

Analýza CRM systému ve vybrané společnosti

Martin Kuhajda

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Martin Kuhajda
Osobní číslo:	M22538
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Analýza CRM systému ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti řízení vztahů se zákazníky.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav CRM systému v pobočce vybrané společnosti.
- Vypracujte návrhy a doporučení pro zlepšení CRM systému v pobočce vybrané společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BLECHARZ, Pavel. *Řízení a zlepšování kvality*. Jesenice: Ekopress, 2023. ISBN 978-80-87865-83-5.
BUTTLE, Francis a MAKLAN, Stan. *Customer relationship management: concepts and technologies*. 4. London: Routledge, 2019. ISBN 978-1-138-49825-9.
KUBINA, Milan a LENDEL, Viliam. *Budovanie systému riadenia vzťahov so zákazníkmi v podniku: odpovede na teoretické a praktické otázky uplatňovania riadenia vzťahov se zákazníkmi v podniku*. Žilina: EDIS, 2018. ISBN 978-80-554-1497-3.
LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0419-2.
ROŽENSKÝ, Mário. *Jak na skvělou zákaznickou péči*. Staré Hradiště: SupportBox, 2021. ISBN 978-80-11-00392-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Bakalárska práca sa zaoberá analýzou CRM systému v pobočke vybranej spoločnosti. Konkrétne skúma využívanie systému SAP ako náhrady za tradičný CRM systém. Cieľom práce je tento systém analyzovať pomocou rozhovorov so zamestnancami obchodného oddelenia pobočky vybranej spoločnosti a navrhnúť konkrétne odporúčenia na zlepšenie systému riadenia vzťahov so zákazníkmi. Prieskum ukázal, že informačný systém SAP pokrýva väčšinu funkcií v oblasti CRM ale chýbajú mu určité prvky strategického CRM. Finálny výsledok predstavuje návrh implementácie vybraných CRM modulov priamo do SAP-u, prípadne využívanie externého tradičného CRM systému. Súčasťou návrhov je aj hrubý plán implementácie, vrátane odhadu nákladov a stanovenia kľúčových ukazovateľov výkonnosti.

Kľúčové slová: CRM, strategický CRM, operatívny CRM, analytický CRM, SAP, riadenie vzťahov so zákazníkmi, CRM modul

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the analysis of the CRM system in a branch of selected company. Specifically, it examines the use of the SAP system as replacement for a traditional CRM system. The aim of the thesis is to analyze this system using interviews with employees of the sales department of the branch of the selected company and to propose specific recommendations for improving the customer relationship management system. The research showed that the SAP information system covers most functions in the are of CRM, but lacks certain elements of strategic CRM. The final result presents a proposal for the implementation of selected CRM modules directly into SAP, or alternatively the use of an external traditional CRM system. The proposals also include a rough implementation plan including an estimate of costs and the definition of key performance indicators.

Keywords: CRM, strategic CRM, operational CRM, analytical CRM, SAP, customer relationship management, CRM module

Rád by som poďakoval všetkým, ktorí mi akýmkoľvek spôsobom pomohli pri vypracovaní tejto bakalárskej práce.

Moje úprimné poďakovanie patrí vedúcemu mojej bakalárskej práce Ing. Kamilovi Dobešovi, Ph.D., za odborný dohľad, vecné pripomienky a predovšetkým za pohotové reakcie a podporu počas celej doby písania práce. Jeho prístup mi výrazne pomohol udržať správny smer a sústrediť sa na podstatné.

Osobitne ďakujem môjmu švagrovi, ktorý mi otvoril dvere do firmy, kde sa výskum odohrával.

Veľké poďakovanie patrí aj zamestnancom spoločnosti XY, ktorí mi venovali svoj čas, otvorene zdieľali svoje skúsenosti a poskytli hodnotné informácie pre moju analýzu.

OBSAH

ÚVOD	11
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČASŤ	13
1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	14
1.1 HISTÓRIA A VYMEDZENIE POJMOV	15
1.2 PROCESY RIADENIA VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI	15
1.3 ARCHITEKTÚRA CRM	16
1.3.1 Analytický	17
1.3.2 Kooperačný	18
1.3.3 Operatívny	18
1.3.4 Strategický	19
2 REALIZÁCIA CRM SYSTÉMU	21
2.1 CIELE REALIZÁCIE CRM	21
2.2 ZÁSADY ÚSPEŠNEJ IMPLEMENTÁCIE CRM	23
2.3 VÝHODY A PRÍNOSY CRM	24
2.4 NEVÝHODY A RIZIKÁ	24
2.5 NÁKLADY NA ZAVEDENIE CRM	25
3 STRATÉGIE CRM	27
3.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA PRI ZAVEDENÍ CRM	28
3.1.1 Externá analýza	28
3.1.2 Interná analýza	29
3.1.3 SWOT analýza	29
3.1.4 PESTLE analýza	30
4 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV	32
II PRAKTICKÁ ČASŤ	33
5 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI XY	34
5.1 PROFIL SPOLOČNOSTI A PREDMET JEJ PODNIKANIA	34
5.1.1 Organizačná štruktúra pobočky	35
5.2 TRH PÔSOBNOSTI SPOLOČNOSTI	36
5.3 PESTLE ANALÝZA SPOLOČNOSTI	37
5.4 SEGMENTÁCIA ZÁKAZNÍKOV	40
5.4.1 Určenie hodnoty jednotlivých zákazníkov	41
5.4.2 Prístup k jednotlivým odberateľom	43
5.5 KOMUNIKÁCIA SO ZÁKAZNÍKMI	43
5.5.1 Proces objednávaní až po dodanie objednávky	44
5.5.2 Proces riešenia reklamácie	48

5.6	SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI.....	50
6	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU CRM SYSTÉMU	54
6.1	CRM SOFTVÉR V SAP.....	54
6.2	KVALITATÍVNY PRIESKUM.....	56
6.2.1	Zber dát.....	56
6.2.2	Vyhodnotenie kvalitatívneho prieskumu.....	57
6.3	ZHRNUTIE SÚČASNÉHO STAVU CRM SYSTÉMU.....	58
7	ODPORÚČANIA A NÁVRHY	61
	ZÁVER.....	66
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	67
	ZOZNAM OBRÁZKOV.....	69
	ZOZNAM TABULIEK.....	70
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	71
	ZOZNAM PRÍLOH	72

ÚVOD

V súčasnej dobe, ktorá je výrazne orientovaná na technologický rozvoj a umelú inteligenciu, je pre podniky čoraz náročnejšie zachovať si stabilnú pozíciu na trhu. S rastúcim technologickým pokrokom sa zvyšujú aj očakávania odberateľov, a preto je nevyhnutné v tomto konkurenčnom prostredí nezaostávať.

Dôležitým faktorom úspechu je neustále posilňovanie vzťahov so zákazníkmi, ich detailné poznanie a schopnosť dostatočne uspokojiť ich potreby. Získavanie, udržiavanie a dlhodobá starostlivosť o zákazníkov nie sú len moderným trendom, ale nevyhnutnou súčasťou fungovania každej spoločnosti. Poznávanie svojich zákazníkov dnes už nepredstavuje jednorázový proces, ale kontinuálnu činnosť, ktorú je potrebné neustále vylepšovať. Práve podrobné informácie o zákazníkoch umožňujú firmám efektívne pracovať na zlepšovaní svojich procesov. Tieto informácie musia byť dôkladne zaznamenávané a systematicky spracovávané, na čo slúžia systémy riadenia vzťahov so zákazníkmi, ktorým sa táto práca venuje. Výskumy dokazujú, že efektívna práca so zákazníkmi, zameraná práve na ich spokojnosť, vedie k dlhodobému udržaniu obchodných vzťahov. Tento prístup umožňuje firmám znižovať náklady na poznávanie a následne získavanie nových zákazníkov, čím prispieva k rastu ich ekonomických ukazovateľov.

Táto bakalárska práca sa zameriava práve na detailnú analýzu customer relationship management systému určitej spoločnosti, pričom táto firma je orientovaná na B2B trhu. Práca je dvojdielna a pozostáva z teoretickej a praktickej časti. Teoretická časť je venovaná spracovaniu literárnej rešerše so zameraním na objasnenie základných pojmov súvisiacich s problematikou riadenia vzťahov so zákazníkmi, ako aj definovanie analytických nástrojov a metód, ktoré budú neskôr využité pri praktickej aplikácii.

V praktickej časti budú prezentované výsledky kvalitatívneho výskumu – rozhovory so zamestnancami pobočky, ktoré poslúžia ako podklad pre analýzy súčasného stavu systému riadenia vzťahov so zákazníkmi. Na základe týchto analýz budú následne zostavené návrhy a odporúčenia vedúce k zlepšeniu systému riadenia vzťahov so zákazníkmi v pobočke danej spoločnosti. V práci bude z dôvodu ochrany identity a zachovania anonymity podniku používaný názov „spoločnosť XY“, ktorý slúži výhradne len na účely tejto práce.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Cieľom tejto bakalárskej práce je spracovanie návrhov a odporúčení na základe uskutočnených analýz zameraných na aktuálny stav systému riadenia vzťahov so zákazníkmi v pobočke vybranej spoločnosti. Analýza bude realizovaná prostredníctvom metód a nástrojov definovaných v teoretickej časti práce. Cieľom je získať relevantné informácie o fungovaní systému ktorý spracováva riadenie vzťahov so zákazníkmi vybranej spoločnosti na základe kvalitatívneho výskumu, konkrétne formou rozhovorov s osobami, ktorý sú v priamom kontakte so systémom, kde ide najmä o zamestnancov pobočky, ktorí sa aktívne podieľajú na jeho každodennej prevádzke v oblasti predaja.

Na základe zozbieraných a spracovaných údajov pomocou poznatkov z teoretickej časti a rozhovorov so zamestnancami bude následne navrhnutý súbor odporúčení a návrhov, ktoré môžu prispieť k zefektívneniu a optimalizácii systému vo vybranej pobočke.

K vyriešení stanoveného problému sú stanovené následné výskumné otázky:

- Akou formou je implementovaný CRM systém v pobočke vybranej spoločnosti?
- Aké sú hlavné výhody a nevýhody CRM systému z pohľadu zamestnancov pobočky vybranej spoločnosti?

Položené výskumné otázky pre túto prácu budú zodpovedané v záverečných kapitolách samotnej práce (viď kapitola 6.3).

I TEORETICKÁ ČASŤ

1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Podľa Lošťákovéj (2017) je zavádzanie Customer Relationship Management (ďalej len CRM) vzťahov a budovanie marketingových vzťahov často problematické, a to najmä pri rozhodovaní, či vôbec CRM implementovať. Hlavný problém býva v nejasnej definícii CRM zo strany manažérov. Mnohí nemajú dostatočné znalosti v tejto oblasti alebo ho vnímajú len z úzkej perspektívy. Táto obmedzená perspektíva môže byť spôsobená nasledujúcimi príčinami (Lošťáková, 2017):

- manažéri si neuvedomujú každý proces v podniku, kde by CRM mohlo byť užitočné,
- podniky uprednostňujú rozvoj technológií pred budovaním vzťahov so zákazníkmi, aj keď práve tie môžu priniesť dlhodobé výhody,
- podniky nakupujú technologické nástroje a služby od dodávateľov, ktoré sú označované ako „CRM“, no v skutočnosti nemusia plniť jeho hlavnú funkciu.

CRM je kľúčovou podnikateľskou stratégiou, ktorej cieľom je budovanie a udržiavanie pozitívnych vzťahov so zákazníkmi. Dosahuje to zhromažďovaním a využívaním dôležitých informácií o zákazníkoch, z ktorých podnik následne profituje. Hlavnou zložkou tejto stratégie sú kvalitné údaje o zákazníkoch, ktoré sú uchovávané v informačnom systéme podniku (Buttle a Maklan, 2019).

Základy CRM by mali byť postavené na marketingových vzťahoch, uvádza Lošťáková (2017). S prihliadnutím na rýchly technologický pokrok a neustále sa meniaci dopyt je však potrebné vnímať ho v širšom a komplexnejšom kontexte.

Roženský (2021) tvrdí, že CRM systém je jeden z nástrojov zákaznickej starostlivosti, podobne ako ERP systém, ktorý spracováva informácie o zákazníkoch firmy. Oba systémy teda pracujú s podobnými údajmi. Ich hlavnou výhodou je, že poskytujú prehľadnú históriu komunikácie so zákazníkmi na jednom mieste, ktoré je dostupné celému tímu. Je veľmi užitočné mať vo firme centralizovaný systém, ku ktorému majú prístup všetci členovia tímu. Ak by boli kľúčové informácie uložené len v e-mailovej schránke konkrétnej osoby, mohli by sa k nim dostať napríklad obchodní zástupcovia alebo ktokoľvek, kto ich práve potrebuje.

1.1 História a vymedzenie pojmov

Pojem CRM sa začal používať na začiatku 90. rokov (Buttle a Maklan, 2019). Odvtedy sa objavilo mnoho pokusov o jeho presnú definíciu. Existujú dve hlavné perspektívy, z ktorých možno CRM vnímať – technologická, ktorá sa sústreďuje na informačné systémy, a strategická (manažérska), ktorá kladie dôraz na riadenie vzťahov so zákazníkmi z obchodného hľadiska.

Podľa Kubinu a Lendela (2018) sa pojem „riadenie vzťahov so zákazníkmi“ neustále vyvíja a dopĺňa – nielen z obsahového hľadiska, ale aj z pohľadu terminológie a metodológie. Napriek tomu v akademických a odborných kruhoch stále panujú rozdielne názory na jeho presnú definíciu. Podstatným faktorom riadenia vzťahov so zákazníkmi je spôsob myslenia a správania dodávateľa voči jeho odberateľovi, pričom cieľom je vytvárať, udržiavať a rozvíjať pozitívne vzťahy, ktoré prinášajú výhody obom stranám – predajcovi aj zákazníkovi.

1.2 Procesy riadenia vzťahov so zákazníkmi

Podľa Kubinu a Lendela (2018) je dôležité vytvárať hodnotu pre zákazníka a zároveň pochopiť, ako vnímajú vzťah so spoločnosťou. Ide o nepretržitý proces, v ktorom si zákazníci sami formujú vlastnú predstavu o hodnote tohto vzťahu. Pre podnik je táto hodnota nevyhnutná na určenie vhodnej stratégie, ako vzťah so zákazníkmi ďalej rozvíjať. Spoločnosti sa preto snažia o čo najlepšie porozumenie tohto procesu, tvorby hodnoty pre zákazníka a využiť ho vo svoj prospech. Bez správneho pochopenia tohto procesu je však veľmi náročné nadviazať a vybudovať pevný a dlhodobý vzťah so zákazníkom.

Úspešná implementácia CRM nezávisí len od marketingového oddelenia, ale podľa Lošťákovvej (2017) vyžaduje spoluprácu a koordináciu všetkých útvarov podniku. Preto je dôležité presne definovať kľúčové procesy, ktoré sú potrebné na zavedenie CRM a stanoviť si jasné ciele, ktoré je nutné dôkladne splniť. Doterajšie skúsenosti a poznatky o CRM ukazujú, že pri jeho implementácii v podnikoch je sa zamerať na nasledujúce procesy (Lošťáková, 2017):

- rozvoja tvorby stratégie,
- vytvárania vzájomnej hodnoty jak zo strany zákazníkov tak podniku,
- integrácie všetkých subjektov v CRM sieti,

- informačného a technického zabezpečenia CRM – od zberu údajov až po ich efektívne využívanie,
- hodnotenia úspešnosti a výkonnosti CRM.

Lošťáková (2017) uvádza, že riadenie vzťahov so zákazníkmi by malo zahŕňať súbor týchto kľúčových, vzájomne prepojených procesov. Tie teda zahŕňajú všetky procesy od rozvoja a tvorby stratégie až po hodnotenie výkonnosti CRM v podniku.

Poskytovanie služieb najvyššej kvality dáva firme konkurenčnú výhodu, ako aj ekonomický rast v podobe optimálneho výsledku hospodárenia (Blecharz, 2023). Na zistenie požadovanej úrovne kvality služieb je nevyhnutný predpoklad porovnať očakávanie zákazníkov s reálne poskytnutou službou.

1.3 Architektúra CRM

Payne a Frow (2013) uvádzajú, že analytické firmy rozlišujú CRM do viacerých typov:

- operatívny,
- analytický,
- kolaboratívny (kooperačný).

Payne a Frow (2013) poukazujú na tieto 3 komponenty CRM, ktoré sa vzájomne podporujú a dopĺňajú. Úspešne fungujúci CRM, ktorý poskytuje zákazníkovi pozitívny zážitok, si vyžaduje spoluprácu všetkých 3 uvedených komponentov. O formách CRM možno diskutovať medzi technologickým a manažérskym prístupom, pričom rozlišujeme 3 typy CRM (Buttle a Maklan, 2019):

- strategický,
- operatívny,
- analytický.

Moderné prístupy k CRM prinášajú nové prvky, ktoré zároveň prinášajú inovatívne metódy riadenia vzťahov so zákazníkmi. Medzi tieto prvky patria (Lošťáková, 2017):

- E-CRM: využívanie elektronických nástrojov v oblasti obchodovania alebo elektronických dodávacích kanálov v rámci CRM,

- marketing založený na vzťahoch s partnermi: zahŕňa činnosť CRM v oblasti strategickej spolupráce s partnermi, ktorí sa podieľajú na vytváraní jedinečnej hodnoty pre zákazníkov,
- spoločenský CRM: využívanie sociálnych médií a sietí na aplikovanie marketingových techník, ktorých cieľom je ovplyvniť verejnosť a zaujať čo najväčší počet zákazníkov. Prostredníctvom týchto platforiem podnik ovplyvňuje zákazníkov nielen priamo, ale aj nepriamo.

1.3.1 Analytický

Lošťáková (2017) tvrdí, že analytický CRM zahrňuje:

- objavenie,
- udržiavanie,
- spracovanie,
- analýzu,
- interpretáciu,
- automatické zozbieranie dát do operačného systému, čo vedie k lepšej znalosti zákazníkov,
- použitie dát.

Analytický CRM je závislý od informácií týkajúcich sa zákazníkov. Dáta, s ktorými tento typ CRM pracuje, možno získavať rôznymi internými spôsobmi, ako sú napríklad (Buttle a Maklan, 2019):

- história nákupov zákazníka,
- finančné údaje (kreditné skóre zákazníka),
- marketingové údaje (úroveň lojality zákazníka),
- servisné údaje.

K týmto interným zdrojom údajov možno doplniť aj externé, ako sú obchodní partneri, s ktorými má spoločnosť zdieľanú databázu údajov, alebo výskumné organizácie poskytujúce demografické informácie či údaje o životnom štýle zákazníkov. Podľa

Tvrdíkovéj (2008) sa analytický CRM sústreďuje výhradne na prácu s údajmi uloženými v dátových skladoch. Táto oblasť CRM zahŕňa napríklad (Tvrdíková, 2008):

- segmentáciu zákazníkov,
- identifikáciu a určovanie priorít zákazníkov,
- marketingové analýzy,
- analýzu správania zákazníkov.

Jeho primárnym cieľom je optimalizácia obchodných procesov a podpora podnikovej stratégie.

1.3.2 Kooperačný

Payne a Frow (2013) uvádzajú, že tento typ CRM zahŕňa využívanie kooperačných služieb a infraštruktúry na zabezpečenie efektívnej komunikácie medzi spoločnosťou a zákazníkom prostredníctvom rôznych kanálov. Vďaka tomu umožňuje priame prepojenie medzi zákazníkmi, podnikom a jeho zamestnancami. Podľa Tvrdíkovéj (2008) táto oblasť CRM úzko súvisí s analytickou zložkou, respektíve s Front Office, a využíva rôzne technológie v závislosti od spôsobu kontaktu a komunikácie so zákazníkom. Medzi hlavné spôsoby kontaktu v rámci kooperačného CRM patria (Tvrdíková, 2008):

- elektronická komunikácia - prichádzajúce e-maily dokážu automaticky spúšťať určité procesy v CRM systéme,
- internetová komunikácia - zákazník navštívi webovú stránku, kde má k dispozícii samoobslužnú podporu (self-service),
- osobný kontakt na pobočke - zamestnanec manuálne zaznamenáva údaje do CRM systému počas stretnutia na pobočke,
- písomná korešpondencia - automatizované spracovanie dokumentov prostredníctvom systému na riadenie elektronických dokumentov (Electronic Document Management System).

