

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**CRM ve vybraném podniku**

**CRM in the chosen company**

Bc. Andrea Klementová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„CRM ve vybraném podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24. 4. 2022

*Andrea Klementová*

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>5</b>
<b>1 Řízení vztahů se zákazníky</b>	<b>7</b>
1.1 Charakteristika CRM	7
1.2 Orientace na zákazníka	9
1.3 Cíl CRM	12
1.4 Přínosy CRM	14
<b>2 Systémy CRM</b>	<b>20</b>
2.1 Struktura CRM	20
2.2 Oblasti CRM	22
2.3 Provázanost informačních systémů	24
<b>3 Proces implementace CRM</b>	<b>27</b>
<b>4 Představení společnosti</b>	<b>31</b>
4.1 Mise	31
4.2 Vize	32
4.3 Cíle společnosti	32
4.4 Rozhodnutí o implementaci CRM	34
4.5 Interní analýza podniku	35
4.6 Vytvoření klíčových procesů pro zajištění úspěchu projektu	37
<b>5 Finanční plánování</b>	<b>40</b>
5.1 Plán tržeb	40
5.2 Plán výkonů	41
5.3 Plán osobního ohodnocení	41
5.4 Citlivostní analýza	42
<b>6 Časový plán</b>	<b>44</b>
<b>7 Analýza rizik</b>	<b>47</b>
7.1 Vysoké riziko	51
7.2 Střední riziko	52
7.3 Nízké riziko	53
<b>8 Analýza konkurence dodavatelů CRM systémů</b>	<b>55</b>
<b>9 Proces implementace CRM do podniku</b>	<b>58</b>
9.1 Sestavení požadavků pro výběr vhodného systému	58
9.2 Sběr informací a očekávání ze strany zákazníka	61
9.3 Seznámení s finálním produktem	62

9.4 Uzavření smlouvy a spuštění implementace	63
9.5 Implementované nástroje CRM	64
<b>10 Navrhované metriky pro měření efektivity implementace CRM</b>	<b>66</b>
<b>Závěr</b>	<b>72</b>
<b>Seznam použitých zdrojů</b>	<b>74</b>
<b>Seznam tabulek</b>	<b>77</b>
<b>Seznam obrázků</b>	<b>78</b>
<b>Seznam použitých zkratk</b>	<b>79</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>80</b>
<b>Přílohy</b>	
<b>Abstrakt</b>	
<b>Abstract</b>	

# Úvod

Jamali, Mehrabadi & Pouri (2017) uvádí, že úspěšné řízení vztahů se zákazníky je jednou z hlavních konkurenčních výhod, které mohou organizace využívat a zabránit tak ztrátám zákazníků, kteří by přecházeli k jiným konkurenčním podnikům. Cílem diplomové práce je prezentovat proces implementace CRM ve vybraném podniku. Implementace systému pro řízení vztahů se zákazníky je velmi komplexní a náročný proces. Vysoké nároky jsou kladeny nejen na kvalitní lidské zdroje, ale především na celou společnost jako celek a každé její oddělení, kterého se zavádění nového systému jakýmkoliv způsobem dotkne.

Práce je rozdělena na dvě části, z nichž první část se věnuje teoretickému popisu CRM systémů – k čemu slouží, jaké přínosy jejich implementace do podniku přinášejí a s jakými překážkami se v rámci zavádění systémů podnik a jeho zaměstnanci setkávají. V rámci této kapitoly jsou také představeny druhy systémů CRM a jejich struktura v souvislosti s nástroji, které tyto systémy využívají. Důležitým aspektem spuštění nových systémů, vycházejících z již existujících databází podniku, je provázanost všech doposud využívaných informačních technologií s nově implementovanými systémy a databázemi. Závěr teoretické části této práce se věnuje jednotlivým krokům implementace CRM systému a stručně popisuje jednotlivé fáze, kterými si projekt v rámci zavádění nových systémů prochází.

Praktická část diplomové práce je tedy zaměřena na proces implementace CRM systému do společnosti Alfa s.r.o. V úvodu této druhé části práce je představena společnost, ve které bude implementace systému probíhat, její mise, vize a stanovené strategické i krátkodobé cíle. Ze stanovených cílů vychází rozhodnutí o implementaci systému pro řízení vztahů se zákazníky. Je sestavena interní analýza pro určení jeho silných a slabých stránek, potenciálních budoucích rizik a přínosů, které mohou projekt ovlivnit.

Dále je provedena finanční analýza společnosti, která navazuje na stanovené strategické cíle a obsahuje plán tržeb, výkonů, osobního ohodnocení zaměstnanců a citlivostní analýzu. Z této analýzy je identifikováno, co je největším rizikem, které může projekt zásadně ovlivnit a jaká přijmout opatření na jeho minimalizace nebo úplné vyhnutí.

V další kapitole jsou sestaveny jednotlivé plány, které jsou nezbytné pro průběh jakéhokoliv projektu a tím je finanční plánování, časový plán a analýza rizik. Z těchto plánů poté vychází vlastní průběh projektu, tedy vlastní implementace systému pro řízení vztahů se zákazníky do podniku Alfa s.r.o. a jsou navrženy metriky pro měření efektivity implementace CRM systému.

# 1 Řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky je jednou z nejrychleji rostoucích obchodních praktik v dnešním prostředí (Raman, Wittmann & Rauseo, 2006). Zrychlující se globální sdílení všech dostupných informací, zdrojů a komunikace dostupná v reálném čase, vede ke sdružování lidí po celém světě do globálních vesnic, které jsou neomezené svým počtem. Pro firmy soustředící se ať už na spotřebitelské B2C nebo obchodní a průmyslové B2B trhy vznikají stále nové výzvy s řízením jejich podnikání a v péči o zákazníky.

V dnešním prostředí každodenně velmi úzce propojeným s obrovským množstvím internetové komunikace není jednoduché se orientovat a zajistit optimální rozhodování ať už v osobním nebo pracovním životě. (Chlebovský, 2017) Hommerová se o tomto pokroku ve vývoji počítačů, telekomunikační techniky a informačních technologiích a o jejich nezadržitelně rychlém vývoji a implementaci do denních aktivit každého zákazníka, obchodníka a společností jako takových, zmiňuje ve své publikaci CRM v podnikových procesech (2012, s. 9), kdy o této době hovoří jako o „novém hospodářství, nové ekonomice“.

## 1.1 Charakteristika CRM

Cílem společností je nejenom zákazníky získávat, ale poté je velmi důležité si je udržet. Tento životní cyklus zákazníka se stále více dostává do popředí strategií jednotlivých firem a podniků. Customer lifetime value neboli životní hodnota zákazníka je nejefektivnější a dlouhodobě nejudržitelnější růstovou strategií. Aplikace pro řízení vztahů se zákazníky pomáhají firmám poznávat své zákazníky, analyzovat jejich chování, potřeby, priority a odhadovat jejich rozhodnutí v budoucnosti a snažit se je ovlivnit ve prospěch organizace. (Tvrdíková, 2008)

Globalizace obchodu se projevuje na třech úrovních: zákazník – obchod – výroba. Tyto úrovně se vzájemně ovlivňují díky množství vztahů, které mezi sebou mají. Základními a dominantními vztahy je vliv zákazníka na obchod a vzájemný vztah mezi obchodem a výrobou. Dominance zákazníka spočívá především v jeho možnosti volby o tom co, kde a za kolik chce nakoupit. V tržním hospodářství nemá problém s nedostatkem zboží nebo malou nabídkou za strany obchodníka. (Hommerová, 2012, s. 9)

Konkrétní definice systémů pro řízení vztahů se zákazníky, dále jen CRM z anglického customer relationship management, se u jednotlivých autorů mění a každý na ně pohlíží z jiného úhlu pohledu. Neexistuje jednoznačná definice, což znamená, že přesná specifikace procesů řízení vztahů se zákazníky není jednoduchá.

Poměrně detailní popis definice CRM uvádí Lošťáková (2009): „Diferencované řízení vztahů se zákazníky (CRM) umožňuje lepší poznání zejména klíčových zákazníků a spotřebitelů, pochopení jejich jednání, potřeb a požadavků i definování vhodných aktivit, vedoucích k udržení těchto zákazníků. CRM je proces neustálého shromažďování údajů ze všech míst kontaktů se zákazníky a jejich následná transformace do podoby strategických znalostí pro vybudování dlouhodobého ziskového vztahu s klíčovými zákazníky. CRM pomáhá firmám vytvořit více profitabilní vztah se zákazníky a snížit operativní náklady. ... Díky CRM mohou organizace zkrátit prodejní cyklus a zvýšit klíčové ukazatele výkonu.“

Oproti tomu volnou definici řízení vztahů se zákazníky nacházíme u Šaška (2010): „Řízení vztahů se zákazníky je tvořeno řadou navazujících aktivit (činností), směřujících k identifikaci (personalizaci), získávání a dlouhodobé stabilizaci vybraných zákazníků, nastavení systému péče o tyto zákazníky, s cílem efektivního rozvoje jejich hodnototvorného procesu a profitu (hodnoty) pro obě strany.“

Spolu s Tvrdíkovou (2008) se v základní definici poměrně shodují: “CRM lze definovat jako formu a způsob chování organizace ve vztahu k zákazníkovi. Jde o strategii zaměřenou na uspokojování potřeb zákazníka. Nejedná se o automatizaci firemních procesů a transakcí, ale o schopnost pružně reagovat na stále se měnící konkurenční prostředí ve vztahu k zákazníkům.”

Z výše zmíněných definic různých autorů a názorů mnoha manažerů vyplývá, že jde především o nápravu procesů ve vztahu firmy se svými zákazníky a jedná se o velmi komplexní záležitost, která by měla být v souladu se stanovenými cíli společnosti. (Tvrdíková, 2008)

Hommerová ve své publikaci CRM v podnikových procesech (2012, s. 13) dodává, že CRM systém je souborem hardwarových a softwarových technologií a nástrojů, které odpovídají celkové strategii firmy a pomáhají k jejímu naplnění. Jejich využití pomáhá poznat zákazníky



společnosti, vede k posílení a udržení jejich loajality a zvyšování zájmu o produkty a služby nabízené konkrétní společností. K těmto procesům, analýzám a cílenému ovlivňování chování zákazníka jsou využívány existující provozní systémy, z nichž jsou čerpána potřebná data.

Pokud se organizace rozhodne pro implementaci takového systému, je velmi důležité zvolit vhodnou variantu technické podpory s efektivním využitím těchto procesů. Vybrané řešení je potom nezbytné integrovat s již existujícím informačním systémem, který společnost využívá. Jen tak mohou být podpořeny všechny podnikatelské aktivity firmy. (Tvrdíková, 2008)

## **1.2 Orientace na zákazníka**

Měřit přínosy zákazníků na celkové výsledky podnikání je složité, protože je poměrně těžké oddělit je od celkových aktivit společnosti, které mají dopad na její hospodaření. Síla vztahu se zákazníkem a jeho loajalita jsou však data podložena mnoha výzkumy, která jasně prokazují, že silný vztah se zákazníkem přináší společnosti významný prospěch. (Lehtinen, 2007)

Věrnost zákazníků, jejich dlouhodobý vztah k organizaci a podíl výdajů těchto zákazníků na produkty organizace jsou vypovídajícím ukazatelem, jak společnosti hodnotí tento vztah. Tato customer lifetime value je vyjádřena jako průměrná hodnota tržeb od zákazníka z určitého segmentu zákazníků za dobu, kterou průměrně trvá vztah zákazníků z tohoto segmentu s firmou dodavatele. (Hommerová, 2021, s. 25)

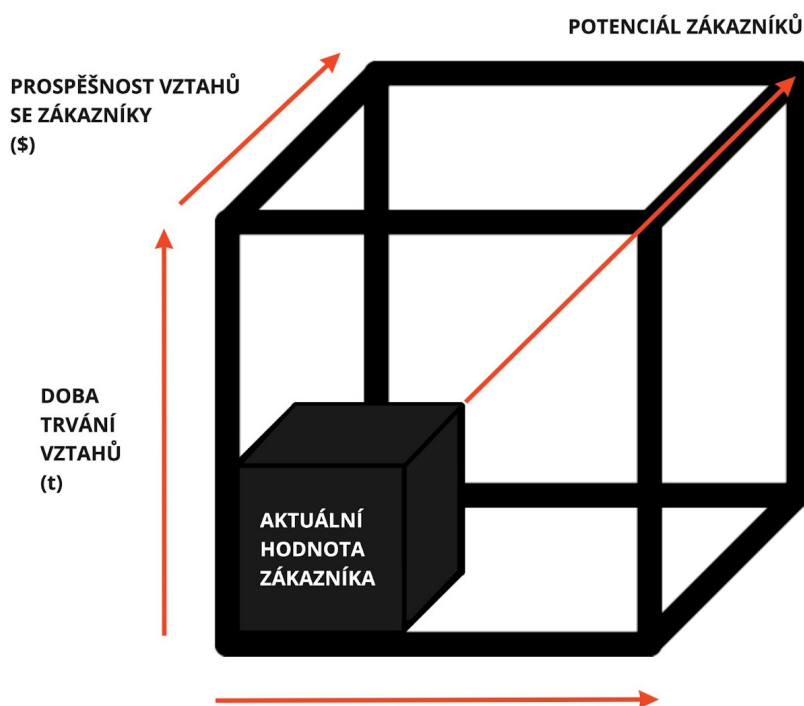
Lehtinen (2007) ve své publikaci odpovídá na otázky proč je tento vztah se zákazníkem tolik důležitý a pojímá jej ze dvou různých úhlů pohledu. První je zaměřen především na vztah organizace a zákazníka. Pevný vztah se zákazníkem přispívá ke zvýšení podílu na trhu, zákazníci dělají větší nákupy s vyššími cenami. Dobrá pověst společnosti šířená samotnými zákazníky přitahuje zákazníky další a dochází ke změně jejich chování v upřednostňování společností. Vybudovaný silný vztah komplikuje nebo dokonce neumožňuje vstup na trh jiným dodavatelům. Celkovou životnost zákazníka podporuje a prodlužuje nižší rychlost obměny položek v zákaznické databázi a příležitost křížového prodeje mezi různými zákaznickými skupinami.

Druhý úhel pohledu bere v úvahu nezbytné nákladové položky týkající se podnikatelské činnosti. Mezi předpokládané dopady ztráty zákazníka se řadí úbytek budoucího cash-flow. Proces získání nového zákazníka je nákladnější než udržení a péče o zákazníka stávajícího.

Negativní zkušenosti se službami nebo produkty společnosti se šíří mnohem rychleji než kladné hodnocení a 75 % zákazníků informuje své okolí o změně dodavatele. (Lehtinen, 2007)

Cílem zavedení CRM do podniku je přechod od jednorázové transakce k vybudování dlouhodobého vztahu mezi dodavatelem a zákazníkem. Výsledek takového vztahu je zobrazen na obrázku č. 1 kde lze pozorovat potenciál rostoucí hodnoty zákazníků. (Wessling, 2002, s. 25)

Obr. 1: Hodnota vztahů se zákazníky



Zdroj: Vlastní zpracování dle Wesslinga (2002), 2022

Implementace nových technologií do společnosti založené na starých informačních systémech se zastaralými přístupy k inovativním krokům však není spásná, a naopak ze společnosti udělá nefunkční celek s vyššími provozními náklady. Proto by podniky neměly investovat

do nových konceptů pro řízení vztahů se zákazníky dříve, než projdou reorganizací a změní se na podniky se zaměřením na zákazníka. (Kozák, 2011)

„Klíčový aspekt CRM je vytvoření takového vztahu se zákazníkem, který bude silný a přinese podniku co nejvyšší hodnotu” tvrdí Lehtinen (2007, s. 87) a své tvrzení opírá o případovou studii a výzkum efektivity vztahů se zákazníkem ve společnosti Credit Suisse First Boston. Společnost se věnuje investičním aktivitám a nabízí své služby po celém světě. Zabývá se prodejem, nákupem, zprostředkováním a tvorbou trhu, a to se zaměřením na makléře, obchodování s akcemi a jiným finančním kapitálem. Oddělení výpočetní techniky poskytuje služby zákazníkům a umožňuje zasílání pokynů elektronickou formou. Lehtinen (2007) hledal odpovědi na to, zda toto online spojení se zákazníkem bez přítomnosti lidského kontaktu neohrožuje vzájemné vztahy a kvalitu spolupráce. Výsledkem jeho výzkumu bylo zjištění, že jakýkoliv styk se zákazníkem je rozdělen do dvou následujících částí.

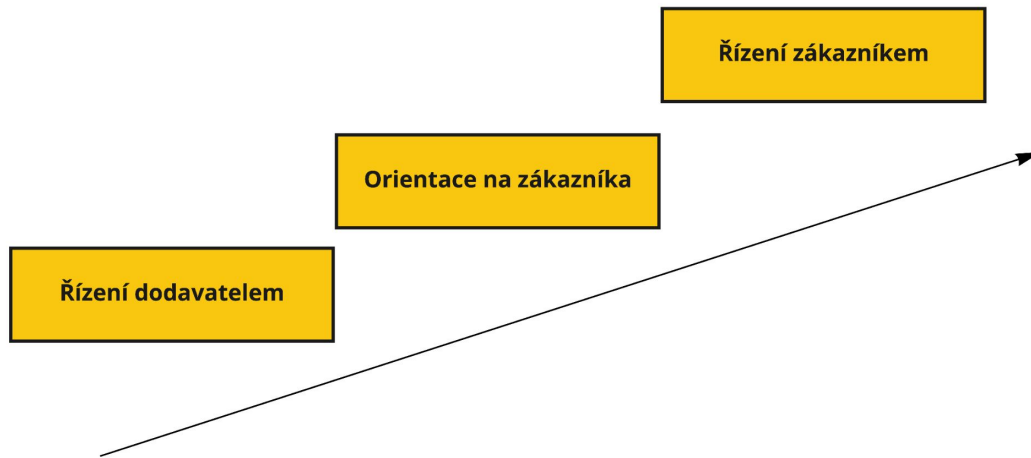
V první části je nejdůležitějším faktorem intenzivní interakce mezi zákazníkem a makléřem. Je důležité sdílení kvalitních informací v dostatečném rozsahu a vyžaduje vysokou úroveň dovedností a intenzivní práce se zákazníkem. Oproti tomu v druhé části vztahu se vyžaduje vysoký stupeň důvěrnosti, je kladen důraz na rychlost a efektivní vyřízení všech zadaných pokynů ze strany zákazníka. Cílem společnosti je v takovém styku minimalizovat náklady, najít co nejefektivnější řešení s co nejlepšími hospodářskými výsledky. S elektronickými transakcemi zadanými do systému a vyřizovanými automaticky se naplňují výše zmíněná očekávání, snižuje se počet lidí potřebných pro obsluhu zákazníků a zvyšuje se rychlost, se kterou jsou požadavky vyřizovány. To vše přispívá k tomu, že je dostatek prostoru a financí na péči o kvalitu vztahu se zákazníkem. (Lehtinen, 2007)

V rámci CRM je společnost schopna spravovat data o zákaznících, identifikovat je a následně zpracovávat získané informace. Je nutné nastavení strategie:

- jaká data jsou potřeba,
- za jakým účelem budou získávána
- a jak budou využita. (Tvrđíková, 2008)

Na obrázku č. 2 je zobrazen vývoj vztahů k zákazníkům.

Obr. 2: Vývoj vztahů k zákazníkům



Zdroj: Vlastní zpracování dle Tvrdíkové (2008), 2022

Hlavním cílem CRM systémů je sbírat data a informace, které jsou nutné nebo budou užitečné konkrétnímu podnikatelskému subjektu pro efektivní řízení společnosti a případnou změnu podnikatelských aktivit. (Tvrdíková, 2008)

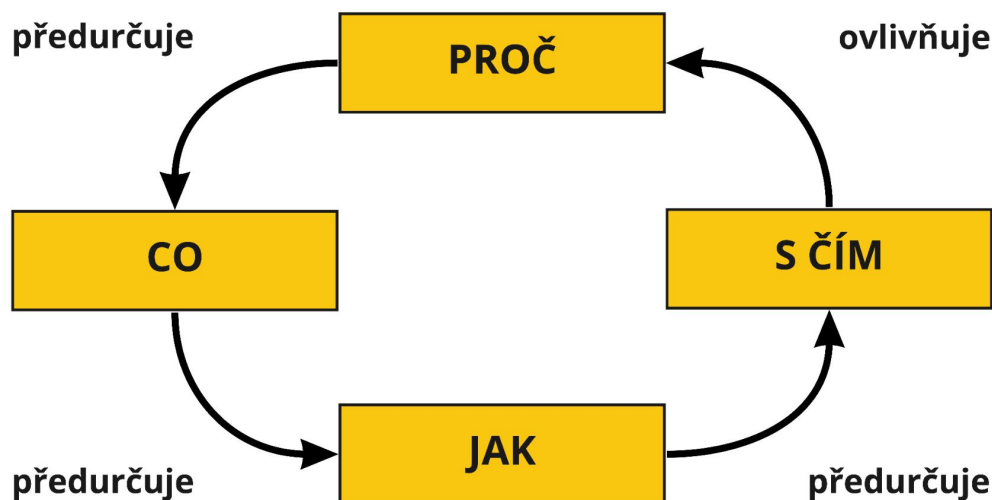
Dále získané informace o klientech umožňují společnosti pochopit způsob jejich přemýšlení, porozumět jejich chování a případně jej předpovídat na základě:

- analýzy dat v minulosti
- výnosnosti jednotlivých klientů
- a jejich nákladovosti ke spotřebě. (Tvrdíková, 2008)

### 1.3 Cíl CRM

Základem úspěšné implementace jakéhokoliv CRM systému je připravit společnost a její zaměstnance na přicházející změny a dostatečně jednotlivé kroky v rámci celé společnosti komunikovat. Na obrázku č. 3 je představena filozofie CRM, kterou ve své publikaci uvádí Kozák (2011).

