



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

CRM jako prvek další možnosti rozvoje péče pro zákazníky vybrané obchodní společnosti

Vypracoval: Bc. Miroslav Kopecký
Vedoucí práce: Ing. Radim Dušek, Ph.D.

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslav KOPECKÝ**
Osobní číslo: **E15515**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **CRM jako prvek další možnosti rozvoje péče pro firemní klientelu**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Zdůvodnit význam CRM jako prvku rozvoje péče pro firemní klientelu a na základě výsledků provedených analýz navrhnout možnosti dalšího rozvoje péče pro firemní klientelu ve vybrané společnosti.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Zpracování východisek řešení problému diplomové práce na základě hloubkové rešerše prostudovaných informačních zdrojů
3. Sběr dat formou řízených rozhovorů
4. Situační analýza
5. Návrh možností dalšího rozvoje péče pro firemní klientelu včetně ekonomického zhodnocení

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Situační analýza, 4. Návrhy a doporučení, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Kwok, K.C.M., K.L. CHoy, H.C.W. Lau, S.K. Kwok, A. Payne & P. Frow.
A strategic customer relationship management system: a hybrid OLAP-neural approach.
Baran, R. J. & R. J. Galka. (2013). *CRM: the foundation of contemporary marketing strategy.* New York, NY: Routledge.
Goldenberg, B. J. (2008). *CRM in real time: empowering customer relationships.* Medford, N.J: CyberAge Books.
Lošfáková, H. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. 1. vyd. Praha: Grada.*
Lehtinen, J. (2007). *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada.*

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radim Dušek, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
LS
Studená 13 (206)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. února 2016

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

12. 4. 2017

Bc. Miroslav Kopecký

Mé poděkování patří mému vedoucímu této diplomové práce panu Ing. Radimovi Duškovi, Ph.D., který mi byl vždy ochoten poradit a navedl mne vždy správným směrem. Dále bych rád poděkoval marketingovému řediteli Jednoty s. d. České Budějovice panu Ing. Radkovi Froulíkovi, Ph.D., který mi poskytl rozhovor a cenné informace. Tímto bych chtěl také poděkovat panu Radku Smékalovi, který mi poskytl taktéž rozhovor a obrovské množství informací. V neposlední řadě děkuji celé své rodině, která byla po celou dobu studií mou velikou oporou.

Obsah

Obsah	1
1. Úvod	4
2. Literární přehled	5
2.1 Řízení vztahů se zákazníky (CRM).....	5
2.1.1 Historie CRM.....	6
2.1.2 Důvody pro zavedení CRM	7
2.1.3 Strategie CRM	9
Masová personalizace.....	10
Masová kustomizace	10
Diferencovaná kustomizace.....	10
2.1.4 Prvky CRM	11
2.1.5 Cíle CRM.....	12
2.2 Fáze CRM	13
2.1 Systémy CRM	15
Klíčová data v systému CRM.....	17
2.1.1 Věrnostní programy	18
2.2 CRM v maloobchodě	19
2.2.1 Podmínky pro zavedení CRM.....	21
2.2.2 Proces implementace CRM	22
2.2.3 Nové trendy v CRM.....	24
3. Metodika práce	25
4. Praktická část.....	28
4.1 Představení společnosti	28

4.2	Analýza současných vztahů družstva a zákazníků.....	30
4.2.1	Popis současného systému.....	30
4.2.2	Výhody a nevýhody současného systému.....	32
4.3	Věrnostní program.....	42
4.3.1	Další způsoby řízení vztahů se zákazníky.....	45
4.4	Náklady současného systému.....	46
4.5	Analýza hospodaření družstva.....	47
4.6	Vývoj tržeb.....	47
4.7	Vývoj zisku.....	48
4.7.1	Ukazatelé rentability.....	49
4.7.2	Požadavky na nový CRM systém.....	51
4.8	Analýza trhu s CRM systémy.....	51
4.9	Srovnání vybraných CRM systémů.....	56
4.10	Popis vybraného CRM systému.....	59
4.11	Náklady na zavedení nového CRM systému.....	64
4.12	Analýza rizika.....	65
4.13	Ochrana proti zmíněným rizikům.....	69
4.14	Volba strategie a sestavení harmonogramu pro zavedení CRM systému.....	71
4.14.1	Výběr vhodné CRM strategie.....	71
4.15	Harmonogram zavedení nového CRM systému.....	72
4.16	Způsob využití nového CRM systému a jeho přínosy.....	75
4.16.1	Dynamics 365 a jeho využití.....	75
4.16.2	Přínosy nového CRM systému.....	76
4.16.3	Ekonomický přínos CRM systému.....	81
4.17	Další návrhy.....	83
5.	Závěr.....	84

