou, měli řemeslníci ve svých rukou celý výborní proces. A vždy znali své zákazníky velmi dobře a své produkty přizpůsobovali jejich potřebám. Tyto informace si pečlivě ukládali do své paměti. [13] S tímto typem prodeje se dnes lze ještě setkat v malých prodejnách na maloměstě, kde se prodávčka dobře zná se svými zákazníky a ti se k ní rádi vracejí. Takto lze ale obsloužit pouze velmi omezené množství zákazníků. [7]

Koncem 19. století s příchodem sériové a masové výroby se přístup k zákazníkům výrazně změnil. Dělník se již s zákazníkem nesetkal, nemohl mu tedy výrobek nijak přizpůsobit. [13] V tomto období se nejčastěji objevovala výrazná orientace firem na výrobu a prodej. První impulsy orientace na potřeby spotřebitelů se objevují v 50. – 60. letech 20. století a poté znovu v období ropných krizí a následných recesí v 80. letech v důsledku růstu konkurence. [12]

Historie systémů CRM se dá seřadit do několika vývojových kroků. Nejprve šlo pouze o snahy zapsat si základní údaje o zákaznících na papír, ale s vývojem nových technologií se CRM transformovalo až do podoby, v jaké je dnes. [14]

V 50. letech 20. století se začaly objevovat první snahy o uspořádání dat pomocí Rolodexu (Rotačního indexu). Je to velmi jednoduchý systém, do kterého si mohly firmy přidávat zákaznické vizitky a jednoduše v něm listovat. V šedesátých letech pokrokové firmy začaly

postupně používat první počítače k ukládání si jmen, adres a kontaktních údajů. [14] Obdobou systému Rolodex je všem známá kartotéka. [9]

Na začátku 80. let podniky objevily způsob, jak využít shromážděné informace o zákaznících, které získaly prostřednictvím databázového marketingu. Databázový marketing je proces oslovování zákazníků, které má firma v databázi, a nabízení produktů nebo služeb oněm zákazníkům prostřednictvím pošty. Lidem byly zasílány brožury a katalogy produktů s cílem přesvědčit je, aby si u nich opět něco koupili. Později se k této taktice přidalo i volání zákazníkům na telefony. Během této doby se také staly počítače dostupnými pro většinu podniků, což umožnilo hojně ukládání dat v digitálním formátu. [14]

V roce 1987 byla v Dallasu v Texasu Patem Sullivanem a Mikem Muhneym vydána první CRM softwarová aplikace. Jmenovala se ACT! (Automated Contact Tracking) a využívala se ke sledování informací o klientech a potenciálních zákaznících v jedné databázi, kterou mohlo sdílet více uživatelů. Tento program funguje v upravené verzi dodnes a využívá jej přes 2,8 milionů uživatelů. [15] Zajímavostí je, že samotný název CRM oficiálně vznikl v roce 1994 ale neví se ovšem přesně, kdo ho použil jako první. [14]

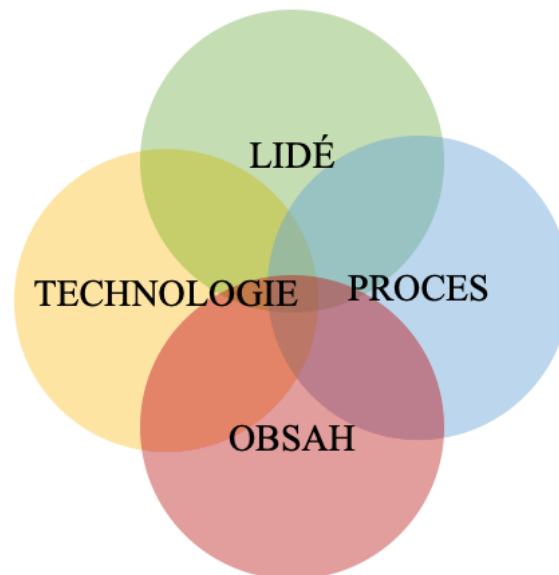
V následujících letech bylo vytvořeno mnoho dalších softwarů, které pomáhaly se správou dat pro konkrétní využití. V 90. letech vznikly společnosti Siebel Systems a Salesforce (SaaS), které se rychle staly lídry trhu. Samozřejmostí již bylo připojení systémů na internet. [14] Tím došlo ke zlepšování hodnoty nabízených produktů na základě důkladnějšího porozumění zákazníkům. [8]

V novém tisíciletí zažilo CRM největší rozvoj. Podnikové kultury se začaly orientovat na zákaznický. [8] Přišlo „cloudové“ připojení CRM softwarů, což umožnilo uživatelům připojení se k databázím z jakéhokoli počítače s internetem. Nyní je běžnou součástí zahrnutí sociálních sítí jako prostředku komunikace s klienty. Dnes jsou již CRM systémy mnohem sofistikovanější, využívají složitých analýz a umělé inteligence, podstata však zůstává stejná. Je důležité dobře znát své zákazníky. [14]

1.5 Prvky CRM

Jak je již vidět z definic CRM, existují tři hlavní prvky, bez kterých by se řízení vztahu se zákazníky neobešlo. Jsou to lidé, procesy a technologie. Panuje mezi nimi bezprostřední souvislost. Tyto tři prvky jsou poté doplněny prvkem čtvrtým, obsahem (daty). [16] *„Význam a účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoli v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících*

organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat.“ [16, str. 16] Při zavedení je nutné na jednotlivé prvky pohlížet jako na jeden celek, jako je vidět na Obrázek 2. Když by firma vynechala jeden z těchto prvků, implementace by se pravděpodobně nezdařila. [16]



Obrázek 2: Prvky CRM

Zdroj: [16]

Prvním prvkem jsou lidé, kteří sehrávají důležitou roli při řízení vztahů se zákazníky, a to jak zaměstnanci podniku, dodavatelé, ale i samotní zákazníci, ke kterým se CRM vztahuje. Svým chováním se spolupodílejí na tvorbě hodnoty výrobku a kvality služeb. [12] Speciální postavení mají manažeři podniku. Podle jejich schopností, profesních znalostí, motivace a analytické schopnosti při zavádění CRM do podniku se bude odvíjet jeho úspěšnost. Je nutné, aby byli schopni vést svěřený tým k dosažení cíle za pomoci pozitivních instrumentů manažerské práce. Tento tým poté pravděpodobně uspěje v implementovaných inovacích a konkurenční soutěži. [7]

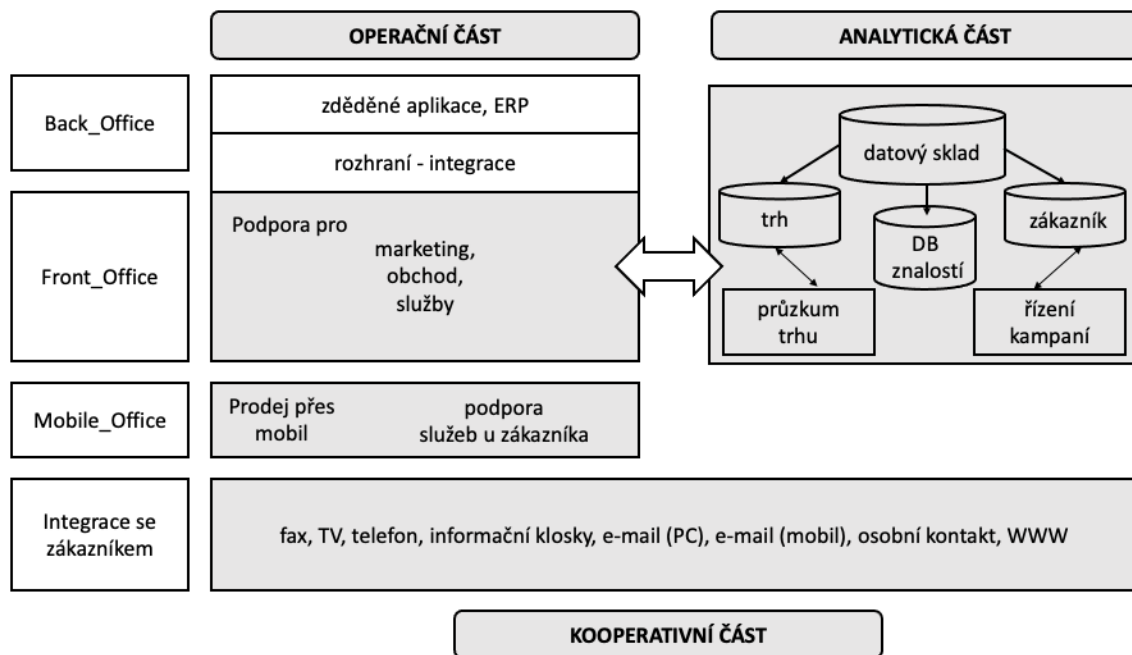
Zcela zásadní roli při naplnění CRM hrají procesy a technologie. Obchodní procesy a jejich vzájemné křížení hrají při komunikaci zásadní roli. Každý podnik musí mít své procesy správně nastavené a jasně definované a musí na sebe navazovat. Jsou-li jednotlivé procesy dobře optimalizovány, řízení vztahu se zákazníky je efektivnější. [9] Kvalita procesů je obvykle hodnocena vysoko tehdy, přináší-li jejich rychlost a svázanost procesů zákazníkovi výhody. [16]

Za pomoci prvku technologie je možné úspěšné propojení všech prvků CRM a jednotlivých oddělení podniku – oddělení obchodu, marketingu a zákaznického servisu, administrativních zaměstnanců, oddělení financí, logistiky, lidských zdrojů atd. [12] A je jedno, zda se jedná o využití „jednoduchých“ technologií jako je telefon, e-mail, internet, nebo o specializovaný komplexní CRM software. Díky nim a jejich kombinovanému využití je poté možné uplatnit personalizovaný přístup i při vysokém počtu zákazníků. Dalším užitekem, který plyne z využití těchto technologií, je snadné vyhledávání, třídění dat a přístup k nim. [9]

Poslední propojovací složkou je obsah (neboli data) o zákaznících, objednávkách, konkurenci, tržní situaci atd., ve kterých lze vyhledávat, třídít je, analyzovat je a získávat z nich užitečné informace. [9] Tyto seznamy je možné libovolně rozšiřovat. K vytváření a udržování kvalitních vztahů se zákazníky je nutné podrobně znát jednotlivé kupující. Ti budou následně hodnotit kvalitu vysoce jen tehdy, budou-li požadované údaje rychle k dispozici. Nejedná se ale jenom o data o klientech, ale také o data, která tento zákazník požaduje. [16]

1.6 Typy CRM

V literatuře [6][7][12][17][18] se CRM rozděluje do několika částí – operační, analytická a kooperativní. Propojení jednotlivých typů CRM a jejich celková architektura je znázorněna na Obrázek 3.



Obrázek 3: Aplikační architektura CRM

Zdroj: [7]

Operační CRM

Operační část CRM se týká té části CRM, která se věnuje operativním záležitostem, jako je automatizace obchodních činností v útvarech, které jsou v bezprostředním kontaktu se zákazníkem. [17] Jde o „více viditelnou věc“ ve firmě. Je nutné mít pořádek v obchodních kontaktech, evidenci obchodních případů, sledování zaměstnanců, aby byl vytvořen správný předpoklad pro další strategické rozhodování. [6] Jedná se tedy nejen o automatizaci marketingových činností, ale také činností spojených se službami zákazníkům. [17] Operační CRM řeší podporu a zlepšování procesů v podniku, zabývá se kontaktováním zákazníků a všech služeb s tím spojených. [12] V podnicích je do této části často vkládána největší naděje uživatelů CRM [7] a je také nejvíce rozvinuta. [12] Zařadit sem lze následující aplikace Front-Office implementované při kontaktu se zákazníkem: [7]

- **SFA (Sale Force Automation) - Podpora prodejních aktivit**

Podpora prodejních aktivit byla původní formou CRM. [18] Tato aplikace nás informuje, v jaké fázi se nachází obchodní případy, a co je ještě třeba zajistit, aby došlo k úspěšnému ukončení objednávky. Jednou z výhod je usnadnění administrativní práce prodejců, kteří po jednom prvotním zadání dat do systému již nemusí tuto činnost znovu opakovat, jelikož je SFA schopna tato data promítnout do všech následujících operací. Díky této digitalizaci, kterou prodejce provede ihned po počátečním kontaktu se zákazníkem, má k těmto údajům přístup celý obchodní tým. Důležitými funkcemi jsou asistent prodeje, analýza konkurence, Customer Intelligence, prodej v týmu a analýza vítězných a ztracených obchodních případů [7]. Aplikace pro správu kontaktů obsahuje například automatické vytáčení zákazníků, osobní kalendář prodejce, funkce spojené s posíláním e-mailů (vytváření šablon e-mailů v aplikaci Microsoft Outlook přizpůsobené údajům jednotlivých zákazníků před dodáním, šablonu, která poděkuje klientovi za objednávku nebo předloží cenovou nabídku atd.). [18]

- **EMA (Enterprise Marketing Automation) – Podpora marketingových aktivit**

Aplikace EMA je nejčastěji používána pro analyticky zaměřené marketingové kampaně. Je napojena na analytickou část CRM přes datové sklady (viz. Obrázek 3), ze kterých získává informace. Díky tomu umožňuje společně cíleněji nabízet vlastní produkty a zvýšit míru akceptovaných nabídek. Samozřejmostí je propojení aplikace EMA s internetem, díky kterému mohou být zákazníci okamžitě informováni například o změnách cen produktů, novinkách či nabídkách pouze pro ně. Služby, které EMA nabízí zahrnují: Vytvoření a plánování kampaní, Generování potenciálních zákazníků, Přímý marketing atd. [7]

- **CSS (Customer Service and Support) – Podpora servisních aktivit**

Aplikace CSS se věnuje servisním službám, které společnosti nabízejí. Skrze kontaktní centra propojuje různé komunikační kanály (telefonické vyřízení, elektronická pošta, vyřízení dotazu na webu) a sleduje historii komunikace s jednotlivými zákazníky. Díky tomu mohou podniky nabízet klientům služby v nepřetržitém provozu. [7] Tyto kanály mohou být propojeny s online skriptovacími nástroji, které pomáhají diagnostikovat problém již při prvním kontaktu. Lze například přeměrovat telefonní hovory na příslušné oddělení po zadání čísla na klávesnici telefonu. Dnes existují i technologie jako je interaktivní hlas odezvy (IVR) umožňující zákazníkům interakci s firemními počítači. [18] Zároveň jsou firmy schopny snížit své náklady na minimum. Podstatné je, že i přes snížení nákladů kvalita těchto služeb a spokojenost zákazníka stoupá, jelikož si může vybrat jím preferovaný prostředek komunikace. Podnik poté může věnovat více času klíčovým zákazníkům, což oběma stranám přinese větší přidanou hodnotu. Služby, které aplikace CSS nabízí, zahrnují: Objednání/rezervace náhradních dílů, Kalendář preventivních servisních prohlídek, Dispečerské plány nasazení servisních pracovníků atd. [7]

Významnou roli operativní části CRM hraje také podpora Back-Office například s aplikací ERP (viz. Obrázek 3). [7] ERP (Enterprise resource planning) v překladu Plánování podnikových zdrojů označuje typ softwaru, který organizace používají ke správě každodenních obchodních činností, jako je účetnictví, nákup zboží, řízení projektů, řízení rizik a dodržování předpisů a operací dodavatelského řetězce. Kompletní sada ERP také zahrnuje správu výkonnosti podniku, software, který pomáhá plánovat, předpovídat a podávat zprávy o finančních výsledcích organizace. [19]

Analytické CRM

Analytická část CRM (viz. Obrázek 3) „zahrnuje zaznamenávání, uchovávání, zpracování, analýzu, interpretaci a použití dat, automaticky sbíraných v operačním systému, což vede k dokonalejší znalosti zákazníků.“ [17, str. 26] Jde tedy o to, že analytické nástroje podporují strategické rozhodování a předvídají potřeby a chování zákazníků tím, že začleňují data z operačních CRM systémů a následně je analyzují. [6] Důležitým předpokladem úspěchu je využití centrální znalostní báze zákazníků (customer-centric knowledge base). [7]

Analytické CRM je postaveno na základě informací o zákaznících. Tyto údaje lze nalézt v celopodnikových úložištích jako jsou například: údaje o prodeji (historie nákupů), finanční údaje (historie plateb), marketingová data (odezvy na kampaně, údaje o věrnostním programu),

údaje o službách. K těmto interním datům lze přidat data z externích zdrojů: geodemografické údaje apod. Díky aplikaci nástrojů pro dolování dat neboli „data mining tools“ si pak společnost může odpovědět na otázky typu:

- Kdo jsou naši nejcennější zákazníci?
- Kteří zákazníci mají největší sklon přejít ke konkurenci?
- Kteří zákazníci s největší pravděpodobností zareagují na konkrétní nabídku?

Z pohledu zákazníka může analytické CRM pomoci s lepším, včasnějším, dokonce i personifikovaným řešením jeho problémů, čímž se zvyšuje spokojenost zákazníků. Z pohledu společnosti analytické CRM nabízí perspektivu výkonnějších prodejů a efektivnější udržení a získávání zákazníků. [18]

Kooperativní CRM

Kooperativní CRM zabezpečuje komunikaci se zákazníky, ale zahrnuje také spolupráci s okolím organizace. Obchodní partneři jsou typickým příkladem takové kooperace. Sdílením dat a aplikací vztažených ke společným zákazníkům jsou schopni plně využít potenciál, který kooperativní aplikace nabízejí. Vše může být řízeno z kontaktních center („call centrum“), která zprostředkovávají individualizované kontakty se zákazníkem prostřednictvím všech kanálů, které má firma k dispozici (telefon, email, fax, web atd.). Nejde jen o pouhé řešení stížností, ale již o skutečnou podporu řízení vztahů se zákazníky. Klíčovou funkcionalitou kontaktních center jsou: Řízení a alokace servisních pracovníků, Řízení příchozích hovorů, Alokace oprávnění, Sběr objednávek, Měření výkonu, Workflow apod. [7]

Je důležité poznamenat, že všechny oblasti CRM se vzájemně prolínají a některé příklady se mohou objevit u více částí.

1.7 Implementace CRM

Implementace CRM do firmy je velmi složitý proces, na kterém mnoho společností ztroskotá a investované peníze se jim již nevrátí. [6] Podmínkou úspěšné implementace je, že musí být komplexní, data musí být úplná a co nejpřesnější. Zaměstnanci musejí umět se softwarem zacházet. CRM je sice úzce propojeno s technologií a automatizací procesů, pro úspěšné implementování těchto „softwarů“ je ale nutné změnit i prostředí firmy. Změnit obchodní procesy. Změnit chování lidí. Změnit technologii. Změnit styl managementu. Změnit způsob, jak se firma dívá na zákazníky a jak se k nim chová. Jak s nimi obchoduje. Cílem je, aby se firma změnila ve všech směrech změnila na zákaznicko-orientovanou společnost. Pokud

se tyto změny neprovedou správně, způsobí to obrovský zmatek a potenciálu CRM nebude využito. Galbreath přirovnává CRM ke třínohé stoličce, která pevně stojí pouze tehdy, jsou-li všechny tři nohy – technologie; organizační prostředí; atmosféra inovace – stabilní. [20] Jak těchto změn dosáhnout, popisuje Wessling.

Wessling [16] také nevnímá zavedení CRM do podniku jako jednoduchou, jednokrokovou věc. Firma si v první fázi nejprve musí pevně stanovit vize a strategie. Ve vizi budou obsaženy manažerské zásady a filozofie firmy. Zaměstnancům se musí představit určitý ideál, na kterém budou každodenně pracovat a musí se s ním ztotožnit. V dalším kroku si firma musí vytvořit analýzu vnějšího i vnitřního prostředí (například SWOT analýzu). Výsledkem bude základní koncepce.

Dále ve firmě vznikne strategická obchodní jednotka, která bude zodpovědná za provoz CRM. Tato jednotka již konkrétně definuje strategii implementace z hlediska nákladů, času, cílů, zdrojů, odpovědných osob apod. Po zkontrolování se již může začít s dílčí implementací. Na konec by mělo vždy přijít zhodnocení, jestli vše bylo stanoveno a provedeno správně a případné odstranění nedostatků. Firmy nesmí zapomenout, že jednorázová implementace CRM nestačí. Pro dlouhodobý úspěch je nutné se neustále vzdělávat o novinkách a zlepšovat služby. [16]

Chlebovský [9] ve své práci také zdůrazňuje nutnost mít správně nadefinovanou firemní strategii. Dále uvádí, že systém musí co nejefektivněji pokrýt všechny aspekty styku se zákazníky. Je důležité brát v potaz dynamiku trhu, na kterém se firma nachází, včetně situace konkurence. Vybrané systémy musí být dostatečně flexibilní, aby byly schopny pracovat i v případě, že nebudou k dispozici všechna potřebná data. Firma by si také měla předem zjistit nákladnost sběru potřebných dat a definovat, jak často se budou aktualizovat. V neposlední řadě musí management určit pracovníky, kteří budou do procesů CRM aktivně zapojeni a řádně je proškolit.

Fáze implementace CRM

Podle Vebera [21] je možné stádia řízení vztahů se zákazníky ve firmě rozdělit do několika následujících fází:

- „pre-pre – stádium CRM“: podnět k obchodu dodává zákazník, dodavatel pouze zpracovává objednávku v obchodním oddělení

- „pre – stádium CRM“: zde již v podniku existuje celé obchodní oddělení a marketingové oddělení, ve kterém pracuje řada prodejců, kteří ale nejsou koordinovaní, a firmě jde primárně o zisk
- „0. stádium CRM“: firma se věnuje tradičnímu marketingu se zaměřením na produkt, řídí se marketingovým mixem 4P (cena, produkt, distribuční cesty, propagace)
- „1. stádium CRM“: firma je již orientovaná na zákazníka a hodnotí spokojenost zákazníka
- „2. stádium CRM“: podnik se řídí proaktivním přístupem k zákazníkovi, má kladné vztahy se zákazníky, plně využívá CRM-software

1.8 Přínosy implementace CRM

Rozhodne-li se podnik implementovat CRM, je nutné, aby mu to přinášelo výhody. Přínosy vyplývající z úspěšného využití CRM povedou v konečném efektu k udržení a zvyšování stávajícího obrátu a většímu zisku společnosti. Některé z přímo měřitelných přínosů se objeví ihned po zavedení CRM, jiné se projeví až za nějaký čas. Deset přínosů, které firma pocítí po zavedení CRM, ve své knize popsal H. Wessling. [16]

1. Bezproblémový průběh obchodních procesů: Díky existenci jednotné databáze se průtahy při zpracování obchodních procesů v jednotlivých odděleních (marketing, odbyt, služby apod.) zkrátí na minimum. V praxi vede implementace CRM k redukci obchodních procesů pouze na ty prvky, které jsou pro zákazníky přínosem. Obrovským přínosem je taktéž pokles nákladů, které plynuly z neustálého získávání nových zákazníků. [16]

2. Více individuálních kontaktů se zákazníky: Důležitým aspektem aktivního vztahu se zákazníky je přechod od masové marketingové komunikace (reklama v TV, na internetu) k individuálním vztahům s jednotlivými klienty za pomoci nástrojů CRM (call centra, individuální webové stránky, e-marketing). Tyto vztahy jsou poté mnohem kvalitnější a firma je dokonce schopna „odbavit“ ještě větší množství zákazníků. [16] Samotný zákazník má pak k dispozici kvalitnější informace o svých zakázkách, a dokonce si může vybrat jím preferovaný způsob komunikace s firmou. [5]

3. Více času na zákazníka: Po zavedení principů CRM odpadnou zaměstnancům prodeje povinnosti spojené s nadměrnou administrativou. Tento ušetřený čas získaný zefektivněním procesů mohou následně věnovat prohlubování vztahů se zákazníky, například osobním kontaktem. [16] Více času na profitabilní zákazníky získají zaměstnanci i tím, že firma díky analytickým nástrojům CRM odhalí „výnosné“ či naopak velmi „nevýnosné“ zákazníky a podle toho může upravit komunikaci s nimi. Lze totiž předpokládat, že platí tzv. Paretův princip,

který tvrdí, že 80 % zisku vytváří 20 % zákazníků. Je-li tedy nějaký ze zákazníků označen jako „problémový“ (například záznamy z předchozích let ukazují, že jeho nákupy byly minimální či že nezaplatil včas), může být komunikace s ním podle toho patřičně upravena. Systém CRM je dokonce schopen například stanovit pouze určitý maximální čas, který může operátor call centra věnovat komunikaci s tímto zákazníkem. [22]

4. Odlišení se od konkurence: Mít kvalitní vztahy se svými zákazníky přináší podnikům, které využívají CRM, značnou konkurenční výhodu oproti firmám, které tyto principy nepraktikují. Nejde zde pouze o využití softwarových aplikací, ale také o dobře definovanou filozofii podniku použitelnou i v menších firmách. Čím více budou spolu jednotlivá dílčí řešení CRM sladěna a propojena, tím více se firma odliší od své konkurence. [16] Výhodu nad konkurencí bude mít firma i v tom, že průměrný čas, který stráví zákazník nekonečným vysvětlováním stejného požadavku několika různým oddělení, se zkrátí na minimum, což zákazníci jistě ocení. [21]

5. Vylepšení image: Budou-li zákazníci u společnosti spokojeni, pravděpodobně o ní budou na veřejnosti mluvit pozitivně a doporučí tuto firmu svým známým. Tím se okolo firmy vytvoří „pozitivní image“, která je poté schopna osvobodit podnik od cenových tlaků konkurence a získá pro firmu vyšší suverenitu při tvorbě cenové politiky. [16] Dalším možným přínosem z využití získaných informací může být nabídka nových produktů. Známe-li, o jaké produkty má daný zákazník zájem a co nakupuje, je možné vyhodnotit, o jaké další výrobky naší společnosti by mohl mít zájem, a tyto produkty mu přímo nabídnout. [22]

6. Přístup k informacím v reálném čase: V dnešní době všechny průběhy procesů neustále zrychlují a celý trh se mění doslova „ze dne na den“. Přístup managementu k informacím v reálném čase je klíčový. Díky CRM má management, marketing, obchod i servis neustále k dispozici aktuální informace potřebné pro každodenní chod podniku a při jakékoli změně jsou schopni okamžitě reagovat a uzpůsobovat své obchodní strategie. [16] A právě díky tomuto rychlému přístupu k informacím a sledování konkurence je podnik schopen dosáhnout zvýšení úspěšnosti prodeje. [5]

7. Spolehlivé a rychlé předpovědi: Pro plánování dalšího vývoje firmy jsou důležité predikce budoucího vývoje. Ty je za pomoci CRM možno získat jednoduše stisknutím jednoho tlačítka. [16] Komplexní informace nejen o potencionálních, ale i již realizovaných obchodních cílů, vytvářejí základ pro analýzy prodejní výkonnosti. [5] Tím získá odby, vedení i top

management spolehlivé předpovědi, které jsou vždy aktuální a do značné míry eliminují riziko chybného odhadu.

8. Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami: Další výhodou, kterou lze získat po zavedení CRM, je zlepšení komunikačních cest mezi jednotlivými odděleními podniku. Nelze ovšem předpokládat, že k tomu dojde ihned „po spuštění“ aplikací. Nejprve je nutné zaměstnance proškolit. Poté mohou být zbořeny bariéry a dojde ke spolupráci, která bude výhodná pro všechny zúčastněné strany, což se následně projeví i v celkovém úspěchu podniku. [16]

9. Nárůst efektivity týmové spolupráce: Dojde-li k prolomení bariér mezi odděleními, je pravděpodobné, že vzroste i efektivita práce uvnitř jednotlivých týmů. Mají-li všichni zaměstnanci přístup do stejných databází a ke stejným informacím zároveň, povede to k masivnímu urychlení průběhu obchodních procesů a následně lze očekávat i růst efektivity. [16]

10. Růst motivace pracovníků: Zavedením CRM odpadá pracovníkům každodenní monotónní práce a přehnané papírování, marketing má vždy k dispozici aktuální data, odbyt je ve své práci podporován, servis má k dispozici data o klientech, která mu pomáhají udržovat vysokou kvalitu služeb. Dojde-li ke správnému zaškolení a vysvětlení principů CRM, je pravděpodobné, že zaměstnanci budou ve své práci spokojenější, protože budou dělat to, co je baví, což povede ke snižování fluktuace. [16]

1.9 Bariéry při implementaci CRM

Výhody, která nám CRM přináší, nejsou bez rizika. Obecných příčin ztroskotání CRM je hned několik. Jedním z nejčastějších problémů je to, že projekt inovace neodpovídá skutečným potřebám či možnostem podniku. Při implementaci přibývají další požadavky, které nejsou akceptovány. Problém nastane i v případě, že vrcholové vedení podniku se o řízení vztahu se zákazníky nezajímá a není o něm pravidelně informováno. [7] Další jednotlivé problémy jsou rozděleny do tří podskupin podle toho, čeho se týkají.

Technické bariéry

Implementace CRM může být náročná i po technické stránce. Společnost musí mít kvalitní hardwarové vybavení a dostatečné kapacitní možnosti, aby zvládla mnohdy náročné softwarové programy. Umět ovládat takový systém se zaměstnanci nenaučí bez řádného a pravidelného proškolení, což firmy stojí dodatečné náklady, se kterými nepočítají. Vedení musí předem

vědět, že zaplacením licence výdaje spojené s CRM nekončí. Někdy je i nutné najmout nové, dodatečné zaměstnance, kteří se budou na CRM specializovat. [23]

Firmy narazí i na to, že se na trhu nachází velké množství CRM systémů, a společnosti se neorientují v tom, jaký z nich by byl pro ně výhodný. Tento problém lze vyřešit tím, že se podívají na preference jim podobných podniků ze stejného sektoru, které již CRM software využívají. Pokud tento krok neudělají, hrozí jim, že jimi vybraný systém je málo obsáhlý a nepřinese jim žádný nový užitek. [23]

Jak již bylo několikrát zmíněno, CRM ale není pouze o jeho „technické stránce“, na což mnoho společností „zapomíná“. Nejde pouze o sběr dat, ale je důležité tato data efektivně využívat. Odhaduje se, že firmy po celém světě každoročně utratí desítky milionů euro jen za software. Přesto více než polovina podniků svůj cíl nesplní. Samotná technologie nevybuduje pevný a kvalitní vztah se zákazníky. [24]

S tímto souvisí i další problém, který společnosti dělají. Jelikož pod pojmem CRM vidí pouze software, dají ho pod kontrolu IT týmu firmy. Ti pouze systém nainstalují, ale už neprovádí rozsáhlé analýzy a už vůbec nevytváří strategii či vizi podniku. Celá firma je tedy zahlcena daty, ve kterých se nikdo nevyzná a neumí v nich číst. [25]

Informační bariéry

Podmínkou správného využívání společné databáze zákazníků je téměř dokonalá spolupráce mezi jednotlivými odděleními podniku. Je zapotřebí využívat jednotné terminologie. Není-li tomu tak, může dojít k nedorozumění a časovým prodlevám.

Je třeba si uvědomit, že neexistuje nic jako jednotný návod, jak se chovat ke všem zákazníkům stejně. Stále je nutné se na každého klienta dívat individuálně. To samé platí pro CRM. Každá firma i každý zaměstnanec to vidí odlišně. Systém bude takový, jaký si ho jeho uživatelé udělají. Úspěch je spíše věcí zažití než technologií samotnou. [23]

Problémem může být i to, že marketing na základě spotřebitelského souhlasu předpokládá, že zákazníci vědí, co chtějí. V mnoha případech tomu tak ale není. Mají nedefinované, nejednoznačné nebo dokonce konfliktní preference. [11]

Bariéry v myšlení zaměstnanců

Pokud se CRM bez něčeho neobejde, jsou to zaměstnanci. Je jim proto při implementaci potřeba věnovat největší pozornost a vnímat, jak se k „novince“ staví. Je velmi časté, že pracovníci

odmítají změny či k nim dokonce vykazují odpor. Někteří se odmítají učit novým věcem, protože jim ty stávající vyhovují. Jiní se bojí, že je nebudou umět používat. Často u nich dochází k pocitu ztráty volnosti a nadměrné kontroly ze strany vedení i jejich kolegů. Data, která si v minulosti nechávali pro sebe, nyní musí sdílet s ostatními.

Rozdílný postoj k inovacím je znát i napříč generacemi. Zatímco ve většině případů mladí lidé změny vítají a chtějí si rozšiřovat své znalosti, staří lidé jsou skeptičtí. Na druhou stranu, pokud se mladším lidem něco nelíbí, projevují odpor velmi hlasitě. Starší generace často „na venek“ vnitřní problém nepřizná, ale dochází u nich k tzv. skrytému odporu, který je obtížný identifikovat, a zabránit tak neúspěšné implementaci je složitější.

Toho lze dosáhnout například pořádáním workshopu, který bude vést externí moderátor. Důležité je vše zaměstnancům pořádně vysvětlit, aby se přesvědčili, že jim CRM usnadní práci a zároveň neovlivní jejich svobodu v rozhodování. [16]

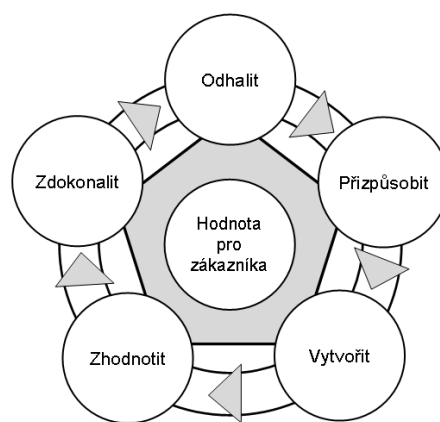
1.10 Fáze CRM

Má-li již firma správně implementované CRM systémy, každý její obchodní proces prochází určitými fázemi CRM.

Podle Dohnala [7] při řízení a budování vztahů se zákazníky podnik postupně prochází 4 fázemi. Celý proces začíná oslovením zákazníka, kterého chce svými produkty zaujmout. V praxi se jedná o veškeré marketingové aktivity, ale i třeba o webové stránky, které se zákazníkovi po registraci přizpůsobí. Druhým krokem je samotná obchodní transakce, kdy proběhne příprava a uzavření smlouvy. Ve třetí fázi firma plní danou objednávku tím, že dodá produkt, respektive službu, v termínu, zajistí nejefektivnější dodání, provede dohled nad vystavením faktury a registrací plateb. Posledním krokem, který zajistí loajalitu zákazníka, je vynikající zákaznický servis. Podnik poskytne servisní aktivity, které souvisejí se záručními podmínkami, a nabídne další komplementární produkty a služby, které zákazníkovi přinesou co největší přidanou hodnotu.

Naopak Lošťáková [26] rozděluje CRM na 5 fází, které na sebe všechny navazují tak, aby ve výsledku přinesly výjimečnou hodnotu pro zákazníky i pro podnik. Je to tedy dynamický proces vytváření, poskytování a zdokonalování. V první fázi musí firma porozumět zákazníkům, zjistit, jaká mají očekávání, a dokonce co by mohli chtít, aby byli spokojenější, a při tom si to ani sami neuvědomují. Toho docílí za pomoci definování a mapování trhu, rozdělením zákazníků do segmentů a trhů, určením jejich profilu a zhodnocením konkurenční pozice v očích zákazníků.

Porozumí-li podnik potřebám zákazníků, je třeba ve druhém kroku, aby se podnik rozhodl, jakému segmentu zákazníků se přizpůsobí. To udělá tím, že zahájí marketingovou strategii pro cílové trhy, přijde s výjimečnou nabídkou apod. Získá-li klíčové zákazníky, je nutné pro ně vytvořit uvnitř i vně firmy v celém logistickém řetězci vhodné podmínky pro dodání výrobku či služby, které pro něj budou mít přidanou hodnotu. Ve čtvrtém kroku je důležité zhodnotit celý proces tím, že se získá odezva od zákazníků. Pro úplné závěry je důležité sledovat jak ukončené, tak i nedokončené objednávky. V posledním kroku podnik zjišťuje, jaké má nedostatky, a snaží se je odstranit. To znamená, že se vrátí k prvnímu kroku a pokusí se je odhalit. Celý proces je zobrazen na Obrázek 4. [26]



Obrázek 4: Fáze CRM podle Lošťákové

Zdroj: [26]

2 Představení procesů péče o zákazníka

V této kapitole bude nejprve představen vybraný podnik včetně jeho mise, vize, cíle a organizační struktury. V další podkapitole pomocí SLEPT analýzy, Porterovy analýzy 5 sil a SWOT analýzy provedu přípravu na implementaci softwaru CRM do vybraného podniku. Poté bude teoreticky představeno modelování business procesů a metody EPC. Dále bude uveden přehled procesů ve vybraném podniku a legenda k modelování jednotlivých procesů. Následně se budu věnovat **představení procesů v oblasti péče** o zákazníka, kde **identifikuji slabá místa**. U každého procesu také vytvořím **návrh**, jak by jednotlivé procesy mohly vypadat **po implementaci** některého ze **CRM** softwaru. Na závěr této kapitoly shrnu slabá místa procesů v podniku a výhody, které by přineslo zavedení softwaru CRM.

2.1 Představení vybraného podniku

Veškeré informace o fungování Podniku XYZ jsem získala z interních dokumentů a s řízeným rozhovorem s jednatelem společnosti.

Firmou, kterou v následující kapitole představím, je Podnik XYZ. Je to společnost s ručením omezeným. Sídli ve východních Čechách. Podle pravidel Evropské unie [27] se podnik řadí do kategorie malých podniků. Počet jeho zaměstnanců se pohybuje lehce přes hranici 30 lidí. Roční obrát a bilanční suma podniku leží v určené hranici od 2 milionů eur do 10 milionů eur. Přesná částka se ovšem blíží spíše spodní hranici této škály. [27]

Podnik XYZ má již více než dvacetiletou historii na trhu. Jeho předmětem podnikání je prodej nových, použitých i repasovaných strojů manipulační techniky jako jsou vysokozdvížené vozíky, paletové vozíky, nízkozdvížené vozíky, čisticí stroje apod. Dají se zde koupit i náhradní díly na manipulační techniku, poskytují kompletní servis v oblasti manipulace s materiálem - od poradenství, přes výběr optimální techniky, možnosti financování, pronájmu, rychlého a kvalitního servisu, zaškolení obsluhy až po technické prohlídky, revize a dodávky náhradních dílů a doplňků pro vysokozdvížené vozíky. [28]

Firma si klade za cíl poskytovat co nejlepší služby pro své zákazníky, snaží se tedy být orientována na zákazníka. Podle Vebera [21] leží v „*1. stádium CRM*“.

Podnik XYZ kvůli svému zaměření působí zejména na B2B trzích, hlavními zákazníky jsou tedy pro tuto firmu jiné společnosti z celé České republiky. V malém množství prodává podnik i do zemí Evropské unie. V této firmě ale může nakupovat i konečný zákazník, B2C trhům se nevyhýbá.

2.1.1 Vize, mise a cíle

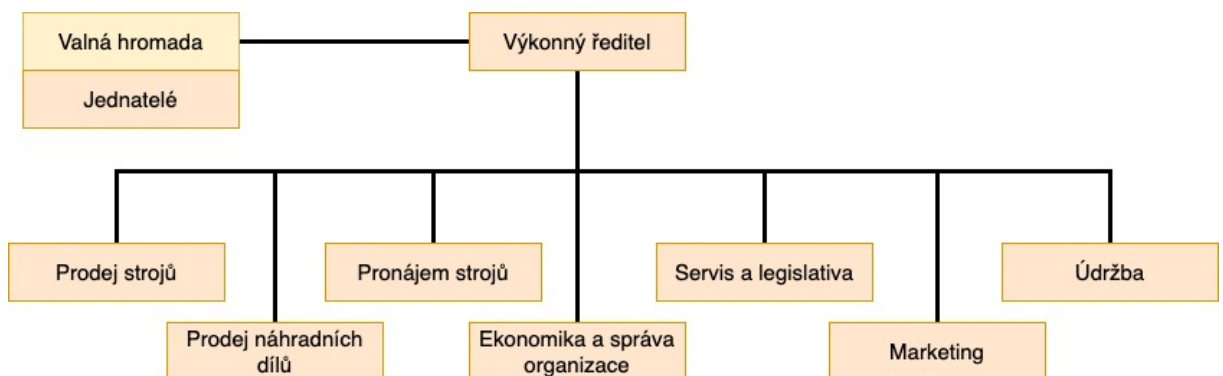
Vizi společnosti je dosáhnout silného postavení na českém trhu a zajistit komplexní služby a prodej zboží v té nejlepší možné kvalitě.

Misí neboli posláním podniku je pracovat na tom, aby byla pevnou a stabilní společností na trhu manipulační techniky v České republice a její jméno bylo synonymem pro kvalitní zboží a služby.

Prvním cílem je, že do 10 let by chtěl Podnik XYZ rozšířit svůj podíl na trhu o 2 %. Druhým cílem pro firmu je, že do roku 2027 hodlá rozšířit svůj sortiment o malé zemní stroje, manipulátory a zemědělskou techniku. [28][29]

2.1.2 Organizační struktura Podniku XYZ

Společnost vlastní 3 jednatele, kteří tvoří valnou hromadu, která řídí organizaci a je zároveň statutárním orgánem. Jednatel s největším podílem na základním kapitálu je zároveň i výkonným ředitelem organizace. Má pod sebou 6 středisek, které se dělí podle typu činnosti, kterou její pracovníci převážně vykonávají. Jedná se o Středisko prodeje strojů, Středisko půjčovny, Středisko servisu a legislativy, Středisko prodeje náhradních dílů, Středisko ekonomiky a správy organizace a Středisko marketingu. Graficky je organizační struktura znázorněna na Obrázek 5.



Obrázek 5: Organizační struktura podniku

Zdroj: autor podle [29]

2.2 Příprava na implementaci CRM do vybraného podniku

V této podkapitole se zaměřím na analýzy, které pomohou managementu firmy vytvořit strategii zavedení softwaru CRM do podniku. Je důležité, aby si vedení firmy uvědomovalo,

jaká je současná situace na trhu, jaké existují příležitosti a co firmu ohrožuje. Nutné je, aby vědělo, kam firma směřuje a na jaké aspekty by se měl podnik do budoucna soustředit. [30]

2.2.1 SLEPT analýza

K odhalení budoucího směřování vnějšího prostředí firmy a v něm již probíhajících vývojových trendů se využívá analýzy širšího vnějšího prostředí neboli SLEPT analýzy. Tyto trendy mohou pro budoucnost společnosti představovat buď příležitosti, nebo hrozby. Zkratka SLEPT je složena z pěti anglických slov, která označují hlavní oblasti, kterými se analýza zabývá. [31]

Social (sociální) – společenské a demokratické faktory

Legal (legislativní) – právní faktory

Economical (ekonomické) – (makro)ekonomické faktory

Political (politické) - politické faktory

Technological (technické) – technologické faktory

Sociální faktory

Sociální stránka se věnuje především zaměstnancům podniku, kteří jsou pro Podnik XYZ klíčovou složkou úspěchu. Jak již bylo dříve zmíněno, firma v současné době zaměstnává okolo 30 lidí. Ty jsou pravidelně školeni v oblastech inovací, technologií, nabízených produktů, nabídky dodavatelů, vzdělání řidičů apod.

Mezi managementem společnosti a jejich podřízenými panují dobré vztahy. Ve vedení firmy přijímají podněty, připomínky i stížnosti od zaměstnanců a řeší je s maximálním nasazením. Každý zaměstnanec má možnost se v průběhu let pilnou a tvrdou prací vypracovat na vedoucí pozice.

V současné době je v místě sídla Podniku XYZ velmi malá nezaměstnanost. Díky velké automobilové firmě, která sídlí ve stejném okresu, čelí firma nedostatku uchazečů o volná pracovní místa a musí nabízet nadprůměrné platy, aby potenciální uchazeče o volné pracovní pozice oslovila. Na druhou stranu díky vysoké míře loajality ke společnosti nemá firma problém s fluktuací zaměstnanců.

Právní faktory

Každý fyzický i právní subjekt se v České republice musí řídit zákony v nejnovějším znění. Pro společnost s ručením omezeným například platí zákon 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích. [32]

Firma vede pravdivé a věrné účetnictví a platí řádně daně.

Podnik XYZ dbá na předpisové dodržování kvalitních pracovních podmínek pro zaměstnance a řídí se zákoníkem práce. Zaměstnanci mají pravidelné pauzy během směny a půlhodinovou obědovou přestávku. Dodržují používání ochranných pomůcek a speciálního oblečení na všech rizikových místech a jsou pravidelně školeni o pravidlech bezpečnosti práce.

Ekonomické faktory

V posledních letech se ekonomice České republiky dařilo. Zlom nastal v roce 2020, kdy se ekonomická situace s příchodem viru Covid-19 změnila. Kvůli protipandemickým opatřením a částečnému pozastavení ekonomiky se některé makroekonomické ukazatele výrazně zhoršily. Situaci také nepomohla válka na Ukrajině, která začala v únoru 2022. V celé republice došlo ze zdražení cen vstupů, což se dotklo i Podniku XYZ.

Následující makroekonomické ukazatele, které jsou zapsány v Tabulka 1, jsou převzaty z Českého statistického úřadu. [33][34][35]

Tabulka 1: Makroekonomické ukazatele

| Ukazatel | Období | Meziroční růst/pokles (v %) |
|-------------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| HDP | za 4. čtvrtletí 2021 | 3,6 |
| Míra inflace | únor 2022 | 5,2 |
| Index spotřebitelských cen | únor 2022 | 11,1 |
| Indexy cen výrobců – tržních služeb | únor 2022 | 4,3 |
| Nezaměstnanost | únor 2022 | 2,3 ¹ |

Zdroj: [33]

Pro Podnik XYZ je také velmi důležité sledovat, jak se vyvíjí průměrné mzdy v České republice a v Královéhradeckém kraji. Údaje z předchozích tří let jsou vypsány v Tabulka 2.

¹ *) hodnota ukazatele v % (nejde o růst či pokles)

Tabulka 2: Vývoj průměrných měsíčních mezd

| Ukazatel | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Průměrná měsíční mzda (na fyzické osoby) | 33 228 Kč | 34 119 Kč | 36 162 Kč |
| Průměrná měsíční mzda v Královéhradeckém kraji (na fyzické osoby) | 31 256 Kč | 32 370 Kč | 34 576 Kč |

Zdroj: [34] [35]

Politické faktory

V současné době je politická situace v České republice stabilní, pozitivně nakloněná soukromému podnikání.

Členství České republiky v Evropské Unii přináší pro společnost možnost využívat různých dotací, které jsou podnikatelským subjektům při splnění určitých podmínek poskytovány. Podnik může například využít dotace na úsporu energie, která pomůže se snížením energetické náročnosti průmyslových areálů i jednotlivých budov. [36]

Technologické faktory

Podnik XYZ byl postaven na zelené louce a od té doby se již několikrát zvětšil a modernizoval. V současnosti patří vybraný podnik k těm technologicky vyspělejším. Používá nové a inovativní stroje a nástroje – například k opravám a servisním kontrolám manipulační techniky. V podniku je rozsáhlá počítačová síť. Zaměstnanci, kteří to ke své práci potřebují, mají k dispozici služební notebook a telefon. Obchodní zástupci, kteří vyjíždějí za klienty, mají navíc přidělený i tablet. K dispozici má firma hned několik osobních automobilů i služebních dodávek.

Podnik XYZ disponuje certifikátem kvality ISO 9001:2015 a certifikátem ASEC. [28]

Vyhodnocení SLEPT analýzy

Podnik XYZ musí věnovat pozornost působení nepříznivých ekonomických podmínek, které mohou v nejbližší budoucnosti společnost výrazně ovlivnit. Pravděpodobně dojde k výraznějšímu zdražení všech vstupů. Je také nutné se soustředit na sociální faktor – přesněji na zaměstnance, aby si je podnik i do budoucna udržel. K tomu mu může pomoci také zavedení CRM.