Obr. 3: Filozofie přístupu k CRM



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kozáka (2011), 2022

- **PROČ?** – Odpovídá na otázku, proč je systém implementován a zaváděn. Je důležité mít před samotným spuštěním projektu jasně definované cíle, které odpovídají strategii podniku a jejímu finančnímu řízení.
- **CO?** – Říká, co musí být zákazníkům nabídnuto, aby byly uspokojeny jejich potřeby a jimi vytvořená poptávka. Je důležité znát jejich požadavky a jasně definovat zákaznické skupiny, produkty, segmenty, konkurenci a dodavatele.
- **JAK?** – Společnost musí stanovit své klíčové procesy, do kterých bude soustředit maximum svého úsilí – nejen finančních, ale i provozních zdrojů, aby tyto procesy byly na nejvyšší možné úrovni. Jen tak je možné dosáhnout spokojenosti zákazníka.
- **S ČÍM?** – Jaké jsou zdroje potřebné k realizaci klíčových procesů? Pro zvládnutí těchto pracovních postupů je důležité mít stanovené požadavky na zaměstnance – vzdělání, zkušenosti, výrobní postupy, použité technologie a informační systémy a snažit se o dosažení potřebné kvality v rámci minimalizace nákladů. (Kozák, 2011)

CRM musí být zpracováno a implementováno do podniku v úzké souvislosti s podnikovou strategií, s jeho prioritami a s ohledem na vnější prostředí podniku. Jeho cílem je zlepšit interakci mezi podnikem a zákazníky nebo zájemci o zboží, produkty nebo služby. To vše je nutné jasně definovat stanovenými a dobře měřitelnými veličinami, které procházejí celým životním cyklem zákazníka. Mezi tyto veličiny patří akvizice zákazníků (efektivní získávání nových zákazníků), retence zákazníků (další rozvoj vztahů, jejich udržení a zvyšování zájmu o nabízený produkt nebo službu) a zabránění jejich odchodu. (Hommerová, 2012, s. 22)

## **1.4 Přínosy CRM**

Hlavním problémem, se kterým se společnosti setkávají je, že se informace získané o zákaznících nacházejí nashromážděné někde v podniku, kdy o nich nemá nikdo ze zaměstnanců nebo odpovědných osob jasný přehled a z toho důvodu nejsou ani k dispozici tam, kde je to nutně zapotřebí. Tím dochází k přerušení sledu interakcí mezi podnikem a zákazníkem. (Wessling, 2002, s. 19)

Informační technologie jsou základními stavebními kameny pro implementaci CRM systému pro řízení vztahů se zákazníky. Technologie umožňuje obrovské zrychlení transakčních výkonů, obsluhu velkého množství zákazníků, a to i v rámci jejich individuálních požadavků. Velké množství transakcí, ať už v dodavatelsko – odběratelských vztazích nebo vztazích se státními aparáty, probíhá elektronickou formou a do budoucna je dle publikace Kozáka (2011) předpoklad pro ještě vyšší nárůst množství těchto styků bez nutnosti lidského kontaktu.

Implementace CRM s sebou přináší mnoho výhod, mezi které patří:

- Vývoj produktu na základě aktuálních potřeb zákazníka.
- Zvýšení spokojenosti zákazníků a snížení jejich fluktuace a přechodu ke konkurenci.
- Schopnost lépe prodávat produkty a služby a zároveň u těchto nabízených komodit zvyšovat jejich kvalitu.
- Optimalizace nákladů na komunikaci mezi firmou a zákazníkem a zároveň volba nejvhodnějšího komunikačního nástroje. (Kozák, 2011)

Použití CRM musí přinášet podniku výhody a tyto výhody znamenají především zvýšení stávajícího obratu a zisku. Měřitelné výhody a celkový efekt vycházející z implementace systému se projeví až po určité době od jeho spuštění. Podle Kozáka (2011) však existují i přínosy, které se objeví bezprostředně po zavedení systému.

- **Bezproblémový průběh obchodních procesů.**

Jednotná databáze získaných informací o zákaznících umožňuje zrychlení komunikace a efektivnější řešení problémů mezi jednotlivými úseky v organizaci. CRM spojuje oblast marketingu, odbytu a služeb pomocí nově nastavených procesů za využití informačních technologií. Tyto technologie jsou však neustále přizpůsobovány požadavkům zákazníků, procesy ve společnosti jsou zeštíhlovány, dochází k omezení obchodních postupů jen na ty, které přináší nejvyšší hodnotu pro zákazníka. S tím související pokles nákladů se uvádí jako pozitivní dopad, jenž nebyl stanoven primárním cílem. K poklesu nákladů dochází ve vztahu k řízení procesů souvisejících se získáváním nových zákazníků a vytvářením nových vazeb. (Kozák, 2011) V publikaci SCN Education (2013) je také uvedeno velmi zajímavé číslo související s náklady na získávání a udržení stávajících zákazníků, kdy akvizice nového zákazníka je 5x dražší než udržení zákazníka stávajícího.

- **Více individuálních kontaktů se zákazníky.**

S využitím klasických marketingových nástrojů není problém dosáhnout velkého množství kontaktů se zákazníky nebo vyhledávat nové potenciální klienty. Vytvoření individuální vazby s těmito klienty je však výzvou. Tyto vazby by měly vést k uspokojení požadavků a postupně až k jejich překonání. Díky přínosům, které nabízí využití CRM systémů jako jsou call-centra, prodej po telefonu, webové stránky, automatizace prodeje a e-marketing, je daleko snazší dosáhnout individuálního přístupu k zákazníkům a splnit jejich očekávání. Zároveň to s sebou přináší možnost obslužení daleko většího množství zákazníků v podstatně kratším čase. (Kozák, 2011) Dobrý dialog mezi zákazníkem a dodavatelem, kdy jsou obě strany spokojeni s jeho průběhem a informacemi v něm obsaženými, má pozitivní dopad na vzájemný vztah a jeho budování. (Peelen, 2005)

- **Více času na zákazníka.**

Dochází k časové úspoře v rámci stávajících a neměnných podmínek. Nejde tedy o navyšování počtu zaměstnanců pro obsluhu většího množství zákazníků, ale jde o efektivní využití investovaného času do implementovaných procesů a zvyšování kvality v kontaktu se zákazníkem. (Kozák, 2011)

- **Odlišení se od konkurence.**

Poznání zákazníků společnosti je zásadní pro vybudování dlouhodobého vztahu a možnosti vyhovět všem jejich požadavkům. (Peelen, 2005) V malých, středních, ale i v podnicích operujících na globálních trzích, pomáhá CRM odlišit se od konkurence. V rámci své komunikace a budování vztahu se zákazníkem je společnost schopna odlišit se a nabídnout zákazníkovi mnohem lepší služby. Nejde jen o implementaci softwaru, ale jde o celkovou změnu postoje organizace. (Kozák, 2011)

- **Vylepšení image.**

Individuální přístup a splnění očekávání ze strany zákazníka – to jsou výsledky úspěšně implementovaného systému pro řízení vztahů se zákazníky a s ním spojené reorganizace společnosti. Spokojenost zákazníků vede k šeptandě mezi lidmi a šíření dobré pověsti společnosti, které budou chtít využít i další klienti. Vznikající důvěra je základním stavebním kamenem pro pevný a dlouhodobý vztah se zákazníkem v rámci něž se buduje jeho loajalita ke společnosti. Důvěra je v dlouhodobém horizontu mnohem důležitější než krátkodobé zvyšování obrátu. (Kozák, 2011) CRM systémy se primárně zaměřují na budování těchto dlouhodobých vztahů, které budou schopné přežít i výskyt problémů či krátkodobé nespokojenosti. (Henneberg, 2006)

- **Přístup k informacím v reálném čase.**

Dnešní doba klade důraz především na rychlost a efektivitu a tomu je třeba přizpůsobit i všechny procesy ve společnosti. Přístup k informacím v reálném čase je v dnešním světě ekonomiky zásadní podmínkou pro přežití firmy a dobré orientace managementu. Informace se mohou týkat zpětné vazby zákazníků, výsledků získání nových klientů, prodejů, využití webových stránek, vyhodnocování dotazníků atd. Díky CRM mají všechna oddělení



dostatečné a včasné informace vždy k dispozici a můžou na základě těchto dat provádět efektivní řízení a přijímat opatření na základě změn na trhu. (Kozák, 2011)

- **Spolehlivé a rychlé předpovědi.**

Díky průběžně získaným informacím mají všichni oprávnění pracovníci možnost přístupu k nejaktuálnějším datům. Jakoukoli změnu systém zaregistruje, okamžitě upozorní odpovědné pracovníky na tuto skutečnost a poskytuje potřebné informace. Díky tomu má management přístup ke stále aktuálním informacím a na jejich základě se může rozhodovat. (Kozák, 2011; SCN Education, 2013)

- **Komunikace mezi jednotlivými odděleními.**

Efektivní komunikace mezi jednotlivými týmy a různými odděleními pomáhá vyšší výkonnosti společnosti jako celku a minimalizaci časových prodlev v rámci předávání důležitých informací. Klíčovým faktorem jsou zde především zaměstnanci pohybující se v odděleních odbytu, marketingu a služeb. Je třeba se zaměřit na jejich dostatečné proškolení, vysvětlit jim přínosy CRM a důvody, proč se k jeho zavedení management společnosti rozhodl. K vysvětlení nových postupů a spuštění nových procesů je potřeba dostatečné množství času, neboť způsob, jakým bude systém pro řízení vztahů se zákazníky využíván zaměstnanci je velmi podstatný. Mezi hlavní přínosy patří např. sdílení stejného přístupu do databáze zahrnující celý životní cyklus zákazníka. (Kozák, 2011)

- **Nárůst efektivity týmové práce.**

Přístup ke všem potřebným informacím v reálném čase zvyšuje efektivitu všech pracovních týmů napříč odděleními. Výsledky marketingové kampaně, jako je například odpověď na dotazník, může být ihned využita v oddělení odbytu a plánování dalších prodejních akcí. Mezitím může být například připraveno speciální řešení pro respondenty dotazníku a na pozadí všech aktivit mohou být neustále vyhledávány nové kontakty pro tuto samotnou marketingovou kampaň. (Kozák, 2011) Jak uvádí McNally (2007) zákaznický orientovaný přístup má skvělý dopad na samotné zaměstnance, kteří jsou motivovanější a výkonnější a mají lepší pocit z odvedené práce.

- **Růst motivace pracovníků.**

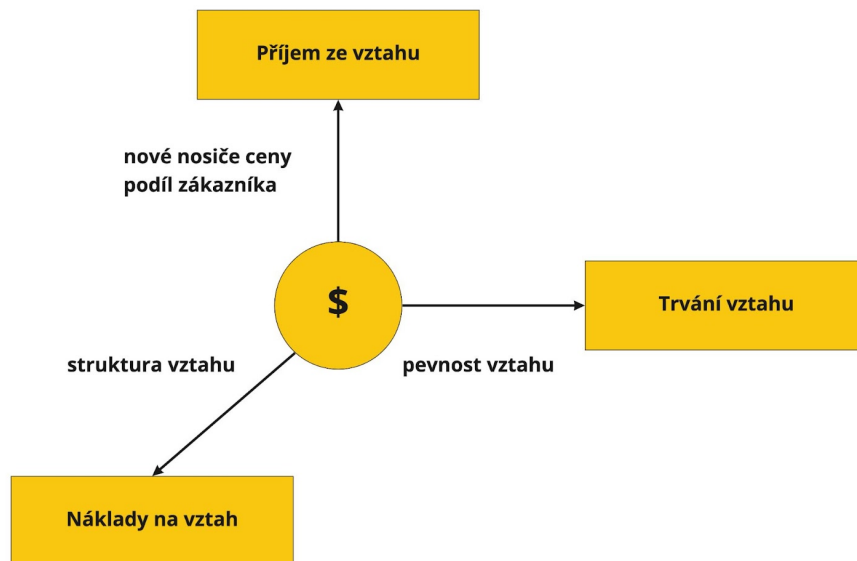
V rámci implementace CRM systému je pracovníkům využívajících těchto technologií poskytnuta podpora pro jejich každodenní práci, snížení množství ručně rozesílaných emailů a papírování. Spokojenost zaměstnanců tak roste, práce je začíná bavit, a to se celkově projevuje v jejich snížené fluktuaci. (Kozák, 2011)

Důležitou podmínkou pro výše uvedené změny v podniku je dostatečná příprava společnosti a její struktury na plánované změny a vše, co s tím souvisí. Jedině tak může být zavedení CRM konkurenční výhodou a mít pozitivní dopad na výsledky činnosti podniku. (Kozák, 2011)

Pro úspěšné zavedení CRM do podniku musí být dle Wesslinga (2002, s. 20–21) vytvořena nová organizační jednotka splňující dva základní předpoklady – manažerskou funkci a práci s komplexními nástroji IT, které jsou podporou pro vlastní management. Tuto novou jednotku není vhodné integrovat do již stávajících organizačních složek podniku. Pro její základ může posloužit oddělení marketingu, kde je však velmi důležité jeho nepřehlcení, díky kterému by mohlo dojít k poklesu efektivity. Se zavedením a spuštěním CRM souvisí mnoho nových úkolů s ohledem na propojení marketingu, odbytu a služeb v rámci celého životního cyklu zákazníka a tvorbě interakcí mezi zákazníkem a podnikem.

Doba trvání vztahu a kontaktu se zákazníkem trvá podle toho, jakou dobu z něj obě strany budou mít prospěch. Všechny činnosti, které vzhledem k obslužení zákazníka a budování vzájemného vztahu děláme, jsou nosiči nákladů a podle nich se vytváří cenové strategie. Na druhé straně vah jsou nosiče ceny, do kterých se zahrnují např. činnosti, zboží, čas nebo dostupnost a generují podniku zisk. Obrázek č. 4 zobrazuje tři nejdůležitější momenty, které je třeba zohlednit při zvyšování hodnoty vztahu se zákazníkem. Ziskovost lze rozvíjet třemi způsoby. První dva již byly výše zmíněné – zvyšování příjmů ze vztahu a snižování nákladů na vztah. Třetím důležitým pilířem je doba trvání vztahu. (Storbacka & Lehtinen, 2002, s. 57)

Obr. 4: Hodnota vztahu se zákazníkem



Zdroj: Vlastní zpracování dle Storbacka & Lehtinen (2002), 2022

Zákaznický orientovaný přístup je založený na uspokojování potřeb zákazníků. McNally (2007) ve své práci uvádí, že právě tento přístup pomáhá zvyšovat pracovní výkonnost zaměstnanců. Každý vztah k zákazníkovi má dvě dimenze. První je potěšení z kontaktu a interakce se zákazníkem a druhou dimenzí je víra v to, že je zaměstnanec schopen uspokojit potřeby svého zákazníka.

V každé fázi vytváření nebo udržování vztahu se zákazníkem je příležitost k vybudování, upevnění nebo obnovení dobrého, dlouhodobého a udržitelného kontaktu. (Malhotra & Agarwal, 2021, s. 43)

## 2 Systémy CRM

Existuje řada procesů a analytických mechanismů, v rámci kterých lze dospět k získání požadovaných informací o zákazníkovi a jeho charakteristikám. Úspěšnost CRM je závislá na údajích ve firemních systémech, na základě kterých lze získaná data ze zákaznických kanálů analyzovat, vyhodnocovat a provádět vhodná opatření a kroky k efektivní komunikaci a interakci se zákazníky.

### 2.1 Struktura CRM

Řízení vztahů se zákazníky a využívané informační systémy jsou rozděleny do dvou základních skupin, které blíže popisuje Kozák (2011), Hommerová (2012) a Tvrdíková (2008).

- **Operativní nástroje** – slouží k administraci a provádění každodenních aktivit v souvislosti s kontaktováním zákazníků, jejich evidenci, zaznamenávání obchodních případů, sledování aktivit jednotlivých zaměstnanců a dalších obchodníků, historii jednání se zákazníky a mnoho dalšího, co je základem k efektivnímu strategickému rozhodování. Operativní nástroje jsou „viditelnými“ procesy ve firmě. (Kozák, 2011)

Do operativní části CRM patří:

- podpůrné aplikace (Back Office),
- aplikace využívané při kontaktu se zákazníkem (Front Office),
  - aplikace prostřednictvím mobilních telefonů,
  - aplikace používané při práci centra obsluhy volání (Contact Center),
  - aplikace podporující práci obchodníka (Sales Force Automation),
  - automatizace marketingu (Enterprise Marketing Automation),
  - nejrůznější aplikace zákaznických služeb a podpory (Customer Service and Support). (Hommerová, 2012, s. 16)
- **Analytické nástroje** – zpracování dat operativního CRM systému se integruje do nástrojů sloužících k jejich analýze. Výsledkem jednotlivých analýz je lepší znalost zákazníků, podpora strategického rozhodování a předvídání chování zákazníků.

Dle Hommerové (2012) tyto nástroje využívají datových skladů k ukládání všech potřebných a validních informací o již zmíněných zákaznících, ale i o marketingových kampaních. Cílem je centralizace těchto databází a efektivní využívání jedné ucelené databáze. (Tvrdíková, 2008, s. 127)

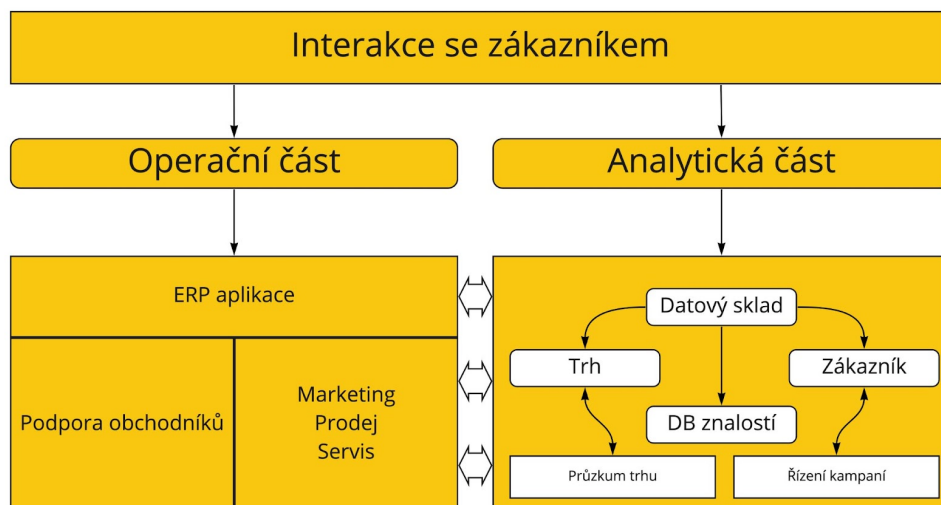
- **Kooperativní nástroje** – navazují na Front Office a patří mezi ně technologie, které jsou využívány podle typů kontaktů se zákazníkem.
  - Osobní kontakt na pobočce firmy – detaily osobního kontaktu jsou hned zaznamenávány do CRM systému,
  - písemná korespondence – Electronic Document Management System je technologie využívaná k podpoře této komunikace,
  - elektronická pošta – využití CRM systému takovým způsobem, že např. každý příchozí email může automaticky spouštět nějaké procesy, které budou předdefinovány,
  - faxová komunikace a telefonický kontakt,
  - komunikace přes internet – zákazník se dostává na webovou stránku, kde najde další služby jako je self-service (možnost ukládání zákaznických požadavků přímo společnosti), nebo chat či přání, aby mu bylo v určitou dobu voláno. (Kozák, 2011)

Všechna data a informace jsou automaticky zaznamenány do systému CRM. Nastavené workflow (předem definovaný tok dat v rámci obchodních procesů) ukládá data o zákazníkovi a jeho požadavcích jako jednotlivé objekty. Tyto objekty jsou ukládány do jedné databáze se kterou CRM systém pracuje a kde jsou veškeré informace sdíleny s jednotlivými moduly. Modulem je v tomto procesu nazýván např. marketing, prodej, péče o zákazníky, servis apod. (Tvrdíková, 2008)

Úspěšnost jednotlivých projektů a kampaní závisí na schopnosti spolupráce mezi všemi články systému. Pokud budou data nedostatečná nebo nepřesná, nepřinese analýza žádné relevantní a správné výsledky, bez této analýzy poté ani operační část CRM nedosáhne očekávaných výsledků a stanovených cílů. Z toho důvodu je nutná efektivní implementace a zpracování získaných dat do jednotného systému. (Tvrdíková, 2008) Na obrázku č. 5 je

zobrazena architektura CRM a vzájemné propojení operační a analytické části do jednoho celku.

Obr. 5: Architektura systému CRM



Zdroj: Vlastní zpracování dle Tvrdíkové (2008), 2022

## 2.2 Oblasti CRM

Skutečností ve vedení a struktuře dnešních firem je dle Chlebovského (2017) rychlý rozvoj informačních a komunikačních technologií, dále jen ICT, a živelnost struktury podniků, která se s jejich vývojem mění a neustále zrychluje. Tento vývoj a probíhající změny však ne vždy reflektují systémově strategický přístup. Implementace ICT technologií tak není záležitostí oddělenou od ostatních procesů v podniku, ale jedná se o komplexní řešení, vyžadující sladění všech procesů v rámci ICT nástrojů, které budou implementovány a strategií společnosti, ve které k těmto procesům bude docházet.

Problematika CRM se v publikaci Tvrdíkové (2008) dělí do tří nejdůležitějších oblastí – marketing, prodej a poskytování služeb.