II. Summary.....	86
III. Seznam použité literatury	88
IV. Seznam grafů, tabulek a obrázků.....	91

1. Úvod

Výraz CRM je zkratkou anglických slov Customer Relationship Management pod českým názvem je znám jako řízení vztahů se zákazníky. Tento výraz je obecně chápán jen jako další z počítačových systémů využívaný v organizacích pro zvýšení spokojenosti zákazníků, což je z části pravdivé tvrzení. CRM je ale třeba také chápat jako celkovou firemní filozofii, kdy je veškeré podnikatelské snažení silně orientováno na zákazníka a maximální uspokojení jeho potřeb. CRM lze dále chápat jako schraňování obrovského množství dat o zákaznících a následné maximální využití těchto informací pro vylepšování konkurenčního postavení společnosti. Konkurenceschopnost je zvyšována především díky vyšší loajlnosti zákazníku, což vede ke zvyšování objemů prodeje. Tato diplomová práce nese název „CRM jako prvek další možnosti rozvoje péče pro zákazníky vybrané obchodní společnosti“, kdy cílem této práce je zdůvodnit význam CRM jako prvku rozvoje péče pro firemní klientelu a na základě výsledků provedených analýz navrhnout možnosti dalšího rozvoje péče pro firemní klientelu ve vybrané společnosti. V tomto případě lze chápat firemní klientelu jako koncové zákazníky či spotřebitele.

Možnými přínosy této práce může být zejména návrh komplexního CRM systému, který by ve vybrané společnosti zlepšil komunikaci mezi všemi zaměstnanci a odděleními. Největším přínosem však může být celková zvýšená spokojenost potažmo loajlnost stávajících zákazníků. Inspirací pro společnost také dále může být analýza současných procesů, ze které může vyplynout, že některé pracovní postupy jsou zbytečně moc složité.

Omezením této práce je možné nepochopení celého tématu ze strany vedení vybrané společnosti potažmo všech zaměstnanců, kdy společnost nebude ochotna přijmout novou změnu a ještě více upřít své podnikatelské snažení směrem k zákazníkům. Na bariéry by také mohla celá práce narazit ze strany financí, protože implantace CRM systému a celková změna celé firemní kultury je od začátku velice nákladnou záležitostí. Práce je členěna do několika kapitol. V první části je čerpáno zejména z odborné literatury a je podrobně vysvětlen pojem CRM. Další částí je metodika práce, kde je nastíněn celý postup pro vytvoření návrhu pro praktickou část. Zde se nachází výsledky celé práce a zejména konkrétní návrhy a doporučení pro vybranou společnost.

2. Literární přehled

2.1 Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

Řízení vztahů se zákazníky, anglicky označován jako Customer relationship management, je možné nalézt všude kolem nás. Ukažme si to na jednoduchém příkladu. Rodina jede na letní dovolenou. Při cestě na dovolenou využijí služeb letecké společnosti, u které mají zřízený věrnostní program. Díky velkému počtu věrnostních bodů dostanou místa v letadle s výraznou slevou. Dále si tato rodina půjčí vůz, načež jim půjčovna automobilů poskytne bezplatně automobil ve vyšší třídě za předešlé vypůjčení. (Baran & Galka, 2013) Těchto příkladů bychom mohli najít kolem sebe nesčetně.

Jak uvádějí Bárta, Pátík & Postler (2009) CRM znamená aktivní řízení vztahů se zákazníky ve všech bodech vzájemného kontaktu. Firmy se prostřednictvím CRM snaží o neustálé budování dlouhodobého a oboustranně prospěšného vztahu. Pozornost je upřena především na vytváření věrnostních programů pro nejvěrnější zákazníky, neboť tito zákazníci jsou pro firmu nejcennější. Kotler (2007) k tomuto tématu dodává, že firmy jsou v této době zaplaveny obrovským množstvím informací o svých zákaznících. Nejlepší společnosti se snaží dolovat informace neustále a na všech různých místech, na kterých dochází ke kontaktu se zákazníky. *„Tyto kontaktní body zahrnují nákupy zákazníka, kontakty ze strany prodejců, servis a záruční telefonáty, návštěvy internetových stránek, průzkumy spokojenosti, úvěrová a platební jednání, studie výzkumu trhu – prostě jakýkoliv kontakt zákazníka s firmou.“* Jakubíková (2013) s tvrzením těchto autorů souhlasí a poukazuje na to, že podstatou CRM je péče o zákazníky. V rámci CRM by měl být neustále kladen důraz na kooperativní vztah mezi firmou a zákazníkem. Prodávající by měl být se zákazníky v neustálém kontaktu, snažit se informovat o novinkách a změnách, reagovat na zákaznické požadavky, snažit se zabývat stížnostmi zákazníků a tyto zákaznické podmínky chápat jako pobídku k provedení změn. *„CRM je informační systém, který umožňuje sjednotit data o všech událostech mezi zákazníky a firmou do jednoho celku a na základě zpracování těchto dat zlepšit výsledky obchodování. CRM bývá často chápán jako nástroj řízení především v obchodní části podniku.“* (Bárta, Pátík & Postler, 2009, p. 83)