2.2.2 Porterova analýza 5 sil

Princip Porterovy analýzy 5 sil vnímá podnikatelské prostředí jakožto seskupení ostatních podniků, které mezi sebou navzájem soutěží o co největší podíl na trhu s obdobnými výrobky nebo službami. Model se tedy využívá zejména ke zmapování konkurenční pozice firmy. Na základě provedené 5P analýzy lze odhadnout působení okolních trendů na všech pět sil. Jedná se o [37]:

- 1) Vyjednávací sílu zákazníků
- 2) Vyjednávací sílu dodavatelů
- 3) Rivalitu firem působících na daném trhu
- 4) Hrozbu vstupu nových konkurentů
- 5) Hrozbu substitutů

Vyjednávací síla zákazníků

Podnik XYZ je díky svému druhu zaměření orientován spíše na B2B trhy než na koncové zákazníky. Firma prodává své zboží a služby jak stálým zákazníkům, tak i jednorázově.

Firma se soustředí převážně na zákazníky z České republiky a okolních států. Nejvýznamnějšími zahraničními odběrateli jsou společnosti ze Slovenska.

Diferenciace produktů Podniku XYZ se velmi liší. Na jednu stranu firma prodává manipulační techniku, která se na trhu moc neliší. Zákazník má tedy zde velkou vyjednávací sílu. Na druhou stranu v dalších oblastech podnikání – jako je například prodej specifických náhradních dílů a servis manipulační techniky – se svojí kvalitou a dostupností od konkurence výrazně liší. Zákazník je tedy více závislý na specifické nabídce Podniku XYZ a jeho vyjednávací síla slábne.

Trh, na kterém vybraný podnik obchoduje, disponuje spíše menším počtem zákazníků. Proto se firma snaží udržet si své stálé zákazníky, neustále rozšiřovat svoji nabídku produktů a své služby. Firma se soustředí na vysokou kvalitu svého zboží a služeb.

Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik XYZ má pouze omezené množství dodavatelů, jelikož svůj sortiment nakupuje převážně u výrobců. Nemůže si tedy diktovat podmínky. Tím, že nenakupuje přes zprostředkovatele, je Podnik XYZ schopen držet konkurenční ceny.

Rivalita firem působících na daném trhu

Trh manipulační techniky ovládají v České republice podle jednatele firmy 4 podobně velcí hráči, mezi kterými tento podnik není. Zabírají okolo 80 % trhu. O zbylých 20 % si dělí menší podniky včetně Podniku XYZ. Ten kontroluje podle odhadu jednatele firmy okolo 3-4 %. Dle Kotlera [24] lze podnik zařadit do kategorie „tržního troškaře“.

Jak již bylo zmíněno výše, diferenciací produktů (stroje manipulační techniky) mezi konkurenty je nízká, což způsobuje, že konkurenční tlaky na společnost jsou velké.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Na trhu prodeje a servisu manipulační techniky existují bariéry vstupu spojené především s potřebou velkých počátečních investic. Jedná se počáteční nákup strojů, materiálu, budov, vybavení. Velké náklady jsou také spojené s najímáním kvalifikovaných pracovníků do všech organizačních jednotek podniku. Taktéž vybudovat si stabilní zákaznickou základnu je časově a finančně velmi náročné.

Hrozba substitutů

Jelikož není Podnik XYZ výrobním podnikem, ale pouze přeprodává zboží a poskytuje servisní služby, je schopen reagovat na nové substituty, které by se objevily na trhu, a přidat je do své nabídky zboží.

Vyhodnocení Porterovy analýzy 5 sil

Z Porterovy analýzy 5 sil lze říct, že:

- společnost se musí snažit, aby si udržela své zákazníky,
- vůči dodavatelům nemá vyjednávací moc,
- společnost v současné době není ohrožena vstupem nových konkurentů do odvětví kvůli vysokým ekonomickým a časovým bariérám vstupu na trh,
- není ohrožen substituty,
- rivalita mezi konkurenty je silná.

2.2.3 SWOT analýza

Jak již bylo v teoretické části této práce mnohokrát zmíněno, úspěšná implementace CRM systémů do podniku nemůže nastat bez předchozí analýzy silných a slabých stránek vnitřního i vnějšího prostředí firmy. Pro tuto analýzu se nabízí jako nejvhodnější metoda SWOT analýza.

Každý podnik by měl znát své přednosti, své slabosti, příležitosti, které se mu naskytují, a hrozby, které jeho postavení na trhu naopak ohrožují. Silné a slabé stránky podniku jsou vnitřní vlivy, které samotný podnik může svou činností a vystupováním ovlivnit. Příležitosti a hrozby naopak společnost ovlivňovat a kontrolovat nemůžou. Důležité je taktéž objektivní porovnání s konkurencí. Pro aktuální a použitelnou SWOT analýzu je důležité ji v průběhu času doplňovat a aktualizovat. [38]

Silné stránky:

Dlouhodobá praxe v oboru, zkušenosti, odbornost, stabilita.

Dobré jméno/pověst firmy.

Věrnost stávajících zákazníků, velká databáze těchto klientů.

Využívání moderních technologií – existence webových stránek i sociálních sítí.

Kvalita pobočky, profesionální přístup.

Zaměstnanci s vysokou odborností v oboru.

Kvalitní management firmy.

Snaha o neustálé zlepšování a hledání nových inovací.

Moderní vzhled firmy.

Poloha firmy – v průmyslové zóně na hlavním silničním tahu uprostřed republiky, daleko od konkurence.

Vysoké zisky firmy, které jsou investovány zpět do samotného podniku.

Slabé stránky:

Nedostatečná segmentace zákazníků.

Nemožnost zastoupení jednoho prodejce druhým v případě nemoci.

Nespolupráce jednotlivých prodejců mezi sebou.

Vyšší ceny oproti konkurenci.

Nevyužívání získaných informací pro marketing.

Neprojojenost různých informačních kanálů mezi sebou.

Nevyužívání CRM.

Příležitosti:

Možnost růstu sortimentu a nabízených služeb do podobných odvětví (např. zemědělské stroje).

Volné místo pro možnost budoucího růstu firmy – výrobních hal, skladů, kanceláří.

Rostoucí poptávka po manipulační technice díky neustálému růstu průmyslového odvětví v kraji.

Vzrůstající poptávka po ekologičtějších způsobech a výrobcích.

Přechod z osobního prodeje do internetového prostředí.

Nové technologie v oblastech manipulační techniky.

Neustálé zlepšování IT technologií a CRM systémů.

Flexibilní zákazníci, kteří jsou nakloněni změnám.

Rostoucí poptávka po komplexních službách a „lenost“ zákazníků.

Hrozby:

Rostoucí vliv konkurence.

Nedostatek nových potenciálních zaměstnanců.

Vysoké průměrné mzdy zaměstnanců v této oblasti.

Klesající zájem o práci v oboru oprav manipulačních strojů.

Rostoucí fluktuace zaměstnanců.

Ekonomická recese – Rychle rostoucí inflace a ceny energií, přetrvávající hrozba viru Covid 19, válka na Ukrajině.

Výstup SWOT analýzy

Z uvedené SWOT analýzy vybraného podniku jasně vyplývá, že silné stránky převyšují ty slabé a množství příležitostí je vyšší než počet hrozeb.

Jednou z možných strategií, kterou by mohla společnost využít k dalšímu zlepšení, je **strategie „SO“** (MAX-MAX strategie) – kombinace silných stránek a příležitostí. Podnik může naplno využít příležitostí – nových technologií, rostoucí poptávky po nabízeném zboží, možného růstu do nových odvětví – a získat tak volné místo k růstu díky kvalitním zaměstnancům a managementu, inovativnímu přístupu firmy a snaze se zlepšovat. Firma také může využít další příležitosti, kterou trh nabízí. Flexibilní zákazníci, kteří jsou nakloněni změnám, a zákazníci, kteří žádají stále komplexnější a „jednodušší“ služby, může firma získat kombinací několika svých silných stránek díky kvalitním webovým stránkám, které jsou uzpůsobeny jednoduchému nákupu zboží přes internet, a profesionálnímu přístupu jeho vyškolených zaměstnanců, kteří dokonale rozumí tomu, co zákazník zrovna potřebuje.

Další možnou variantou je využívat **strategie „ST“** (MAX-MIN strategie), která za pomoci maximalizace silných stránek firmy eliminuje vnější hrozby. Stále rostoucí hrozbu přicházející ekonomické recese může společnost zmírnit tím, že má již stálou a věrnou klientelu, šikovné zaměstnance a rychle přizpůsobivý a operativní management schopný zadávat potřebné inovace. Vysoké zisky v minulosti firmě také pomůžou překonat budoucí možné ztráty. Nedostatek nových zaměstnanců v kraji a vyšší průměrné mzdy je možné zmírnit díky atraktivnosti pracovních míst v moderním podniku plném inovací.

Vzniklých příležitostí pro podnik lze využít k přemožení slabých stránek firmy, což je **strategie „WO“** (MIN-MAX strategie). To, že jeden prodejce nemůže bez větších problémů zastoupit druhého v případě nemoci, jejich vzájemná nespolečná spolupráce, nevyužívání získaných informací od zákazníků pro marketing, nepropojení různých informačních kanálů mezi sebou a nevyužívání již existující databáze pro účely CRM a samotné neexistence systému CRM, lze minimalizovat díky neustále se rozvíjejícím technologiím a CRM systémům, které různé společnosti na trhu nabízejí.

Strategie „WT“ (MIN-MIN strategie) znamená, že podnik by měl co nejvíce minimalizovat své slabé stránky, aby zamezil případným hrozbám z vnějšího prostředí, které na firmu působí. Hrozbu stále rostoucí konkurence je možno eliminovat, pokud podnik ze své slabé stránky – neexistence CRM systému – udělá svoji silnou stránku a takový systém do podniku implementuje. Tím získá nad konkurencí, která takový systém nevyužívá, konkurenční výhodu.

Vysoké průměrné mzdy v kraji si bude moci společnost dovolit, pokud lépe zorganizuje své prodejce, a ti budou generovat vyšší zisky pro firmu, ze kterých bude možnost platit vyšší mzdy jak novým, tak stávajícím zaměstnancům.

2.3 Modelování business procesů

Model podnikových procesů a vybraných výseků firemní reality představuje zjednodušenou podobu reality a pomáhá zachytit všechny významné prvky. Speciálně konstruované modely ukazují reprodukci reálně existujícího systému za pomoci myšlenkových abstrakcí. Takto vzniklý model je s modelovaným objektem ve vztahu shody, nikoli totožnosti. [39] Smyslem je vytvořit model procesu, který umožní pochopení veškerých aktivit a poukáže na souvislosti mezi těmito aktivitami a rolemi. Tyto aktivity a role jsou reprezentovány schopnostmi lidí a zařízeními, jež se podílí na tomto procesu. [40] Nutnou podmínkou pro úspěšné modelování je předem si jasně definovat cíl. [39]

Proces vytváření modelů se provádí podle vybrané metodiky, kterých existuje celá řada. Cílem těchto metodik je formalizování postupů a návodů, definování zodpovědností a pravidel komunikace. Obecně ale platí, že rozdílné metodiky jsou založeny na stejných principech – a to na myšlence rozdělení celého složitého problému na dílčí části, které jsou již jednodušší na vyřešení. [39]

Diagram jako grafický modelovací nástroj

Modelování podnikových procesů se dá obecně klasifikovat do tří hlavních kategorií – přirozený jazyk, matematické formulace a grafická vyjádření. Grafická vyjádření využívají vizuální formy diagramu, aby co nejvěrněji, ale zároveň co nejjednodušeji, zobrazila modelovanou oblast zájmu a její komponenty. Diagramy spolehlivě fungují pro vyjádření procesních toků, datových struktur a programových struktur. [39]

Metoda EPC (Event-driven Process Chain)

Metoda EPC patří k nejrozšířenějším a často se používá v průmyslu a komerčních oblastech. Jak již vyplývá z názvu metody, ve zjednodušeném principu se jedná o řetězení událostí a aktivit do posloupnosti realizující požadovaný cíl. Celý proces je definován vstupní podmínkou uskutečnění aktivity a končí výstupní podmínkou, na kterou poté mohou navazovat i aktivity další. Každá aktivita tak musí být vymezena těmito dvěma událostmi, aby byl jednoznačně určen její začátek a konec. [40]

K popsání daného procesu využívá EPC diagram následujících elementů:

1. Aktivity (Activities), které tvoří základní stavební bloky a určují, co je nutno v rámci procesu vykonat. [40] Aktivity jsou aktivními prvky v EPC. Modelují úkoly nebo činnosti v rámci společnosti. Popisují transformace z počátečního stavu do výsledného stavu. V grafu EPC jsou aktivity nejčastěji reprezentovány zaobleným obdélníkem. [41]

2. Události (Events), které zobrazují situace před a/nebo po vykonání aktivity. Je nutné, aby byly aktivity vzájemně propojeny pomocí událostí. [40] Události jsou v procesních řetězcích naopak pasivními prvky. V grafu EPC je událost nejčastěji znázorněna jako šestiúhelník. Obecně platí, že EPC diagram musí událostí začínat a zároveň i končit. [41]

3. Logické spojky (Connectors), jež se používají ke sloučení aktivit a událostí, spojují celý řídicí tok procesu. Diagram EPC využívá tři typů spojek: a současně (AND), nebo (OR), vzájemně se vylučující nebo (XOR). [40] Pomocí těchto logických konektorů je možné rozdělit řídicí tok z jednoho toku na dva nebo více toků anebo naopak spojit řídicí tok ze dvou nebo více toků na jeden tok. [41]

2.4 Představení procesů v oblasti péče o zákazníka a identifikace slabých míst

Procesů, které ve vybraném Podniku XYZ každodenně probíhají, je mnoho. Pro účely této diplomové práce jsou níže představeny **procesy**, které se týkají **komunikace se zákazníkem**. Na nich za pomoci procesního modelování **identifikují slabá místa** a následně navrhnou změnu, která by po zavedení některého ze CRM softwaru do běžného fungování podniku zefektivnila proces komunikace se zákazníkem.

„Proces je vždy modelován jako struktura vzájemně navazujících činností.“ [42, str. 71]
Obecně platí, že: *„každá činnost může být samostatně popsána jako proces.“* [42, str. 71]
Činnosti procesu je možno řadit do vzájemně propojených návazností. Návaznosti činností jsou poté popsány pomocí vazeb. [42] Procesní a organizační struktura společnosti doslova zajišťují propojení perspektivy zákaznické s perspektivou učení se a růstu. [43]

Procesy se dělí na **řídicí, hlavní a podpůrné**. [43]

Za **řídicí procesy** se označují ty, které neprodukují žádnou přidanou hodnotu, nemají externí zákazníky, nevytvářejí tržby, ale probíhají napříč celou společností.

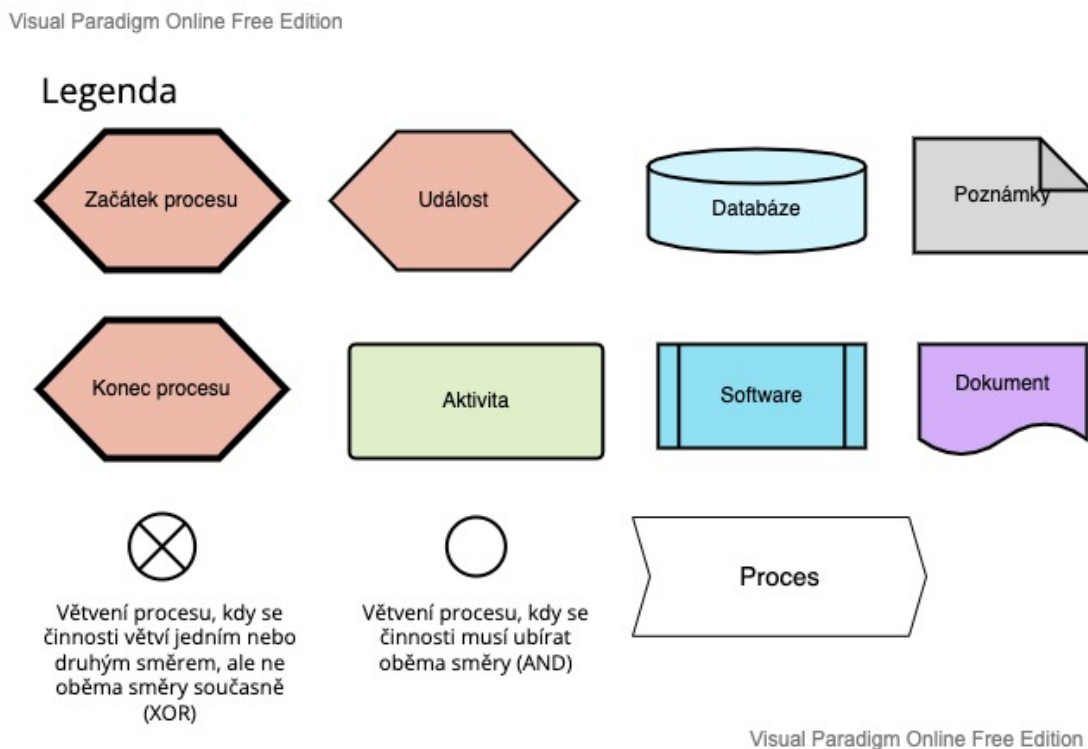
Za **hlavní procesy** se označují ty, které produkují přidanou hodnotu, mají externí zákazníky, vytvářejí tržby a probíhají napříč celou společností.

Za **podpůrné procesy** se označují ty, které vytvářejí přidanou hodnotu, nemají externí zákazníky, nevytvářejí tržby a neprobíhají celou společností.

Zatímco hlavní a podpůrné procesy mají na výstupu kvantifikovatelné a ekonomicky ocenitelné produkty, produktem řídicích procesů jsou výstupy. [43]

Veškeré diagramy v této diplomové práci jsou vytvořeny na internetové stránce „Visual Paradigm Online“, která poskytuje své služby zdarma.

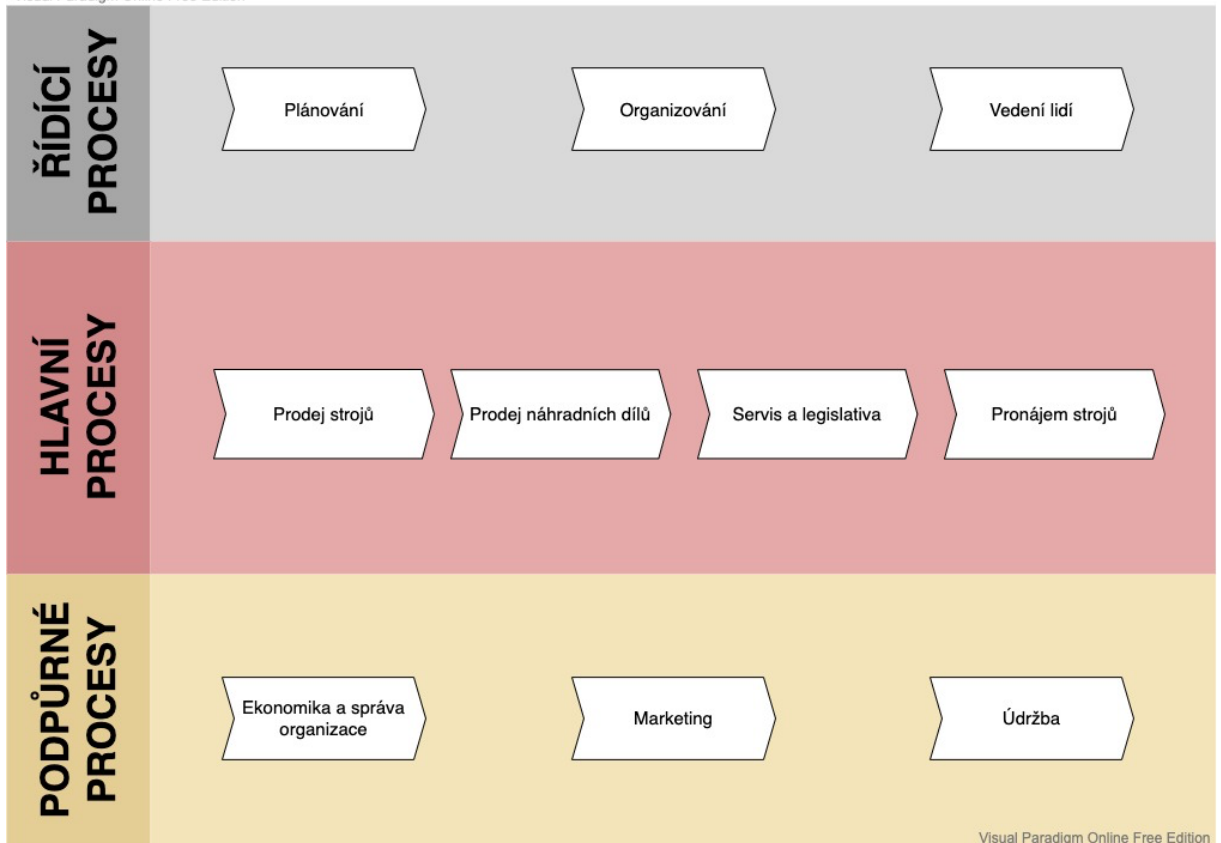
Legenda k objektům, které jsou v diagramech použity, je zobrazena na Obrázku 6.



Obrázek 6: Legenda k EPC diagramům

Zdroj: autor

Přehled procesů v podniku je znázorněn na Obrázek 7.



Obrázek 7: Přehled procesů ve vybraném podniku

Zdroj: autor podle [44]

HLAVNÍ PROCESY

Hlavní procesy (znázorněny na Obrázek 7) Podniku XYZ jsou:

1. **Prodej strojů**, kde dochází k prodeji a nákupu strojů a zařízení od prvotního kontaktu se zákazníkem přes zabezpečení smluvního ujednání (objednávky nebo smlouvy), zabezpečení předprodejního servisu a dodání zákazníkovi.
2. **Prodej náhradních dílů**, kde dochází k prodeji a nákupu náhradních dílů (pro potřebu organizace a volný prodej). Zabezpečuje činnosti od prvotního kontaktu se zákazníkem přes nakupování a vyskladnění (prodej) zákazníkovi nebo v rámci organizace.
3. **Servis a legislativa**, kde dochází k servisní činnosti v místě sídla organizace nebo dle potřeby u zákazníka. Zabezpečuje činnosti od prvotního kontaktu se zákazníkem, přes nakupování sortimentu nestandardních náhradních dílů a externích dodávek prací od dodavatelů, provedení servisu a předání zákazníkovi. Zabezpečuje legislativu (činnost zabezpečení technických kontrol, revizí souvisejících s prováděnými činnostmi servisu na technice).

4. **Pronájem** zabezpečuje pronájem strojů (vysokozdvíhacích vozíků, vozidel Multicar atd.) po dobu realizace servisu nebo dle potřeby zákazníka od prvotního kontaktu se zákazníkem přes zabezpečení smluvního ujednání (smlouvy), předávacích protokolů až po dopravení k zákazníkovi.

V následujících podkapitolách této diplomové práce budou **identifikovány procesy v oblasti péče o zákazníka u vybraného Podniku XYZ**. V nich budou **identifikována slabá místa**, která je možné po zavedení CRM zefektivnit.

2.4.1 Proces prodeje stroje

První proces, který ve své diplomové práci představím, je prodej nového stroje manipulační techniky. Potřebuje-li zákazník nový stroj manipulační techniky, zavolá do Podniku XYZ dealerovi projede. Ti jsou v Podniku XYZ dva. Zákazníky si rozdělují podle sídla zákazníka (většina obchodů probíhá B2B – tedy s jinou firmou), mají rozdělenou Českou republiku na východní a západní část.

Není-li zákazník v Databázi zákazníků střediska prodeje stroje, dealer prodeje zákazníka zaeviduje. Jelikož existuje mnoho různých strojů manipulační techniky, je nutné vědět, na co bude zákazník daný stroj používat. Dealer musí v první řadě zjistit, zda si zákazník přeje koupit nový stroj, či preferuje již použitý z „bazaru“. Dalšími důležitými parametry, které musí dealer znát (například u vysokozdvíhacího vozíku), jsou: nosnost, požadovaná výška zvedání, maximální hmotnost nákladu atd. Je taktéž nutné přizpůsobit stroj prostředí, ve kterém bude používán.