Pro jejich řešení jsou navrhovány následující postupy:

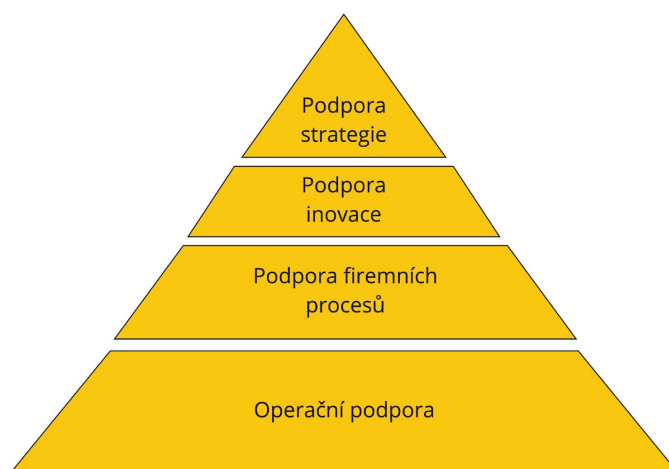
- budování kvalitní zákaznické databáze, ukládání a sdílení informací o stávajících i potenciálních zákaznících v centralizovaném systému,
- kvalitní síť kontaktní míst a jejich synchronizace se zákazníkem (internet, telefon, osobní kontakt),

- zaznamenávání historických kontaktů se zákazníkem a jejich ukládání do adresáře – k okamžitému ukládání napomáhá např. přenosné vybavení obchodních zástupců (notebooky, tablety, aj.),
- využívání simulací pro předvídaní chování zákazníků a výnosnosti produktů. (Tvrdíková, 2008)

Při respektování procesů a jejich potřeb vzhledem k zákaznickému řešení managementu, budou jednotlivé systémy provázány a jejich hierarchie povede k ideální konfiguraci všech procesů. Všechny požadavky a pokyny vychází z potřeby jednotné databáze informací, které poskytnou všechna data o zákaznících v aktuálním čase a na základě jejich posledních aktivit, preferencí, chování a předvídaní jejich rozhodnutí. (Chlebovský, 2017)

Na obrázku níže je zobrazená pyramida ICT potřeb ve společnosti, které je potřeba konkrétní organizací podporovat, aby došlo k úspěšné implementaci zvolených nástrojů

Obr. 6: Pyramida ICT infrastruktury respektující interní potřeby společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle Chlebovského (2017), 2022

CRM systém je tedy optimálním řešením pro správu těchto informací, pro jejich ukládání, třídění a datovou analýzu, bez nutnosti využívání různých zdrojů z vícero databází a jejich pravidelné synchronizace. CRM systém vytváří centrum pro správu zákaznických informací a prostředek pro veškeré interakce mezi partnery a zákazníky. Na CRM by měly být další

informační systémy navázány v rámci stanovených cílů a strategií konkrétní společnosti. (Chlebovský, 2017)

Vedení společnosti požaduje odpovědi na konkrétní otázky, které jsou v rámci spolupráce vrcholového vedení podniku a vedení informatiky zásadními zdroji pro rozhodnutí o dalších krocích směřování společnosti. Odpovědi na otázky níže je potřeba nalézat uvnitř pracovních týmů společnosti sestavených ze zkušených odborníků. (Tvrdíková, 2008)

- Jak je možné vychování loajálního zákazníka a udržení si jeho zájmu o nabízené produkty a služby společnosti?
- Jak vytvořit CRM systém pro celý podnik?
- Se kterými prodejními kanály je vhodné začít nejdříve?
- Jak je možné zahrnout nové prodejní e-kanály do již vzniklé struktury?
- Jak dosáhnout pozitivních výsledků vybraného CRM systému do jednoho roku od jeho implementace? (Tvrdíková, 2008)

### 2.3 Provázanost informačních systémů

Současné informační systémy implementované do podniků se liší úrovní jejich specializace a komplexnosti řešení, které nabízí.

- **All-in-One** – tyto systémy nabízejí pokrytí všech důležitých podnikových procesů, které jsou klíčové k vykonávání konkrétní podnikatelské činnosti. Vzhledem k jejich komplexnosti však v mnoha případech nejdou do detailnějších analýz a nenabízí takovou škálu funkcionalit.
- **Best-of-Breed** – tyto aplikace se zaměřují na pokrytí určitých procesů, které jsou vybrány k činnosti podniku. Důraz se klade na specializaci implementovaných systémů nabízejících detailní funkcionalitu za cenu složitější integrace do podnikové struktury. (Basl & Blažiček, 2008, s. 60)

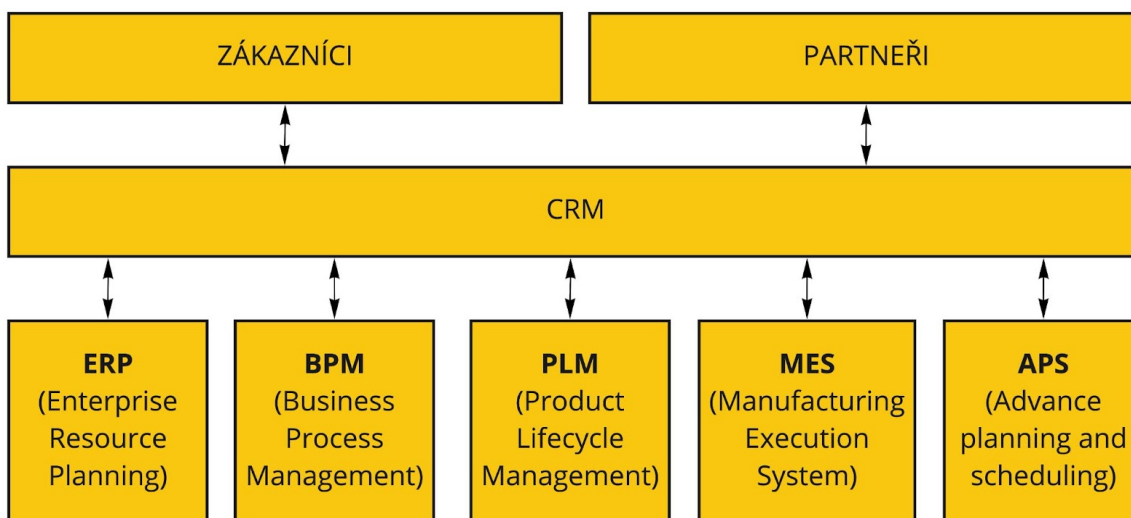
Pro tvorbu ICT v rámci jednotlivých společností nebude nikdy možné stanovit jednotnou metodiku pro jejich tvorbu. Detaily využívání a budování infrastruktury se budou lišit v rámci jednotlivých projektů a stanovenou metodiku bude nutné modifikovat a přizpůsobit pro



individuální potřeby podmínek ve kterých se konkrétní informační systém buduje. Dle průzkumů, které ve své publikaci uvádějí Bruckner, Voříšek, Buchalcevoová, Stanovská, Chlapek & Řepa (2012, s. 205) prováděných v USA ve 100 podnicích, byla pouze v 6 % z nich použita konkrétní metodika bez jakýchkoliv úprav či modifikací. Tyto data potvrzují, že není zcela vhodné držet se striktně stanovených metodik pro tvorbu informačních systémů v rámci realizace konkrétních projektů.

Součástí implementace systému je jeho provázanost se stávajícím informačním systémem, který společnost využívá spolu s ostatními aplikacemi. Důležité je řešit jejich vzájemnou integraci a zpracovat přechod z původního systému na nový. (Basl & Blažíček, 2008, s. 216) Na obrázku č. 7 je uvedené schéma provázání informačních systémů, zákazníků a partnerů, pro podporu rozhodování manažerů v konkrétní společnosti.

Obr. 7: Optimální provázanost informačních systémů pro podporu rozhodování ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle Chlebovského (2017), 2022

Obecné rozdělení informačních systému může být dle publikací Chlebovského (2017, s. 81) a Malhotry & Agarwala (2021, s. 59) následující:

- **Podpora řízení procesů prodeje a marketingu** – CRM systém zajišťuje co nejlepší komunikaci mezi společností, zákazníky a partnery. V rámci systému CRM je možné plánovat marketingové kampaně na podporu interakce mezi výše zmíněnými stranami, ukládat a analyzovat data, které mohou posloužit ke zlepšení nabízených výrobků a služeb a uspokojit individuální požadavky zákazníků.
- **Podpora návrhu a vývoje produktu** – Product Lifecycle Management (zkratka PLM) jsou počítačem řízené integrované nástroje engineeringu, které pomáhají zprocesovat činnosti související s návrhem výrobku, konstrukci 3D modelů a jejich sestav až po použité technologie, které lze plánovat a testovat ve virtuálním prostředí.
- **Podpora plánování výroby** – Advanced Planning and Scheduling (zkratka APS) je pokročilý systém, který plánuje samotnou výrobu a rozvrhuje potřebné výrobní kapacity.
- **Systém pro podporu operativního řízení výroby** – Manufacturing Execution System (zkratka MES) zajišťuje ve společnosti řízení jednotlivých výrobních zařízení, monitoring výroby a sběr dat z výroby.
- **Systém pro podporu řízení kvality** – je součástí PLM systémů a jeho schopností je umožnění provázání všech oblastí výroby a vývoje produktu, včetně plánování fází tohoto vývoje.
- **Systém pro podporu procesního řízení** – Business Process Management (zkratka BPM) jsou systémy sloužící k popisu a analýze jednotlivých procesů.

### 3 Proces implementace CRM

CRM je komplexní systém propojující více oblastí do jednoho složitějšího celku a to marketing, prodej a služby. Jedná se o neustále se měnící proces, a to z důvodu velmi dynamického prostředí na trhu čímž mění i požadavky na podnik. Nejcennějšími stavebními kameny celého projektu týkajícího se implementace CRM systému do podniku se stávají lidé se zkušenostmi v dané oblasti. Sestavování velkého, uceleného a dobře fungujícího softwaru, který respektuje nastavené cíle a strategii společnosti, může pouze zkušený odborník. V rámci celého procesu totiž ani nezbývá na složité teoretické analýzy časový prostor. (Wessling, 2002, s. 132)

Při implementaci se jedná o integraci a sloučení mnoha procesů. Z toho důvodu je velmi důležité, aby ať už stávající nebo budoucí informační systémy byly dostatečně flexibilní. V rámci lidských zdrojů, operativy, marketingu, informačních technologií a zadávání různých požadavků je nutné, aby bylo možné jejich přizpůsobení aktuálním požadavkům podniku. (Shalender & Yadav, 2019)

Pro úspěšnou implementaci systému je nutné odrazit se od současného stavu a pravdivě a objektivně vyhodnotit aktuální situaci. Systémové řešení a jasně daný postup jsou jedinými cestami, jak zabránit neúspěchu. (Hommerová, 2012, s. 19) Změny související se zavedením systému se dotýkají nejen zaměstnanců konkrétního podniku, ale také stávajících technologií a obchodních procesů. „Realizace CRM je hlubkový proces, který způsobuje změny ve všech třech oblastech. Základem výsledné situace je strategie CRM, ve které se nejprve analyzují cíle CRM, poté se pro ně hledají vhodné nástroje, které se nakonec uvádějí do praxe. Z tohoto důvodu musí být tyto cíle z výchozí situace dosažitelné, což významně souvisí s plánovanou výší investic,“ dodává ve své publikaci Wessling (2002, s. 99).

Projekty CRM jsou složité, ať už je to z důvodu setkávání velkého množství podnikových profesí a obchodních procesů (Wessling, 2002, s. 78), nebo odmítavých postojů ze strany zaměstnanců společnosti, kde se může objevit strach z omezení jejich svobody nebo odpor vůči novým technologiím. (Wessling, 2002, s. 146)

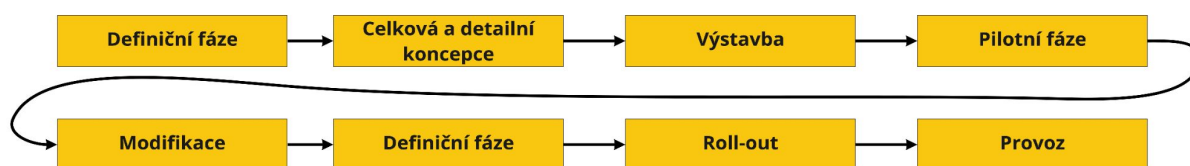
Jak uvádí ve své publikaci Ahearne, Rapp, Mariadoss & Ganesan (2012) existují dva druhy přístupů v rámci řízení projektů. První přístup nazývaný se „**zezdola – nahoru**“ je založen na vytvoření dílčích plánů, ze kterých poté vznikne komplexní firemní plán. Druhý přístup „**shora – dolů**“ se opírá o manažerské řízení, kdy jsou pracovníci na vyšších pozicích pověřeni a odpovědní za výběr a implementaci strategií a následně se exekutiva posouvá k pracovníkům na nižších stupních organizační struktury, kde jsou již nastavené principy dodržovány.

Zavádění zákaznický orientovaných systémů nebo jejich inovace s sebou může přinášet změny rolí některých pracovníků. Pro řízení změn ze strany managementu, by měly být splněny následující podmínky:

- vytvoření vize změny a její jasné vysvětlení pracovníkům podniku,
- shromáždění potřebných znalostí,
- vytvoření vhodného motivačního programu,
- zajištění finančních a personálních zdrojů,
- vytvoření akčního plánu. (Dohnal, 2002, s. 56)

Pro úspěšnou implementaci CRM jsou na obrázku č. 8 zobrazeny jednotlivé fáze realizace projektu. V každé jednotlivé fázi je nezbytné dbát na tři konkrétní oblasti a to personál, procesy a technologie. Úroveň kvalifikace personálu, jeho průběžné vzdělávání a informování o změnách organizace je součástí plnohodnotného systému CRM spolu s vymezením organizační struktury a stávajících technologií. (Wessling, 2002, s. 80)

Obr. 8: Fáze implementace CRM systému



Zdroj: Vlastní zpracování dle Wesslinga (2002), 2022

Měření výsledků implementace CRM se provádí na základě dostupných dat, souvisejících se zdokonalováním procesů a využíváním technologií. Mezi sledované veličiny jsou zařazena

data ohledně množství nových kontaktů, množství opakovaných kontaktů, uzavřených obchodních případů, počet kontaktů na jeden obchodní případ, počet obchodních případů za určité období a spokojenost zákazníků. (Hommerová, 2012, s. 19)

V prvotní definiční fázi je zapotřebí stanovení jasných očekávání a podmínek implementace systému, následovanou fází vytvořením celkové a detailní koncepce ze strany dodavatele. Další fází je výstavba systému pro řízení vztahů se zákazníky, připravení informační databáze na migraci všech souborů a spuštění pilotního programu, sloužícího k proškolení zaměstnanců a zavedení softwaru formou zkušební verze do podniku. Ve fázi modifikace je prostor k provedení změn a úprav a stanovení finální podoby produktu – tedy druhou definiční fází. Konečnou fází implementace CRM systému je tzv. roll-out, tedy spuštění softwaru a jeho uvedení do provozu. (Malhotra & Agarwal, 2021)

Největším podnětem k dynamickým změnám jsou kladené nároky zákazníků, kteří neustále přicházejí na nové možnosti, které technologický pokrok nabízí a vyžadují je pak i po dalších dodavatelích a podnicích. Velkým pokrokem se v tomto ohledu stal internet, který umožnil přístup do celosvětové sítě zdrojů informací. (Wessling, 2022, s. 133)

V rámci každého projektu musí být jasně definován jeho cíl, zdokumentována výchozí situace před spuštěním projektu a sestavený plán projektu, ve kterém jsou naplánovány všechny významné faktory. (Wessling, 2002, s. 74) Podniky očekávající zvýšení efektivnosti se zrychlením pracovních procesů a spolehlivějšími obchodními procesy, vyžadují precizní průběh projektu s jeho vysokou úspěšností. (Agapitou, Bersimis & Georgakellos, 2017)

Implementace CRM nemůže být nikdy úspěšná bez podpory vrcholového managementu, zaměstnanců, podpory zúčastněných stran a bez intenzivní informační, komunikační a interaktivní politiky. (Mukerjee & Prasad, 2017) Spuštění těchto nových CRM systémů zasahuje do celkové organizace podniku a stávajících vztahů se zákazníky. Dochází k vyššímu zatížení personálu a navýšení pracovních povinností všech zaměstnanců. Ve většině případů musí být navýšen počet pracovníků a vedení projektu se musí postarat o jejich včasné zapojení do procesů. Je potřeba oboustranná interakce jak ze strany vedení společnosti, tak ze strany zaměstnanců, kterých se implementace jakýmkoliv způsobem dotkne. (Wessling, 2002)

Ve světě s rychle se rozvíjejícími technologiemi a propojeném sítími, kde právě CRM je do tohoto prostředí ideálním řešením, potřebuje podnik zkušené pracovníky, kteří dokáží jednat intuitivně a udělat zásadní rozhodnutí v potřebnou chvíli. Analytické metody, teoretické základy a vědomosti se tímto však nijak nezpochybňují. Ovšem veškeré analýzy jsou i přesto vyhodnocovány na základě osobních zkušeností managementu, jehož nejdůležitější schopností je intuice. U odborníků na CRM jsou právě tyto schopnosti potřeba, neboť musí myslet v souvislostech, mít informace o vzájemných vazbách, jednotlivých proměnných a jejich vzájemném ovlivňování. (Wessling, 2002, s. 132)

V rámci implementace těchto systémů neexistuje žádný jednotný postup, který by byl označený za správný a možný shodně implementovat na každý projekt. Výběr systému a jeho uvedení do provozu by mělo vycházet z robustnějšího modelu upraveného tak, aby vyhovoval požadavkům a situacím v konkrétním podniku. (Mukerjee & Prasad, 2017)

Wessling ve své publikaci (2002, s. 146) uvádí překážky implementace CRM systému, kdy mezi ty nejdůležitější patří právě nepřijetí ze strany personálu. Front-office neboli oddělení služeb, marketingu a prodeje se vyznačuje schopností navázat kontakt a přesvědčit potenciálního zákazníka díky svému charismatu. Mezi požadavky na zaměstnance se řadí přesnost, spolehlivost, důslednost a vytrvalost. Kvalitní pracovníci jsou především v oblasti odbytu zvyklí na svobodu a určitou volnost. Tyto dva prvky jsou součástí jejich motivace. V rámci implementace CRM systému může při nedostatečné komunikaci ze stran vedení podniku, dojít k pocitu omezení této volnosti, zúžení prostoru, ke ztrátě motivace a tím dochází i ke snižování zisků podniku a ohrožení stanovených cílů.

Zaměstnanci mohou zaujmout negativní postoj vůči novým technologiím na základě jejich pocitu ztráty kontroly a nejistotou jejich postavení a fungování na konkrétní pozici. (Wessling, 2002, s. 146) Jak uvádí Mukerjee & Prasad (2017) pracovní týmy a manažeři zapojeni do projektu musí být schopni nové myšlenky a přístupy dobře komunikovat v rámci celé společnosti. Je nutné přihlížet a všimnout si sebemenších rozdílů v implementovaných systémech a nastavit neměnné cíle, dle kterých bude možné měřit úspěch projektu.

## 4 Představení společnosti

Proces implementace CRM systému bude prezentován ve společnosti, která nese název pro účely této práce Alfa s.r.o. Jedná se o společnost zaměřující se na digitalizaci tras po celém světě a jejich převádění do online virtuální cyklistické platformy, která za pomoci cyklotrenažeru simuluje reálný pocit z jízdy na kole. Společnost Alfa s.r.o. vznikla v roce 2016, jde o rychle rostoucí start-up se sídlem v malém šumavském městě, ve Vimperku. Firma se soustředí na globální trh a jejím cílem je obstát v konkurenci ostatních značek jako je např. Zwift.

Aplikace, kterou společnost vyvíjí a nabízí svým zákazníkům, se jmenuje Omega. V jejím logu je cyklistická helma a aplikaci je možné stáhnout na mobilní zařízení, notebooky i televize.

### 4.1 Mise

Omega chce nabídnout sportovcům po celém světě zajímavou, zábavnou a atraktivní možnost indoor tréninků a závodů tak, aby se mohli ve svém tréninku neustále zlepšovat, scházet se s přáteli a být součástí celé komunity stejně zapálených lidí. (Webové stránky společnosti, 2021a)

Aplikace funguje na základě předplatného. Každý uživatel má možnost jezdit na všech digitalizovaných trasách, kterou Omega nabízí. Kromě tréninků, které si každý uživatel může naplánovat podle sebe a svého tréninkového plánu, lze také v aplikaci Omega pořádat hromadné vyjížďky, na které mohou být pozváni přátelé daného uživatele. Kromě těchto výše zmíněných možností Omega uzavírá partnerství s cyklistickými a triatlonovými závody po celém světě (např. Ironman, RBC Whistler GranFondo v Kanadě, Ötztaler Radmarathon v Rakousku a další) a digitalizuje tyto závodní trasy, umísťuje na ně 3D objekty v podobě reklamních bannerů, bran a vlajek, na které má partner možnost umístit svá loga nebo loga svých sponzorů. Celý tento proces potom poskytuje koncovému zákazníkovi možnost zúčastnit se virtuálních závodů z jakéhokoliv místa na světě a opravdu se cítit jako na reálném závodě. (Webové stránky společnosti, 2021b)

## 4.2 Vize

Omega chce do konce roku 2024 nabídnout nejlepší cyklistické trasy z celého světa. Od vyhlášených podniků jako je La Vuelta, Ironman nebo Tour de France, po možnost objevovat pomocí 100 % reálného pocitu z jízdy nejhezčí místa na světě – Paříž, Prahu, Budapešť nebo vietnamskou Ha Long Bay. (Webové stránky společnosti, 2021c)

Omega má oproti konkurenci výhodu jedinečné technologie umožňující převést kamerový záznam s určitými technickými parametry do digitální podoby. Uživatel poté na obrazovce vidí velmi kvalitní záznam z oblasti, kterou právě projíždí, vidí svého cyklistického avatara jedoucího na kole, imitujícího jeho pohyby na základě neustálého přepočítávání wattů a dalších parametrů.