2.1.1 Historie CRM

„Řízení vztahů se zákazníky přišlo na svět spolu s vývojem marketingu. Zkoumání marketingových procesů nezačalo dokud neskončila průmyslová revoluce. V této době byl ve středu pozornosti masový trh. Poprvé v historii bylo možné vyrábět zboží levně, což vedlo k nadvýrobě. Kruček po kručku měnil masový trh svůj charakter, stával se stále osobnější a transformoval se do přímého marketingu, v jehož některých případech se stával cílem jediný zákazník“ (Lehtinen, 2007, p. 18).

S tímto výrokem autoři Buttle & Maklan (2015) nesouhlasí a tvrdí, že výraz Customer Relationship Management se poprvé objevil až začátkem 90. let minulého století. Od této chvíle bylo mnoho pokusů jednoznačně definovat výraz CRM. Řada lidí v této době chápala zkratku CRM jako Customer Relationship Management. Jiná skupina lidí chápala tento výraz jako Customer Relationship Marketing. Společnostmi, které působí v oblasti informačních technologií, bylo doporučeno užívat název CRM pro softwarové aplikace, jenž podporují marketing, prodej a služby pro zákazníky v obchodě. Autoři Zerres, Baran & Zerres (2015) k předešlým autorům dodávají, že CRM se stalo v tomto období jednou z částí evoluce v korporátním myšlení. Velké korporace v USA utratily v této době přes 300 miliónů amerických dolarů za centralizaci, standardizaci a organizaci informací o svých zákaznících. CRM bylo vyvinuto, aby mohlo docházet k segmentaci zákazníků, cílenému výzkumu o jejich chování na trzích tato získaná data jsou pak uchována v centralizované databázi zákazníků. Společnosti v tomto období pochopily, že musí nejdříve porozumět potřebám svých zákazníků, aby jim mohly přinášet lepší produkty a služby.

Kdežto Kozel, Mynářová & Svobodová (2011) mají za to, že CRM jako takový vzniká až koncem 20. století. Dle názoru těchto autorů tehdejší informační systémy, které především měly za úkol sledovat tok nákladů v podniku, přestávaly být dostačující. V této době bylo zjištěno, že je potřeba se zajímat o oblast podpory prodeje. V téže době tedy začíná docházet ke vzniku prvních marketingových procesů a systémů na podporu prodeje. V důsledku spojení těchto dvou systémů pomalu vznikaly jedny z prvních CRM systémů. Dále se postupně začínají rozvíjet moderní počítačové programy pro plánování, logistiku a výrobu. Společnosti díky těmto uceleným CRM systémům mohly postupně začít nabízet zákazníkům více produktů odpovídajících jejich potřebám (Simon Knox ... [et al.], 2002, p. 7).

2.1.2 Důvody pro zavedení CRM

Důvodů pro zavedení CRM je celá řada. Jak uvádí Kotler (2007) firmy mohou díky zavedení CRM systému získat velice dobrou konkurenční výhodu. Pokud firma svému zákazníkovi lépe porozumí, může s ním vytvářet hlubší vztahy a nabídnout lepší úroveň služeb. Systém CRM může společnosti ukázat jednotlivé zákazníky, kteří jsou pro společnost výnosnější než ostatní a na tyto věrnější zákazníky se může dále zaměřit. Těmto zákazníkům může firma vytvářet nabídky na míru pro jejich konkrétní požadavky. Přínos CRM spočívá především v zefektivnění firemních procesů. Tyto procesy jsou součástí obsluhy na trhu konečných spotřebitelů, resp. na trhu organizací. Mezi základní důvody pro zavedení CRM patří především:

- 1) efektivní rozdělování zdrojů podle priorit zákazníků,
- 2) vytvoření detailního profilu klienta na základě historie zákaznických nákupů,
- 3) zvýšení efektivity marketingové kampaně,
- 4) budování loajality,
- 5) celkové snížení nákladů a zvýšení efektivity péče o zákazníky (Bartáková & Gubíniová, 2012).