1.3.3 Operatívny

Tento typ CRM zameriava na automatizáciu obchodných procesov priamo spojených so zákazníkmi a zároveň predstavuje najvyspelejšiu časť CRM. Medzi jeho hlavné oblasti patria (Lošťáková, 2017):

- automatizácia úloh v oblasti marketingu,

- automatizácia predajných procesov,
- automatizácia aktivít spojených so starostlivosťou o zákazníkov.

Podľa Gála a kolektívu (2006) tento systém podporuje obchodné procesy a slúži ako priama pomoc obchodníkom prostredníctvom softvérových nástrojov. Umožňuje správu kontaktov a komunikáciu so zákazníkmi, pričom aplikácie v rámci tohto systému zhromažďujú a ukladajú informácie do databáz, aby boli kedykoľvek dostupné na ďalšie využitie. CRM je mimoriadne efektívny pri automatizácii predaja a tvorbe marketingových stratégií. Medzi hlavné softvérové riešenia v tejto oblasti patria (Gála a kolektív, 2006):

- customer service and support – zlepšuje zákaznícku podporu, optimalizuje spracovanie objednávok a zabezpečuje efektívne riadenie e-mailovej komunikácie a aplikácií pre zákaznícke služby,
- sales force automation – softvér určený na analýzu a predikciu vývoja obratu a ďalších obchodných ukazovateľov, ako aj na podporu obchodníkov pri ich práci,
- enterprise marketing automation – slúži na monitorovanie konkurencie a identifikáciu kľúčových obchodných príležitostí v rámci marketingových stratégií, pričom umožňuje automatizáciu marketingových procesov.

Operačná časť CRM zameraná na realizáciu stanovených cieľov v rámci obchodných procesov, píše Tvrdíková (2008). Zabezpečuje a podporuje interakciu so zákazníkmi prostredníctvom rôznych komunikačných kanálov. Okrem toho zahŕňa aj podporné aplikácie a softvéry využívané pri komunikácii so zákazníkmi, medzi ktoré patria (Tvrdíková, 2008):

- telefonické centrá,
- e-mailové schránky,
- spracovanie poštových zásielok,
- contact seller – softvéry používané v call centrách na obsluhu zákazníkov.

1.3.4 Strategický

Podľa Lošťákovéj (2017) je tento typ CRM charakteristický tým, že samotný proces začína stanovením cieľa a stratégie podniku, pričom dôraz sa kladie na vytvorenie kvalitných vzťahov so zákazníkmi. Tieto vzťahy následne prispievajú k dlhodobému rastu hodnoty pre akcionárov.

Pearce (2022) uvádza, že strategický prístup k CRM sa zameriava na budovanie podnikovej kultúry orientovanej na zákazníka. Primárnou úlohou je usporiadať podnik tak, aby zákazník zohrával kľúčovú úlohu a bol stredobodom stratégie pri implementácii CRM (Pearce, 2022). Z toho vyplýva, že zodpovednosť za jeho smerovanie by malo niesť predstavenstvo spoločnosti, čím sa CRM stáva celopodnikovou záležitosťou a už nepatrí len do kompetencie marketingu a predaja.

Strategické CRM ovplyvňuje všetky firemné procesy, technológie a najmä zamestnancov, ktorí musia byť zosúladení s plánom CRM, pre úspešné dosiahnutie predom stanovených cieľov. Organizačná štruktúra by mala efektívne podporovať riadenie vzťahov so zákazníkmi, pričom v stratégii CRM by mal mať každý zamestnanec prístup orientovaný smerom k zákazníkovi. V rámci stratégie CRM je dôležité nezanedbávať význam zamestnancov, keďže sú pre nás rovnako dôležitý ako samotný zákazníci. Podniková kultúra je taktiež neoddeliteľnou súčasťou strategického CRM, hoci základné princípy CRM platia pre všetky podniky univerzálne, tak konkrétny spôsob ich aplikácie býva často odlišný, najmä v oblasti predaja služieb (know-how), tvrdí Pearce (2022).

2 REALIZÁCIA CRM SYSTÉMU

V kapitole sú popísané dôležité kroky pri implementácii CRM systému v podniku. Obsahuje časti, ktoré prispievajú k úspešnému zavedeniu CRM, jeho hlavné ciele ale aj výhody a prínosy, ktoré môže podniku priniesť. Bude sa venovať aj rizikám a potenciálnym nákladom spojenými s implementáciou tohto systému.

Implementácia CRM zahŕňa množstvo procesov a aktivít, ktoré sú súčasťou implementačného modelu známeho ako CRM Matrix. Tento model pozostáva z 2 hlavných častí (Kumar a Reinartz, 2018):

- **zákaznícka časť** – mapuje jednotlivé fázy chovania zákazníka, ktoré sa v priebehu jeho vzťahu s podnikom neustále menia,
- **manažérska časť** – zahŕňa analytické CRM, ktoré sa zameriava na podrobné pochopenie potrieb zákazníkov, a operatívne CRM, ktoré sa sústreďuje na priame interakcie so zákazníkmi.

Implementácia a realizácia CRM systému mala riadiť určitými základnými princípmi (Vít, 2005):

- CRM systém musí byť v súlade s dlhodobou stratégiou podniku a pokryť všetky dôležité aspekty týkajúce sa zákazníkov,
- CRM systém musí brať do úvahy volatilitu trhu aj spoločností, všeobecne platí že čím viac nestálejšie je prostredie, tým pružnejší systém musí byť, aby sa vedel prispôbovať zmenám,
- CRM systém musí fungovať aj v núdzovom režime alebo v prípade že niektoré merané ukazovatele nie sú dostupné.

CRM systém sa nedá vytvoriť pre každú firmu v univerzálnej podobe, ktorá by bola využiteľná pre každý podnik. Musí byť na mieru prispôbené k danej firme, ktorá z tohto systému čerpá informácie, zdôrazňuje Vít (2005).

2.1 Ciele realizácie CRM

Tvrdíková (2008) píše, že úspešná realizácia CRM musí plne zohľadňovať špecifické zameranie a priority firmy. Implementácia CRM závisí od toho, či sa podnik sústreďí na posilnenie lojality existujúcich klientov a s tým aj prevenciu ich odchodu, alebo sa potrebuje zamerať na získanie nových zákazníkov. CRM systém je často riešený na úrovni

vrcholového manažmentu podniku a IT oddelenia, pretože pre úspešnú implementáciu CRM systému je potreba poznať strategické ciele podniku, ktoré pozná iba vedenie podniku, a zároveň disponovať technickou znalosťou na zavedenie daného systému. Na realizáciu CRM systému majú zásadný vplyv 4 hlavné faktory (Tvrdíková, 2008):

- ľudia – zamestnanci by mali aktívne participovať pri zavedení CRM systému, čo zahŕňa školenia, oboznamovanie sa so systémom a motiváciu prostredníctvom odmeňovania na základe nastavených kritérií úspešnosti projektu,
- procesy – dôležité je detailne popisovať jednotlivé procesy (priebeh komunikácie so zákazníkom) a to pomocou grafov, diagramov alebo procesných máp,
- technológie – pri implementácii technológií je potreba začať s jednoduchými a minimálnymi úpravami systému. Tým sa zabezpečí rýchly a efektívny priebeh implementácie, za účelom zabehnutia systému do 4 mesiacov,
- plánovanie – spoločná vízia v podniku, nastavenie merateľných cieľov a následné zhodnotenie úspešnosti projektu.

Podľa Kozáka (2008) je hlavným cieľom CRM budovanie, udržiavanie a efektívne riadenie nadštandardných vzťahov so svojimi zákazníkmi. Kvalita týchto vzťahov závisí od obchodných skúseností, ktoré obchodník s podnikom získa. Ak má podnik so zákazníkom vybudovaný pozitívny vzťah, je oveľa jednoduchšie predat' zákazníkovi produkt alebo službu. Štandardné vzťahy medzi zákazníkmi a podnikom sú často veľmi nestabilné a môžu kolísť na základe rôznych faktorov. Preto je dôležité aby sa podnik snažil vybudovať so svojimi zákazníkmi nadštandardné vzťahy, ktoré budú prínosné pre obe strany. Úspešné riadenie CRM sa zameriava na tieto ciele (Kozák, 2008):

- získavanie nových zákazníkov,
- udržiavanie si týchto zákazníkov,
- segmentácia zákazníkov podľa ekonomických ukazovateľov,
- zlepšovanie ekonomických ukazovateľov,
- riešenie marketingových záležitostí.

2.2 Zásady úspěšnej implementácie CRM

Podľa Tvrdikovej (2008) by rozhodnutie o investícií do CRM systému nemalo byť ovplyvnené len dojmom z obchodných prezentácií a ponúkanou funkcionalitou. Namiesto toho by malo byť založené na základe podnikateľskej stratégie a dôsledne integrované s existujúcim informačným systémom firmy. Preto ideálnym postupom pri implementácií CRM zahŕňa nasledujúce kroky:

- definícia procesov,
- overenie funkčnosti požiadaviek,
- stanovenie priorít,
- starostlivý výber vhodnej technológie,
- implementácia vybranej technológie.

Podľa výskumu spoločnosti Gartner Research sa zistilo, že návratnosť investície do implementácie CRM a jeho stratégií je približne 3 roky, píše Lehtinen (2007). Dôvodom je, že aj keď sa CRM úspešne začlení do podnikovej kultúry a do spôsobu myslenia zamestnancov, nie je pozmenený teoretický prístup vo výrobe.

Najnáročnejším aspektom pri implementácií CRM je práve zmena myslenia - prijatie konceptu riadenia vzťahov so zákazníkmi ako neoddeliteľnej súčasti podnikových cieľov. Zmeny v podnikovej kultúre sú často tie najzložitejšie, no nevyhnutné pre dlhodobý úspech. Kľúčovým faktorom pri dosahovaní úspechu je rozvoj a utváranie schopností zamestnancov, za ktorý zodpovedá manažment podniku. Toto platí najmä pri schopnostiach ktoré sú úzko spojené s konceptom riadenia vzťahov so zákazníkmi a rozvojom ľudských zdrojov. Aby sme dosiahli úspešnej implementácie modelu riadenia vzťahov so zákazníkmi je potrebné dodržať nasledujúce kroky (Lehtinen, 2007):

- organizácia v oblasti vzťahov so zákazníkmi,
- navrhnutie CRM modelu tak, aby vychádzal z hodnôt ktoré podnik tvorí pre zákazníka a zo stratégie ktorá riadi vzťah so zákazníkom,
- pozeráť sa na hodnotenie kľúčových faktorov z uhlu zákazníka, z uhlu našich zamestnancov a kľúčových ekonomických ukazovateľov,
- návrh pre systém odmeňovania zamestnancov a zákazníkov, ktorý podporuje realizáciu CRM,

- prioritizovanie investícií do techniky, ktorá podporuje riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM).

2.3 Výhody a prínosy CRM

Väčšina spoločností, ktoré implementovali CRM do projektov a aktívne do neho investovali, tak nebola so svojou investíciou spokojná. Iba menej ako 30 % spoločností zo svojich investícií do CRM získalo značnú výhodu, pričom zvyšné % spoločností uvádzalo, že zisk bol minimálny. Zlepšenie v oblasti návratnosti investície do CRM prebehlo až 2 roky po jeho implementácii. Po tomto časovom období sa prospech ktorý CRM prinášal zvyšoval výrazne rýchlejšie než náklady. Za týmto problémom nestojí program implementácie CRM, ale podľa skúsenosti môžu byť za týmto neúspechom nasledujúce faktory (Lehtinen, 2007):

- manažéri sa pozerajú na CRM z úzkej perspektívy,
- implementačný program CRM nebol dostatočne kvalitný,
- projekt nebol dostatočne podporovaný kľúčovými zamestnancami firmy.

Podľa Kozáka (2008) má implementácia CRM v podniku mnoho výhod. Jednou z hlavných je zvýšenie spokojnosti zákazníkov - spokojný zákazník totiž nemá dôvod utiecť ku konkurencii. Ďalšou výhodou môže byť rýchlejší nárast kvality produktov a služieb, čo vedie k ich efektívnejšiemu predaju a optimalizácii ich nákladov, vrátane nákladov na komunikáciu so zákazníkmi. Celý proces CRM je založený na tom, aby pre zákazníka prinášal určitú hodnotu a s ňou aj výhody. Tieto výhody v konečnom dôsledku vedú náš podnik k zvyšovaniu obratu a čistého zisku. Obrovskou výhodou je, že nám pomáha vylepšovať ekonomické ukazovatele, ktoré sú následne jasne viditeľné a tak aj priamo merateľné, ale niekedy sa prejavia až po určitej dobe (Kozák, 2008).

2.4 Nevýhody a riziká

Tvrdíková (2008) upozorňuje, že neúspech pri implementácii CRM často pramení práve z nerealistických očakávaní, nedostatočnej kvality údajov v systémoch, nedostatočnej znalosti užívaného systému, slabšej technickej podpory zo strany dodávateľa systému a v neposlednom rade z obrovských nárokov na úpravu CRM systému.

CRM je vhodnou cestou, no zároveň upozorňuje, že pojem riadenie vzťahov so zákazníkmi je veľmi zložitý a komplexný. Pre efektívne fungovanie podniku nestačí pozerieť len na väzby smerujúce na zákazníka, ale je nevyhnutné venovať pozornosť aj vnútorným

procesom firmy. Úspešné riadenie podniku si vyžaduje prepojenie viacerých kľúčových prvkov, ako sú (Vít, 2017):

- strategický marketing,
- engineering,
- produktový manažment,
- projektový manažment.

Pojem Customer Relationship Management nedokáže plne vystihnúť komplexnosť riadenia podniku. Preto navrhuje používať termín Customer Solutions Management, ktorý presnejšie odráža efektívne riadenie podniku (Vít, 2017). Tento prístup umožňuje klásť väčší dôraz na firemné ciele a dosahované výsledky.

Lehtinen (2007) tvrdí, že riziko podniku je úzko spojené so zákazníkom - pred udeľovaním úveru sa kontroluje schopnosť zákazníka splácať jeho záväzky. V súčasnosti je ale o dosť jednoduchšie tieto údaje zistiť a tak tieto rizika minimalizovať. Zákazník čelí tiež určitým rizikám, najmä ak je pod tlakom investovať do vzťahu s podnikom. Tieto investície bývajú vo forme (Lehtinen, 2007):

- bežných systémov,
- zlepšovania synergie,
- zaistovania výrobkovej kompatibility.

Toto sú najčastejšie rizika, ktoré sa vyskytujú vo vzťahoch v oblasti CRM, medzi tie netradičné patrí referenčné riziko, ktoré súvisí s tým, že zákazníkove problémy môžu negatívne ovplyvniť imidž predajcu. Etické rizika sa môžu objaviť vtedy, keď sa zákazník chová neeticky k svojim odberateľom alebo ak výrobky ktoré daný podnik vyrába sa dajú zneužiť neetickým spôsobom. Tieto riziká a okolnosti sa odrážajú v celom dodávateľskom procese a reťazci. Jediné indikátory, ktoré existujú pre posudzovanie rizík, sú ekonomické ukazovatele, a práve preto je posudzovanie rizík založené na skúsenostiach, spätnej väzbe a kontaktoch, ktoré sú uložené v systéme CRM (Lehtinen, 2007).

2.5 Náklady na zavedenie CRM

Kozák (2011) uvádza, že hlavným zdrojom k dosiahnutiu cieľov a zavedeniu CRM je podpora vzťahov so zákazníkmi informačných technológií. Moderné technológie nám pomáhajú vybudovať nadštandardný vzťah so zákazníkom. Vďaka nim dokáže firma

obslúžiť v krátkom časovom intervale väčšie množstvo zákazníkov, s tým že sa venuje každému z nich individuálne. Vít (2005) uvádza, že niektorí manažéri vnímajú investíciu do CRM ako veľmi nevýhodnú, pretože majú mylnú predstavu, že CRM je dlhotrvajúci a komplikovaný proces, to znamená že nemôže byť lacný. Ak sa manažér bude držať vhodných doporučení a bude postupovať krok za krokom, náklady nemusia byť vysoké a investícia do CRM a jej návratnosť môže byť naopak prekvapivo rýchla. Mýtus o cene sa dá podľa Víta (2005) vyvrátiť nasledujúcimi príkladmi:

- rýchlosť reakcie – ten kto zareaguje na dopyt rýchlejšie tak vyhráva,
- naslúchanie a rozhovor – potreba zistiť čo od nás zákazníci vyžadujú,
- náš zákazník, náš pán.

Podľa Wesslinga (2003) bývajú náklady na zavedenie CRM často vyššie, než sa pôvodne predpokladá. Hlavným dôvodom je podcenenie alebo úplne vynechanie niektorých dôležitých aspektov projektu. Na presné určenie nákladov sa ako efektívny nástroj na zavedenie CRM využíva gap analýza. Tento proces zahŕňa inventarizáciu zásob a porovnáva rozdiel výsledkov s požadovaným množstvom. Rozdiel, ktorý vznikne, následne slúži ako základ pre návrh opatrení, ktoré sa ocenia a implementujú.

3 STRATÉGIE CRM

Kapitola opisuje stratégie, ktoré je možné využiť pri implementácii CRM systému, a zdôrazňuje dôležitosť analýz, pri výbere stratégie na správu vzťahov so zákazníkmi. Vysvetľuje, prečo je nevyhnutné poznať svoj podnik a zamestnancov pri zavádzaní nových technológií, a ako sa zamerať na silné stránky s cieľom eliminovať tie slabé. Poukazuje na to, aký význam má premyslený výber a strategické plánovanie v súvislosti s budúcimi výsledkami podniku.

Úspešná implementácia CRM systému súvisí s premyslenou CRM stratégiou. Toto tvrdenie vychádza zo štatistík, ktoré poukazujú na nepodarené implementácie systémov CRM, neúspešné kariéry a nesplnené očakávania tých ktorý si nevybrali správny postup. Vzťah medzi CRM systémom a samotnou stratégiou riadenia vzťahov so zákazníkmi je však často nejasný, ak vôbec nejaký existuje (Vít, 2005).

Významným dôvodom pre vznik CRM informačných systémov bola snaha výrobcov technológií preniknúť do tejto oblasti prostredníctvom ich produktov. Stratégia CRM sa začala formovať až neskôr vďaka práci amerických konzultantov. Výrobcovia technológií tvrdia, že CRM stratégia je súčasťou ich softvéru, no v skutočnosti ju nie je možné považovať len za vedľajší efekt jeho implementácie (Vít, 2005).

Podľa Pearca (2022) majú zamestnanci podniku pri implementácii CRM stratégie rovnako dôležitú úlohu ako samotní zákazníci. Keďže vízia a stratégia CRM predstavujú dlhodobý proces, je nevyhnutné pristupovať k ich realizácii systematicky, dôsledne a s patričnou mierou disciplíny. Tento proces si vyžaduje viacero krokov, ktoré je potrebné dodržať pri navrhovaní a zavádzaní CRM stratégie.

Základné princípy CRM sú vo všeobecnosti spoločné naprieč rôznymi typmi podnikov, konkrétny model CRM sa líši v závislosti od typu predaja. Sú 2 základné prístupy predaja firiem (Pearce, 2022):

- podnik predáva svoje produkty alebo služby priamo konečnému spotrebiteľovi,
- podnik využíva sprostredkovateľa (predajca, distribútor), ktorý následne zabezpečuje predaj konečnému spotrebiteľovi.