Pokud zákazník nezná všechny parametry, vyjede ve smluvený den dealer prodeje k zákazníkovi do firmy. Zde na základě svých zkušeností posoudí, jaký daný stroj manipulační techniky je pro onoho zákazníka vhodný. Poznámky si sepíše na firemní tablet do elektronického dokumentu ve formátu .docx.

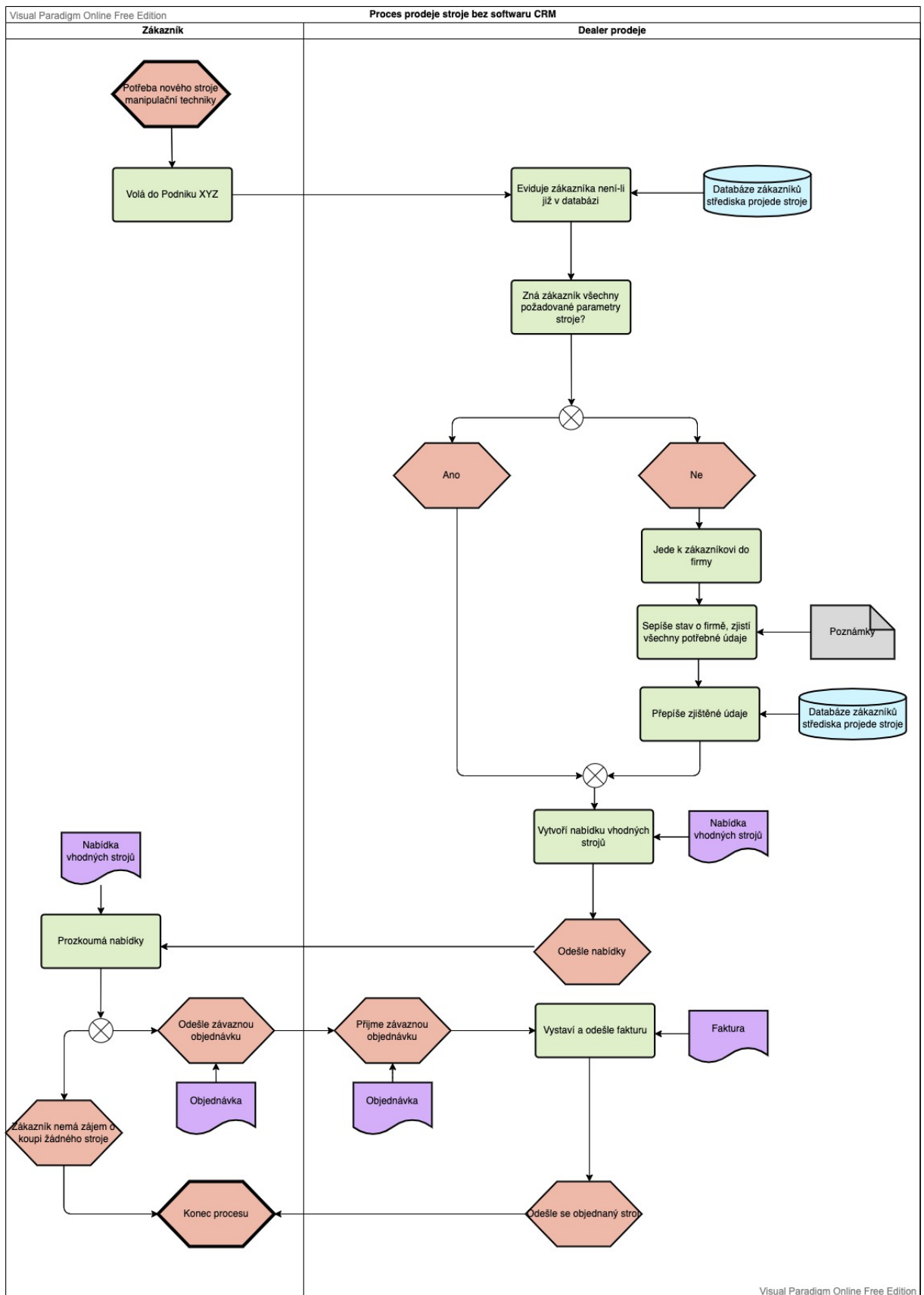
Následně, již zpět v Podniku XYZ, si přepíše získané informace o zákazníkovi do Databáze zákazníků. Dále vytvoří nabídku několika vhodných strojů, které se od sebe liší například cenou. Tu odešle zákazníkovi.

Pokud zákazník zná všechny potřebné parametry stroje, který požaduje, dealer prodeje k zákazníkovi nejede a rovnou mu vystaví nabídku vhodných strojů, kterou zákazníkovi odešle.

Zákazník se rozhodne, zda si jeden ze strojů od Podniku XYZ koupí. Pokud ne, proces končí. Pokud ano, odešle dealerovi prodeje závaznou objednávku na vybraný stroj. Ten mu na základě

jeho objednávky vystaví a odešle fakturu. Poté je již vybraný stroj manipulační techniky odeslán k novému majiteli.

Tento proces je znázorněn na Obrázek 8.



Obrázek 8: Proces prodeje stroje bez softwaru CRM

Zdroj: autor

Slabá místa procesu prodeje stroje manipulační techniky jsou:

nejednotná celofiremní databáze,

nezastupitelnost dealera obchodního prodeje,

neautomatizace rutinních činností (přepisování získaných informací, tvorba faktury, psaní emailů klientovi apod.),

nepoužívání získaných dat k marketingovým účelům,

nepřehlednost v procesu pro ostatní osoby.

V následující Tabulka 3 je uveden rejstřík činností.

Tabulka 3: Rejstřík činností procesu prodeje stroje bez softwaru CRM

| Číslo činnosti | Název činnosti | Upřesňující popis činnosti | Metrika | Role |
|----------------|--|--|----------|-----------------------|
| 1 | Volá do Podniku XYZ | úvodní představení, objasnit důvod hovoru | | Zákazník |
| 2 | Eviduje zákazníka není-li v databázi | otevřít databázi střediska prodeje stroje, vyplnit údaje o zákazníkovi | 10 minut | Dealer prodeje stroje |
| 3 | Zná zákazník všechny požadované parametry stroje? | získání/nezískání potřebných informací o parametrech požadovaného stroje | 15 minut | Dealer prodeje stroje |
| 4 | Jede k zákazníkovi do firmy | sbalení potřebných věcí, cesta firemním autem | | Dealer prodeje stroje |
| 5 | Sepíše stav o firmě, zjistí všechny potřebné údaje | detailed obhlídka prostor podniku, kam se umístí stroj, zjištění toho, co bude daný stroj dělat, napsat poznámky do poznámkového bloku | | Dealer prodeje stroje |
| 6 | Přepíše zjištěné údaje | ruční přepsání zjištěných informací z poznámek do databáze zákazníků střediska prodeje | 60 minut | Dealer prodeje stroje |
| 7 | Vytvoří nabídku vhodných strojů | na základě zjištěných informací, zkušeností, katalogu, dostupnosti vytvořit seznam 2-5 vhodných strojů | 60 minut | Dealer prodeje stroje |
| 8 | Prozkoumá nabídky | zhodnotit, jaký stroj bude pro potřeby nejlepší volbou | | Zákazník |
| 9 | Vystaví a odešle fakturu | vystavit vydanou fakturu na objednaný stroj a odeslat ji e-mailem | 20 minut | Dealer prodeje stroje |

Zdroj: autor

Metrikou pro měření procesu prodeje stroje bez softwaru CRM je v tomto případě **průměrný čas zpracování prodejní objednávky na nový stroj**, což je počet minut od prvního kontaktu se zákazníkem, přes výběr stroje, vytvoření nabídky až po odeslání faktury zákazníkovi bez času, který stráví dispečer náhradních dílů na služební cestě u klienta (jelikož je tato činnost vždy individuální) a času, který má zákazník na rozmyšlenou. Vlastníkem procesu je vedoucí střediska prodeje strojů. Měrná jednotka jsou minuty. **Průměrná doba trvání procesu je 165 minut** (2 hodiny a 45 minut).

Návrh na proces prodeje manipulačního stroje se softwarem CRM

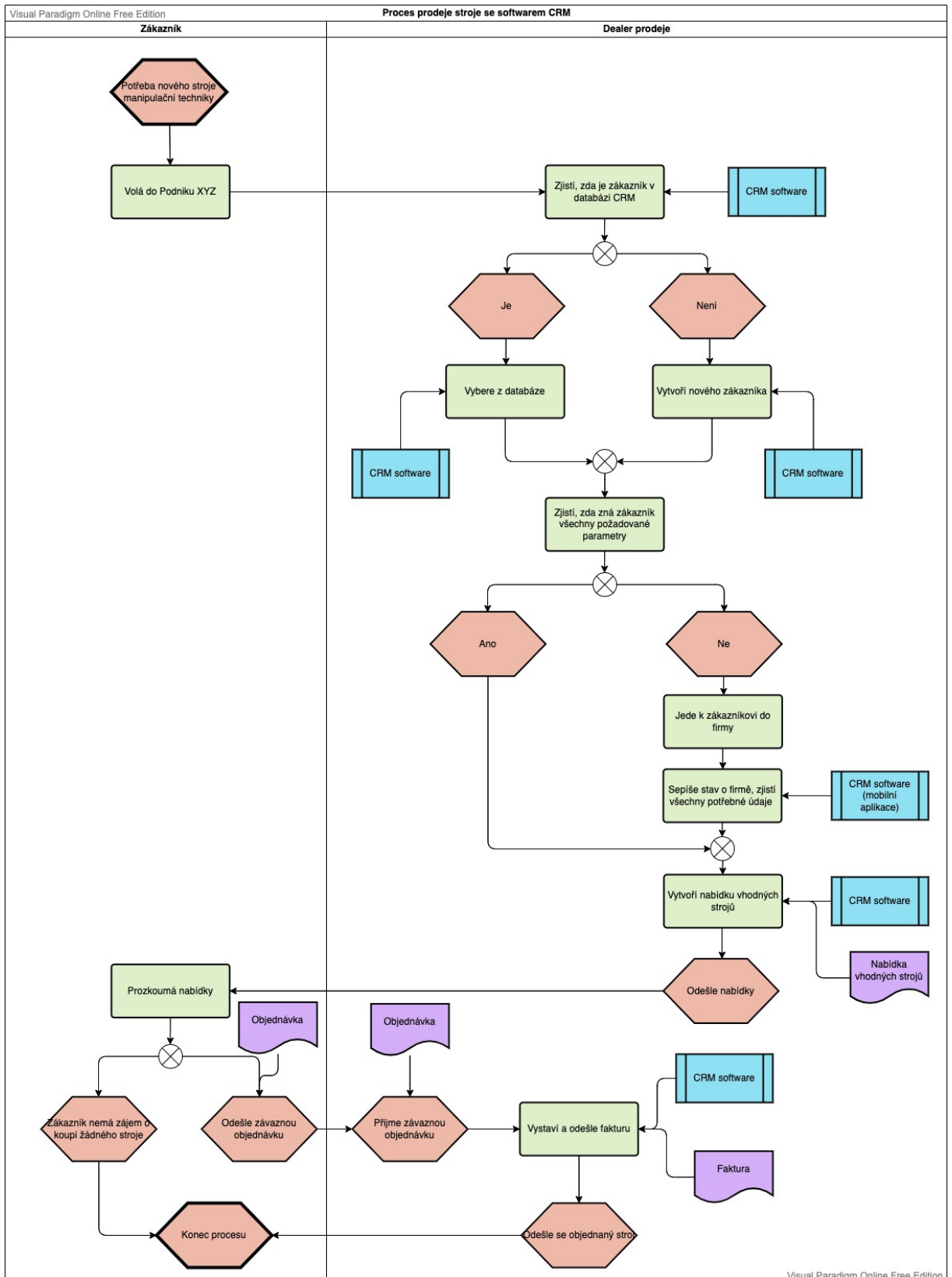
Implementuje-li Podnik XYZ některý z dostupných softwarů CRM, proces prodeje manipulačního stroje se **zefektivní** a odstraní dealerovi prodeje **rutinní práci**.

Změna nastává hned na začátku procesu, kdy dealer prodeje zaeviduje zákazníka do softwaru CRM. Je-li již zákazník uložen v databázi, otevře si jeho kartu. Pokud není, zaeviduje zákazníka. CRM software je schopen uložit daný hovor mezi zákazníkem a dealerem k budoucímu použití. Díky tomu je možná **zastupitelnost** dealera prodeje v případě jeho nepřítomnosti.

Mnohé CRM softwary mají i **mobilní a tabletové aplikace**. Dealer prodeje zaznamená nasbírané informace, které zjistil návštěvou zákazníka, **rovnou do aplikace CRM**. Tímto krokem **ušetří čas**, který by strávil přepisováním informací z poznámek do Databáze zákazníků.

Následně přes CRM software vytvoří nabídku vhodných strojů pro zákazníka a odešle ji. V CRM softwaru je možné si nastavit **vygenerování upozornění**, pokud od klienta nepříjde do určitého data (například týden) odpověď. Dealer prodeje se mu může následně ozvat a připomenout se či se zeptat na případný problém.

Tento proces je znázorněn na Obrázek 9.



Obrázek 9: Proces prodeje stroje se softwem CRM

Zdroj: autor

CRM softwary disponují mnoha dalšími funkcemi, které by se daly po jeho implementaci využít. Jde například o **přehled nad vykázaným časem**, který **dealer stráví nad jedním klientem**. Díky němu by byla firma například schopna upravit ceny, za které zákazníkům poskytuje své služby. S tímto souvisí i schopnost CRM softwaru **vygenerovat reporting úspěšnosti jednotlivých dealerů prodeje**. Na základě něho by bylo možné efektivněji stanovit peněžní odměny a bonusy pro dealery.

Díky jednotné databázi a tomu, že jsou veškeré potřebné informace uloženy na jednom místě, by bylo jednodušší se vyznat v obrovském množství údajů o různých klientech se kterými podnik obchoduje. Tato databáze se dá účinně využít pro **marketingové účely** – například nabídnutí prodeje nového typu stroje, který se právě objevil na trhu. CRM software je schopen určit klienty, kterým by se tento stroj hodil.

Výhody procesu prodeje manipulační techniky se softwarem CRM jsou:

- jednotná databáze zákazníků v celém podniku,
- zastupitelnost dealera obchodního prodeje,
- automatizace rutinních činností, čímž se ušetří čas – zaevidování zákazníka, vytvoření nabídky, tvorba faktur,
- využitelnost získaných dat k marketingovým účelům,
- přehlednost v procesu,
- automatické generování připomínek – notifikace,
- záznam telefonního hovoru a veškeré komunikace s klientem v jednom softwaru,
- přehled nad vykázaným časem,
- vygenerování reportingu úspěšnosti,
- plné využití potenciálu zaměstnanců.

V následující Tabulka 4 je uveden rejstřík činností.

Tabulka 4: Rejstřík činností procesu prodeje stroje se softwarem CRM

| Číslo činnosti | Název činnosti | Upřesňující popis činnosti | Metrika | Role |
|----------------|---|---|----------|-----------------------|
| 1 | Volá do Podniku XYZ | úvodní představení, objasnit důvod hovoru | | Zákazník |
| 2 | Zjistí, zda je zákazník v databázi CRM | otevřít CRM databázi, vyhledat zákazníka | 1 minuta | Dealer prodeje stroje |
| 3a | Vybere z databáze | otevřít kartu zákazníka | 1 minuta | Dealer prodeje stroje |
| 3b | Vytvoří nového zákazníka | vytvořit novou kartu zákazníka | 5 minut | Dealer prodeje stroje |
| 4 | Zjistí, zda zná zákazník všechny požadované parametry | získání/nezískání potřebných informací o parametrech požadovaného stroje | 15 minut | Dealer prodeje stroje |
| 5 | Jede k zákazníkovi do firmy | sbalení potřebných věcí, cesta firemním autem | | Dealer prodeje stroje |
| 6 | Sepíše stav o firmě, zjistí všechny potřebné údaje | detailní obhlídka prostor podniku, kam se umístí stroj, zjištění toho, co bude daný stroj dělat, sepsání poznámek do mobilní aplikace CRM | | Dealer prodeje stroje |
| 7 | Vytvoří nabídku vhodných strojů | na základě zjištěných informací, zkušeností, katalogu, dostupnosti vytvoří seznam 2-5 vhodných strojů | 60 minut | Dealer prodeje stroje |
| 8 | Prozkoumá nabídky | zhodnotit, jaký stroj bude pro potřeby nejlepší volbou | | Zákazník |
| 9 | Vystaví a odešle fakturu | CRM software vystaví vydanou fakturu a odešle ji e-mailem | 5 minut | Dealer prodeje stroje |

Zdroj: autor

Metrika pro měření procesu prodeje stroje se softwarem CRM je stejná jako v přechozím případě, tedy průměrný čas zpracování prodejní objednávky na nový stroj. **Průměrná doba trvání procesu se softwarem CRM je zkrácena ze 165 minut (2 hodiny a 45 minut)**

na 87 **minut** (1 hodina a 27 minut). Celkový průměrný čas se tedy zkrátil o 78 minut (1 hodina 18 minut).

2.4.2 Proces prodeje náhradních dílů

Další proces, na který jsem se ve své diplomové práci zaměřila, se týká objednávání náhradních dílů k manipulační technice a ostatním strojům, které pod svojí značkou prodávají.

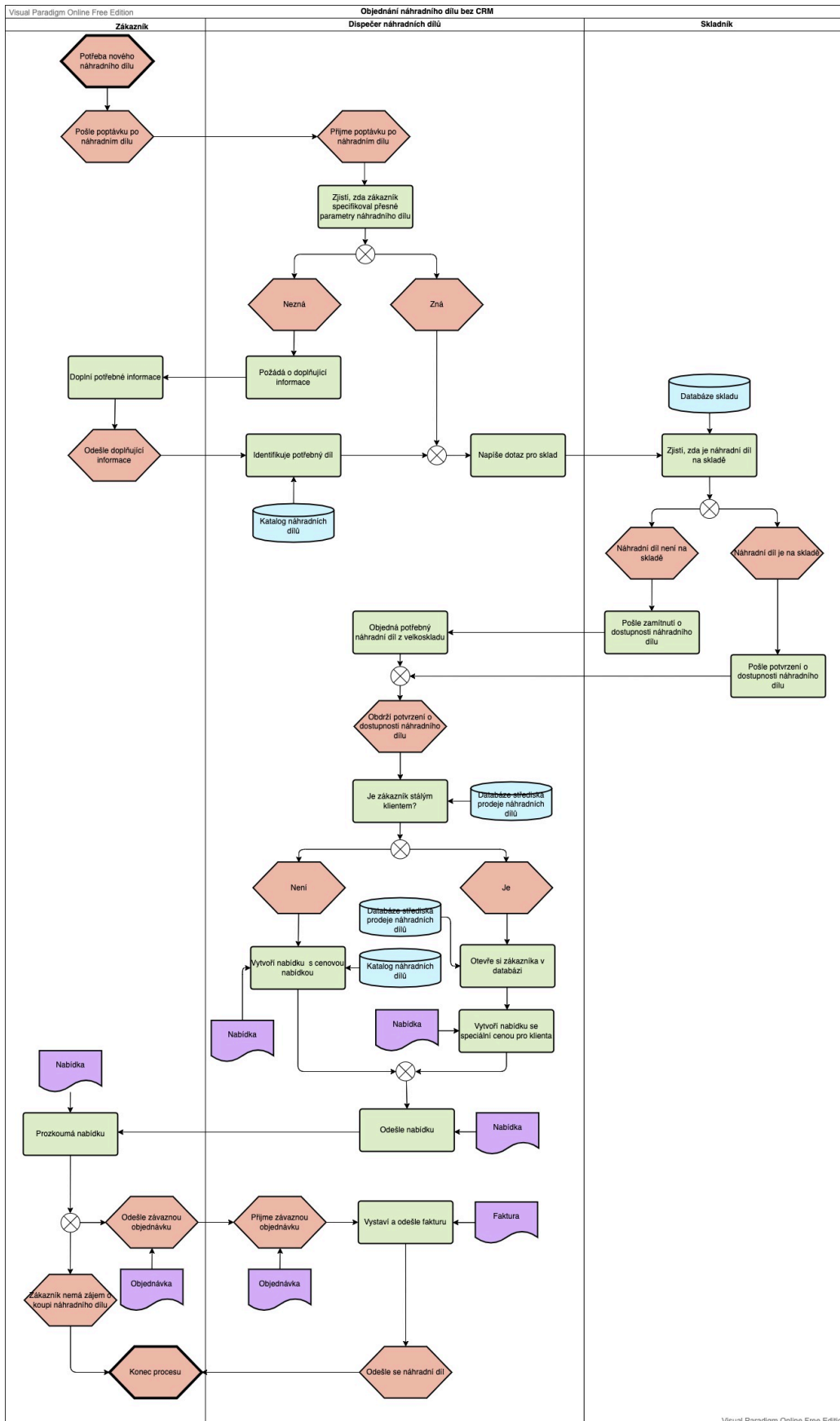
Tento proces začíná prvotním kontaktem se zákazníkem, který potřebuje nový náhradní díl na jím vlastněnou manipulační techniku, například vysokozdvizný vozík. Zákazník e-mailem odešle do Podniku XYZ poptávku, že by si rád zakoupil onen náhradní díl. Dispečer náhradních dílů, který se ve vybraném podniku stará o všechny záležitosti týkající se náhradních dílů, e-mail důkladně prozkoumá. Podle toho, zda je z doručeného e-mailu schopen identifikovat přesný náhradní díl, postupuje dále. Každý náhradní díl má své speciální identifikační číslo. Pokud zákazník toto číslo nezná, potřebuje dispečer znát přesný název a rok výroby onoho stroje, který potřebuje nový díl. Zašle tedy zákazníkovi e-mail, ve kterém požádá o chybějící informace. Užitečné pro firmu také je, pošle-li zákazník přímo fotografii rozbitého dílu. K přesné identifikaci mu pomáhá Katalog náhradních dílů, což je firemní online databáze jednotlivých strojů manipulační techniky, které jsou rozloženy na jednotlivé díly s jejich identifikačními čísly. Zná-li již dispečer ono identifikační číslo, sepiše e-mailem dotaz pro skladníka, zda je požadovaný díl naskladněn na skladě, který se nachází v areálu podniku, a odešle ho.

Skladník za pomoci interní databáze skladu zjistí, zda je žádaný náhradní díl k dispozici. Pokud není, odešle zpět negativní odpověď. Dispečer náhradních dílů tedy tento díl objedná od některého z dodavatelů Podniku XYZ. Je-li tento díl již na skladě v zásobách firmy, odešle naopak skladník potvrzení o dostupnosti náhradního dílu.

Jakmile dispečer náhradních dílů získá potvrzení, že náhradní díl je naskladněn, pokračuje dál. Nejprve si najde v databázi střediska prodeje náhradních dílů, zda je zákazník pravidelným klientem Podniku XYZ a má u nich vyjednanou zákaznickou slevu. Pokud ano, sestaví mu nabídku s příslušnou cenou pro daného klienta. Pokud ne, vytvoří nabídku s cenou stanovenou Katalogem náhradních dílů.

V posledním kroku dispečer náhradních dílů odešle nabídku zákazníkovi. Ten ji prozkoumá a buď nemá zájem, nebo odešle zpět závaznou objednávku. Dispečer poté objednávku přijme, vystaví fakturu a odešle ji. Poté se již jen odešle náhradní díl.

Tento proces je za pomoci EPC diagramu znázorněn na Obrázek 10.



Obrázek 10: Proces objednání náhradních dílů bez softwaru CRM

Zdroj: autor

Slabá místa procesu prodeje náhradních dílů jsou:

zdlouhavá a repetitivní komunikace mezi dispečerem a skladníkem,

nezaevidování zákazníka v počátku komunikace,

nejednotná databáze,

nezastupitelnost dispečera,

nepoužitelnost získaných dat k marketingovým účelům.