Otázkou, proč zavádět CRM se zabývá také Veber (2009). Dle tohoto autora patří mezi hlavní důvody tyto 3 věci: v první řadě CRM pomáhá společnosti udržet stávající zákazníky, čímž se snižuje zranitelnost firmy v silném konkurenčním prostředí. Díky zavedení CRM systému může firma rychleji rozšiřovat svůj odbyt a expandovat na nové trhy. Tohoto docílí zejména tím, že bude využívat znalostí o chování potenciálních zákazníků. CRM také firmě pomáhá zvyšovat její výkonnost. Ke zvyšování dochází zejména tím, že firma dokáže díky CRM lépe vyhodnocovat své transakční náklady a dokáže také zvýšit přidanou hodnotu pro zákazníka.

Lošťáková (2009) k těmto autorům dodává, že CRM pomáhá firmám vytvořit více profitabilní vztah se zákazníky a snížit operativní náklady. Společnosti také mohou lépe poznat své zákazníky a spotřebitele. CRM je tedy proces neustálého shromažďování údajů ze všech míst kontaktů se zákazníky a jejich následná transformace do podoby strategických znalostí pro vybudování dlouhodobého ziskového vztahu s klíčovými zákazníky. CRM se v dnešní době stává ve všech odvětvích nezbytnou strategií pro růst

a přežití. Se zavedením CRM mohou společnosti např. zkrátit prodejní cyklus či zvýšit klíčové ukazatele výkonu jako jsou příjmy na jednoho obchodního zástupce, výnosy na jednoho zákazníka atd. Díky CRM mohou organizace také zvýšit odezvu na kampaně a marketingově řízené příjmy za současného snížení nákladů a ostatních zdrojů na získání zákazníka.

Autor Wessling (2003) vidí jako hlavní důvody pro zavedení CRM toto: díky CRM dochází k bezproblémovému průběhu obchodních procesů, kdy dochází k lepší spolupráci mezi odděleními marketingu, odbytu a oddělením služeb. CRM také přináší více individuálních kontaktů se zákazníky. Pomocí CRM se také společnost odlišuje od konkurence, neboť díky CRM má podnik lepší vztahy se svými zákazníky než podnik, který CRM nepoužívá. Podnik, který se rozhodne používat CRM může dosáhnout vylepšení své image, podnik lépe reaguje na individuální potřeby svých zákazníků, tudíž je v jejich očích lépe vnímán. V důsledku využívání CRM má podnik přístup k informacím v reálném čase, což znamená, že díky CRM mají všechna oddělení v podniku k dispozici všechny informace potřebné k řízení každodenního obchodování. CRM zvyšuje efektivitu týmové spolupráce, CRM přispívá k velkému zrychlení průběhu obchodních procesů a tím přispívá k nárůstu efektivity.

Autor Klopper (2006) se naopak zabývá otázkou, proč není pro některé firmy výhodné zavádět CRM systém. Jako jeden z hlavních důvodů uvádí, že někteří zákazníci si nepřejí mít bližší vztah s firmou. Tato firma tedy vynakládá spoustu peněz a energie, aby si vytvořila profitabilní vztah se zákazníkem. Další nevýhodou CRM dle tvrzení autora může být neschopnost společnosti rozlišit skutečnou věrnost zákazníků k firmě. To, že zákazník jednou za čas provede u firmy nějaký nákup, neznamená, že je společnosti věrný. Zavedení systému CRM také firmám přináší nemalé dodatečné náklady na pořízení. Firmy často doufají, že jim tento systém přinese určitou konkurenční výhodu, v některých případech firma ale žádnou konkurenční výhodu nezískává.

„Ne vždy a u všech podniků musí být uplatnění CRM přínosné. Zejména v případě roztržitého trhu, irelevantního produktu pro zákazníky či nabídky standartního produktu beze změn budou účinky aplikace přístupu CRM minimální. CRM spočívá především ve změně strategie a ve změně chování firmy, které jsou až následně podpořeny prostředky informačních technologií“ (Veber, 2009, p. 496).