3.1 Strategická analýza pri zavedení CRM

Podľa Víta (2005) stratégie sú vo všeobecnosti vnímané ako dlhodobý rozvoj spoločnosti, ktorý spája koncepciu podnikania a slúži ako základ na stanovenie cieľov pre nižšie úrovne riadenia. Na to, aby manažment vedel vytvoriť úspešnú stratégiu a s tým aj vykonať potrebné analýzy, je nevyhnutné efektívne projektové riadenie. Pri tvorbe stratégie je dôležité mať na vedomí, že ide o rozsiahly projekt zahŕňajúci množstvo procesov, bez ktorých by samotná stratégia nemohla byť úspešná. Jedným zo základných pravidiel projektového riadenia je jasne definovať cieľ a obsah projektu, stanoviť časový harmonogram a určiť finančný rozpočet. Pri tvorbe stratégie a analýz ako sú externá, interná, SWOT a PESTLE pre riadenie vzťahov so zákazníkmi je vhodné postupovať podľa nasledujúcich krokov (Vít, 2005):

- príprava stratégie a analýzy CRM,
- plánovanie stratégie a analýzy CRM,
- určenie vízie a cieľov celého CRM systému.

3.1.1 Externá analýza

Wessling (2003) uvádza, že externá analýza predstavuje väčší problém ako interná analýza CRM. Hlavným dôvodom je dostupnosť informácií – zatiaľ čo pri internej analýze si vystačíme s vnútropodnikovými zdrojmi, ktoré sú ľahko dostupné, externá analýza CRM je výrazne závislá od kvality používaných údajov. Často sa pritom využívajú informácie z rôznych zdrojov, prípadne sa využívajú platené databázy. K externej analýze CRM možno pristupovať aj pomocou vlastného prieskumu, čo umožňuje prispôsobiť kvalitu zberu údajov konkrétnym cieľom.

Nevýhodou takéhoto postupu sú však zvýšené finančné náklady a vyššia personálna náročnosť. Na začiatku analýzy je nevyhnutné určiť oblasti, v ktorých budú príležitosti a hrozby hodnotené. Strategický projekt zameraný na riešenie tohto problému často nebýva efektívnym riešením. Oveľa úspešnejším prístupom je, ak sa celý podnik sústreďí na rozpoznávanie signálov upozorňujúcich na slabé stránky (Wessling, 2003). Tieto signály sú špecifické tým, že ich nemožno ihneď jednoznačne klasifikovať.

Tieto informácie môžu pochádzať z rôznych zdrojov, ako sú rozhovory medzi kolegami, účasť na odborných podujatiach, články v časopisoch, internetové správy alebo neformálne diskusie s priateľmi. V tejto fáze určovania stratégie zohráva kľúčovú úlohu znalosť podniku. Je nevyhnutné, aby príslušní zamestnanci mali dostatok informácií, vedeli správne vyhodnocovať nové signály a následne ich predávať vedeniu firmy. Len tak môže podnik

efektívne identifikovať a analyzovať príležitosti a hrozby v rôznych oblastiach svojej činnosti. Ak firma nemá zavedený vhodný systém na správu znalostí a potrebné IT nástroje v oblasti CRM, prvým krokom pri určovaní CRM stratégie by mala byť ich implementácia, uvádza Wessling (2003).

3.1.2 Interná analýza

Pri internej analýze CRM sa posudzujú výrazne silné a slabé stránky CRM v porovnaní s konkurenciou danej spoločnosti, píše Wessling (2003). Kľúčovým krokom v tejto analýze je správne definovať konkurenciu – vedieť určiť typ konkurencie. Až po tejto identifikácii konkurencie môžeme porovnávať rozdiely medzi jednotlivými nástrojmi CRM.

Pre správne vyhodnotenie silných a slabých stránok je dôležité stanoviť vhodné porovnávacie kritéria. Pred ich aplikáciou je nevyhnutné definovať hodnotiace dimenzie. Tie môžu zahŕňať napríklad posúdenie, či podnik poskytuje nadpriemernú kvalitu služieb svojim zákazníkom, či disponuje moderným servisným strediskom s pokročilými technológiami, optimálne nastavenými procesmi a kvalifikovaným personálom. Porovnávacie dimenzie sa týkajú najmä technických parametrov, avšak mali by byť rozšírené aj o faktory súvisiace s kvalifikáciou zamestnancov, či efektívnosťou obchodných procesov (Wessling, 2003).

Len tak možno získať spoľahlivú internú analýzu našich silných a slabých stránok. Hlavným cieľom internej analýzy CRM je vo výsledku identifikovanie a pochopenie vlastných silných stránok, na ktorých môžeme budovať nové stratégie CRM, a taktiež zistiť čo sú naše slabiny, ktorým sa v rámci našej stratégie CRM musíme pozorne vyvarovať. Najdôležitejšie informácie pre internú analýzu CRM môžu poskytnúť vrcholoví manažéri, ktorí majú dlhoročné skúsenosti v podniku (Wessling, 2003).

Na druhej strane mladší zamestnanci nám môžu pomôcť identifikovať synergický potenciál v podniku a inovačné príležitosti. Výstupom internej analýzy je komplexná bilancia silných a slabých stránok, do ktorej možno zahrnúť aj ďalšie prvky súvisiace s CRM nástrojmi. Kvalita porovnávacích dimenzií predstavuje jeden z rozhodujúcich faktorov ovplyvňujúcich výsledok analýzy. Preto by podniky nemali na tejto oblasti šetriť, keďže nekvalitná analýza sa môže negatívne odraziť na praktickom uplatnení CRM stratégie (Wessling, 2003).

3.1.3 SWOT analýza

Wessling (2003) uvádza, že jednou z vhodných metód strategického plánovania je práve SWOT analýza. Ide o proces identifikácie vhodnej stratégie, ktorý je založený na 6

základných zásadách. Kľúčovým prvkom SWOT analýzy je určenie východiskovej situácie podniku. V rámci tohto procesu sa analyzujú silné a slabé stránky spoločnosti, v kontexte určovania stratégie CRM. Hlavným cieľom je odstránenie slabých stránok a zároveň identifikovať a plne využiť silné stránky podniku. Okrem toho SWOT analýza zahŕňa aj analýzu príležitostí a hrozieb. Podnik by sa mal usilovať o maximálne využitie identifikovaných príležitostí a zároveň predchádzať hrozbám čo najefektívnejšie. Zatiaľ čo slabé a silné stránky predstavujú interné faktory, príležitosti a hrozby naopak predstavujú vonkajšie vplyvy.

SWOT analýza predstavuje komplexné zhodnotenie silných a slabých stránok spoločnosti, ako aj jeho príležitostí a hrozieb. Ide o nástroj slúžiaci na pozorovanie vnútorného a vonkajšieho prostredia v oblasti marketingu podniku (Kotler a Keller, 2013). SWOT analýza sa rozdeľuje na externú a internú časť. Externá sa sústreďuje na neustále monitorovanie makroekonomických faktorov a faktorov mikroprostredia, ktoré ovplyvňujú schopnosť podniku generovať zisk. Z tohto dôvodu je externá analýza zameraná na vytvorenie marketingového informačného systému, ktorý by mal sledovať aktuálne trendy a významné zmeny na trhu. SWOT analýza ďalej obsahuje analýzu interného prostredia týchto silných a slabých stránok, avšak tá hovorí o tom že jednou vecou je nájsť príležitosť, ale druhá vec je vedieť túto príležitosť využiť. Každý podnik by preto mal na základe internej analýzy dokázať objektívne zhodnotiť svoje silné a slabé stránky a prispôbiť im svoju stratégiu (Kotler a Keller, 2013).

3.1.4 PESTLE analýza

PESTLE analýza predstavuje metódu určenú na skúmanie vonkajších faktorov, ktoré ovplyvňujú organizáciu. Táto metóda sa využíva na strategickú analýzu externého prostredia s cieľom identifikovať faktory, ktoré môžu mať dopad na podnik. Zároveň slúži ako podklad pre vypracovanie prognóz týkajúcich sa dôsledkov týchto faktorov na ďalší rozvoj organizácie. Hlavným cieľom PESTLE analýzy je podľa Grasseovej a kolektívu (2012), nájsť odpovede na nasledujúce otázky:

- ktoré externé faktory ovplyvňujú organizáciu?,
- akým spôsobom môžu tieto faktory pôsobiť na podnik?,
- ktoré z nich sú najvýznamnejšie?

Pojem PESTLE sa začal bežne používať až v posledných rokoch, pričom jeho základy položil Francis J. Aguilar, ktorý sa zaoberal nástrojmi a technikami monitorovania

obchodného prostredia. PESTLE analýza umožňuje hodnotenie externých faktorov, ktoré môžu byť budúce potenciálne príležitosti alebo hrozby pre danú organizáciu. Medzi tieto faktory patria (Grasseová a kolektív, 2012):

- politické – vplyv regulácií a politických rozhodnutí na podnik,
- ekonomické – vplyv hospodárskej situácie na pôsobenie podniku,
- sociálne – demografické a kultúrne zmeny v spoločnosti,
- technologické – dopady technologických pokrokov a inovácií na podnik,
- legislatívne – dopady legislatív a predpisov na podnik,
- ekologické – environmentálne faktory a ich dopad na aktivitu podniku.

Pri implementácii PESTLE analýzy je možné na hodnotenie a predikciu jednotlivých faktorov využiť aj ďalšie metódy, ako napríklad teória scenárov, komparatívne analýzy, trendové analýzy či expertné metódy. Realizácia PESTLE analýzy ako nástroja na strategické rozhodovanie a predikciu budúceho vývoja externého prostredia je síce žiaduca, avšak zároveň náročná jak z časového hľadiska tak náročnosti. Kľúčovým aspektom úspešnej PESTLE analýzy je prístupnosť kvalitných údajových súborov, ktoré by mali byť zhromaždené systematicky v dostatočne dlhom časovom horizonte a s využitím moderných technológií, píše Grasseová a kolektív (2012).

4 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV

Teoretická časť práce sa venuje opisu CRM systémov a ich úlohe v prostredí firiem a podnikov. V úvode boli predstavené základné pojmy, pričom dôraz bol kladený na históriu a vývoj CRM z pohľadu Buttla a Maklana (2019) a na pochopenie tohto pojmu z perspektívy nástroja na zlepšenie vzťahov medzi podnikmi a ich príslušnými zákazníkmi.

Ďalej boli rozpracované typy CRM systémov a jednotlivé procesy, ktoré ich tvoria. Tieto procesy vychádzajú z všeobecnej architektúry CRM. Kde ich Payne, Frow (2013) a Lošťáková (2017) definovali a rozdelili na 4 hlavné typy – analytický, operatívny, kooperatívny a strategický. Každý z týchto typov plní špecifickú úlohu v rámci celkového fungovania systému a prispieva k jeho efektívnosti a úspešnosti.

Druhá kapitola bola zameraná na realizáciu CRM systému. Definované boli hlavné ciele a jeho implementácia, ako aj kľúčové zásady, ktorých sa musíme držať pre jej zvládnutie. Súčasťou tejto časti boli aj prínosy a výhody zavedenia CRM, na druhej strane aj potenciálne riziká a hrozby, ktoré by mohli implementáciu sťažiť.

Záverečné kapitoly teoretickej časti práce boli sústredené na výdaje spojené s úspešným zavedením CRM systému kde o nich bližšie píše Kozák (2011) a Wessling (2003) a zdôraznili nám význam strategických analýz pred realizáciou systému v podniku ako sú: externá analýza, interná analýza, SWOT analýza, PESTLE analýza kde ich popísala najmä Grasseová a kolektív (2012). Tieto nástroje v spojení s CRM pomáhajú podnikom lepšie porozumieť externému a internému prostrediu a uskutočniť najlepšie možné rozhodnutia pri implementácii CRM.

Na záver možno povedať, že CRM predstavuje dôležitý faktor v oblasti manažmentu podniku. Jeho správne pochopenie a implementácia môžu výrazne prispieť nielen zlepšeniu vzťahov so zákazníkmi, ale aj k posilneniu ekonomických ukazovateľov podniku, akými sú rast tržieb, ziskovosť a dlhodobá udržateľnosť týchto dôležitých faktorov.

II PRAKTICKÁ ČASŤ

5 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI XY

Hlavným cieľom kapitoly je vytvoriť obraz o spoločnosti XY. Je v nej popísaný profil spoločnosti a jej postavenie na trhu, v ktorom spoločnosť pôsobí. Súčasťou je aj SWOT analýza, ktorá dáva prehľad o vnútorných a vonkajších vplyvoch na spoločnosť. V kapitole je aj popis portfólia spoločnosti a segmentácia zákazníkov, čo umožňuje lepšie porozumieť tomu, komu a akým spôsobom spoločnosť svoje produkty dodáva.

Záver sa venuje spôsobu, ako spoločnosť komunikuje so svojimi zákazníkmi, od nadviazania prvého kontaktu až po expedíciu objednávky s prihliadnutím aj na reklamáciu.

Z dôvodu ochrany identity podniku, ktorý si neželá byť v práci menovaný, je v texte použité označenie pre spoločnosť „spoločnosť XY“. Kapitola tak poskytuje základné informácie o spoločnosti XY a zároveň vytvára pevný podklad pre ďalšie úvahy, návrhy a odporúčania, ktoré budú rozpracované v nasledujúcich častiach práce.

5.1 Profil spoločnosti a predmet jej podnikania

Firma XY je slovenský podnik so sídlom v severozápadnej časti Slovenskej republiky, kde sa nachádza aj jej hlavný výrobný závod. Zameriava sa na výrobu otočných mechanizmov a veľkorozmerných valivých ložísk, určené pre široké spektrum priemyselných využití. Program spoločnosti zahŕňa nielen štandardizované riešenia, ale aj zákazkové produkty prispôbené špecifickým klientskym požiadavkám.

Spoločnosť bola založená v roku 1995 v spolupráci so zahraničným investorom. Nadväzuje na dlhoročnú tradíciu strojárkej výroby v regióne, ktorá siaha až do 20. storočia. Vďaka postupnosti a odbornosti pracovníkov si firma vybudovala stabilné a pevné postavenie v sektore technickej výroby.

Portfólio produktov firmy XY nachádza svoje uplatnenie v rôznych odvetviach priemyslu, špecificky:

- v ťažobnom priemysle,
- v oblasti obrábacích a stavebných strojov (napríklad žeriavy),
- v sektore obnoviteľných zdrojov energie (hlavne veterná energia),
- v námornom priemysle.

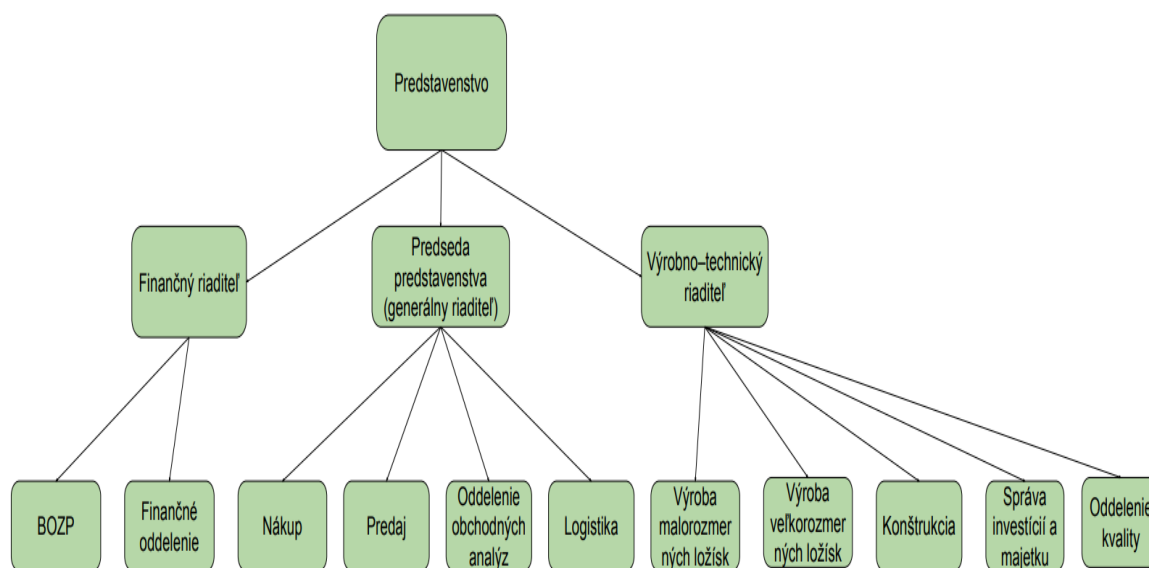
Viac ako 95 % z celkovej produkcie (viac detailov uvedených v kapitole 5.2) smeruje do zahraničných trhov. Dominantnými odberateľmi sú krajiny Európskej únie, no dôležitá časť

vývozu putuje do Severnej a Južnej Ameriky, určitých vybraných častí Ázie (s obmedzeniami v dôsledku aktuálnej geopolitickej situácie), ako aj do Oceánie.

Z právneho hľadiska ide teda o kapitálovú spoločnosť, ktorej jediným akcionárom je materská firma so sídlom v Nemecku, pričom táto firma vlastní 100 % základného kapitálu. Firma XY sa vďaka svojej histórii profiluje ako pevný a dôveryhodný partner v oblasti strojárskoho priemyslu na medzinárodnej úrovni. V súčasnosti vďaka svojej kvalite pôsobí, ako pevne ukotvený a spoľahlivý dodávateľ pre veľké obchodné spoločnosti.

5.1.1 Organizačná štruktúra pobočky

Organizačná štruktúra spoločnosti XY je vo forme funkcionálnej/funkčnej organizačnej štruktúry, je teda typická tým že zamestnanci a oddelenia sú usporiadané podľa hlavných funkčných oblastí. Model je ideálny pre pobočku spoločnosti XY pretože je súčasťou obrovského koncernu (viď kapitola 5.6). Poskytuje firme teda efektívne riadenie jednotlivých odborných úsekov (predaj, nákup, logistika) a zabezpečuje koordináciu medzi nimi.



Obrázok 1 – Zjednodušená organizačná štruktúra pobočky spoločnosti XY

(zdroj: vlastné spracovanie)

Podrobnejšia verzia organizačnej schémy (viď príloha I) poskytuje detailnejší pohľad na organizačné jednotky, ktoré nie sú zobrazené v zjednodušenej schéme. Zjednodušená schéma je v práci použitá kvôli prehľadnosti a lepšej orientácii.

Spoločnosť XY kladie dôraz na jasnú špecializáciu jednotlivých úsekov a centralizované rozhodovanie ktoré býva často zložité práve kvôli tejto štruktúre (viď kapitola 5.6). Naopak

táto funkčná organizačná štruktúra napomáha efektívnej koordinácii medzi jednotlivými oddeleniami. Štruktúra zobrazuje jasné rozdelenie zodpovednosti a špecializáciu podľa profesijných oblastí. Každý riaditeľ má na starosti odborné oddelenia, čo znižuje riziko zlej koordinácie a kompetenčných konfliktov. Štruktúra zohľadňuje prípadný ďalší rast, takže je dosť flexibilná a privetivá k ďalším úpravám.

5.2 Trh pôsobenia spoločnosti

Firma XY pôsobí výhradne na trhu B2B, pričom jej trhová orientácia ma jednoznačne medzinárodný charakter. Väčšina produkcie je určená na export, čo potvrdzuje jej prítomnosť na viacerých svetových trhoch. Spoločnosť je zároveň súčasťou rozvetvenej podnikovej siete, ktorú tvoria dcérske a sesterské spoločnosti rozmiestnené po celom svete podľa potreby a obchodnej stratégie.

V rámci Severnej Ameriky, konkrétne USA, Kanade a Mexiku, je firma zastúpená prostredníctvom americkej sesterskej spoločnosti. Trh Južnej Ameriky je pokrytý prostredníctvom sesterskej spoločnosti sídliacou v Brazílii.

Európsky trh je obsluhovaný prostredníctvom viacerých subjektov – kľúčové krajiny ako Španielsko, Francúzsko, Taliansko a Spojené kráľovstvo spadajú pod kompetenciu jednotlivých sesterských spoločností. Ostatné krajiny západnej Európy, kde spoločnosť nemá samostatné obchodné zastúpenie prostredníctvom sesterských spoločností, spravuje dcérska spoločnosť so sídlom v Nemecku. Predaj v krajinách ako Poľsko a Rumunsko zabezpečujú lokálni obchodní partneri, kde predaj funguje takzvané „na priamo“. Geopolitické zmeny, najmä konflikt na Ukrajine, mali vplyv aj na pôsobenie firmy XY – konkrétne viedli k uzatvoreniu jednej z dcérskych spoločností, ktorá pôsobila na území Ruska.

