



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF INFORMATICS

MARKETINGOVÁ STRATEGIE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

MARKETING STRATEGY OF THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tibor Vybíhal

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Karel Doubravský, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Tibor Vybihal**
Vedoucí práce: **Ing. Karel Doubravský, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Ekonomika a management

Garant studijního oboru Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingová strategie vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod do problematiky práce.
Cíle práce, metody a postupy jejího zpracování.
Teoretická východiska strategické analýzy podniku a statistické analýzy, zejména s orientací na marketing i obchod.
Analýza vybraných ukazatelů firmy a její zhodnocení.
Vlastní návrhy na zlepšení situace firmy.
Závěrečné shrnutí práce.
Seznam použité literatury.
Přílohy.

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je návrh plánu rozvoje a rozšíření obchodních a marketingových aktivit konkrétního produktu zvolené společnosti.

Základní literární prameny:

FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

FORET, M. a D. MELAS. Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-1723-9.

PŘÍKRYLOVÁ, J. Moderní marketingová komunikace. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

SYNEK, M. a kolektiv. Manažerská ekonomika. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s.
ISBN 978-80-247-3494-1.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012.
336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce „Marketingová strategie vybrané společnosti“ je návrh marketingové strategie vybrané firmy podnikající v informačních technologiích. Část literární východiska pojednává o malých a středních podnicích, jejich vymezení a omezení, dále pojednává o strategické analýze, tvorbě marketingové strategie a marketingovému výzkumu. V analytické části je charakterizován vybraný podnik, kdy následně je analyzováno externí i interní okolí vybraného podniku. Na základě získaných poznatků je provedena SWOT analýza. Poté je prováděn kvantitativní výzkum a následně je navrhována konkrétní marketingová strategie vycházející z analytické části a z kvantitativního výzkumu. V závěru práce je zhodnocen přínos návrhů.

ABSTRACT

The purpose of the master's thesis "Marketing Strategy of the Selected Company" is to propose a marketing strategy for a selected IT company. The theoretical part deals with small and medium companies, their definition and limitations, as well as strategic analysis, marketing strategy and marketing research. The analytical part provides an analysis of the selected company, which is focused on external and internal environment of the selected IT company. Based on this analysis a SWOT analysis is performed. Then quantitative research is performed and afterwards a specific marketing strategy is proposed based on the analytical part and quantitative research. At the end of the work, the contribution of the proposals is evaluated.

KLÍČOVÁ SLOVA

Malé a střední podniky, strategická analýza, SWOT analýza, PESTE, Porterův model konkurenčního prostředí, McKinseyho model 7S, marketingový mix, komunikační mix, marketingová strategie

KEYWORDS

Small and middle-sized enterprises, strategic analysis, SWOT analysis, PESTE, Porter's model of competitive environment, McKinsey 7S model, marketing mix, communication mix, marketing strategy

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 8. května 2022

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval Ing. Karlu Doubravskému, Ph.D., za vedení mé diplomové práce, odborné rady a cenné podněty.

OBSAH

| | |
|---|----|
| ÚVOD..... | 11 |
| 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ..... | 12 |
| 1.1 Cíle práce..... | 12 |
| 1.2 Metody a postupy zpracování..... | 12 |
| 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA..... | 14 |
| 2.1 Malé a střední podniky..... | 14 |
| 2.1.1 Vymezení malých a středních podniků..... | 14 |
| 2.1.2 Omezení malých a mikro podniků..... | 14 |
| 2.2 Strategie malé a střední firmy..... | 15 |
| 2.2.1 Koncentrace na vybraný tržní segment..... | 15 |
| 2.2.2 Diferenciace..... | 15 |
| 2.2.3 Diverzifikace..... | 15 |
| 2.2.4 Kooperace..... | 16 |
| 2.3 Strategické řízení podniku a jeho význam..... | 16 |
| 2.3.1 Strategie..... | 16 |
| 2.3.2 Strategické řízení..... | 16 |
| 2.3.3 Fáze strategického řízení..... | 17 |
| 2.4 Strategická analýza vnějšího okolí..... | 17 |
| 2.4.1 Analýza makro okolí..... | 17 |
| 2.4.2 Analýza mikro okolí..... | 18 |
| 2.5 Strategická analýza vnitřního prostředí..... | 20 |
| 2.5.1 Model 7S..... | 20 |
| 2.6 Marketingová a obchodní strategie..... | 21 |
| 2.6.1 Marketingový mix..... | 21 |
| 2.6.2 Marketingová komunikační politika..... | 22 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.6.3 | Digitální marketingová strategie | 23 |
| 2.7 | Projektový management | 24 |
| 2.8 | Řízení tvůrčích projektů | 25 |
| 2.9 | Kritéria úspěchu projektu | 25 |
| 2.9.1 | Metoda SMART | 26 |
| 2.10 | Změna strategie firmy | 26 |
| 2.11 | Hodnocení naplnění cílů projektu | 27 |
| 2.12 | Marketingový výzkum | 27 |
| 2.12.1 | Deklarativní a nedeklarativní metody | 28 |
| 2.12.2 | Kvalitativní a kvantitativní výzkum | 28 |
| 2.12.3 | Pozorování, dotazování, experiment | 28 |
| 3 | ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE..... | 29 |
| 3.1 | Představení společnosti | 29 |
| 3.1.1 | Organizační struktura | 30 |
| 3.1.2 | Současná firemní strategie | 31 |
| 3.1.3 | Produkt / Služby | 31 |
| 3.1.4 | Konkurenční výhoda | 32 |
| 3.2 | Analýza vnějšího okolí podniku..... | 33 |
| 3.2.1 | PESTE analýza | 33 |
| 3.2.2 | Porterův model 5 konkurenčních sil..... | 38 |
| 3.3 | Analýza vnitřního prostředí..... | 42 |
| 3.3.1 | Lidské zdroje | 42 |
| 3.3.2 | Výzkum a vývoj | 42 |
| 3.3.3 | Marketing | 43 |
| 3.3.4 | Komunikační mix | 45 |
| 3.3.5 | McKinseyho model 7S | 46 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.4 | SWOT analýza..... | 48 |
| 3.4.1 | Silné stránky | 49 |
| 3.4.2 | Slabé stránky..... | 50 |
| 3.4.3 | Příležitosti | 52 |
| 3.4.4 | Hrozby | 53 |
| 3.4.5 | Výsledná bilance a hodnocení | 55 |
| 4 | KVANTITATIVNÍ VÝZKUM | 56 |
| 4.1 | Analýza dat – dotazníkové šetření | 57 |
| 4.2 | Hodnocení výsledků výzkumu | 73 |
| 5 | VLASTNÍ NÁVRHY | 75 |
| 5.1 | Podmínky realizace marketingové strategie | 75 |
| 5.2 | Měření přínosu navrhované strategie..... | 76 |
| 5.2.1 | Google Analytics | 76 |
| 5.2.2 | Interní CRM systém..... | 76 |
| 5.2.3 | Klíčové ukazatele výkonnosti..... | 77 |
| 5.3 | Segmentace zákazníků..... | 78 |
| 5.4 | Rozhodovací proces..... | 79 |
| 5.5 | Nákupní fáze zákazníka..... | 80 |
| 5.5.1 | Kritéria při výběru CRM dodavatele | 81 |
| 5.6 | Internetová reklama | 81 |
| 5.6.1 | PPC | 82 |
| 5.7 | Reklamní systémy..... | 82 |
| 5.7.1 | LinkedIn Ads | 83 |
| 5.7.2 | Google Ads | 83 |
| 5.7.3 | Sklik..... | 84 |
| 5.7.4 | Adform..... | 84 |

| | | |
|---------------------------------|---------------------------|----|
| 5.8 | Další návrhy | 84 |
| 5.8.1 | Remarketing | 84 |
| 5.8.2 | E-mail marketing..... | 85 |
| 5.8.3 | Sociální sítě | 85 |
| 5.9 | Rámcový harmonogram | 85 |
| 5.10 | Rozpočet..... | 86 |
| ZÁVĚR..... | | 87 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | | 89 |
| SEZNAM TABULEK..... | | 92 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | | 93 |

ÚVOD

Tématem mé diplomové práce je marketingová strategie vybrané společnosti. Většina podniků je zakládána za účelem tvorby zisku, a právě prostřednictvím navrhnuté nové marketingové strategie mohou najít další cesty pro jeho udržení nebo dokonce i zvýšení. Dnešní podnikatelské prostředí je natolik dynamické, že jakákoliv konkurenční výhoda může být pro získávání zákazníků důležitá. Právě provedení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku může podniku pomoci získat nové informace ohledně své situace na trhu, ale také může odhalit nedostatky ve vnitřním prostředí. Následně v obou oblastech plánovat budoucí vývoj a hledat prostor pro zlepšení.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybral společnost podnikající v oboru informačních technologiích. Vybraná společnost se řadí do kategorie malých firem a podniká na českém i slovenském trhu. Její sídlo je v Jihomoravském kraji České republiky. Své podnikatelské činnosti koncentruje na vývoj produktu CRM systému a také na poskytování služeb s tím souvisejících. Společnost se nyní koncentruje na segment středních a velkých firem, kterým nepostačuje hotové tzv. krabicové CRM řešení. Tyto firmy potřebují úpravy a vývoj CRM řešení na míru dle svých individuálních potřeb, jelikož mají unikátní obchodní procesy, které jsou mnohdy jejich významnou konkurenční výhodou. V současnosti společnost nemá žádného zákazníka, který by jejich CRM systém využíval bez individuálních úprav, i přestože společnost tuto možnost poskytuje.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je důkladně analyzovat vybraný podnik a následně navrhnout plán rozvoje a rozšíření marketingových a obchodních aktivit. Navrhnutá strategie by měla společnosti pomoci upevnit postavení na trhu a získat nové zákazníky.

1.2 Metody a postupy zpracování

V práci se nejprve zaměřuji na teoretická východiska, kde popisuji základní pojmy a postupy, jejímž zdrojem je odborná literatura a internet.

V analytické části se následně zaměřuji na představení společnosti, kde prezentuji základní údaje, organizační strukturu podniku, nabízený produkt a služby.

Poté se zabývám strategickou analýzou vnějšího okolí. Oblast podnikání vybrané společnosti je nyní výlučně Česká republika a Slovenská republika. Toto prostředí poskytuje nejen velké množství příležitostí, ale je i zdrojem hrozeb s tím spojených. Pro analýzu makrookolí provádím PESTE analýzu a analýzu mikrookolí realizuji s pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Dále se zabývám analýzou vnitřního prostředí společnosti s pomocí McKinseyho modelu 7S pro identifikaci slabých a silných stránek společnosti, což může pomoci společnosti v konkurenčním boji.

Na základě získaných poznatků pro navrhnutí optimální strategie využívám strategickou analýzu SWOT, ve které přehledně shrnuji a vyhodnocuji jednotlivé silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby. Poté provádím kvantifikované hodnocení jednotlivých faktorů a spočítám i jejich váhy. Následně zhodnocuji výslednou bilanci a dávám doporučení, na co se zaměřit, aby byly maximalizovány přednosti a příležitosti a minimalizovány nedostatky a hrozby.

Ve výzkumné části realizuji kvantitativní výzkum, konkrétně dotazníkové šetření, jehož výsledky se podílejí na zvolení optimální marketingové strategie.

Navrhnutá marketingová strategie poté vychází z analytické části a kvantitativního výzkumu. Cílem navrhované marketingové strategie je zvýšení povědomí o nabízeném novém CRM systému, získání relevantních poptávek a zvýšení úspěšnosti konverze

u přímo proaktivně oslovených firem. Marketingovou strategii navrhuji v souladu s metodou SMART, kdy jsou návrhy:

- (S) Specifické – Popisují detailně rozhodovací proces potenciálních zákazníků včetně jednotlivých nákupních fází a navrhuji konkrétní marketingové nástroje.
- (M) Měřitelné – Identifikují klíčové ukazatele výkonnosti, které budou sloužit nejen pro vyhodnocení úspěšnosti kampaně, ale i pro její průběžnou optimalizaci.
- (A) Akceptovatelné – Marketingovou strategii navrhuji tak, aby byla pro společnost A akceptovatelná.
- (R) Realistické – Návrhy doporučuji tak, aby je bylo možné v plném rozsahu realizovat.
- (T) Termínované – Plánuji konkrétní termín realizace doporučených návrhů.

V závěru práce jsou návrhy shrnuty a je zhodnocen jejich přínos.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Malé a střední podniky

2.1.1 Vymezení malých a středních podniků

Nejčastěji používanou klasifikací je podle Srpové a Vebera (2012) klasifikace dle nařízení komise EU, která rozděluje podniky podle počtu zaměstnanců, ročního obratu, bilanční sumy roční rozvahy a také dle nezávislosti jednotlivých podniků. Nezávislý podnik je takový, který není vlastněn z více než 24 % jiným podnikem a také který nespadá do kategorie malého či středního podniku. Rozdělení je podle Srpové a Vebera (2012) následující:

- **Mikro podnik** – má méně než 10 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 mil. EUR a měl by být nezávislý.
- **Malý podnik** – má alespoň 10 zaměstnanců a současně méně než 50 zaměstnanců. Roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 mil. EUR a měl by být nezávislý.
- **Střední podnik** – má alespoň 50 zaměstnanců a současně méně než 250 zaměstnanců. Roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR nebo bilanční suma rozvahy nepřekračuje 43 mil. EUR a měl by být nezávislý.

2.1.2 Omezení malých a mikro podniků

Malé podniky a mikro podniky mají podle Synka a kol. (2011) obtížnější přístup ke kapitálu, jelikož mohou být vnímány bankovním sektorem jako méně důvěryhodné nežli podniky střední a velké. V praxi se ovšem bez cizího kapitálu obejde málokterý podnik, jelikož často umožňuje provádět akce, které by bez této formy kapitálu nebylo možné uskutečnit. Výhodou je, že cizí kapitál může být levnější než kapitál vlastní, jelikož s jeho využíváním se úměrně zvyšuje celková rentabilita podniku.

Malé a mikro podniky se také často setkávají s menší úspěšností při účasti ve veřejných zakázkách, jelikož pozice takového podniku je při výběru vhodného dodavatele zkrátka horší. Výrazným omezením je možné ohrožení chováním velkých podniků, které mohou nejen díky úsporám z rozsahu prosazovat nižší ceny, ale také mohou s pomocí větších investic do výzkumu a vývoje ovlivňovat situaci na trhu.

Mnohdy si navíc nemohou z finančních důvodů dovolit zaměstnávat špičkové zaměstnance na klíčové pozice a musí se spokojit s méně schopnými lidmi. (Veber; Srpová, 2012)

Výhodou mikro podniků a malých podniků je zejména jejich jednodušší řízení a celková flexibilita, díky které mohou obratněji reagovat na změny v podnikatelském prostředí. Také díky své menší velikosti mohou vyplňovat okrajové oblasti trhu, které nejsou atraktivní pro velké podniky. (Synek a kol., 2011)

2.2 Strategie malé a střední firmy

Pro využití základních předností firmy této velikosti je podle Srpové a Vebera (2012) vhodné zvolit jednu z níže popsanych strategií.

2.2.1 Koncentrace na vybraný tržní segment

Konkurovat velkým firmám na největších segmentech trhu může být pro malé a střední firmy často obtížné. Proto je potřeba se zaměřit na menší tržní segment, kde je snazší uspět, jelikož nebývají velkými firmami často dostatečně obsluhovány. Pro výběr optimálního tržního segmentu je důležité zrealizovat kvalitní marketingový průzkum, jehož cílem je potřebná identifikace potenciálních zákazníků. (Srpová; Veber, 2012)

2.2.2 Diferenciace

Odlišení od konkurence, a tedy diferenciaci produktu nebo služby může být založena na jakémkoliv pro zákazníka podstatném elementu marketingového mixu. Pro menší firmy je právě největší výhodou v oblasti kvality, kdy se mohou zaměřit na maximální uspokojení potřeb zákazníků, vyšší kvalitu komunikace a osobnější budování vztahů. (Srpová; Veber, 2012)

2.2.3 Diverzifikace

Výhodou, kterou diverzifikace přináší, je jednoznačně zvýšení šance na dlouhodobé přežití díky snížení rizika v podmínkách neustále rostoucí konkurence. Při velké diverzifikaci malé nebo střední společnosti může ovšem jít často o velmi nákladnou záležitost. Je důležité se zaměřovat na oblasti, ve kterých má společnost dostatečné znalosti a zkušenosti a současně má schopnosti je prodat. (Srpová; Veber, 2012)

2.2.4 Kooperace

Pokud si společnost nemůže z finančních důvodů nebo kvůli nedostatku lidských zdrojů dovolit velkou diverzifikaci, tak alternativou jí může být kooperace s jinou společností. Přijetím této strategie společnost uspoří náklady, které by jinak vznikly potenciální diverzifikací a následně se tak může koncentrovat na činnosti, které jsou její největší přidanou hodnotou. (Srpová; Veber, 2012)

2.3 Strategické řízení podniku a jeho význam

Každý podnik by si měl uvědomovat nutnost korektní, a hlavně často promptní reakce na změny bez ohledu na to, jakého jsou původu. Právě kvůli tomu je žádoucí, aby společnost měla vytvořený určitý koncept strategického řízení a nepodceňoval přípravu dlouhodobé strategie. Je totiž žádoucí, aby podnik určil, jakým směrem by se podnik měl v budoucnu ubírat. (Fotr a kol., 2012)

2.3.1 Strategie

Při strategickém řízení je nejprve důležité vymezit pojem strategie jako takový. Pojem strategie jako neoddělitelnou součástí každého podniku, kterou je možné chápat jako způsob, jak lze společnost řídit. Ve strategiích většinou nalezneme dlouhodobé cíle včetně konkrétního průběhu, jak bude stanovených cílů dosaženo. (Zuzák, 2011)

2.3.2 Strategické řízení

Cílem strategického řízení je podle Zuzáka (2011) při dlouhodobém plánování jasně definovat konkrétní cíle a stanovit způsoby, jak jich bude dosaženo. Díky tomu nebude řízení náhodné, ale bude předem plánované tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Strategické řízení přispívá podniku ke snazšímu dosažení dlouhodobé výkonnosti a celkové prosperitě.

Existují firmy, které jsou určeny špatným strategickým řízením předem ke krachu. Jinde je dlouhodobá prosperita časově omezená nezáměrně, často právě důsledkem chyb v průběhu strategického plánování, a to např. pokud se při strategii nepočítá se změnami, které mohou nastat v průběhu a je potřeba udělat úpravy strategie kvůli aktuálnímu vývoji. Pokud tedy podnik chce být dlouhodobě životaschopný s udržitelným úspěchem, tak musí být připravený promptně reagovat na nečekané události. (Plamínek, 2010)

2.3.3 Fáze strategického řízení

Strategického řízení se lze podle Fotra a kol. (2012) rozdělit do čtyř fází:

- **formulace strategického záměru** – jde o nejnáročnější fázi procesu řízení, jelikož je potřeba do jisté míry předvídat budoucnost. Je nutné vyjádřit, jakým směrem by se měl podnik ubírat do budoucna, tak aby bylo dosaženo žádoucího stavu,
- **tvorba plánu** – vytvoření strategického plánu s rozdělením do etap a stanovení harmonogramu realizace,
- **implementace** – zajištění zdrojů a realizace aktivit k naplnění strategických cílů,
- **hodnocení strategie** – závěrem monitoring, vyhodnocování naplnění strategických cílů a případně přizpůsobení strategie vzhledem k aktuální situaci.

2.4 Strategická analýza vnějšího okolí

Aby podnik mohl existovat dlouhodobě, tak je nutné, aby sledoval změny, které se v jeho okolí dějí. Analýza vnějšího prostředí se zabývá faktory, které dopadají na všechny podniky v daném odvětví na konkrétním trhu. Tyto faktory zpravidla podnik nemůže přímo ovlivnit a musí se vůči těmto faktorům přizpůsobovat. Vnější prostředí se rozděluje na makro a mikro okolí, přičemž hlavním rozdílem je, že makro okolí podnik nemůže nijak ovlivnit a může se jim jen přizpůsobit, zatímco mikro okolí podnik může ovlivňovat. (Keřkovský; Vykypěl, 2006)

2.4.1 Analýza makro okolí

Pro tyto účely je podle Smejkal a Raise (2013) vhodná PEST analýza, která rozděluje faktory do čtyř základních skupin faktorů, a to politické, ekonomické, sociální a technické.

- **Politické faktory**

Každá země se nachází v různé politické situaci, a i proto se za jeden z nejdůležitějších politických faktorů považuje politická a legislativní stabilita. Vládou schválené omezení se totiž týkají každého podniku prostřednictvím zákonů a regulací jako jsou regulace exportu a importu, daňové zákony, ochrana spotřebitelů, cenová politika, ochrana

životního prostředí atp. Aby se podnik mohl plně soustředit na předmět svého podnikání, tak je pro důležité, aby k těmto změnám nedocházelo příliš často.

- **Ekonomické faktory**

Na ekonomické faktory mají vliv makroekonomické trendy a základní indikátory jako je míra inflace, úroková míra, daňová politika a míra ekonomického růstu, jehož důsledkem je zpravidla zvyšování spotřeby a objevování nových příležitostí.

- **Sociální faktory**

I sociální faktory hrají důležitou roli při vytváření podnikové strategie, jelikož díky včasné identifikaci změn může podnik získat konkurenční výhodu při získávání zákazníků. Mezi tyto faktory řadíme životní úroveň, životní styl, úroveň vzdělání, míra nezaměstnanosti, stárnutí obyvatelstva atp.

- **Technické faktory**

V dnešním velmi dynamické prostředí mají inovace a nové vynálezy pro podnik čím dál větší význam a je tak investice do technologického rozvoje prakticky nevyhnutelná. Na technologické faktory má vliv např. rozvinutost infrastruktury či stav rozvoje daného průmyslu.

2.4.2 Analýza mikro okolí

Podnik je podle Mallya (2007) v rámci konkrétního oboru či odvětví ovlivňován především jeho odběrateli, dodavateli a konkurenty. Pro tuto analýzu je vhodný Porterův model pěti konkurenčních sil, které ovlivňují konkurenční prostředí nejvíce.