Díky této technologii je společnost schopna nabídnout uživatelům, možnost procestovat celý svět z pohodlí jejich domova a nabídnou jedinečné zážitky z indoor sportu. (Forbes, 2021)

## 4.3 Cíle společnosti

Řízení a organizace společnosti je postavená na její morálce. Morálka společnosti stojí na dvou základních pilířích. Jedním z nich jsou cíle podniku a strategie, jak daných cílů dosáhnout. Nejzákladnějším cílem podniků je dosažení zisku a tím vzniká povinnost manažerů k tomuto cíli směřovat. (Zuzák, 2011, s. 58)

V současné době rozsáhlé globalizace a zrychlení všech toků od informací po dopravní cesty, jsou podniky stále více otevřenými, živými organismy, které komunikují jak směrem ven, tak směrem dovnitř. V rámci dosahování svých strategických cílů potřebují stále větší podporu všech zájmových skupin a v rámci této kooperace musí počítat s různými postoji stakeholderů a jejich reakcemi na stanovené priority. K těmto postojům je potřeba ještě zmínit finanční vklady vlastníků, kteří tak vytváří tlak na zhodnocení těchto vkladů. Známý český podnikatel Tomáš Baťa prohlásil, že cílem podniku je spokojený zákazník. Jeho prohlášení je naprosto logické. Spokojený zákazník kupuje výrobky, produkty nebo služby společnosti, pokud je spokojený, tak se ke společnosti vrací a také šíří její dobrou pověst a výsledkem jeho chování je zisk společnosti. (Zuzák, 2011, s. 59)



Níže jsou zaznamenány **strategické cíle** společnosti Alfa s.r.o. do konce roku 2024.

- Zvýšit počet zaměstnanců o 30 % do konce roku 2024.
- Nabídnout uživatelům 30 nejlepších tras z neznámějších míst světa – projekt s názvem „TOP Routes“.
- Dosáhnout meziročního růstu tržeb o 50 %.

Dosahování zisku jako primárního cíle podniku není zavrženíhodným. To, na čem však tento cíl stojí, jsou cesty, jakými je konkrétního zisku dosaženo. (Zuzák, 2011, s. 59) Pro naplnění strategických cílů jsou sestaveny krátkodobé cíle společnosti, které jsou zobrazeny níže.

#### **Krátkodobé cíle pro rok 2022**

- Zvýšit počet zaměstnanců o 5% oproti roku předcházejícímu.
- Zasmělnit externisty natáčející trasy projektu TOP Routes a vytvořit koncept spolupráce.
- Dosáhnout růstu tržeb o 50% oproti roku 2021.

#### **Krátkodobé cíle pro rok 2023**

- Zvýšení počtu zaměstnanců o 10 % oproti roku předcházejícímu.
- Růst tržeb o 50 % oproti roku 2022.
- Natočení 30 tras z projektu TOP Routes a sdílení materiálu s odpovědnými osobami.

#### **Krátkodobé cíle pro rok 2024**

- Zvýšení počtu zaměstnanců o 15 % oproti roku 2023.
- Růst tržeb o 50 % oproti roku 2023.
- Digitalizace 30 tras z projektu TOP Routes a jejich převedení do virtuální podoby.
- Realizace marketingové kampaně na podporu projektu TOP Routes.

## 4.4 Rozhodnutí o implementaci CRM

V rámci stanovených strategických a krátkodobých cílů společnosti je jasné, že je potřeba přijmout kroky a zaujmout jasné postavení vedení společnosti k nastavení procesů, které povedou k dosažení těchto cílů. Momentálně firma využívá větší množství databází, ve kterých jsou ukládána data o jednotlivých uživateli, o jejich chování, o vytvořených a plánovaných marketingových kampaních, transakčních emailech a dalších aktivitách, kterými se zaměstnanci zabývají a které souvisí s jejich každodenními činnostmi.

Společnost aktuálně využívá více marketingových nástrojů a ukládá informace do vícero databází. Jedním z nich je služba Mailchimp, která umožňuje tvorbu emailové komunikace, nastavení automatizací a tvorby grafických vizuálů. Společnost je využívá k tvorbě konkrétních kampaní a zasílání pravidelných newsletterů. Ze získaných dat ovšem vyplývá, že emailové schránky uživatelů se plní velkým množstvím komunikace a propagačních materiálů a nejedná se tedy o vhodný komunikační nástroj k získání pozornosti uživatele ve chvíli, kdy je neaktivnější a zásah vytvořených kampaní není efektivní.

Mezi další aplikace, které společnost využívá, patří Active Campaign. Tento software již umožňuje rozšířenější funkce a možnost nastavení rozsáhlejších automatizací a stavbu jednotlivých canvasů. Canvasy jsou specifické řetězce, do kterých je zákazník přidán díky přiřazení do konkrétní databáze, kdy získá určitý status a poté je na něj mířena vytvořená marketingová komunikace a personalizované kampaně. Vše se vyhodnocuje na základě jeho chování a dat s tím souvisejících. Active Campaign však kromě emailové komunikace nenabízí možnost push-app notifikací nebo in-app zpráv. Společnost pracuje na vývoji softwarové aplikace, která bude sloužit k podpoře stávající platformy – ta je ve velkém množství případů nainstalována na stolním počítači, notebooku nebo tabletu. Nově vyvíjená softwarová aplikace bude podporována mobilními telefony, uživatel ji tak bude mít stále u sebe, a to přináší obrovské možnosti, jak přitáhnout jeho pozornost a skutečně se zaměřit na tvorbu relevantního obsahu pro každého konkrétního předplatitele aplikace Omega. Cílem bude poskytnout mu podporu k hlavní platformě a umožnit mu rychlé vyhledávání nejdůležitějších informací bez nutnosti náročné softwarové podpory.

K těmto všem zmíněným krokům je nutné najít efektivní řešení, podporující funkce jako jsou push-up notifikace, in-app notifikace, bannery a další marketingové nástroje. Kromě již zmíněného problému s transparentní dostupností dat všem zaměstnancům, pro které jsou data relevantní, chce společnost a její vedení najít řešení pro jejich efektivnější vyhodnocování a přístup v aktuálním čase.

Rozhodnutím, které bylo přijato vedením společnosti, je implementace CRM systému, ve kterém management Alfa s.r.o. vidí řešení v mnoha výše shrnutých marketingových, organizačních a operačních oblastech, nastavení jasné firemní kultury, ucelené komunikace a zvýšení efektivnosti spolupráce mezi jednotlivými pracovními týmy a tím zvýšení spokojenosti zaměstnanců, nižší fluktuaci stávajících členů týmů a ulehčení orientace nově příchozím pracovníkům.

#### **4.5 Interní analýza podniku**

Mezi jedny z nejefektivnějších nástrojů v rámci projektového řízení se dlouhodobě řadí interní analýza podniku. Interní analýza slouží k efektivnějšímu strategickému plánování a k lepšímu rozhodování v obtížných podmínkách podniku. Jedním z důvodů stále složitějšího rozhodování je zkrácení doby pro získání užitečných a relevantních informací, čímž se stále více komplikuje pozice manažerů nebo výkonných pracovníků, kteří se potýkají se složitějším prostředím. (Calicchio, 2021, s. 11) V tabulce č. 1 je zobrazena interní analýza implementace CRM do podniku.

Tab. 1: Interní analýza

<b>Silné stránky</b>	Jednotná databáze s informacemi o zákaznících.
	Efektivní vyhodnocování kampaní a projektů.
	Jednotné řízení marketingových kampaní
<b>Slabé stránky</b>	Nároky na rozsáhlé zkušenosti a vědomosti zaměstnanců.
	Časová náročnost pro nastavení procesů.
	Technická náročnost na migraci za stávajících informačních systémů.
<b>Potenciální budoucí přínosy</b>	Efektivní řízení kampaní a jednotná firemní komunikace.
	Budování jasné tváře značky.
	Vyšší spokojenost zaměstnanců a zákazníků.
	Zvýšení zisku společnosti.
<b>Potenciální budoucí rizika</b>	Nepochopení potřeby implementace systému ze stran zaměstnanců.
	Nedostatečná komunikace ze stran manažerů.
	Neúspěšná implementace nového systému.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- Silné stránky** – vybudování jednotné databáze, ve které budou shromažďovány veškeré informace o zákaznících, jejich chování a jejich požadavcích. To velkou měrou přispěje k lepší analýze získaných dat, jejich vyhodnocování a efektivnějšímu strategickému plánování a přijímání relevantních rozhodnutí ze strany managementu. Marketing, jenž vede komunikaci mezi podnikem, zákazníkem a partnery, tvoří nedílnou součást procesů v dosahování stanovených cílů. S možností vytváření ucelených marketingových kampaní a využíváním těch nejefektivnějších komunikačních kanálů, přispívá k budování zákaznické loajality a zvyšování spokojenosti.
- Slabé stránky** – s vytvářením podnikového informačního systému a jednotné databáze souvisí nároky na lidské zdroje, jejich dostatečnou kvalifikovanost a rozsáhlé zkušenosti. Celý proces je technicky a časově náročný a klíčovým faktorem jeho úspěšnosti je dobré plánování, monitoring, kontrola a reporting, aby byly všechny nezbytné maličkosti podchyceny s dostatečným předstihem a všechny zainteresované strany byly o jednotlivých krocích dobře informovány.

- **Potenciální budoucí přínosy** – samotné využívání informačních technologií je nejen velkou výzvou pro všechny podniky a jiné podnikatelské subjekty, ale také příležitostí k objevování nových cest, k oslovení potencionálních zákazníků, k jejich udržení a zvyšování jejich spokojenosti. Vybudování jasné tváře značky vede k jejímu rozpoznávání, šíření povědomí. Při efektivním řízení marketingových kampaní umožňuje oslovit přesně ty zákazníky, kteří jsou vhodnou cílovou skupinou a přesvědčit je o nabízeném produktu nebo službě. Vše výše zmíněné poté logicky vede ke zvýšení dosahovaného zisku.
- **Potenciální budoucí rizika** – nepochopení ze strany zaměstnanců a nedostatečně jasná a jednotná komunikace ze strany managementu, může vést k největší hrozbě celého projektu, a to k jeho neúspěšné implementaci. Změny v podniku vždy znamenají určité procento nejistoty, a to v zaměstnancích vyvolává pochybnosti. Informační a komunikační technologie a jejich rychlý vývoj také není pro určité procento populace, a tedy i určitou skupinu zaměstnanců jednoduché akceptovat a přijímat jej jako efektivní nástroj. Z toho důvodu je opravdu velmi důležité klást důraz na jasné vedení projektu a komunikaci o důvodech prováděných změn a jejich důsledků s dostatečným časem.

#### 4.6 Vytvoření klíčových procesů pro zajištění úspěchu projektu

Na základě získaných dat z průzkumů společnosti Standish Group končí poměrně velké procento projektů neúspěšně. Statistické údaje uvádí, že v oblasti informačních technologií je až 30 % projektů ukončeno předčasně bez dosažení stanovených cílů a až 70 % ze zbývajících částí projektů nedosáhne alespoň některých plánovaných cílů. Statistiky byly zaměřeny na výši nákladů v rámci jednotlivých projektů. Výsledkem analýz jsou poměrně zneklidňující čísla. Průměrně dojde k překročení nákladů až o 80 % počátečního rozpočtu a k prodloužení časového plánu až o 100 %. (Svozilová, 2006, s. 252)

Raman, Wittmann & Rauseo (2006) navazují na tyto statistiky svým mezinárodním výzkumem, do kterého se zapojilo 1337 společností, které implementovaly CRM systémy do svých podniků na podporu prodeje. Výsledkem je, že pouze 25 % ze zapojených podniků do tohoto výzkumu skutečně zaznamenalo významné zlepšení výkonů po zavedení systému.

Klíčové faktory ovlivňující úspěšnost projektu zahrnují důkladnou předimplementační analýzu a zajištění dostatečných finančních zdrojů na implementaci systému. Velmi důležitým faktorem je také dobrá komunikace mezi dodavatelem ICT a zaměstnanci podniku, dovednosti a zkušenosti pracovníků zapojených do projektu a důkladná příprava a seznámení se smlouvou před samotnou realizací zakázky, a to oběma stranami. (Cieciora, Bołkunow, Pietrzak, Gago & Rzeźnik-Knotek, 2020)

Svozilová (2006) uvádí další nejčastější **důvody selhání projektů**:

- Cíle a požadavky projektu jsou špatně řízeny – nejasná koordinace funkcí, jejich nekonkrétní stanovení nebo postupný vývoj, kdy se obě strany neshodují ve výkladu nebo svých představách. Jak uvádí i Nandeesh & Venkatesh (2019) podpora ze strany vrcholového managementu je základním předpokladem úspěchu CRM.
- Plánovací procesy na nedostatečné úrovni – nejedná se jen o délku jednotlivých procesů, důležité jsou informace a jejich tok mezi jednotlivými subjekty, úroveň znalostí s podobnými projekty a schopnost implementace osvědčených postupů a plánovacích metod.
- Plán projektu vytvořený s nedostatečným množstvím podrobností, či nekompletní – tento způsob jeho zpracování může být dostatečný v malých projektech, ale je velmi nevhodné takovéto zpracování plánu pro velké a rozsáhlé projekty.
- Chybějící materiální nebo finanční zdroje k úspěšnému dokončení projektu nebo nezkušený a nekvalifikovaný pracovní tým.
- Nedostatečná diskuze v rámci procesu řízení změn – změny nejsou vyžádané a měly by být minimalizovány na nutné minimum. Avšak v praxi k nim dochází a je důležité jejich řízení a koordinace všech ostatních procesů s tím souvisejících.
- Nedostatečné kontrola nákladů a časového plánu, případně nedefinované požadavky na kvalitu a hodnocení efektivnosti celého projektu.

V rámci tohoto projektu budou nastaveny pravidelné schůzky mezi týmy, kterých se implementace CRM systému týká. Na pravidelné bázi bude otevřeně diskutován průběh celého projektu, budou sdíleny adekvátní informace, které jsou relevantní pro jednotlivé členy týmů. Bude jasně definováno, v jakém stavu se jednotlivé činnosti nachází, zda jsou potřeba provést nějaké změny a zda průběh projektu odpovídá nastavenému plánu a plnění cílů. Celý

proces bude zaznamenáván ve firemních složkách a uložen do interního systému v rámci softwaru Confluence, který společnost využívá. Níže je na obrázku č.9 uveden příklad agendy související s implementací CRM systému.

Obr. 9: Příklad zaznamenávání stavu projektu v rámci pravidelných porad

<p><b>Key Result 1: CRM IMPLEMENTATION</b></p> <p>Score: 0.6</p>	<p>Result Measurement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CRM implemented   <b>PHASE 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ EMAIL AUTOMATION</li> <li>◦ TRANSACTIONAL EMAILS</li> <li>◦ PUSH NOTIFICATIONS</li> </ul> </li> </ul>	<p>Owner: @Andrea Klementová</p>
<p><b>Month 1</b></p> <p>Jul 1, 2021 <b>BLUE: NOT STARTED</b></p> <p>Jul 8, 2021 <b>BLUE: NOT STARTED</b></p> <p>Jul 15, 2021 <b>BLUE: NOT STARTED</b></p> <p>Jul 22, 2021 <b>BLUE: NOT STARTED</b></p> <p>Jul 29, 2021 <b>YELLOW: MINOR DELAYS</b></p>	<p><b>Month 2</b></p> <p>Aug 5, 2021 <b>YELLOW: MINOR DELAYS</b></p> <p>Aug 12, 2021 <b>RED: ACTION NEEDED</b></p> <p>Aug 19, 2021 <b>RED: ACTION NEEDED</b></p> <p>Aug 26, 2021 <b>YELLOW: MINOR DELAYS</b></p>	<p><b>Month 3</b></p> <p>Sep 2, 2021 <b>YELLOW: MINOR DELAYS</b></p> <p>Sep 9, 2021 <b>YELLOW: MINOR DELAYS</b></p> <p>Sep 16, 2021 <b>YELLOW: MINOR DELAYS</b></p> <p>Sep 23, 2021 <b>YELLOW: MINOR DELAYS</b></p> <p>Sep 29, 2021 <b>GREEN: ALL GOOD</b></p> <p>Oct 4, 2021 <b>GREEN: ALL GOOD</b></p>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti Alfa s.r.o. (2021a), 2022

Plánování bude probíhat vždy na čtvrtletní bázi, tedy v tříměsíčních periodách a na konci čtvrtletí bude uvedeno skóre (anglicky score) kdy bude vyhodnoceno na kolik procent se podařilo cíl splnit. Každý pracovní úkol bude přiřazen k jedné odpovědné osobě tzv. „owner“, která ručí za jeho splnění včas a v požadované kvalitě.

K jednotlivým činnostem budou přiřazeny statusy, v rámci kterých bude probíhat monitoring jednotlivých činností. Tyto statusy budou aktualizovány před každou pravidelnou poradou týmu a člověk zodpovědný za vykonání konkrétního úkolu bude připraven sdělit celému týmu bližší informace. Detailní popis statusů je níže:

- **Blue: Not started** – práce na projektu ještě nezačaly.
- **Yellow: Minor delay** – dochází k nepatrnému zpoždění projektu oproti plánu.
- **Green: All good** – vše běží dle projektového plánu.
- **Red: Action needed** – na projektu dochází k zásadnímu zpoždění nebo jiným komplikacím a je potřeba přijmout vhodná opatření.

## 5 Finanční plánování

Výsledkem plánování a s tím souvisejících procesů je sestavený plán. Obsahem takového plánu jsou stanovené cíle a sestavení jednotlivých procesů a potřebných kroků k jejich dosažení. (Hradecký, Lanča & Liška, 2008, s. 173)

Po stanovení strategických cílů společnosti na následující tři roky a nastavení postupných krátkodobých cílů, je nutné sestavit finanční plán společnosti Alfa s.r.o. Pro jeho sestavení využijeme výkaz zisku a ztráty zveřejněný společností Alfa s.r.o. V první fázi bude vytvořen plán tržeb a poté plán výkonů.

### 5.1 Plán tržeb

Společnost Alfa s.r.o. není výrobním podnikem a jejím hlavním produktem, který nabízí, je výše zmíněná aplikace Omega nabízející možnost interaktivní a zábavné indoor cyklistiky. Meziroční růst tržeb tedy odpovídá stanoveným 50 % oproti roku předcházejícímu, a to především díky aktivitám společnosti, který tento růst budou podporovat. Mezi tyto aktivity patří implementace CRM systému a s tím spojené řízení dalších projektů, získávání nových strategických partnerů, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich efektivnější řízení, sdílení potřebných informací v rámci jedné ucelené databáze a tvorba kvalitních marketingových kampaní.

Tab. 2: Plán tržeb v tis. \$

Plán	2021	2022	2023	2024
Tržby z prodeje výrobků a služeb	150	225	337,5	506,25
Tržby z prodeje zboží	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021



## 5.2 Plán výkonů

Výkony a jejich plán souvisí s vývojem tržeb. Vzhledem k tomu, že firma žádné zboží nevyrobí a neprodává žádné výrobky, jsou náklady vynaložené na prodané zboží rovny nule. S rostoucími tržbami a přibíráním nových zaměstnanců se zvyšuje i spotřeba materiálu a energie. Růst odpovídá navyšování pracovních pozic, tedy rozšiřování kancelářských prostor a jejich využívání.

Náklady na služby vzrostou v roce 2022 externisty, kteří se budou podílet na natáčení tras v rámci projektu TOP Routes a dojde také k velkému nárůstu nákladů na poskytnuté služby z důvodu implementace CRM systému, který bude poskytovat třetí strana, tedy vybraný dodavatel konkrétního softwaru. V roce 2023 dojde k poklesu těchto nákladů a stejný trend bude udržen i v roce 2024.

Tab. 3: Plán výkonů v tis. \$

Plán	2021	2022	2023	2024
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
Spotřeba materiálu a energie	5 331	5 598	6 157	7 081
Služby	63 108	89 419	73 303	66 642

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 5.3 Plán osobního ohodnocení

Společnost je závislá především na kvalitním personálu, lidech, kteří jsou schopni aplikaci Omega vyvíjet, programovat, přicházet s novými nápady a mít přehled o tom, co se děje na trhu. Kromě vývojového týmu je důležité mít oporu v marketingovém týmu, který bude schopen zaujmout potenciální nové zákazníky, přicházet s poutavými marketingovými kampaněmi a akcemi. V rámci implementace CRM systému bude nutné marketingový tým rozšířit a v úzké spolupráci s týmem vyvíjející produkt pracovat na co nejlepších marketingových strategiích.

To vše se musí odrazit v detailně zpracovaném plánu osobního ohodnocení každého zaměstnance, v dostatečně silném motivačním programu a zázemí společnosti. Z trendu

v minulosti bylo zjištěno, že při růstu tržeb o 1% rostly osobní náklady o 0,67 %. V následující tabulce je zobrazen plán do roku 2024 zohledňující tento trend.

Tab. 4: Plán osobního ohodnocení v tis. \$

Plán	2021	2022	2023	2024
Osobní náklady	22 914	30 590	40 838	54 519

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 5.4 Citlivostní analýza

V rámci finančního plánování byla sestavena i citlivostní analýza, jejíž dopad na výkaz zisku a ztráty je uveden v příloze A této práce.

Citlivostní analýza spočívá v opakovaně prováděných výpočtech s použitím počítačových algoritmů, které využívají konkrétních vstupních dat. U těchto analýz v rámci citlivostní analýzy je potom zkoumán dopad jednoho vstupního parametru na parametry výstupní. Jejím cílem je analyzovat vliv změny určitého vstupního parametru na hodnoty výstupních parametrů. (Janíček, Marek & kolektiv, 2013, s. 131)

Tímto postupem byla zpracována i analýza ve společnosti Alfa s.r.o., kterou zpracoval manažer zodpovědný za celý projekt implementace společně s finančním oddělením společnosti a byla založena na pravidelných výkazech společnosti. Výsledek citlivostní analýzy je uveden v tabulce č. 5 a je zaokrouhlen pro případy této práce na jedno desetinné místo.