Trh Oceánie, konkrétne v Austrálii a na Novom Zélande, spoločnosť nemá žiadnu dcérsku ani sesterskú prevádzku. Predaj a distribúciu v tomto regióne zabezpečujú distribútori, ktorí boli dôkladne vybraní materskou firmou v Nemecku. Títo partneri poskytujú priamu komunikáciu a servis s koncovými odberateľmi.

Dôležitým medzinárodným trhom pre firmu XY je aj Ázia, predovšetkým Čína, kde pôsobia dve sesterské spoločnosti. Okrem Číny firma obchoduje a plní objednávky aj v Japonsku a na Taiwane.

Vďaka rozšírenej a dôkladne vybudovanej trhovej sieti ktorá je sprostredkovaná cez sesterské a dcérske spoločnosti firmy XY, ako aj overeným distribučným kanálom, si firma dlhodobo udržiava stabilnú pozíciu na trhu B2B. Táto odolnosť sa prejavila aj v čase zhoršenej geopolitickej situácie, keď firma dokázala flexibilne a pružne reagovať na nové podmienky stanovené práve vonkajšími faktormi.

5.3 PESTLE analýza spoločnosti

V aktuálnej situácii je PESTLE analýza ideálny nástroj na identifikovanie faktorov ovplyvňujúcich takmer každú firmu a to bez výnimky platí aj pre pobočku spoločnosti XY, keďže ide o koncern ktorý pôsobí na globálnych trhoch, umožňuje teda zhodnotenie dôležitých externých faktorov.

Medzi najvýznamnejšie politické faktory vplyvajúce na spoločnosť XY patrí predovšetkým nestabilná geopolitická situácia, ide teda o vojnový konflikt na Ukrajine ktorý sa odohrávam hneď sa za hranicami kde pobočka spoločnosti XY sídli. Zároveň tento konflikt viedol k zániku dcérskej spoločnosti v Rusku. Jedným z politických faktorov je aj štátna obranná politika Slovenskej republiky a rozhodnutia súvisiace s dotáciami pre obranný priemysel. Tieto rozhodnutia môžu ovplyvniť zameranie verejných investícií a rozpočtových priorít, čím by nepriamo zasiahli aj odvetvie kde spoločnosť XY pôsobí – strojárstvo. Rozhodnutia aktuálnej koalície (napríklad konsolidačný balíček), sú taktiež jedným z faktorov ktoré ovplyvňujú pobočku spoločnosti XY. Pri eskalácii geopolitickej situácie možnosť ukončenia pobočky na Slovensku kvôli vzťahom medzi svetovými osobnosťami v politike.

K externým faktorom z ekonomického hľadiska pre spoločnosť XY, patrí tlak vyplývajúci z daňového zaťaženia na Slovensku. Zavedenie takzvaného konsolidačného balíčka, presadeného koalíciou, spôsobilo nárast finančných nákladov a zvýšené výdavky na administratívu. Rovnako dôležité sú aj výkyvy na globálnych trhoch, ako napríklad rastúci dopyt po komponentoch pre obnoviteľné zdroje (v oblasti veterných elektrární).

Sociálne faktory ktoré ovplyvňujú spoločnosť XY môžu byť verejná mienka a postoj spoločnosti voči firme XY na základe postoja firmy voči aktuálnym geopolitickým situáciám (uzavretie dcérskej spoločnosti na východe). Preferencia zákazníkov pre iné alternatívy v prípade že produkty, ktoré firma XY sú oproti konkurencii moc drahé (ázijské firmy ponúkajúce rovnaké produkty za nižšiu cenu kvôli vďaka rozdielu výrobných nákladov). Postoje obyvateľstva k energetickej bezpečnosti či ekologickej udržateľnosti môžu nepriamo ovplyvňovať postoj k produktom ktoré spoločnosť XY vyrába.

Technologický rozvoj v prípade kde firma vystupuje v strojárskom priemysle zohráva významnú úlohu. Pobočka spoločnosti XY má ako súčasť veľkého koncernu prístup k inováciám a novým výrobným procesom, ktoré sú implementované aj v pobočke na Slovensku. Z pohľadu externých technologických faktorov je však potrebné zohľadniť čínsky trh kde je pokrok obrovský. Čínske firmy v posledných rokoch výrazne dobiehajú know-how spoločnosti XY, čím vzniká tlak na udržiavanie konkurencieschopnosti v oblasti technológií a postupov.

Legislatívne faktory vplývajúce na pobočku spoločnosti XY, sú najmä daňové zákony a regulácie týkajúce sa medzinárodných obchodných transakcií. Zavedenie a zmeny v transakčnej dani môžu zvýšiť administratívnu záťaž a náklady spojené s exportom, vyplácaním miezd zamestnancom a akékoľvek iné transakcie spojené s podnikateľskými účtami pobočky spoločnosti XY. Podobne dôležité môžu byť aj zmeny v oblasti práva alebo legislatív, ktoré môžu ovplyvniť nielen výrobné procesy, ale aj strategické plánovanie a investície.

V oblasti environmentálnych faktorov ktoré sú pre spoločnosť vystupujúcu v strojárskom priemysle veľmi dôležité patrí rastúci tlak na ekologickú udržateľnosť a znižovanie uhlíkovej stopy. Spoločnosť XY v súčasnosti zaznamenáva zvýšený záujem zo strany zákazníkov o štatistiky týkajúce sa emisií CO₂ pri výrobe ich produktov. Tento trend vedie firmu XY k prehľadnejšej environmentálnej komunikácií smerom k verejnosti a zákazníkom.

Tabuľka 1 – PESTLE analýza spoločnosti XY

P	E	S	T	L	E
Politické	Ekonomické	Sociálne	Technologické	Legislatívne	Environmentálne
• Eskalácia geopolitických situácií (vojna na Ukrajine), • Nestabilita východných trhov, • Štátna obranná politika SR (investície do sektoru obrany), • Vplyv politických rozhodnutí na strojársky priemysel, • Colná politika (USA)	• Konsolidačný balíček a rastúce daňové zaťaženie, • Možnosť expanzie na ázijské trhy, • Inflácia	• Postoje verejnosti k chovaniu spoločnosti XY voči svetovým eventom, • Rastúce nároky zákazníkov na transparentnosť a environmentálnu zodpovednosť	• Prenos inovácií z materskej spoločnosti v Nemecku, • Technologický vývoj na východe, • Digitalizácia a zefektívňovanie výrobných a riadiacich procesov	• Transakčná daň v podnikateľskej sfére, • Zmeny v zákonoch a legislatívach (ovplyvnenie výrobných procesov)	• Rastúci tlak na znižovanie uhlíkovej stopy, • Vyžadovanie štatistík a výpočtov pre CO₂ jednotlivých produktov, • Zavádzanie ekologických riešení a reportov

(zdroj: vlastné spracovanie)

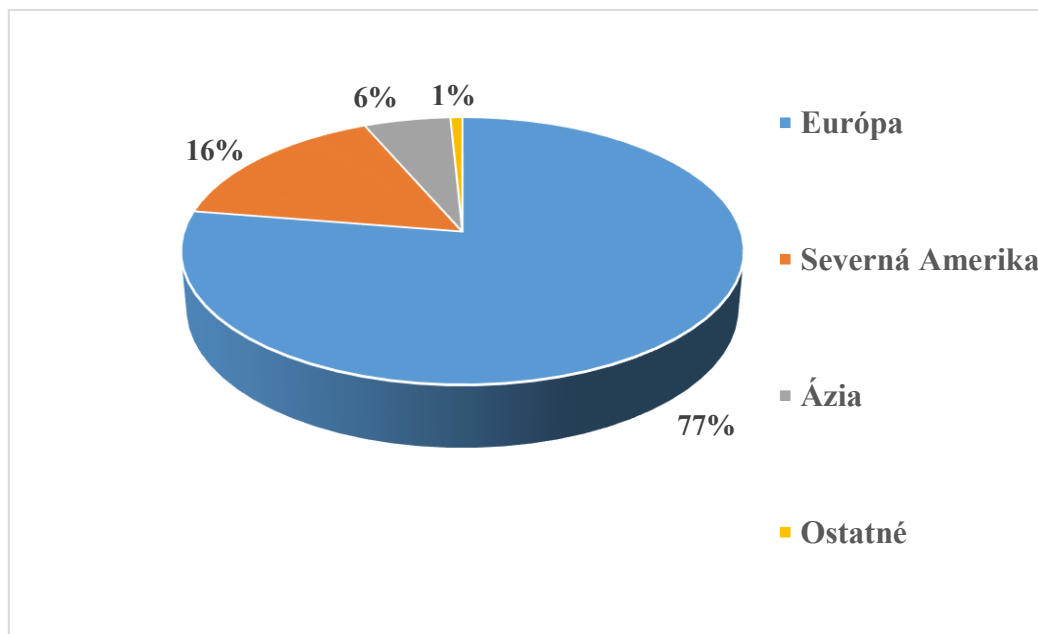
Na základe vyššie uvedenej PESTLE analýzy možno konštatovať, že spoločnosť XY je ovplyvňovaná širokým spektrom externých faktorov, ktoré výrazne ovplyvňujú proces rozhodovania a smerovania celkovej spoločnosti, najmä pobočky na Slovensku. Hlavným dôvodom prečo práve táto analýza bola vybraná sú politické, legislatívne a environmentálne externé faktory, ktoré sú v dnešnej dobe obrovským trendom najmä na Slovensku. Tým že sa pobočka spoločnosti XY nachádza v blízkosti krajiny zapojenej vo vojnovom konflikte a politické rozhodnutia v krajine kde pobočka spoločnosti XY sídli sú veľmi špecifické a ojedinelé, je práve PESTLE analýza ideálna pre pobočku spoločnosti XY.

5.4 Segmentácia zákazníkov

Segmentácia zákazníkov v spoločnosti XY je založená hlavne na geografickom rozdelení podľa kontinentov, pričom medzi zákazníkov sú zaradení nielen koncoví odberatelia, ale aj distribútori, ako aj dcérske a sesterské spoločnosti napojené na koncernu v Nemecku. V rámci slovenskej pobočky má každý obchodný zástupca pridelený svojich zákazníkov, s ktorými komunikuje a teda sa o nich stará. Počet zákazníkov sa môže líšiť od charakteru obchodného vzťahu s daným zákazníkom alebo od jeho zložitosti. Niektorí obchodníci majú na starosť väčší počet klientov, iní menej. Príkladom môže byť zamestnanec, ktorý má na starosti zákazníkov zo Spojených štátov amerických a Kanady, teda celkovo oblasť Severnej Ameriky. Iný zamestnanec sa venuje zákazníkom z východnej Európy, napríklad z Ruska. Osobitnú skupinu zákazníkov predstavuje aj materská spoločnosť v Nemecku. Zamestnanci na predaji majú často rozdelené zodpovednosti podľa sortimentu – jeden z nich sa venuje výhradne komponentom do ložísk, zatiaľ čo iný má na starosti kompletne veľké ložiská. Pri segmentácii zákazníkov firmy XY to nie je tak zložité, možno povedať že je pomerne jednoduchá. Obchodníci v niektorých prípadoch neprichádzajú do priameho kontaktu s koncovým zákazníkom, komunikácia predajcov na pobočke vybranej spoločnosti prebieha najčastejšie pomocou:

1. materskej spoločnosti (ktorá je práve kľúčovým zákazníkom),
2. dcérskych spoločností,
3. sesterských spoločností,
4. priameho predaja (Liebherr, John Deere, NAF).

Priame spojenie zamestnanca v oblasti predaja firmy XY so zákazníkom je taktiež veľmi dôležité, predstavuje skoro až 30 % z celkového obratu.



Obrázok 2 – Podiel obratu podľa geografického rozloženia za rok 2024

(zdroje: vlastné spracovanie)

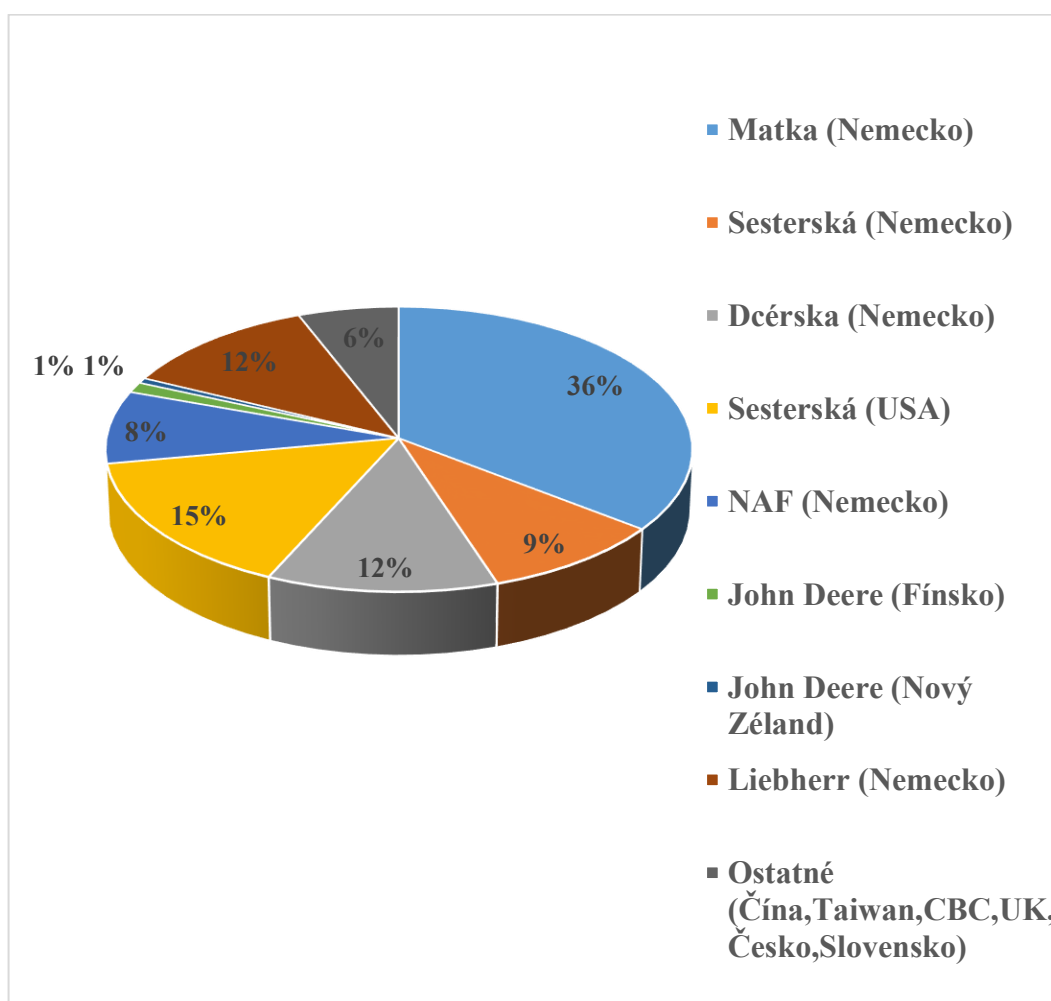
Segmentácia zákazníkov z geografického hľadiska vo firme spoločnosti XY je pomerne jednoduchá, pričom dominantnú časť obratu predstavuje európsky trh. Ten tvorí väčšinu obratu pobočky spoločnosti XY najmä z dôvodu, že materská spoločnosť sídli v Nemecku a veľká časť obchodov sa realizuje práve v rámci Európy. V posledných rokoch však spoločnosť zaznamenáva postupný nárast obratu z ázijského trhu, čo súvisí aj s celkovým rozvojom tohto trhu (viď kapitola 5.6). Vzhľadom na tento vývoj je pravdepodobné, že v najbližších rokoch podiel Ázie na celkovom obrate ešte porastie a potenciálne môže predbehnúť niektoré z iných geografických oblastí.

5.4.1 Určenie hodnoty jednotlivých zákazníkov

Určenie hodnoty a priorít obchodným vzťahom v spoločnosti XY zohráva zásadnú úlohu. V prípade spoločnosti XY je segmentácia zákazníkov založená teda na type obchodného vzťahu (materská, sesterská spoločnosť, distribútor), a je to aj jeden z faktorov stanovovania priorít zákazníkov ako aj výška dosahovaného obratu vďaka konkrétnemu zákazníkovi. Najvyššiu prioritu a teda aj najväčšiu hodnotu má pre spoločnosť materská firma so sídlom v Nemecku, a to nielen z dôvodu vlastníctva kapitálu, ale aj kvôli vysokému objemu objednávok. Materská spoločnosť je zároveň hlavným odberateľom (zákazníkom) a jej požiadavky sú riešené prioritne bez odkladu, bez ohľadu na ich zložitosť a rozsah. Nasledujú zákazníci, ktorí sú hodnotení na základe výšky obratu.

Možno povedať, že určenie hodnoty jednotlivých zákazníkov je postavené na kombinácii niekoľkých faktorov:

- vlastnícka väzba (materská, sesterská, dcérska spoločnosť, priamy distribútor),
- výška ročného obratu,
- strategicky a obchodný význam zákazníka (potenciálny rast do budúcnosti),
- stabilita a historická spoľahlivosť počas obchodného vzťahu.



Obrázok 3 – Podiel obratu podľa zákazníkov za rok 2024

(zdroj: vlastné spracovanie)

Väčšinu obratu pobočky spoločnosti XY tvorí samotná skupina spoločnosti XY, konkrétne materská, dcérska a sesterské spoločnosti. Z toho je zrejmé, že pobočka je pevnou súčasťou rozsiahleho koncernu, čo jej zabezpečuje istotu a stabilitu delegáciou dopytu (viď kapitola 5.6). Avšak, je vidieť, že pobočka spoločnosti XY komunikuje aj s významnými zákazníkmi

prostredníctvom priameho predaja (Liebherr, NAF, John Deere). Trend obratu pobočky spoločnosti XY naznačuje, že najväčší podiel obratu pochádza z európskeho trhu, predovšetkým z Nemecka. Napriek tomu je možné pozorovať snahu o diverzifikáciu portfólia zákazníkov, a to aj smerom na trhy Severnej Ameriky a Ázie. V nasledujúcich rokoch sa dá očakávať, že spoločnosť bude chcieť viac využívať potenciál rozvíjajúcich sa ázijských trhov (viď kapitola 5.6).

5.4.2 Prístup k jednotlivým odberateľom

Zákazníci ktorí znamenajú pre firmu kategóriu vyšších ročných obrátov (napríklad na dva milióny eur) sú obsluhovaní s privilégiami a firma sa snaží si s nimi budovať dlhodobý vysoko kvalitný vzťah. Príkladom takého zákazníka u firmy XY je napríklad zákazník, ktorý je obsluhovaný na priamo – John Deere v škandinávskom regióne.

Zákazníci ktorí firme neprinášajú tak veľký obrat (rozsah 5 000 eur ročne) sú obsluhovaní menej intenzívne a ich obsluha je sprostredkovaná pomocou predajcov na pobočkách. V týchto prípadoch ide o menších zákazníkov z krajín ako je Slovensko, Česká republika, Rumunsko alebo Poľsko, kde spoločnosť XY komunikuje priamo ale s menšou prioritou.

Napriek tomu, že spoločnosť XY rozlišuje svoje chovanie k jednotlivým zákazníkom na základe výšky obratu a obchodného významu, súčasťou obchodnej filozofie firmy je snaha o zabezpečenie kvalitného servisu a prístupu pre všetkých odberateľov. Aj pri zákazníkoch, ktorí generujú nižšie ročné obraty, sa spoločnosť snaží zachovať profesionálnu úroveň komunikácie a poskytnúť adekvátnu podporu.