V následující Tabulka 5 je uveden rejstřík činností.

Tabulka 5: Rejstřík činností objednání náhradních dílů bez softwaru CRM

| Číslo činnosti | Název činnosti | Upřesňující popis činnosti | Metrika | Role |
|----------------|--|--|----------|--------------------------|
| 1 | Zjistí, zda zákazník specifikoval přesně parametry náhradního dílu | zjistit, zda lze na základě zákazníkovi poptávky přesně identifikovat potřebný náhradní díl | 5 minut | Dispečer náhradních dílů |
| 2 | Požádá o doplňující informace | komunikace se zákazníkem přes jím preferovaný komunikační kanál (e-mail, telefon), požadavek na doplňující informace | 10 minut | Dispečer náhradních dílů |
| 3 | Doplní potřebné informace | poskytnout dodatečných a potřebných informací | | Zákazník |
| 4 | Identifikuje potřebný díl | na základě poskytnutých dodatečných informací identifikovat potřebný náhradní díl | 5 minut | Dispečer náhradních dílů |
| 5 | Napíše dotaz na sklad | napsat e-mail pro skladníka | 10 minut | Dispečer náhradních dílů |
| 6 | Zjistí, zda je náhradní díl na skladě | vyhledat dostupnost náhradního dílu v databázi skladu | 5 minut | Skladník |
| 7a | Pošle zamítnutí o dostupnosti náhradního dílu | sepsat odpověď na e-mail o nedostupnosti výrobku | 10 minut | Skladník |

| Číslo činnosti | Název činnosti | Upřesňující popis činnosti | Metrika | Role |
|----------------|--|---|----------|--------------------------|
| 7b | Objedná potřebný díl z velkoskladu | objednat potřebný náhradní díl od dodavatele z velkoskladu | 10 minut | Dispečer náhradních dílů |
| 7c | Pošle potvrzení o dostupnosti náhradního dílu | sepsat odpověď na e-mail o dostupnosti výrobku | 10 minut | Skladník |
| 8 | Zjistí, zda je zákazník stálým klientem | otevřít databázi střediska prodeje náhradních dílů, vyhledat zákazníka | 8 minut | Dispečer náhradních dílů |
| 9a | Vytvoří nabídku s cenou | podle ceny v katalogu náhradních dílů nacenit nabídku | 5 minut | Dispečer náhradních dílů |
| 9b | Otevře si zákazníka v databázi | otevřít kartu daného zákazníka v databázi střediska prodeje náhradních dílů | 2 minuty | Dispečer náhradních dílů |
| 9c | Vytvoří nabídku se speciální cenou pro klienta | cenu v katalogu náhradních dílů snížit o domluvenou slevu pro stálého klienta, vytvořit nabídku | 5 minut | Dispečer náhradních dílů |
| 10 | Odešle nabídku | pomocí e-mailu odeslat zákazníkovi nabídku | 5 minut | Dispečer náhradních dílů |
| 11 | Prozkoumá nabídku | zhodnotit, zda si od Podniku XYZ koupí daný náhradní díl za nabídnutou cenu | | Zákazník |
| 12 | Vystaví a odešle fakturu | vystavit vydanou fakturu na objednaný stroj a odeslat ji e-mailem | 10 minut | Dispečer náhradních dílů |

Zdroj: autor

Metrikou pro měření procesu objednání náhradních dílů bez SW CRM je v taktéž průměrný čas zpracování prodejní objednávky na náhradní díl, což je počet minut od prvního kontaktu se zákazníkem přes identifikování náhradního dílu, potvrzení dostupnosti, vytvoření nabídky až po odeslání faktury zákazníkovi bez času, který má zákazník na doplnění informací a na rozmyšlenou. Vlastníkem procesu je vedoucí střediska náhradních dílů. Měrná jednotka jsou minuty. Průměrná doba trvání procesu je **100 minut** (1 hodina a 40 minut).

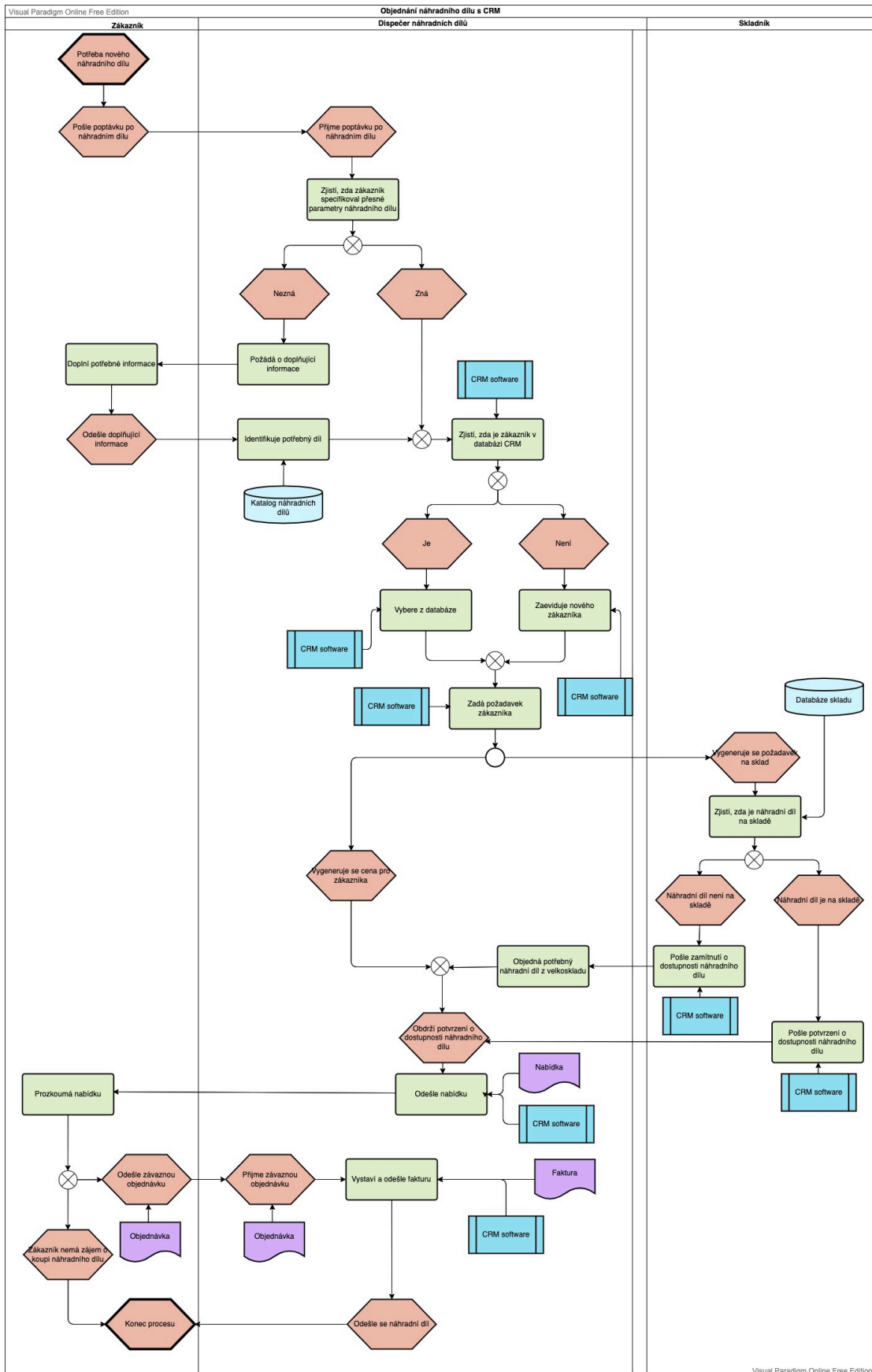
Návrh procesu prodeje náhradních dílů se softwarem CRM

Po implementaci některého ze CRM softwarů se daný proces výrazně **zautomatizuje a ulehčí** dispečerovi náhradních dílů **práci a čas**. Firma bude poté také **lépe evidovat všechna data v jedné databázi**.

Poté, co zákazník odešle poptávku po náhradním dílu a dispečer náhradních dílů identifikuje identifikační číslo daného náhradního dílu, zadá zákazníka do softwaru CRM, kde vyplní potřebné údaje. Tímto krokem je zákazník **zaevidován již v začátku procesu**. Pokud u firmy zákazník nakupuje poprvé, založí mu v softwaru CRM novou kartu. Dále také vyplní veškeré potřebné údaje o dané objednávce. CRM software **automaticky vygeneruje a odešle požadavek na sklad** a zároveň **automaticky vygeneruje objednávku** s cenou pro daného klienta.

Skladník po obdržení požadavku ze softwaru CRM zjistí, zda mají danou součástku na skladě, a pomocí CRM komunikace dispečerovi náhradních dílů odpoví. V případě, že na skladě daný díl není, dispečer daný díl objedná. Po obdržení potvrzení, že daný díl je naskladněný, dispečer prodeje danou objednávku, kterou CRM software už sám vygeneroval se všemi potřebnými údaji, odešle zpět zákazníkovi. Touto automatizací získá značnou **úsporu času**, kdy se může věnovat jiným klientům. Zároveň také v případě nepřítomnosti bude **snadno zastoupen** kolegou. Po obdržení závazné objednávky náhradního dílu CRM automaticky **vygeneruje fakturu a odešle ji** zákazníkovi.

Tento procesní postup je znázorněn na Obrázek 11.



Obrázek 11: Proces objednání náhradních dílů se softwarem CRM

Zdroj: autor

Tento proces často také kromě e-mailové komunikace probíhá přes telefon, tzn. klient místo odeslání e-mailu přímo dispečerovi náhradních dílů, zavolá. CRM software je schopen tuto **telefonní komunikaci uložit** k danému klientovi pro jednoduché dohledání v budoucnu. To může být výhodné například pokud je daný dispečer nepřítomen. Jeho zástupce je poté schopen bez problému v objednávce pokračovat, protože zná veškeré potřebné údaje. Dispečer je tedy snadno **zastupitelný**.

Dalším bonusem při využívání CRM softwaru pro Podnik XYZ může být funkce **automatického ukládání a přiřazování e-mailů k jednotlivým klientům**.

Získaná data o nových zákaznících lze poté také nadále využít k **marketingovým účelům, propagaci firmy** či zaslání **personifikovaných nabídek**.

Některé softwary CRM jsou také schopné **propojit historii objednávek s účetními programy** a zjednodušit tak práci také účetnímu oddělení.

Výhody procesu prodeje náhradní dílů tedy jsou:

zautomatizovaná komunikace mezi dispečerem a skladníkem,

zaevidování zákazníka v počátku komunikace,

jednotná databáze CRM,

zastupitelnost dispečera,

použitelnost získaných dat k marketingovým účelům,

úspora času,

automatické ukládání telefonní i emailové komunikace se zákazníkem,

propojenost s účetním systémem.

V následující Tabulka 6 je uveden rejstřík činností.

Tabulka 6: Rejstřík činností objednání náhradních dílů se softwarem CRM

| Číslo činnosti | Název činnosti | Upřesňující popis činnosti | Metrika | Role |
|----------------|--|--|----------|--------------------------|
| 1 | Zjistí, zda zákazník specifikoval přesně parametry náhradního dílu | zjistit, zda lze na základě zákazníkovi poptávky přesně identifikovat potřebný náhradní díl | 5 minut | Dispečer náhradních dílů |
| 2 | Požádá o doplňující informace | komunikace se zákazníkem přes jím preferovaný komunikační kanál (e-mail, telefon), požadavek na doplňující informace | 10 minut | Dispečer náhradních dílů |
| 3 | Doplní potřebné informace | poskytnout dodatečných a potřebných informací | | Zákazník |
| 4 | Identifikuje potřebný díl | na základě poskytnutých dodatečných informací identifikovat potřebný náhradní díl | 5 minut | Dispečer náhradních dílů |
| 5 | Zjistí, zda je zákazník v databázi CRM | otevřít CRM databázi, vyhledat zákazníka | 1 minuta | Dispečer náhradních dílů |
| 6a | Vybere z databáze | otevřít kartu zákazníka | 1 minuta | Dispečer náhradních dílů |
| 6b | Zaeviduje nového zákazníka | vytvořit novou kartu zákazníka | 5 minut | Dispečer náhradních dílů |
| 7 | Zadá požadavek zákazníka | odeslat v CRM SW žádost na sklad | 2 minuty | Dispečer náhradních dílů |
| 8 | Zjistí, zda je náhradní díl na skladě | vyhledat dostupnost náhradního dílu v databázi skladu | 5 minuty | Skladník |
| 9a | Pošle zamítnutí o dostupnosti náhradního dílu | odkliknout v CRM, že náhradní díl není dostupný | 1 minuta | Skladník |
| 9b | Objedná potřebný díl z velkoskladu | objednat potřebný náhradní díl od dodavatele z velkoskladu | 10 minut | Dispečer náhradních dílů |

| Číslo činnosti | Název činnosti | Upřesňující popis činnosti | Metrika | Role |
|----------------|---|---|----------|--------------------------|
| 9c | Pošle potvrzení o dostupnosti náhradního dílu | odkliknout v CRM, že náhradní díl je dostupný | 1 minuta | Skladník |
| 10 | Odešle nabídku | CRM SW odešle zákazníkovi nabídku s danou cenou | 5 minut | Dispečer náhradních dílů |
| 11 | Prozkoumá nabídku | zhodnotit, zda si od Podniku XYZ koupí daný náhradní díl za nabídnutou cenu | | Zákazník |
| 12 | Vystaví a odešle fakturu | CRM SW vystaví vydanou fakturu a odešle ji e-mailem | 5 minut | Dispečer náhradních dílů |

Zdroj: autor

Metrika pro měření procesu objednání náhradních dílů s SW CRM je stejná jako v přechozím případě bez SW, tedy průměrný čas zpracování prodejní objednávky. Průměrná doba trvání procesu se softwarem CRM je zkrácena **ze 100 minut** (1 hodina a 40 minut) **na 56 minut** (1 hodina a 16 minut). Celkový průměrný čas se tedy **zkrátil o 44 minut**.

2.4.3 Proces servisu manipulační techniky

Podnik XYZ poskytuje zákazníkům servis manipulační techniky. Jedná se nejen o opravu závad na strojích manipulační techniky, ale také o provádění povinných technických kontrol (STK, emise apod.). Například servis vysokozdvizného vozíku je z bezpečnostních důvodů nutné provádět alespoň 1x ročně. Zaměřila jsem se na proces technické kontroly a revize.

Potřebuje-li zákazník Podniku XYZ provést na svém kusu manipulační techniky servisní kontrolu, zavolá do Podniku XYZ vedoucímu střediska servisu (dispečerovi). Ten od něj získá veškeré důležité informace o typu manipulační techniky, která potřebuje servis. Pokud se servis týká opravy závady, zjistí co nejvíce informací o tomto problému. Oddělení servisu je jediné, které své služby „naceňuje“ zákazníkovi předem. Dispečer prodeje tedy na základě ceníku servisu „odhadne“ cenu služby a případných potřebných náhradních dílů na manipulační techniku onoho zákazníka. Nabídku odešle. Zákazník ji posoudí a buď ji přijme, nebo ji odmítne. Pokud ji nepřijme, obchodní proces tímto končí.

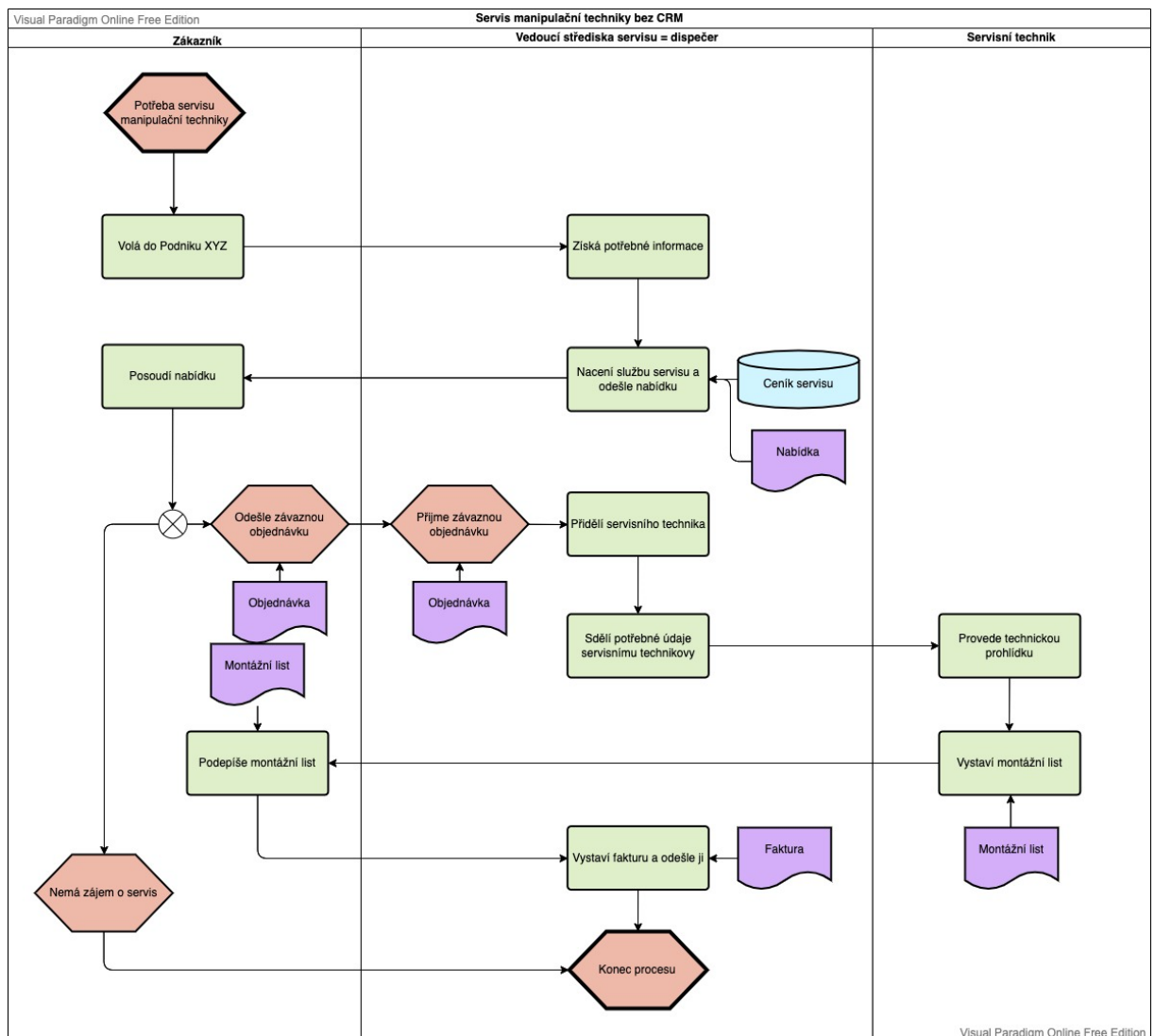
Rozhodne-li se zákazník, že si službu od Podniku XYZ koupí, vedoucí servisu přidělí servisního technika. Servisních techniků je v Podniku XYZ 6. Společnost disponuje dostatečným množstvím služebních aut a dodávek, které servisní technici pravidelně využívají

ke služebním cestám za klienty. Převážovat manipulační techniku od zákazníka do Podniku XYZ by bylo finančně i časově nevýhodné.

Vedoucí střediska servisu předá servisnímu technikovi všechny informace, které se od klienta dozvěděl, a naplánují služební cestu za klientem. K organizaci práce využívá Podnik XYZ kalendář Google. Servisní technik ve stanovený den provede opravu, respektive technickou prohlídku manipulační techniky. Na místě vystaví montážní list, který obsahuje rozpis provedených servisních služeb. Ten předá k podpisu zákazníkovi.

Na základě montážního listu vedoucí servisního oddělení vystaví fakturu, kterou e-mailem odešle zákazníkovi. Tímto obchodní proces končí.

Tento proces servisu manipulační techniky je znázorněn na Obrázek 12.



Obrázek 12: Proces servisu manipulační techniky bez softwaru CRM

Zdroj: autor

Slabá místa procesu servisu manipulační techniky jsou:

- repetitivní a neefektivní práce dispečera servisu,
- složité sdílení informací mezi zúčastněnými osobami,
- nezastupitelnost dispečera servisu,
- nutnost prvního kontaktu od zákazníka,
- nejednotnost programů.

Tento proces je primárně zaměřen na servisní kontroly STK apod. Obdobně funguje i proces klasických oprav manipulační techniky. Zde ale není využití CRM softwaru tak výhodné.

V následující Tabulka 7 je uveden rejstřík činností.

Tabulka 7: Rejstřík činností servisu manipulační techniky bez softwaru CRM

| Číslo činnosti | Název činnosti | Upřesňující popis činnosti | Metrika | Role |
|----------------|--|--|---------|------------------|
| 1 | Volá do Podniku XYZ | úvodní představení, objasnit důvod hovoru | | Zákazník |
| 2 | Získá potřebné informace | komunikace se zákazníkem (e-mail, telefon) | 15 | Dispečer servisu |
| 3 | Nacení službu a odešle nabídku | podle zkušeností a ceníku servisu nacenit službu | 30 | Dispečer servisu |
| 4 | Posoudí nabídku | posoudit, zda si objedná servis od Podniku XYZ | | Zákazník |
| 5 | Přidělí servisního technika | přidělit volného servisního technika | 5 | Dispečer servisu |
| 6 | Sdělí potřebné údaje servisnímu technikovi | sdělit veškeré údaje o úkolu | 25 | Dispečer servisu |
| 7 | Provede technickou prohlídku | provést technickou prohlídku | | Servisní technik |
| 8 | Vystaví montážní list | vystavit montážní list | 10 | Servisní technik |
| 9 | Podepíše montážní list | podepsat montážní list | | Zákazník |
| 10 | Vystaví a odešle fakturu | vystavit vydanou fakturu a odeslat ji emailem | 20 | Dispečer servisu |

Zdroj: autor

Metrikou pro měření procesu servisu manipulační techniky bez SW CRM je průměrný čas jednotlivých činností, což je počet minut od prvního kontaktu se zákazníkem přes nacenění nabídky, přidělení servisního technika až po odeslání faktury zákazníkovi bez času, který má zákazník na rozmyšlenou a servisní technik na samotný servis (tento čas je vždy individuální). Vlastníkem procesu je vedoucí střediska servisu manipulační techniky. Měrná jednotka jsou minuty. Průměrná doba trvání procesu je **105 minut** (1 hodina a 45 minut).