Cílem implementace CRM systému je díky marketingovým kampaním, soustředěným na využívání geolokací, vícejazyčnému překládání komunikace ve vztahu ke konkrétním skupinám zákazníků a vytvářením personalizovaného obsahu, zmírnit výkyvy sezónnosti užívání aplikace Omega. Dalším cílem implementace systémů pro řízení vztahů se zákazníky je zvyšování jejich spokojenosti s nabízenými službami a zvýšit počet předplatitelů na základě předchozích zkušeností zákazníků. (Chen, Geng & Zhou, 2021) Avšak dle Gopaslama (2021), který provedl výzkum implementace CRM systému v bankovním sektoru, bylo sice potvrzeno, že systém pro řízení vztahů se zákazníky pomáhá budovat jejich loajalitu, ale

pokud se objeví jakýkoliv nedostatek v nabízených službách nebo produktu, zákazník odchází.

Tab. 5: Citlivostní analýza

Vstupní parametr	Dopad
Tržby z prodeje výrobků a služeb	23,2 %
Služby	9,7 %
Osobní náklady	3,5 %
Ostatní provozní výnosy	0,9 %
Spotřeba materiálu a energie	0,8 %
Ostatní finanční náklady	0,1 %
Nákladové úroky a podobné náklady	0,0 %
Ostatní finanční výnosy	0,0 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0,0 %
Ostatní provozní náklady	0,0 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z citlivostní analýzy je tedy zřejmé, že největším rizikem pro společnost Alfa s.r.o. jsou tržby z prodeje výrobků a služeb. V případě společnosti jde tedy o počet předplatitelů aplikace Omega. Společnost se tedy musí soustředit především na to, aby počet předplatitelů výrazně neklesal a v průběhu let bylo dosaženo konstantního růstu. Je důležité také počítat s určitou sezónností, kdy v mnoha případech dají uživatelé přednost volnému času venku v přírodě před indoor tréninkem.

## 6 Časový plán

V rámci projektu implementace CRM do podniku Alfa s.r.o. byl sestaven časový plán, který je zobrazený na obrázku č. 11 pomocí Ganttova diagramu. Zahájení celého projektu je naplánováno na 1. 2. 2021 kdy se vedení společnosti rozhodlo investovat do tohoto nástroje, který pomůže k dosažení strategických cílů společnosti. Toto rozhodnutí bylo přijato z důvodu již v této práci zmíněných potřeb ucelené firemní komunikace, kvalitního sběru dat v rámci jedné databáze a jejich efektivní zpracování pro akvizici, retenci a udržení zákazníků.

V první fázi projektu, tedy až do 3. 4. 2021, probíhá průzkum trhu a porovnávání konkurenčních softwarů. Jedná se o nejdélší časový úsek a také jeden z nejdůležitějších. V rámci tohoto procesu je důležité porovnat konkurenční nabídky a řešení, která jednotlivé firmy nabízí. Zodpovědný zaměstnanec vždy vytvoří u konkrétní společnosti oficiální poptávku, domluví s kontaktní osobou online videohovor a projde celým procesem seznámení se s produktem, zpřístupnění demo verze produktu, jeho technickými možnostmi a finanční strategií, kterou vybraná společnost aplikuje. Na základě těchto dat bude sestavena tabulka, kde budou všechna data uložena a po interní diskuzi s managementem a vedením společnosti bude rozhodnuto o výběru finálního produktu.

Po jeho výběru bude následovat uzavření smlouvy s poskytovatelem softwaru, a to nejdéle do 19. 5. 2021. Do uzavření smlouvy bude zapojeno i právní oddělení společnosti, které bude zodpovědné za všechny detaily smlouvy a jasné stanovení mezních termínů. Zároveň bude vypsáno výběrové řízení na seniorního CRM specialistu. Obsazovaná pozice bude prozatím pouze jedna a oporou tomuto CRM specialistovi bude celé marketingové oddělení.

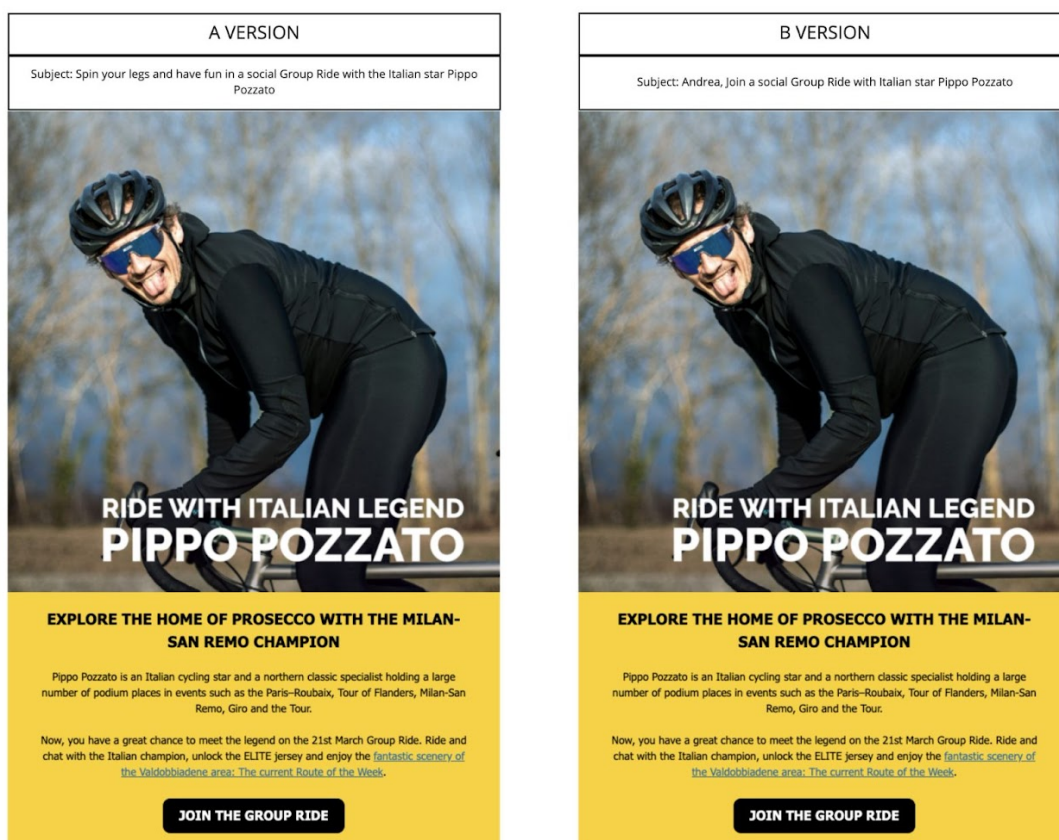
Po podepsání smlouvy bude probíhat příprava na migraci stávajících dat do jedné databáze, školení v rámci demo verze všech zaměstnanců a týmů, pro které jsou tyto informace relevantní a postupná samotná implementace CRM systému do společnosti. Milníkem této fáze projektu je datum 27. 8. 2021, do kterého by měla být ukončena úspěšná implementace systému.

Po této fázi přichází samotná tvorba konkrétních kampaní, nastavování transakčních emailů a budování automatizací pomocí canvasů a testování všech nově spuštěných komunikačních kanálů. V prosinci poté proběhne průběžné vyhodnocení projektu. Avšak celý tento proces

průběžného zlepšování nastavené komunikace bude opakovaně probíhat v následujících týdnech a měsících. Jak uvádí Storbacka a Lehtinen (2002, s. 76) reklamní kampaně jsou otázkou existence podniku. Proto je inovace myšlení v marketingu nezbytnou součástí jejich úspěšnosti potažmo úspěšnosti celé firmy.

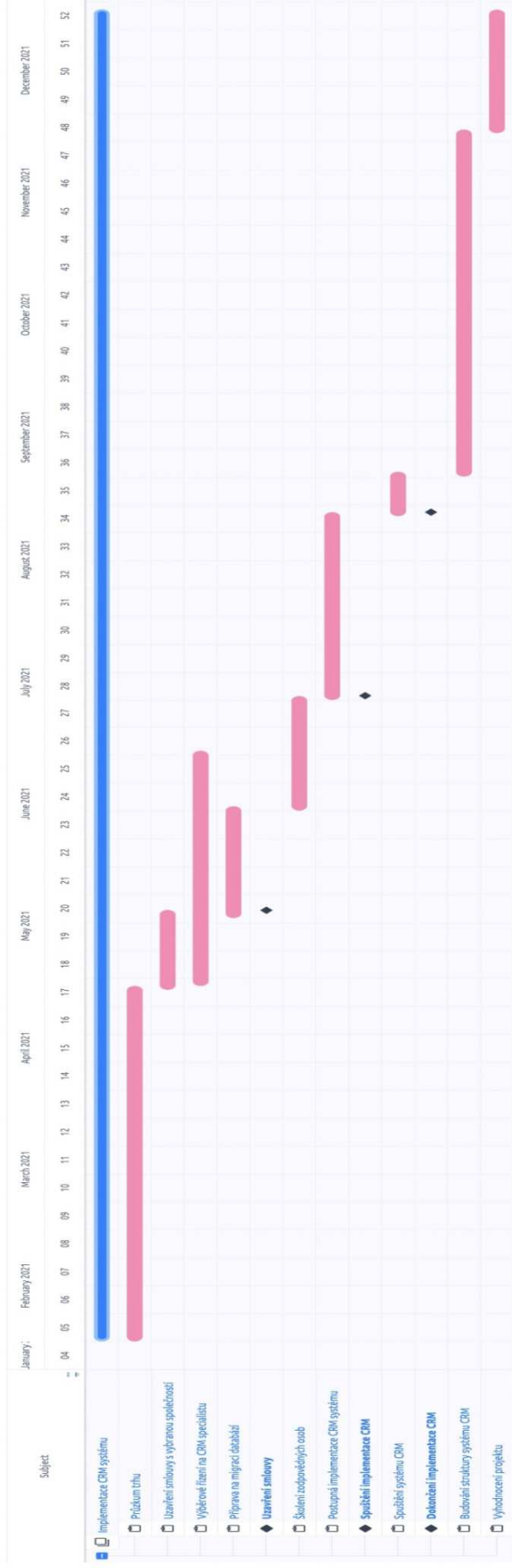
V rámci vyhodnocování komunikace společnosti bude prováděné A/B testování různých marketingových kampaní, včetně pravidelných newsletterů, aby byly získány co nejrelevantnější informace o efektivitě vytvořených vizuálů a jednotlivých témat komunikace mířených k určitým skupinám uživatelů. V průběhu tohoto testování jsou porovnávány dvě verze např. emailu, webové stránky nebo jiných médií a porovnávají se mezi sebou. Níže je uveden příklad testování předmětu emailu, po kterém bude následně vyhodnocen tzv. open rate – kolik příjemců otevřelo zprávu na základě provedení konkrétní změny. Na obrázku č. 10 je uveden příklad A/D testování marketingové kampaně, v rámci kterého byl změněn předmět emailové komunikace.

Obr. 10: A/B testování marketingové emailové kampaně



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 11: Ganttův diagram



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

## 7 Analýza rizik

„Rizika jsou jevy a podmínky, které nejsou pod přímou kontrolou projektu z pohledu tvorby jeho výstupů.“ (Svozilová, 2011, s. 278) Riziko může být definováno jako událost, která buď nastane nebo nenastane a bude mít vliv na dosažení stanovených cílů. (Hopkin, 2013)

Níže jsou zaznamenána jednotlivá rizika a jejich detailnější popis v rámci celého CRM jako uceleného organismu. Podnik rizika vyhodnocuje z pohledu celé struktury organizace, ale i jejích dílčích celků, které budou do implementace zapojeny a kterých se systém nějakým způsobem dotkne. Seznam rizik je vytvořen manažerem projektu.

Množství a pravděpodobnost vzniku rizik se odvíjí od kvality informací a množství zkušeností, které má manažer projektu k dispozici, nebo které se mu podaří získat a nashromáždit. (Svozilová, 2011, s. 279)

Samotný neúspěch projektu implementace má dle interních zdrojů společnosti velmi malou až pomíjivou pravděpodobnost. Nejdůležitějším faktorem je jeho efektivní využití a nastavení všech klíčových aktivit po jeho spuštění. Implementace CRM systému a využití jeho plného potenciálu je spojeno s každým jednotlivým oddělením společnosti.

Implementace CRM do společnosti není samospásná, důležité je tento software a rozsah jeho využití implementovat do více oblastí společnosti a využít jeho potenciálu na maximum. Samotný vývoj produktu jako takového je nezbytnou součástí úspěšné tvorby marketingových kampaní. Pokud software Omega nebude přicházet s novými funkcemi a oslovovat zákazníky s novinkami v aplikaci, samotný marketing bude v tomto směru strádat a bude to mít ohromný vliv na počet předplatitelů, partnerství, samotného postavení společnosti mezi konkurencí a udržení konkurenční pozice na trhu.

Jednotlivá rizika jsou detailněji zpracována níže a jejich rizikovost zaznamenána do tabulky a matice rizik uvedených níže. Materiály zpracovával tým zapojený do řízení projektu implementace CRM systému ve společnosti Alfa s.r.o. Jednotlivá rizika byla vyhodnocena dle předchozích zkušeností pracovníků a na základě zjištěných informací od dodavatele produktu.

**R1 – Nepřesvědčení uživatelů k zakoupení předplatného** – aplikace Omega nabízí pro každého nového uživatele zkušební čtrnácti denní verzi zdarma. Poté je jejím cílem přesvědčit tyto uživatele v trialu o zakoupení předplatného. Ztráta předplatitelů je pro firmu devastující, neboť zatím nemá jiný zdroj příjmů. Pokud systém CRM nebude dobře nastaven v rámci transakčních emailů a jiných marketingových kampaní, bude cílení na uživatele neúčinné.

**R2 – Pomalý a nedostatečný vývoj aplikace** – pro aktivní uživatele je nezbytný neustálý vývoj aplikace, přinášet jim nové funkce a motivovat je tím v jejím dalším užívání. Společnost musí obstát na konkurenčním trhu, kdy firmy jako Zwift, Bkool a Fulgaz neustále zlepšují svou technologii, přicházejí s doplňkovými službami a jsou intuitivní pro každého uživatele. Zaujmutí uživatele zajímavými novinkami a udržení jeho motivace v rámci novějších verzí aplikace je nezbytnou součástí CRM systému. Dle preferencí uživatele je také nutné nastavit personifikovaný obsah a relevantnost komunikace.

**R3 – Nezajímavé marketingové kampaně** – marketing je důležitou součástí celého procesu a jsou nutné jasně nastavená pravidla a procesy. Firma používá sociální sítě jako je Facebook, Instagram, Twitter, také Youtube a LinkedIn. Dle aktuálních partnerství a rostoucích komunit vyhledává i jiné kanály mezi něž patří třeba Twitch. CRM a zodpovědné nastavení všech kampaní, využití celého potenciálu systému se zkušeným leadershipem musí vést k atraktivnosti produktu a společnosti samotné.

**R4 – Ztráta hlavních partnerů** – Omega spolupracuje s největší triatlonovou organizací Ironman. Komunita tohoto partnera je jedna z největších na světě. Samotní triatlonisté jsou většinou zarytí nadšenci do všech tří sportů – plavání, cyklistika, běh. Téměř naprostá většina z nich jsou pracující sportovci, dobře vydělávající a schopni investovat do svého koníčka nemalé peníze. Všechny tyto okolnosti jsou ideálními předpoklady pro příležitost aplikace Omega, kdy jsou digitalizovány závodní trasy Ironman z celého světa a triatlonisté tak mají možnost na nich trénovat a závodit v rámci přípravy na reálný závod kdykoli a odkudkoli na světě. Ztráta takového partnera by znamenala ztrátu početné komunity. Neschopnost diverzifikace kampaní a vedení marketingové komunikace konkrétně na specifickou skupinu uživatelů zvyšuje toto riziko.



**R5 – Nedostatek kvalitních zaměstnanců** – v rámci vývoje produktu a aplikace jako takové je velmi důležité mít zaměstnance, kteří se ve své práci vyznají, mají nové nápady a nebojí se experimentovat. Je důležité, aby se názory na směr společnosti uvnitř jí samotné nelišily. O seniorní zaměstnance v IT je velký zájem, a proto je důležité, aby společnost byla připravena nabídnout jim dobré pracovní podmínky. V rámci celého projektu implementace CRM systému do podniku bude probíhat výběrové řízení na seniorního CRM specialistu. Na zaměstnance, který toto místo obsadí, budou kladeny vysoké nároky na nastavení celé komunikace a její strategie. Výběr tohoto zaměstnance je jedním z klíčových faktorů úspěšnosti projektu.

**R6 – Podpora malého množství cyklistických trenažerů** – na trhu je velké množství firem, které vyrábějí cyklistické indoor trenažéry. Ne všechny lze připojit k Omega aplikaci a že zobrazuje správné hodnoty a správně funguje. Celý proces je o jeho vyzkoušení, připojení pomocí funkce Bluetooth a případné konfiguraci všech senzorů, které jsou k trenažeru dostupné – powermeter, snímač rychlosti a kadence atd. Cílem je podporovat co největší množství trenažerů, aby nebyl žádný z uživatelů limitován a Omega tak nepřicházelo o své uživatele a možnost rozšiřovat svou databázi kontaktů.

**R7 – Ztráta jedinečnosti v technologii digitalizace tras** – Omega využívá speciální „Augmented Reality“ technologii, dále jen AR, kdy digitalizace tras probíhá z reálného videa, natočeného z kapoty automobilu. Virtuální trasy jsou tedy téměř 100% autentické s těmi reálnými. Cyklista kolem sebe vidí reálné záběry okolí a svého cyklistického avatara, který přesně kopíruje jeho jízdu na trenažeru. Konkurence také přichází s novými technologiemi a někteří se snaží napodobit i tuto AR technologii. Z toho důvodu je důležité neustále na ní pracovat a vylepšovat ji, aby firma neztratila své konkurenční postavení.

**R8 – Neúspěšná implementace CRM** – opora ve využívaných technologiích umožní zefektivnit všechny marketingové aktivity a v rámci celého projektu je důležité zmínit i tento rizikový faktor. Firma momentálně využívá více programů pro správu sociálních sítí, emailové komunikace, transakčních emailů a vedení marketingových kampaní. Jejím cílem je zaštitit všechny tyto aktivity v jednom softwaru, kde bude možné zároveň kontrolovat komunikaci mířenou na konkrétního uživatele, sbírat více uživatelských dat a předpokládat chování jednotlivých uživatelů. Mezi další požadavky také patří personifikace komunikace,

možnost vícejazyčných překladů, plánování kampaní v různých časových zónách a odstranění sezónnosti využívání aplikace.

V následující tabulce jsou jednotlivá rizika ohodnocena, kdy celková váha rizika je násobkem pravděpodobnosti jeho vzniku a velikosti jeho dopadu na projekt.

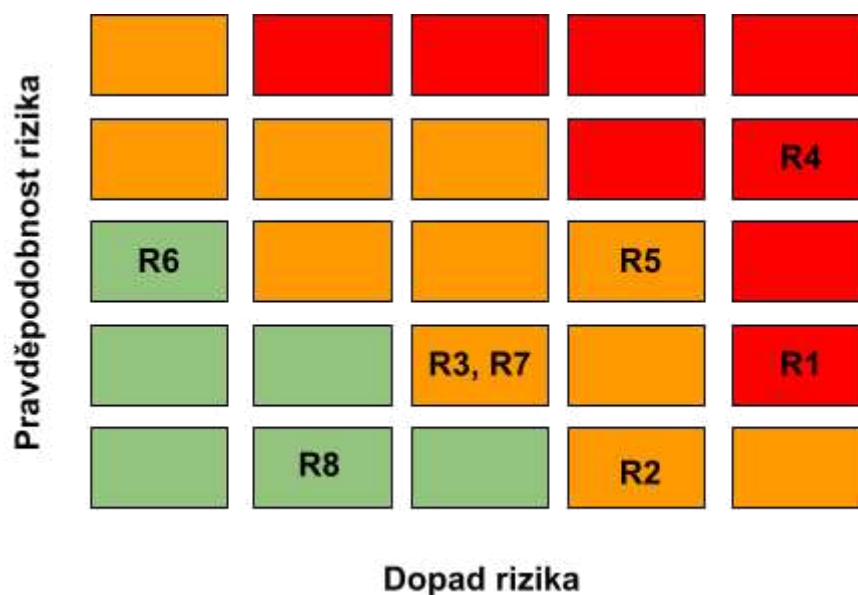
Tab. 6: Tabulka rizik

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost rizika	Dopad rizika	Hodnota rizika
<b>R1</b>	Nepřesvědčení uživatelů k zakoupení předplatného	2	5	10
<b>R2</b>	Pomalý a nedostatečný vývoj aplikace	1	4	4
<b>R3</b>	Nezajímavé marketingové kampaně	2	3	6
<b>R4</b>	Ztráta hlavních partnerů	4	5	20
<b>R5</b>	Nedostatek kvalitních zaměstnanců	3	4	12
<b>R6</b>	Podpora malého množství cyklistických trenažérů	3	1	3
<b>R7</b>	Ztráta jedinečnosti v technologii digitalizace tras	2	3	6
<b>R8</b>	Neúspěšná implementace CRM	1	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Matice rizik zobrazená na následujícím obrázku č. 12 navazuje na předešlou tabulku, kde byly vypočteny hodnoty jednotlivých rizik. Rizika jsou rozdělena do tří úrovní a to vysoká, střední a nízká rizika. Jednotlivá rizika jsou zobrazena v matici, kde na ose x je velikost dopadu rizika a na ose y pravděpodobnost rizika.