2.1.3 Strategie CRM

Při rozebírání problematiky CRM je také potřeba krátce popsat základní strategie, které se týkají řízení vztahů se zákazníky. Dle Lehtinena (2007) se strategie zabývá především zabývá tím, jak do blízkosti podniku přitáhnout větší množství dlouhodobých zákazníků. Strategie a její úspěch je měřen způsobem, který zjišťuje, jak strategie pomáhá podniku přitáhnout zákaznické zdroje. Základem každé strategie je předpoklad, že je čerpáno více zdrojů než činí investice do zákaznických vztahů. Tento předpoklad hraje klíčovou roli v přístupu ke vztahu se zákazníky. Organizace investují do vztahů se zákazníky především proto, že doufají v jejich návrat, tzv. návratnost vztahu. *„Marketingová strategie CRM se snaží vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníky prostřednictvím individuální péče o každého jednotlivého zákazníka formou individuální komunikace, zvláštních služeb, přizpůsobeného produktu a zvláštních cenových nabídek. CRM vyžaduje vyšší úroveň marketingového úsilí a marketingových výdajů. Je důležité, aby toto mimořádné marketingové úsilí vedlo k vyšší výkonnosti podniku. Pokud zvýšení hodnoty pro zákazníky díky uplatnění strategie CRM zvýší hodnotu zákazníků pro podnik, má marketing individualizovaného řízení vztahů se zákazníky opodstatnění“* (Lošťáková, 2009, p. 18).

Při tvorbě CRM strategie by se společnosti dle Tvrdíkové (2008) měly řídit těmito pravidly:

- 1) stanovit si základní způsoby kontaktování zákazníka,
- 2) definovat si typ koncového zákazníka,
- 3) rozhodnout se, jak se bude firma bránit odchodu cenných zákazníků,
- 4) stanovení cílového obsazení trhu,
- 5) pravidla pro hodnocení úspěšnosti projektu.

„Marketingová strategie CRM je zaměřena zejména na to, co se stane potom, kdy je zákazník v průběhu snahy o vybudování vztahu, který je přínosný jak pro zákazníka, tak pro podnik, získán. Znamená to budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, které budou dlouhodobě zvyšovat zisk podniku“ (Lošťáková, 2009, p. 18).

Dle autora Janoucha (2016) máme 3 základní typy CRM strategií:

Masová personalizace

Tato strategie je charakterizována především nabídkou standardních produktů, ale firma již komunikuje se zákazníkem individuálně. Lošťáková (2009) k této strategii dodává: při této strategii je zákazník rozpoznáván na základě jeho jména a adresy, občas také podle předešlého nákupního chování. Tyto získané informace dále společnosti využívají pro systém individuální marketingové komunikace s cílovými zákazníky. Zákazník má tedy pocit, že je o něj osobně pečováno, ale jsou mu nabízeny standardní produkty. Autoři Jurášková & Hornák (2012) ve své publikaci uvádějí, že se jedná o přizpůsobenou nabídku, která přesně odpovídá potřebám a přáním zákazníků. Mluvíme zde tedy o strategii personalizace nabídky. Trh je segmentován způsobem, že každý zákazník představuje jednotlivý segment.

Masová kustomizace

Druhým stádiem je dle Janoucha (2016) strategie s názvem masová kustomizace. Ta přináší vyšší hodnotu pro zákazníky především tím, že je produkt přizpůsoben dle požadavků zákazníka. Lošťáková (2009) o této strategii tvrdí to stejné jako autor Janouch jen ji rozvádí do větších podrobností. V rámci této strategie, která je především založena na zákaznících, kteří jsou ochotni připlatit si za zvláštní služby navíc. Základní myšlenkou strategie je, že se zákazník může podílet na tvorbě produktu podle jeho vlastních potřeb a vnímání ceny. Dle Pilného (2016) se v případě masové kustomizace bavíme o „šití“ produktů či služeb, tak aby zákazník nabýval dojmu, že jsou určeny přímo jemu. Tyto produkty jsou ale stále vyráběny hromadně a s co nejvyšší efektivitou.

Diferencovaná kustomizace

„Tato strategie respektuje rozdílné potřeby a požadavky zákazníků a jednotlivým zákazníkům jsou „šity na míru“ jak produkty, tak způsob distribuce i komunikace. Je tedy individualizován celý marketingový mix. Příznačně je aktivní spoluvytváření jedinečné hodnoty pro zákazníka na základě úzké spolupráce s ním. Hodnota produktu je vytvářena zákazníkem a firmou společně“ (Lošťáková, 2009, p. 19).