- **Konkurenti v odvětví**

Na trhu jen málokdy nepůsobí více firem ve stejném oboru. Je-li v daném odvětví konkurence, tak dochází k soupeření, kdy podniky usilují o získání co největšího počtu zákazníků pro sebe zvýrazňováním svých konkurenčních výhod. Porter hovoří o dvou možnostech konkurenčních výhod, a to o diferenciacní a nákladové. Podnikům musí poskytovat buď vyšší kvalitu a přidanou hodnotu za stejnou cenu nebo nižší cenu za totožně kvalitní výrobek. Může tak docházet ke snižování zisku důsledkem cenového soupeření mezi přítomnými podniky. Celý trh je také ovlivňován dalšími faktory, které na něj působí např. velikost poptávky, nasycenost trhu atp. (Mallya, 2007)

- **Odběratelé**

Vyjednávací síla zákazníků může významně působit na ziskovost podniku. Čím je jejich vyjednávací síla vyšší, tím je náročnější pro společnost působení v daném odvětví. Změna v chování zákazníků, požadavky na kvalitu a cenu, platební a dodací podmínky výrazně ovlivňují situaci na trhu. (Mallya, 2007)

Pokud se chce podnik dozvědět více o svých zákaznících a hlouběji jim porozumět, tak jednou z nejefektivnějších možností je právě dle soustavné rozvíjení dlouhodobých vztahů se stávajícími zákazníky. Cílem komunikace se zákazníky je rozvíjení a udržování dlouhodobých a vzájemně uspokojujících vztahů, kde se kupující i prodávající zaměřují na hodnotu získanou ze vztahu. Dokud tato hodnota zůstane stejná nebo se bude zvyšovat, tak se bude vztah zákazníka a dodavatele pravděpodobně postupem času prohlubovat a sílit. Systematické řízení vztahů se zákazníky podporuje důvěru u zákazníků a současně prodávající získá hlubší porozumění potřeb svých zákazníků. To staví obchodníka do pozice, kdy může efektivněji reagovat na potřeby zákazníků a dojde tak ke zvýšení hodnoty vztahu pro obě strany. (Ferrell; Hartline; Hochstein, 2021)

- **Dodavatelé**

V podobné situaci jako s odběrateli se podnik nachází i s dodavateli. Pokud daný produkt dodává málo dodavatelů a není snadné jej nahradit, tak jejich míra vlivu je nepochybnou hrozbou pro podnik v takovém odvětví. Dodavatelé mohou vyvíjet tlak na zvyšování ceny nebo i snižování kvality dodávaných výrobků, a i proto je v této situaci důležité udržovat dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy. (Mallya, 2007)

- **Substituty**

Hrozba substitutů je dalším faktorem ovlivňující úspěch firmy v daném odvětví. V odvětví, kde je jich velké množství, tak je důležité klást zvýšenou pozornost na cenovou politiku, diferenciaci výrobků nebo služeb, případně vývoj novinek. Pokud společnost nedokáže zlepšit svůj produkt, případně ho odlišit od ostatních, bude trpět nejen v oblasti zisku, ale také v oblasti růstu. (Mallya, 2007)

- **Potenciální konkurenti**

Nově vstupující konkurence na trh s sebou přináší nové kapacity, touhu po získání podílu na trhu a zdroje. Vstup nových konkurentů na daný trh dokáže být pro podnik velmi nepříjemný, jelikož může postupně snižovat cenu daného produktu a tím snižovat

i stávající zisk podniku. Velikost hrozby vstupu nových konkurentů na trh je závislé od existujících bariér jako např. potřeba velkého množství kapitálu pro vstup do odvětví, obtížné napojení na distribuční kanály, úspory z rozsahu pro již existující a zaběhlé podniky atp. Čím větší jsou tyto bariéry vstupu na trh, případně čím těžší je jejich překonání, tím představuje vstup nové konkurence menší riziko pro stávající společnosti na trhu. (Mallya, 2007)

2.5 Strategická analýza vnitřního prostředí

Míra plnění stanovených cílů není výhradně ovlivňována pouze externími faktory, ale závisí i na zdrojích, kterými podnik disponuje. Pro dlouhodobou prosperitu je nutné nezapomínat na vlastní zdroje a schopnosti. Analýza vnitřního prostředí podniku se koncentruje na ty faktory, které ovlivňují jeho působení na trhu. Spolu s analýzou vnějšího prostředí lze tak uceleně formulovat celkovou strategii podniku. Mezi zásadní faktory úspěchu podle patří faktory, které definuje spoustu koncepcí a přístupů, nicméně mezi nejpoužívanější patří McKinseyho model 7S. (Fotr a kol., 2012)

2.5.1 Model 7S

Hlavním cílem podle Smejkal a Raise (2013) McKinseyho modelu 7S je diagnostika slabých míst společnosti a navrhnutí opatření na jejich zlepšení. Model obsahuje podle Smejkal a Raise (2013) sedm klíčových faktorů:

- **Strategie** – je v podstatě plán implementovaný organizací pro zajištění konkurenceschopnosti v daném odvětví a trhu. Vhodným přístupem jde stanovit takovou strategii, která bude dlouhodobá a současně v souladu s ostatními prvky modelu.
- **Struktura** – představuje způsob uspořádání společnosti. Konkrétně to, jakým způsobem je rozdělena odpovědnost pracovníků a jak jednotlivé operace fungují a jak jsou propojeny.
- **Systémy** – týkají se každodenních pracovních postupů a rozhodnutí, ke kterým standardně dochází v průběhu fungování společnosti.
- **Styl** – jde o přístup managementu, který je používán při řízení společnosti. Zvolený styl řízení ovlivňuje výkon a produktivitu podniku i firemní kulturu.

- **Spolupracovníci** – kvalita, motivace a připravenost zaměstnanců plnit stanovené úkoly podnik významně ovlivňuje.
- **Schopnosti** – zahrnují dovednosti a talent jednotlivých zaměstnanců. Může nastat chvíle, kdy společnost zhodnotí dostupné dovednosti svých zaměstnanců a rozhodne se, že je nutné provést změny, pro dosažení stanovených cílů dle své strategie.
- **Sdílené hodnoty** – jsou obecně uznávané standardy a normy v rámci společnosti, které mají vliv na chování všech zaměstnanců. V praxi se sdílené hodnoty vztahují ke skutečnému akceptovanému chování na pracovišti.

2.6 Marketingová a obchodní strategie

Cílem podnikové strategie zaměřené na marketing a obchod je posílení stability podniku na trhu díky maximálnímu využití dostupných nástrojů a metod pro získání nových zákazníků. Marketing společně s obchodem pomáhají identifikovat ziskové příležitosti a také tento zisk realizovat. Podstatné je zjistit jaké potřeby a přání zákazníků nejsou uspokojovány a ty následně naplňovat vývojem výrobků či poskytováním služeb, které povedou k uskutečnění této potřeby. (Synek a kol., 2011)

Efektivní dlouhodobá strategie musí vytvářet hodnotu pro zákazníka, protože právě zákazník nakonec rozhoduje o úspěchu či neúspěchu strategie. Jakákoliv strategie, která nakonec nevygeneruje hodnotu pro zákazníka, je dlouhodobě neudržitelná. (Palmatier, Sridhar, 2021)

2.6.1 Marketingový mix

Marketing je soubor několika marketingových nástrojů, které podnik používá k dosažení a splnění stanovených cílů. Podle Kotlera a kol. (2007) je marketingový mix „souborem marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla svých marketingových cílů na zvoleném trhu“. Marketingový mix se skládá ze 4 složek (4P):

- **Product** – produkt je nejdůležitějším nástrojem celého marketingu, kterému by každý podnik měl věnovat zvýšenou pozornost. Celkový produkt je charakterizován jeho kvalitou, odlišností od konkurence, designem, značkou, balením, zárukami a také i souvisejícími službami. Je důležité si uvědomovat skutečnost, že zákazník si nekupuje pouze produkt, ale jde vlastně o službu,

kteřou mu tento produkt může přinést. Kotler definuje produkt jako cokoli, co může nabídnout uspokojení zákaznických potřeb, a to bez ohledu, zda jde o výrobek, službu, osoby, místa, myšlenky nebo organizace. (Kotler a kol., 2007)

- **Prize** – cena výrobku nebo služby je pro podnik nástrojem, který pro něj vytváří zisk, i proto je velmi zásadní, aby stanovená výše ceny byla konkurenceschopná a současně příjem podniku pokryl celkové náklady. Z marketingového hlediska informuje zákazníky o pozici výrobku nebo služby na trhu a jeho vztahu ke konkurenční nabídce. (Kotler a kol., 2007)
- **Place** – místo a distribuce jsou další významnou částí marketingového mixu. Aby podnik mohl produkty prodávat nebo svoje služby realizovat, tak musí být schopen zajistit jejich dostupnost směrem k zákazníkovi tou nejvýhodnější a nejefektivnější cestou. Distribuční cesty se vytváří na základě charakteru produktů nebo služeb a na základě podmínek místního trhu. (Kotler a kol., 2007)
- **Promotion** – touto částí marketingového mixu společnosti vyvíjí snahu o komunikaci se zákazníkem a propagaci svých produktů či služeb tak, aby přesvědčili co nejvíce potenciálních zákazníků k nákupu. (Kotler a kol., 2007)

2.6.2 Marketingová komunikační politika

Cílem komunikační marketingové strategie je podle Přikrylové (2019) dosažení požadované budoucí pozice produktu, služby nebo celého podniku v mysli zákazníků, kteří spadají svou charakteristikou do žádaného tržního segmentu. Pro dosažení marketingových cílů je potřeba zvolit vhodný komunikační mix.

- **Reklama** – jde o nejviditelnější a nejpoužívanější nástroj marketingového mixu. Jde o neosobní placenou formu prezentace jejímž cílem je zaujmout potenciálního zákazníka a stimulovat ho k nákupu. Z hlediska typu rozlišujeme reklamu jako zavádějící, přesvědčovací a připomínací. (Přikrylová, 2019)
- **Podpora prodeje** – na rozdíl o reklamy jde o nástroj krátkodobého charakteru, který je zaměřený na podporu prodeje produktu nebo služby. Společnosti vyvíjí snahu o motivování spotřebitele k vyzkoušení nového produktu nebo služby, kdy hlavním cílem je přesvědčit zákazníka k nákupu u daného podniku

před nákupem u konkurence. Konkrétně může jít např. o vzorky, ochutnávky, soutěže, kupóny a další. (Přikrylová, 2019)

- **Sponzoring** – jeho účelem je dosažení marketingových cílů, kdy sponzor nejčastěji prostřednictvím poskytnutí finančního obnosu sponzoruje jinou firmu, organizaci, osobu či událost. Aby se nejednalo o dar, tak musí dojít k naplnění marketingových aktivit. (Přikrylová, 2019)
- **Osobní prodej** – jde bezpochyby o nejefektivnější nástroj propagace, kdy je výrobek nebo služba prezentovaná osobně. Jeho efektivita a míra přesvědčení zákazníka k nákupu ovšem závisí na znalostech, schopnostech a kvalitách prodávajícího. Je totiž klíčové umět se přizpůsobit individualitě potřeb každého zákazníka. (Přikrylová, 2019)
- **Přímý marketing** – bývá často označován také jako direct marketing. Jde o přímé oslovování vybraných segmentů zákazníků, které má firma často již ve své vybudované zákaznické databázi. Oslovování probíhá většinou formou osobního setkání, telemarketingu, e-mailingu nebo i poštou. (Přikrylová, 2019)
- **Veletrhy a výstavy** – jde o formu komunikace, ve které je používána osobní i neosobní forma komunikace. Celkově jde v podstatě o PR aktivitu, ve které se kombinuje osobní prodej i podpora prodeje. (Přikrylová, 2019)
- **Public relations** – základem kvalitních a dobrých vztahů s veřejností je jejich soustavné a dlouhodobé budování otevřenou komunikací s vnitřním i vnějším prostředím firmy. Zatímco budování dobrého jména podniku je dlouhodobý proces, tak na druhou stranu ke ztrátě dobrého jména může dojít i ze dne na den. (Přikrylová, 2019)

2.6.3 Digitální marketingová strategie

Žijeme v době, kdy celý svět přijímá digitalizaci. Máme větší přístup k internetu, než kdy v minulosti a je pravděpodobně, že informace, které lidé kolem nás vyhledávají, získají právě zde. V takovém světě je marketingová digitalizace nevyhnutelným trendem, kdy firmy potřebují znát digitalizované marketingové prostředí, rozumět behaviorálním charakteristikám svých zákazníků a učit se od předních společností v oblasti digitálního marketingu. Následně používané strategie digitálního marketingu zkoušet a vyhodnocovat jejich efektivitu. Stále více podniků si začíná uvědomovat, že je nezbytné

měřit a vyhodnocovat přínosnost marketingových nástrojů systematickým přístupem pro plnění stanovených strategických cílů. Výhodou digitálního marketingu je, že je možné návratnost velmi přesně měřit, což odpovídá i myšlence, že digitální marketing není pouze investicí, ale pomáhá realizovat přímé výnosy. (Cao; Kotler; Qiao, Wang; 2017)

Digitální marketingová strategie na rozdíl od jiných reklamních přístupů umožňuje oslovit cílové publikum efektivním způsobem z pohledu přesného zacílení i nákladové efektivity. S potenciálními zákazníky lze komunikovat prostřednictvím počítačů, notebooků, tabletů, chytrých telefonů, televizorů, chytrých hodinek a řadou dalších zařízení. Na těchto zařízeních mohou podniky se svou cílovou skupinou komunikovat na široké škále digitálních platform. Je proto důležité nejprve získat přehled o svých cílových zákaznících a zjistit, na jakých platformách se vyskytují a kde nabízený produkt a služby vyhledávají. Poté už zbývá jen na dané platformě začít s cílovou skupinou komunikovat. (Chadwick, Chaffey, 2019)

2.6.3.1 Fáze STDC

STDC je obchodní schéma, které je čistě zaměřené na popisování online rozhodovacích cest zákazníků. Z hlediska online strategie by měly být všechny fáze odlišovány a podnik by měl mít připravený různý obsah pro uživatele dle fáze nákupního cyklu. Ve fázi „See“ jde o oslovení jde o největší část publika, která je relevantní, nicméně ještě nemá konkrétní potřebu. Publikum ve fázi „Think“ už potřebu mají a o nabízeném produktu nebo službě přemýšlejí. Ve fázi „Do“ dochází již k nákupu nebo poptávce. Fáze „Care“ zahrnuje následnou péči o zákazníka, která vede ke spokojenosti a případným opakovaným nákupům. (Gregus; Kryvinska, 2017)

2.7 Projektový management

Projektový management je podle Svozilové (2016) souhrn aktivit s relativně krátkodobým cílem, které jsou doprovázeny aplikováním znalostí a metod tak, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle.

- **Projekt** – jde o nejdůležitější prvek projektového řízení. Základním stavebním kamenem každého projektu je jeho identifikace, aby akce mohla být řízena jako projekt. Akce by měla splňovat projektová kritéria. Projekt musí mít jasně

definovaný cíl a mělo by být možné ho časově vymezit. Neméně důležitá je také jedinečnost cíle – jedná se o neopakovatelný, unikátní sled činností vedoucí k vyřešení netriviálního problému. Měl by také být řízen přesnými pravidly pro jeho řízení a regulaci. (Svozilová, 2016)

- **Program** – je definovaná skupina souvisejících programových aktivit, podprogramů a v neposlední řadě také projektů, které jsou společně koordinovány tak, aby bylo dosaženo strategicky plánového cíle programu. Na rozdíl od projektu je management programu zejména o vzájemném souladu a synergii jednotlivých částí tak, aby došlo k úspěšnému dosažení cíle celého programu, nejen jednoho projektu. Řízení projektu je obecně značně jednodušší nežli řízení celého programu, neb program je často mnohem méně určitý, co se týče finálního výstupu, rozpočtu i jeho termínů. (Doležal a kol., 2016)
- **Portfolio** – jde o soubor několika projektů či programů, které nejsou provázány společným cílem a vzájemně se nemusí nutně významně ovlivňovat. Používá se nejčastěji pro naplnění strategického cíle v daném segmentu trhu například maximalizace návratnosti investice ROI. (Doležal a kol., 2016)

2.8 Řízení tvůrčích projektů

I při vytvoření toho nejkvalitnějšího plánu projektu se podle Mikuláščíka (2010) může stát, že se objeví nějaký problém. Čím vážnější problém je, tak tím větší dopad bude mít na průběh celého projektu. Problém je potřeba včas identifikovat, popsat ho, specifikovat příčiny a najít co nejdříve řešení, aby projekt nestagnoval nebo dokonce nebylo ohroženo dosažení cíle projektu. Pokud je tedy projekt obtížný a časově náročný, tak může být moudré ho rozdělit na několik dílčí krátkodobé cíle, případně fáze pro snazší kontrolu průběhu celého procesu.

2.9 Kritéria úspěchu projektu

Hlavním cílem každého projektu je dosažení jeho úspěchu a vyhnutí nezdaru. Proto je před samotným započítím každého projektu je velmi důležité určit kritéria a podmínky, podle kterých bude projekt na jeho konci posuzován. Zásadní je, aby byla srozumitelná, jednoznačná a měřitelná. Pro tyto účely může být použita například SMART metoda.

Kritéria i podmínky se každopádně mohou vždy přizpůsobovat dle aktuální situace a schválených změn, které projekt ovlivňují. (Doležal a kol., 2012)

2.9.1 Metoda SMART

Metoda SMART je podle Doležala a kol. (2012) vhodná pro vyšší pravděpodobnost dosažení úspěchu projektu je vhodné definovat jeho konkrétní cíle, kritéria a podmínky.

Podle této techniky by měly být cíle:

- S – specifické, tedy je potřeba vědět, oč konkrétně půjde,
- M – měřitelné, aby bylo možné určit, zda bylo cíle dosaženo,
- A – akceptované, jelikož zainteresované strany by měly vědět, oč jde,
- R – realistické, proto aby bylo možné stanoveného cíle dosáhnout,
- T – termínované, neb by měl být stanoven časový rámec.

2.10 Změna strategie firmy

Důvodem vzniku projektu podle Amstronga a Taylor (2015) je velmi často uvědomění potřeby změny. Analýza vzniku této potřeby vede ke specifikaci, charakteristice a stanovení směru, kterým by se měla daná organizace následně ubírat, aby se dostala do žádoucí situace. Realizace změny může být často bolestivá a je proto důležité nejprve porozumět typu změny a identifikovat problémy spojené s realizací změny. Podle Amstronga a Taylora (2015) existují dva základní typy změn:

- **Strategická změna** – zabývá se obecnými, dlouhodobými a celopodnikovými záležitostmi vedoucí k získání a udržení konkurenční výhody. Jde o přímočarý proces přechodu z bodu A do bodu B.
- **Funkční změna** – má bezprostřední vliv na uspořádání práce v organizaci. Nejčastěji jde o zavádění nových systémů, postupů nebo technologií. Dopad funkční změny může být na lidi v organizaci často mnohem významnější, a proto se tento typ změny musí zavádět citlivě a s pečlivostí.

Každá změna může mít podle Vebera a kol. (2014) na podnik pozitivní vliv, ale stejně tak i negativní, dle druhu prováděné aktivity. Proto je důležité, aby změny byly koordinovány a vedeny vrcholovým vedením směrem tak, aby pozitiva vždy převažovala negativa. Procesy zavádění změn Veber a kol. 2014 rozdělují do těchto kroků:

- určení potřeby změn,
- příprava a realizace změn,
- přijetí a stabilizace změn.

Před prováděním změny je důležité dostatečně definovat její cíl tak, aby její realizace skutečně měla smysl a nebyla prováděna jen proto, aby se pracovníci jednotlivých oddělení nenudili. Také je vhodné zvážit všechna rizika, která s prováděním změn souvisí a snažit se o jejich eliminaci pro dosažení úspěšné změny. (Kubíčková; Rais, 2012)

2.11 Hodnocení naplnění cílů projektu

Podle Svozilové (2016) je důležité zhodnotit, zda projekt dosáhl úspěchu a také do jaké míry bylo dosaženo stanovených cílů. Mnohdy dochází k situaci, kdy i přes veškerou snahu projektového týmu nedojde k naplnění všech cílů stanovených na počátku projektu. Dosažení cílů může být příliš obtížné a cíle nemusí být naplněny, i když projektový tým vynaloží maximální úsilí a snahu. Pokud je následně projekt dokonce neúspěšný a nebylo žádného cíle dosaženo, tak i přesto může být takový projekt užitečný. Pokud je provedena důkladná analýza a je zdůvodněno, proč projekt neuspěl, tak může vést postupem času k budoucímu prospěchu.

2.12 Marketingový výzkum

Při marketingovém výzkumu se podle Tahala a kol. (2017) obvykle pracuje s daty a informacemi pocházejícími z různých zdrojů, přičemž některá z nich již existují a jiné je potřeba nejprve posbírat. Zásadní je ale rozdíl mezi daty a informacemi, jelikož data jsou v podstatě jen čísla, zvuky nebo obrazy, zatímco informace jsou již relativní výstupy, které jsou formulovány na základě analýzy právě zmiňovaných dat.

Data Tahal a kol. (2017) rozděluje následovně:

- **Primární a sekundární** – primární data jsou taková, která jsou pořízena vlastním výzkumem, zatímco sekundární data již existovala před započítáním nového výzkumu.
- **Tvrdá a měkká** – tvrdá data se pořizují automatizovaně s pomocí záznamu firemních transakcí a měkká data nejčastěji vznikají pozorováním nebo dotazováním.

- **Interní a externí** – interní data jsou obsažena v již existujících podnikových databázích a jsou získávány z interních zdrojů podniku, přičemž externí data jsou získávány na základě analýzy jevů mimo podnik.

Po úspěšném dokončení sběru potřebných dat, je potřeba následně data analyzovat, aby mohlo dojít ke stanovením závěrů. (Tahal a kol., 2017)

2.12.1 Deklarativní a nedeklarativní metody

Nedeklarativní metody přímo odrážejí realitu a nedochází ke zkreslení respondentem, neb data jsou získávána jinak než vyjádřením názorů dotazovaných respondentů. Deklarativní metody naopak pracují s daty, které jsou tímto způsobem pořízeny a jsou velmi oblíbené, jelikož zákazník jako respondent je vhodný a bohatý zdroj informací. (Tahal a kol., 2017)

2.12.2 Kvalitativní a kvantitativní výzkum

Při kvalitativním výzkumu se výzkumníci zaměřují na zodpovězení otázky proč, tedy hledání motivů, příčin a postojů. Zatímco kvantitativní výzkum se zaměřuje na zodpovězení otázky kolik, tedy kolik jednotek se chová určitým způsobem nebo má určitý názor atp. (Karlíček a kol., 2018)

2.12.3 Pozorování, dotazování, experiment

Podle Foreta a Melase (2021) je vhodné zvážit, kterou z následujících metod je nejvhodnější dle situace použít:

- **Pozorování** – mělo by probíhat v přirozeném prostředí a pozorovaný objekt by neměl být pozorovatelem v průběhu pozorování nijak rušen.
- **Dotazování** – touto metodou je možné získat konkrétní postoje dotazovaných k určité otázce. Výhodou je, že výzkum lze touto metodou provést velmi flexibilně, a to osobně, telefonicky nebo i elektronicky.
- **Experiment** – bývá využíván v případech, kdy je vhodné otestovat dopad budoucí zamýšlené změny, která bude na kontrolní skupině otestována dříve, než bude změna plně implementována do ostrého provozu. Díky tomu je možné otestovat více návrhů a vybrat ten nejvhodnější.