5.5 Komunikácia so zákazníkmi

Spoločnosť XY využíva rôzne komunikačné kanály cez ktoré prebieha komunikácia so zákazníkmi. Informácie o sortimente a možnostiach produktov firmy XY sú dostupné na webovej stránke spoločnosti. Zákazníci vďaka tomu môžu kontaktovať firmu prostredníctvom e-mailu alebo v prípade špecifickej objednávky pomocou online formulára, kde vyplnia technické požiadavky (parametre) – napríklad požadované rozmery, otáčky presnosť daného ložiska. Dopyty pre pobočku na Slovensku prichádzajú aj od dcérskych a sesterských spoločností ktoré sú v zahraničí. Firma získava nových zákazníkov aj prostredníctvom prieskumov trhu, oslovením zákazníka. Spoločnosť XY využíva teda dva spôsoby prvotného kontaktu so zákazníkom a to sú:

- pasívny spôsob,

- aktívny spôsob.

Pasívny spôsob je na pobočke spoločnosti XY a aj celkovo využívaný častejšie. Zákazník sám iniciuje dopyt na základe informácií uvedených na stránkach, následná komunikácia prebieha cez mail alebo prostredníctvom formulára uvedeného na webe.

Aktívny spôsob je využívaný najmä prostredníctvom prieskumu trhu, kde si obchodníci vytipujú firmy, ktoré by mohli potrebovať služby spoločnosti XY. Kontaktujú ich s ponukou spolupráce a prezentujú im možnosti firmy XY.

5.5.1 Proces objednávaní až po dodanie objednávky

Ak ide o dopyt na existujúce ložisko, príslušný predajca overí jeho dostupnosť a aktuálnosť vo výrobe. V prípade, že je produkt stále vyrábaný, pripraví sa ponuka ceny na základe nákladov stanovených oddelením controllingu. Po prijatí objednávky zákazníkom sa objednávka spracuje v systéme SAP, priradí sa plánovačovi výroby a následne sa stanoví termín dodania. Po výrobe sa produkt expeduje v súlade s incoterms, najčastejšie využívané podmienky sú:

- EXW,
- FCA,
- DAP,
- CIP,
- CIF,
- CPT.

Display Standard Order 14940: Overview

Standard Order: 14940 Net value: 100.000 EUR

Sold-To Party: T-C005A24 Becker // D-10000 Berlin

Ship-To Party: T-C005A24 Becker // D-10000 Berlin

PO Number: 9977686 PO date: 01.03.2014

Sales Item overview Item detail Ordering party Procurement Shipping Reason for rejection

Req. deliv.date: D 10.03.2014 Deliver.Plant:

☐ Complete div. Total Weight: 1 KG

Delivery block: Volume: 1 FT3

Billing block: Pricing date: 09.03.2014

Payment card: Exp.date:

Card Verif.Code:

Payment terms: ZB01 14 Days 3%, 30/2... Incoterms: CPT Berlin

Order reason:

All items

Item	Material	Order Quantity	Un	Description	S	Customer Material Numb
10	3038	100	KG	HI	☒	

Group

Obrázok 4 – Rozhranie objednávky v systéme SAP

(zdroj: community.sap.com)

Zákazník je následne informovaný o pripravenosti zásielky a po jej vyzdvihnutí sa vystaví faktúra. Platobné podmienky sa líšia podľa typu zákazníka. Faktory ktoré ovplyvňujú platobné podmienky u daných zákazníkov sú:

- výška zálohy,
- doba splatnosti,
- vzájomná história uzavretých obchodov.

V momente keď zákazník zaplatí za produkt firmy XY tak celý proces je ukončený.

Ak zákazník požaduje špeciálne ložisko, ktoré nie je súčasťou bežného sortimentu ponúkaného v katalógu spoločnosti, proces prebieha cez dopytové konanie v systéme SAP. Zákazník poskytne technické podklady (formulár, výkres, špecifikáciu), ktoré sa zadávajú do systému. Dopyt následne posudzuje oddelenie konštrukcie, ktoré vyhodnotí technickú uskutočniteľnosť. Ak je návrh realizovateľný, predáva sa ďalej na oddelenie technológie, kde sa posudzuje výrobná možnosť a špecifikujú sa technologické limity. Následne výrobný

manažér určí, či je z hľadiska kapacít a efektivity výhodné daný produkt vyrábať a stanoví sa predpokladaná dodacia doba materiálu a skalkulujú sa finálne náklady. V poslednom kroku sa oddelenie controllingu v spolupráci podieľa na výpočte predpokladaných celkových nákladov, na základe ktorých predajca pripraví cenovú ponuku. Ponuka obsahuje cenu, dodáciu dobu, technické parametre a množstvo.

Ak zákazník odsúhlasí ponuku a pošle objednávku, no ide o nový výrobok, v takom prípade sa ešte nezakladá klasická objednávka v systéme SAP ako u existujúceho ložiska. Namiesto toho sa spustí proces „rozbehu novej výroby“. Tento proces predstavuje špeciálny modul v SAP-e, ktorý umožňuje podrobne sledovať všetky kroky súvisiace s novým produktom – od konštrukcie až po výrobu ložiska. Tento systém zabezpečuje, aby sa na nič vo výrobe nezabudlo a neprehliadlo. Proces prebieha v nasledujúcich krokoch:

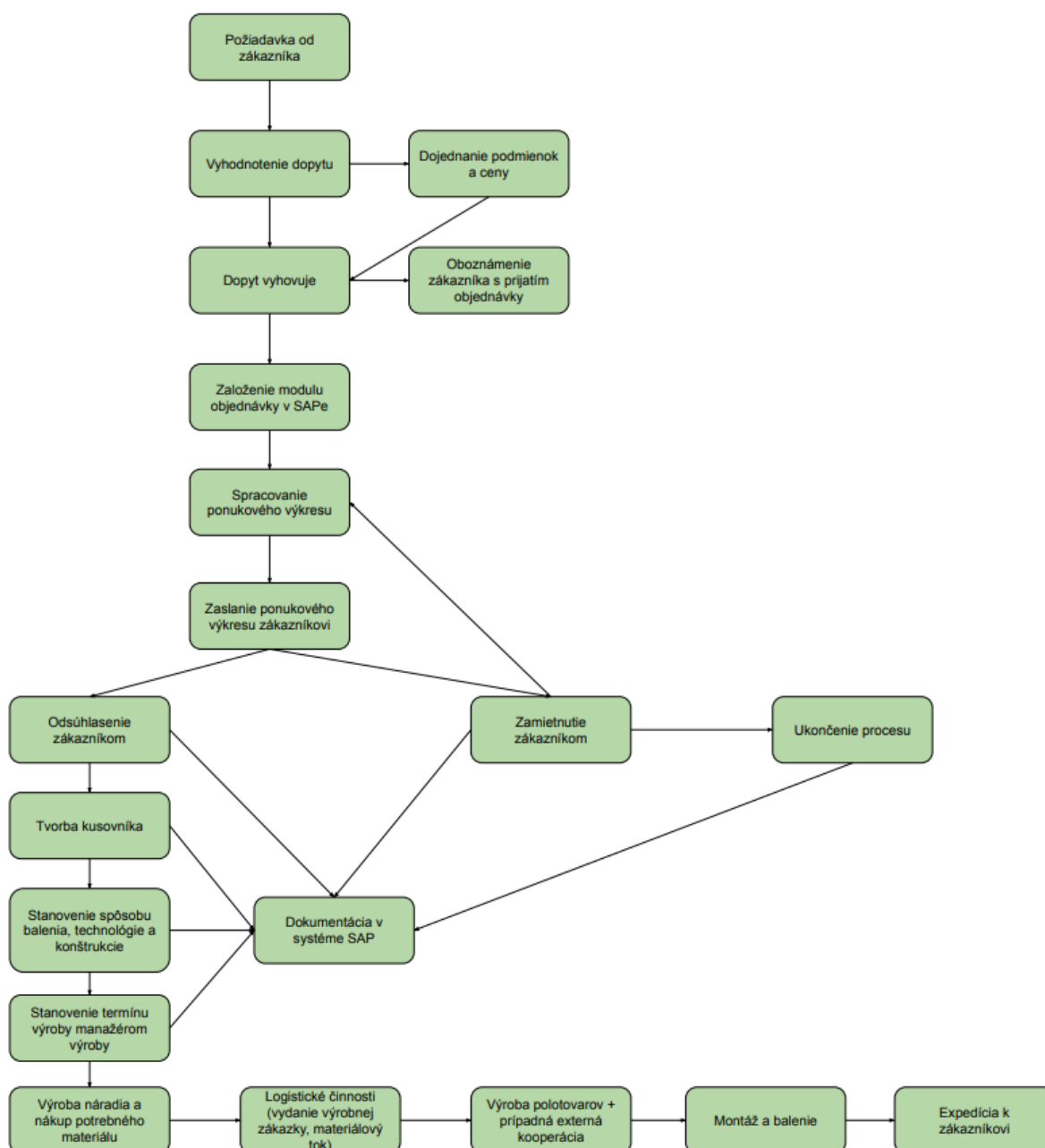
1. zadanie konštrukcie a kusovníku do SAP-u,
2. nákup komponentov,
3. tvorba pracovných postupov,
4. montáž a zostavenie,
5. plánovanie výroby a terminovanie.

V prvom kroku sa do procesu zapája konštruktér. Ten má k dispozícii pôvodný dopyt a vie, o aký výrobok ide. Jeho úlohou je vytvoriť v SAP-e kusovník – teda zoznam všetkých komponentov, ktoré ložisko obsahuje (vnútorný krúžok, vonkajší krúžok, klietka, telieska). Súčasťou jeho práce je aj technický výkres, ktorý následne predajca posiela zákazníkovi na schválenie, čo je jedným z dôležitých momentov celého procesu, aby zákazník schválil výkres predajcovi.

Po odsúhlasení ponukového výkresu konštruktér vydá kusovník do systému SAP. Následne oddelenie technológie na jeho základe definuje konkrétne rozmery a požiadavky na nakupované materiály. Až po tomto kroku môže oddelenie nákupu pristúpiť k dopytovaniu materiálu u dodávateľov. Každý komponent už má pridelené interné číslo v SAP-e, čo zjednodušuje a spresňuje celý proces. Po dopyte a potvrdení dostupnosti sa vystavujú objednávky a materiál zabezpečuje na sklad. Následne technológovia stanovujú presný technologický postup výroby. Po montáži jednotlivých dielov do polotovarov nasleduje plánovanie a termínovanie výroby. Na základe predošlých, dôkladne overených údajov sa

určuje reálny termín, kedy môže byť výrobok vyrobený. Až po potvrdení tohto termínu sa zákazníkovi zasiela finálna objednávka spolu s konkrétnym termínom dodania.

Celý proces je veľmi zložitý, no zároveň nevyhnutný pre výrobu presného a kvalitného výrobku. V prípade chyby môže dôjsť k reklamácií a spätnej kontrole celého výrobného procesu.



Obrázok 5 – Proces objednania až po dodanie

(zdroj: vlastné spracovanie)

5.5.2 Proces riešenia reklamácie

Reklamačný proces v pobočke vybranej spoločnosti XY je spravovaný pomocou špeciálneho modulu v systéme SAP, ktorý umožňuje systematickú evidenciu, spracovanie a uzatvorenie reklamácií.

Proces reklamácie sa začína zo zákazníckej strany, ktorá najčastejšie e-mailom informuje obchodné oddelenie o výskyte vady alebo nezrovnalostí v súvislosti s dodaným produktom. Spolu s popisom problému zákazník často priloží aj fotodokumentáciu, prípadne sériové číslo reklamovaného výrobku a odkaz na číslo objednávky alebo dodacieho listu.

Zamestnanec spoločnosti XY po prijatí reklamácie založí záznam o reklamácií v SAP module reklamácií a informuje oddelenie kvality a technické poradenstvo. Tieto útvary sú zodpovedné za predbežné odborné posúdenie problému na základe dostupných informácií. V tejto fázy reklamácie sa do systému SAP zaznamenávajú údaje spojené s reklamáciou ako sú:

- popis vady,
- počet reklamovaných kusov,
- identifikačné číslo zákazníka (séριοvé číslo, číslo objednávky),
- priložené fotografie či iné podporné materiály.

Na základe vstupných informácií zmieňované oddelenia rozhodujú o ďalšom postupe. Možnosti postupu reklamačného procesu v tejto fázy sú nasledovné:

- priama akceptácia reklamácie – ak je vada zrejmá a dobre zdokumentovaná, reklamácia môže byť uznaná bez potreby fyzického vrátenia výrobku,
- požiadavka na doplňujúce informácie – zákazníka firma vyzve na doplnenie dokumentácie, technických detailov alebo na odoslanie reklamovaného kusu späť na analýzu,
- návrh opravy u zákazníka – pri menej závažných problémoch môže byť navrhnutý spôsob opravy priamo u zákazníka, prípadne s pomocou tretej strany ktorú obstará predajca.

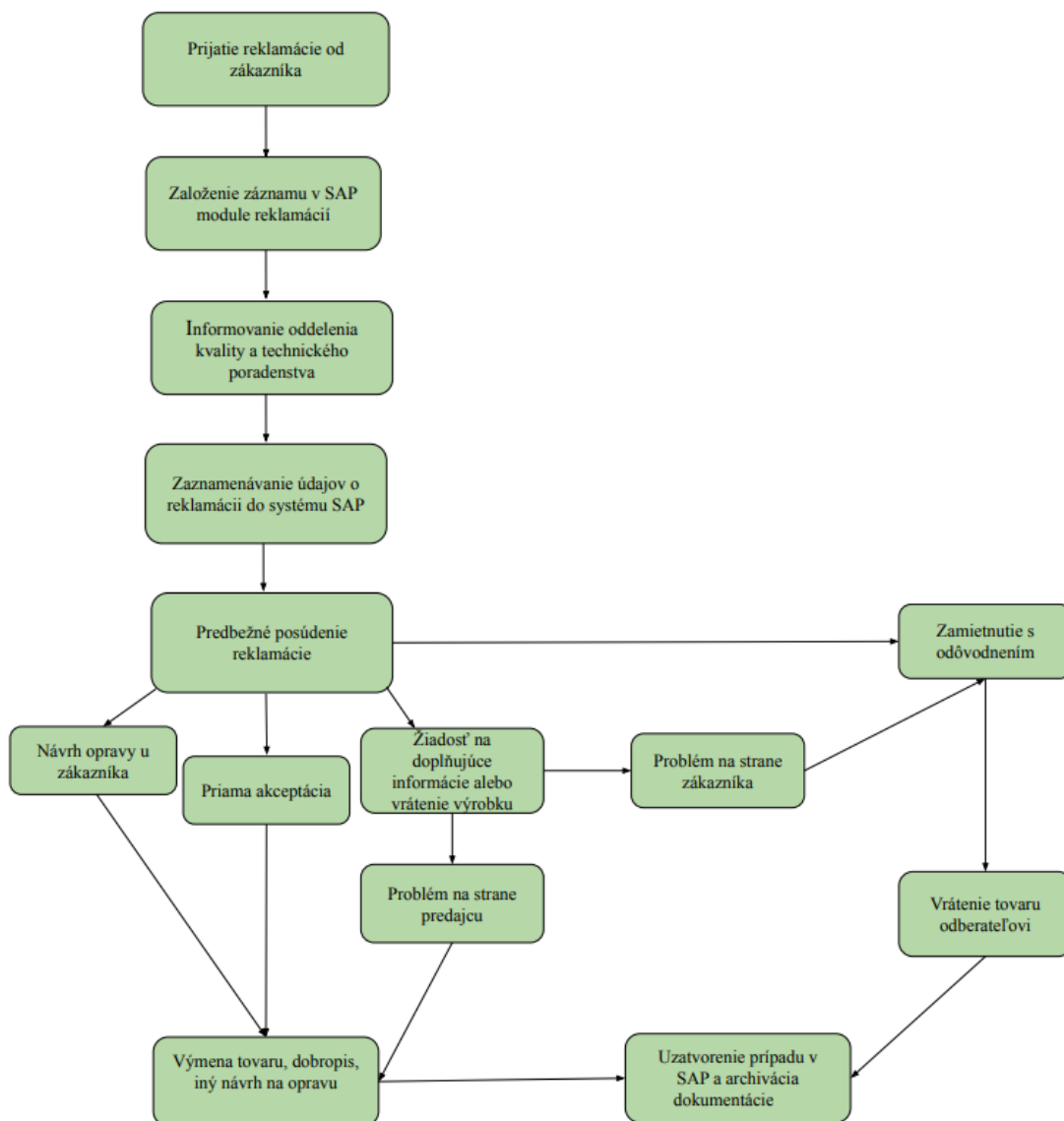
V prípade, že je potrebné doručiť reklamovaný produkt späť do spoločnosti XY, ložisko je po prijatí podrobené analýze. Kontroluje sa súlad s technickou dokumentáciou, merajú sa

rozmery a vyhodnocuje sa možné poškodenie. Tento krok má za cieľ zistiť, či príčina problému u výrobku bola spôsobená výrobou, nesprávnym použitím alebo inými faktormi.

Po ukončení posudzovania sa firma vyjadrí k oprávnenosti reklamácie. V prípade, že je reklamácia uznaná, nasleduje jeden z týchto spôsobov riešenia:

- výmena tovaru,
- dobropisom hodnoty výrobku,
- realizácia opravy a následné vrátenie opraveného výrobku.

V prípade, že reklamácia nie je uznaná, je výrobok zákazníkovi vrátený spolu s technickým odôvodnením. Po ukončení reklamačného procesu je každý z týchto prípadov zdokumentovaný v systéme SAP, vrátane komunikácie, rozhodnutí a finálneho riešenia. Týmto spôsobom firma zabezpečuje spätnú sledovateľnosť a zároveň využíva tieto dáta na zlepšovanie interných procesov a znižovanie výskytu reklamácií v budúcnosti. Reklamácie sú teda pravidelne vyhodnocované a na ich základe sa vypracúvajú štatistické prehľady, ktoré slúžia ako nástroj pre analýzu opakujúcich sa chýb, identifikácia kritických bodov vo výrobe alebo dodávateľskom reťazci a prijímanie preventívnych opatrení. Tieto štatistiky zároveň poskytujú cenné vstupy pre rozhodovanie na úrovni manažmentu kvality.



Obrázok 6 – Proces riešenia reklamácie

(zdroj: vlastné spracovanie)

5.6 SWOT analýza spoločnosti

Predstavuje vhodný nástroj na identifikáciu vnútorných silných a slabých stránok podniku, ako aj vonkajších a to v podobe príležitostí a ohrození, ktoré môžu ovplyvniť budúci vývoj spoločnosti XY. V tejto časti sú zhrnuté práve kľúčové faktory ovplyvňujúce pozíciu spoločnosti XY, ktoré vychádzajú z postupných rozhovorov so zamestnancami pobočky spoločnosti XY a internej dokumentácie sprístupnenej od vedúceho pobočky.

Medzi najprednejšie silné stránky spoločnosti XY patrí predovšetkým jej dlhoročná história a pevné postavenie na trhu. Firma je súčasťou obrovského koncernu, ktorý jej poskytuje silné kapitálové zázemie a to jej práve umožňuje realizovať väčšie investície aj v horších

geopolitických podmienkach. Konkurenčnou výhodou firmy XY je aj práve svetová sieť spoločností práve v tomto koncerne. Vďaka nej dochádza k zdieľaniu know-how medzi jednotlivými jednotkami a to platí aj pre pobočku na Slovensku. Materská spoločnosť lokalizovaná v Nemecku často implementuje nové technológie a efektívne procesy, ktoré následne preberajú aj menšie pobočky vrátane spoločnosti XY, čím sa dosahuje vyspelosť v oblasti technológií, výrobných a riadiacich procesov.