2.1.4 Prvky CRM

Jedním se základních faktorů při uplatňování CRM je hlavně zcela zřetelně formulovaná vize a strategie podnikání, která zahrnuje vztahy se zákazníky. Pokud zaměstnanci ve firmě vizi nechápou a nejsou s ní ztotožněni, nemohou ji ani sdílet, ani naplnit. Ve vizi je formulována filozofie podniku a manažerské zásady. Vize se zaměřuje na specifické produkty a trhy, do značné míry se týká také lidského faktoru. Mezi hlavní prvky CRM patří:

- lidé (pracovníci podniku, soustředění do týmu),
- podnikové procesy (jejich nastavení a prolínání),
- technologie (druh, rozsah, možnost použití, průběh, ustálenost),
- obsahy (data o zákaznících i pro řízení hodnototvorného procesu, jejich zpracování, uchování a forma poskytování zaměstnancům) (Lošťáková, 2009, p. 226).

„Význam a účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoliv v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat“ (Wessling, 2003, p. 196).

Autor Peelen (2005) na rozdíl o těchto dvou předešlých autorů uvádí, že mezi základní prvky CRM patří především:

- 1) znalost zákaznických potřeb – je potřeba znát každého zákazníka, pro vytvoření dlouhodobého vztahu,
- 2) strategie udržení vztahů – informace o zákaznících musejí být použity pro rozvoj dlouhodobého vztahu,
- 3) komunikace – je potřeba neustále udržovat komunikaci mezi firmou a zákazníkem.

2.1.5 Cíle CRM

Dle autora Nasira (2015) k nejznámějším cílům CRM patří: neustálé zvyšování zákaznické spokojenosti, zvyšování tržeb, loajalita zákazníků, udržení stávajících zákazníků, navýšení prodeje a získávání nových zákazníků. Autor Lambert (2008) k tomuto tématu dodává, že cílem CRM je také určit cílové trhy, stanovit kritéria pro segmentaci zákazníků, jednotlivým segmentům zákazníků přizpůsobit nabídku produktů a služeb, vypracování zásad pro metriky.

Podle autora Taylora (2014) rozeznáváme celkem 4 druhy cílů v rámci CRM:

- 1) zlepšení spokojenosti zákazníka – jedná se o hlavní cíl celého procesu, jakmile je zákazník spokojený zůstane firmě věrný,
- 2) zlepšení efektivity podnikání – pomocí CRM je možné omezit nedostatky v rámci marketingových kampaní a prohloubit vztahy se současnými zákazníky,
- 3) zvětšení databáze zákazníků – cílem je pečovat o stávající zákazníky a také snaha o získání nových zákazníků,
- 4) zlepšení prodeje a týmu technické podpory – jde o postupné zlepšování zaměstnaneckého týmu v rámci udržitelného vztahu se zákazníky.

„Cílem CRM je rovněž zlepšení komunikace se zákazníkem a zejména její koordinace uvnitř podniku. Jde o to, aby nebylo při jeho dotazování, reklamování výrobku či při poruše postupně dalším pracovníkům podniku opakovaně objasňovat tytéž skutečnosti a podrobnosti, které byly již jednou oznámeny nebo které podnik sám jednou slíbil řešit“ (Basl & Blažíček, 2012, p. 90).

Dle autorů Storbacka & Lehtinena (2002) je cílem CRM budovat prosperující organizaci orientovanou na zákazníky. Aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout, je nezbytné stanovit a postupně plnit dílčí úkoly. Pro zjištění, o jaké úkoly se jedná, potřebné je podívat se na samotný vztah firmy a zákazníka. Jakýkoliv vztah pokaždé předpokládá výměnu informací mezi oběma stranami. Zjednodušeně řečeno se jedná o poskytování hodnoty zákazníkovi firmou a ze strany zákazníka jde o zaplacení peněžní protihodnoty firmě. Hodnota má tedy být vytvářena na obou stranách dlouhodobě.

2.2 Fáze CRM

Jak uvádí autor Bhusry (2005), v rámci CRM se setkáváme se třemi fázemi. Každá z těchto fází má rozdílný dopad na vztah se zákazníkem a každá z těchto fází pomáhá budovat lepší vztah mezi firmou a zákazníkem:

- Získávání nových zákazníků – nové zákazníky získává společnost pomocí propagace svých produktů a služeb. Pomocí CRM a pokročilých softwarových databází jsou v okamžiku prvního styku se zákazníky zachycována jejich klíčová data (Kokemuller, 2016).
- Zvýšení ziskovosti ze stávajících zákazníků – vztahy mezi společností a jejími zákazníky jsou podporovány prostřednictvím cross-sellingu (cílem je podpořit prodej doplňkového sortimentu), nebo prostřednictvím up-sellingu (cílem je nabídnout zákazníkovi kvalitnější alternativu výrobku za vyšší cenu) (Bhusry, 2005, p. 41). Dle autorů Al-Rabayah, Khasawneh & Abu-Shamaa (2016), je udržení si stávajících pro firmu až pětkrát profitabilnější, než získávání nových zákazníků.
- Udržení ziskových zákazníků po celý život – tato fáze se zaměřuje na přizpůsobovací služby, to znamená poskytnout zákazníkům přesně ten produkt, který chtějí. Společnost by tedy měla zákazníkovi nabídnout aktivní vztah a pracovat v jeho zájmu. V současnosti se nejlepší společnosti na trhu zaměřují na udržení si stávajících ziskových zákazníků, než na získávání nových. (Bhusry, 2005, p. 41)

Obrázek 1: Budování vztahu mezi firmou a zákazníkem



Zdroj: upraveno dle Nasir, 2015, p. 189

Dohnal (2004) k tomuto tématu dodává, že se CRM rozděluje také na několik fází. Kde v první fázi dochází k oslovení potenciačního zákazníka, s tím souvisejí odpovídající marketingové aktivity. Dále dochází k rozdělení zákazníků do jednotlivých segmentů. Jedná se tedy převážně o marketingový proces CRM. Druhá fáze se nazývá obchodní transakce. Zde převládá zejména obchodní proces řízení vztahů se zákazníky, dochází zde k uzavírání obchodních smluv se zákazníky. Konečnou fází je plnění objednávky. Při ní dochází k dodání zboží zákazníkovi a s tím souvisí také obchodní a logistické činnosti, převládá tedy obchodní proces CRM.

Autoři Storbacka a Lehtinen (2002) CRM rozdělují na 3 fáze. V první fázi dochází dle těchto autorů k navázání vztahu se zákazníkem. Jedná se o období, kdy jsou sjednávány a podepisovány smlouvy. Tyto dohody ale často mohou vznikat neformálně. Pro společnost je nesmírně důležité, aby energie vynaložená do navázání vztahu se zákazníkem byla v rovnováze s očekávanou hodnotou vztahu.

Druhá fáze se dle stejných autorů nazývá rozvíjení vztahu. Zde ve většině případů dochází k velkému růstu hodnoty vztahu se zákazníkem. Tato fáze rozvíjení má největší potenciál. Je ale potřeba aby společnost vynakládala více zdrojů na tuto fázi, než na předešlou fázi navázání vztahu. Pokud je vztah se zákazníkem dostatečně rozvinut, musí společnost začít pracovat na postupném zvyšování hodnoty vztahu.

Dle Dohnala (2014) se poslední fáze nazývá ukončení vztahu. Ukončení vztahu ze strany zákazníka má vždy nějaký důvod. Ve většině případů zákazník navazuje kontakt s konkurenční společností. Vztah také může být ukončen ze strany společnosti. Společnosti vztah se zákazníkem většinou ukončují z důvodu, že jim zákazník nepřináší očekávanou hodnotu.

Lošťáková (2009) jde v tomto tématu ještě hlouběji a říká, že se CRM rozděluje dokonce na 5 fází. Kdy v první fáze se nazývá fáze odhalení, v ní by měla firma především porozumět potřebám svých zákazníků. Druhá fáze se nazývá přizpůsobování. Jakmile podnik porozumí potřebám svých zákazníků musí splnit všechna jejich očekávání. Ve třetí fázi dochází k vytváření hodnoty pro zákazníka. Aby byl dodán produkt zákazníkům v odpovídající kvalitě a hodnotě je potřeba uskutečnit řadu opatření a kroků. Čtvrtá fáze spočívá v získávání zákaznické odezvy. Tato fáze spočívá především v získání zpětné vazby od zákazníků. Poslední fáze se nazývá fáze zdokonalovací, kde je systematicky měřena a zlepšována hodnota pro zákazníka.

2.1 Systémy CRM

„Vliv konkurence, růstu nákladů na získávání nových zákazníků, snižování marží u běžných produktů a vznik nových komunikačních nástrojů (e-commerce) měly vliv na rozšíření funkčnosti CRM systémů do oblasti marketingu a servisu, respektive služeb obecně. S rostoucím vlivem internetu a e-businessu na CRM systémy vznikly na konci devadesátých let. Systémy plně podporující všechny aktivity a komunikační kanály s klientem, tzv. „front office“ systémy“ (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011, p. 58).