3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

3.1 Představení společnosti

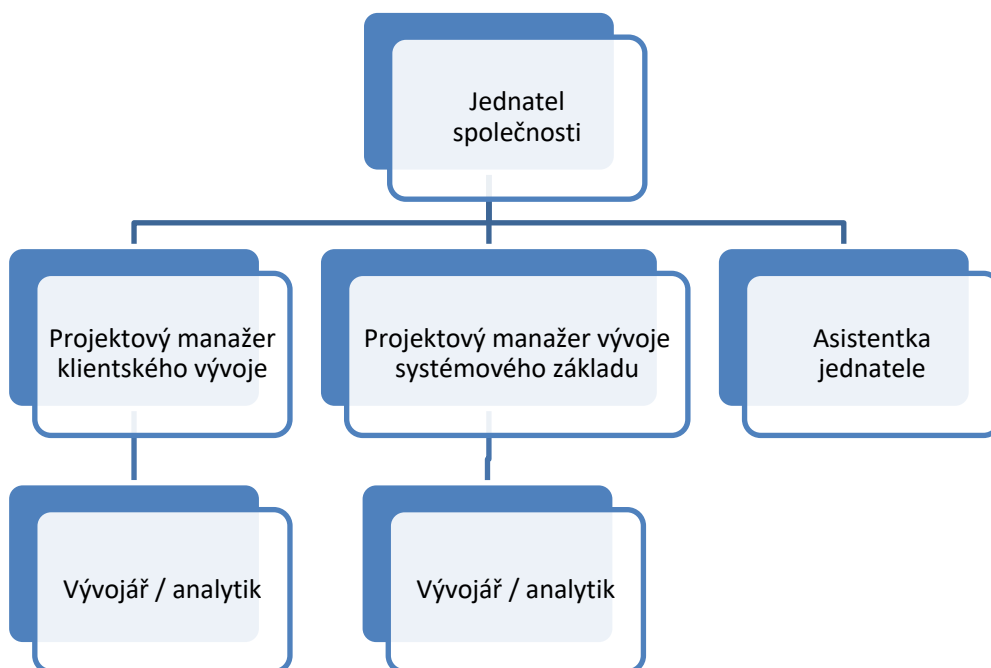
Vybraná společnost byla založena v roce 2009 v České republice. Podniká na trhu v oboru informačních technologií (IT) se sídlem v Jihomoravském kraji. Dále v práci bude označována jako společnost A.

Své činnosti zaměřuje na vývoj produktu CRM systému a poskytování služeb s tím souvisejících. Toto podnikání společnost uskutečňuje za účelem tvorby zisku tak, aby byla firma dlouhodobě konkurence schopná. Dodávání produktu i služeb společnost prozatím koncentruje primárně na český trh a slovenský trh. Expandovat na další zahraniční trhy prozatím nechce, nicméně může být příležitostí do budoucna.

Společnost se primárně koncentruje se na segment středních a velkých firem, kterým nevyhovuje hotové tzv. „krabicové“ řešení CRM systému a potřebují vývoj na míru. Pro tyto zákazníky je společnost schopna svoje řešení individuálně přizpůsobit, přesně dle jejich potřeb. Společnost si stojí za tím, že pokud má společnost rozsáhlé a unikátní procesy, tak by měly být tyto procesy spolehlivým systémem efektivně podpořeny a některé z nich dokonce zautomatizovány, čímž může ušetřit významné množství pracovního času. Nicméně společnost je schopna implementovat i ono tzv. „krabicové“ řešení ve formě poskytnutí základu systému bez individuálních úprav.

3.1.1 Organizační struktura

Společnost se řadí do kategorie malých podniků, kdy nyní zaměstnává 16 lidí na hlavní pracovní poměr. Jednatel společnosti zastává hned několik rolí najednou, konkrétně roli výkonného ředitele, obchodního ředitele, marketingového ředitele, produktového manažera, konzultanta při realizaci zakázek a také i administrativního pracovníka. Od října 2021 mu s administrativou pomáhá nová asistentka, takže se může nyní více soustředit na zbývající klíčové činnosti pro celý podnik. Další pozicí v organizační struktuře je pozice projektového manažera, který je ve společnosti zastoupen rovnou dvakrát, a to pro klientský vývoj na míru a vývoje systémového základu. Projektoví manažeri zastávají také několik rolí najednou, a to vedení projektů, vedení týmu, zodpovídají za technologie a také jsou občas i oni samotní vývojáři, pokud je to třeba. Dále ve společnosti již působí pouze jednotliví vývojáři. Ve společnosti v současnosti chybí obchodní a marketingový ředitel i obchodníci, což i vedení společnosti vnímá jako zásadní slabou stránku. Společnost by preferovala, kdyby na tuto pozici našla takového kandidáta, který se bude zabývat nejen marketingem, ale i obchodem na plný úvazek.



Obrázek 1 Organizační struktura (Zdroj: Vlastní tvorba)

3.1.2 Současná firemní strategie

Strategie společnosti v posledních letech prošla výraznou změnou. K této strategii nebyl vytvořen žádný oficiální strategický plán či dokumentace, jedná se pouze o cestu, kterou se společnost rozhodla vydat. Původně se společnost zaměřovala na implementaci CRM systému od společností Microsoft a SugarCRM, které svým klientům implementovala a prováděla na těchto platformách úpravy na míru. Toto řešení postupem času přestávalo společnosti vyhovovat, jelikož neměla žádnou kontrolu nad cenovou politikou licencí¹. V případě informačních systémů, pokud je za uživatele uhrazena platba za licenci, tak je daný uživatel oprávněn k používání daného systému. Žádná možnost ovlivňování cenové politiky přiváděla společnost A do mnohdy obtížných situací, kdy při jednání s klienty musela vysvětlovat zdražování poskytování systému bez možnosti vyhovění zákazníkovi či kompromisu, který by byl přijatelný pro obě strany. To mělo negativní vliv na dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy, které mnohdy vyústilo i ve ztrátu zákazníka a jeho přechod ke konkurenci.

Proto se rozhodli investovat do vývoje vlastního CRM systému, kde společnost již nebude nadále omezována diktovanou cenou licencí, kterou by musela jinak automaticky akceptovat. Vývoj vlastního řešení je ovšem provázen kompletně vlastními náklady na marketing. Slabou stránkou vlastního řešení je tak nutná investice do vybudování povědomí nového CRM systému, kdy při implementaci systémů od společností Microsoft a SugarCRM mohla společnost A těžit ze síly brandu těchto značek. V současnosti společnost nemá příliš zkušeností v oblasti marketingu, a proto potřebuje identifikovat a doporučit takové marketingové aktivity, jejichž přínos bude měřitelný a pomůže společnosti k získání nových zákazníků.

3.1.3 Produkt / Služby

Společnost se orientuje na vývoj a prodej produktu softwaru CRM systému a poskytování služeb s tím souvisejících. Tento CRM systém pomáhá mnoha významným společnostem úspěšně získávat nové zákazníky, vést komunikaci se stávajícími i potenciálními zákazníky, zjišťovat potenciál prodeje a ten následně rozvíjet. Podnik A pomáhá svým klientům nejen implementovat CRM systém, ale také se podílí na vytváření kompletní

¹ Licence – právní termín, jehož významem je povolení nebo oprávnění k určité činnosti.

CRM strategie. Uvědomují si, že CRM systém je možné efektivně nasadit pouze, pokud dokážou klientům i správně říct, co mají dělat a jak to mají dělat. Proto pomáhají vytvářet ucelený úspěšný koncept řízení vztahů se zákazníky a následně k tomu implementovat vhodně navržené CRM řešení včetně integrací na další aplikace třetích stran. Pro své klienty na základě CRM systému vyvíjí kvalitní a účinné systémové moduly, které umožňují efektivní podporu širšího komplexu činností od řízení obchodu, přes marketing až po realizaci a servis. Jednatel společnosti i oba projektoví manažeři mají odpovídající vzdělání a zkušenosti ověřené praxí ve všech těchto činnostech. Rozumí své práci opravdu dobře, a i proto jsou schopni svým klientům účinně poradit. Společnost A nabízí následující produkt a služby:

- CRM systém – „krabicové řešení“ bez dalších úprav
- Individuální vývoj CRM systému na míru a jeho implementace
- Systémové integrace se systémy třetích stran
- Projektové řízení při realizaci zakázek
- Technická podpora – telefonní hot-line a online skrze Help Desk
- Hosting serverů – nabídka určité kapacity
- Konzultace v oblasti IS/CRM
- Školení a vzdělávání uživatelů

3.1.4 Konkurenční výhoda

Dodávané produkty a služby společností A nabízí zákazníkům řadu benefitů, kterými jejich konkurence nedisponuje, což úměrně zvyšuje jejich šanci na úspěch. Mezi tyto konkurenční výhody patří:

- CRM řešení postavené na nejnovějších technologiích,
- vysoká kvalita nabízeného produktu a služeb,
- provoz na různých platformách (desktohy, mobily, tablety),
- jednoduchost, přehlednost a rychlost systému,
- významné reference a zkušenosti,
- schopnost vyhovět speciálním požadavkům,
- neomezené úpravy a rozšiřitelnost,
- možnost integrace na všechny domácí i světové systémy třetích stran,
- propracovanost automatizací a work-flow,

- moderní front-end,
- odbornost a profesionalita současných zaměstnanců.

3.2 Analýza vnějšího okolí podniku

V této kapitole bude provedena strategická analýza vybraného podniku z analýzy vnějšího i vnitřního okolí společnosti.

3.2.1 PESTE analýza

Oblast podnikání vybrané společnosti je nyní výlučně Česká republika a Slovenská republika. Toto prostředí poskytuje nejen velké množství příležitostí, ale je i zdrojem hrozeb s tím spojených. Pomocí PESTE analýzy je níže budu identifikovat.

3.2.1.1 Politické faktory

Společnost podnikající na území České republiky a Slovenské republiky musí respektovat zákony, nařízení a ustanovení vydané jednotlivými republikami i Evropskou unií. Společnost má povinnost dani své příjmy sazbou daně z příjmu právnických osob, jejichž výše se promítá do cen poskytovaných služeb. Stabilita sazby daně z příjmu je příležitostí, jelikož nebude muset docházet k častým změnám cen služeb na základě ovlivnění tímto faktorem.

Česká republika i Slovenská republika se stala nezávislým vnitrozemským státem v lednu 1993. Politicky jde v obou případech o parlamentní demokratickou republiku, jejíž hlavou je podle Ústavy prezident, který je volen v přímých volbách a může být zvolen nejvýše dvakrát po sobě, který je poté formální hlavou státu s omezenými konkrétními pravomocemi. Současným prezidentem České republiky je pan Miloš Zeman, který nastoupil do úřadu v březnu 2013 po vítězství ve druhém kole historicky prvních přímých prezidentských voleb. Toto vítězství obhájil v březnu roku 2018 a jeho funkční období je až do roku 2023. Současnou prezidentkou Slovenské republiky je Zuzana Čaputová od června 2019. Prezident je i na Slovensku volen v přímých volbách a na dobu 5 let, kdy stejně jako v České republice může být stejná osoba zvolená nejvíce ve dvou po sobě následujících obdobích. Prezident Slovenské republiky je vybaven také reálnými pravomocemi, které se v mnoha bodech shodují s pravomocemi prezidenta

České republiky. Hlavou vlády je ovšem premiér, který vykonává nejvyšší výkonnou moc.

Česká republika je členem OSN, vstoupila také do Severoatlantické aliance (NATO) v roce 1999 a do Evropské unie (EU) v roce 2004. Je také členem řady dalších významných mezinárodních organizací. Podobně i Slovenská republika je členem OSN, Severoatlantické aliance (NATO) od roku 2004 a Evropské unie (EU) od roku 2004. Stejně jako Česká republika, je Slovensko také členem řady dalších významných mezinárodních organizací.

Hrozbou může být v obou státech změna legislativy² v oblasti zpracování osobních údajů tzv. GDPR, jelikož tato legislativa může mít přímý vliv na stávající nabízené řešení, jelikož CRM systém je jedním z nástrojů, kde musí být požadavky GDPR implementované, aby řízení zákaznických dat bylo v jejím souladu.

3.2.1.2 Ekonomické faktory

Míra nezaměstnanosti v České republice i Slovenské republice vykazuje velké regionální rozdíly a obecně je ovlivněna věkem, pohlavím a úrovní dosaženého vzdělání. Celkově se všeobecná míra nezaměstnanosti v posledních letech neustále snižovala, což je pro společnost hrozbou, jelikož je také snižovaná nabídka vhodných uchazečů o pracovní místa IT vývojářů, což může mít negativní dopad na růst společnosti.

Obě země byly v předchozím roce 2021 zasáhnuty stále probíhající pandemií Covid-19. Současně jsou také geograficky velmi blízko válečného konfliktu na Ukrajině a existuje tak hrozba nebezpečí války vlivem potenciální invaze ruských vojsk. Oba státy jsou členy vojenské mezinárodní organizace NATO, což pravděpodobnost přímého válečného konfliktu snižuje.

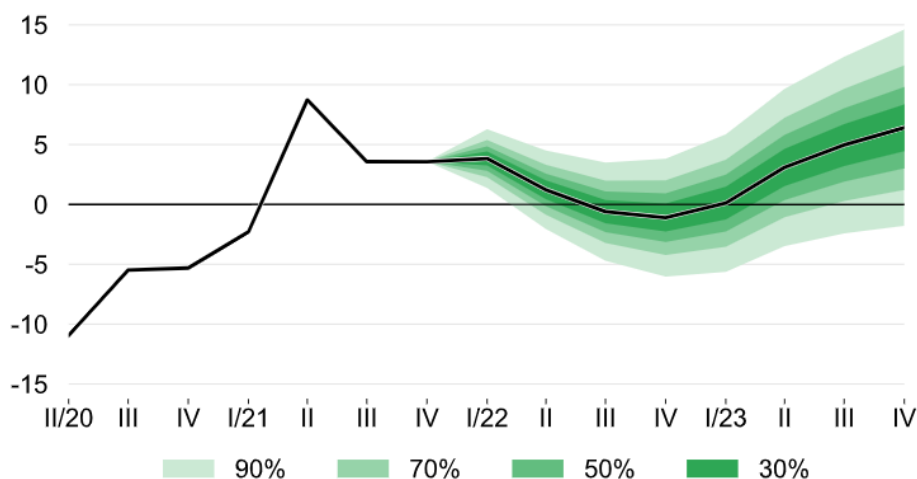
V probíhajícím roce 2022 se také obě země potýkají s velmi vysokou inflací okolo 15 %, což je pro společnost A hrozbou, nicméně dle prognózy České národní banky by koncem roku 2022 mělo již docházet k postupnému zvolnění a následnému snížení celkové inflace.

² Zákon č. 110/2019 Sb. – Zákon o zpracování osobních údajů

| Celková inflace ve 2. čtvrtletí 2022 a na horizontu měnové politiky (%) | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------------|-------------------|
| duben 2022 | květen 2022 | červen 2022 | 2. čtvrtletí 2023 | 3. čtvrtletí 2023 |
| 13,8 | 14,9 | 15,0 | 3,8 | 2,7 |

Obrázek 2 Prognóza celkové inflace od ČNB.³

Růst cen je možné zaznamenat u všech položek spotřebního koše, přičemž nejvíce vzrostly cen u pohonných hmot, ve stavebnictví, v energetickém průmyslu a v potravinářství. Česká národní banka na růst inflace reaguje zvyšováním základní úrokové sazby, které je začátkem května 2022 zvýšena již na 5,75 procenta. Cílem zvýšení úrokových sazeb je ochlazení ekonomiky a předpoklad, že bude tlumit další růst inflace. Společnosti A tak nevyhnutelně rostou fixní náklady, kdy největší položkou je prozatím růst zaměstnaneckých mezd, které společnost musí zvyšovat i právě v souvislosti s inflací. Tato situace je hrozbou, jelikož růst nákladů musí společnost promítat do zdražování svého produktu a poskytovaných služeb, což v krátkodobém horizontu může mít vliv na pokles poptávky. Předpoklad poklesu poptávky podporuje i odhad ČNB procentuální změny hrubého domácího produktu, která odhaduje ve druhé polovině roku 2022 mírný meziroční pokles. Začátkem roku 2023 by mohlo dojít k oživení ekonomiky. Interval spolehlivosti prognózy je zobrazen zeleně v grafu níže.



Obrázek 3 Prognóza HDP pro nadcházející období⁴.

³ ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Aktuální prognóza ČNB k 22.4.2022. In: Česká národní banka [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

⁴ ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Aktuální prognóza ČNB k 22.4.2022. In: Česká národní banka [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Příležitostí je, že v posledních letech v České republice i na Slovensku podniky zaměřené na služby poskytované v informačních technologiích prosperují a z hlediska budoucího vývoje se v tomto oboru v současnosti nepředpokládá opak.

Nyní však společnosti čelí hrozbě, kdy růst odvětví předstihuje významně domácí nabídku seniorních IT vývojářů, a tak jsou reakce na pracovní inzeráty významně nižší než v jiných odvětvích. Existuje několik důvodů, proč nabídka pozic v IT oboru několikanásobně převyšuje dostupnost vhodných uchazečů. Jedním z důvodů je nedostatečný počet absolventů vysokých škol vzhledem k velmi rychle rostoucí poptávce po IT pracovnících kvůli nevyhnutelné digitalizaci. Dalším důvodem může být poměrně náročná rekvalifikace nutná na IT pozice, nicméně není nemožná. Pokud daný jedinec má zájem o práci v IT oboru, tak rekvalifikační kurzy jsou nabízené mnoha společnostmi a může si vybírat i mnohdy z kurzů, které jsou z počátku zadarmo a účastníci za školné zaplatí až v momentě, kdy si najdou po absolvování kurzu práci v IT oboru. Odměna poskytovateli rekvalifikačního kurzu je poté vyplácena procentuálně ze mzdy rekvalifikovaného pracovníka.

Celková situace v odvětví informačních technologií vede k opravdu působivému růstu mezd, kdy seniorní IT vývojáři si mohou vydělat dvojnásobek až trojnásobek průměrné mzdy v České republice. V IT oboru ovšem nejsou výjimkou i ještě vyšší mzdy. Růst mzdových nákladů je jednoznačně pro společnosti A hrozbou, na kterou by měla být schopna flexibilně reagovat. Snížit mzdové náklady může společnost podařit tak, že bude přijímat do pracovního poměru i čerstvé absolventy vysokých škol, či méně kvalifikované absolventy rekvalifikačních IT kurzů bez předchozí praxe. Nevýhodou tohoto řešení je jejich časově náročnější zaškolení než u kandidátů s již posbíranými zkušenostmi z praxe. Současně v případě nedostatku zájemců o zaměstnání může podnik využít příležitosti spolupráce s freelancery, externími seniorními vývojáři. Podíl freelancerů na pracovním trhu neustále roste a jejich využití může společnosti pomoci ušetřit významné množství nákladů, které by jinak platila za kmenového zaměstnance. Nevýhodou může být vyšší hodinová mzda, ovšem na druhou stranu freelancera by společnost platila pouze za odvedenou práci.

3.2.1.3 Sociální faktory

Česká republika i Slovenská republika je v oboru informačních technologií v popředí a IT sektor zejména v České republice patří mezi nejdynamičtější v Evropě. Informační

technologie jsou v dnešní době naprosto nezbytné pro vzdálenou práci a jejich přijetí urychluje stále probíhající pandemii Covid-19, což je pro společnost A jednoznačně příležitostí. Aby byla zajištěna bezpečí na pracovišti, tak muselo dojít k přesunu co největšího množství operací na dálku, a to co nejrychleji. Některé firmy si uvědomovaly už před pandemií nutnost budoucí digitální transformace, a právě proto v řadě z nich došlo pouze k menším úpravám či zvýšenému úsilí v oblastech, na které se již v minulosti zaměřovali. To jim přineslo krátkodobou konkurenční výhodu.

3.2.1.4 Technologické faktory

Technické a technologické faktory mění život nejvíce lidem i organizacím. Neustále zrychlující se tempo rozvoje technologií je pro společnost A hrozbou a způsobuje, že musí neustále investovat do rozvoje svého CRM systému, aby si udržela dlouhodobě svoji konkurenceschopnost. Tento rozvoj souvisí se vyvíjením nových funkcionalit a zefektivnění způsobu práce s daným systémem, tak aby byl pro uživatele co nejvíce přívětivý a šetřil jim co nejvíce pracovního času. Investice do vývoje jsou současně i příležitostí, jelikož díky možnosti vyvinutí unikátního řešení může přinést významnou konkurenční výhodu.

3.2.1.5 Ekologické

Současným trendem dnešní doby je ochrana životního prostředí, na který je kladen čím dál větší důraz. Jde o zvučné téma, se které bude stále častěji rezonovat celou společností a je tak pro společnost příležitostí. Díky rychlosti technologických inovací a všemožným automatizacím může být ušetřeno významné množství zdrojů, času i dalších nákladů. Celou situaci podporují diskuse na úrovni Evropské unie o vazbách mezi životním prostředím a digitalizací, která se tématem systematicky zabývá, ale i v souvislosti s digitální a průmyslovou strategií pro celou Evropu. Nejde ale jen o nařízení EU. Příležitostí je také tlak zákazníků, kteří oceňují ekologickou šetrnost a zajímá je, zda se firmy o životní prostředí starají nebo ne. Čím dál více lidem není životní prostředí lhostejné a nakupují i spolupracují s takovými společnostmi, které usilují o učinění svého podnikání šetrnější k životnímu prostředí.

3.2.2 Porterův model 5 konkurenčních sil

Na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil rozeberu detailněji konkurenční výhody podniku a jeho strategické řízení.

3.2.2.1 Stávající konkurence v odvětví

Mezi dodavateli CRM systémů se nachází aktuálně několik významných „hráčů na trhu“.

- *Raynet s.r.o.* Nejviditelnější konkurence na českém i slovenském trhu, která vyvíjí svůj vlastní CRM, podobně jako společnost A. Na rozdíl od ní se Raynet nekoncentruje na úpravy na míru klientům, ale vyžaduje po svých klientech, aby se přizpůsobili vůči poskytovanému řešení. Omezenost customizace Raynetu a neochotu dodavatele systém přizpůsobovat na míru jedinečným clientským požadavkům je jednou z jeho slabých stránek. Co je ale pro společnost A hrozbou je skutečnost, že má Raynet velmi kvalitně zvládnutý marketingový mix a právě zde, by se mohla společnost A inspirovat.
- *Euro Softworks s. r. o.* Společnost implementuje VistosCRM, kdy se orientuje stejně tak jako vybraná společnost A na přizpůsobení CRM systému Vistos specifickým clientským požadavkům. Vyvíjí také své vlastní řešení. Z hlediska poskytovaných služeb se jedná o výraznou konkurenci, nicméně má jednu výraznou slabou stránku, kdy se jejich systém ve webovém rozhraní refreshuje v každém modulu systému, což je z uživatelského hlediska výrazným nedostatkem. Při setkání ve výběrovém řízení by tak tato skutečnost mohla být neprůstředným argumentem.
- *Algotech, a.s.* Nenabízí své vlastní řešení, ale je významným partnerem SugarCRM, na jehož implementaci se vybraná společnost A v minulosti také zaměřovala. Společnost A tak zná nedostatky tohoto systému a měla by dokázat proti němu věcně argumentovat.
- *eWay System s.r.o.* Nabízí velmi zajímavé vlastní řešení CRM systémů, které vyvinuli jako rozšíření aplikace Microsoft Outlook. Z jistého úhlu pohledu se jedná na první pohled o geniální řešení, vzhledem k množství obchodníků, kteří Microsoft Outlook používají při své každodenní práci pro komunikaci s klienty. Nevýhodou tohoto řešení je však následná nestabilita a velké zpomalení e-mailového klienta, který funguje ve stejném rozhraní jako CRM systém.