Návrh na proces servisu manipulační techniky se softwarem CRM

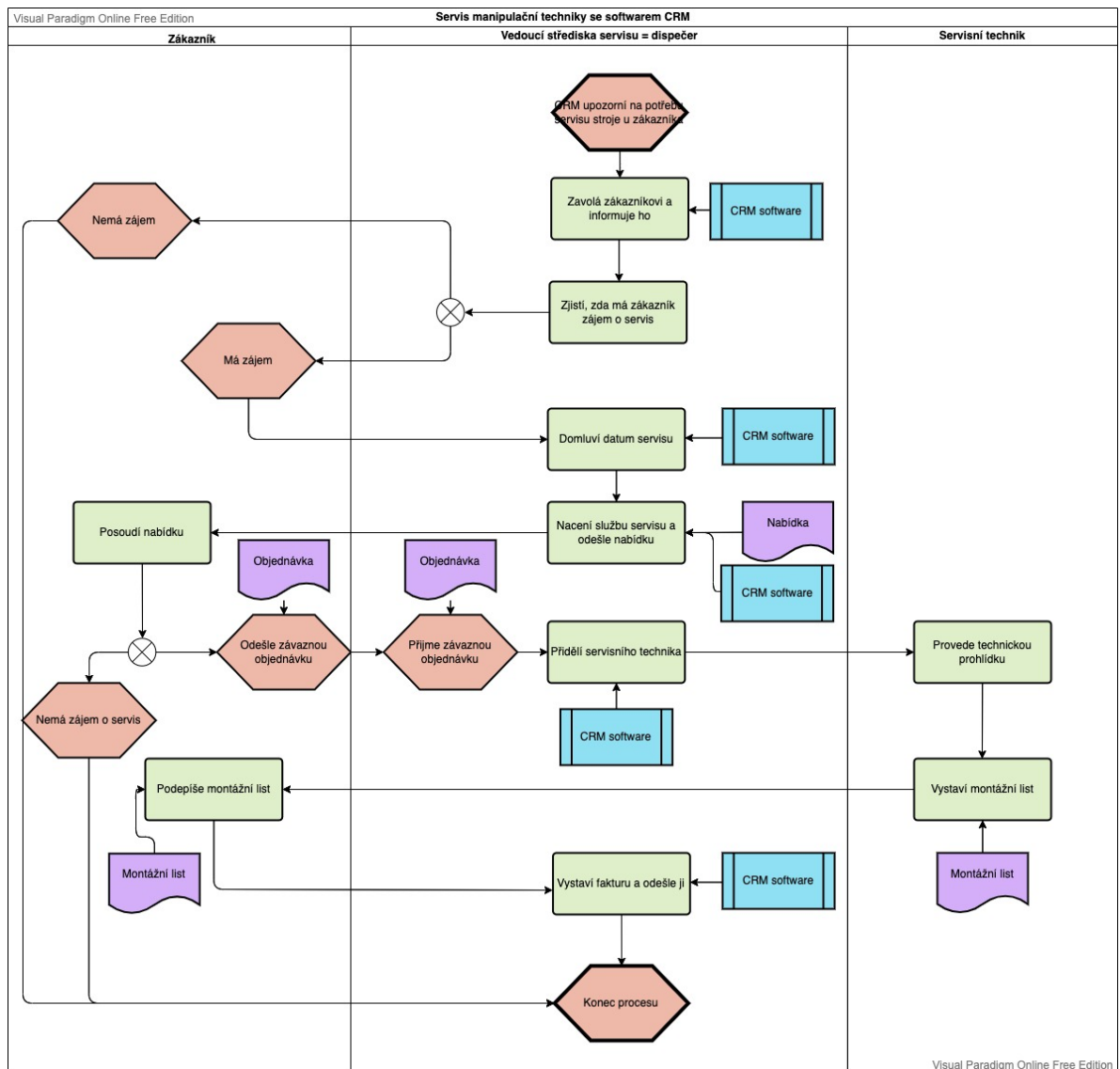
Se softwarem CRM se změní hned první krok procesu, jde-li o opakující se technické kontroly. Mnohé CRM systémy umí **automaticky hlídat a připomínat události**. Zadal-li tedy jakýkoli zaměstnanec v minulosti u klienta datum vypršení technické kontroly manipulační techniky, systém automaticky ve stanovenou dobu (například 3 týdny před vypršením) vygeneruje upozornění. Dispečer na základě této informace zavolá klientovi a informuje ho o nutné servisní prohlídce.

Jak již bylo zmíněno výše, CRM softwary zaznamenávají konverzaci mezi zaměstnancem a klientem pro snadný a rychlejší přístup k informacím v budoucnu. **Zastupitelnost dispečera** by tedy nebyla problémem. Navíc díky zaznamenání těchto informací do softwaru CRM odpadne dispečerovi servisní činnost sdělování informací servisnímu technikovi. Ten si je bude moci sám ze CRM softwaru vytáhnout. **Sdílením informací skrze CRM software se ušetří čas** a neproduktivní práce dispečera a technika.

Další funkcí, kterou CRM nabízí, je **sdílený kalendář** přímo v softwaru na **plánování obchodních aktivit** – schůzek, služebních cest apod. Další funkci, kterou kalendáře CRM umí, je **plánování úkolů**. Dispečer servisního střediska může tedy naplánovat do kalendáře servisního technika služební cestu ke klientovi.

CRM software **ulehčí práci** i při **vystavování faktury**. CRM software **automaticky vyplní potřebné údaje** a **vygeneruje vykázaný čas**, který zaměstnanci na klientovi strávili.

Proces servisu manipulační techniky se softwarem CRM je znázorněn na Obrázek 13.



Obrázek 13: Proces servisu manipulační techniky se softwarem CRM

Zdroj: autor

Výhody procesu servisu manipulační techniky se softwarem CRM jsou:

- využití potenciálu pracovníků díky úspoře času,
- zefektivnění práce odpadnutím rutinních činností,
- snadnější sdílení informací,
- zastupitelnost dispečera servisu,
- iniciace prvního kontaktu,
- zpevnění vztahu se zákazníky,
- jednotnost programu.

V následující Tabulka 8 je uveden rejstřík činností.

Tabulka 8: Rejstřík činností servisu manipulační techniky se softwarem CRM

| Číslo činnosti | Název činnosti | Upřesňující popis činnosti | Metrika | Role |
|----------------|--|---|---------|------------------|
| 1 | Zavolá zákazníkovi a informuje ho | úvodní představení, objasnit důvod hovoru | 10 | Dispečer servisu |
| 2 | Zjistí, zda má zákazník zájem o servis | zeptat se, zda má zákazník zájem o servis | 2 | Dispečer servisu |
| 3 | Domluví datum servisu | domluvit se zákazníkem datum servisu | 5 | Dispečer servisu |
| 4 | Nacení službu servisu a odešle nabídku | podle zkušeností a ceníku servisu nacenit službu | 30 | Dispečer servisu |
| 5 | Posoudí nabídku | posoudit, zda si objedná servis od Podniku XYZ | | Zákazník |
| 6 | Přidělí servisního technika | přidělit volného servisního technika | 5 | Dispečer servisu |
| 7 | Provede technickou prohlídku | zjistit informace z CRM, provést technickou prohlídku | | Servisní technik |
| 8 | Vystaví montážní list | vystavit montážní list | 10 | Servisní technik |
| 9 | Podepíše servisní list | podepsat montážní list | | Zákazník |
| 10 | Vystaví a odešle fakturu | vystavit vydanou fakturu a odeslat ji e-mailem | 5 | Dispečer servisu |

Zdroj: autor

Metrika pro měření procesu servisu manipulační techniky se SW CRM je stejná jako v přechozím případě bez SW. Průměrná doba trvání procesu se softwarem CRM je zkrácena ze **105 minut** (1 hodina a 45 minut) na **67 minut** (1 hodina a 7 minut). Celkový průměrný čas se tedy **zkrátil o 38 minut**.

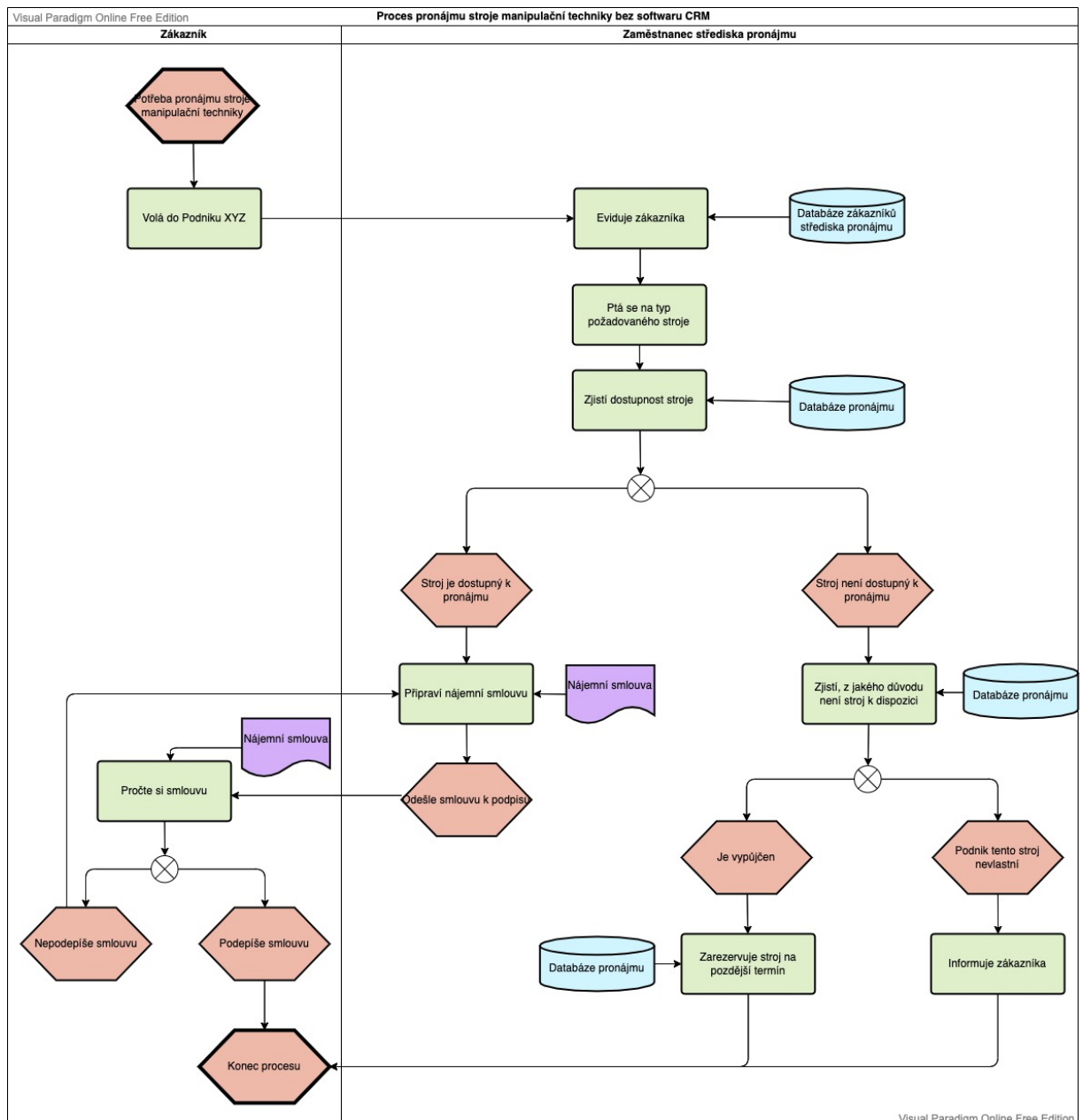
2.4.4 Proces pronájmu stroje manipulační techniky

Posledním hlavním procesem, který v Podniku XYZ probíhá, je pronájem strojů manipulační techniky zákazníkům. Proces pronájmu stroje manipulační techniky začíná prvotním kontaktem zákazníka. Ten zavolá do Podniku XYZ zaměstnanci střediska pronájmu, že má zájem si vypůjčit stroj manipulační techniky. Není-li zákazník v databázi, zaměstnanec podniku

si zaeviduje zákazníka do Databáze zákazníků střediska pronájmu. Následně se ho zeptá, jaký stroj si zákazník chce pronajmout. Ten si může požadovaný stroj vybrat předem na internetových stránkách podniku. Zaměstnanec půjčovny posléze z databáze pronájmu zjistí, zda je požadovaný stroj dostupný. Pokud ne, zjistí proč. Je možné, že jsou již všechny stroje tohoto typu vypůjčeny. Poté provede rezervaci na nejbližší dostupný termín. Anebo tento stroj Podnik XYZ nevlastní a obchodní proces tímto končí.

Je-li požadovaný stroj k dispozici, připraví zaměstnanec pronájmu nájemní smlouvu a odešle ji e-mailem zákazníkovi. Ten si ji prostuduje. Pokud se smlouvou nesouhlasí, zaměstnanec smlouvu podle požadavků upraví. V opačném případě je smlouva podepsána.

Tento proces je znázorněn na Obrázek 14.



Obrázek 14: Proces pronájmu stroje manipulační techniky bez softwaru CRM

Zdroj: autor

Slabá místa procesu pronájmu strojů manipulační techniky bez softwaru CRM jsou:

- nedostatečná evidence zákazníků v jednotné databázi,
- neuchovávaní know-how o zákaznících,
- nezastupitelnost zaměstnanců střediska pronájmu,
- složité sdílení informací mezi odděleními.

Rejstřík činností je uveden v Tabulka 9.

Tabulka 9: Rejstřík činností pronájmu stroje manipulační techniky bez softwaru CRM

| Číslo činnosti | Název činnosti | Upřesňující popis činnosti | Metrika | Role |
|----------------|--|--|---------|--------------------------------|
| 1 | Volá do Podniku XYZ | úvodní představení, objasnit důvod hovoru | | Zákazník |
| 2 | Eviduje zákazníka není-li v databázi | otevřít databázi střediska prodeje stroje, vyplnit údaje o zákazníkovi | 10 | Zaměstnanec střediska pronájmu |
| 3 | Ptá se na typ požadovaného stroje | zjistit, jaký stroj si chce zákazník pronajmout | 15 | Zaměstnanec střediska pronájmu |
| 4 | Zjistí dostupnost stroje | v databázi pronájmu zjistit, jestli je požadovaný stroj k dispozici | 5 | Zaměstnanec střediska pronájmu |
| 5 | Zjistí, z jakého důvodu není stroj k dispozici | zjistit důvod nedostupnosti | 5 | Zaměstnanec střediska pronájmu |
| 6a | Zarezervuje stroj na pozdější termín | zarezervovat stroj | 5 | Zaměstnanec střediska pronájmu |
| 6b | Informuje zákazníka | informovat (telefon, e-mail) zákazníka | 10 | Zaměstnanec střediska pronájmu |
| 7 | Připraví nájemní smlouvu | připravit nájemní smlouvu | 20 | Zaměstnanec střediska pronájmu |
| 8 | Pročte si smlouvu | pročíst nájemní smlouvu | | Zákazník |

Zdroj: autor

Metrikou pro měření procesu pronájmu stroje manipulační techniky bez SW CRM je průměrný čas sjednání pronájmu, což je počet minut od prvního kontaktu se zákazníkem přes zjištění dostupnosti stroje až po odeslání nájemní smlouvy zákazníkovi bez času, který má zákazník na pročetění smlouvy. Vlastníkem procesu je vedoucí střediska pronájmu. Měrná jednotka jsou minuty. Průměrná doba trvání procesu je **70 minut** (1 hodina a 10 minut).

Návrh na proces pronájmu stroje manipulační techniky se softwarem CRM

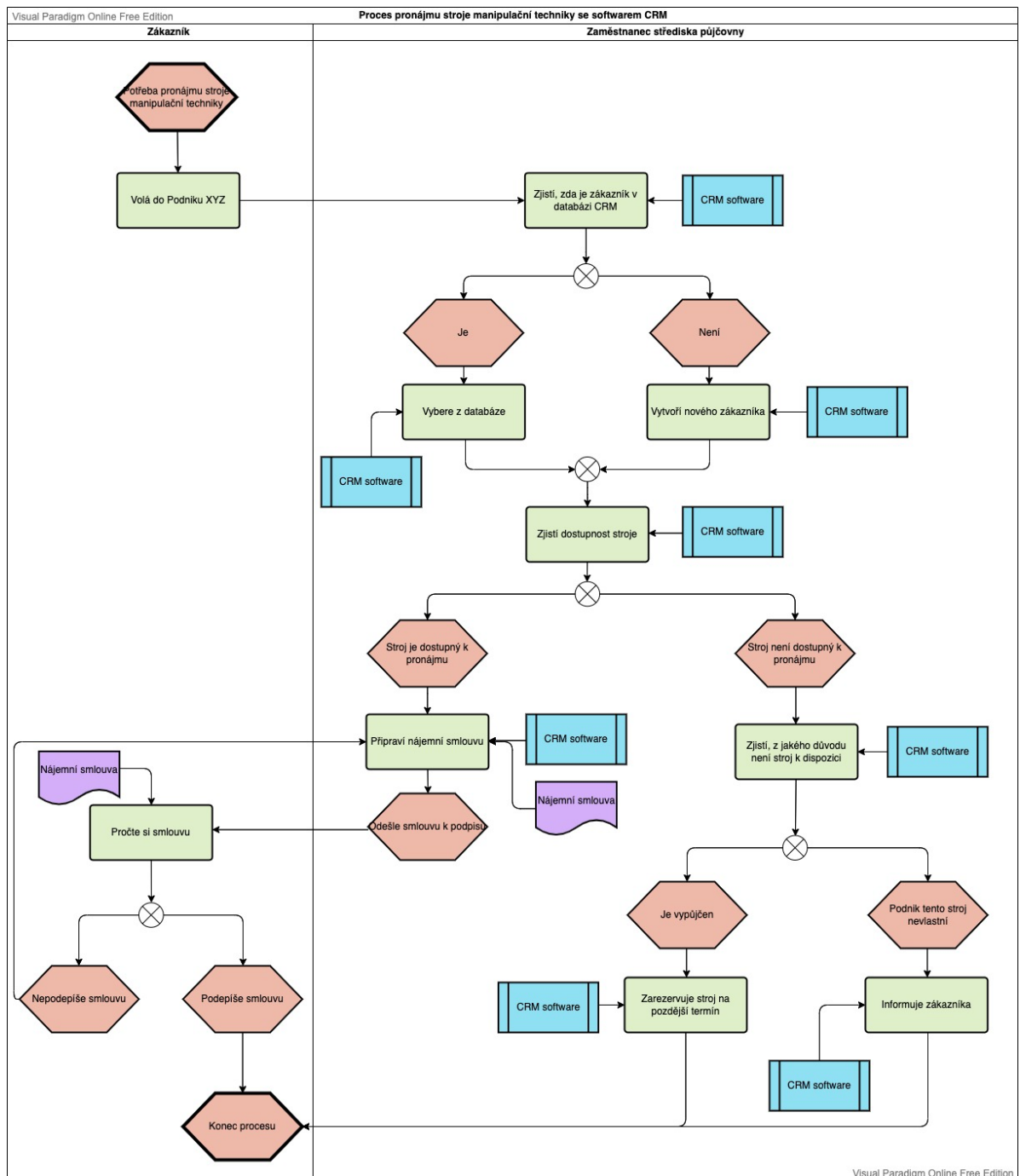
Po nainstalování některého ze CRM softwarů se celý proces zautomatizuje a ušetří tím čas zaměstnancům pronájmu. Zároveň budou lépe uloženy veškeré **informaci o zákaznících**, které bude možno **využít v budoucnu** (například k marketingovým účelům).

Po prvotním kontaktu se zákazníkem vyhledá zaměstnanec střediska půjčovny zákazníka v CRM databázi zákazníků. Je-li tento zákazník již v systému, **otevře si jeho kartu a zjistí potřebné informace** o všech jeho předchozích nákupech v Podniku XYZ. Software CRM také ví, **zda** například tento zákazník **nedluží firmě peníze**. Jedná-li se o nového klienta, **založí mu novou kartu** a zapíše potřebné informace. Po prvotním vepsání údajů nového klienta již nikdy není potřeba tento krok opakovat.

Software CRM je užitečný i při zjišťování dostupnosti požadovaného stroje manipulační techniky. Díky **jednotné databázi**, do které má přístup celý Podnik XYZ (jsou-li jim udělena práva), je tento krok **zjednodušen**. Pokud stroj k dispozici není, protože je vypůjčen, CRM software je schopen **automaticky vytvořit rezervaci**, a tím **ušetřit zaměstnanci čas**. Není-li stroj dostupný, protože ho firma nevlastní, CRM softwary si umí tyto informace zapamatovat a v budoucnu **doporučit, do jakých strojů** by se firmě **vyplatilo investovat**.

Jak již bylo zmíněno výše, CRM softwary **automaticky generují stejné typy smluv**, které **přízpůsobí** onomu **klientovi**. Tuto smlouvu následně **automaticky odešle** na předem uloženou **e-mailovou adresu** klienta k podepsání. Touto automatizací **ušetří zaměstnanci čas**, který by **strávil rutinní prací**. Ušetřený čas může **věnovat péči o jiné klienty**.

Tento proces je znázorněn na Obrázek 15.



Obrázek 15: Proces pronájmu stroje manipulační techniky se softwarem CRM

Zdroj: autor

Výhody procesu pronájmu strojů manipulační techniky se softwarem CRM jsou:

- evidence zákazníků v jednotné databázi,
- uchování know-how o zákaznících,
- zastupitelnost zaměstnanců střediska pronájmu,

jednoduché sdílení informací mezi odděleními,
 rychlejší jednání se zákazníky,
 úspora času.

Rejstřík činností je uveden v Tabulka 10.

Tabulka 10: Rejstřík činností pronájmu stroje manipulační techniky se softwarem CRM

| Číslo činnosti | Název činnosti | Upřesňující popis činnosti | Metrika | Role |
|----------------|--|--|---------|--------------------------------|
| 1 | Volá do Podniku XYZ | úvodní představení, objasnit důvod hovoru | | Zákazník |
| 2 | Zjistí, zda je zákazník v databázi CRM | otevřít CRM databázi, vyhledat zákazníka | 1 | Zaměstnanec střediska pronájmu |
| 3a | Vybere z databáze | otevřít kartu zákazníka | 1 | |
| 3b | Vytvoří nového zákazníka | vytvořit novou kartu zákazníka | 5 | |
| 4 | Zjistí dostupnost stroje | v databázi CRM zjistit, jestli je požadovaný stroj k dispozici | 3 | |
| 5 | Zjistí, z jakého důvodu není stroj k dispozici | zjistit důvod nedostupnosti v CRM | 3 | Zaměstnanec střediska pronájmu |
| 6a | Zarezervuje stroj na pozdější termín | zarezerovat stroj v CRM | 3 | Zaměstnanec střediska pronájmu |
| 6b | Informuje zákazníka | informovat (telefon, e-mail) zákazníka z CRM | 5 | Zaměstnanec střediska pronájmu |
| 7 | Připraví nájemní smlouvu | připravit nájemní smlouvu podle šablony v CRM | 10 | Zaměstnanec střediska pronájmu |
| 8 | Pročte si smlouvu | pročíst nájemní smlouvu | | Zákazník |

Zdroj: autor

Metrika pro měření procesu pronájmu stroje manipulační techniky se SW CRM je stejná jako v přechozím případě bez SW. Průměrná doba trvání procesu se softwarem CRM

je zkrácena ze **70 minut** (1 hodina a 10 minut) na **31 minut**. Celkový průměrný čas se tedy zkrátil o **39 minut**.

2.4.5 Shrnutí slabých míst procesů a výhod po zavedení SW CRM

Následující Tabulka 11 shrnuje výsledky, které přineslo modelování hlavních procesů Podniku XYZ, které se týkají vztahů se zákazníky, a kde by se dal využít software CRM.

Tabulka 11: Slabá místa procesů a výhody, které by přineslo zavedení SW CRM

| Slabá místa procesů | Odstranění slabých míst pomocí softwaru CRM |
|--|---|
| Zdlouhavá a repetitivní komunikace mezi zaměstnanci, zákazníky, jednotlivými odděleními podniku i vedením | Zautomatizovaná komunikace |
| Nejednotná celofiremní databáze | Jednotná celofiremní databáze v CRM |
| Nezastupitelnost zaměstnanců z důvodu nedokonalého zapisování veškerých informací o zákaznících a průběhu procesů | Zastupitelnost zaměstnanců |
| Neautomatizace rutinních činností (ruční vypisování faktur, manuální hledání e-mailů od klientů, psaní personifikovaných e-mailů pro každého zákazníka zvlášť, používání MS programů atd.) | Automatizace rutinních činností |
| Nepoužitelnost získaných dat k marketingovým účelům | Využitelnost získaných dat k marketingovým účelům |
| Neexistence záznamu telefonní komunikace se zákazníkem | Automatické ukládání telefonní komunikace se zákazníkem |
| Nejednotnost programů – každý používá takový, jaký se mu hodí, využívání balíčku MS Office (Word, Excel apod.) | Pouze 1 software |
| Složitě sdílení informací – komunikace mezi zaměstnanci probíhá přes e-maily, osobně, ... | Jednoduché sdílení informací skrze CRM software |
| Nutnost kontaktu od zákazníka | Iniciace kontaktu |

Zdroj: autor

Nevýhodami, které přináší používání MS Office programů jako je **Word** nebo **Excel**, jsou **nepřehlednost** v mnoha různých souborech, **časová náročnost**, lidská **chybovost**, nutnost pokročilých znalostí funkcí, absence důležitých funkcí, nemožnost propojení s dalšími nástroji apod.