Vystupovať pod veľkým koncernom nemusí byť len výhodou, ale môže to mať aj svoje slabšie stránky, ako napríklad miera závislosti a obmedzení v rozhodovacom procese. Obchodné rozhodnutia, ako napríklad prijímanie nových zákazníkov, podliehajú schvaľovaniu zo strany materskej spoločnosti v Nemecku. Typickým príkladom je situácia, keď zamestnanci spoločnosti XY identifikovali potenciálneho odberateľa ložísk v Číne, avšak materská spoločnosť rozhodla, že tento trh bude obsluhovaný inou dcérskou firmou. Nižšia flexibilita v oblasti rozhodovania je taktiež jedna z nevýhod ktorá patrí k tomu byť súčasťou väčšieho koncernu. Zatiaľ čo objednávky do výšky 100 000 eur môže schvaľovať lokálny predajca, pri sumách nad 500 000 eur musí rozhodnutie prejsť až na úroveň materskej spoločnosti, čo výrazne zdržuje celý proces a môže eliminovať niektoré príležitosti ktoré aktuálne trh ponúka.

Medzi aktuálne významné príležitosti spoločnosti XY patrí rastúci dopyt po komponentoch pre veterné elektrárne, predovšetkým na ázijských trhoch, akým je napríklad Čína, kde sa sektor obnoviteľných zdrojov energie rapídne rozvíja. Tento trend sektor na Ázijskom trhu predstavuje pre spoločnosť XY obrovský potenciál ako by sa dalo ich portfólio produktov rozšíriť. Ďalšou príležitosťou z pohľadu firmy XY je implementácia princípov súvisiacich s Lean managementom, konkrétne ide o zoštíhľovanie organizačnej štruktúry. V súčasnosti je v spoločnosti XY evidovaných priveľa administratívnych pracovníkov, čo by mohlo predstavovať z pohľadu príležitostí SWOT analýzy zníženie prevádzkových nákladov a zefektívnenie riadenia.

Medzi ohrozenia ktoré firma XY vníma patria predovšetkým globálne krízy, ktoré majú vplyv na ich reťazce so zákazníkmi. Pandémia COVID-19 bola prvým veľkým šokom, ktorý ovplyvnil chod spoločnosti. Ďalšou hrozbou ktorá je momentálne veľmi aktuálna je vojnový konflikt na Ukrajine, ktorý by z pohľadu firmy mohol ešte eskalovať ďalej ale zatiaľ to firmu obmedzilo najmä v zaniknutí tamojšej dcérskej spoločnosti.

Tabuľka 2 – SWOT analýza spoločnosti XY

S – Silné stránky	W – Slabé stránky
• Pevné postavenie na trhu, • Súčasť veľkého koncernu (silné kapitálové zázemie), • Svetová sieť spoločností (výmena know-how), • Prínos zo strany materskej spoločnosti (nové technológie, zavádzanie efektívnych výrobných a riadiacich procesov práve aj do pobočky spoločnosti XY)	• Vysoká závislosť na materskej spoločnosti, • Obmedzenia v rozhodovacom procese (potreba schvaľovania nových zákazníkov centrálou), • Súčasť veľkého koncernu (nízka flexibilita v rozhodovaní, potenciálne zdržanie a stratené obchodné príležitosti)
O – Príležitosti	T – Hrozby
• Rastúci dopyt po komponentoch pre veterné elektrárne (ázijsky trh), • Rozvíjajúce sa svetové trhy, • Zlepšovanie procesov v oblasti Lean managementu (zoštíhlenie organizačnej štruktúry čo súvisí so znížením prevádzkových nákladov)	• Globálne krízy narúšajúce dodávateľské reťazce (clá), • Vojnové konflikty na trhoch kde spoločnosť vystupuje (riziko ďalšej eskalácie vojny na Ukrajine, zánik dcérskej spoločnosti), • Konkurencia zo strany ázijského trhu (lacnejšie produkty)

(zdroj: vlastné spracovanie)

Zo SWOT analýzy spoločnosti XY jasne vyplýva, že firma využíva stratégiu, ktorá kombinuje silné stránky spolu s príležitosťami a systematicky preberá nové technológie a výrobné procesy od materskej spoločnosti v Nemecku, čím si udržiava svoje silné konkurenčné postavenie a technologickú vyspelosť. V tejto stratégii firma využíva práve svoje silné kapitálové zázemie, ktoré dáva spoločnosti stabilitu aj v horších geopolitických

podmienkach. Samotná stratégia podniku z pohľadu hrozieb SWOT analýzy sa dá považovať za viac konzervatívnu, čo nám práve ukazuje zánik a presmerovanie svojich aktivít na stabilnejšie trhy počas napätia na východe a rovnaké tvrdenie platí aj pre centralizované rozhodovanie, ktoré prebieha práve cez materskú spoločnosť. Táto stratégia znižuje riziko neefektívnych rozhodnutí, ale tým že je takto konzervatívna tak znižuje flexibilitu najmä v oblasti rozhodovania.

6 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU CRM SYSTÉMU

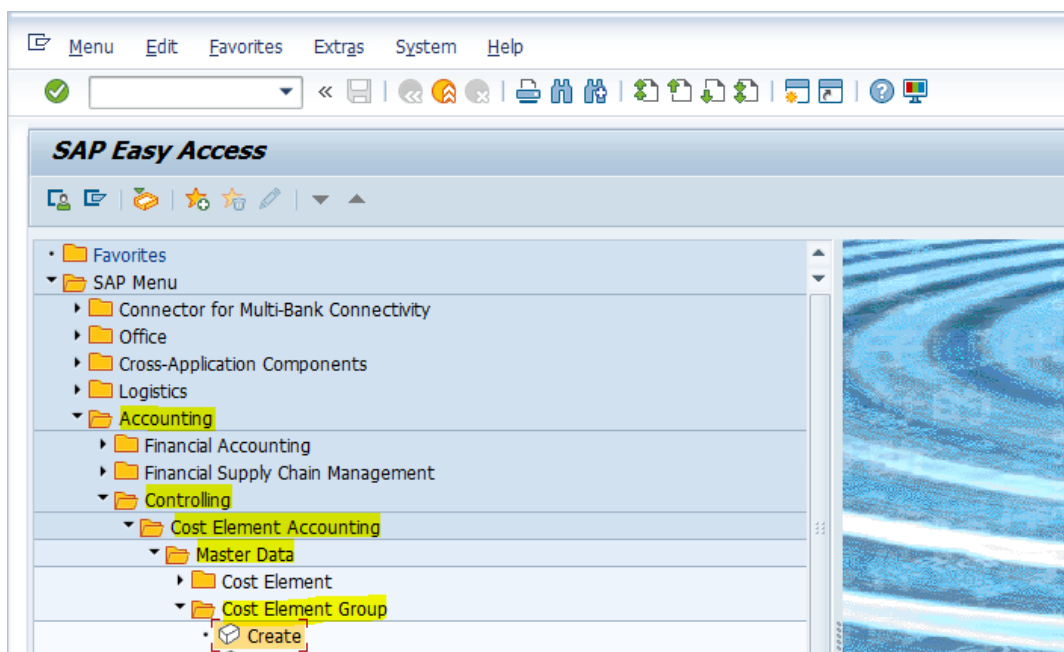
Táto časť praktickej práce popisuje informačný systém, ktorý spoločnosť XY využíva na plnenie úloh CRM. Ide o spôsob, akým je systém implementovaný v rámci informačného systému SAP. Popisuje, akým štýlom je tento systém vo firme pobočky nastavený a ako ho využívajú zamestnanci v oblasti predaja pobočky spoločnosti XY, ktorí s ním prichádzajú do kontaktu pri vykonávaní svojich pracovných činností.

Súčasťou tejto kapitoly je aj vysvetlenie, akým spôsobom boli získavané údaje prostredníctvom kvalitatívneho prieskumu. Vďaka nemu, boli zistené prínosy a nedostatky tohto systému a následne sú tieto poznatky vyhodnotené a zhrnuté.

Kapitola je ukončená zhrnutím súčasného stavu CRM systému a odpovedaním na výskumné otázky, čo slúži ako podklad pre návrhy a odporúčania v záverečnej časti práce.

6.1 CRM softvér v SAP

Spoločnosť XY využíva ako svoj hlavný informačný systém SAP, ktorý pokrýva väčšinu kľúčových podnikových procesov. V rámci tohto systému sú spracované jednotlivé moduly pre nákup, predaj, výrobu, logistiku, účtovníctvo aj controlling.



Obrázok 7 – Rozhranie v systéme SAP

(zdroj: sap96.com)

Základné prvky CRM sú v systéme prítomné, spoločnosť má evidenciu svojich odberateľov vrátane ich kontaktných údajov – základných obchodných informácií. Tieto údaje tvoria databázu zákazníkov, ktorá je pravidelne aktualizovaná a využívaná pri bežných obchodných procesoch. Súčasťou tejto databázy je aj história obchodných prípadov, prehľad vytvorených cenových ponúk a záznamy o objednávkach. Proces vytvárania ponúk a ich sledovanie prebieha v rámci SAP-u. Ak zákazník nereaguje na ponuku v stanovenom časovom horizonte, systém automaticky upozorní príslušného obchodníka ku ktorému je zákazník priradený, aby sa k ponuke vrátil a zistil jej aktuálny stav – napríklad či bola zamietnutá, akceptovaná, alebo či ešte stále čaká na spracovanie. Ďalšou funkciou ktorú SAP má je vytváranie reportov na základe zozbieraných údajov, ktoré sa posielajú materskej spoločnosti – napríklad reporty o stratených príležitostiach. Tieto reporty pomáhajú analyzovať dôvody neúspešných obchodov a poskytujú podklady pre zlepšenie obchodnej stratégie. Dôležitou funkciou ktorú pokrýva systém SAP v rámci CRM a využíva ju najmä oddelenie predaja, je proces prijatia objednávky až po jej realizáciu. Objednávky sa zaznamenávajú priamo do systému, pričom obchodníci môžu sledovať ich stav – od zaevidovania, cez výrobu a po expedíciu, až po fakturáciu a úhradu.

Display Customer: General Data

Other Customer CIN Details

Customer 42 MARUTI SUZUKI AUTOMOBILS(I)LTD GURGAON

Address Control Data Payment Transactions Marketing Export Data

Preview

Name

Title Ms.

Name MARUTI SUZUKI AUTOMOBILS(I)LTD

Sjin SECTOR-5, INTEGRATED INDL. ESTAT

Designation ASAS

ASAS

Search Terms

Search term 1/2 MAH

Street Address

Street/House number

Postal Code/City 201001 GURGAON

Country IN India Region 07 Haryana

PO Box Address

Obrázok 8 – Evidencia zákazníka v SAP-e

(zdroj:community.sap.com)

Tým že spoločnosť XY využíva systém SAP tak nemá samostatný CRM systém typu Salesforce, Microsoft Dynamics či Pipedrive, ktorý je určený vyložené na riadenie vzťahov so zákazníkmi a detailné zachytávanie týchto vzťahov a potrieb zákazníkov. SAP má však len určité funkcie, ktoré majú prvky CRM ale je viac zameraný na technickú stránku (kusovník, údaje o vstupnom materiáli, fakturačné detaily, údaje o výkresoch) než na marketingové účely, zákaznícky servis a detailnú evidenciu zákazníkov.

6.2 Kvalitatívny prieskum

Pre danú problematiku bol zvolený kvalitatívny prieskum vo forme polo štruktúrovaných rozhovorov. Dôvodom boli špecifiká práce, ako napríklad využívanie systému SAP vo forme náhrady za klasický CRM systém čo býva neobvyklé. Preto bola zvolená práve táto metóda získavania informácií a údajov, kde je potrebné poznať postoj pracovníkov ktorí operujú s týmto systémom bližšie. Zároveň ide o pobočku kde je len pár zamestnancov ktorí operujú so SAP-om viac ako 70 % svojej pracovnej doby.

Údaje ktoré by poskytol kvantitatívny prístup (napríklad forma dotazníkového šetrenia) by neobsahovali pri tejto problematike, kde potrebujeme analyzovať súčasný stav CRM systému v pobočke vybranej spoločnosti dostatočnú hĺbku informácií, ktorá je potrebná.

Primárnym cieľom kvalitatívneho prieskumu bolo získať podrobný pohľad na to, ako pracovníci pobočky spoločnosti XY ktorí najčastejšie využívajú tento systém riadenia vzťahov so zákazníkmi systém vnímajú. Na základe toho identifikovať konkrétne výhody a nevýhody a navrhnúť odporúčenia pre zlepšenie CRM systému v pobočke vybranej spoločnosti. Ako vedľajší cieľ, ktorý napomáha k splneniu hlavného zámeru bolo získať údaje, pomoci ktorých odpovieme na stanovené výskumné otázky.

6.2.1 Zber dát

Celkovo boli uskutočnené štyri rozhovory s pracovníkmi na oddelení predaja, z dôvodu že práve títo pracovníci prichádzajú do každodenného kontaktu so systémom SAP v drvivej väčšine ich pracovnej doby, v porovnaní s ostatnými pracovníkmi pobočky spoločnosti XY. Títo pracovníci boli vybraní na základe ich skúseností s daným systémom, ktoré boli overené otázkami uvedenými na začiatku rozhovoru a taktiež na základe ochoty podstúpiť dané rozhovory. Toto zaručuje relevantnosť a kvalitu získaných informácií. Pred samotnými rozhovormi boli respondenti oboznámení s cieľmi výskumu a bola im garantovaná

anonymita ich odpovedí. Rozhovory boli vedené podľa vopred pripravenej osnovy otázok, pričom na otvorenosť a doplnenie vlastných názorov bol taktiež kladený dôraz.

Rozhovory boli realizované v priebehu mesiacov január až apríl 2025. Všetky rozhovory sa uskutočnili osobne na pobočke vybranej spoločnosti, pričom prvý bol zaznamenávaný na diktafón a následné prepísaný, pri ďalších rozhovoroch bol využívaný už len priamo textový prepis z dôvodu opakovania niektorých informácií.

Získané údaje boli následne analyzované rôznymi metódami – porovnávaním odpovedí jednotlivých respondentov, hľadaním spoločných odpovedí alebo práve až moc rozdielnych odpovedí. Takto získané údaje a poznatky slúžia ako podklad pre formulovanie návrhov a odporúčaní, ktoré môžu prispieť k spôsobu využívania CRM systému v pobočke vybranej spoločnosti.

6.2.2 Vyhodnotenie kvalitatívneho prieskumu

Z kvalitatívneho prieskumu od všetkých respondentov vyplynulo, že SAP je v spoločnosti XY primárnym systémom, ktorý je zameraný práve na funkcie spojené s obsluhovaním CRM, respondenti sa zhodli že nasledujúce funkcie v SAP-e, ako CRM systéme sú najvyužívanejšie:

- evidencia zákazníkov,
- evidencia kontaktov,
- história objednávok,
- fakturačné údaje,
- dodacie adresy,
- detaily o postupe objednávky.

Avšak všetci sa zhodli že systém nie je moc užívateľsky prívetivý a dáta bývajú často neprehľadné čo by mohlo viesť k zvyšovaniu času potrebného k dohľadaniu dôležitých informácií.

Prieskum ukazuje na to, že SAP ako náhrada za klasický CRM systém plní síce základné funkcie spojené s CRM, no chýba v ňom systematická evidencia obchodnej komunikácie a plánovanie aktivít. Informácie o stretnutiach so zákazníkmi, rokovaníach či vývoji obchodného prípadu nie sú evidované priamo v systéme, ale uchováva sa zväčša

v externých dokumentoch, Exceli alebo ak ide o detailnú komunikáciu a nejaké informácie navyše tak vôbec.

Respondenti poukazujú na to že tým že sú externé súbory vedené individuálne, tak sú neprehľadné a takýto postup nie je efektívny. Neumožňuje im využívať ich pracovný potenciál naplno. Je to zavinené tým, že systém neobsahuje modul, ktorý by sa o túto funkciu v oblasti CRM zaujímal a to znemožňuje jednoduché zdieľanie informácií v prípade obsluhovaní rovnakého zákazníka medzi viacerými obchodníkmi.

Rovnako boli identifikované nedostatky v oblasti obchodného plánovania. SAP v súčasnosti neobsahuje nastavené obchodné ciele pre jednotlivých obchodníkov, ktoré majú splniť s danými zákazníkmi. Zároveň neexistuje ani modul ktorý by procesy naplnenia týchto cieľov sledoval. Z pohľadu respondentov by práve zavedenie cieľových hodnôt (napríklad frekvencia návštev, zvýšenie obratu u daného zákazníka o určité % za rok, množstevné ciele) mohlo výrazne prispieť k zlepšeniu výkonnosti predajného oddelenia a umožniť vedeniu systematickejšiu kontrolu a motiváciu tímu.

Zamestnanci na oddelení predaja dávali dôraz aj na spôsob schvaľovania služobných ciest, kde aktuálne zavedený proces je neefektívny, pretože interné správy s informáciami o zákazníkovi sú vedené externe (mimo systém SAP) a následne sa musia tlačiť a podpisovať fyzicky.

6.3 Zhrnutie súčasného stavu CRM systému

Spôsob akým je CRM systém v pobočke vybranej spoločnosti využívaný je veľmi špecificky, je totiž implementovaný ako súčasť informačného systému SAP, ktorý v sebe zahŕňa viaceré kľúčové funkcie typické pre systémy riadenia vzťahov so zákazníkmi. Na základe analýz a prieskumu vyplynulo že analytická a operatívna časť CRM (viď kapitola 1.3) je v tomto systéme relatívne úspešne pokrytá – z pohľadu technickej funkcionality je SAP stabilným riešením, ktoré efektívne pokrýva veľkú časť operatívnej práce obchodníkov. Využitie systému tvorí podľa odpovedí respondentov 70 – 80 % pracovného času, čo poukazuje na jeho kľúčovú úlohu pri spracovávaní dopytov, tvorbe cenových ponúk a riadení objednávkového procesu. Napriek týmto pozitívam, podľa odpovedí všetkých respondentov, strategická časť v systéme nie je vôbec implementovaná a pre mnohých zamestnancov, ktorí s týmto systémom prichádzajú denne do styku je to veľká nevýhoda.

Konkrétne nedostatky, ktoré tento informačný systém v oblasti CRM má, môžu prísť z pohľadu rozvoja obchodných vzťahov a budovania strategickej práce so zákazníkmi, pretože systém neobsahuje funkcie ako:

- stanovenie obchodných cieľov pre predajcov,
- sledovanie plnenia jednotlivých cieľov (CRM dashboard),
- plánovanie stretnutí so zákazníkmi,
- detailné záznamy z rokovania,
- evidencia možných budúcich plánov zákazníka.

Tieto dôležité informácie z oblasti strategického CRM (viď kapitola 1.3.4), sa v súčasnosti buď vôbec neevidujú, alebo sú vedené externe mimo systému – napríklad v Exceli, interných papierových správ. Tento znižuje dostupnosť informácií pre ostatných členov v oddelení predaja alebo pre samotné vedenie spoločnosti, zároveň komplikuje systematickú prácu so zákazníkom v dlhodobom horizonte (obmedzuje potenciál ktorý môže byť dosiahnutý vďaka bližším strategickým informáciám). CRM systém neobsahuje modul elektronických interných správ o zákazníkoch, pracovníci ktorí sú poverení služobnými cestami a komunikáciou so zákazníkom musia interné správy tlačiť a následne si ich dať schváliť vedúcim oddelenia – proces je zbytočne zdĺhavý a administratívne nákladný.

CRM systém v podobe SAP-u v pobočke vybranej spoločnosti dobre plní svoju úlohu z pohľadu evidencie údajov, spracovania a priebehu objednávky, no nedostatočne pokrýva oblasť strategickej práce s klientom, ktorá je v modernom CRM systéme čoraz dôležitejšia, najmä s prihliadnutím na to, že systémy ako Salesforce, Microsoft Dynamics alebo HubSpot tieto funkcie strategického CRM obsahujú už v základe bez pridania modulov.

Vďaka uskutočnenému prieskumu v podobe rozhovorov, bolo získaných dostatok informácií pre zodpovedanie stanovených výskumných otázok, ktoré budú nápomocné pri tvorení návrhov a odporúčení:

1. Akou formou je implementovaný CRM systém v pobočke vybranej spoločnosti?
 - CRM systém v pobočke vybranej spoločnosti je implementovaný prostredníctvom informačného systému SAP. Nejde o tradičný CRM systém, ale o komplexný informačný systém, ktorý zahŕňa nejaké prvky z analytického a operatívneho CRM (viď kapitola 1.3). SAP v pobočke spoločnosti XY v súčasnosti slúži ako administratívny nástroj obsahujúci funkcie evidencie

obchodných prípadov, ponúk, zákazníkov či objednávok ale bez možnosti strategického CRM (viď kapitola 1.3.4).