- *Solitea, a.s.* Nevyvíjí svůj vlastní CRM systém, ale specializuje se na implementace hned několika systémů současně. Jako partner implementuje externí systémy, ze kterých využívá jejich základ a na něm provádí další vývoj dle specifických požadavků svých klientů. Solitea usiluje o nabídku řešení pro firmy všech velikostí, kdy implementuje světově osvědčené systémy, jako Microsoft Dynamics 365, Salesforce, CRM Leonardo a další. Na druhou stranu široké portfolio nabízených produktů a vývoj prováděný na několika platformách je právě i jejich slabou stránkou, jelikož kvalita poskytovaných služeb a úroveň znalostí na všech nabízených platformách pravděpodobně nebude rovnocenná.
- *Mooza inspire s.r.o.* Pomáhá svým klientům růst na platformě Salesforce. Tím, že se koncentrují na implementace jednoho konkrétního systému, tak dokážou velmi dobře identifikovat, co je nejdůležitější pro jejich klienty k tomu, aby mohli růst. Současně mohou čerpat z výhod dobrého jména společnosti Salesforce, která investuje do marketingu na mezinárodní úrovni. Co je jejich hlavní silnou stránkou, tak jsou velmi podrobné znalosti a zkušenosti s implementacemi Salesforce CRM. Slabou stránkou je to, že je Salesforce CRM samo o sobě velmi drahé řešení, neb jsou měsíčně zpoplatněny jednotlivé moduly a addony systému v řádech několik tisíc českých korun za každého aktivního uživatele bez ohledu na nákladovost dalšího vývoje.
- *COMPEKON s.r.o.* Podobně jako společnost A se zaměřuje na vysokou míru otevřenosti a flexibility CRM systém. Silnou stránkou systému Bluejet je jednoduchost a přehlednost, kterou dokáže udržet i přes velké množství pokročilých funkcí. Slabou stránkou Bluejetu je, že je na dnešní dobu již mírně zastaralé.
- *Buldok Marketing s.r.o.* Společnost dodává oblíbený CRM systém Hubspot na českém i slovenském trhu. Na první zdání systém prezentuje tak, že je plně zadarmo. Jeho slabou stránkou je, že zdarma nabízí pouze základní funkcionality a jakmile začne mít klient specifické požadavky, tak se karta obrací a řešení začíná být velmi drahé z hlediska cen licencí za jednotlivé aktivní uživatele, bez ohledu na další vývoj na míru. Systém Hubspot je podobně jako Salesforce či SugarCRM implementován vybranými partnery.

Na trhu se pochopitelně nachází i množství dalších CRM systémů. Nicméně ty výše zmíněné vnímám jako na trhu nejvýraznější.

3.2.2.2 Potenciální nová konkurence

Vstup nové konkurence na trh je ztížen bariérami, kterými je čas a významné finanční náklady nutné na vývoj CRM systému. Vstup na tento trh vyžaduje několik let kontinuálního vývoje a dlouhodobé přípravy. Dnešní CRM systémy jsou v jádru produktu velmi podobné a odlišují se v maličkostech. Je tak důležité pro úspěch hned z počátku vyvinout inovativní řešení, které bude nejen konkurence schopné. V současném tržním prostředí jsou klíčové reference a uživatelské zkušenosti dalších podniků s daným CRM systémem. Každý nový hráč na trhu je znevýhodněn, jelikož musí vynaložit výrazné úsilí pro získání důvěry u potenciálních zákazníků. Reference a důvěra významných firem totiž mnohdy vypovídá sama za sebe.

3.2.2.3 Dodavatelé

Společnost A má dlouhodobé vztahy s několika dodavateli. Při výběru dodavatelů se společnost nejčastěji rozhoduje na základě ceny, očekávané kvality a spolehlivosti. V ojedinělých případech se společnost rozhoduje i pouze na základě vzbuzených emocí, jelikož nákupní rozhodnutí činí vždy přímo jednatel společnosti. Společnost v současnosti využívá dodavatele hardwaru, kancelářského nábytku, služeb v oblasti účetnictví, právních služeb, elektrické energie, plynu a kancelářských prostor. Všichni tito dodavatelé mohou ovlivňovat cenu i kvalitu dodávaných produktů a služeb, čímž mohou zvyšovat vstupní náklady celého podnikání, čímž i ovlivňovat výši zisku společnosti A. Silnou stránkou společnosti je existenční nezávislost na těchto dodavatelích, kdy dosavadní dodavatele mohou snadno nahradit, jelikož může vybírat z velkého množství konkurenčních nabídek.

3.2.2.4 Zákazníci

V roce 2021 dle Českého statistického úřadu používalo CRM systém v České republice 18,1 % podniků s 10 a více zaměstnanci. Konkrétně 16,9 % podniků CRM využívalo k zajišťování a shromažďování dat o zákaznících pro ostatní oddělení podniku a 11,5 % firem používalo CRM k analýze zákaznických dat.

| | Podniky používající ERP systém | Podniky používající CRM systém | | | Podniky používající SCM systém |
|---|--------------------------------|--------------------------------|--|---------------------------------|--------------------------------|
| | | celkem | k získání a dalšímu zpřístupnění informací o zákaznících | k analyzování dat o zákaznících | |
| Podniky celkem (10+) | 37,7 | 18,1 | 16,9 | 11,5 | 7,3 |
| Velikost podniku | | | | | |
| 10–49 zaměstnanců | 29,2 | 14,1 | 13,1 | 8,6 | 5,0 |
| 50–249 zaměstnanců | 63,7 | 28,7 | 26,7 | 18,3 | 12,2 |
| 250 a více zaměstnanců | 92,7 | 51,8 | 50,3 | 38,3 | 32,1 |
| Odvětví (ekonomická činnost) | | | | | |
| Zpracovatelský průmysl | 45,0 | 16,3 | 15,2 | 9,9 | 8,4 |
| Výroba a rozvod energie, plynu, tepla | 37,0 | 17,6 | 17,6 | 9,5 | 3,9 |
| Stavebnictví | 21,0 | 6,1 | 6,1 | 3,5 | 3,7 |
| Obchod a opravy motorových vozidel | 51,7 | 32,8 | 30,4 | 25,4 | 24,3 |
| Velkoobchod | 62,3 | 34,4 | 31,4 | 21,7 | 15,6 |
| Maloobchod | 29,4 | 14,7 | 13,9 | 11,8 | 4,0 |
| Doprava a skladování | 22,4 | 8,8 | 8,6 | 4,5 | 4,4 |
| Ubytování | 21,7 | 17,3 | 11,8 | 11,6 | 3,8 |
| Stravování a pohostinství | 14,5 | 3,9 | 3,2 | 3,1 | 3,0 |
| Činnosti cestovních agentur a kanceláří | 39,2 | 38,6 | 35,6 | 30,4 | 9,8 |
| Audiovizuální činnosti; vydavatelství | 53,6 | 46,9 | 43,7 | 32,7 | 13,2 |
| Telekomunikační činnosti | 55,6 | 49,1 | 46,3 | 36,0 | 14,6 |
| Činnosti v oblasti IT | 61,8 | 58,8 | 57,1 | 42,9 | 8,6 |
| Činnosti v oblasti nemovitostí | 32,9 | 13,1 | 12,5 | 7,2 | 2,7 |
| Profesní, vědecké a technické činnosti | 38,2 | 20,7 | 19,3 | 11,2 | 4,1 |
| Ostatní administrativní a podpůrné činnosti | 24,1 | 13,9 | 13,9 | 6,9 | 2,8 |

podíl na celkovém počtu podniků s 10 a více zaměstnanci v dané velikostní a odvětvové skupině (v %)

Obrázek 4 Používání vybraných informačních systémů v roce 2021⁵

3.2.2.5 Substituty

Při vývoji CRM aplikací se pokládají za hrozbu internetové aplikace pro správu zákazníků, které jsou v určitém rozsahu zadarmo. Cenově přívětivým konkurenčním řešením jsou známé aplikace Microsoft Office a Google Workspace, ve kterých řada menších firem začíná řídit obchod a do určité velikosti obchodního týmu či složitosti obchodních procesů mohou tyto aplikace postačovat. Nabízí totiž mnoho funkcí, které jsou vhodné ke správě vztahů se zákazníky, včetně sdílení a správy kontaktů, adresářů, řízení oprávnění, přístupů a dalších. Nicméně nenabízí funkce pro správu prodejních kanálů, sledování vývoje prodeje a také neposkytují možnosti automatizace.

Současně společnosti, které již implementovali v minulosti ERP systém, mají možnost v rámci tohoto komplexního systému využít CRM modul pro řízení

⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Používání vybraných informačních systémů v roce 2021. In: Český statistický úřad [online]. 11.01.2022 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142848198/06200521k07.pdf/509004fa-66d7-40aa-b84a-300cd435a9a4?version=1.1>

obchodních aktivit. Pro ERP systém se většinou rozhodují společnosti, které potřebují komplexní řešení, které pokryje více oddělení společnosti, včetně účetnictví, HR, nákupu, řízení obchodu a řadu dalších. Nicméně i tyto firmy se mnohdy rozhodují pro samostatný CRM systém mimo jejich stávající ERP systém, a to nejčastěji z důvodu, že přizpůsobení CRM modulu ERP systému je možné pouze omezeně, a navíc mnohdy může být i finančně velmi nákladné. Přizpůsobování obchodních procesů vůči omezenému CRM systému řada společností nepovažuje za optimální řešení, a tak raději implementuje samostatný CRM systém, který lze flexibilně přizpůsobit jejich individuálním obchodním procesům. Možnost plné integrace CRM systému a ERP systému možnost takového řešení podporuje. Integrace těchto dvou systémů podporuje hladkou interakci mezi všemi odděleními a je nutností pro konsolidaci dat.

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Ve vnitřním prostředí identifikují silné a slabé stránky, kterými organizace disponuje a vyhodnotím jejich důležitost a zranitelnost, což může pomoci v konkurenčním boji.

3.3.1 Lidské zdroje

Společnost A si potrpí nejen na spokojenosti svých zákazníků, ale i svých zaměstnanců. Jedna ze silných stránek této společnosti je organizování a zúčastňování se různých vzdělávacích programů. Pro pracovníky na vývojářských pozicích existují programy, které rozšiřují jejich vědomosti pro kvalitnější obsluhu zákazníka. Společnost chce své zaměstnance motivovat a zároveň budovat jejich loajalitu, a proto nabízí zaměstnanecké výhody, ale i další motivační programy. Všichni zaměstnanci dostávají benefity v podobě pěti týdnů dovolené, pracovní telefon, notebook i pro soukromé účely, mobilní tarif s neomezenými daty, příspěvek na dovolenou, příspěvek na stravování a další.

3.3.2 Výzkum a vývoj

Neustálý vývoj a investice do výzkumu jsou základním předpokladem pro úspěšnou firmu. Společnost A tyto předpoklady bezpochyby splňuje. Této příležitosti si je společnost vědoma, a proto vynakládá spoustu úsilí a financí právě do vývoje

a zdokonalování svého produktu i poskytovaných služeb, aby si udržela svou konkurenční schopnost i v dalších letech.

3.3.3 Marketing

Společnost A vyvíjí snahu, aby byla vnímána jako dodavatel se zodpovědným přístupem. Zakládá si na kvalitě dodávaných produktů i poskytovaných služeb. Má propracovaný zákaznický servis a garantuje dostupnost dodávaného CRM systému. Díky velmi dobrým dodavatelsko-odběratelským vztahům a velké míře spokojenosti svých klientů se společnost se ztrátou zákazníků v současnosti nepotýká. Usiluje ovšem o růst a chce získávat nové klienty. Právě proto se musí intenzivně věnovat marketingovému mixu. Výše investic do marketingu by měla zohledňovat současné maximální výrobní kapacity, tak aby společnost zvládala poptávku pokrýt. Omezené množství volných výrobních kapacit je v současnosti slabou stránkou společnosti A.

3.3.3.1 Marketingový mix 4P

Společnost pro prezentaci svého produktu a poskytovaných služeb využívá webové stránky, kde se dotýká všech částí marketingového mixu. Aby webové stránky mohly poskytovat hodnotu ve všech čtyřech oblastech, tak musí být tyto faktory brány v úvahu již ve fázi jejich vývoje, což společnost nepodcenila.

- **Product** – společnost prezentuje na webových stránkách svůj produkt i poskytované služby, čímž se usiluje o přesvědčení potenciálních zákazníků k vyplnění poptávkového kontaktního formuláře nebo odeslání žádosti o zkušební verzi CRM systému na 30 dní zdarma. Tato prezentace zahrnuje aspekty produktu a služeb jako je design produktu, funkce produktu, výhody poskytovaného řešení a jeho jedinečnost, záruky, servis a další poprodejní služby. Některé podstránky webových stránek představují přímo produkt nebo poskytované služby, jiné jsou čistě informační.
- **Prize** – společnost poskytuje licenci na uživatele CRM systému za jednotnou cenu 490,- Kč za 1 měsíc používání bez DPH. Cena licence za užívání systému se hradí zpětně za proběhlý měsíc. Platí se pouze za uživatele, kteří se do systému v průběhu měsíce alespoň jednou přihlásili. Pokud se uživatel v proběhlém měsíci do systému nepřihlásil, tak mu poplatek za licenci není fakturován. Poskytované služby společnost zpoplatňuje vždy dle jejich rozsahu s cenou 1300,- Kč bez DPH

za hodinu. Pokud je zakázka většího rozsahu, tak je společnost připravena vyjednávat a dokáže nabídnout cenu nižší. To je možné díky úsporám z rozsahu projektu.

- **Place** – společnost prodává svůj produkt i poskytované služby na webových stránkách, což je jednoznačně silnou stránkou společnosti, jelikož není geograficky omezená pouze na jednu lokalitu a může v budoucnu poměrně snadno rozšířit působení i na další trhy. Při dodávání produktů a služeb využívá společnost přímé distribuční cesty, kdy je jako dodavatel přímo v kontaktu se svými zákazníky. Zprostředkovatelů pro distribuci v současnosti společnost nevyužívá, ani v minulosti nevyužívala. Používání produktu CRM systému je možné plně v cloudu, nicméně společnost umožňuje provoz i na serverech klienta. Provoz CRM systému na serverech klienta společnost A umožňuje jako dodavatel pouze při větších implementacích, jelikož aby byl provoz na serverech klienta možný, tak musí klientovi poskytnout kompletní zdrojové kódy od CRM systému. Proto tuto formu implementace vždy společnost pečlivě zvažuje s ohledem na důvěryhodnost klienta, rozsah zakázky a její celkovou ziskovost.
- **Promotion** – společnost bývá svými klienty často doporučována a využívá ústního šíření reklamy, což je její významnou silnou stránkou. Tato forma marketingu společnosti dlouhá léta postačovala a získávala dostatek poptávky, kterou tak akorát zvládala uspokojovat. S větším množstvím zaměstnanců se již společnost dostává do situací, kdy je nabídka vyšší než poptávka a má tak nevyužité kapacity svých vývojářů. Proto se musí více věnovat propagaci svého produktu a poskytovaných služeb, čemuž se společnost v minulosti příliš nevěnovala. Jako propagační nástroj nyní společnost používá pouze své webové stránky, což je velmi důležité, jelikož nejčastěji reklamní kampaně odkazují potenciální klienty pro získání více informací právě na webové stránky. Webové stránky nyní společnost používá pro vytváření povědomí, získávání potenciálních klientů a poskytování informací. Společnost nyní nebuduje komunitu stávajících zákazníků, což je její slabou stránkou.

3.3.4 Komunikační mix

Analýzu komunikačního mixu jsem vypracoval na základě rozhovoru s jednatelem společnosti A.

- **Reklama** – společnost v současnosti využívá pouze reklamy ve formě ústního doporučení od svých zákazníků, jiné formy reklamy nevyužívá. V minulosti do internetové reklamy investovali pár desítek tisíc Kč, nicméně této problematice nerozuměli, a tak nedokázali ani doměřit přínos investice. Jde jednoznačně o slabou stránkou, na které by bylo vhodné v nadcházejících obdobích zapracovat.
- **Podpora prodeje** – je nabízeno vyzkoušení CRM systému na 30 dní zdarma, který má potenciálního zákazníka přesvědčit o jeho kvalitách.
- **Sponzoring** – společnost nyní nikoho nesponzoruje. V minulosti byla pouze partnerem několika jednotek veřejných akcí, jako plesy nebo brněnské Budoshow, kterou opakovaně sponzorovala. Účelem této akce je představení bojových umění široké veřejnosti.
- **Osobní prodej** – jde nástroj propagace, který společnost vnímá jako nejefektivnější. Svůj produkt a nabízené služby mohou prezentovat osobně a přesvědčit tak zákazníka o svých znalostech, schopnostech a celkových kvalitách. Schopnost přizpůsobit se individualitě každého zákazníka je rozhodně silnou stránkou společnosti A.
- **Přímý marketing** – společnost přímo oslovuje i v minulosti oslovovala vybrané segmenty zákazníků skrze přímou e-mailovou komunikaci a telemarketing.
- **Veletrhy a výstavy** – této formy komunikace společnost v minulosti prozatím nevyužívala.
- **Public relations** – pro budování dobrých vztahů s veřejností společnost využívá svého blogu, kde pravidelně publikuje aktuality ze společnosti, novinky v CRM systému a tematické články korespondující s oborem podnikání.

3.3.5 McKinseyho model 7S

Na základě tohoto modelu posoudím soulad 7 následujících elementů.

3.3.5.1 Strategie

Společnost chce být zodpovědnou firmou, a to pro ně znamená „hrát čistou a férovou hru“. Nároky, které kladou na sebe, tak kladou i na své obchodní partnery. Strategie společnosti v posledních letech prošla výraznou změnou. K této strategii nebyl vytvořen žádný oficiální strategický plán či dokumentace, jedná se pouze o cestu, kterou se společnost rozhodla vydat. Původně se společnost zaměřovala na implementaci CRM systému od společností Microsoft a SugarCRM, které svým klientům implementovala a prováděla na těchto platformách úpravy na míru. Toto řešení postupem času přestávalo společnosti vyhovovat, jelikož neměla žádnou kontrolu nad cenovou politikou systémových licencí, což přivádělo společnost do mnohdy obtížných situací, kdy při jednání s klienty musela vysvětlovat zdražování poskytování systému bez možnosti vyhovění zákazníkovi či kompromisu, který by byl přijatelný pro obě strany.

Proto se rozhodli investovat do vývoje vlastního CRM systému, kde společnost již nebude nadále omezována diktováním ceny licencí, kterou by museli jinak automaticky akceptovat. Vývoj vlastního řešení je ovšem provázen i kompletně vlastními náklady na marketing. V současnosti společnost nemá příliš zkušeností v oblasti marketingu, což je její slabou stránkou. Právě proto potřebuje identifikovat a doporučit takové marketingové aktivity, jejichž přínos bude měřitelný a pomůže společnosti k získání nových zákazníků.

3.3.5.2 Struktura

Společnost je malé velikosti, kdy má v současnosti 16 kmenových zaměstnanců. V čele společnosti je jednatel společnosti, který zastává hned několik rolí najednou. Jeho současná nenahraditelnost je jednoznačně slabá stránka společnosti, jelikož společnost je maximálně závislá na jeho osobě. Další významnou rolí je projektový manažer, který je ve společnosti zastoupen celkem 2x, a to pro klientský vývoj na míru a interní vývoj systému. Dále ve společnosti již působí jen jednotliví vývojáři. Ve společnosti v současnosti chybí obchodní a marketingový ředitel i obchodníci, což je slabá stránka společnosti. Pro společnost by bylo ideální, aby se této slabé stránky

zbavila a našla vhodného kandidáta, který se bude zabývat nejen marketingem, ale i obchodem na plný úvazek.

3.3.5.3 Schopnost lidí

Společnost požaduje od zaměstnanců na pozici vývojáře středoškolské či vysokoškolské vzdělání technického směru. Současně jsou také nutné znalosti programování v PHP i JS a zkušenosti s tvorbou webových aplikací. Ve společnosti se podporuje otevřená komunikace, kterou je ovlivněna důvěrou a respektem mezi zaměstnanci, kteří se navzájem motivují, sdílení svoje vědomosti a neustále rozvíjejí svůj osobní i profesní potenciál.

3.3.5.4 Spolupracovníci

Společnost dlouhodobě udržuje diverzifikované portfolio dodavatelů. Všechny smlouvy na dodávky uzavírá na základě osobních preferencí, zejména subjektivního názoru jednatele společnosti, který se ovšem snaží o objektivní obchodní rozhodování. Vztahy s obchodními partnery zakládají na transparentnosti ve vyjednávání.

3.3.5.5 Styl vedení

Společnost kombinuje demokratický a participativní způsob řízení, kdy jednatel společnosti i projektoví manažeři mají hlavní slovo při rozhodování, nicméně podporují týmovou spolupráci a celkovou dobrou atmosféru na pracovišti. Všichni podřízení mají vlastní odpovědnost za kvalitu své odváděné práce, přičemž jsou motivováni k co nejvyšší kvalitě nejen častými pochvalami, ale i věcnými a finančními odměnami. Spokojenost a zájmy všech zaměstnanců jsou pro společnost velmi důležité, a proto si jejich spokojenost ověřuje ročním anonymním dotazníkovým šetřením.

3.3.5.6 Systém řízení

Společnost má pro své řízení vyvinuté své vlastní systémy, které slouží pro navrhování, projektování, vývoj, dodávání, prodej i servis dodávaných technologií i služeb.

3.3.5.7 Sdílené hodnoty

Ve společnosti není stanovený žádný formální dresscode. Nicméně společnost klade důraz na příjemné vystupování, protože se projektoví manažeři i vývojáři dostávají

do přímého kontaktu se zákazníkem. Zaměstnanci spolu tráví velmi mnoho času, a proto společnost organizuje i teambuildingy, jejichž účel je primárně utužování vztahů mezi zaměstnanci.

3.4 SWOT analýza

Jako základ pro vytvoření optimální strategie využiji strategickou analýzu SWOT, kterou přehledně poukážu na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti A. Ve strategické analýze budu vycházet z předešlých analýz vnitřního a vnějšího prostředí.