Výhodami, které přinese **implementace CRM** softwaru a které budou užitečné pro všechny procesy, které v Podniku XYZ probíhají, jsou:

snížení nákladů díky **soustředění se pouze na důležité** prvky obchodních procesů a **automatizaci rutinních a opakujících se** činností, čímž se **plně využije potenciál** zaměstnanců podniku,

připomínky k nezaplaceným fakturám (připomínky nezaplacených faktur),

propojenost s účetními programy, záznam telefonátů a veškeré komunikace se zákazníkem v celé firmě,

přehled nad vykázaným časem,

vygenerování reportingu úspěšnosti jednotlivých zaměstnanců,

hromadné odesílání reklamních e-mailů, které jsou **personifikované** pro jednotlivé klienty,

společný **kalendář obchodních aktivit** včetně **notifikací o schůzkách a „deadlinech“**,

tvorba reportů a analýz dle požadovaných kritérií,

jednoduchá orientace ve veškerých **datech**, které podnik eviduje.

3 Výběr vhodného CRM systému pro vybraný podnik

Kvalita zákaznických služeb podniku může být klíčem k udržení a rozšíření její zákaznické základny a k jejímu budoucímu přežití. Zlepšování těchto služeb v malých a středních podnicích je většinou minimální, protože si nemohou dovolit zaměstnávat specializované pracovníky pro zlepšování kvality. Stávající zaměstnanci, kteří mají již plno práce, nejsou schopni převzít tyto sekundární úkoly. Tuto roli ale v dnešní době může převzít vhodný software, který by měl být dobře zaměřený, nákladově efektivní a vhodný pro vybraný podnik. [45]

V této kapitole budou nejprve představeny specifické požadavky na CRM software pro vybraný podnik, které budou rozděleny do dvou kategorií – omezující kritéria a kritéria pro vlastní výběr vhodného CRM. Následně představím CRM softwary, které projdou I. kategorií (omezující kritéria). Poté bude stručně představena teorie vícekritériálního rozhodování. Na závěr bude proveden výběr pomocí vícekritériálního rozhodování Saatyho metodou a metodou TOPSIS.

3.1 Specifické požadavky CRM softwaru vybraného podniku

Na základě identifikace slabých míst z kapitoly 2 a osobního rozhovoru s jednatelem Podniku XYZ byly sestaveny specifické požadavky na CRM software.

I. kategorie – omezující kritéria. Tyto požadavky musí vybraný software splňovat.

1. Rozšířenost softwaru – Podnik XYZ chce používat vyzkoušený CRM software, který je ověřený ostatními firmami na trhu a u kterého tyto společnosti dlouhodobě zůstávají. Rozšířenost na trhu by měla přesahovat 5% hranici.
2. Česká jazyková mutace – Software CRM musí být v českém jazyce. Ne všichni současní zaměstnanci ovládají anglický jazyk na takové úrovni, aby pro ně bylo používání softwaru v angličtině pohodlné.
3. Základní funkce – databáze zákazníků, kalendář, obchodní příležitosti – nabídky, tvorba faktur.
4. Mobilní aplikace – je nutným požadavkem podniku kvůli dealerům prodeje strojů, kteří vyjíždí za klienty a potřebují mít přístup k CRM softwaru z chytrého telefonu či tabletu (preferována podpora obou operačních systémů Android i iOS).
5. Zabezpečení – společnost si přeje vysoké zabezpečení svých dat (jedinečné uživatelské účty, uživatelské role, dvoufázové ověření, zálohování).

6. Integrace s e-mailem a telefonní ústřednou – propojení s e-mailem a telefonem je pro Podnik XYZ nutná podmínka.
7. Aktualizace softwaru – podnik si přeje, aby byl software průběžně aktualizován a tyto aktualizace se stahovaly a instalovaly automaticky a zdarma.

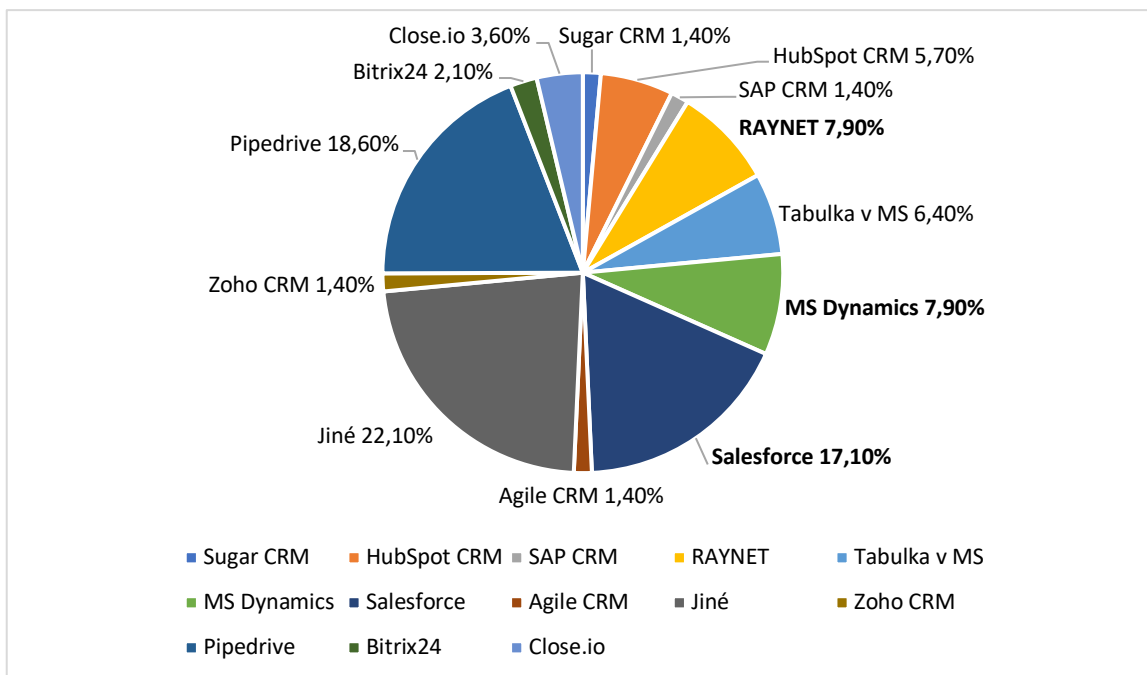
II. kategorie – kritéria pro vlastní výběr vhodného CRM.

8. Cena (K1) – není pro firmu rozhodujícím kritériem, pokud bude software kvalitní, je ochotna si za něj připlatit. Ovšem platí, že čím nižší cena, tím lepší.
9. Uživatelská podpora (K2) – pro prvotní naučení se softwarem firma preferuje školení, nejlépe již v ceně. Pokud software nenabízí školení, je nutný alespoň uživatelský manuál či videonávody.
10. Komunikace s externími programy (K3) – výhodou by bylo bezproblémové propojení s balíčky od Microsoftu, účetním programem Pohoda, kalendář Google apod.
11. Jednoduchost (K4) – společnost nechce ztrácet čas učením se příliš složitému systému, ve kterém je složité se vyznat a není intuitivní, zároveň preferuje moderní vzhled a možnost přizpůsobení si vzhledu firemním barvám, logu apod.
12. Rozšířenost softwaru (K5) – Podnik XYZ si přeje co nejvíce uživatelsky ověřený a používaný systém.

Pro Podnik XYZ je nejdůležitějším kritériem rozšířenost softwaru. Na druhém místě je jednoduchost, následuje cena, komunikace s jinými programy a za nejméně důležitou považují uživatelskou podporu.

3.2 Představení vybraných CRM softwarů

Na trhu existuje mnoho různých softwarů, které se zabývají řízením vztahů se zákazníky. Užší výběr jednotlivých nabízených softwarů jsem provedla podle první omezující podmínky, kterou si vybraný podnik stanovil. Internetový časopis Future Sales [46] v roce 2020 provedl velký průzkum trhu, kdy na základě odpovědí 408 firem z celé České republiky zjistil, jaké CRM softwary v České republice nejvíce používají malé a střední podniky (jak jsou jednotlivé softwary v ČR rozšířené). Výsledky jsou zaznamenány v procentech v Graf 1.



Graf 1: Nejvyužívanější CRM systémy

Zdroj: [46]

Nejrozšířenějším CRM softwarem v České republice je **Pipedrive (18,6 %)**. Pipedrive ovšem **nesplňuje** veškeré omezující podmínky z I. kategorie. Tento software není v českém jazyce.

Na druhém místě se umístil software **SalesForce (17,10 %)**. SalesForce splňuje veškeré omezující podmínky z I. kategorie.

Raynet a MS Dynamics (7,90 %) mají stejné procento zastoupení na trhu a obsadily společně třetí místo. Oba taktéž splňují všechny omezující podmínky z I. kategorie.

Na pátém místě se umístilo používání **Tabulek v MS (Excel) (6,40 %)**. Ty ovšem nelze považovat za CRM software.

Šestým nejrozšířenějším systémem je HubSpot CRM (5,70 %). Ten také splňuje všechny omezující podmínky z I. kategorie.

Ostatní CRM systémy již nepřesahují omezující hranici 5 % rozšířenosti na trhu, neprojdou omezující podmínkou.

Představení vybraných variant, které prošly I. kategorií (omezujícími podmínkami)

Všechny čtyři softwary, které jsou představeny níže, prošly všemi omezujícími podmínkami z I. kategorie. Splňují tedy to, že jsou na českém trhu rozšířenější než 5 %, jsou v češtině, umí

všechny základní funkce, mají mobilní aplikaci, podporují vysoké zabezpečení dat, mají v sobě funkci na integraci softwaru s e-mailem a telefonní ústřednou a jsou pro pravidelné aktualizace.

Při představení jednotlivých softwarů budou uděleny body, které jsou použity pro vícekritériální rozhodování.

1. Salesforce

SalesForce je druhým nejrozšířenějším CRM systémem (K5 8 bodů). Pronájem licence stojí v přepočtu asi 1 685 Kč za uživatele na měsíc (K1). Obsahuje všechny základní funkce a pokrývá všechny oblasti zájmu podniků – marketing, prodej, komunikaci se zákazníky, služby a analytiku. Taktéž má vlastní mobilní aplikaci na Android i iOS. Zajímavou aplikací je AppExchange, což je obchod s firemními aplikacemi, které se dají jednoduše nainstalovat do Salesforce – oblíbená aplikací pro marketing je například Mailchimp.

Nevýhody, které mu jsou vyčítány, jsou složitost, nepřehlednost (K4 2 body) a špatná zákaznická podpora. Školení poskytují externí firmy za poplatek (K2 4 body). U Salesforce se také nejde spolehnout na fixaci ceny za licenci bez dalších skrytých poplatků. Například integrace s MS Outlook, Excel a Word není v základní ceně a uživatel si za ni musí zaplatit. (K3 3 body). Poplatek za všechny funkce navíc se může vyšplhat až na 3 370 Kč za uživatele na měsíc. [47][48][49][50][51]

2. Raynet

Raynet je český CRM systém pro živnostníky, malé a střední firmy. Pronájem licence stojí 650 Kč za osobu na měsíc (K1). Lze si ho vyzkoušet na 30 dní zdarma. Je možné ho propojit například s Google Kalendářem, s Outlookem apod. Podporuje také napojení na české účetní programy (K3 9 bodů). Tento CRM software vyniká v týmové komunikaci – komunikace mezi zaměstnanci, organizaci úkolů, přehledné správě dokumentů nebo přidávání vlastní polí pro evidenci čehokoliv.

Raynet má také vynikající zabezpečení, které obsahuje jedinečné uživatelské účty, uživatelské role, dvoufázové ověření a zálohování dat a hesel. Raynet má mobilní aplikaci pro Android i iOS. Na internetu jsou dostupná návodná videa, jak program obsluhovat. Funguje zde také možnost pokládání dotazů skrze e-mail, na který poskytovatel Raynetu odpoví rychle. Poskytují zdarma i osobní školení (K2 8 bodů). Podle uživatelů je velmi intuitivní a jednoduchý na používání (K4 8 bodů). Je třetím nejrozšířenějším CRM softwarem (K5 6 bodů).

Někteří mu ale vytýkají nemožnost velké „customizace“ (omezené množství pokročilejších funkcí) a nedostatek pokročilejších funkcí (chybí například Project management). [47][48][49][52]

3. MS Dynamics

Dynamics CRM je známý svým tradičním vzhledem, který mají všechny produkty od Microsoftu. Je tedy pro uživatele při prvním používání svým vzhledem a stylem používání známý (K4 7 bodů). Tento CRM software je nabízen v mnoha různých cenových balíčcích. Verze Dynamics 365 Sales Professional stojí 1 340 Kč za uživatele na měsíc (K1). Výhodou je, že pokud by nějaká požadovaná aplikace chyběla, MS Dynamics umožňuje nákup dodatečných aplikací CRM jednotlivě. Po zakoupení licence software poskytuje zdarma přípravné kurzy elektronického vzdělávání a soubory ke stažení obsahující některé starší školicí kurzy. (K2 7 bodů). Má mobilní aplikaci pro Android i iOS. Je také třetím nejrozšířenějším CRM softwarem v ČR (K5 6 bodů).

Nevýhodou tohoto softwaru ale může být práce přílišná propojenost s dalšími produkty společnosti Microsoft. Další mínus MS Dynamics je to, že se do cloudu dostal až později než někteří jeho konkurenti, což znamená, že některé cloudové funkce a propojenost s externími programy jsou teprve ve vývoji (K3 7 bodů). A i když existují určité možnosti vlastního přizpůsobení, v softwaru není dovoleno provádět úpravy kódu serveru. [53][54]

4. HubSpot CRM

Hubspot CRM nabízí intuitivní a jednoduchý design, snadné používání (K4: 7 bodů). Patří k těm novějším CRM softwarům na trhu. Jen málo z CRM platforem se ale v posledních letech vyvíjí tak rychle jako HubSpot. Standardní placená verze stojí cca 506 Kč za uživatele na měsíc (K1). HubSpot je ale především vyhlášený svojí bezplatnou verzí na neomezeně dlouhou dobu. Obsahuje základní marketingové, prodejní a servisní funkce. HubSpot je také přístupný prostřednictvím mobilních aplikací pro Android a iOS, které jsou stejně dobře promyšlené jako verze pro počítače.

Co se týče podpory, i v bezplatné verzi je přístup k online obsahu návodných videí. Společnost ovšem nabízí i mnoho kurzů na HubSpot Academy, což je jejich vlastní e-learningové centrum. Pro placící uživatele je k dispozici přístup k 24hodinové telefonické podpoře, e-mailové podpoře i živému chatu (K2 8 bodů).

Nevýhodou je, že rozšířenější verze HubSpotu jsou již velmi drahé. Také je zde stále slabší integrace s jinými webovými stránkami a aplikacemi než u konkurence (K3 5 bodů). A ze všech ostatních variant je stále nejméně rozšířený na trhu (K5 5 bodů). [50][55]

3.3 Vícekriteriální rozhodování

Pro výběr vhodného CRM softwaru pro Podnik XYZ je nutné posuzovat a hodnotit dostupné softwary podle hned několika různých kritérií. Toto rozhodování bude mít tedy charakter vícekriteriálního rozhodování.

Rozhodnutím se rozumí vybrání jedné vítězné varianty ze seznamu vhodných potencionálně realizovatelných variant. [56] Vícekriteriální rozhodovací problémy se zapisují množinou variant, množinou hodnotících kritérií a řadou vazeb mezi kritérii a variantami. [57]

Pro provedení rozhodovací analýzy je zapotřebí seznam (množina) variant, ze kterých je vybrána nejvhodnější alternativa. V reálném světě téměř neexistuje případ, kdy by bylo možné sestavit jednoznačně definovaný seznam potencionálních variant. Dochází zde k subjektivnímu vlivu rozhodovatele. [56] Při výběru jednotlivých variant je třeba vyloučit varianty, které jsou nepřijatelné – nespĺňují předem stanovené omezující podmínky. [58]

Jednotlivé rozhodovací varianty se porovnávají podle kritérií. Rozhodovatel na základě kritéria vyjadřuje své preference na množině variant. Obecně lze konstatovat, že se hledá taková varianta, jejíž hodnota kritériální funkce bude maximální. [57]. Kritéria ve vícekriteriálním rozhodování nebývají aditivní – nejsou vyjádřeny ve stejných měrných jednotkách. V praxi téměř neexistuje, že by jedna varianta byla nejlepší ve všech stanovených kritériích. Obvykle jsou varianty v některých kritériích nadprůměrné a v jiných naopak průměrné i podprůměrné. [58]

Konečným výsledkem rozhodovacího procesu je stanovení tzv. optimální (nejvýhodnější) varianty nebo preferenčního uspořádání variant. [58]

Saatyho metoda

Saatyho metoda je jednou z nejrozšířenějších metod založených na párovém srovnání kritérií, resp. variant. Na základě párového porovnávání se postupně určí velikost preference všech dvojic kritérií, resp. variant přiřazením bodů. [58][59] Tyto body se zapíší do matice. Pro body v maticích se používá stupnice 1, 3, 5, 7, 9 a její reciproční hodnoty. [60]

Následně jsou vypočítány váhy kritérií, resp. variant, které se získají pomocí geometrických průměrů řádků Saatyho matice. Geometrický průměr je určen následujícím vztahem:

$$b_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n s_{ij}} \quad (1)$$

kde s_{ij} preference i-tého kritéria k j-tému kritériu.

Dále se v každém řádku Saatyho matice geometrické průměry vydělí sumou všech geometrických průměrů, čímž vzniknou normované váhy podle vzorce:

$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^n b_i} \quad (2)$$

kde b_i geometrický průměr řádku Saatyho matice.

Součet normovaných vah se musí rovnat jedné.

Pro každou Saatyho matici je také nutné vypočítat tzv. konzistenční poměr CR, který ověří, zda je matice sestavena smysluplně (je konzistentní). Definice konzistenčního poměru je určena vztahem

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (3)$$

kde CR konzistenční poměr,
 CI konzistenční index,
 RI náhodný konzistenční index.

Pro správně sestavenou Saatyho matici platí, že $CR \leq 0,1$.

Pro sestavenou matici S je konzistenční index CI funkcí maximálního vlastního čísla matice a počtu kritérií. Vypočítá se pomocí vzorce:

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - m)}{(m - 1)} \quad (4)$$

kde λ_{max} maximální vlastní číslo matice,
 m počet kritérií.

Hodnoty RI pro počet kritérií jsou uvedeny v tabulkách. Hodnoty RI se určují za pomoci různých přístupů podle různých statistiků. V této práci budou využity hodnoty RI podle Whartona. [60]

Pro ohodnocení variant se pro každé kritérium stanoví samostatná Saatyho matice. Celkové ohodnocení jednotlivých variant je stanoveno jako vážený součet dílčích ohodnocení variant podle jednotlivých kritérií.

V posledním kroku se určí celkové ohodnocení variant rozhodování pomocí vztahu [58][59]:

$$H^j = \sum_{i=1}^n v_i * h_i^j \text{ pro } j = 1, 2, \dots, m, \quad (5)$$

kde H^j celkové ohodnocení j-té varianty,
 v_i váha i-tého kritéria,
 h_i^j dílčí ohodnocení j-té varianty vzhledem k i-tému kritérium,
 n počet kritérií hodnocení,
 m počet variant.

Metoda TOPSIS

Metoda TOPSIS je založena na principu minimalizace vzdálenosti od ideální varianty. V kritériální matici $y = (y_{ij})$, kde y_{ij} je hodnota i-té varianty hodnocené podle j-tého kritéria, jsou uspořádány kritériální hodnoty pro jednotlivé varianty. Jedná se o výběr varianty, která je nejbližší k ideální variantě a nejdále od bazální varianty. [56]

V 1. kroku se zkonstruuje normalizovaná kritériální matice $R = (r_{ij})$ podle vzorce

$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{(\sum_{i=1}^p (y_{ij})^2)^{\frac{1}{2}}}, \quad i = 1, 2, \dots, p, j=1, 2, \dots, k. \quad (6)$$

V 2. kroku se vypočítá vážená kritériální matice W tím, že každý sloupec normalizované matice R vynásobíme odpovídající vahou v_j .

$$W = \begin{bmatrix} w_{11} & w_{12} & \dots & w_{1k} \\ w_{21} & w_{22} & \dots & w_{2k} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_{p1} & w_{p2} & \dots & w_{pk} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} v_1 r_{11} & v_2 r_{12} & \dots & v_k r_{1k} \\ v_1 r_{21} & v_2 r_{22} & \dots & v_k r_{2k} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ v_1 r_{p1} & v_2 r_{p2} & \dots & v_k r_{pk} \end{bmatrix} \quad (7)$$

Ve 3. kroku se určí ideální varianta $H = (H_1, H_2, \dots, H_k)$ a bazální varianta $D = (D_1, D_2, \dots, D_k)$ vzhledem k hodnotám ve vážené kritériální matici, kde

$$H_j = \max_i w_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, k, \quad (8)$$

$$D_j = \min_i w_{ij} \quad j = 1, 2, \dots, k. \quad (9)$$

Ve 4. kroku jde o vypočtení vzdáleností od ideální varianty

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - H_j)^2} \quad i = 1, 2, \dots, p, \quad (10)$$

a vzdáleností od bazální varianty

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - D_j)^2} \quad i = 1, 2, \dots, p. \quad (11)$$

V 5. kroku se vypočte relativní ukazatel vzdáleností variant od bazální varianty

$$c_i = \frac{d_i^+}{d_i^+ - d_i^-} \quad i = 1, 2, \dots, p. \quad (12)$$

Pro hodnoty c_i platí: $0 \leq c_i \leq 1$. Výsledné uspořádání variant se získá seřazením hodnot c_i od nejvyšší (čím blíže 1 – ideální varianta) po nejnižší (čím blíže 0 – bazální varianta). [56]

3.4 Výběr CRM softwaru pro vybraný podnik

Jednotlivá kritéria vícekritériálního rozhodování:

K1 – Cena za uživatele na měsíc – v Kč (minimalizační kritérium)

K2 – Uživatelská podpora – přiděleny body od 1 do 10 (maximalizační kritérium)

K3 – Komunikace s externími programy – přiděleny body od 1 do 10 (maximalizační kritérium)

K4 – Jednoduchost – přiděleny body od 1 do 10 (maximalizační kritérium)

K5 – Rozšířenost systému – přiděleny body od 1 do 10 (maximalizační kritérium)

Pro společnost je nejdůležitější rozšířenost systému, poté jednoduchost, cena, komunikace s jinými programy a nejméně důležitá je uživatelská podpora.

V Tabulka 12 jsou zapsány vstupní údaje pro vícekritériální rozhodování.

Tabulka 12: Vstupní tabulka vícekritériálního rozhodování

| | Cena za uživatele na měsíc (v Kč) | Uživatelská podpora (body) | Komunikace s jinými programy (body) | Jednoduchost (body) | Rozšířenost systému (body) |
|-------------|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|---------------------|----------------------------|
| | Kritérium 1 | Kritérium 2 | Kritérium 3 | Kritérium 4 | Kritérium 5 |
| SalesForce | 1685 | 4 | 3 | 2 | 8 |
| Raynet | 650 | 8 | 9 | 8 | 6 |
| MS Dynamics | 1340 | 7 | 7 | 7 | 6 |
| HubSpot CRM | 506 | 8 | 5 | 7 | 5 |

Zdroj: autor

3.4.1 Saatyho metoda

První metodou výpočtu je Saatyho metoda. Nejprve se na základě párového srovnávání dopočítají jednotlivé váhy kritérií. Použity byly vzorce (1) a (2). Pro sestavenou matici je nutné na základě vzorce (3) a (4) vypočítat index konzistence CR. Pro tento výpočet bylo využito internetového softwaru Matlab. Index konzistence CR vyšel 0,053, takže platí, že $CR \leq 0,1$ a uvedená matice je konzistentní. Celý výpočet indexu konzistence je uveden v příloze A. Výsledné váhy jsou uvedeny v tabulce 13.