Obr. 12: Matice rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 7.1 Vysoké riziko

Mezi vysoká rizika jsou zařazena ta, která by velkou měrou mohla ohrozit celý projekt a jeho úspěšnost. Tato rizika mají vysokou pravděpodobnost vzniku a jejich vznik má velký dopad na celý projekt. (Hopkin, 2013) Níže jsou k jednotlivým rizikům vypsány možnosti opatření a procesů, které je potřeba provést ke zmírnění dopadu nebo úplnému vyhnutí se riziku.

**R1 – Nepřesvědčení uživatelů k zakoupení předplatného** – V rámci 14ti denní zkušební verze je potřeba potencionálního zákazníka zaujmout vhodně mířenou marketingovou komunikací a obsahem, kterým se Omega liší od konkurence. Ve spolupráci s partnery je nutné zákazníkům nabídnout něco ojedinělého. Omega pořádá virtuální závody na reálných trasách digitalizovaných do virtuální podoby. Vytvoření cílené komunikace v rámci CRM systému, která bude zaměřena na lokalizaci jednotlivých uživatelů, související s oblastmi, kde se dané závody reálně konají a zdůraznění možnosti vyzkoušet si konkrétní událost v aplikaci Omega zdarma, povede k upoutání pozornosti a zvýšení zájmu.

**R4 – Ztráta hlavních partnerů** – partneři, mezi něž patří organizátoři různých cyklistických závodů po celém světě, patří mezi jedny z pilířů marketingové komunikace. V rámci

partnerství je také možné přinášet uživatelům krásné trasy z celého světa, které si mohou objet z pohodlí svého domova. Je nutné přicházet s nápady, jak přinášet hodnotu oběma stranám. Jednou z cest může být např. zapojení partnerů v podobě cen do jednotlivých eventů – nabízením slev, zviditelněním jejich značky, možnost sdílení kontaktů v databázi, pokud uživatel projeví zájem třeba o newsletter partnera. Sběr detailnějších informací o uživatelích, je také jedním ze základních stavebních kamenů, které jsou v rámci implementace CRM systému očekávány.

## 7.2 Střední riziko

Střední rizika již představují menší hrozby v rámci celého projektu a jejich dopadu na něj. (Lam, 2014) U každého rizika jsou opět níže zaznamenány kroky k minimalizaci pravděpodobnosti jejich vzniku a případného dopadu na projekt.

**R5 – Nedostatek kvalitních zaměstnanců** – jednou z cest, jak nedostatku zaměstnanců předejít je zvyšovat jejich spokojenost v práci a zabránit tak jejich fluktuaci. Je nutné dbát o pravidelný reporting, o kvalitní komunikační kanály i uvnitř organizace, nabízet zaměstnanecké benefity a příjemné pracovní prostředí. Je důležité se zaměstnanci komunikovat v náročných obdobích a dávat jim zpětnou pozitivní i negativní reakci na jejich odvedenou práci. Při náboru nových zaměstnanců je důležité zjistit jejich reference z předchozích zaměstnání a mít dostatek času na samotný proces výběru zaměstnance a jeho kvalitního zaškolení. Celý proces firemní komunikace, zaškolení nových zaměstnanců, pocit sounáležitosti a šíření firemní kultury je ideální vést právě přes CRM systém, kde jsou všechna data uložena a o každém zaměstnanci jsou vedeny záznamy např. délka pracovního poměru, datum narození, počet aktivit v aplikaci Omega atd.

**R3 – Nezajímavé marketingové kampaně** – marketing je jedna z oblastí, která se neustále vyvíjí. Zaměstnanci musí být v obraze a pohybovat se mezi aktuálními trendy. Jednou z možností, jak se neustále vzdělávat, je účastnit se na seminářích vedených kapacitami ve svém oboru, kdy zaměstnanci dostanou příležitost rozšířit si své dovednosti. Je důležité stavět marketingové kampaně na kvalitních datech, po jejichž vyhodnocení je jasné, které

kampaně s jakými tématy fungují a jaké ne. Již zmíněný CRM systém, jehož implementace patří ke strategickým cílům společnosti.

**R7 – Ztráta jedinečnosti v technologii digitalizace tras** – technologie AR, kterou Omega využívá, je jedinečná, ale je jisté, že tomu tak nezůstane dlouho. Je důležité neustále technologii zlepšovat, soustředit se na nejmenší detaily, které bude těžké konkurencí napodobit a držet se o krok napřed. Projekt TOP Routes pro rok 2024 přinese zákazníkům něco nového, jedinečného a implementace nejnovějších prvků a záběrů z kamer i z různých úhlů pohledu toto riziko minimalizuje. To umožní vytvoření marketingové komunikace s originálním obsahem a zvýší pravděpodobnost získání nových uživatelů.

**R2 – Pomalý a nedostatečný vývoj aplikace** – toto riziko souvisí s výše již zmíněným tématem a tím jsou zaměstnanci firmy, tedy konkrétně v oblasti vývoje. Společnost musí mít jasně stanovené cíle a milníky, kterých chce dosáhnout a kam se chce posouvat. Tyto milníky musí odpovídat plánování SMART, a tedy kromě toho, že musí být realistické a dosažitelné, je také podstatné jejich jasné definování, stanovení hraničních termínů a měřítek, podle kterých se budou moci všichni orientovat. Klíčovou roli zde také bude hrát seniorní CRM specialista, který nastaví celou tvář společnosti a její komunikace – směrem k zákazníkům, k partnerům, zaměstnancům a ostatním stakeholderům.

### **7.3 Nízké riziko**

Nízká rizika představují minimální dopad na úspěšnost celého projektu a také malou pravděpodobnost jejich vzniku. Tato rizika se monitorují a reportují, avšak aktivně se proti nim nezavádí žádná významná ošetření. Pravděpodobnost jejich vzniku je malá. (Fraser, J. R. S., Quail, R., & Simkins, B., 2021) Níže jsou opět k jednotlivým rizikům uvedena související opatření, která budou přijata.

**R6 – Podpora malého množství cyklistických trenažérů** – mezi rizika s malou pravděpodobností a malým dopadem na společnost řadíme malé množství trenažérů, které jsou podporovány ze strany firmy a je možné je propojit s aplikací Omega. V tomto případě

jsou zaměstnanci společnosti odpovědní za jejich testování v kontaktu s předními výrobci a vždy se snaží mít nové modely trenažérů pod kontrolou. Rozšiřování portfolia podporovaných trenažérů představuje obrovskou příležitost získání nových uživatelů v rámci spolupráce s konkrétními výrobci a navržení takové strategie, která bude pro obě zúčastněné strany přínosná, ať už především z obchodního, tak marketingového hlediska.

**R8 – Neúspěšná implementace CRM** – neúspěšná implementace CRM může zkomplikovat marketingové aktivity společnosti, ale nemůže je úplně zastavit. Proto toto riziko spadá do těch s malým dopadem. Může také dojít ke zpoždění implementace systému, ale ani tato varianta neohroží fungování společnosti. Na základě interních dat a rozhovorů se zaměstnanci je toto riziko téměř pomíjivé a zanedbatelné. Pro jeho minimalizaci bude však kladen velký důraz na dobré plánování, controlling a monitoring všech činností s projektem souvisejících.

## 8 Analýza konkurence dodavatelů CRM systémů

V první fázi projektu bude probíhat analýza konkurence, budou zjištěny možnosti, které se aktuálně objevují na trhu, vše bude zaznamenáno a detailně popsáno v rámci firemních nástrojů tak, aby mohl probíhat průběžný reporting a controlling všech činností souvisejících s projektem.

V tabulce č. 7 jsou uvedena data, která byla vytvořena v průběhu této první fáze projektu v rámci analýzy nabízených softwarů na řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o ucelený přehled informací, které jsou relevantní pro obecný náhled do konkurenčních nabídek na dodání softwaru CRM. Případné detailnější informace jsou sdíleny písemně prostřednictvím emailů a ústně během pravidelných porad.

Pro přehlednost průběhu projektu byla použita metoda „Semaforu“. Společnosti nabízející řešení pro řízení vztahů se zákazníky byly označeny různými barvami signalizující následující stavy vyhodnocení jejich nabídek, vzhledem k potřebám managementu společnosti Alfa s.r.o. Červená barva jasně signalizovala, že konkrétní překážka je neodstranitelná a dále již není možné v případné spolupráci pokračovat. Oranžovou barvou jsou označeny společnosti, které nevyhovují v některých požadavcích, avšak tyto nedostatky nebrání případné implementaci softwaru. Zelenou barvou jsou označeni vhodní kandidáti.

Každému kandidátovi je přiřazen status, dle kterého je zřejmé, v jakém stádiu se probíhající rozhovory a sdílení informací aktuálně nachází. Diskuse, které již byly uzavřeny, dostaly status „Completed“ což značí, že probíhající jednání byla ukončena z nějakého důvodu. Konkrétní důvod je poté uveden v poznámce „Note“. Status „Offer received“ znamená, že je obdržena konkrétní finanční nabídka v rámci všech sdělených požadavků, velikosti databáze, počtu kontaktů a odhadovaných měsíčních. Posledním statusem je „Contacted“, což znamená, že byla vytvořena poptávka ze strany společnosti Alfa s.r.o. a čeká se na odpověď od dodavatele softwaru.

Jednotlivé náklady jsou vyčísleny dle finanční strategie jednotlivých firem, přičemž právě politika některých z nich rozlišuje náklady na samotnou implementaci softwaru – „Implementation“ a poté na pravidelné roční platby – „Cost“. Některé společnosti mají veškerý servis a podporu v rámci implementace zahrnutou již v roční ceně, tedy „Cost“.

V tabulce je uvedena částka vždy za první rok používání softwaru. Další roky se budou lišit podle množství informací uložených v databázi a počet veškerých aktivit, které budou v rámci CRM řízeny.

Tab. 7: Analýza konkurence dodavatelů CRM systémů

Vendor	Status	Website	Contact	Cost	Implementation	Note
<b>INSIDER</b>	COMPLETED	<a href="https://useinsider.com/">https://useinsider.com/</a>	kacper.urzykowski@useinsider.com			Not able to integrate with UNITY.
<b>BRAZE</b>	OFFER RECEIVED	<a href="http://www.braze.com">www.braze.com</a>	florence.faber@braze.com	\$30,000	\$10,000.00	
<b>SAMBA</b>	OFFER RECEIVED	<a href="https://www.samba.ai/">https://www.samba.ai/</a>	david@samba.ai	684,000 Kč		Basic functionality
<b>ITERABLE</b>	OFFER RECEIVED	<a href="https://iterable.com/">https://iterable.com/</a>	luca.ferrari@iterable.com	\$34,000	\$8,000.00	
<b>SALESFORCE MARKETING CLOUD</b>	COMPLETED	<a href="https://www.salesforce.com">https://www.salesforce.com</a>	steinroeder@salesforce.com	\$85,000		Not able to integrate with UNITY.
<b>APPSFLYER</b>	COMPLETED	<a href="http://www.appsflyer.com">www.appsflyer.com</a>	marta.zolkowska@appsflyer.com			Deep linking application - focus on user attribution.
<b>BRANCH.IO</b>	COMPLETED	<a href="https://branch.io/">https://branch.io/</a>	mirko.brinker@branch.io			Deep linking application - focus on user attribution.
<b>CUSTOMER.IO</b>	OFFER RECEIVED	<a href="http://customer.io/">http://customer.io/</a>	kendall@customer.io	\$35,000		
<b>MOENGAGE</b>	OFFER RECEIVED	<a href="https://www.moengage.com/">https://www.moengage.com/</a>	mike@moengage.com	€26,400		
<b>USER.COM</b>	CONTACTED	<a href="https://user.com/en/">https://user.com/en/</a>				<a href="#">Recommend by mubi.pl</a>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti Alfa s.r.o. (2021b), 2021

V rámci samotného průzkumu trhu byly zvažovány i další alternativy, které jsou blíže specifikovány v následující tabulce. Finální rozhodnutí bylo provedeno na manažerské úrovni vedením společnosti Alfa s.r.o.



Tab. 8: Alternativy dodavatelů CRM systému

VENDOR	WEBSITE	DETAIL
<b>Airship</b>	<a href="https://www.airship.com/">https://www.airship.com/</a>	Messages: mobile app, sms, web, email, wallet
		Customer Segmentation
		Personalized communication
		Customer insights dashboards
<b>CleverTap</b>	<a href="https://clevertap.com/">https://clevertap.com/</a>	Messages: app, web, email, whatsapp, sms
		Live view of customer journey
		Audience segmentation
		Real time analytics
<b>Lean Plum</b>	<a href="https://www.leanplum.com/">https://www.leanplum.com/</a>	Messages: push-up notifications,email, in-app messages
		Customer Segmentation
		Personalized communication
		Not deeply focused on analytics
<b>One Signal</b>	<a href="https://onesignal.com/">https://onesignal.com/</a>	Messages: mobile, app, sms, web, email
		Customer Segmentation
		Personalized communication
		Analytics
		API implementation
<b>WebEngage</b>	<a href="https://webengage.com/">https://webengage.com/</a>	Messages: app, web, email, whatsapp, sms, facebook
		Customer Segmentation
		Personalized communication
		Analytics of the Customer Life-time Value
<b>App Flyer</b>	<a href="https://www.appsflyer.com/">https://www.appsflyer.com/</a>	Customer support
		Account managers working on campaigns with us
		Ability to combine the channels together - multi channel orchestration
		Flexibel to prepare new features - IT support

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů Alfa s.r.o. (2021b), 2021

## 9 Proces implementace CRM do podniku

Samotná implementace systému pro řízení vztahů se zákazníky je ve většině případů vedena dodavatelem konkrétního produktu, a to z jednoduchého důvodu – dodavatel má více zkušeností s dodávkou a implementací systému a může tak zaručit efektivnější průběh celého procesu.

### 9.1 Sestavení požadavků pro výběr vhodného systému

V rámci detailního průzkumu trhu byly jednotlivé společnosti nabízející technické řešení pro řízení vztahů se zákazníky porovnávány, byly od dodavatelů získávány detailní informace o jejich produktu a o požadavcích ze strany Alfa s.r.o. V rámci hodnocení konkurenčních nabídek byly porovnána následující kritéria:

**Integrace systému s Unity** – aplikace je tvořena v enginu pro vytváření 3D her, což umožňuje do aplikace Omega přidávat např. cyklistické avatary, 3D objekty a celkově vytvořit herní prostředí. Tento předpoklad je základním stavebním kamenem pro možnost další spolupráce a bez této integrace není možné systém CRM implementovat.

**Vhodnost systému pro rychle rostoucí firmu** – společnost Alfa s.r.o. se v rámci posledních dvou let i díky světové situaci související s pandemií Covid-19 trojnásobně rozrostla. Vzhledem ke startupovému prostředí, které ve firmě převládá, je nutné přizpůsobit řešení řízení vztahů se zákazníky dané situaci a možnostem implementace systému. CRM umožní vybudovat tvář společnosti, bude intuitivní v rámci jeho užívání a vytváření jednotlivých kampaní bude rychlé, jednoduché a přizpůsobivé neustále se měnícímu prostředí a testování kampaní.

**Využívání marketingových nástrojů** – v rámci pracovního týmu zastupujícího marketingové oddělení společnosti Alfa s.r.o., byly vytvořeny požadavky na základní funkce a možnost vytváření kampaní s pomocí jednotlivých médií. V tabulce č. 9 jsou všechny požadavky shrnuty.

Tab. 9: Požadavky na využití CRM systému

<b>Requirement</b>	<b>Detail</b>
<b>Contact Management</b>	Ability to import custom data about the contact from different databases - sync the data in the system on a regular basis.
<b>Contact Management</b>	Ability to create different scoring models based on customer behavior.
<b>Contact Management</b>	Ability to assign contact automatically to a segment based on specific behavior.
<b>Contact Management</b>	Ability to assign value fields to contacts.
<b>Contact Management</b>	The system allows geo-segmentation by default.
<b>Emailing</b>	Create email in a drag & drop editor
<b>Emailing</b>	Ability to customize the content in an email
<b>Emailing</b>	Ability to easily embed dynamic content based on custom fields assigned to a contact. e.g. Contact likes to ride in Italy - we will show pictures from Italy in the mailing. These pictures would be predefined in a gallery.
<b>Emailing</b>	Ability to export data about the contact interaction - opened an email, clicked on links in email.
<b>Emailing</b>	The system allows setting global header and footer - once changed, all the templates get updated automatically.
<b>Emailing</b>	The system allows scheduling the emails based on the timezone and the time when most of the emails are read in the region.
<b>Emailing</b>	Ability to create A/B CONTENT testing and self determine the winner.
<b>Emailing</b>	Ability to create A/B SUBJECT LINE testing and self determine the winner.
<b>Emailing</b>	Ability to use A/B testing in automation flows and self determine the winner.
<b>Emailing</b>	In-build SPAM checker.
<b>Transactional Emailing</b>	The system is able to send transactional emails.
<b>Push Notification</b>	Ability to send push notifications.
<b>Push Notification</b>	The system tracks the open rate and click rate for push notifications and stores the data on a contact detail level.
<b>Push Notification</b>	The system allows scheduling the notification based on the timezone and the time when most of the notifications are read in the region.
<b>Push Notification</b>	Ability to create A/B testing and self-determine the winner.
<b>Automations</b>	The system allows to create automations including sending emails and notifications.
<b>Automations</b>	The system can self-determine the effective communication channel - email -or- notification. e.g. Message is created both in Email form and Notification form. The preferred channel is used for sending the message at first. After evaluating the results, if the first communication channel has been ineffective, the second channel is used to achieve the goal.

<b>In-App Notification</b>	The system allows creating In-App notifications.
<b>Support Integration</b>	The system allows native integration of ZENDESK Support Suite.
<b>Education</b>	Provide educational materials - videos - accessible all the time.
<b>Social Media Campaigns</b>	Ability to import contact details and use them in the Audiences on Social Media channels.
<b>Social Media Campaigns</b>	Ability to plan social media campaigns via the solution.
<b>Reporting</b>	Ability to recognise the acquisition channel and record the information.
<b>Scoring</b>	Based on the interaction, the system is able to recognise if we are losing the customer -or- we are engaging him/her appropriately.
<b>Onboarding</b>	The system allows In-App onboarding.
<b>Integration</b>	System is able to integrate with UNITY.

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti Alfa s.r.o. (2021c), 2021

Na základě interních hodnocení na strategické úrovni managementu, byly zváženy finanční náklady na projekt, avšak detailní finanční plán sestaven v případě společnosti Alfa s.r.o. a tohoto konkrétního projektu nebyl. Proto zde v dokumentaci projektu není uveden. V rámci jednotlivých nabídek tak byly pouze interně vyhodnoceny veškeré výše zmíněné faktory, vztahující se k tomuto projektu a systému pro řízení vztahů se zákazníky a byly porovnány technické možnosti jeho využití s konkrétními cenovými nabídkami. Mezi kritéria pro výběr vhodného dodavatele CRM patří zvážení, zda má software vlastnosti a funkce odpovídající potřebám organizace, zda je jeho dodavatel důvěryhodný a je schopen přizpůsobit systém konkrétním požadavkům zákazníka. (Schniederjans, Cao & Ching, 2012).

Detailní průběh seznamování s produktem je popsán na vybrané společnosti Braze, Inc., nabízející stejnojmenný software, odpovídající požadavkům jak ze strany odběratele, tak technickým možnostem ze strany dodavatele. Braze se nakonec stal konečným řešením pro implementaci CRM ve společnosti Alfa s.r.o. a kontrakt byl uzavřen na 3 následující roky. V následujících kapitolách jsou popsány jednotlivé kroky, které byly provedeny pro oboustranné seznámení s produktem a řešení konkrétních požadavků.

Příklad cenové nabídky je zobrazen na obrázku č. 13.