2. Aké sú hlavné výhody a nevýhody CRM systému z pohľadu zamestnancov pobočky vybranej spoločnosti?
 - zamestnanci pobočky spoločnosti XY sa zhodli, že medzi hlavné výhody patrí technická stránka systému, ktorá je takmer bezchybná, následne stabilita a jednotnosť v rámci celej spoločnosti, ktorá je zabezpečená prostredníctvom SAP-u. Zároveň zastrešuje funkciu evidencie zákazníkov a sledovanie objednávky, ktoré sú pre všetkých zamestnancov oddelenia predaja nepostrádateľná k výkonu ich každodennej práce. Naopak, nevýhodou je neprehľadnosť a neprívetivosť používateľského rozhrania, absencia strategických funkcií CRM a nutnosť využívania externých softvérov pre evidovanie niektorých informácií, súvisiacich s ich prácou.

7 ODPORÚČANIA A NÁVRHY

CRM systém v SAP-e efektívne pokrýva veľkú časť operatívnych a analytických činností oddelenia predaja. Systém je každodenne intenzívne využívaný, čo potvrdzujú aj odpovede respondentov – podľa ich vyjadrení tvorí práca v SAP-e približne 70 až 80 % ich pracovného času. Toto poukazuje na významnú úlohu, ktorú systém zohráva pri spracovávaní dopytov, tvorbe cenových ponúk, základnej evidencii zákazníckych údajov a riadení objednávok. Napriek týmto funkciám sa v rámci prieskumu ukázalo, že strategická rovina CRM systému pobočky vybranej spoločnosti nie je implementovaná vôbec. Pracovníci obchodného oddelenia vnímajú tento nedostatok ako významnú slabinu systému, ktorá obmedzuje možnosti rozvoja dlhodobých vzťahov so zákazníkmi a znižuje potenciál ktorý by mohol byť s touto časťou CRM dosiahnutý.

Zistené nedostatky v oblasti strategického CRM sa týkajú najmä absencie niektorých modulov, ktoré by umožňovali detailnejšiu prácu s klientom v dlhodobom horizonte a zlepšovali komunikáciu medzi predajcami, pretože aktuálne vedenie tohto strategického CRM je len v externých nezdieľaných súboroch ako sú napríklad Excel. Medzi konkrétne moduly ktoré informačný systém SAP v oblasti CRM neobsahuje sú:

- evidencia obchodných cieľov stanovených manažérom predaja a ich plnenie,
- plánovanie stretnutí a návštev u zákazníkov,
- detailné záznamy z obchodných rokovaní,
- CRM dashboardy a reporty (napríklad dashboard na sledovanie plnenia stanovených cieľov),
- evidencia plánov zákazníka, ktoré boli zmienené ako vedľajší poznatok pri rokovaní,
- poznatky a postrehy jednotlivých predajcov, ktorí komunikovali s daným zákazníkom,
- segmentácia zákazníkov na základe iných metrík ako je obrat,
- modul pre schvaľovanie služobných ciest na základe interných správ predajcov.

Pobočka spoločnosti XY by mala zvážiť rozšírenie systému SAP o tieto moduly strategického riadenia vzťahov, prípadne využívať pre operatívny a analytický CRM (viď kapitola 1.3) informačný systém SAP a pre účely strategického CRM implementovať

doplnkový špecializovaný CRM systém (napríklad Salesforce, Microsoft Dynamics, HubSpot). Prínosy implementácie týchto modulov by zahŕňali najmä:

- zvýšenie kvality zákazníckej starostlivosti a posilnenie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi,
- lepšie sledovanie obchodných cieľov,
- efektívnejšie vyhodnocovanie výkonnosti obchodníkov,
- centralizovaný prehľad o aktivitách so zákazníkmi v čase,
- detailnejšie zachytenie potrieb zákazníkov,
- lepšiu segmentáciu zákazníkov a možnosť cieleného prístupu,
- motivácia a zefektívnenie riadenia zamestnancov a podpora rozhodovania na základe dát,
- efektívnejšia práca zamestnancov predaja a zníženie administratívnych nákladov (tlačenie podkladov pre schválenie služobných ciest).

Na druhej strane je potreba rátať s určitými nákladmi, ktoré so zavedením zmienených modulov do SAP-u alebo s prípadným zavedením nového špecializovaného strategického CRM systému súvisia:

- licenčné poplatky za externý CRM softvér (napríklad Salesforce základná verzia 25 € mesačne na používateľa),
- náklady na implementáciu a školenie s novým CRM systémom sa môžu pohybovať v pobočke vybranej spoločnosti okolo 50 000 € až do 100 000 € (opäť záleží od verzie vybraného CRM systému),
- v prípade integrácie so SAP-om a prepojení tohto CRM, ktorý by bol využívaný pre strategickú stránku a SAP by zostal využívaný pre operatívnu a analytickú by mohli nastať ďalšie dodatočné náklady,
- v prípade zavedenia nových modulov priamo do SAP-u by firma nemala žiadne dodatočné náklady pretože na pobočke vybranej spoločnosti sú zamestnanci v oblasti IT, ktorí by dokázali moduly implementovať a firma si toto implementovanie modulov nemusí obstarávať externe, ak by si to firma potrebovala zaobstarat' externe náklady by bolo od 5 000 € do 7 500 €,

- náklady spojené s transakčnou daňou (viď kapitola 5.3),
- časové náklady spojené so schvaľovaním (viď kapitola 5.6).

Celkovo by investícia do nových modulov v SAP–e mohla priniesť významné zlepšenia v oblasti strategického riadenia vzťahov so zákazníkmi a zároveň by nemusela byť ani tak nákladná, vďaka zamestnancom oddelenia IT, ktorí by implementovali tieto moduly v rozmedzí ich mzdy. Zároveň má firma veľmi silné kapitálové zázemie, práve kvôli tomu že je súčasťou koncernu (viď kapitola 5.6). Toto rozhodnutie by mohlo viesť k zvýšeniu obratu práve cez detailné vedenie informácií o zákazníkoch pomocou databáze SAP–u.

Pre samotné posúdenie úspešnosti implementácie návrhov a nových CRM modulov sa navrhuje meranie nasledovných kľúčových ukazovateľov výkonnosti (ďalej len KPI), ktoré by bolo možné po implementácii sledovať:

- zvýšenie celkového počtu objednávok o 10 % do roku od doby implementácie nových modulov,
- zvýšenie obratu od menších zákazníkov o 10 % vďaka individuálnemu prístupu možnému práve cez navrhnuté moduly v systéme,
- zvýšenie obratu od veľkých zákazníkov o 5 % (NAF, Liebherr) vďaka lepšiemu plánovaniu stretnutí a stanoveniu obchodných cieľov,
- zvýšenie počtu zrealizovaných obchodných stretnutí o 15 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom,
- skrátenie reakčného času na vybavovanie dopytu o 10 % vďaka prehľadnejšej, zdieľanejšej a komplexnejšej komunikácii so zákazníkom.

Zmienené KPI je možné kontrolovať ročne ale odporúča sa ich kontrolovať kvartálne alebo mesačne, pričom by tento proces bol jednoduchý, ak by bol k ním prispôsobený dashboard v SAP–e. Ich pravidelná analýza poskytne kontrolu nad dosahovaním jednotlivých výsledkov v opačnom prípade dostatok času na reagovanie na prípadne nedostatky. V prípade dosiahnutia zmienených hodnôt KPI v oblasti oddelenia predaja, by sa implementácia modulov považovala za úspešnú.

Implementácia navrhnutých CRM modulov do prostredia informačného systému SAP si vyžaduje postup, ktorý zabezpečí technickú funkčnosť, používateľskú prijateľnosť

a dôkladne zapojenie koncových používateľov v tomto prípade pracovníkov oddelenia predaja pobočky spoločnosti XY. Vzhľadom na to, že pobočka má interných programátorov zameraných na softvér SAP, by implementácia nemusela potrebovať externé zásahy a mohla by byť uskutočnená v rozumnom časovom rozmedzí.

Samotný náčrt procesu implementácie by mohol vypadáť nasledovne:

1. zber požiadaviek a analýza potrieb (najmä vizuál samotných modulov): identifikácia konkrétnych položiek v moduloch a vizuálna stránka rozhrania modulov, informácie ktoré by získaval vedúci predajného oddelenia od samotných predajcov, proces by zabral časovo približne 2 týždne s tým, že vedúci by mohol získavať detaily pomocou rozhovorov, prihliada sa tu najmä na náklady ušlé príležitosti, keďže by rozhovory museli byť vedené počas pracovnej doby alebo by boli po pracovnej dobe, s tým že by boli platené ako klasicky strávený čas v práci,
2. vizuálny návrh a plánovanie technického riešenia modulov: porovnávanie variant modulov v SAP-e oproti externým možnostiam v iných CRM systémoch, navrhovanie výzoru modulov, umiestnenie konkrétnych CRM funkcií pomocou interných programátorov zameraných na SAP v pobočke spoločnosti XY, ktoré boli zistené na základe analýzy potrieb opýtaných pracovníkov predaja, proces môže trvať približne 3 týždne ale nie je tak nákladný práve kvôli interným pracovníkom v oblasti IT,
3. samotná implementácia a naprogramovanie modulov do SAP-u: postupné pridávanie CRM modulov (viď kapitola 6.3) do SAP-u prostredníctvom interných zamestnancov IT pobočky spoločnosti XY, približná doba implementácie modulov 2 týždne,
4. proces testovania: testovanie nových CRM modulov a funkcií prostredníctvom interných IT pracovníkov, vedúcim predaja a pracovníkmi oddelenia predaja, proces môže byť nákladnejší kvôli predĺženej pracovnej dobe pre pracovníkov predaja, z časového hľadiska proces môže trvať 2 týždne, SAP je technicky veľmi spoľahlivý a chyby sa neočakávajú v prípade správneho naprogramovania,
5. proces školenia používateľov: realizácia školenia pre predajcov, tvorba používateľských návodov a manuálov, najnákladnejšia časť implementácie nových CRM modulov z finančného hľadiska, kde zamestnanci budú musieť pracovať a zároveň robiť nadčas pre pochopenie nových funkcií, z časového hľadiska by to

nemuselo byť až tak nákladné pretože návrhy vychádzajú práve od zamestnancov na oddelení predaja, odhadom 5 dní až týždeň, školenie budú mať v réžií pracovníci IT oddelenia pre dôkladne ukázanie funkcií v rámci nových modulov, zároveň zaškolenie od vedúceho predaja akou formou zapisovať informácie aby zápisy neboli moc rozdielne a dalo sa v nich lepšie orientovať aj pre vedúceho predaja,

6. spustenie modulov do prevádzky: po dôkladnom prevedení predošlých krokov budú moduly spustené do prevádzky a po dobu ďalších dvoch mesiacov budú zamestnanci oddelenia predaja dávať spätnú väzbu vedúcemu predaja, ktorý o prípadných poruchách a úpravách bude informovať IT oddelenie.

Celý projekt implementácie nemusí byť nákladný s prihliadnutím na to, že pre tento proces budú využitý interný zamestnanci IT a firma nepristúpi na externý CRM systém, ak teda berieme v úvahu hlavne zber informácií, testovanie a školenie zamestnancov, tak by sme sa dostali k sume približne 5 800 €, v pobočke spoločnosti XY pri takýchto projektoch býva občas aj odmena za projekt okolo 500 € na zamestnanca, v tomto prípade by to vychádzalo na celkové náklady až 10 800 €. Z časového hľadiska môže tento proces trvať približne 2 mesiace a 2 týždne bez nejakých väčších technických komplikácií.

ZÁVER

Práca sa zaoberala skúmaním a analýzou súčasného stavu CRM systému pobočky vybranej spoločnosti. Obe časti práce boli vzájomne veľmi dôležité, pretože teoretická časť stanovila pevné a kvalitné základy, práve pre tú praktickú. V praktickej časti práce bola zo začiatku predstavená spoločnosť, ktorej CRM systém bol následne analyzovaný a zhodnotený. Kvalitatívny prieskum prebiehal prostredníctvom rozhovorov so zamestnancami na oddelení predaja, ktoré poskytli dôležité údaje na základe, ktorých sa zistilo že pobočka vybranej spoločnosti využíva pre plnenie úloh v oblasti CRM, práve informačný systém SAP. Tento informačný systém je veľmi technický, spoľahlivý a flexibilný v tom zmysle, že každá spoločnosť si ho môže nastaviť a prispôbiť ku svojim potrebám. V pobočke vybranej spoločnosti je tento systém výborne naprogramovaný a „nakrmený“ údajmi z pohľadu operatívneho a analytického CRM. Na druhej strane systém CRM v SAP-e, ktorý využíva pobočka vybranej spoločnosti obsahuje strategickú časť CRM len okrajovo, na čo sa primárne táto práca zameriava, najmä v posledných kapitolách.

Pomocou prieskumu boli navrhnuté možnosti rozšírenia systému SAP o nové CRM moduly, zamerané práve na strategický CRM. V práci bol zároveň načrtnutý aj proces implementácie, pri ktorom boli vyčíslené aj odhadované náklady ale aj možné prínosy spojené práve s týmto procesom realizácie. V rámci návrhov a odporúčení boli definované aj kľúčové ukazovatele výkonnosti na základe, ktorých by pobočka spoločnosti XY mohla objektívne zhodnotiť implementáciu nových modulov do systému SAP.

Z dlhodobého hľadiska by rozšírenie SAP-u, práve o tieto strategické CRM moduly, mohlo priniesť benefity v podobe komunikácie so zákazníkmi, lepších ekonomických výsledkov ale aj zlepšenie efektivity práce pracovníkov pobočky spoločnosti XY.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

BLECHARZ, Pavel, 2023. *Řízení a zlepšování kvality*. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-83-5.

BUTTLE, Francis a MAKLAN, Stan, 2019. *Customer relationship management : concepts and technologies*. London: Routledge. ISBN 978-1-138-49825-9.

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2005. *CRM : řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press. ISBN 8025107981.

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2017. *Management zákaznických řešení : jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. Praha: Grada. ISBN 9788027105595.

GÁLA, Libor, POUR, Ján a TOMAN, Prokop, 2006. *Podniková informatika : počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. Praha: Grada. ISBN 8024712784.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: BizBooks. ISBN 9788026500322.

KOZÁK, Vratislav, 2008. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi*. Brno: Tribun EU. ISBN 9788073995218.

KOZÁK, Vratislav, 2011. *Budování vztahů se zákazníky : CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM. ISBN 9788087500026.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2013. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 9788024741505.

KUBINA, Milan a LENDEL, Viliam, 2018. *Budovanie systému riadenia vzťahov so zákazníkmi v podniku : odpovede na teoretické a praktické otázky uplatňovania riadenia vzťahov se zákazníkmi v podniku*. Žilina: EDIS. ISBN 978-80-554-1497-3.

KUMAR, V, a REINARTZ, Werner, 2018. *Customer relationship management : concept, strategy, and tools*. Berlin: Springer. ISBN 9783662553800.

LEHTINEN, Jarmo, 2007. *Aktivní CRM : řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 9788024718149.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0419-2.

PAYNE, Adrian a FROW, Pennie, 2013. *Strategic customer management integrating relationship marketing and CRM*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 9781107333192.

PEARCE, Michael, 2021. *Customer Relationship Management: How To Develop and Execute a CRM Strategy*. New York: Business Expert Press. ISBN 978-1-95334-964-4.

ROŽENSKÝ, Mário, 2021. *Jak na skvělou zákaznickou péči*. Staré Hradiště: SupportBox. ISBN 978-80-11-00392-0.

TVRDÍKOVÁ, Milena, 2008. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy : nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada. ISBN 9788024727288.

WESSLING, Harry, 2003. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada. ISBN 8024705699.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 – Zjednodušená organizačná štruktúra pobočky spoločnosti XY	35
Obrázok 2 – Podiel obratu podľa geografického rozloženia za rok 2024	41
Obrázok 3 – Podiel obratu podľa zákazníkov za rok 2024.....	42
Obrázok 4 – Rozhranie objednávky v systéme SAP.....	45
Obrázok 5 – Proces objednania až po dodanie	47
Obrázok 6 – Proces riešenia reklamácie.....	50
Obrázok 7 – Rozhranie v systéme SAP.....	54
Obrázok 8 – Evidencia zákazníka v SAP–e	55

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 – PESTLE analýza spoločnosti XY	39
Tabuľka 2 – SWOT analýza spoločnosti XY	52

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
SAP	Počítačový systém riadenia podnikových procesov
B2B	Business to business
EXW	Ex Works
FCA	Free Carrier
DAP	Delivered At Place
CPT	Carriage Paid To
CIP	Carriage and Insurance Paid To
CIF	Cost, Insurance, Freight
€	Euro
KPI	Key Performance Indicators
IT	Information Technology
%	Percento

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Organizačná štruktúra pobočky spoločnosti XY

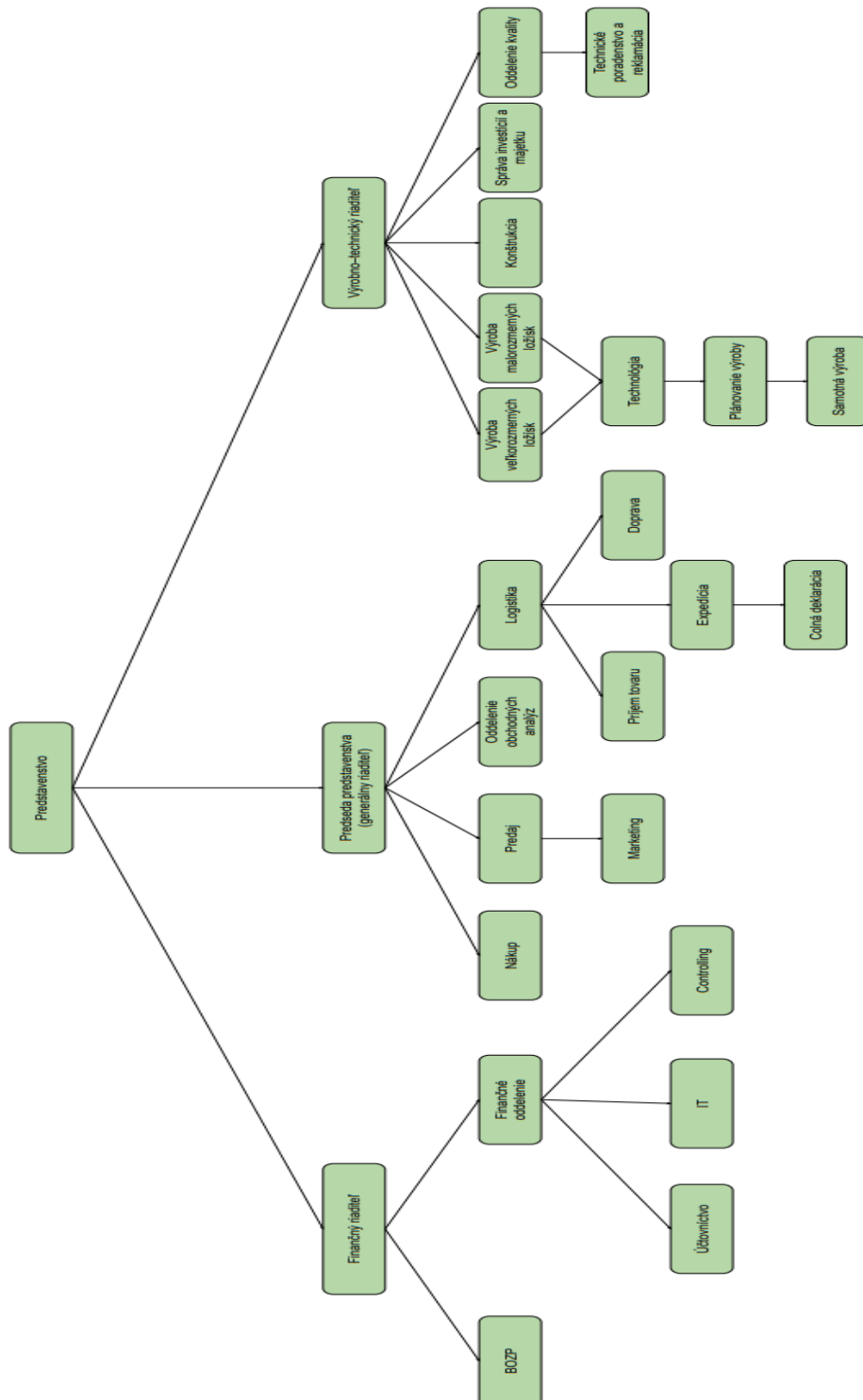
Príloha P II: Rozhovor 1

Príloha P III: Rozhovor 2

Príloha P IV: Rozhovor 3

Príloha P V: Rozhovor 4

PRÍLOHA P I: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA POBOČKY SPOLOČNOSTI XY



PRÍLOHA P II: ROZHOVOR 1

Respondent A: Zamestnanec v oddelení predaja zameraný na trhy - Oceánia, Južná Amerika, Ázia (Čína, Japonsko)

T: Využívate vo firme systém pre komunikáciu a evidenciu zákazníkov, ktorý by sa dal považovať za CRM systém?