Tabulka 1 SWOT analýza

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • S1: Flexibilita a individuální přístup • S2: Stabilita podniku • S3: Profesionalita • S4: Odbornost vedoucích pracovníků • S5: Významné reference • S6: Know-how • S7: Zkušební verze CRM systému • S8: Responzivita CRM systému | <ul style="list-style-type: none"> • W1: Slabší pozice ve veřejných zakázkách • W2: Omezené výrobní kapacity • W3: Absence marketingového a obchodního ředitele • W4: Nevyužívání reklamy • W5: Závislost na jednatele • W6: Nízké povědomí nového CRM systému • W7: Nebudování komunity |
| PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
| <ul style="list-style-type: none"> • O1: Zahraniční trhy • O2: Výzkum a vývoj • O3: Covid-19 • O4: Prosperita IT firem v ČR i SR • O5: Spolupráce s freelancery • O6: IT kurzy a školení • O7: Společenský tlak na ekologii | <ul style="list-style-type: none"> • T1: Politická situace • T2: Inflace • T3: Covid-19 • T4: Rychlý vývoj IT • T5: Růst mezd v IT oboru • T6: Nepoměr na IT pracovním trhu • T7: Změna legislativy |

3.4.1 Silné stránky

- *S1: Flexibilita a individuální přístup.* Společnost je schopna svoje řešení přizpůsobit na míru, přesně podle potřeb klienta. Nabízí řešení pro všechny firmy, které se nechtějí přizpůsobovat vůči „krabicovým“ a omezeným řešením, ale chtějí úpravy a vývoj na míru tak, aby bylo CRM v symbióze s jejich zavedenými funkčními obchodními procesy.
- *S2: Stabilita podniku.* Společnost existuje již od roku 2009 a je tak na trhu již 14. rokem, kdy po celou dobu existence vykazuje finanční i ekonomickou stabilitu.
- *S3: Profesionalita.* Společnost si zakládá na kvalitě dodávaných produktů a služeb. Ve všech svých profesních vztazích vyvíjí maximální úsilí o transparentnost a objektivní přístup.
- *S4: Odbornost vedoucích pracovníků.* Jednatel společnosti i oba projektoví manažeři své práci rozumí opravdu dobře a jejich zkušenosti jsou prověřené praxí. Současně také mají odpovídající vzdělání, i proto jsou schopni svým klientům účinně poradit.
- *S5: Významné reference.* Společnost disponuje významnými referencemi od známých firem. Bývá také svými klienty často i přímo doporučována. Touto cestou se společnosti podařilo získat významné množství klientů, pro které jsou dodnes spolehlivým dodavatelem.
- *S6: Know-how.* Jako dodavatel společnost pomáhá vytvářet ucelený úspěšný koncept řízení vztahů se zákazníky a následně k tomu implementovat vhodně navržené CRM řešení.
- *S7: Zkušební verze CRM systému.* Společnost nyní umožňuje prostřednictvím webového formuláře požádat o zkušební verzi CRM systému na 30 dní zdarma.
- *S8: Responzivita CRM systému.* Responzivita CRM systému není automaticky u každého konkurenčního řešení, kdy právě společnost A má svůj nabízený CRM systém plně responzivní na nejčastěji používaná zařízení (desktohy, mobilní telefony a tablety).

Tabulka 2 Silné stránky (S)

| Siné stránky | Váha | Hodnocení 1-5 | Vážené skóre |
|---|-------|---------------|--------------|
| S1: Flexibilita a individuální přístup | 0,15 | 5 | 0,75 |
| S2: Stabilita podniku | 0,125 | 5 | 0,625 |
| S3: Profesionalita | 0,125 | 4 | 0,5 |
| S4: Odbornost vedoucích pracovníků | 0,125 | 5 | 0,625 |
| S5: Významné reference | 0,15 | 5 | 0,75 |
| S6: Know-how | 0,125 | 4 | 0,5 |
| S7: Zkušební verze CRM systému | 0,1 | 3 | 0,3 |
| S8: Responzivita CRM systému | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Celkem | 1 | | 4,35 |

Dle analýzy silných stránek společnosti a výsledků z tabulky jsou nejvýznamnější silné stránky podniku s váženým skóre 0,75 významné reference a flexibilita nabízeného CRM řešení provázená ochotou o individuální přístup ke každému zákazníkovi.

3.4.2 Slabé stránky

- *W1: Slabší pozice ve veřejných zakázkách.* Společnost se svojí velikostí řadí do kategorie malých podniků. Jako malý podnik může mít společnost slabší pozici ve veřejných zakázkách.
- *W2: Omezené výrobní kapacity.* Tuto situaci je potřeba zohlednit v celkovém obchodním i marketingovém úsilí a investicím. Společnost musí získávat nové klienty rovnoměrně v čase, aby se zvládla vůči poptávce kapacitně přizpůsobit.
- *W3: Absence marketingového a obchodního ředitele.* Ve společnosti nyní chybí marketingový i obchodní ředitel. Obě tyto role nyní zastává jednatel společnosti a není tak těmto oblastem věnovaná dostatečná pozornost. Společnost by měla nalézt vhodného kandidáta, který se bude zabývat těmito oblastmi.
- *W4: Nevyužívání reklamy.* Společnost v současnosti reklamu nevyužívá. V minulosti reklamu zkoušeli, nicméně kvůli nedostatku času i chybějícím znalostem nedokázali vyhodnotit její přínos, a i proto s reklamou přestali.

- *W5: Závislost na jednateři.* Jednatel společnosti je nyní nezastupitelný, jelikož zastává hned několik klíčových rolí najednou. Konkrétně roli výkonného ředitele, obchodního ředitele, marketingového ředitele, produktového manažera a konzultanta při realizaci zakázek. Pokud by z jakýchkoliv důvodů nemohl být pracovně aktivní, tak by to mělo významný dopad na celý podnik.
- *W6: Nízké povědomí nového CRM systému.* Vývoj vlastního řešení je prováděn kompletně vlastními náklady na marketing. V minulosti společnost čerpala z výhod dobrého jména vybudovaných značek implementovaných řešení od společnosti Microsoft a SugarCRM. Dokud nebude vybudováno povědomí nového produktu, tak se společnost může potýkat s nedůvěrou potenciálních zákazníků.
- *W7: Nebudování komunity.* Společnost nyní nebuduje komunitu svých zákazníků.

Tabulka 3 Slabé stránky (W)

| Slabé stránky | Váha | Hodnocení 1-5 | Vážené skóre |
|---|------|---------------|--------------|
| W1: Slabší pozice ve veřejných zakázkách | 0,05 | -3 | -0,15 |
| W2: Omezené výrobní kapacity | 0,15 | -2 | -0,3 |
| W3: Absence marketingového a obchodního ředitele | 0,2 | -5 | -1 |
| W4: Nevyužívání reklamy | 0,2 | -5 | -1 |
| W5: Závislost na jednateři | 0,2 | -4 | -0,8 |
| W6: Nízké povědomí nového řešení | 0,1 | -4 | -0,4 |
| W7: Nebudování komunity | 0,1 | -3 | -0,3 |
| Celkem | 1 | | -3,95 |

Dle analýzy slabých stránek společnosti a výsledků z tabulky je nejvýznamnější slabou stránkou podniku s váženým skóre -1 absence marketingového a obchodního ředitele společně se současným nevyužíváním reklamy. Další významnou slabou stránkou podniku je jeho závislost na jednateři s váženým skóre -0,8.

3.4.3 Příležitosti

- *O1: Zahraniční trhy.* Společnost nyní svou činnost koncentruje pouze na 2 trhy. Potenciální klienty má ovšem i na dalších trzích, tedy s budoucím růstem společnosti může být expanze na další zahraniční trhy logickým krokem.
- *O2: Výzkum a vývoj.* Investice do výzkumu a vývoje přináší možnost vyvinutí unikátního řešení, které přinese významnou konkurenční výhodu.
- *O3: Covid-19.* Probíhající pandemie urychlila adopci informačních technologií, jelikož jsou naprosto nezbytné pro vzdálenou práci.
- *O4: Prosperita IT firem v ČR i SR.* V posledních letech v České republice i na Slovensku podniky zaměřené na služby poskytované v informačních technologiích prosperují.
- *O5: Spolupráce s freelancery.* Podnik má možnost v případě nedostatku nových zájemců o zaměstnání najímat na určité projekty freelancery, externí seniorní vývojáře. Podíl freelancerů na pracovním trhu neustále roste a jejich občasné využití může být pro společnost přínosné.
- *O6: IT kurzy a školení.* Mohou být pro společnost zdrojem nových potenciálních zaměstnanců.
- *O7: Společenský tlak na ekologii.* Jde o čím dál větší téma, které bude ve společnosti rezonovat čím dál častěji. Díky rychlosti technologických inovací a všemožným automatizacím může být ušetřeno významné množství omezených zdrojů. Společnost bude čím dál více usilovat o učinění svého podnikání šetrnějšího k životnímu prostředí.

Tabulka 4 Příležitosti (O)

| Příležitosti | Váha | Hodnocení 1-5 | Vážené skóre |
|--|------|---------------|--------------|
| O1: Zahraniční trhy | 0,05 | 2 | 0,1 |
| O2: Výzkum a vývoj | 0,25 | 5 | 1,25 |
| O3: Covid-19 | 0,1 | 3 | 0,3 |
| O4: Prosperita IT firem v ČR i SR | 0,1 | 5 | 0,5 |
| O5: Spolupráce s freelancery | 0,15 | 3 | 0,45 |
| O6: IT kurzy a školení | 0,15 | 3 | 0,45 |
| O7: Společenský tlak na ekologii | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Celkem | 1 | | 3,85 |

Dle analýzy příležitostí společnosti a výsledků z tabulky je nejvýznamnější oblast výzkumu a vývoje s váženým skórem 1,25. Druhou nejvýznamnější příležitostí je společenský tlak na ekologii s váženým skórem 0,8.

3.4.4 Hrozby

- *T1: Politická situace.* Společnost podniká v České a Slovenské republice, kdy obě země jsou členy Evropské unie i NATO. Je tu riziko rozšíření válečného konfliktu z Ukrajiny, konkrétně invaze ruských vojsk.
- *T2: Inflace.* ČR i SR se potýkají s velmi vysokou inflací nad 10 %. Společnosti tak rostou fixní náklady a musí je promítat i do zdražování svého produktu a poskytovaných služeb.
- *T3: Covid-19.* Česká republika i Slovensko byly v roce 2021 zasáhnuty stále probíhající pandemií Covid-19, což s sebou přináší šetření firem a odkládání životně nedůležitých investic.
- *T4: Rychlý vývoj IT.* Neustále zrychlující se tempo rozvoje technologií způsobuje, že dodavatelé musí vyvíjet nová a efektivnější a modernější řešení, aby udrželi svoji konkurenceschopnost na trhu.
- *T5: Růst mezd v IT oboru.* Zaměstnanci mohou požadovat dorovnávání mezd vůči vysoké inflaci. Současně roste jejich pozice na trhu, kdy kvůli nedostatku seniorních zaměstnanců mohou vyvíjet tlak na nárůst jejich mezd.

- *T6: Nepoměr na IT pracovním trhu.* Nabídka pracovních pozic v IT významně převyšuje poptávku, tedy množství vhodných kandidátů. Jde o hrozbu, kterou by společnost neměla podceňovat. Tuto hrozbou by mohlo částečně eliminovat najímání externích seniorních vývojářů, kteří pracují na volné noze.
- *T7: Změna legislativy.* Zejména změny v oblasti ochrany osobních údajů tzv. GDPR mohou mít přímý vliv na stávající nabízené CRM řešení, jelikož CRM systém je jedním z nástrojů, kde musí být požadavky GDPR implementované, aby řízení zákaznických dat bylo v jejím souladu.

Tabulka 5 Hrozby (T)

| Hrozby | Váha | Hodnocení 1-5 | Vážené skóre |
|---|------|---------------|--------------|
| T1: Politická situace | 0,2 | -5 | -1 |
| T2: Inflace | 0,15 | -4 | -0,6 |
| T3: Covid-19 | 0,15 | -3 | -0,45 |
| T4: Rychlý vývoj IT | 0,15 | -3 | -0,45 |
| T5: Růst mezd v IT oboru | 0,15 | -4 | -0,6 |
| T6: Nepoměr na IT pracovním trhu | 0,15 | -5 | -0,75 |
| T7: Změna legislativy | 0,05 | -3 | -0,15 |
| Celkem | 1 | | -4 |

Dle analýzy hrozeb společnosti a výsledků z tabulky je nejvýznamnější hrozbou s váženým skórem -1 aktuální politická situace a s váženým skórem -0,75 nepoměr na IT pracovním trhu. Dalšími významnými hrozbami s hodnotou váženého skóre -0,6 je růst mezd v IT oboru a celkové inflace.

3.4.5 Výsledná bilance a hodnocení

| | |
|----------------------|------------------------|
| Interní (S+W) | $4,35 + (-3,95) = 0,4$ |
| Externí (O+T) | $3,85 + (-4) = -0,15$ |
| Celkem | 0,25 |

Hodnota 0,25, která vyšla v numerické SWOT analýze není příznivá a je velmi blízko 0. Společnost by tak měla zapracovat na zlepšení, kdy je zřejmé, že nejvyššího zlepšení dosáhne právě v interní části. Je totiž důležité zapracovat především faktorech, které může podnik přímo sám ovlivnit.

Dle analýzy slabých stránek společnosti by bylo nejvhodnější se zaměřit na nejvýznamnější slabé stránky, a to absence marketingového a obchodního ředitele společně se současným nevyužíváním žádné reklamy.

Je také důležité sledovat a reagovat na hrozbu nepoměru na pracovním IT trhu, celkový růst mezd v tomto oboru a vývoj aktuální politické situace.

4 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Kvantitativní výzkum jsem provedl formou dotazníkového šetření. Dotazník se zabývá výběrem potenciálního dodavatele CRM systému, položené otázky vychází z předcházející analytické části vnějšího i vnitřního okolí vybrané podniku a z hloubkového rozhovoru s jednatelem společnosti. Díky tomuto výzkumu je možné získat konkrétní postoje společností, které se v minulosti rozhodovali pro implementaci CRM systému.

Dotazníkové šetření bylo zacíleno na jednatele společnosti, obchodní ředitele, provozní ředitele či další vysoce postavené manažery, kteří se v minulosti zabývali výběrem vhodného IT dodavatele CRM systému ve společnosti, kde pracují. Současně dotazník nebyl přímo zasílán společností, které jsou současnými zákazníky podniku A, aby byly výsledky dotazníku co nejvíce vypovídající a nebyly zkresleny.

Dotazník jsem vytvořil na platformě Google Forms. Pro sběr dat a doručení vytvořeného dotazníku jsem využil následujících online distribučních cest:

- sdílení na svém osobním profilu na sociální síti LinkedIn, kde mám několik stovek relevantních propojení,
- propagace zveřejněného příspěvku na síti LinkedIn a jeho zobrazování požadované cílové skupině,
- sdílení v relevantních skupinách na sociální síti LinkedIn,
- přímé oslovení skrze e-mailovou komunikaci.

S ohledem na fakt, že lidé na těchto pozicích nemají příliš volného času se věnovat extrémně rozsáhlému výzkumu, byl zvolen rozumný rozsah dotazníku pro co nejvyšší možný konverzní poměr vyplnění dotazníku. V dotazníku pokládám respondentům celkem 16 otázek, přičemž zodpovězení každé otázky jsem určil jako povinné pro odeslání formuláře. Počet odeslaných dotazníků se mi podařilo získat celkem 155, přičemž počet odpovědí každé otázky se shoduje s počtem oslovených respondentů, kteří dotazník vyplnili. V tabulkách jsou dále vždy uvedeny absolutní a relativní četnosti odpovědí. Celý dotazník je k nalezení v přílohách diplomové práce.

4.1 Analýza dat – dotazníkové šetření

Otázka č. 1: Kolik uživatelů mělo v první fázi po implementaci CRM systém používat?

Jde o typ uzavřené otázky, kterou jsem položil z důvodu, abych znal informaci na jak velkých implementacích se dotázaní respondenti podíleli. Znalost počtu pro kolik uživatelů byl CRM systém implementován vypovídá i o velikosti společnosti, za kterou je dotazník vyplňován. O implementaci CRM systému podniky totiž nejčastěji uvažují až v momentě, kdy se řízením obchodu ve společnosti zabývá více lidí a je potřeba tomuto řízení dát řád a systémovost, aby nedocházelo k internímu komunikačnímu šumu nebo hůře ke ztrátě informací o stávajících či potenciálních zákaznících.

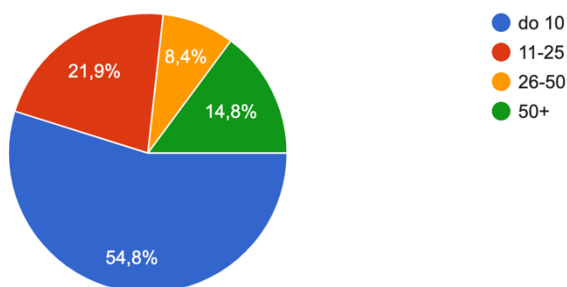
Z poskytnutých informací od společnosti A je 10 uživatelů hranicí, kdy jde poté o větší, a tedy i zajímavější zakázky. Ze 155 respondentů, kteří na dotazník vyplnili, vyhledávalo dodavatele CRM systému 54,8 % z dotázaných pro maximálně 10 uživatelů a 45,2 % respondentů pro více než 10 uživatelů.

Tabulka 6 Počty uživatelů v první fázi po implementaci CRM

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| Do 10 uživatelů | 85 | 54,8 % |
| 11-25 uživatelů | 34 | 21,9 % |
| 25-50 uživatelů | 13 | 8,4 % |
| 50+ uživatelů | 23 | 14,8 % |

Kolik uživatelů mělo v první fázi po implementaci CRM systém používat?

155 odpovědí



Obrázek 5 Počty uživatelů v první fázi po implementaci CRM. (Zdroj: docs.google.com/forms)

Otázka č. 2: Kde jste vyhledávali potenciální CRM dodavatele?

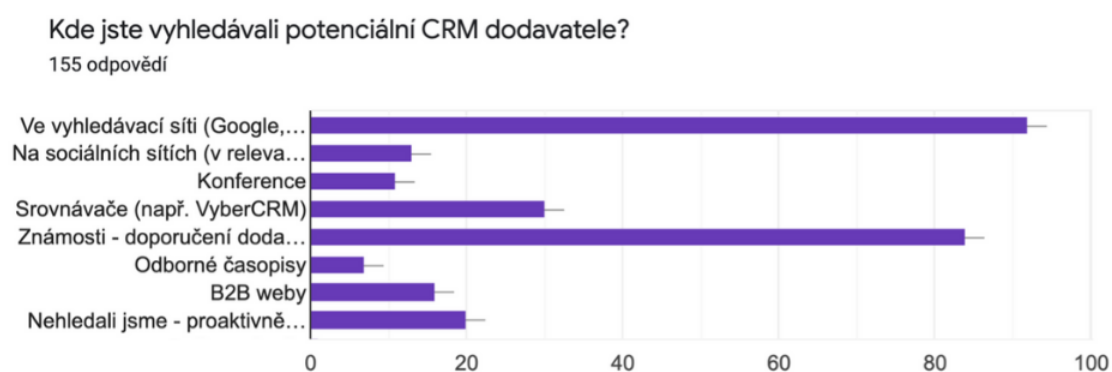
Tato otázka je polootevřená, jelikož umožňuje výběr z několika variant odpovědi a současně také umožňuje i volnou tvorbu odpovědi. Varianty byly zobrazovány v náhodném pořadí. Tato otázka je důležitá pro zpřesnění koncentrace vlastních návrhů na oblast, která pomůže společnosti A přinést co největší množství nových zákazníků. Společnost A je malý podnik, který disponuje omezeným časem na realizaci marketingové a obchodní strategie, tak se potřebuje koncentrovat na oblasti, u kterých bude největší pravděpodobnost, že bude mít reálný přínos a v budoucnu přinese nové leady, tedy potenciální zákazníky.

Každý respondent měl také možnost doplnit sám variantu, kde potenciálního CRM dodavatele vyhledávali. Doplnující varianta nebyla textově omezená a počítala se jako 1 odpověď. V otevřené odpovědi se respondenti několikrát opakovali, proto jsem odpovědi v tabulce sjednotil. Odpovědi z otevřených otázek jsou v tabulce zvýrazněny kurzívou. Celkem respondenti zanechali 296 odpovědí na polootevřenou otázku. Dle výsledků dotazníku více než 50 % firem vyhledává potenciálního CRM dodavatele na internetu ve vyhledávací síti a také se dotazuje na doporučení IT dodavatele svých známostí. Více než 10 % firem vyhledávalo CRM dodavatele skrze srovnávače, na B2B webech nebo byli proaktivně osloveni přímo dodavatelem CRM systému. Téměř 10 % dotázaných firem také zvolilo vyhledávání dodavatele na sociálních sítích. Společnosti A bych tedy doporučoval se na všechny tyto kanály zaměřovat.

Tabulka 7 Kanály pro vyhledávání dodavatele CRM systému

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--|-------------------|-------------------|
| Ve vyhledávací síti (Google, Bing, Seznam) | 92 | 59,4 % |
| Na sociálních sítích (v relevantních skupinách, příp. ve vyhledávání pod #hashtagy) | 13 | 8,4 % |
| Konference | 11 | 7,1 % |
| Srovnávače (např. VyberCRM) | 31 | 20 % |
| Známosti – doporučení dodavatele | 84 | 54,2 % |
| Odborné časopisy | 8 | 5,2 % |

| | | |
|---|----|--------|
| B2B weby | 16 | 10,3 % |
| Nehledali jsme – proaktivně nás oslovil dodavatel | 21 | 13,5 % |
| <i>Uspořádali jsme výběrové řízení</i> | 4 | 2,5 % |
| <i>Zkušenosti nových zaměstnanců z předchozích zaměstnání</i> | 5 | 3,2 % |
| <i>Historická spolupráce – poptali jsme znovu na základě předchozí dobré zkušenosti</i> | 11 | 7,1 % |



Obrázek 6 Způsoby vyhledávání potenciálního CRM dodavatele. (Zdroj: docs.google.com/forms)

Otázka č. 3: Jaká kritéria považujete při výběru dodavatele za nejdůležitější?

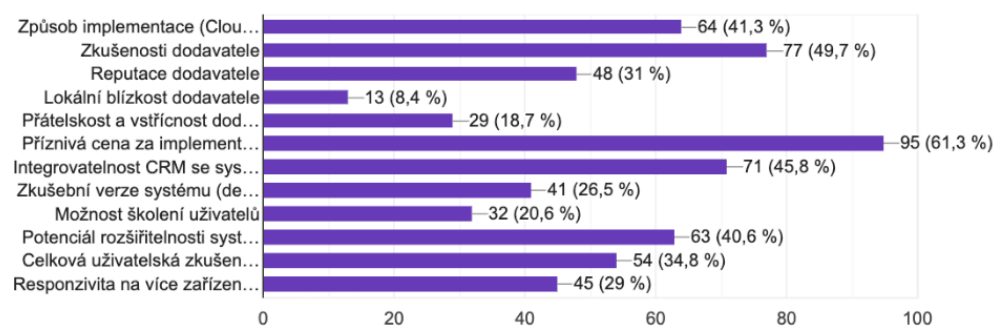
Pro následné vlastní návrhy marketingové strategie je účelné zjistit, jaká kritéria považuje cílová skupina za nejdůležitější při výběru potenciálního dodavatele CRM systému. Tato otázka je polootevřená, jelikož umožňuje výběr z několika variant odpovědí a současně také umožňuje i volnou tvorbu odpovědi. Každý respondent mohl v otázce zvolit maximálně 5 odpovědí včetně volné odpovědi, kterou ovšem žádný respondent v této otázce nevyužil. Varianty byly zobrazovány v náhodném pořadí. Nejvýznamnějším kritériem, které označilo 61,3 % respondentů, je příznivá cena za implementaci i následný provoz. Mezi další významná kritéria, která označilo více než 40 % respondentů jsou zkušenosti dodavatele, integrovatelnost CRM se systémy třetích stran, způsob implementace (Cloud x On-premise) a potenciální rozšiřitelnost systému.