Obr. 13: Předběžná cenová nabídka společnosti Braze

PLATFORM ENTITLEMENTS	STANDARD PRICING + CC	DISCOUNTED + CC	SAVINGS	PROPOSAL WITHOUT CC
Platform Edition + Currents* Customer Success & Support Package	\$7,100	\$7,723	-\$623* (Currents is a % of MAU vol)	\$5,908
Monthly Active Users	(50,000) \$7,000	(250,000) \$9,077	+\$16,800 (Savings in Additional MAU)	(250,000) \$9,077
18 M Emails +2 x Dedicated IP addresses @ \$1k each	\$18,200	\$15,500	+\$2,700 (Savings in lower CPM \$0.9 to \$0.75)	\$15,500
In App/Browser, Web/Mobile Push, Content "Cards"	INCLUDED, NO LIMIT	INCLUDED, NO LIMIT	-	INCLUDED, NO LIMIT
Onboarding Implementation One-Time (Year 1 Only)	\$10,000	\$10,000	-	\$10,000
<b>Annual Licence (Total in years 2 / 3)</b>	<b>\$32,300</b>	<b>\$32,300</b>	<b>\$18,877</b>	<b>\$30,485</b>
Total Year 1 (including onboarding)	\$42,300	\$42,300		\$40,485

\*Currents are a % of MAU volumes

**Pricing & Packaging Overview: Braze Growth Edition**  
Valid till 21st of MAY

\*Pricing is based on a 3 year contract term, Annual Upfront Payments and inclusive Marketing Reference-ability

**ROUVY**  
INDOOR CYCLING REALITY

*braze*

Zdroj: Interní zdroje společnost Alfa s.r.o. (2021d), 2021

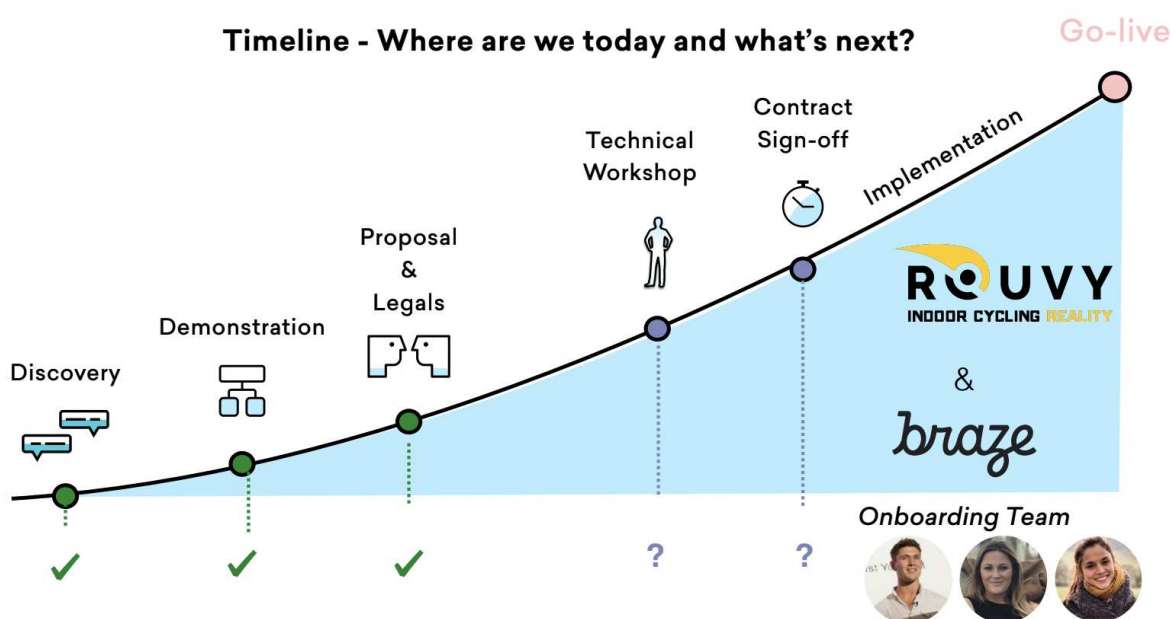
## 9.2 Sběr informací a očekávání ze strany zákazníka

V počáteční fázi implementace softwaru probíhá analýza specifických podmínek podniku a návržení konkrétního konceptu systému. Tento proces je iniciován ze strany dodavatele, který pro průběh analýzy využívá ověřené nástroje, rozhovory se zainteresovanými stranami na straně zadavatele a případnou osobní návštěvou podniku. Vše probíhá ještě před uzavřením smlouvy a je sepsáno do písemné formy pro odsouhlasení oběma stranami.

Pro sdílení očekávání a stanovených cílů ze strany zákazníka, byl firmou Braze zaslán **dotazník**, obsahující 33 otázek zaměřujících se na popsání aktuální situace společnosti, nástrojů, které momentálně používá, velikosti databáze, počtu kontaktů a plánované aktivity. Dotazník je uveden v příloze B této práce. Otázky jsou zobrazeny ve dvou sloupcích. Na základě tohoto dotazníku byla sestavena strategie konkrétně pro společnost Alfa s.r.o., která obsahovala popis fází implementace, rozsáhlost řešení pro jednotlivé kanály a využití

systemu v rámci aplikace Omega. Niže na obrázku č. 14 je zobrazena časová osa vytvořená ze strany dodavatele ukazující potřebné kroky před samotnou implementací systému.

Obr. 14: Časová osa



Zdroj: Interní zdroje společnosti Alfa s.r.o. (2021e), 2021

### 9.3 Seznámení s finálním produktem

Společnost Braze má velmi detailně zpracované návody a efektivní nástroje k provedení uživatelů produktu jednotlivými funkcemi. Společnost nabízí velmi kvalitní oporu ve vytvořených rozsáhlých materiálech s návody a strategiemi, které by společnosti užívající software Braze měli uplatňovat. Kromě toho má zpracovaný rozsáhlý soubor otázek a odpovědí, kde jsou zaznamenány otázky ze strany uživatelů systému a odpovědi odborníků společnosti Braze.

V rámci tohoto procesu je společnosti Alfa s.r.o. poskytnuta testovací verze CRM systému Braze a v rámci dvou měsíců jsou pořádány pravidelné videohovory pro školení týmů, které jsou do využívání systému nebo jeho implementace zapojeni. Tým v této fázi připravuje své databáze na migraci veškerých dat a probíhá školení pro každodenní práci a užívání systému pro sestavení marketingových kampaní a automatizací.

## 9.4 Uzavření smlouvy a spuštění implementace

Po dokončení příprav ze strany týmu společnosti Alfa s.r.o., i ze strany týmu Braze, Inc. a nastavení všech technických požadavků pro úspěšnou migraci databáze, bude uzavřena smlouva mezi oběma stranami na dobu tří let. Po jejím podpisu bude spuštěna implementace CRM systému, kdy testovací verze bude ukončena a nahrazena verzí premium. Dojde k migraci všech datových schránek do jedné databáze. Data jako taková jsou to nejcennější, co společnosti pohybující se v IT prostředí mohou vlastnit a je velmi důležité s nimi velmi opatrně a zodpovědně zacházet. V rámci systému budou implementovány následující nástroje zobrazené v tabulce č. 10. Nástroje jsou uvedené včetně množství, časové periody a cen za jejich implementaci.

Tab. 10: Implementované nástroje pro řízení vztahů se zákazníky

Recurring Services	Quantity	Start date	End date	Prize
Braze Platform Growth Edition	1	27. 8. 2021	27. 8. 2022	\$ 5 000
Content Cards	1	27. 8. 2021	27. 8. 2022	\$ 1 815
Currents - Messaging Events	1	27. 8. 2021	27. 8. 2022	\$ 908
Email	18 000 000	27. 8. 2021	27. 8. 2022	\$ 13 500
IP Addresses	2	27. 8. 2021	27. 8. 2022	\$ 2 000
Monthly Active Users	250 000	27. 8. 2021	27. 8. 2022	\$ 9 077
Braze Platform Growth Edition	1	27. 8. 2022	27. 8. 2022	\$ 5 000
Content Cards	1	27. 8. 2022	27. 8. 2023	\$ 18 15
Currents - Messaging Events	1	27. 8. 2022	27. 8. 2023	\$ 908
Email	18 000 000	27. 8. 2022	27. 8. 2023	\$ 13 500
IP Addresses	2	27. 8. 2022	27. 8. 2023	\$ 2 000
Monthly Active Users	250 000	27. 8. 2022	27. 8. 2023	\$ 9 077
Braze Platform Growth Edition	1	27. 8. 2023	27. 8. 2024	\$ 5 000
Content Cards	1	27. 8. 2023	27. 8. 2024	\$ 1 815
Currents - Messaging Events	1	27. 8. 2023	27. 8. 2024	\$ 908
Email	18 000 000	27. 8. 2023	27. 8. 2024	\$ 13 500

IP Addresses	2	27. 8. 2023	27. 8. 2024	\$ 2 000
Monthly Active Users	250 000	27. 8. 2023	27. 8. 2024	\$ 9 077
Subscription Fee		27. 8. 2021	27. 8. 2022	\$ 32 300
Subscription Fee		27. 8. 2022	27. 8. 2023	\$ 32 300
Subscription Fee		27. 8. 2023	27. 8. 2024	\$ 32 300
QuickStart Onboarding	1	-	-	\$ 10 000
<b>Total Payment</b>				\$ 106 900

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti Alfa (2021f), 2022

Náklady na implementaci a poskytované služby společnosti Braze, Inc. jsou vyčísleny do výše 106 900 \$ a cena v korunách českých se bude odvíjet od aktuálního měnového kurzu. **Náklady k 27. 8. 2021 jsou dle aktuálního kurzu ke stejnému datu ve výši 2 360 405 Kč.**

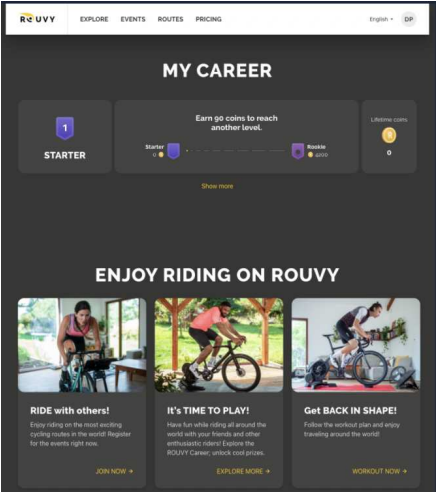
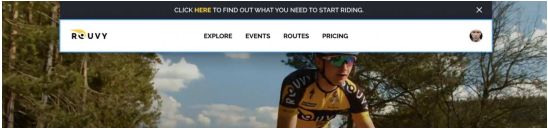
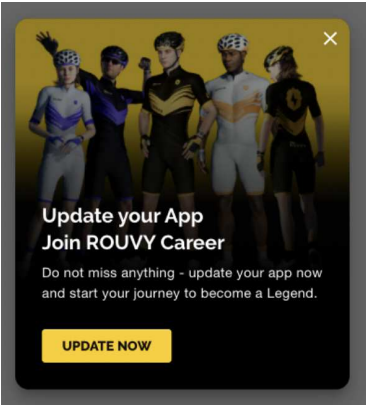
## 9.5 Implementované nástroje CRM

V tabulce č. 11 jsou detailněji uvedeny implementované nástroje se stručným popisem toho, k čemu se budou využívat a pro jasnou představu je také vloženo jejich grafické zobrazení. Tyto nástroje jsou obsahem uzavřené smlouvy a budou dodány společností Braze, Inc.

Kromě emailových kampaní a automatizované emailové komunikace, využívající personifikaci obsahu a lokalizaci uživatelů pro vytvoření vhodného kanálu sdílejícího relevantní informace, budou implementovány další média jako je například POP-Up upozornění. Tato upozornění se zobrazují návštěvníkům webových stránek společnosti, obsahující vždy podstatnou informaci, kterou jim chce společnost sdělit, vybízí je k určité akci a snaží se tak ovlivnit jejich chování a rozhodování. Dalším médiem je Header, což je informační lišta s konkrétním odkazem a „call to action“ tlačítkem, které bude uživatele vybízet k prokliku na další stránku s detailnějšími informacemi, vytvořenými pro konkrétní účely marketingové kampaně.



Tab. 11: Implementované nástroje CRM

ITEM	DETAILS
<b>Emailing Campaigns</b>	Scheduled emailing campaigns that are sent to the athletes.
<b>Automated Communication</b>	Braze to be used for automated onboarding communication for the users.
<b>Dashboard Communication</b>	Engaging with athletes via the ROUVY website.
	
<b>Header</b>	To communicate flash messages via HEADER banner.
	
<b>POP-UP</b>	To communicate flash messages via POP-UP banner.
	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti Alfa (2021g), 2022

## 10 Navrhované metriky pro měření efektivity implementace CRM

V průběhu let bylo navrženo mnoho metod a technik pro hodnocení výkonnosti CRM. Autoři Agapitou, Bersimis & Georgakellos (2017) se zmiňují o tradičních metodikách, zaměřujících se pouze na známé finanční ukazatele, ale také uvádí důležitost životní hodnoty zákazníka, která je definována jako současná hodnota budoucích výnosů. V rámci této kapitoly bylo navrženo měření efektivity implementace CRM systému pro řízení vztahů se zákazníky v rámci implementace CRM systému a jeho využití v souvislosti s aplikací Omega. Oproti Agapitou, Bersimis & Georgakellos (2017) je efektivní metodou dle rozhovorů s manažery společnosti Alfa s.r.o. snížení ukazatele tzv. churn rate. Tento ukazatel říká, kolik zákazníků opustí dodavatele produktu nebo služby v konkrétním časovém období. Toto časové období bylo stanoveno v rámci společnosti na měsíční.

Hodnocení efektivity vychází z dat týkajících se ukazatele churn rate, tedy počtu uživatelů, kteří ukončili své předplatné v období od září 2020 do srpna 2021, kdy průměrný měsíční počet předplatitelů byl 60 000. Měsíční lifetime value zákazníka, tedy jeho čistá současná hodnota budoucího výnosu, který společnosti přinese, byla vypočítána na 180\$ dle interních dokumentů společnosti (2021). Do této hodnoty je započítán přímý příjem ze zakoupeného předplatného a přínos, který uživatel přináší i v rámci uzavřených B2B partnerství. Tyto hodnoty včetně celkového zisku jsou zobrazeny v tabulce č. 12.

Očekávané snížení ukazatele churn rate po implementaci CRM systému je o 0,4 % v konkrétním měsíci oproti stejnému měsíci v roce předcházejícím.

V následujících tabulkách jsou uvedeny hodnoty získané z interních rozhovorů s manažerem společnosti Alfa s.r.o., který za projekt implementace CRM systému zodpovídal. Je zde vytvořen odhad průměrného počtu platících uživatelů vždy od září daného roku, kdy byl systém implementován a spuštěn, na 12 po sobě jdoucích měsíců. Každý rok provozu CRM systému vychází z předpokladu průměrného počtu platících uživatelů, který byl stanoven na základě očekávání manažerů společnosti Alfa s.r.o. V druhém sloupci tabulek níže je zobrazené očekávané snížené procento odcházejících uživatelů (churn rate)

od dodavatele produktu Omega, tedy uživatelů, kteří přestávají platit předplatné. Na základě těchto dat je vypočítán celkový příjem z předplatného a podíl CRM na tomto celkovém zisku.

Tab. 12: Churn rate v období září 2020–srpen 2021 před implementací CRM systému

Měsíc	Odhadovaný průměrný počet uživatelů od září 2020	Churn rate	Odhadovaný skutečný počet předplatitelů	Lifetime Value zákazníka (\$)	Celkový zisk (\$)
Září	60 000	4,99%	57 006	180	10 261 080
Říjen	60 000	5,39%	56 766	180	10 217 880
Listopad	60 000	5,74%	56 556	180	10 180 080
Prosinec	60 000	5,38%	56 772	180	10 218 960
Leden	60 000	5,29%	56 826	180	10 228 680
Únor	60 000	5,98%	56 412	180	10 154 160
Březen	60 000	8,77%	54 738	180	9 852 840
Duben	60 000	11,96%	52 824	180	9 508 320
Květen	60 000	12,63%	52 422	180	9 435 960
Červen	60 000	10,24%	53 856	180	9 694 080
Červenec	60 000	6,30%	56 220	180	10 119 600
Srpen	60 000	5,40%	56 760	180	10 216 800
<b>Celkem</b>					<b>120 088 440</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnost Alfa (2021h), 2022

Z této tabulky vyplývá, že celkový zisk společnosti Alfa s.r.o. se v tomto období dvanácti po sobě jdoucích měsíců na přelomu roku 2020/2021 byl 120 088 440 \$.

V následujících tabulkách jsou již zobrazené hodnoty pro měření efektivnosti implementace CRM systému do podniku v prvním, druhém a třetím roce po jeho zavedení a předpokládaný podíl softwaru pro řízení vztahů se zákazníky na celkovém zisku společnosti.

Tab. 13: Měření efektivnosti implementace CRM v prvním roce provozu

Měsíc	Odhadovaný průměrný počet uživatelů od září 2021	Churn rate	Odhadovaný skutečný počet předplatitelů	Lifetime Value zákazníka (\$)	Celkový zisk (\$)	CRM zisk (\$)
Září	70 000	4,59%	66 787	180	12 021 660	0
Říjen	70 000	4,99%	66 507	180	11 971 260	47 885
Listopad	70 000	5,34%	66 262	180	11 927 160	47 709
Prosinec	70 000	4,98%	66 514	180	11 972 520	47 890
Leden	70 000	4,89%	66 577	180	11 983 860	47 935
Únor	70 000	5,58%	66 094	180	11 896 920	47 588
Březen	70 000	8,37%	64 141	180	11 545 380	46 182
Duben	70 000	11,56%	61 908	180	11 143 440	44 574
Květen	70 000	12,23%	61 439	180	11 059 020	44 236
Červen	70 000	9,84%	63 112	180	11 360 160	45 441
Červenec	70 000	5,90%	65 870	180	11 856 600	47 426
Srpen	70 000	5,00%	66 500	180	11 970 000	47 880
<b>Celkem</b>					<b>140 707 980</b>	<b>514 745</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnost Alfa (2021h), 2022

V prvním roce provozu CRM systému v podniku Alfa s.r.o. využívaného k propagaci a retenci uživatelů aplikace Omega, je dle předběžných odhadů podíl softwaru pro řízení vztahů se zákazníky na celkovém zisku **514 745 \$** při odhadovaném počtu 70 000 měsíčních předplatitelů.

Tab. 14: Měření efektivnosti implementace CRM ve druhém roce provozu

Měsíc	Odhadovaný průměrný počet uživatelů od září 2022	Churn rate	Odhadovaný skutečný počet předplatitelů	Lifetime Value zákazníka (\$)	Celkový zisk (\$)	CRM zisk (\$)
Září	150 000	4,19%	143 715	180	25 868 700	103 475
Říjen	150 000	4,59%	143 115	180	25 760 700	103 043
Listopad	150 000	4,94%	142 590	180	25 666 200	102 665
Prosinec	150 000	4,58%	143 130	180	25 763 400	103 054
Leden	150 000	4,49%	143 265	180	25 787 700	103 151
Únor	150 000	5,18%	142 230	180	25 601 400	102 406
Březen	150 000	7,97%	138 045	180	24 848 100	99 392
Duben	150 000	11,16%	133 260	180	23 986 800	95 947
Květen	150 000	11,83%	132 255	180	23 805 900	95 224
Červen	150 000	9,44%	135 840	180	24 451 200	97 805
Červenec	150 000	5,50%	141 750	180	25 515 000	102 060
Srpen	150 000	4,60%	143 100	180	25 758 000	103 032
<b>Celkem</b>					<b>302 813 100</b>	<b>1 211 252</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnost Alfa (2021h), 2022

V tabulce č. 14 je uvedený předběžný odhad vývoje předplatitelů v souvislosti s implementovaným CRM systémem v druhém roce jeho provozu. Na základě interních odhadů je předpokládáno zvýšení měsíčního počtu předplatitelů ze 70 000 na 150 000 uživatelů. K podpoře dosažení těchto čísel vedou krátkodobé cíle společnosti a s nimi související jednotlivé plánované činnosti, které mají oporu v marketingových nástrojích CRM systému. V druhém roce provozu CRM je předpoklad i jeho vyššího podílu na zisku a to **1 211 252 \$**.

Tab. 15: Měření efektivnosti implementace CRM ve třetím roce provozu

Měsíc	Odhadovaný průměrný počet uživatelů od září 2023	Churn rate	Odhadovaný skutečný počet předplatitelů	Lifetime Value zákazníka (\$)	Celkový zisk (\$)	CRM zisk (\$)
Září	300 000	3,79%	288 630	180	51 953 400	207 814
Říjen	300 000	4,19%	287 430	180	51 737 400	206 950
Listopad	300 000	4,54%	286 380	180	51 548 400	206 194
Prosinec	300 000	4,18%	287 460	180	51 742 800	206 971
Leden	300 000	4,09%	287 730	180	51 791 400	207 166
Únor	300 000	4,78%	285 660	180	51 418 800	205 675
Březen	300 000	7,57%	277 290	180	49 912 200	199 649
Duben	300 000	10,76%	267 720	180	48 189 600	192 758
Květen	300 000	11,43%	265 710	180	47 827 800	191 311
Červen	300 000	9,04%	272 880	180	49 118 400	196 474
Červenec	300 000	5,10%	284 700	180	51 246 000	204 984
Srpen	300 000	4,20%	287 400	180	51 732 000	206 928
<b>Celkem</b>					<b>608 218 200</b>	<b>2 432 873</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnost Alfa (2021h), 2022

Ve třetím roce provozu CRM systému je předpoklad průměrného měsíčního počtu 300 000 platících uživatelů. Za těchto podmínek bude podíl systému pro řízení vztahů se zákazníky na celkovém zisku **2 432 873 \$** při konstantně se snižujícím ukazateli churn rate o 0,4 %.

Pro hodnocení celkové efektivnosti implementace systému budou vypočítány pro potřeby této diplomové práce odhadované celkové náklady na lidské zdroje, zapojené do procesu zavedení systému z pohledu společnosti Alfa s.r.o. a spolu s náklady na zavedení systému budou porovnány s výnosy, které dle navržených ukazatelů budou vyprodukovány.

Tab. 16: Vyhodnocení efektivnosti implementace CRM

Položky	Náklady (\$)
Implementace CRM systému	106 900
Manažer projektu	80 100
Manažer marketingu	72 000
Manažer CRM	50 000
<b>Náklady celkem</b>	<b>309 000</b>
<b>Přínos CRM celkem</b>	<b>4 158 870</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnost Alfa (2021h), 2022

V rámci těchto metrik a odhadu budoucího vývoje počtu předplatitelů a množství uživatelů, kteří své předplatné ukončí, bylo dosaženo jasného závěru, že **implementace CRM systému do podniku s sebou přinese velmi pozitivní výsledky a bude mít kladný dopad na celý podnik a výši dosaženého zisku.**

## Závěr

Cílem této práce byla prezentace procesu implementace CRM systému do konkrétního podniku, podložená teoretickými východisky v první části a zaměřená na vlastní proces implementace systému do podniku v části druhé této diplomové práce.

Firmy, působící v dnešním konkurenčním prostředí začali vnímat CRM, především jako strategický nástroj, který lze využít k uspokojení potřeb svých zákazníků a jejich udržení, více než jako pouhou investici do informačních infrastruktury podniku. (Ahearne, Rapp, Mariadoss & Ganesan, 2012)

Společnost Alfa s.r.o. je velmi mladým, dynamickým start-upem, ve kterém je nutné nastavení základních procesů, v rámci rychle se rozrůstajících pracovních týmů a poměrně velké fluktuace zaměstnanců. Potřeba jednotné databáze, shromažďující informace o uživateli aplikace Omega a sjednocení marketingové komunikace, je zásadním krokem a základním stavebním kamenem, pro vytváření a zpracovávání marketingových kampaní k získávání a udržení uživatelů. Jedním z hlavních problémů a největší výzvou pro společnost Alfa s.r.o. je minimalizace sezónních výkyvů v rámci indoorových sportů.