Tabulka 13: Stanovení vah kritérií K1 – K5 pomocí Saatyho metody

| Stanovení vah kritérií | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | Geometrický průměr | Výsledné váhy |
|------------------------|-----|----|-----|-----|-----|--------------------|---------------|
| K1 | 1 | 5 | 3 | 1/3 | 1/5 | 1,000 | 0,129 |
| K2 | 1/5 | 1 | 1/3 | 1/7 | 1/9 | 0,270 | 0,035 |
| K3 | 1/3 | 3 | 1 | 1/5 | 1/7 | 0,491 | 0,064 |
| K4 | 3 | 7 | 5 | 1 | 1/3 | 2,036 | 0,263 |
| K5 | 5 | 9 | 7 | 3 | 1 | 3,936 | 0,509 |
| Součet | | | | | | 7,733 | 1,000 |

Zdroj: autor

V dalším kroku následuje dílčí vzájemné hodnocení jednotlivých variant pro každé kritérium. Pro každou takto sestavenou matici je nutné spočítat index konzistence podle vztahu ze vzorce (1) a (2). Po párovém srovnání všech variant v rámci jednoho kritéria se spočítají geometrické průměry jednotlivých řádků podle vztahu ze vzorce (3). Z nich se dále spočítají normované váhy variant, podle vztahu ze vzorce (4). Jednotlivé tabulky pro kritéria K1 – K5 a jejich indexy konzistence jsou uvedeny v příloze A. Všechny vytvořené dílčí Saatyho matice K1 – K5 jsou konzistentní (splňují podmínku $CR \leq 0,1$).

Stanovení celkového ohodnocení variant vzhledem k jednotlivým kritériím je uvedeno v následující Tabulka 14. Výpočet tohoto vztahu je ze vzorce (5). Součet předposledního řádku „součet“ se rovná 1.

Tabulka 14: Celkové ohodnocení variant pomocí Saatyho metody

| | SalesForce | Raynet | MS Dynamics | HubSpot CRM |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| K1 | 0,005 | 0,057 | 0,010 | 0,057 |
| K2 | 0,002 | 0,014 | 0,006 | 0,014 |
| K3 | 0,003 | 0,036 | 0,017 | 0,007 |
| K4 | 0,010 | 0,139 | 0,057 | 0,057 |
| K5 | 0,265 | 0,102 | 0,102 | 0,039 |
| Celkové ohodnocení variant | 0,285 | 0,348 | 0,192 | 0,175 |
| Pořadí | 2. | 1. | 3. | 4. |

Zdroj: autor

Na základě výsledků Saatyho metody by si firma měla pořídit **CRM software Raynet**.

3.4.2 TOPSIS

Druhou použitou metodou vícekritériálního rozhodování je metoda TOPSIS. Nejprve se pomocí metody pořadí stanoví váhy kritérií. Pořadí jednotlivých kritérií se shoduje se Saatyho metodou. Výsledky jsou zobrazeny v Tabulka 15.

Tabulka 15: Metoda pořadí

| | Cena za uživatele za měsíc | Uživatelská podpora | Komunikace s jinými programy | Jednoduchost | Rozšířenost systému | Suma |
|-------------|----------------------------|---------------------|------------------------------|--------------|---------------------|--------------|
| Pořadí | 3. | 5. | 4. | 2. | 1. | |
| Body | 3 | 1 | 2 | 4 | 5 | 15 |
| Váhy | 0,200 | 0,067 | 0,133 | 0,267 | 0,333 | 1,000 |

Zdroj: autor

Výpočet metody TOPSIS podle vztahů ze vzorců (6), (7), (8), (9), (10), (11) je v příloze B.

V posledním kroku se podle vztahu ze vzorce (12) vypočte relativní ukazatel vzdáleností variant od bazální varianty c_i , na jehož základě se určí pořadí variant. Hodnoty c_i a výsledné pořadí metody TOPSIS je zobrazeno v Tabulka 16.

Tabulka 16: Celkové ohodnocení variant pomocí metody TOPSIS

| Varianty | Ukazatel c_i | Celkové pořadí |
|-------------|----------------|----------------|
| SalesForce | 0,459 | 2. |
| Raynet | 0,616 | 1. |
| MS Dynamics | 0,425 | 3. |
| HubSpot CRM | 0,226 | 4. |

Zdroj: autor

Také na základě výpočtu metody TOPSIS by si měl Podnik XYZ zakoupit **CRM software Raynet**.

3.4.3 Závěrečné zhodnocení

Na základě vícekritériálního rozhodování je Podniku XYZ doporučeno si zakoupit **CRM software Raynet**. U obou metod (Saaty, TOPSIS) ve výsledném pořadí obsadil první místo.

Tento software stojí 650 Kč na měsíc za zaměstnance (je druhou nejlevnější uvažovanou variantou), nabízí vynikající uživatelskou podporu (sdílí první místo), komunikuje s mnoha jinými programy (nejlepší z variant), je jednoduchý na naučení (nejlepší z variant) a používání a je třetím nejrozšířenějším softwarem v České republice (druhým z uvažovaných variant).

Výsledné pořadí jednotlivých variant vyšlo pro obě metody shodně.

Srovnání ohodnocení kritérií u jednotlivých metod je uvedeno v příloze C.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo pomocí nástrojů procesního modelování identifikovat procesy v oblasti péče o zákazníka u vybrané firmy. U této firmy identifikovat slabá místa v oblasti péče o zákazníka a dále vybrat vhodný SW pomocí metod vícekriteriálního rozhodování.

V první části této diplomové práce, která se věnovala teoretickému úvodu do problematiky CRM, byly uvedeny definice pojmu CRM, historie řízení vztahů se zákazníky a jeho čtyři prvky. Dále bylo CRM rozděleno na 3 typy: operační, analytický a kooperativní. Uvedena byla také doporučení od různých autorů pro úspěšnou implementaci CRM. V závěru první kapitoly jsou přiblíženy přínosy zavedení CRM a bariéry, které představují riziko neúspěšné implementace CRM.

Další část této práce je věnuje Podniku XYZ. Nejprve je tato společnost představena, včetně jejich cílů, vize a mise. Následně je provedena příprava na implementaci softwaru CRM do podniku za pomoci SLEPT analýzy, Porterovy analýzy 5 sil a SWOT analýzy vnitřního a vnějšího prostředí včetně vyhodnocení. Poté jsou již představeny a namodelovány hlavní podnikové procesy, které se týkají oblasti péče o zákazníka. Za pomoci procesního modelování jsou identifikována slabá místa u procesů: prodej stroje, objednání náhradního dílu, servis manipulační techniky a pronájem stroje manipulační techniky. U každého z procesů jsou navrženy změny, které by přineslo zavedení CRM softwaru. U procesů jsou také uvedeny příslušné metriky a spočítán čas, který by podnik po zavedení CRM ušetřil.

Poslední část se věnovala výběru vhodného softwaru pro Podnik XYZ. Zde jsou představeny specifické požadavky podniku na software, které se staly omezujícími podmínkami a následně některé z nich i kritérii ve vícekriteriálním rozhodování. Díky nim byl výběr softwaru zúžen na 4 varianty, které byly v práci detailněji popsány. Z nich byl Saatyho metodou a metodou TOPSIS vybrán CRM software Raynet.

Přínos této práce je zejména v rovině praktické. Tato práce může sloužit Podniku XYZ jako podklad pro implementaci CRM. Může využít provedených vnějších a vnitřních analýz a uskutečnit některé z výsledných strategií SWOT analýzy. Následně se může zaměřit na identifikovaná slabá místa a za pomoci vybraného CRM softwaru Raynet je podle návrhu odstranit.

Podniku XYZ je doporučeno pořídit si vybraný CRM software Raynet. V návaznosti na tuto diplomovou práci by bylo zajímavé do budoucna sledovat, jak se ve skutečnosti povede Podniku XYZ implementovat řízení vztahu se zákazníky a sžít se se softwarem Raynet.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] FORMÁNEK, Ivo, FARANA, Radim. Business information systems Podnikové informační systémy. *VŠPP Entrepreneurship studies* [online]. Praha, 2019(1/2) [cit. 17.11.2021]. ISSN: 1802-0453. Dostupné z: https://www.vspp.cz/wp-content/uploads/2017/03/V%C5%A0PP_Enterpreneurship_studies_2019_ro%C4%8D.8_No_01-02-final-v10.pdf#page=17
- [2] PROCHÁZKA, Jaroslav, KLIMEŠ, Cyril. *Provozujte IT jinak: Agilní a štíhlý provoz, podpora a údržba informačních systémů a IT služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-4137-6.
- [3] SODOMKA, P. a H. KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2. aktual. a rozš. vyd. Brno: ComputerPress, 2010. 501 s. ISBN 978-80-251-2878-7.
- [4] BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.
- [5] GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. Praha: Grada, 2006. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1278-4.
- [6] KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.
- [7] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [8] LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2007. 157 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [9] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [10] URBÁNEK, Tomáš. *CRM a ERP jako součást aktivního marketingu* [online]. INTERNATIONAL SCIENTIFIC DAYS, 2006 [cit. 1.10.2021]. Dostupné z: https://spu.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia2/s2_urbanek_tomas_348.pdf

- [11] KOTLER, P. and K. L. KELLER. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [12] CHROMČÁKOVÁ, A. and H. STARZYCZNA. *Řízení vztahů se zákazníky*. Working Paper in Interdisciplinary Economics and Business Research no. 47. Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná. 2018.
- [13] STORBACKA, Kaj, Jarmo R. LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169- 813-X.
- [14] ILAO, Jillian. *The History & Evolution of CRM Through the Years* [online]. Fit Small Business, 2021 [cit. 4.10.2021]. Dostupné z: <https://fitsmallbusiness.com/history-of-crm/>
- [15] BRYANT, Michael. *The History of Act! CRM* [online]. Acttoday, 2018 [cit. 4.10.2021]. Dostupné z: <https://www.acttoday.com.au/blog/the-history-of-act-crm>
- [16] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [17] LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. 320 s. ISBN 987-80-271-0419-2.
- [18] BUTTLE, F. *Customers Relationship Management: Concept and Tools*. 1 vyd. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 359 s. ISBN 0-7506-5502-X.
- [19] PECL, Karel. *Co je ERP – Enterprise Resource Planning?* [online]. Bluedynamic, 2020 [cit. 15.10.2021]. Dostupné z: <https://bluedynamic.cz/blog/co-je-erp-enterprise-resource-planning/>
- [20] GALBREATH, Jeremy and Tom ROGERS. *Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business*. The Tqm Magazine 11 (1999): 161-171.
- [21] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2011. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [22] ŠKODOVÁ PARMOVÁ, Dagmar. *Výhody systému řízení vztahů se zákazníky*. In: Sborník prací z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy. XV, Zahraniční

- obchod a globalizační procesy, Praha 20.-21. září 2006. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2006, s. 534-540. ISBN 80-213-1531-8.
- [23] *Bariéry CRM řešení v podniku* [online]. System Online, 2003 [cit. 26.10.2021]
Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/bariery-crm-reseni-v-podniku-2-dil.htm>
- [24] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. 1042 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [25] SHETH, Jagdish N. *Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools, and Applications*. 1. vyd. Indie: Tata McGraw-Hill Publishing, 2001. 544 s. ISBN 978-0-07-43504-9.
- [26] LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155.
- [27] *POMŮCKA PRO URČENÍ VELIKOSTI PODNIKU*. Prahafondy [online]. Praha, 28.4.2009 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html
- [28] Internetové stránky společnosti Podniku XYZ
- [29] Osobní rozhovory s jednatelem Podniku XYZ
- [30] *Strategická situační analýza*. Strateg.cz [online]. 2022 [cit. 16.3.2022]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- [31] HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [32] Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#Top>
- [33] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nejnovější ekonomické údaje* [online]. Praha: Český statistický úřad. Poslední aktualizace 8.3.2022 [cit. 16.3.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace#15>
- [34] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy (Území ČR)* [online]. Praha: Český statistický úřad. 2022 [cit. 16.3.2022]. Dostupné z:

https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=855&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7ET_P%7E_S%7E_null_null_&katalog=30852&pvo=MZD01-A&pvo=MZD01-A&evo=v208_!_MZD-LEG4_1

- [35] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy (Území Královehradecký kraj)*. [online]. Praha: Český statistický úřad. 2022 [cit. 16.3.2022]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-C&pvo=MZD01-C&evo=v208_!_MZD-R-ABS-od2011_1&u=v159__VUZEMI__100__3085
- [36] *Programy pro vaši firmu*. Přehled dotací [online]. Poslední aktualizace 2022 [cit. 16.3.2022]. Dostupné z: <https://www.prehleddotaci.cz/vypis-programu/?sp116=on&ia33=on&ia30=on#size=40&page=1&pageTo=1>
- [37] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [38] DĚDKOVÁ, Jaroslava. *Analýza SWOT: Základy marketingu v průmyslové výrobě* [online]. 2012 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY_03_057.pdf
- [39] ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-205-1.
- [40] VONDRÁK, Ivo. *Metody byznys modelování*. 1. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2004.
- [41] *Create Event-Driven Process Chains*. M-Files Process Maps [online]. Poslední aktualizace 2021 [cit. 15.12.2021]. Dostupné z: https://process-maps.software/doku.php?id=user_guide:030_process_documentation_methodologies:020_creating_event-driven_process_diagrams
- [42] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

- [43] UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [44] Interní dokumenty Podniku XYZ
- [45] RANINEN, Anu, et al. Applying software process modeling to improve customer support processes. *Journal Of Software: Evolution And Process* [online]. April 2015 [cit. 31.3.2022]. Dostupné z: Applying software process modeling to improve customer support processes - Raninen - 2015 - Journal of Software: Evolution and Process - Wiley Online Library
- [46] FUTURE SALES - CRM průzkum [online]. Praha: FUTURE SALES, 2020 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: https://futuresales.cz/wp-content/uploads/2020/10/CRM_pruzkum_konecne_vysledky.pdf
- [47] SROVNÁNÍ CRM SYSTÉMŮ: Nejlepší CRM systém pro 2022 [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.5nej.cz/srovnani-crm-systemu/>
- [48] Srovnání nejlepších CRM systémů na trhu [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.algocrm.cz/prehled-crm-systemu/>
- [49] Velké srovnání CRM systémů: Jak to vidí obchodníci? [online]. Praha, 2020 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/crm/>
- [50] HubSpot vs Salesforce: Který CRM je nejlepší v roce 2022? [online]. Praha: obchodnirady.cz, 2022 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://obchodnirady.cz/hubspot-vs-salesforce-ktery-crm-je-nejlepsi-v-roce-2022/#more-8383>
- [51] Salesforce – Sales Cloud a jeho možnosti [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://www.anodius.com/cs/salesforce-sales-cloud-jeho-moznosti/>
- [52] Raynet: Nejoblíbenější cloudové CRM v ČR [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://www.anodius.com/cs/salesforce-sales-cloud-jeho-moznosti/>
- [53] 14 Výhody a nevýhody aplikace Microsoft Dynamics CRM [online]. Praha: ObchodníRady, 2022 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://obchodnirady.cz/14-vyhody-a-nevyhody-aplikace-microsoft-dynamics-crm/>

- [54] 6 Reasons to Use Microsoft Dynamics 365 Customer Insights [online]. HSO, 2020 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.crmsoftwareblog.com/2020/01/6-reasons-to-use-microsoft-dynamics-365-customer-insights/>
- [55] Free CRM Software With Something for Everyone [online]. HubSpot, 2022 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://www.hubspot.com/products/crm>
- [56] FIALA, Petr, Miroslav MAŇAS a Josef JABLONSKÝ. *Vícekritériální rozhodování*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-748-7.
- [57] FIALA, Petr. *Modely a metody rozhodování*. 2., přeprac. vyd. V Praze: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1345-4.
- [58] FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
- [59] FOTR, Jiří, Jiří DĚDINA a Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. Vyd. 2., upr. a rozš. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-20-3.
- [60] KŘUPKA, Jiří, Miloslava KAŠPAROVÁ a Renáta MÁCHOVÁ. *Rozhodovací procesy* [online]. Univerzita Pardubice: Fakulta ekonomicko-správní, 2012 [cit. 2022-04-10]. ISBN 978-80-7395-478-9. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1157600-Jiri-krupka-miloslava-kasparova-renata-machova.html>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Výpočet Saatyho metody

Příloha B – Výpočet metodou TOPSIS

Příloha C – Srovnání ohodnocení kritérií Saatyho metodou a metodou pořadí.

PŘÍLOHA A – Výpočet Saatyho metody

Výpočet indexu konzistence CR pro matici stanovení vah kritérií

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - m)}{(m-1)} = \frac{(5,2375-5)}{(5-1)} = 0,0594$$

$$RI = 1,12$$

$$CR = 0,053 \leq 0,1$$

Dílčí ohodnocení variant vzhledem ke kritériu K1

| K1 | SalesForce | Raynet | MS Dynamics | HubSpot CRM | Geometrický průměr bi | Výsledné váhy vi |
|---------------|------------|--------|-------------|-------------|-----------------------|------------------|
| SalesForce | 1 | 1/9 | 1/3 | 1/9 | 0,253 | 0,040 |
| Raynet | 9 | 1 | 7 | 1 | 2,817 | 0,441 |
| MS Dynamics | 3 | 1/7 | 1 | 1/7 | 0,497 | 0,078 |
| HubSpot | 9 | 1 | 7 | 1 | 2,817 | 0,441 |
| Součet | | | | | 6,385 | 1,000 |

Výpočet indexu konzistence CI pro matici K1

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - m)}{(m-1)} = \frac{(4,091-4)}{(4-1)} = 0,0303$$

$$RI = 0,9$$

$$CR = 0,0337 \leq 0,1$$

Dílčí ohodnocení variant vzhledem ke kritériu K2

| K2 | SalesForce | Raynet | MS Dynamics | HubSpot CRM | Geometrický průměr bi | Výsledné váhy vi |
|---------------|------------|--------|-------------|-------------|-----------------------|------------------|
| SalesForce | 1 | 1/7 | 1/5 | 1/7 | 0,253 | 0,047 |
| Raynet | 7 | 1 | 3 | 1 | 2,141 | 0,397 |
| MS Dynamics | 5 | 1/3 | 1 | 1/3 | 0,863 | 0,160 |
| HubSpot | 7 | 1 | 3 | 1 | 2,141 | 0,397 |
| Součet | | | | | 5,397 | 1,000 |

Výpočet indexu konzistence CI pro matici K2

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - m)}{(m-1)} = \frac{(4,0735-4)}{(4-1)} = 0,0245$$

$$RI = 0,9$$

$$CR = 0,0272 \leq 0,1$$

Dílčí ohodnocení variant vzhledem ke kritériu K3

| K3 | SalesForce | Raynet | MS Dynamics | HubSpot CRM | Geometrický průměr bi | Výsledné váhy vi |
|---------------|------------|--------|-------------|-------------|-----------------------|------------------|
| SalesForce | 1 | 1/7 | 1/5 | 1/3 | 0,312 | 0,055 |
| Raynet | 7 | 1 | 3 | 5 | 3,201 | 0,564 |
| MS Dynamics | 5 | 1/3 | 1 | 3 | 1,495 | 0,263 |
| HubSpot | 3 | 1/5 | 1/3 | 1 | 0,669 | 0,118 |
| Součet | | | | | 5,678 | 1,000 |

Výpočet indexu konzistence CI pro matici K3

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - m)}{(m-1)} = \frac{(4,117-4)}{(4-1)} = 0,039$$

$$RI = 0,9$$

$$CR = 0,0433 \leq 0,1$$

Dílčí ohodnocení variant vzhledem ke kritériu K4

| K4 | SalesForce | Raynet | MS Dynamics | HubSpot CRM | Geometrický průměr bi | Výsledné váhy vi |
|---------------|------------|--------|-------------|-------------|-----------------------|------------------|
| SalesForce | 1 | 1/9 | 1/7 | 1/7 | 0,218 | 0,038 |
| Raynet | 9 | 1 | 3 | 3 | 3,000 | 0,527 |
| MS Dynamics | 7 | 1/3 | 1 | 1 | 1,236 | 0,217 |
| HubSpot | 7 | 1/3 | 1 | 1 | 1,236 | 0,217 |
| Součet | | | | | 5,690 | 1,000 |

Výpočet indexu konzistence CI pro matici K4

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - m)}{(m-1)} = \frac{(4,091-4)}{(4-1)} = 0,0303$$

$$RI = 0,9$$

$$CR = 0,0337 \leq 0,1$$

Dílčí ohodnocení variant vzhledem ke kritériu K5

| K5 | SalesForce | Raynet | MS Dynamics | HubSpot CRM | Geometrický průměr bi | Výsledné váhy vi |
|---------------|------------|--------|-------------|-------------|-----------------------|------------------|
| SalesForce | 1 | 3 | 3 | 5 | 2,590 | 0,520 |
| Raynet | 1/3 | 1 | 1 | 3 | 1,000 | 0,201 |
| MS Dynamics | 1/3 | 1 | 1 | 3 | 1,000 | 0,201 |
| HubSpot | 1/5 | 1/3 | 1/3 | 1 | 0,386 | 0,078 |
| Součet | | | | | 4,976 | 1,000 |

Výpočet indexu konzistence CI pro matici K5

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - m)}{(m-1)} = \frac{(4,0435-4)}{(4-1)} = 0,0145$$

$$RI = 0,9$$

$$CR = 0,0161 \leq 0,1$$

PŘÍLOHA B – Výpočet metody TOPSIS

Matice R

| | | | | | |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Matice R = | 0,7310 | 0,2879 | 0,2343 | 0,1552 | 0,6305 |
| | 0,2820 | 0,5759 | 0,7028 | 0,6209 | 0,4729 |
| | 0,5813 | 0,5039 | 0,5466 | 0,5433 | 0,4729 |
| | 0,2195 | 0,5759 | 0,3904 | 0,5433 | 0,3941 |

Matice W

| | | | | | |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Matice W = | 0,1462 | 0,0192 | 0,0312 | 0,0414 | 0,2102 |
| | 0,0564 | 0,0384 | 0,0937 | 0,1656 | 0,1576 |
| | 0,1163 | 0,0336 | 0,0729 | 0,1449 | 0,1576 |
| | 0,0439 | 0,0384 | 0,0521 | 0,1449 | 0,1314 |

Ideální varianta $H_j = \max_i w_{ij}$

| | |
|-----|--------|
| HF1 | 0,1462 |
| HF2 | 0,0384 |
| HF3 | 0,0937 |
| HF4 | 0,1656 |
| HF5 | 0,2102 |

Bazální varianta $D_j = \min_i w_{ij}$

| | |
|-----|--------|
| DF1 | 0,0439 |
| DF2 | 0,0192 |
| DF3 | 0,0312 |
| DF4 | 0,0414 |
| DF5 | 0,1314 |

Vzdálenost od ideální varianty d_i^+

| | SalesForce | Raynet | MS Dynamics | HubSpot CRM | SalesForce | d_i^+ |
|-------------|------------|--------|-------------|-------------|------------|---------------|
| SalesForce | 0,0000 | 0,0004 | 0,0039 | 0,0154 | 0,0000 | 0,0197 |
| Raynet | 0,0081 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0020 | 0,0028 | 0,0128 |
| MS Dynamics | 0,0009 | 0,0000 | 0,0004 | 0,0210 | 0,0028 | 0,0251 |
| HubSpot | 0,0105 | 0,0000 | 0,0017 | 0,0210 | 0,0062 | 0,0394 |

Vzdáleností od bazální varianty d_i^-

| | SalesForce | Raynet | MS Dynamics | HubSpot CRM | SalesForce | d_i^- |
|-------------|------------|--------|-------------|-------------|------------|---------------|
| SalesForce | 0,0105 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0062 | 0,0167 |
| Raynet | 0,0002 | 0,0004 | 0,0039 | 0,0154 | 0,0007 | 0,0205 |
| MS Dynamics | 0,0052 | 0,0002 | 0,0017 | 0,0107 | 0,0007 | 0,0186 |
| HubSpot | 0,0000 | 0,0004 | 0,0004 | 0,0107 | 0,0000 | 0,0115 |

PŘÍLOHA C – Srovnání ohodnocení kritérií Saatyho metodou a metodou pořadí

Srovnání ohodnocení kritérií Saatyho metodou a metodou pořadí