Tabulka 8 Nejdůležitější kritéria při výběru dodavatele

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|-------------------|-------------------|
| Způsob implementace (Cloud x On-premise) | 64 | 41,3 % |
| Zkušenosti dodavatele | 77 | 49,7 % |
| Reputace dodavatele | 48 | 31 % |
| Lokální blízkost dodavatele | 13 | 8,4 % |
| Přátelskost a vstřícnost dodavatele | 29 | 18,7 % |
| Příznivá cena za implementaci i následný provoz | 95 | 61,3 % |
| Integrovatelnost CRM se systémy třetích stran | 71 | 45,8 % |
| Zkušební verze systému (demo / trial) | 41 | 26,5 % |
| Možnost školení uživatelů | 32 | 20,6 % |
| Potenciál rozšiřitelnosti systému | 63 | 40,6 % |
| Celková uživatelská zkušenost / user experience (UX) | 54 | 34,8 % |
| Responzivita na více zařízeních (mobily, tablety, desktopy) | 45 | 29 % |

Jaká kritéria považujete při výběru dodavatele za nejdůležitější?

155 odpovědí



Obrázek 7 Kritéria při výběru dodavatele. (Zdroj: docs.google.com/forms)

Otázka č. 4: Je pro vás důležitá lokální blízkost IT dodavatele?

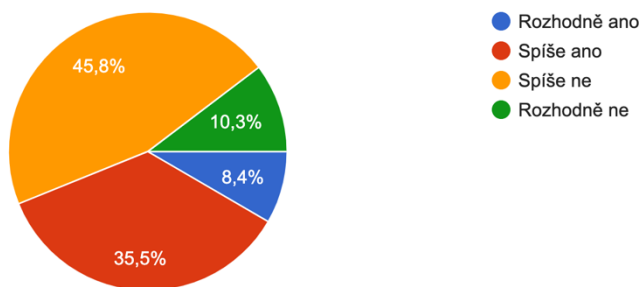
Odpovědi respondentů na tuto otázku jsou poměrně vyrovnané, nicméně dle výsledků nelze tvrdit, že by lokální blízkost IT dodavatele důležitá nebyla. Pro více než 40 % dotázaných firem je lokální blízkost IT dodavatele stále významným parametrem při výběru IT dodavatele, i přestože tuto pomyslnou hranici stírá vysoká dostupnost online technologií.

Tabulka 9 Důležitost lokální blízkosti IT dodavatele

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Rozhodně ano | 13 | 8,4 % |
| Spíše ano | 55 | 35,5 % |
| Spíše ne | 71 | 45,8 % |
| Rozhodně ne | 16 | 10,3 % |

Je pro vás důležitá lokální blízkost IT dodavatele?

155 odpovědí



Obrázek 8 Důležitost lokální blízkosti IT dodavatele. (Zdroj: docs.google.com/forms)

Otázka č. 5: Jsou pro vás důležité zkušenosti a reference potenciálního dodavatele?

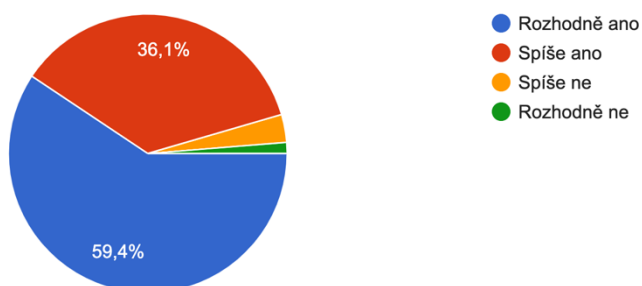
Významné reference a zkušenosti jsou silné stránky společnosti A, na které je hrdá a s oblibou obojím argumentuje. Cílem bylo zjistit, jakou důležitost těmto faktorům přikládají zákazníci při vyhledávání potenciálního dodavatele CRM systému. Odpovědi respondentů podporují významnost těchto silných stránek společnosti A, kdy pro 95,5 % dotázaných respondentů jsou tyto faktory důležité.

Tabulka 10 Důležitost zkušeností a referencí potenciálního dodavatele

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Rozhodně ano | 92 | 59,4 % |
| Spíše ano | 56 | 36,1 % |
| Spíše ne | 5 | 3,2 % |
| Rozhodně ne | 2 | 1,3 % |

Jsou pro vás důležité zkušenosti a reference potenciálního dodavatele?

155 odpovědí



Obrázek 9 Důležitost zkušeností a referencí potenciálního dodavatele. (Zdroj: docs.google.com/forms)

Otázka č. 6: Jak důležitý je pro vás dobrý dojem z dodavatele po první obchodní schůzce / prezentaci nabízeného CRM řešení?

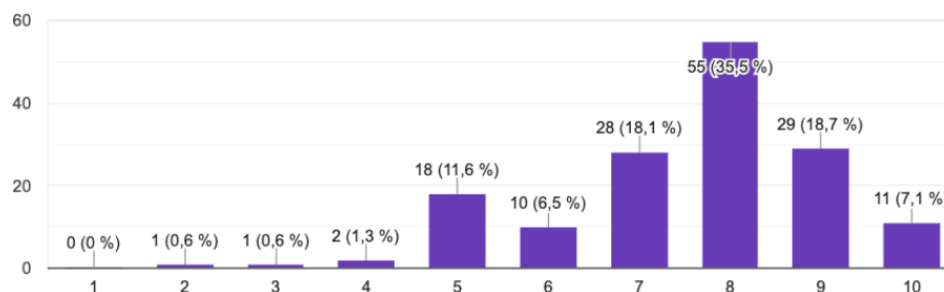
Společnost A nyní vyhledává nového marketingového a obchodního ředitele, jehož náplní práce by mělo být i představení CRM novým potenciálním zákazníkům. Bude tak jako první v kontaktu s potenciálním zákazníkem. Proto je důležité, aby nový zaměstnanec na této pozici dokázal zanechat dobrý dojem po první obchodní schůzce, jelikož celkem 79,4 % respondentů přidělilo důležitost dobrého dojmu více než 6 bodů z 10. Čím více bodů přidělili, tím větší důležitost první obchodní schůzce přikládají. Tato informace byla v popisu otázky uvedena.

Tabulka 11 Důležitost dobrého dojmu po první obchodní schůzce

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|----------|-------------------|-------------------|
| 10 | 11 | 7,1 % |
| 9 | 29 | 18,7 % |
| 8 | 55 | 35,5 % |
| 7 | 28 | 18,1 % |
| 6 | 10 | 6,5 % |
| 5 | 18 | 11,6 % |
| 4 | 2 | 1,3 % |
| 3 | 1 | 0,6 % |
| 2 | 1 | 0,6 % |

Jak důležitý je pro vás dobrý dojem z dodavatele po první obchodní schůzce / prezentaci nabízeného CRM řešení?

155 odpovědí



Obrázek 10 Důležitost dobrého dojmu při první schůzce. (Zdroj: docs.google.com/forms)

Otázka č. 7: Pokud by potenciální dodavatel nezanechal po první schůzce dobrý dojem, tak dali byste mu šanci na další schůzku za předpokladu, že by nabízené CRM řešení plně uspokojovalo vaše potřeby?

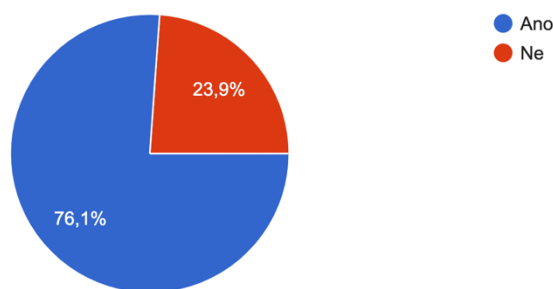
Pokud by první obchodní schůzka nedopadla dobře a novému obchodnímu a marketingovému řediteli by se nepodařilo zanechávat dobrý dojem, tak pozitivní zprávou je, že 76,1 % respondentů by dodavateli dalo šanci na další schůzku, za předpokladu, že by nebyly nedostatky v představovaném řešení a plně vyhovovalo jejich potřebám. Nicméně pro 23,9 % dotázaných respondentů je dobrý první dojem z obchodní schůzky natolik důležitý, že by při absenci zmíněného dobrého dojmu v jednání nechtěli dále pokračovat i v situaci, že nabízené CRM řešení by mohlo plně uspokojit jejich potřeby.

Tabulka 12 Udělení šance na další schůzku po nezanechání prvního dobrého dojmu

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|----------|-------------------|-------------------|
| Ano | 118 | 76,1 % |
| Ne | 37 | 23,9 % |

Pokud by potenciální dodavatel nezanechal po první schůzce dobrý dojem, tak dali byste mu šanci na další schůzku za předpokladu, že by nabízené CRM řešení plně uspokojovalo vaše potřeby?

155 odpovědí



Obrázek 11 Šance na další schůzku po nezanechání dobrého dojmu po první schůzce. (Zdroj: docs.google.com/forms)

Otázka č. 8: Měli jste před výběrem poctivě zpracované požadavky pro implementaci CRM a měli jste ujasněné proč a k čemu CRM potřebujete?

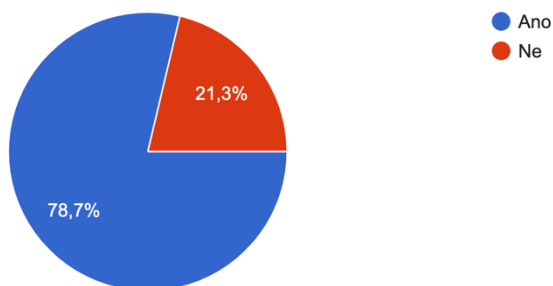
Společnost A se setkává s potenciálními klienty, kteří nemají ujasněné požadavky na CRM systém a často nevědí, co konkrétně chtějí a potřebují. Proto společnost zajímá, jak svoji připravenost vnímají samotní potenciální zákazníci. Z dotázaných respondentů tvrdí 78,7 %, že požadavky pro implementaci CRM měli poctivě zpracované.

Tabulka 13 Ujasněnost požadavků na CRM před jeho výběrem

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|----------|-------------------|-------------------|
| Ano | 122 | 78,7 % |
| Ne | 33 | 21,3 % |

Měli jste před výběrem poctivě zpracované požadavky pro implementaci CRM a měli jste ujasněné proč a k čemu CRM potřebujete?

155 odpovědí



Obrázek 12 Míra poctivě zpracovaných požadavků pro implementaci CRM. (Zdroj: docs.google.com/forms)

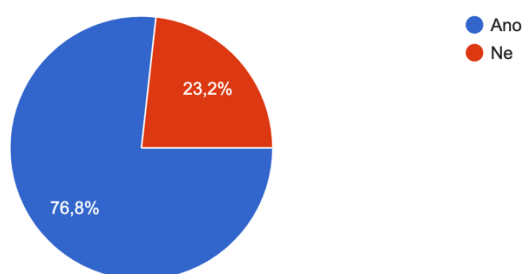
Otázka č. 9: Zapojovali jste ve fázi zpracování požadavků a výběru CRM i vaše obchodníky?

S výběrem CRM systému by nemělo být spokojené pouze vedení společnosti, ale také i samotní obchodníci, kteří se systémem budou na každodenní bázi pracovat. Právě obchodníci mohou přinést do výběru spoustu podstatných argumentů, které je potřeba při výběru zohlednit. Dle výsledků více než 20 % potenciálních zákazníků nezohledňuje názor obchodníků při výběru CRM systému.

Tabulka 14 Zapojení obchodníků do výběru CRM

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------|-------------------|-------------------|
| Ano | 119 | 76,8 % |
| Ne | 36 | 23,2 % |

Zapojovali jste ve fázi zpracování požadavků a výběru CRM i vaše obchodníky?
155 odpovědí



Obrázek 13 Zapojování obchodníků do výběru CRM. (Zdroj: docs.google.com/forms)

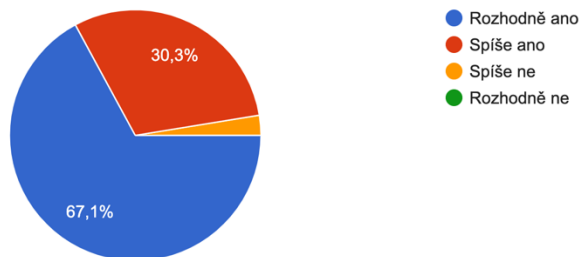
Otázka č. 10: Je pro vás důležité si CRM vyzkoušet ve zkušební verzi před rozhodnutím pro implementaci?

Společnost A nyní nabízí svým klientům možnost zkušební verze CRM systému, nicméně bylo by možné zkušební verzi dále rozvíjet a zdokonalovat. Pro další kroky je přínosné znát, jakou je důležitost této možnosti přikládají potenciální zákazníci. Z dotázaných respondentů uvedlo 97,4 %, že je pro ně možnost zkušební verze důležitá, přičemž pro 67,1 % respondentů jde o zcela zásadní věc.

Tabulka 15 Důležitost zkušební verze CRM systému

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Rozhodně ano | 104 | 67,1 % |
| Spíše ano | 47 | 30,3 % |
| Spíše ne | 4 | 2,6 % |
| Rozhodně ne | 0 | 0 % |

Je pro vás důležité si CRM vyzkoušet ve zkušební verzi před rozhodnutím pro implementaci?
155 odpovědí



Obrázek 14 Důležitost možnosti zkušební verze CRM. (Zdroj: docs.google.com/forms)

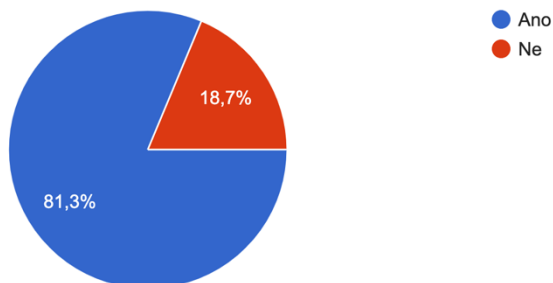
Otázka č. 11: Vyžadovali jste použitelnost/responzitivitu CRM systému na více zařízeních (desktop, tablety, mobily)?

Nabízený CRM systém společností A je plně responzivní na desktopy, mobilní telefony i tablety, jelikož právě responzivitu systému vnímá jako svoji konkurenční výhodu, která není automaticky k dispozici u každého konkurenčního CRM systému. Potenciální zákazníci to vnímají stejně, kdy celkem 81,3 % respondentů uvedlo, že při výběru dodavatele CRM systému responzivitu na více zařízeních vyžadovali.

Tabulka 16 Vyžadování responzivity CRM systému

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------|-------------------|-------------------|
| Ano | 126 | 81,3 % |
| Ne | 29 | 18,7 % |

Vyžadovali jste použitelnost/responzitivitu CRM systému na více zařízeních (desktop, tablety, mobily)?
155 odpovědí



Obrázek 15 Důležitost responzivity CRM systému. (Zdroj: docs.google.com/forms)

Otázka č. 12: Považujete potenciál rozšiřitelnosti CRM systému za důležitý faktor při rozhodování?

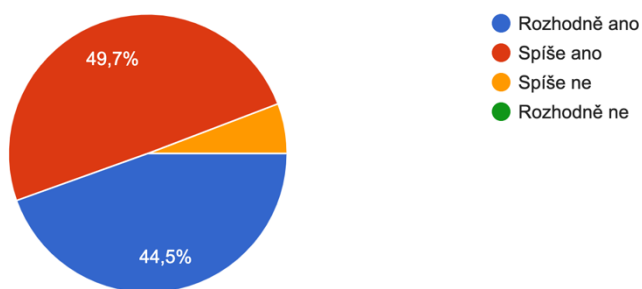
Přizpůsobitelnost CRM systému a jeho neomezená rozšiřitelnost je jednoznačně silnou stránkou společnosti A. Tuto možnost řada konkurenčních dodavatelů není schopna nebo ochotna neomezeně zajistit. Z pohledu zákazníků ovšem potenciál rozšiřitelnosti zvažovaného CRM považuje 94,2 % respondentů jako důležitý faktor při rozhodování.

Tabulka 17 Důležitost potenciální rozšiřitelnosti CRM systému

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Rozhodně ano | 69 | 44,5 % |
| Spíše ano | 77 | 49,7 % |
| Spíše ne | 9 | 5,8 % |
| Rozhodně ne | 0 | 0 % |

Považujete potenciál rozšiřitelnosti CRM systému za důležitý faktor při rozhodování?

155 odpovědí



Obrázek 16 Důležitost potenciálu rozšiřitelnosti CRM. (Zdroj: docs.google.com/forms)

Otázka č. 13: Jak důležitá je pro vás integrovatelnost CRM systému s vámi již používanými systémy třetích stran?

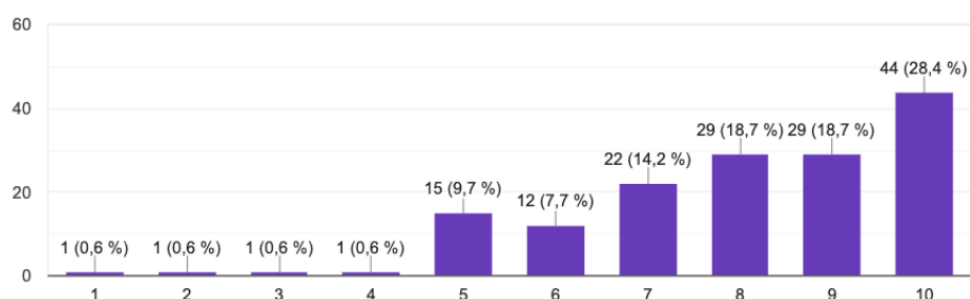
Silnou stránkou nabízeného CRM systému společností A je možnost integrace se všemi existujícími systémy třetích stran. Celkem 80 % respondentů přidělilo důležitost možnostem integrace zvažovaného CRM systému více než 6 bodů z 10. Čím více bodů přidělili, tím větší důležitost integrovatelnosti CRM systému přikládají. Tato informace byla v popisu otázky uvedena.

Tabulka 18 Důležitost integrovatelnosti CRM systému

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|----------|-------------------|-------------------|
| 10 | 44 | 28,4 % |
| 9 | 29 | 18,7 % |
| 8 | 29 | 18,7 % |
| 7 | 22 | 14,2 % |
| 6 | 12 | 7,7 % |
| 5 | 15 | 9,7 % |
| 4 | 1 | 0,6 % |
| 3 | 1 | 0,6 % |
| 2 | 1 | 0,6 % |
| 1 | 1 | 0,6 % |

Jak důležitá je pro vás integrovatelnost CRM systému s vámi již používanými systémy třetích stran?

155 odpovědí



Obrázek 17 Důležitost integrovatelnosti CRM systému s používanými systémy třetích stran. (Zdroj: docs.google.com/forms)

Otázka č. 14: Považujete za důležité rozumnou dobu implementace CRM řešení s ohledem na množství individuálních požadavků a celkovou náročnost implementace?

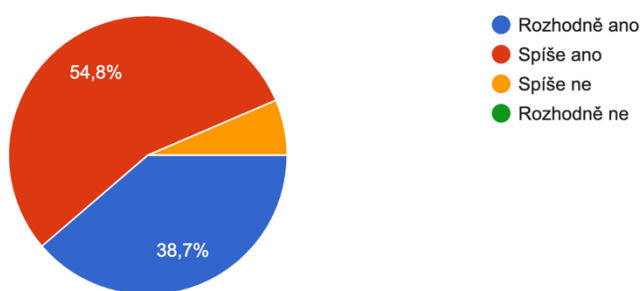
Pokud by zavedení nové marketingové strategie přinášelo množství nových zakázek nad očekávání, tak by se společnost A mohla potýkat s nedostatečnou výrobní kapacitou, která způsobí prodlužování doby implementace CRM systému na míru. Společnost nyní zvládá průměrně dodávat od podepsání objednávky implementace v rozmezí 1-3 měsíců podle velikosti zakázky. Pokud si to žádá ovšem rozsáhlost implementovaného řešení, tak může být doba dodání delší. Celkem 90,5 % respondentů považuje rozumnou dobu implementace za důležitou, přičemž pro téměř 40 % respondentů je rozumná doba implementace mimořádně důležitá.

Tabulka 19 Důležitost rozumní doby implementace CRM systému

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Rozhodně ano | 60 | 38,7 % |
| Spíše ano | 85 | 54,8 % |
| Spíše ne | 10 | 6,5 % |
| Rozhodně ne | 0 | 0 % |

Považujete za důležité rozumnou dobu implementace CRM řešení s ohledem na množství individuálních požadavků a celkovou náročnost implementace?

155 odpovědí



Obrázek 18 Důležitost rozumné doby implementace. (Zdroj: docs.google.com/forms)

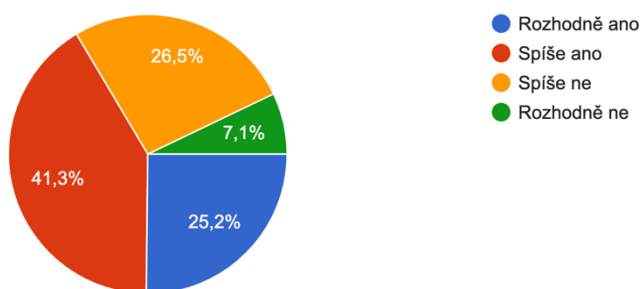
Otázka č. 15: Byli byste ochotni čekat na implementaci kvalitního individuálního CRM řešení déle než 3 měsíce?

Dobrou zprávou je, že 66,5 % dotázaných respondentů by byla ochotno na kvalitní individuální CRM řešení čekat déle než 3 měsíce, což je v současnosti maximální doba implementace CRM řešení společností A, s výjimkou opravdu velkých zakázek.

Tabulka 20 Ochota čekat na implementaci CRM déle než 3 měsíce

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Rozhodně ano | 39 | 25,2 % |
| Spíše ano | 64 | 41,3 % |
| Spíše ne | 41 | 26,5 % |
| Rozhodně ne | 11 | 7,1 % |

Byli by jste ochotni čekat na implementaci kvalitního individuálního CRM řešení déle než 3 měsíce?
155 odpovědí



Obrázek 19 Ochota čekat na implementaci déle než 3 měsíce. (Zdroj: docs.google.com/forms)

Otázka č. 16: Jakou váhu má pro vás poimplementační zájem dodavatele o zpětnou vazbu a celkovou snahu o zjištění spokojenosti s dodaným CRM systémem?

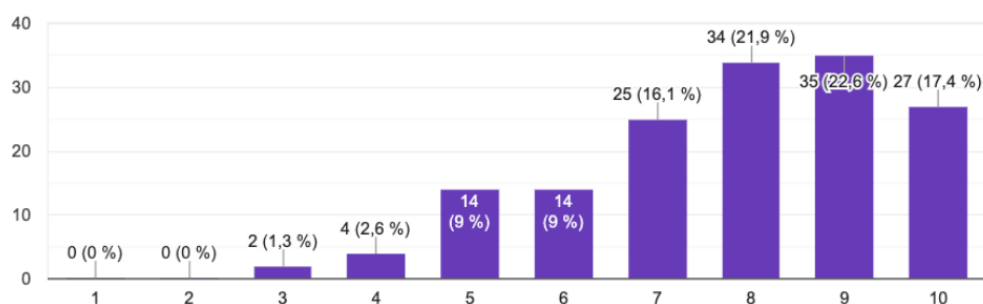
Budování dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů a starost o spokojenost zákazníků s dodaným CRM řešením je jednou ze silných stránek společnosti A. Celkem 78 % respondentů umí tuto silnou stránku ocenit a přidělili poimplementačního zájmu dodavatele CRM systému více než 6 bodů z 10. Čím více bodů přidělili, tím větší váhu tomuto faktoru přiřkládají. Tato informace byla v popisu otázky uvedena.