V rámci této práce byla představena společnost Alfa s.r.o., ve které implementace systému pro řízení vztahů se zákazníky probíhala a představení jejího produktu s názvem Omega, tedy indoor cyklistické aplikace nabízející svým uživatelům virtuální realitu, v podobě cyklistických tras z celého světa. Dále byla provedena finanční analýza společnosti, která navazovala na stanovené strategické cíle a obsahovala plán tržeb, výkonů, osobního ohodnocení zaměstnanců a citlivostní analýzu. Z této analýzy bylo identifikováno, že největším rizikem pro společnost Alfa s.r.o. jsou tržby z prodeje výrobků a služeb.

Dále byl zpracován časový plán projektu a jednotlivé fáze implementace spolu se zásadními milníky byly zaznamenány do Ganttova diagramu. V kapitole č. 7 je uvedena analýza rizik, které mohou projekt implementace CRM systému do podniku Alfa s.r.o. ohrozit. Jednotlivá rizika a hodnoty jsou uvedeny v tabulce rizik a jejich závažnost je zobrazená v matici rizik. V návaznosti na provedenou analýzu, byla tato rizika rozdělena do tří skupin – vysoká rizika,



střední rizika, nízká rizika. Největším rizikem ohrožujícím tento projekt je nepřesvědčení uživatelů k zakoupení předplatného, jelikož je to jediný momentální zdroj příjmů společnosti.

Před samotnou implementací CRM systému byl proveden průzkum trhu a analýza konkurence. V této fázi projektu byli poptáni jednotliví dodavatelé systémů, se kterými proběhly online schůzky a sdílení požadavků ze strany odběratele a dodavatele. Pro průběžné hodnocení této fáze byla použita metoda tzv. semaforu, která je blíže specifikována v kapitole č. 8. Nejlépe splňující požadavky společnosti Alfa s.r.o. na systém CRM se stala americká společnost Braze, Inc.

Kapitola č. 9 je zaměřena na průběh implementace CRM systému do podniku a jsou zde shrnuty požadavky ze strany společnosti Alfa s.r.o. a technické možnosti systému Braze. Po ujasnění detailů a jejich odsouhlasení stakeholdery, došlo ke spuštění procesu zavádění systému do podniku a byly navrženy metriky pro měření efektivnosti implementace.

Jak uvádí Pour (2021), prioritou pracovních týmů je kladení důrazu na kvalifikované, motivované zaměstnance, kteří se chtějí na projektu podílet a přinášet nové hodnoty. Důležitá je supervize a vedení těchto pracovních týmů a následná možnost rozvoje jejich dovedností. V tomto směru byl ve společnosti Alfa s.r.o. v rámci implementace projektu nedostatek zkušených pracovníků a s rostoucí potřebou nového uspořádání zaměstnanců v rámci firemní hierarchie, docházelo k velkému nátlaku na vedoucí pracovníky, kteří nesli za implementaci projektu odpovědnost. Z důvodu nedostatečně kvalifikovaných seniorních pracovníků, bylo vypsáno výběrové řízení na výše zmíněného manažera CRM systému, jehož náplní práce bylo nastavení kompletní komunikační struktury společnosti. Spolu s přicházejícími změnami bylo velmi těžké vysvětlit jednotlivým týmům a zaměstnancům, důvody implementace nového systému a jeho přínosy. Přínosem této práce bylo vytvoření teoretických podkladů pro prezentaci procesu implementace do konkrétního podniku a poskytnutí opory manažerům společnosti formou teoretických východisek pro průběh projektu.

## Seznam použitých zdrojů

Agapitou, C., Bersimis, S., & Georgakellos, D. (2017). Appraisal of CRM implementation as business strategy option in times of recession: The role of perceived value and benefits. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 12(2), 18–31.

Ahearne, M., Rapp, A., Mariadoss, B. J., & Ganesan, S. (2012). Challenges of CRM Implementation in Business-to-Business Markets: A Contingency Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 117–130. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320110>

Alfa s.r.o. (2021a). Jira Guidelines. Interní dokument podniku Alfa s.r.o. se sídlem ve Vimperku.

Alfa s.r.o. (2021b). CRM Competitors. Interní dokument podniku Alfa s.r.o. se sídlem ve Vimperku.

Alfa s.r.o. (2021c). CRM Requirements. Interní dokument podniku Alfa s.r.o. se sídlem ve Vimperku.

Alfa s.r.o. (2021d). Braze – Pricing & Packaging Overview. Interní dokument podniku Alfa s.r.o. se sídlem ve Vimperku.

Alfa s.r.o. (2021e). Braze – Timeline. Interní dokument podniku Alfa s.r.o. se sídlem ve Vimperku.

Alfa s.r.o. (2021f). Braze – Contract. Interní dokument podniku Alfa s.r.o. se sídlem ve Vimperku.

Alfa s.r.o. (2021g). Braze – Onboarding. Interní dokument podniku Alfa s.r.o. se sídlem ve Vimperku.

Alfa s.r.o. (2021h). Braze – Internal Financial Evaluation. Interní dokument podniku Alfa s.r.o. se sídlem ve Vimperku.

Basl, J., & Blažiček, R. (2008). *Podnikové informační systémy – podnik v informační společnosti*. (2. vyd.). Grada Publishing.

Bruckner, T., Voříšek, J., Buchalcegová, A., & kol. (2012). *Tvorba informačních systémů: Principy, metodiky, architektury*. Grada publishing.

Calicchio, S. (2021). *SWOT ANALÝZA VE 4 KROCÍCH. Jak využít matici SWOT pro měnu v kariéře a podnikání*. Stefano Calicchio.

Cieciora, M., Bołkunow, W., Pietrzak, P., Gago, P., & Rzeźnij-Knotek, M. (2020). Critical Success Factors of Erp/Crm Implementation in Smes in Poland: Pilot Study. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, 148, 103–116. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2020.148.7>

Dohnal, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky*. Grada Publishing.

Forbes (2021). *Teleportujte se mezi cyklistické hvězdy. VR firma se stala partnerem slavné La Vuelty*. Filip Saiver.

<https://forbes.cz/teleportujte-se-mezi-cyklisticke-hvezdy-ceska-vr-firma-se-stala-partnerem-slavne-vuelty/>

Fraser, J. R. S., Quail, R., & Simkins, B. (2021). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. John Wiley & Sons.

Gopalsamy, S., & Gokulapadmanaban, S. (2021). Does Implementation of Customer Relationship Management (CRM) Enhance the Customer Loyalty? An Empirical Research in Banking Sector. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 401–417.

Henneberg, S. C. (2006). An Exploratory Analysis of CRM Implementation Models. *Journal of Relationship Marketing*, 4(3/4), 87–105. [https://doi.org/10.1300/J366v04n03\\_06](https://doi.org/10.1300/J366v04n03_06)

Hommerová, D. (2012). *CRM v podnikových procesech*. Grada Publishing.

Hopkin, P. (2012). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Kogan Page Publishers.

Hopkin, P. (2013). *Risk management*. Kogan Page Publishers.

Chen, C., Geng, L., & Zhou, S. (2021). Design and implementation of bank CRM system based on decision tree algorithm. *Neural Computing & Applications*, 33(14), 8237–8247. <https://doi.org/10.1007/s00521-020-04959-8>

Chlebovský, V. (2017). *Management zákaznických řešení*. Grada Publishing.

Jamali, M., Mehrabadi, M. A., & Pouri, M. (2017). The Effect of the Implementation of E-Crm Electronic Satisfaction and Loyalty, Electronic Consumers of Mellat Bank's Website. *Journal of History, Culture & Art Research / Tarih Kültür ve Sanat Arastirmalari Dergisi*, 6(1), 121–135. <https://doi.org/10.7596/taksad.v6i1.709>

Jami Pour, M., & Hosseinzadeh, M. (2021). An integrated framework of change management for social CRM implementation. *Information Systems & E-Business Management*, 19(1), 43–75. <https://doi.org/10.1007/s10257-020-00479-z>

Janiček, P., Marek, J., & kol. (2013). *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Grada Publishing.

Kozák, V. (2011). *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. VERBUM Publishing.

Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. (2. vyd.). John Wiley & Sons.

Lehtinen, J. (2007). *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Grada Publishing.

Lehtinen, J., R. (2007). *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Grada Publishing.

Lošťáková, H., a kol. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Grada Publishing.

Malhotra, N., K., & Agarwal, J. (2021). *Customer Relationship Marketing*. World Scientific Publishing Co. Inc.

McNally, R. C. (2007). An exploration of call centre agents' CRM software use, customer orientation and job performance in the customer relationship maintenance phase. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(2), 169–184. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4760069>

- Mukerjee, H. S., & Prasad, U. D. (2017). Definitions of Project Success in Implementation of Customer Relationship Management (CRM) Information Technology (IT) Solutions: Perspectives of Consultants from India. *South Asian Journal of Management*, 24(4), 142–157.
- Nandeesh, H. G., & Venkatesh, S. (2019). Critical Success Factors in Implementation of Crm in Rural Banking Sector. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 10(1), 1–5.
- Raman, P., Wittmann, C. M., & Rauser, N. A. (2006). Leveraging Crm for Sales: The Role of Organizational Capabilities in Successful Crm Implementation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 39–53. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260104>
- ROUVY (2021a). *Představení společnosti*. Dostupné 21.2.2022 z <https://rouvy.com/cs>
- ROUVY (2021b). *Představení aplikace*. Dostupné 21.4.2022 z <https://rouvy.com/cs/explore>
- ROUVY (2021c). *Spolupráce s pořadateli cyklistických akcí*. Dostupné 21.4.2022 z <https://rouvy.com/cs/routes>
- Shalender, K., & Yadav, R. K. (2019). Effective CRM Adoption and Implementation: The Critical Role of Flexibility. Optimization. *Journal of Research in Management*, 11(1), 11–40.
- Schniederjans, M., Cao, Q., & Ching Gu, V. (2012). An operations management perspective on adopting customer-relations management (CRM) software. *International Journal of Production Research*, 50(14), 3974–3987. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.613865>
- Storbacka, K., & Lehtinen, J., R. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky*. Grada Publishing.
- Svozilová, A. (2006). *Projektový management*. Grada Publishing.
- Šašek, M. (2010). *Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B)*. Eupress.
- Tvrđíková, M. (2008). *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy*. Grada Publishing.
- Wessling, H. (2002). *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Grada Publishing.
- Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Grada Publishing.

## Seznam tabulek

Tab. 1: Interní analýza	36
Tab. 2: Plán tržeb v tis. \$	41
Tab. 3: Plán výkonů v tis. \$	42
Tab. 4: Plán osobního ohodnocení v tis. \$	43
Tab. 5: Citlivostní analýza	44
Tab. 6: Tabulka rizik	52
Tab. 7: Analýza konkurence dodavatelů CRM systémů	58
Tab. 8: Alternativy dodavatelů CRM systému	59
Tab. 9: Požadavky na využití CRM systému	62
Tab. 10: Implementované nástroje pro řízení vztahů se zákazníky	68
Tab. 11: Implementované nástroje CRM	70
Tab. 12: Churn rate v období září 2020–srpen 2021 před implementací CRM systému	72
Tab. 13: Měření efektivity implementace CRM v prvním roce provozu	73
Tab. 14: Měření efektivity implementace CRM ve druhém roce provozu	74
Tab. 15: Měření efektivity implementace CRM ve třetím roce provozu	76
Tab. 16: Vyhodnocení efektivity implementace CRM	77

## Seznam obrázků

Obr. 1: Hodnota vztahů se zákazníky	12
Obr. 2: Vývoj vztahů k zákazníkům	13
Obr. 3: Filozofie přístupu k CRM	14
Obr. 4: Hodnota vztahu se zákazníkem	20
Obr. 5: Architektura systému CRM	23
Obr. 6: Pyramida ICT infrastruktury respektující interní potřeby společnosti	24
Obr. 7: Optimální provázanost informačních systémů pro podporu rozhodování ve společnosti.	26
Obr. 8: Fáze implementace CRM systému	29
Obr. 9: Příklad zaznamenávání stavu projektu v rámci pravidelných porad	39
Obr. 10: A/B testování marketingové emailové kampaně	47
Obr. 11: Ganttův diagram	48
Obr. 12: Matice rizik	52
Obr. 13: Předběžná cenová nabídka společnosti Braze	65
Obr. 14: Časová osa	66

## Seznam použitých zkratk

apod.	a podobně
APS	Advanced Planning and Scheduling
AR	Augmented Reality
BPM	Business Process Management
CRM	Customer Relationship Management
ICT	Informační a komunikační technologie
IT	Informační technologie
MES	Manufacturing Execution System
např.	například
PLM	Produkt Lifecycle Management
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

# **Seznam příloh**

**Příloha A:** Citlivostní analýza

**Příloha B:** Dotazník



## Příloha A: Citlivostní analýza

	Změna proměnných			Zisk			Citlivost	
	PES (-10%)	Realistické hodnoty	OPT (+10%)	PES (-10%)	Realistické hodnoty	OPT (+10%)	PES (-10%)	OPT (+10%)
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	136228500	151 365 000	166 501 500	50197500	65 334 000	80 470 500	-23,2%	23,2%
<b>Výkonová spotřeba</b>		68 439 000			65 334 000			
Spotřeba materiálu a energie	5864100	5 331 000	4 797 900	64 800 900	65 334 000	65 867 100	-0,8%	0,8%
Služby	69418800	63 108 000	56 797 200	59 023 200	65 334 000	71 644 800	-9,7%	9,7%
<b>Osobní náklady</b>	25205400	22 914 000	20 622 600	63 042 600	65 334 000	67 625 400	-3,5%	3,5%
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	113300	103 000	92 700	65 323 700	65 334 000	65 344 300	0,0%	0,0%
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	5467500	6 075 000	6 682 500	64 726 500	65 334 000	65 941 500	-0,9%	0,9%
<b>Ostatní provozní náklady</b>	13200	12 000	10 800	65 332 800	65 334 000	65 335 200	0,0%	0,0%
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>		65 972 000						
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	900	1 000	1 100	65 333 900	65 334 000	65 334 100	0,0%	0,0%
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	177100	161 000	144 900	65 317 900	65 334 000	65 350 100	0,0%	0,0%
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	143100	159 000	174 900	65 318 100	65 334 000	65 349 900	0,0%	0,0%
<b>Ostatní finanční náklady</b>	700700	637 000	573 300	65 270 300	65 334 000	65 397 700	-0,1%	0,1%
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>		-638 000						
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>		65 334 000						
<b>Daň z příjmů</b>		9 800 100						
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>		55 533 900						

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## Příloha B: Dotazník

**braze**

Please provide your email address

\* = Required

Email Address \*

**braze**

Have you operated under any other additional names?

Yes

No

**braze**

Please detail the company name(s)

**braze**

Do you send emails which contain the following content types?

- Pornography, sexually explicit content, adult entertainment, prostitution or escort services;
- Sales of firearms;
- Online gambling;
- Credit repair;
- Affiliate marketing or e-mail list brokering;
- Pyramid schemes, multi-level channel or marketing opportunities;
- Promotion, offering, or proliferation of access to payday loans, payday advances, or short-term unsecured loans;
- Illegal drugs or narcotics, or paraphernalia associated therewith; and
- Expressions of bigotry, discrimination, prejudice, racism, hatred or excessive profanity; or obscene, lewd, lascivious or otherwise objectionable.
- Recommendations for or offers to broker OTC-listed or unlisted securities or derivatives (e.g., penny stocks, pink sheets, etc.), or short-term trading schemes including (but not limited to) Forex and binary options.
- Offers of or availability to broker cryptocurrencies.

Yes

No

**braze**

Marketing

Start

**braze**

Will you be sending Marketing email in Braze?

Yes

No

**braze**

Are you currently using another ESP?

Yes

No

**braze**

What is your marketing email set up deadline?

This is the desired date for when your IPs will be warmed and you will be able to send email at your maximum daily volume with no restrictions. For more information on IP warming please read <https://www.braze.com/blog/ip-warming-tips/>

Deadline date	mm	dd	yyyy
---------------	----	----	------

**braze**

Do you currently send email through a shared IP pool, or dedicated IP(s)?

Shared IP Pool

Dedicated IP(s)

Unknown

## Příloha B: Dotazník

*braze*

Please describe your current marketing email program, and share which email addresses you currently send from:

*braze*

What is the total number of subdomains you will be sending from for your marketing emails?

Read more about Subdomains in this Braze blogpost: <https://www.braze.com/blog/email-subdomains/>

Number of Subdomains

*braze*

Please list these subdomains. E.g. @mail.customer.com, @news.customer.com, @updates.customer.com. Read more about subdomains in this blog post.

Read more about Subdomains in this Braze blogpost: <https://www.braze.com/blog/email-subdomains/>

*braze*

What is your average daily marketing email volume?

\* = Required

Average Volume

*braze*

What is your maximum daily marketing email volume?

\* = Required

Maximum Volume

*braze*

Please share the open rate of a large scale campaign you recently sent. Please ensure this campaign reached over 20% of your user-base.

Please only input an integer

Open Rate

*braze*

Please share the bounce rate of a large scale campaign you recently sent. Please ensure this campaign reached over 20% of your user-base.

Please only input an integer

Bounce Rate

*braze*

Please share the click rate of a large scale campaign you recently sent. Please ensure this campaign reached over 20% of your user-base.

Please only input an integer

Click Rate

*braze*

Please share the spam rate of a large scale campaign you recently sent. Please ensure this campaign reached over 20% of your user-base.

Please only input an integer

Spam Rate

## Příloha B: Dotazník



How often do you remove (or "sunset") unengaged email recipients from your lists?

Every 90 days

Every 6 months

Every 12 months

Never



How do recipients opt in to your lists? Can you provide examples of on- and off-line sources?



Have you ever purchased a list? Or do you rent lists or participate in affiliate marketing or co-registration?

Yes

No



Transactional

Please complete this section if you will be using Braze to send transactional emails.

Start



Will you be sending Transactional email?

Yes

No



What is your transactional email set up deadline?

This is the desired date for when your IPs will be warmed and you will be able to send email at your maximum daily volume with no restrictions. For more information on IP warming please read <https://www.braze.com/blog/ip-warming-tips/>

Deadline Date

mm

dd

yyyy



Do you currently send email through a shared IP pool, or dedicated IP(s)?

Shared IP Pool

Dedicated IP(s)

Unknown



What is the total number of subdomains you will be sending from for your transactional emails?

Read more about Subdomains in this Braze blogpost: <https://www.braze.com/blog/email-subdomains/>

Number of Subdomains

## Příloha B: Dotazník

*braze*

Please list these subdomains. E.g. @mail.customer.com, @news.customer.com, @updates.customer.com. Read more about subdomains in this blog post.

Read more about Subdomains in this Braze blogpost: <https://www.braze.com/blog/email-subdomains/>

*braze*

What is your average daily transactional email volume?

\* = Required

*braze*

What is your maximum daily transactional email volume?

\* = Required

*braze*

Other

Start

*braze*

Do you currently use, or are you planning to use, Universal Links (also known as deep links) in your emails?

Yes
No

*braze*

Do you currently use, or are you planning to use, links from a deep linking partner (e.g. Branch, Appsflyer) within your emails?

Yes
No

*braze*

Do you have a published privacy policy on your website?

Yes
No

*braze*

Can you provide a link to the published privacy policy?

*braze*

Do you have an internal unique identifier (e.g. a Database ID) for every email address on your email list?

(Does an email address have a 1:1 relationship with the IDs that you allocate users?)

Yes
No

## **Abstrakt**

Klementová, A. (2022). *CRM ve vybraném podniku* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** Projektové řízení, řízení vztahů se zákazníky, marketing

Řízení vztahů se zákazníky (CRM) je jednou z největších konkurenčních výhod a efektivním marketingovým nástrojem. Společnosti jej mohou využívat ke komunikaci a shromažďování údajů o svých zákaznících. CRM systémy umožňují lepší poznání spotřebitelů, pomáhají lépe pochopit jejich chování, potřeby a budovat tak dlouhodobé loajální vztahy. Cílem podniků je nejenom zákazníky získávat, ale především si je udržet a zabránit jejich přechodu ke konkurenci. Tato práce se zabývá prezentací procesu implementace CRM systému do konkrétního podniku. Zavádění systému do společnosti se opírá o teoretická východiska, která jsou v druhé části práce využita v praxi. Největší důraz je v rámci celého projektu kladen na zkušené zaměstnance a dobré vedení pracovních týmů. To je důležité především proto, aby nedošlo k odmítnutí plánovaných změn, souvisejících s využíváním nových technologií pro řízení vztahů se zákazníky. Na závěr této práce jsou navrženy metriky pro měření efektivity implementace CRM.

## **Abstract**

Klementová, A. (2022). *CRM in the chosen company* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** Project management, customer relationship management, marketing

Customer relationship management (CRM) is one of the biggest competitive advantages and an effective marketing tool. Companies can use it to communicate and collect data about their customers. CRM systems enable better knowledge of consumers, help them better understand their behavior, needs and build long-term loyal relationships. The goal of companies is not only to gain customers, but above all to keep them and prevent their transition to competition. This work present the process of implementing a CRM system in a chosen company. The system implementation is based on theoretical background, which is used in practice in the second part of the work. The greatest emphasis in the entire project is placed on experienced employees and good leadership of the teams. This is especially important so that the planned changes related to the use of new customer relationship management technologies are not rejected. At the end of this work, metrics for measuring the effectiveness of CRM implementation are proposed.