R: Nepoužívame samostatný CRM systém, ale pracujeme s informačným systémom SAP, respektíve ERP SAP, ktorý v sebe obsahuje funkcie typické pre CRM systémy. Ide napríklad o dopytové konania, tvorbu ponúk, evidenciu objednávok a sledovanie ich priebehu – od nákupu komponentov cez výrobu až po expedíciu a fakturáciu. V SAP-e máme aj kompletnú databázu zákazníkov vrátane kontaktných údajov.

T: Ako dlho tento systém vo firme využívate?

R: SAP bol implementovaný v roku 1998. Odvtedy sa systém neustále rozširoval a dopĺňali sa doň nové aplikácie.

T: Akú časť pracovnej doby strávite pracou so SAP-om?

R: Ako obchodníci na oddelení predaja pracujeme so SAP-om približne 70 – 80 % pracovného času. Zvyšný čas venujeme napríklad e-mailovej komunikácií alebo telefonátom.

T: V ktorých oblastiach využívate funkcie systému najviac? Predaj, marketing, zákaznícky servis?

R: Najviac ho využívame v oblasti predaja, keďže práca so zákazníkmi je pre nás kľúčová. Spracovávame dopyty, tvoríme ponuky, evidujeme a sledujeme objednávky. Nejaká systematická práca so zákazníckym servisom, v zmysle CRM funkcionalít, tam chýbajú.

T: Ktoré funkcie SAP-u považujete za najefektívnejšie a ktoré naopak za zbytočné alebo nevyužívané?

R: Medzi najefektívnejšie funkcie určite patrí spracovanie dopytov, tvorba ponúk a evidencia objednávok. Naopak, reklamácie by som označil za problematickú oblasť. Mali sme v minulosti vlastnú, prispôsobenú aplikáciu na reklamácie, ktorá bola podľa mňa efektívnejšia. Neskôr sme prešli na štandardný reklamačný modul SAP-u, ktorý je veľmi rozsiahly, no reálne využívame len 20–30% jeho funkcionalít. Zvyšok je pre nás zbytočný.

T: Je SAP podľa vás užívateľsky prívetivý?

R: Nie úplne. SAP sa treba naučiť ovládať. Noví zamestnanci musia absolvovať školenia a oboznámiť sa s konkrétnymi funkciami. Problémom je napríklad reklamačný modul –

zobrazuje veľa políčok, ktoré nie sú vždy relevantné, no sú aktívne, takže používateľ často nevie, kde má kliknúť. To môže byť mätúce.

T: Pomáha vám SAP aj pri komunikácii so zákazníkmi?

R: Iba čiastočne. Máme možnosť vytvárať reporty, sledovať históriu objednávok, marže a podobne. Ale samotná interakcia so zákazníkom – napríklad evidencia stretnutí, záznamy z návštev či plánovanie aktivít – v SAP-e absentuje. Momentálne tam nemáme ani stanovené obchodné ciele pre jednotlivých zákazníkov. Toto by mohlo byť prínosom pre to, aby si napríklad generálny riaditeľ mohol vyhodnocovať ako sa so zákazníkmi pracuje a aby aj samotný predajcovia boli motivovaný cieľmi ktoré budú stanovené vedúcim predaja.

T: Kde si evidujete napríklad plánované návštevy alebo stretnutia so zákazníkmi?

R: V podstate nikde. Jedinou formou je interná správa, ktorú podávame vedeniu na schválenie služobnej cesty. Inak tieto informácie nikde nie sú detailne evidované, akurát základné informácie typu kde predajca cestuje, o čom rokuje sú evidované v Exceli.

T: Čo konkrétne by vám pomohlo pre zlepšenie vašej práce, ak ide o CRM systém a aké by to malo prínosy?

R: Určite ide o určenie cieľov od vedúceho predaja, ako často navštevovať zákazníkov, segmentácia zákazníkov, obrátové ciele, množstevné ciele ktoré by sme mali splniť do budúceho roku. Ďalej schvaľovanie služobných ciest pomocou systému SAP, kde momentálny proces je veľmi zdĺhavý kde musíme viesť interné správy pomocou Excelu, následne to tlačiť a podpisovať fyzicky.

T: Myslíte si že všeobecne, keby nejde len o vašu prácu v tomto systéme niečo chýba? Ak áno, ako by to zlepšilo chod pobočky?

R: Nejaká samotná história práve týchto procesov (pozri otázka 9), či sa plnia dané ciele, čo sa konkrétne riešilo so zákazníkom, postup komunikácie so zákazníkom (detailný popis ako prebiehalo rokovanie, aké potreby ma zákazník, plány zákazníka do budúcnosti), pretože keby tam boli tieto informácie nemuselo by sa všetko zdieľať fyzicky, stačilo by zaznamenať vývoj rokovania so zákazníkom, prípadne jeho plány (navýšenie kapacít, potrieb) do systému SAP a všetky dôležité osoby, ktoré sú s daným zákazníkom a obchodným prípadom spojené by k tomu mali prístup.

PRÍLOHA P III: ROZHOVOR 2

Respondent B: Zamestnanec v oddelení predaja zameraný na trhy - USA, Kanada

T: Využívate vo firme systém pre komunikáciu a evidenciu zákazníkov ktorý by sa dal považovať za CRM systém?

R: Áno, ale nie úplne tradičný CRM systém. Nemáme vyhradený CRM softvér ako napríklad Salesforce alebo HubSpot. Namiesto toho využívame SAP, ktorý v rámci svojho ERP systému ponúka aj niektoré CRM funkcie. Máme tam databázu zákazníkov, dokážeme sledovať históriu objednávok, generovať ponuky a spravovať celý priebeh obchodného prípadu.

T: Ako dlho tento systém vo firme využívate?

R: SAP využívame už veľmi dlho, skoro od počiatkov pobočky. Systém sa postupne vyvíjal – niekedy sme prechádzali na nové verzie, inokedy sme pridávali nové moduly alebo funkcie. Je to technicky orientovaný systém, niekedy sa trochu zabúdalo na používateľský komfort a obchodné potreby.

T: Akú časť pracovnej doby strávite pracou so SAP–om?

R: U mňa je to určite väčšina času. Denne v SAP–e strávim okolo 70% mojej práce zbytok tvorí už len telefonická a e–mailová komunikácia.

T: V ktorých oblastiach využívate funkcie systému najviac? Predaj, marketing, zákaznícky servis?

R: Ja osobne najviac v predaji a celkovo asi tiež predaj. V marketingu alebo v zákazníckom servise SAP veľmi nevyužívame. Mnohé činnosti spojené s evidenciou informácií o zákazníkoch robíme externe – cez Excel.

T: Ktoré funkcie SAP–u považujete za najefektívnejšie a ktoré naopak za zbytočné alebo nevyužívané?

R: Nástroje na sledovanie priebehu zákazky sú výborné. To nám ako obchodníkom dáva prehľad o tom, čo sa aktuálne deje a kde je prípadný problém. Na druhej strane, niektoré logistické moduly sú zbytočne zložité (reklamácia, materiálový tok). Výsledkom je, že niektoré funkcie SAP–u ostávajú nepoužívané a robia celkové rozhranie neprehľadné.

T: Je SAP podľa vás užívateľsky prívetivý?

R: Za mňa určite nie, vyžaduje si svoj čas a tréning. Ako príklad sú nové kolegyně z administratívy ktoré majú niekoľkotýždňové školenie, to svedčí o tom aký neintuitívny SAP je. Systém ponúka až príliš množstvo polí a možností, z ktorých využívame len malú

časť. Problémom je aj to že pre nás ako obchodníkov na oddelení predaja tam nie je samostatná sekcia ale je to všetko na hromade.

T: Pomáha vám SAP aj pri komunikácii so zákazníkmi?

R: V určitých smeroch áno – pri dohľadaní staršieho dopytu, porovnaní ceny alebo zisťovanie stavu dopytov. Ale ak ide o samotnú komunikáciu – plánovanie stretnutí, zapisovanie poznámok zo schôdzok, evidenciu reakcii zákazníkov – tak tieto nástroje v SAP-e za mňa chýbajú. Tieto informácie väčšinou evidujeme externe mimo systém.

T: Kde si evidujete napríklad plánované návštevy alebo stretnutia so zákazníkmi?

R: Momentálne a vždy to tak bolo že v Exceli. Kde si každý predajca sám pre seba zaznamenáva plánované cesty a účel návštevy. Je to však dosť neprofesionálne a nesystematické. Robí to často dosť problémy najmä v administratíve.

T: Čo konkrétne by vám pomohlo pre zlepšenie vašej práce, ak ide o CRM systém a aké by to malo prínosy?

R: Určite proces schvaľovania výjazdov (služobné cesty), výrazne by nám to ušetrilo čas. Taktiež by bolo prínosné mať centrálny záznam stretnutí a návštev, práve v tom systéme. Týmto by boli duplicity odstránené a v prípade zdieľania jedného zákazníka medzi viacerými obchodníkmi by si obchodníci navzájom nemuseli zdieľať Excelové súbory a bolo by to prístupne v SAP.

T: Myslíte si že všeobecne, keby nejde len o vašu prácu v tomto systéme niečo chýba? Ak áno, ako by to zlepšilo chod pobočky?

R: Určite zjednotenie viacerých procesov práve do SAP-u, nejaký systematický prehľad o práci predajcov s daným zákazníkom – kto, kedy a kde bol, s kým rokoval, aké okruhy tém sa riešili. Napríklad, dnes keď niekto odíde na PN je veľmi zložitá sa v jeho dokumentoch zorientovať v prípade že je potrebné aby zákazníka prebral iný predajca.

PRÍLOHA P IV: ROZHOVOR 3

Respondent C: Zamestnanec v oddelení predaja zameraný na trhy – SR, ČR, Poľsko, Rumunsko

T: Využívate vo firme systém pre komunikáciu a evidenciu zákazníkov ktorý by sa dal považovať za CRM systém?

R: Používame SAP ako náš hlavný informačný systém a ten má niektoré CRM funkcie, ale nie je to typický CRM systém. SAP nám slúži predovšetkým na riadenie predaja a evidenciu predaja.

T: Ako dlho tento systém vo firme využívate?

R: SAP je u nás implementovaný od doby čo tu pracujem (viac ako 10 rokov), pričom párkrát sme museli podstúpiť školenia skrz nové moduly a aktualizácie.

T: Akú časť pracovnej doby strávite pracou so SAP–om?

R: V mojom prípade je to drvivá väčšina pracovného času. Pracujem na obchodnom oddelení konkrétne predaji, takže väčšinu dňa zadávam predaje a ponuky práve v SAP–e.

T: V ktorých oblastiach využívate funkcie systému najviac? Predaj, marketing, zákaznícky servis?

R: Ja osobne používam najmä modul zadávania objednávky a jej sledovanie. Takže sa dá povedať že oblasť predaja je určite najviac využívaná, my na oddelení predaja prichádzame do styku so SAP–om viac ako ktokoľvek iný práve kvôli tomuto. Naopak nejaký zákaznícky servis a bližšiu komunikáciu so zákazníkom si musíme zaznamenávať externe ja osobne pomocou Excelu a Wordu.

T: Ktoré funkcie SAP–u považujete za najefektívnejšie a ktoré naopak za zbytočné alebo nevyužívané?

R: Pri mojej práci určite sledovanie objednávky – od prijatia až po expedíciu. Overovanie zákazníka na základe funkcie predošlých objednávok je taktiež využívané dosť. Zbytočný asi z môjho pohľadu nie je žiadny ale zbytočne zložitý je určite modul pre reklamačný proces.

T: Je SAP podľa vás užívateľsky prívetivý?

R: Skôr nie, aj pre zabehnutého užívateľa SAP–u to môže byť v inej firme zložité. SAP je v každej spoločnosti iný, záleží jak si ho daná firma navrhne v tej našej som s ním expert ale v inej to tak vôbec nemusí byť. Pre nováčika to môže byť ešte o dosť horšie, veľa modulov neberie ohľad na orientáciu používateľa a jeho praktickosť – je to technicky super ale používateľsky neprehľadné.

T: Pomáha vám SAP aj pri komunikácii so zákazníkmi?

R: Len nepriamo – vieme získať údaje o predošlých objednávkach u daného zákazníka, dodacích termínoch, predchádzajúcich cenových ponukách. Ale ak sa pýtate na reálnu a priamu komunikáciu typu zápis obchodných schôdzok, zápisy zo stretávok so zákazníkom možno čo zlepšiť u daného zákazníka prípadne zmenu jeho chovania, tak to tam chýba. Každý predajca si to eviduje podľa seba a v prípade nejakého pochybenia túto zodpovednosť nesie práve on.

T: Kde si evidujete napríklad plánované návštevy alebo stretnutia so zákazníkmi?

R: Každý predajca to má inak ale ja využívam Excel na číselné údaje o zákazníkovi a termíny a pre nejaký podnet stretnutia (o čo v rokovaní ide) Word.

T: Čo konkrétne by vám pomohlo pre zlepšenie vašej práce, ak ide o CRM systém a aké by to malo prínosy?

R: Mne by určite uľahčilo prácu keby je systém viac prepojený a nemusím viesť externú evidenciu vo Worde a Exceli, niektorí zákazníci sú medzi predajcami prepojený najmä v EU a keď niekto nie je prítomný v práci tak je problém s dostupnosťou informácií o danom zákazníkovi. Dalo by sa to zlepšiť v module zákazníckych kariet v SAP-e, s tým že by sa tam pridali veci ako evidencia potrieb zákazníkov či detailnejšia komunikácia so zákazníkom. Pomohlo by to aj práve s prehľadnosťou systému kde by som nemusel hľadať informácie v neprehľadnom Exceli a mať otvorených na mojom zariadení viac záložiek na ploche.

T: Myslíte si že všeobecne, keby nejde len o vašu prácu v tomto systéme niečo chýba? Ak áno ako by to zlepšilo chod pobočky?

R: Či už by išlo o oddelenie predaja alebo nákupu, prípadné užívanie SAP-u manažérom tak to prepojenie tohto systému by z môjho pohľadu zlepšilo chod pobočky, pracovalo by sa asi efektívnejšie, nemuselo by sa tlačiť toľko súborov a všetko by bolo dostupné v SAP-e, prístup k daným prípadom by mali osoby ktoré sú spojené s tým prípadom, manažér by mohol robiť na základe toho hodnotenie, pretože by videl ako kto efektívne komunikuje so zákazníkom a dosahuje s ním najlepšie výsledky a hlavne z akého dôvodu.

PRÍLOHA P V: ROZHOVOR 4

Respondent D: Zamestnanec v oddelení predaja zameraný na trhy – Sever EU (Fínsko, Švédsko, Nórsko), Nemecko

T: Využívate vo firme systém pre komunikáciu a evidenciu zákazníkov ktorý by sa dal považovať za CRM systém?

R: Máme SAP, ktorý nám slúži ako databáza obchodných údajov, ale nevyužívame ho ako plnohodnotný CRM, za mňa sa to dá považovať ako CRM systém ale v porovnaní so Salesforce s ktorým som pracoval, tam chýba mnoho detailov.

T: Ako dlho tento systém vo firme využívate?

R: Nepracujem tu tak dlho ako kolegovia, ale ja osobne som tu iný systém nevyužíval a z toho čo viem tak ani kolegovia ktorí sú tu už dlhšie.

T: Akú časť pracovnej doby strávite pracou so SAP–om?

R: Väčšiu polovicu pracovnej doby určite, rád by som povedal že celú pracovnú dobu ale niektoré detaily mu chýbajú, takže musíme využívať aj iné prostriedky.

T: V ktorých oblastiach využívate funkcie systému najviac? Predaj, marketing, zákaznícky servis?

R: Najčastejšie v ňom evidujeme dokumentáciu ohľadom objednávok – od prijatie dopytu až po logistické úkony v podobe expedície, takže v oblasti predaja najviac. Zákaznícky servis len v podobe reklamácie, čo si viem predstaviť trochu lepšie a marketingové aktivity sa takmer vôbec neevidujú, čo je škoda (nejaké plány zamerané na určitého zákazníka v oblasti marketingu).

T: Ktoré funkcie SAP–u považujete za najefektívnejšie a ktoré naopak za zbytočné alebo nevyužívané?

R: Všetky procesy ktoré zaznamenávajú číselné údaje sú nepostrádateľné, kusovník, detaily objednávky, návrh výkresu, koľko objednať vstupného materiálu alebo tok objednávky. No sú tu potom menej užitočnejšie funkcie ako sú práve niektoré moduly v oblasti zákazníckeho servisu kde je zbytočne moc neprehľadných funkcií.

T: Je SAP podľa vás užívateľsky prívetivý?

R: SAP určite nie je jednoduchý v porovnaní s iným CRM systémom. Sám mám v ňom niekedy problémy a to už tu nejakú dobu pracujem, funkcie nie sú logicky zoradené a je ich zbytočne moc.

T: Pomáha vám SAP aj pri komunikácií so zákazníkmi?

R: Povedal by som že komunikovať so zákazníkom nám to nepomáha, skôr iba dodáva detaily ktoré môžeme využiť pri komunikácii so zákazníkom aj to je nič moc. Obsahuje len to najdôležitejšie (v akom stave objednávka je, či zákazník schválil výkres alebo nie, výkonnosť zákazníka z pohľadu tržieb) ale oproti iným CRM systémom sa to porovnať nedá, hovorím hlavne o nejakom detailnom zaznamenávaní informácií o zákazníkoch.

T: Kde si evidujete napríklad plánované návštevy alebo stretnutia so zákazníkmi?

R: To je veľmi individuálne, nemáme stanovené kde musíme ale ja to robím všetko v Exceli.

T: Čo konkrétne by vám pomohlo pre zlepšenie vašej práce, ak ide o CRM systém a aké by to malo prínosy?

R: Určite možnosť zaznamenávania všetkých údajov z Excelu priamo do SAP-u – s dátumami, témami, účastníkmi a plánmi do budúcnosti. Taktiež schvaľovanie služobných ciest by bolo fajn urobiť elektronicky cez SAP. Možno iná segmentácia než len podľa obratu priamo v systéme ako je aktivita v komunikácii zo strany zákazníka.

T: Myslíte si že všeobecne, keby nejde len o vašu prácu v tomto systéme niečo chýba?

Ak áno ako by to zlepšilo chod pobočky?

R: Myslím si že keby mal manažér možnosť zadávať do SAP-u nejaké úlohy tak by to bolo fajn, motivovalo by to pracovníkov na každom oddelení a prinášalo by to lepšie individuálne výsledky. Možno niečo ako CRM dashboard s ktorým som pracoval predtým v Salesforce, kde som tiež pracoval na predaji a boli tam aj grafy ktoré ukazovali ako sa nám zvyšuje obrat u zákazníkov, pripomienky ako pracovať so zákazníkmi a detailne k nim pristupovať.