Tabulka 21 Váha celkové snahy dodavatele o zjišťování spokojenosti

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|----------|-------------------|-------------------|
| 10 | 27 | 17,4 % |
| 9 | 35 | 22,6 % |
| 8 | 34 | 21,9 % |
| 7 | 25 | 16,1 % |
| 6 | 14 | 9 % |
| 5 | 14 | 9 % |
| 4 | 4 | 2,6 % |
| 3 | 2 | 1,3 % |

Jakou váhu má pro vás poimplementační zájem dodavatele o zpětnou vazbu a celkovou snahu o zjištění spokojenosti s dodaným CRM systémem?

155 odpovědí



Obrázek 20 Váha poimplementačního zájmu dodavatele o zpětnou vazbu. (Zdroj: docs.google.com/forms)

Otázka č. 17: Doměřovali jste po implementaci CRM systému jeho reálný přínos (zvýšení zisku, šetření času, lepší vztahy se zákazníky atp)?

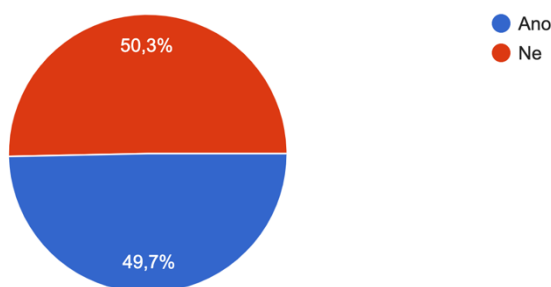
Společnost A vyvíjí snahu svým klientům pomáhat svým klientům s doměřováním přínosu implementovaného CRM systému. Znalost přínosu implementace není důležitá jen pro samotného klienta, ale i pro dodavatele, který může s povolením klienta tyto data použít v referencích, či případových studiích. Odpovědi respondentů, klientů konkurenčních společností, se rozdělují téměř přímo na polovinu, kdy 49,7 % respondentů uvedlo, že přínos implementace CRM systému doměřovali, přičemž 50,3 % respondentů doměřování přínosu nerealizovalo. Obě varianty odpovědí mají také velmi podobné zastoupení respondentů dle počtu uživatelů, kteří CRM systém v první fázi po implementaci používali.

Tabulka 22 Doměřování reálného přínosu po implementaci CRM

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|----------|-------------------|-------------------|
| Ano | 77 | 49,7 % |
| Ne | 78 | 50,3 % |

Doměřovali jste po implementaci CRM systému jeho reálný přínos (zvýšení zisku, šetření času, lepší vztahy se zákazníky atp)?

155 odpovědí



Obrázek 21 Míra doměřování reálného přínosu po implementaci CRM. (Zdroj: docs.google.com/forms)

4.2 Hodnocení výsledků výzkumu

Dle výsledků výzkumu téměř 60 % dotázaných firem vyhledávalo v minulosti dodavatele CRM systému na internetu, konkrétně ve vyhledávací síti, jejíž konkrétním příkladem může být Google, Seznam či Bing. Více než 50 % respondentů uvedlo, že dodavatele si nechávali doporučit od svých známostí. Mezi další významné kanály, které v minulosti

využilo více než 10 % dotázaných firem patří CRM srovnávače, B2B weby nebo byli proaktivně přímo osloveni dodavatelem CRM systému.

Jako nejvýznamnější kritéria při výběru dodavatele, která by měly být dle výsledků dotazníkového šetření potenciálním zákazníkům komunikovány jsou (všechna tato kritéria nabízený CRM systém podniku A splňuje):

- možnost zkušební verze CRM systému na 30 dní zdarma,
- příznivá cena za implementaci,
- zkušenosti dodavatele,
- reference,
- potenciální rozšiřitelnost systému (individuální řešení),
- možnosti integrace se systémy třetích stran,
- responzivita systému na více zařízeních,
- způsob implementace,
- poimplementační customer-care,
- doměřování reálného přínosu implementace.

Dále dle zpracované SWOT analýzy je příležitosti podniku A expanze na zahraniční trhy. Využití této příležitosti by mohlo dávat v budoucnu určitě smysl, jelikož na dalších trzích se nachází spousta potenciálních klientů, které by společnost A mohla svým řešením uspokojit. Pro více než 50 % dotázaných respondentů není lokální blízkost IT dodavatele příliš významným parametrem při jeho výběru, jelikož tuto pomyslnou hranici stírá vysoká dostupnost online technologií, což budoucí expanzi společnosti podporuje. Nicméně nejdříve se společnost musí koncentrovat na své slabé stránky.

Aby je společnost vyřešila, tak musí nalézt nového obchodního a marketingového ředitele a jelikož jeho náplní práce bude i úvodní představení nabízeného CRM řešení novým potenciálním zákazníkům, tak by měl být vybírán s ohledem na to, zda dokáže zanechat dobrý dojem po první obchodní schůzce. V dotazníku totiž téměř 80 % respondentů přidělilo důležitost dobrému dojmu po první obchodní schůzce 7 a více bodů z 10. Dle výsledků následující otázky může být pro společnost útěchou, že pokud se první schůzka nepovede, tak pakliže bude nabízené CRM řešení plně uspokojovat potřeby potenciálního zákazníka, tak většina z nich nejspíše bude chtít v jednání pokračovat. Z dotázaných respondentů toto uvedlo více než 75 %.

5 VLASTNÍ NÁVRHY

Dle výsledků analytické části, výsledků dotazníkového šetření a hloubkového rozhovoru s jednatelem společnosti je pro zlepšení aktuální situace nejvhodnější vyřešit nejvýznamnější slabé stránky společnosti, a to:

- absenci marketingového a obchodního ředitele,
- současné nevyužívání žádné jiné reklamy, než ústního doporučení od současných zákazníků společnosti A.

V rámci marketingové strategie se zaměřím právě na současné nevyužívání žádné jiné reklamy než ústního doporučení. Společnost A potřebuje potenciální zákazníky přivést na vytvořené webové stránky, kde detailně prezentuje svůj produkt. Toho lze dosáhnout prostřednictvím reklamy na internetu.

Cílem navrhované marketingové strategie je zvýšení povědomí o nabízeném CRM systému společností A, získání nových relevantních poptávek a zvýšení úspěšnosti konverze u přímo proaktivně oslovených firem.

Pracuji jako PPC specialista, tedy strategie bude navržena na základě mých vlastních zkušeností z tohoto oboru.

5.1 Podmínky realizace marketingové strategie

Společnost A je otevřená novým návrhům a navrhnutou marketingovou strategií je ochotna realizovat za předpokladu, že bude možné doměřovat výkonnost navrhnutých řešení. Pro tento účel tedy dále identifikuji klíčové ukazatele výkonnosti, které budou sloužit nejen pro vyhodnocení úspěšnosti kampaně, ale i pro její průběžnou optimalizaci.

Strategie by měla být navržena s využitím metody SMART, a tedy měla by být specifická, měřitelná, akceptovatelná, realistická a termínovaná.

5.2 Měření přínosu navrhované strategie

Pro měření výkonnosti navrhované strategie bude využito webové analytiky a interního CRM systému společnosti A.

5.2.1 Google Analytics

Jedná se o velmi rozšířený analytický nástroj, který používá i společnost A. Jeho účelem je analyzování výkonnosti webu, jeho obsahu a plnění stanovených cílů tzv. konverzí. Díky tomuto nástroji může společnost A spolehlivě monitorovat např. četnost návštěv webových stránek, počty nových poptávek, průměrnou dobu uživatelských relací a také podrobně analyzovat pohyb uživatelů na webu. Korektně nastavená analytika webových stránek může podniku pomáhat webové stránky optimalizovat tak, aby bylo stanovených cílů dosahováno co nejvíce.

5.2.1.1 Novelizace zákona o elektronických komunikacích

Od 1.1.2022 je zkomplikována analytika webových stránek, kdy je potřeba k získávání údajů souhlas od koncových uživatelů. Celkové měření stanovených klíčových ukazatelů může být tak mírně zkreslené, podle toho, kolik uživatelů udělí souhlas se sbíráním potřebných analytických údajů. Dle zákona o elektronických komunikacích⁶ každý, kdo hodlá používat nebo používá sítě elektronických komunikací k ukládání údajů nebo k získávání přístupu k údajům uloženým v koncových zařízeních účastníků nebo uživatelů, získá od těchto účastníků nebo uživatelů předem prokazatelný souhlas s rozsahem a účelem jejich zpracování.

5.2.2 Interní CRM systém

Vzhledem k tomu, že se společnost A specializuje na implementace CRM systémů, tak i sama interně používá své vlastní řešení pro řízení vztahů se současnými zákazníky i těmi potenciálními. Pokud bude poptávka získána díky internetové reklamě, tak by to mělo být v CRM identifikovatelné.

⁶ Zákon č. 374/2021 Sb. – Zákon o elektronických komunikacích

5.2.3 Klíčové ukazatele výkonnosti

Pro účel doměřování výkonnosti navrhnutých řešení navrhuji následující klíčové ukazatele výkonnosti, které budou sloužit nejen pro vyhodnocení celkové úspěšnosti kampaně, ale i pro její průběžnou optimalizaci. Tyto ukazatele budou měřeny na webových stránkách společnosti, a také přímo v interním CRM systému. Hlavním cílem reklamy je zvýšení povědomí o nabízeném produktu a nové poptávky.

- Zobrazení reklamy – jde o ukazatel, který společnosti řekne kolikrát byla daná reklama celkově zobrazena.
- Dosah reklamy – tento ukazatel souvisí se zobrazením reklamy, nicméně zachycuje počty uživatelů, kterým byla reklama zobrazena. Reklama může být totiž jednomu uživateli zobrazena několikrát.
- Kliknutí na reklamu – tento ukazatel bude získáván přímo z reklamních systémů, který eviduje, kolikrát byla reklama prokliknuta.
- Návštěvnost webových stránek – na rozdíl od kliknutí na reklamu tento ukazatel neudává kliknutí na reklamu, ale až reálnou návštěvnost webových stránek. Pokud jsou webové stránky v pořádku, tak by se ukazatele kliknutí na reklamu a návštěvnost webových stránek neměly příliš lišit.
- Leady – jde o získané leady z webových stránek. Na webových stránkách jsou kontaktní formuláře pro vyzkoušení CRM systému zdarma po 30 dní, žádost prezentaci systému a běžný kontaktní formulář. Plnění tohoto cíle bude sledováno v reklamních systémech, v Google analytics i v interním CRM systému.
- Tržby – budou sledovány v interním CRM systému společnosti A. Každá příchozí poptávka se propisuje do CRM společně s jeho zdroji. Pokud bude poptávka získána díky reklamě, tak by to mělo být v CRM identifikovatelné. Díky tomu tak bude možné zjistit, jakou zásluhu má reklama na tržbách společnosti.

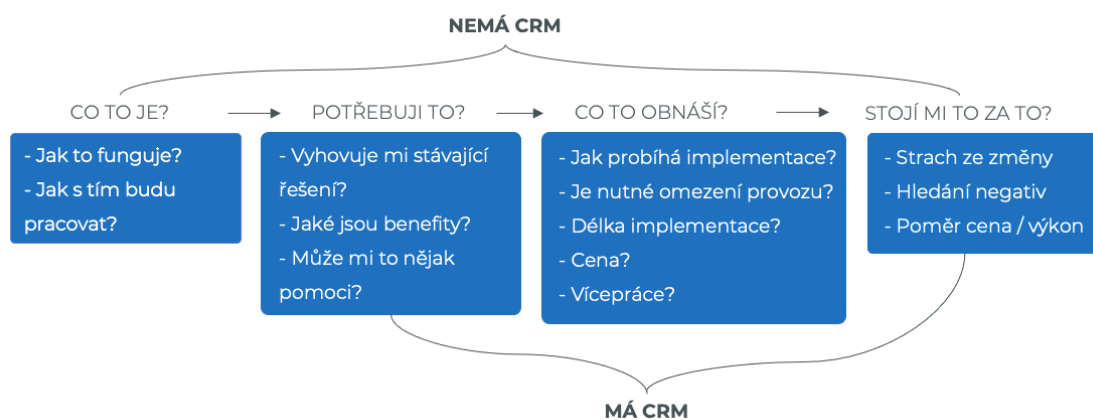
5.3 Segmentace zákazníků

Segmentaci potenciálních zákazníků je možné provést podle několika vybraných hledisek:

- Geografické hledisko
 - jedná se pouze o český a slovenský trh
- Demografická hledisko
 - Pohlaví – může dávat smysl upravit genderově reklamní sdělení
 - Věk – 30–65
 - Pracovní pozice – provozní / výkonný / obchodní / marketingový ředitel
- Společnost
 - Velikost – 50 a více zaměstnanců
 - Obory – dle dat Českého statistického úřadu v analytické části
 - Mají CRM a nejsou spokojeni
 - Nemají CRM
- Psychografické hledisko
 - Zájmy – jsou to potenciální zákazníci, kteří se zajímají o řízení obchodních aktivit, informační technologie pro řízení podniku či konkrétně o CRM systém.
- Behaviorální hledisko
 - Jedná se o zákazníky, kteří hledají informace o řízení obchodních aktivit či přímo CRM systému.

5.4 Rozhodovací proces

Při celkové komunikaci s cílovou skupinou bych doporučoval ji rozdělovat tak, aby dokázala zasáhnout všechny potenciální klienty v cílové skupině. Na trhu se totiž nachází potenciální klienti, které CRM systém pro řízení obchodních procesů ještě nemají, ale také i ti, kteří již nějaký CRM systém používají, ale nemusí jim vyhovovat stávající řešení, tedy mohli by uvažovat o změně. Výhodou takového získaného zákazníka je i to, že už dobře ví, co obnáší implementace CRM systému. Na druhou stranu může takového potenciálního zákazníka provázet strach ze změny, hledání negativ a přímé srovnávání se stávajícím řešením.



Obrázek 22 Rozhodovací proces (Zdroj: Vlastní tvorba)

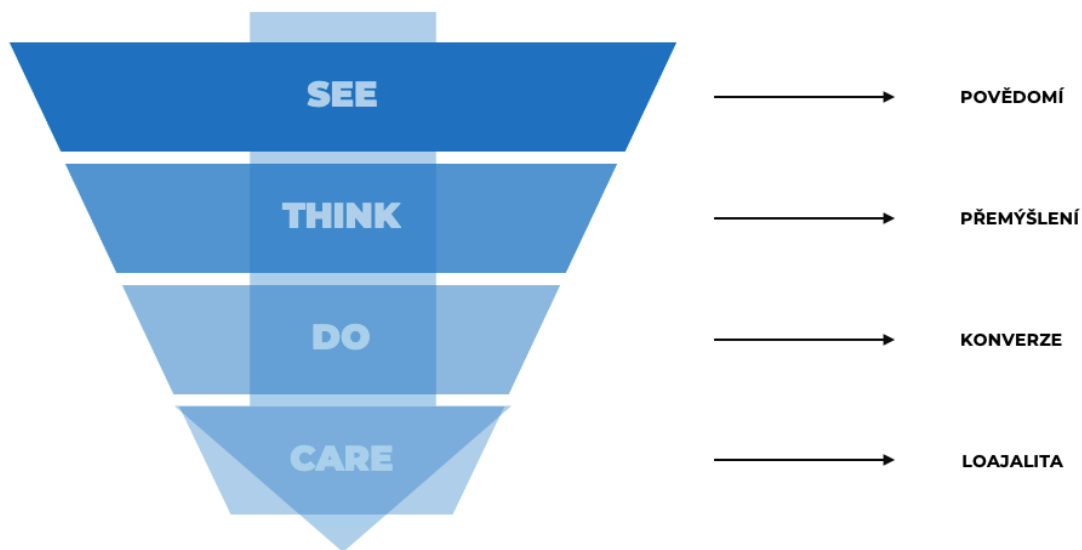
Potenciální zákazníci si v průběhu rozhodovacího procesu kladou následující otázky:

- *Co to je?* - Zákazníci jsou ve fázi, kdy o CRM systému pravděpodobně v minulosti neslyšeli, neznají jeho význam i přínosy a nedokážou si přímo představit, jak s daným systémem mohou pracovat.
- *Potřebuji to?* – Již o CRM systému v minulosti slyšeli a znají jeho význam. Neznají konkrétní benefity, proč by si nový nabízený CRM systém měli pořizovat, zvláště pokud již mají stávající řešení. Je vhodné komunikovat již konkrétní výhody nabízeného CRM řešení.
- *Co to obnáší?* – Potenciální zákazníci si již kladou konkrétní otázky související s případnou implementací CRM systému. Této cílové skupině by bylo vhodné doručovat např. konkrétní zpracované referenční případové studie.

- *Stojí mi to za to?* – Do rozhodnutí pro implementaci vstupují otázky, jejichž cílem je stanovit všechna pro a proti implementace potenciálního CRM systému. Některé otázky potenciálního zákazníka nemusí napadnout a záleží tedy i na šikovnosti dodavatele, aby do diskuse přinášel otázky tak, aby argumenty pro rozhodnutí o implementaci převažovali argumenty proti.

5.5 Nákupní fáze zákazníka

Reklamu je potřeba pro co nejvyšší efektivitu rozdělit do 4 fází.



Obrázek 23 See – Think – Do – Care (Zdroj: Vlastní tvorba)

- **SEE fáze** – zde navrhuji komunikovat, že společnost A i její CRM systém existuje. V této fázi je potřeba zaujmout, aby si společnost a produkt co nejvíce lidí zapamatovalo. Celkově doporučuji komunikace mířit na cílovou skupinu, která si klade otázku „Co to je?“, jenž teprve zjišťuje o existenci CRM systému a také na cílovou skupinu, která si klade otázku „Potřebuji to?“. Je důležité ve sděleních být co nejvíce konkrétní a vyvolat u potenciálních zákazníků potřebu. Ideálně vyčíslit konkrétní reálné přínosy.
- **THINK fáze** – v této fázi by již mělo být budováno povědomí, že lze mít CRM systém od společnosti A. Potenciální zákazníci si kladou otázky „Potřebuji to?“ a „Co to obnáší?“. Proto navrhuji v komunikaci používat již konkrétní reference a případové studie.

- **DO fáze** – navrhuji v této fázi vybízet cílovou skupinu k odeslání poptávky a byla společnost A kontaktována. Zákazníci si kladou otázku „Stojí mi to za to?“, kdy je vhodné komunikovat ještě o něco konkrétněji reálné přínosy i případové studie a vybízet potenciální zákazníky, ať CRM vyzkouší také. Celkově se také v této fázi snažit co nejvíce usnadnit cestu od rozhodnutí pro nákup po zadání poptávky.
- **CARE fáze** – pro udržení loajality zákazníků je potřeba mít propracovaný zákaznický servis. Získání nových klientů je totiž často mnohem nákladnější než udržení těch stávajících. Proto je třeba vyvíjet neustále zájem o poznávání svých stávajících zákazníků a vyvíjet snahu o bytí tím nejlepším CRM dodavatelem.

5.5.1 Kritéria při výběru CRM dodavatele

V internetové reklamě bych doporučoval vyzkoušet prezentovat následující kritéria, jelikož všechna tato kritéria nabízený CRM systém společnosti A splňuje. Dle výsledků dotazníkového šetření jsou tato kritéria považována za nejdůležitější při výběru potenciálního CRM dodavatele:

- možnost zkušební verze CRM systému na 30 dní zdarma,
- příznivá cena za implementaci,
- zkušenosti dodavatele,
- reference,
- potenciální rozšiřitelnost systému (individuální řešení),
- možnosti integrace se systémy třetích stran,
- responzivita systému na více zařízeních,
- způsob implementace,
- poimplementační zákaznický servis,
- doměřování reálného přínosu implementace.

5.6 Internetová reklama

Dle výsledků zpracovaného marketingového výzkumu je patrné, že internetová reklama je pro společnost jednou z nejefektivnějších možností, jak se dostat k potenciálním zákazníkům a propagovat tak nabízené produkty a služby. Díky internetu je možné

snadno překonat geografické vzdálenosti a komunikovat s potenciálními zákazníky prakticky odkudkoliv. I dle výsledků dotazníkového šetření v dnešní době není pro firmy důležitá geografická blízkost IT dodavatele, což hledání zákazníků s pomocí online marketingu podporuje.

V další části budou navrženy konkrétní online marketingové nástroje s důrazem na maximalizaci užitku z investovaných prostředků do online marketingu. V průběhu realizace marketingové strategie společností A je proto důležité sledovat celkový vývoj poptávky tak, aby společnost A zvládala potenciální poptávku uspokojit nebo naopak, aby neinvestovala do online reklamy zbytečně velké množství finančních prostředků, pokud by se dostala do situace, kdy bude mít omezenou výrobní kapacitu a musela by dokonce příchozí poptávky odmítat.

5.6.1 PPC

PPC (Pay Per Click) je současně jedním z nejpoužívanějších nástrojů internetové reklamy, který funguje na principu platby za kliknutí uživatelem na odkaz vedoucí na webové stránky společnosti.

Nesmírnou výhodou PPC reklamy je možnost individuálního nastavení tak, aby reklamní sdělení bylo doručováno požadované cílové skupině. PPC reklamu si může společnost vytvářet sama nebo si může najmout PPC specialistu na volné noze, případně poptat služby marketingové agentury.

5.7 Reklamní systémy

Existuje několik desítek systémů, které formu internetové reklamy umožňují, nicméně v České i Slovenské republice je nejpoužívanější Google Ads, LinkedIn Ads, Facebook Ads, Twitter Ads, TikTok Ads a Adform. Pouze v České republice je pak také velmi používaný Sklik. V B2B je nejvhodnější využívat právě Google Ads, LinkedIn, Sklik a Adform. Propagaci v síti Facebook, Twitter a TikTok společnosti A minimálně z počátku nedoporučuji. Pokud budou další relevantnější kanály výkonné, tak dle mého názoru není důvod následně neotestovat.

5.7.1 LinkedIn Ads

V B2B bývá ze sociálních sítí nejčastěji využíván LinkedIn, což je profesní sociální síť. Společnost A má na této sociální síti i svůj vlastní firemní profil, jelikož se zde nacházejí lidé diskutující o pracovních zájmech, díky čemuž jsou výrazně vnímavější vůči B2B sdělením. Z pohledu internetové reklamy je možné velmi přesně určit jaké cílové skupině bude reklama doručována. Na této sociální síti si totiž většina uživatelů vede svůj pracovní profil velmi poctivě, a tedy i podrobně, díky čemuž je možné uživatele také velmi podrobně segmentovat a doručovat reklamní sdělení ve fázích nákupního procesu See, Think i Do.

Internetovou reklamu je možné inzerovat na LinkedIn v obsahové síti, kdy uživatele následně doporučují směřovat přímo na webové stránky, případně do poptávkového formuláře přímo v prostředí aplikace.

5.7.2 Google Ads

Díky reklamnímu systému Google Ads je možné zobrazovat reklamu v obsahové síti Google, ale také navíc i ve vyhledávací síti, což je dle výsledků dotazníkového šetření jedním z nejčastějších míst, kde potenciální klienti CRM dodavatele vyhledávají. Výhodou této formy reklamy je, že jsme schopni zasáhnout potenciální klienty, kteří jsou v pokročilejších fázích nákupního procesu „Think“ i „Do“.

- Ve vyhledávací síti doporučují se vyhnout obecným klíčovým slovům a vybírat pouze ty, u kterých je jasné, že je uživatel v pokročilejší fázi rozhodovacího procesu. Jde o textovou variantu reklamy, která se ve vyhledávání bude zobrazovat po zadání vyhledávacích slov uživateli např. jako: CRM systém, CRM řešení, systém pro řízení obchodu, Cloud CRM, CRM na míru atp.
- V obsahové síti doporučují cílit reklamu s ohledem na co nejvyšší relevanci pouze na konkrétní klíčová slova, která úzce souvisí s CRM systémem, jelikož v rámci těchto definovaných klíčových slov je možné následně vytvořit publikum, které lze využít pro cílení v obsahové síti. Reklama ve formě bannerů a kombinace textových reklam s obrázky se tak bude zobrazovat uživatelům, kteří daná klíčová slova vyhledávají.

5.7.3 Sklik

Reklamní systém Sklik společnosti A umožní inzerovat reklamu ve vyhledávací síti Seznam.cz a v obsahové síti i na dalších nejnavštěvovanějších webech českého internetu.

- Vyhledávací kampaně na Seznam.cz fungují na stejném principu jako vyhledávací kampaně v síti Google. Velkou výhodou také je, že je možné do Skliku z Google Ads naimportovat na pár kliknutí a není tak potřeba kampaně znovu celé vytvářet.
- V obsahové síti Seznamu může společnost A zobrazovat pouze bannery. Navíc bohužel není možné zacílit stejným způsobem, jako při návrhu v obsahové síti Google. Nicméně pro nákupní fázi „SEE“ navrhuji zde inzerovat reklamu na konkrétní zájmy uživatelů, témata či přímo webové stránky, na kterých se nachází cílová skupina společnosti.

Mírnou nevýhodou je, že reklamní systém Sklik nabízí inzerci pouze na český trh a pro společnost A je klíčové cílit i na ten slovenský.

5.7.4 Adform

Velkou výhodou této platformy je možnost nákupu prémiových ploch pro umístění bannerů, které není možné získat v rámci obsahové sítě skrze platformy Google Ads a Sklik. Lze cílit na vybraná publika poskytovaná vybranými data providery, které jsou úzce spojená s CRM problematikou. Nevýhodou ovšem je, že tvůrce reklamy nemá kontrolu nad specifikací cílové skupiny. Společnost A tak musí do jisté míry důvěřovat vybranému data providerovi, že je publikum kvalitní a pro společnost relevantní. Nicméně za otestování určitě také stojí.

5.8 Další návrhy

5.8.1 Remarketing

Jakmile společnost A přivede na web relevantní uživatele skrze výše zmíněné reklamní systémy, tak všechny uživatele, kteří na webových stránkách stráví delší dobu, nebo s ním provedou určitou interakci je vhodné znovu oslovit tzv. remarketovat pomocí obsahových kampaní skrze výše zmíněné reklamní systémy. Remarketingové kampaně pro společnost A samozřejmě dávají smysl cílit pouze na uživatele, kteří ještě neprovedli

finální požadovanou konverzi, tedy neodeslali libovolný poptávkový formulář či žádost o zkušební verzi na 30 dní zdarma. Příkladem mohou být:

- uživatelé, kteří strávili relevantní dobu na webu,
- uživatelé, kteří na webu zhlédli relevantní obsah potřebný k finální akci,
- návštěva podstrany s kontaktním formulářem,
- zhlédnutí videa na webu (pokud bude k dispozici).

5.8.2 E-mail marketing

E-mail marketing může být také velmi účinným nástrojem, jelikož společnost disponuje ve své CRM databázi dostatečným množstvím kontaktů, od kterých má získaný souhlas k marketingovému oslovení tak, aby oslovení bylo v souladu s GDPR. V současnosti má v databázi přibližně 3 000 takových e-mailových kontaktů, kterým může posílat hromadné e-maily s obchodním sdělením tzv. newsletter. K hromadné rozesílce využívá aplikaci Mailchimp, kterou má integrovanou se svým CRM systémem. V současnosti se ovšem tomuto typu komunikace příliš nevěnuje, jelikož příprava newsletteru je časově náročná záležitost, kdy je potřeba vytvořit smysluplné textové sdělení a k tomu relevantní grafiku. Bohužel ve firmě nyní chybí obchodní i marketingový ředitel a současný jednatel společnosti již tuto kreativní činnost z časových důvodů nestíhá realizovat. Jakmile bude tedy tato pozice obsazena, tak by e-mail marketing měl být určitě jednou z činností, na kterou by se společnost měla koncentrovat.

5.8.3 Sociální sítě

Doporučuji, aby byla společnost byla více aktivní než doposud a pravidelně publikovala na všech sociálních sítích, kde má nebo bude mít kdykoliv v budoucnu založený profil. Není totiž reprezentativní, pokud je firemní profil zanedbáván a je na první pohled vidět, že ho nikdo nespravuje. Dle mého názoru by mělo být na sociálních sítích vidět, že daný podnik žije, pokud tam už má profil.

5.9 Rámcový harmonogram

Před započítím realizace navrhnuté strategie musí společnost nejdříve nalézt vhodného kandidáta na pozici obchodního a marketingového ředitele. Současně dle jednatele

společnosti není žádoucí spouštět kampaně v průběhu letních prázdnin, kdy si kmenoví zaměstnanci včetně něj čerpají letní dovolenou.

Proto navrhuji počátek realizace navrhnuté strategie od 1.8. 2022, kdy celková příprava a realizace navrhnuté marketingové strategie nezabere déle než 1 měsíc. Spuštění reklamní kampaní by tak bylo možné od 1.9.2022.

5.10 Rozpočet

S ohledem na množství doporučených reklamních systémů navrhuji mediální rozpočet v celkové výši 40 000,- Kč měsíčně od měsíce září 2022. Rozpočet by měl být z počátku investován rovnoměrně do všech reklamních systémů a poté dle průběžného plnění cílů by mělo být investováno více tam, kde budou více plněny stanovené cíle.

Tabulka 23 Plánovaný rozpočet 09/22-12/22

| ROK 2022 | ROZPOČET (09/22–12/22) |
|---|-------------------------|
| Media budget (4 měsíce) | 160 000,- Kč |
| Výstavba kampaní (PPC specialista) | 25 h práce x hod. sazba |
| Grafika (tvorba vizuálů / bannerů) | 8 h práce x hod. sazba |
| Správa kampaní (7 h měsíčně) | 28 h práce x hod. sazba |
| Celkem (1300 Kč / h) | 239 300,- Kč |

Co se týče iniciačních prací spojených s výstavbou PPC kampaně, měsíční správou PPC kampaní na 4 měsíce a tvorbou reklamních bannerů, tak je celkově odhaduji na 61 hodin práce. Relevanci odhadu časové náročnosti jsem si nechal potvrdit i přímo v marketingové agentuře.

Pokud na tyto práce společnost A poptá marketingovou agenturu, tak může očekávat hodinovou sazbu okolo 1300,- Kč / h. Předpokládaná hodinová sazba se bude pohybovat podle velikosti agentury a jejího dobrého jména. Pokud na dané práce společnost A najme freelancery, tak se celkově může dostat i na nižší než poloviční hodinovou sazbu.

Navrhovaný rozpočet 239 300,- Kč je pro společnost A přijatelný a již s ním rámcově počítá do svého cash flow. Nicméně pokud by se jí podařilo najít šikovné freelancery a náklady prací snížit, tak bude jenom ráda.

ZÁVĚR

Dle výsledků strategické analýzy, dotazníkového šetření a rozhovoru s jednatelem společnosti je pro zlepšení aktuální situace nejvhodnější vyřešit nejvýznamnější slabé stránky společnosti, a to absenci marketingového i obchodního ředitele a současné nevyužívání žádné jiné reklamy, než ústního doporučení od současných zákazníků společnosti A. Zároveň je podstatné, aby byla společnost připravená na riziko hrozby nepoměru na pracovním IT trhu, celkového růst mezd v IT oboru a vývoj aktuální politické situace.

Společnost A začala již na základě mého doporučení koncem dubna 2022 řešit absenci marketingového i obchodního ředitele se svou externí HR agenturou, kdy jsou již zveřejněné pracovní inzeráty a probíhají první kola pohovorů. Z důvodů úspory nákladů je hledán jeden schopný člověk, který by zvládl pokrýt obě tyto role.

Pro upevnění stávajícího postavení společnosti A na trhu se CRM systémy a získávání nových poptávek navrhuji marketingovou strategii s využitím nástrojů online marketingu pro přivádění potenciálních zákazníků na webové stránky společnosti prostřednictvím reklamy na internetu. Navrhovaná marketingová strategie pomůže společnosti zvýšit povědomí o nabízeném novém CRM systému, získat relevantní poptávky a navýšit úspěšnost konverze u proaktivně oslovených firem.

Pro účel vyhodnocení přínosu navrhované strategie bude využito webového analytického nástroje Google Analytics a interního CRM systému společnosti A. Díky oběma nástrojům je možné spolehlivě analyzovat přínos internetové reklamy a detailně kontrolovat plnění stanovených cílů. Následně také přímo v CRM systému evidovat, jaké poptávky byly získány díky internetové reklamě a vyčíslit tak návratnost investovaných prostředků.

Při celkové komunikaci s cílovou skupinou ji doporučuji rozdělovat tak, aby byla relevantní vůči co největšímu množství potenciálních klientů. Na trhu se totiž nachází potenciální klienti, kteří CRM systém pro řízení obchodních aktivit ještě nemají, ale také i ti, kteří již nějaký CRM systém používají, ale nemusí jim vyhovovat stávající řešení, tedy mohli by uvažovat o změně. Současně si potenciální zákazníci kladou v průběhu rozhodovacího procesu různé otázky, vůči kterým navrhuji konkrétní řešení, jak komunikaci přizpůsobit. Významnou výhodou právě internetové reklamy je možnost

individuálního nastavení tak, aby reklamní sdělení bylo doručováno požadované cílové skupině.

I dle výsledků zpracovaného marketingového výzkumu je patrné, že internetová reklama je pro společnost jednou z nejefektivnějších možností, jak potenciální zákazníky oslovit. Proto navrhuji konkrétní online marketingové nástroje s důrazem na maximalizaci užitku z investovaných prostředků, a to nástroje PPC reklamy, které fungují na principu platby za kliknutí uživatelem na odkaz vedoucí na webové stránky společnosti A.

Pro internetovou reklamu existuje několik desítek reklamních systémů, nicméně pro B2B v České a Slovenské republice je nejvhodnější využívat systémů Google Ads, LinkedIn, Adform a Sklik, který je ovšem možné využít pouze pro inzerování reklamy na webech českého internetu.

Dále navrhuji již přivedené relevantní uživatele na webové stránky společnosti A, kteří na něm stráví delší dobu nebo na nich provedou určitou interakci, znovu oslovovat tzv. remarketovat pomocí obsahových kampaní skrze také výše zmíněné reklamní systémy.

Závěrem v dalších vlastních doporučeních navrhuji, aby se společnost začala více opět věnovat e-mail marketingu, který může být také velmi účinným nástrojem pro komunikaci s potenciálními klienty. A také doporučuji, aby společnost byla více aktivní na sociálních sítích než doposud, kde má nyní založený firemní profil. Není totiž reprezentativní, pokud je firemní profil zanedbáván. Může se totiž na první pohled zdát, že to ve společnosti příliš nežije.

Navrženou marketingovou strategii může společnost realizovat prostřednictvím marketingové agentury nebo freelancerů, konkrétně grafika a PPC specialisty.

Společnost A navrhovanou strategii akceptuje. Počátek realizace marketingové strategie je navrhnutý od 1.8. 2022 s následným spuštěním internetové reklamy od 1.9. 2022. Rozpočet 239 300,- Kč je pro ni přijatelný a již s ním rámcově počítá do svého cash flow. Navrhovanou marketingovou strategii je tak možné v plném rozsahu realizovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

CAO, T., KOTLER, M., QIAO., C., WANG, S. *Marketing strategy in the digital age: applying Kotler's strategies to digital marketing* Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2017. 369 s. ISBN 978-98-112-1697-8.

DOLEŽAL, J. A KOLEKTIV *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů* Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P. A KOLEKTIV S. *Projektový management podle IPMA 2. vyd* Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-8035-1.

FERREL, O. C., HARTLINE, M. D., HOCHSTEIN, B. W. *Marketing strategy: Text and Case* 8th Edition Boston USA: Cengage, 2021. 525 s. ISBN 978-0-357-51630-0.

FORET, M., MELAS, D. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu* Praha: Grada Publishing, a.s., 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-1723-9.

FOTR, J., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S., VACÍK, E. *Tvorba strategie a strategické plánování 2. vyd.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

GREGUS, M., KRYVINSKA, N. *Agile information business: Exploring managerial implications* Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd., 2017. 288 s. ISBN 978-981-10-3358-2.

CHADWICK, F. E., CHAFFEY, D. *Digital Marketing: Strategy, implementation and practise* 7th edition Harlow, England: Pearson Plc, 2019, 576 s. ISBN 978-12-922-4157-9.

KARLÍČEK, M. A KOLEKTIV *Základy marketingu 2. vyd.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi 2. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích* Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2016-6.

- PALMATIER, R. W., SRIDHAR, S. *Marketing strategy: Based on First principles and Data Analytics* United Kingdom: Bloomsbury Publishing Plc, 2021. 416 s. ISBN 978-1-352-01146-3.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3658-7.
- PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- RAIS, K., SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management* 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
- SYNEK, M. A KOLEKTIV *Manažerská ekonomika* 5. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- TAHAL, R. A KOLEKTIV *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy* Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.
- VEBER, J. A KOLEKTIV *Management inovací* Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 282 s. ISBN 978-80-7261-423-3.
- SRPOVÁ, J., VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy* 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku* Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Používání vybraných informačních systémů v roce 2021*. In: Český statistický úřad [online]. 11.01.2022, [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142848198/06200521k07.pdf/509004fa-66d7-40aa-b84a-300cd435a9a4?version=1.1>
- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Aktuální prognóza ČNB*. In: Česká národní banka [online]. 22.04.2022 [cit. 2022-26-04]. Dostupné z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů. In: Sbírka zákonů. [online]. 24. 4. 2019, [cit. 2022-05-02]. ISSN 1211–1244. Dostupný také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=38632>

Zákon č. 374/2021 Sb., o elektronických komunikacích. In: Sbírka zákonů. [online]. 18. 10. 2021, [cit. 202-05-06]. ISSN 1211–1244. Dostupný také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=39234>

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 SWOT analýza | 48 |
| Tabulka 2 Silné stránky (S)..... | 50 |
| Tabulka 3 Slabé stránky (W)..... | 51 |
| Tabulka 4 Příležitosti (O)..... | 53 |
| Tabulka 5 Hrozby (T)..... | 54 |
| Tabulka 6 Počty uživatelů v první fázi po implementaci CRM..... | 57 |
| Tabulka 7 Kanály pro vyhledávání dodavatele CRM systému | 58 |
| Tabulka 8 Nejdůležitější kritéria při výběru dodavatele | 60 |
| Tabulka 9 Důležitost lokální blízkosti IT dodavatele | 61 |
| Tabulka 10 Důležitost zkušeností a referencí potenciálního dodavatele | 62 |
| Tabulka 11 Důležitost dobrého dojmu po první obchodní schůzce | 63 |
| Tabulka 12 Udělení šance na další schůzku po nezanechání prvního dobrého dojmu ... | 64 |
| Tabulka 13 Ujasněnost požadavků na CRM před jeho výběrem | 65 |
| Tabulka 14 Zapojení obchodníků do výběru CRM..... | 66 |
| Tabulka 15 Důležitost zkušební verze CRM systému | 66 |
| Tabulka 16 Vyžadování responzivity CRM systému..... | 67 |
| Tabulka 17 Důležitost potenciální rozšiřitelnosti CRM systému..... | 68 |
| Tabulka 18 Důležitost integrovatelnosti CRM systému | 69 |
| Tabulka 19 Důležitost rozumní doby implementace CRM systému..... | 70 |
| Tabulka 20 Ochota čekat na implementaci CRM déle než 3 měsíce | 71 |
| Tabulka 21 Váha celkové snahy dodavatele o zjišťování spokojenosti..... | 72 |
| Tabulka 22 Doměřování reálného přínosu po implementaci CRM | 73 |
| Tabulka 23 Plánovaný rozpočet 09/22-12/22..... | 86 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 Organizační struktura (Zdroj: Vlastní tvorba)..... | 30 |
| Obrázek 2 Prognóza celkové inflace od ČNB. | 35 |
| Obrázek 3 Prognóza HDP pro nadcházející období. | 35 |
| Obrázek 4 Používání vybraných informačních systému v roce 2021..... | 41 |
| Obrázek 5 Počty uživatelů v první fázi po implementaci CRM. (Zdroj: docs.google.com/forms) | 57 |
| Obrázek 6 Způsoby vyhledávání potenciálního CRM dodavatele. (Zdroj: docs.google.com/forms) | 59 |
| Obrázek 7 Kritéria při výběru dodavatele. (Zdroj: docs.google.com/forms) | 60 |
| Obrázek 8 Důležitost lokální blízkosti IT dodavatele. (Zdroj: docs.google.com/forms)..... | 61 |
| Obrázek 9 Důležitost zkušeností a referencí potenciálního dodavatele. (Zdroj: docs.google.com/forms) | 62 |
| Obrázek 10 Důležitost dobrého dojmu při první schůzce. (Zdroj: docs.google.com/forms) | 63 |
| Obrázek 11 Šance na další schůzku po nezanechání dobrého dojmu po první schůzce. (Zdroj: docs.google.com/forms) | 64 |
| Obrázek 12 Míra poctivě zpracovaných požadavků pro implementaci CRM. (Zdroj: docs.google.com/forms) | 65 |
| Obrázek 13 Zapojování obchodníků do výběru CRM. (Zdroj: docs.google.com/forms) | 66 |
| Obrázek 14 Důležitost možnosti zkušební verze CRM. (Zdroj: docs.google.com/forms) | 67 |
| Obrázek 15 Důležitost responzivity CRM systému. (Zdroj: docs.google.com/forms) .. | 67 |
| Obrázek 16 Důležitost potenciálu rozšiřitelnosti CRM. (Zdroj: docs.google.com/forms) | 68 |

| | |
|--|----|
| Obrázek 17 Důležitost integrovatelnosti CRM systému s používanými systémy třetích stran. (Zdroj: docs.google.com/forms)..... | 69 |
| Obrázek 18 Důležitost rozumné doby implementace. (Zdroj: docs.google.com/forms) | 70 |
| Obrázek 19 Ochota čekat na implementaci déle než 3 měsíce. (Zdroj: docs.google.com/forms)..... | 71 |
| Obrázek 20 Váha poimplementačního zájmu dodavatele o zpětnou vazbu. (Zdroj: docs.google.com/forms)..... | 72 |
| Obrázek 21 Míra doměřování reálného přínosu po implementaci CRM. (Zdroj: docs.google.com/forms)..... | 73 |
| Obrázek 22 Rozhodovací proces (Zdroj: Vlastní tvorba) | 79 |
| Obrázek 23 See – Think – Do – Care (Zdroj: Vlastní tvorba)..... | 80 |

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA Č. 1: Internetový dotazník

1) Kolik uživatelů mělo v první fázi po implementaci CRM používat?

- do 10
- 11–25
- 26-50
- 50+

2) Kde jste vyhledávali potenciální CRM dodavatele?

- Ve vyhledávací síti (Google, Bing, Seznam)
- Na sociálních sítích (v relevantních skupinách, příp. ve vyhledávání pod #hashtagy)
- Konference
- Srovnávače (např. VyberCRM)
- Známosti – doporučení dodavatele
- Odborné časopisy
- B2B weby
- Nehledali jsme – proaktivně nás oslovil dodavatel
- Jiná... (otevřená možnost odpovědi)

3) Jaká kritéria považujete při výběru dodavatele za nejdůležitější?

- Způsob implementace (Cloud x On-premise)
- Zkušenosti dodavatele
- Reputace dodavatele
- Lokální blízkost dodavatele
- Přátelskost a vstřícnost dodavatele
- Příznivá cena za implementaci i následný provoz
- Integrovatelnost CRM se systémy třetích stran
- Zkušební verze systému (demo / trial)
- Možnost školení uživatelů
- Potenciální rozšiřitelnost systému
- Celková uživatelská zkušenost / user experience (UX)
- Responzivita na více zařízeních (mobily, tablety, desktopy)
- Jiná... (otevřená možnost odpovědi)

4) Jsou pro vás důležité zkušenosti a reference potenciálního dodavatele?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

5) Jak důležitý je pro vás dobrý dojem z dodavatele po první obchodní schůzce / prezentaci nabízeného CRM řešení?

- Možnost hodnotit na škále 1-10

6) Pokud by potenciální dodavatel nezanechal po první schůzce dobrý dojem, tak dali byste mu šanci na další schůzku za předpokladu, že by nabízené CRM řešení plně uspokojovalo vaše potřeby?

- Ano
- Ne

7) Měli jste před výběrem poctivě zpracované požadavky pro implementaci CRM a měli jste ujasněné proč a k čemu CRM potřebujete?

- Ano
- Ne

8) Zapojovali jste ve fázi zpracování požadavků a výběru CRM i vaše obchodníky?

- Ano
- Ne

9) Je pro vás důležité si CRM vyzkoušet ve zkušební verzi před rozhodnutím pro implementaci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10) Vyžadovali jste použitelnost/responzitivitu CRM systému na více zařízeních (desktop, tablety, mobily)?

- Ano
- Ne

11) Považujete potenciál rozšiřitelnosti CRM systému za důležitý faktor při rozhodování?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12) Jak důležitá je pro vás integrovatelnost CRM systému s vámi již používanými systémy třetích stran?

- Možnost hodnotit na škále 1-10

13) Považujete za důležité rozumnou dobu implementace CRM řešení s ohledem na množství individuálních požadavků a celkovou náročnost implementace?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14) Byli byste ochotni čekat na implementaci kvalitního individuálního CRM řešení déle než 3 měsíce?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15) Jakou váhu má pro vás poimplementační zájem dodavatele o zpětnou vazbu a celkovou snahu o zjištění spokojenosti s dodaným CRM systémem?

- Možnost hodnotit na škále 1-10

16) Doměřovali jste po implementaci CRM systému jeho reálný přínos (zvýšení zisku, šetření času, lepší vztahy se zákazníky atp.)?

- Ano
- Ne