Cimler & Zadražilová (2007) se ve své knize zmiňují také o „front office“ systémech určených přímo pro retailové obchodníky. Podle těchto autorů se jedná o systémy, kde dochází k přímému kontaktu se zákazníkem. Tyto zařízení jsou nejčastěji využívány v obchodních jednotkách typu: supermarket, hypermarket, diskontní prodejna apod. Do „front office“ systémů řadíme pokladní systémy, nebo také označované jako POS systémy (Point of Sale – místo prodeje). Tyto systémy bývají označovány také jako inteligentní poklady. Basl & Blažiček (2012) dodávají, že „front office“ systémy jsou součástí operativního CRM a zahrnují prodej, marketing a služby. Každý styk se zákazníkem je přidáván do historie kontaktů s jednotlivými zákazníky. A následně má každý pracovník ve firmě možnost čerpat informace o zákaznících dle jeho vlastního uvážení.

Lošťáková (2009) se o tomto tématu ve své knize také zmiňuje a říká, že CRM systémy jsou nápomocny s identifikací, integrací a analyzováním nejrůznějších dat, které pocházejí z nejrůznějších zdrojů. Dle této autorky se CRM systémy v současnosti dělí na systémy pro oddělení:

- 1) marketingu,
- 2) prodeje,
- 3) vztahy se zákazníky,
- 4) call centra.

Hlavním cílem CRM systému je maximalizovat obrat či zisk z jednotlivých zákazníků. Podnik musí ke každému zákazníkovi přistupovat z jiného směru, znát jeho přání a potřeby. Podniky, které si tuto skutečnost jasně uvědomují mohou za pomoci CRM systémů dosahovat velice dobrých obchodních výsledků.

„Systémy CRM integrují strategii, IT a vztahový marketing s cílem poskytovat hodnotu pro zákazníky a věnovat jim individuální péči. Firmy se musí rozhodnout, na jaké úrovni chtějí budovat vztahy se zákazníky v jednotlivých segmentech trhu a s jednotlivými zákazníky. Mohou se pohybovat od základní úrovně přes reaktivní, odpovědný a proaktivní marketing až ke komplexnímu partnerství. Které řešení je nejlepší, závisí na tom, jak vysoká je celoživotní hodnota pro zákazníka proti nákladům na jeho přilákání a udržení“ (Kotler, 2007, p. 558).

Autor Janouch (2016) ve své knize dále uvádí, že s daty, které jsou získány prostřednictvím CRM systémů je nezbytné dále pracovat. Jednotlivé moduly CRM, pomáhají analyzovat data, identifikovat je a následně integrovat. Kdyby podnik neprováděl podrobnou analýzu dat, nebylo by možné zjistit, jak je zákazníky vnímána hodnota jednotlivých produktů. Přizpůsobování jednotlivých produktů, by tedy nebylo možné bez podrobné analýzy zákaznických dat. Jakmile podnik začne přizpůsobovat pomocí CRM systému své produkty, může si tímto udržet své zákazníky, kteří firmě dávají maximální přínos.

Dle Lošťákové (2009), obsahuje kvalitní CRM systém obrovské množství funkcí. Základem bývá evidence zákaznických kontaktů, ta ale již v dnešní době nestačí. Kdo chce na trhu uspět musí mít ve svém podniku zavedený opravdu propracovaný CRM systém. Kvalitní CRM systém by měl mít následující vlastnosti a zvládat:

- 1) podrobně zachycovat každý styk se zákazníkem (k zákazníkovi i od něho),
- 2) třídit jednotlivá data,
- 3) data analyzovat,
- 4) automatizovat dotazy,
- 5) propojit informace s jinými subsystémy a s dalšími aplikacemi.

K dobré analýze dat o zákaznicích nestačí jen profesionální software, ale je potřeba mít v podniku i kvalitně proškolený personál.

Autoři Sodomka & Klčová (2010) uvádějí ve své knize několik významných hráčů na poli poskytování CRM systémů. Mezi největší hráče svého oboru patří firmy: Oracle

Siebel, Pivotal Enterprise CRM Suite či SAP CRM. Tato řešení jsou určena především pro velké korporace, které mají dostatečnou kapitálovou sílu. Pro střední podniky je určen software typu: Update.Seven či Microsoft Dynamics. Nejvíce je v současné době na celém světě využíván software SAP CRM. Pro malé podniky jsou pak dále určeny tzv. Lite CRM systémy. V této kategorii jsou známé programy jako Jazzman CRM či EasyCRM, tyto systémy následně využívají malé podniky, ale i živnostníci. Jsou povětšinou nadstavbou pro ekonomický software. Autoři Kumar & Reinartz (2012) také k tomuto tématu dodávají, že je velice důležité udržovat CRM systém v nejaktuálnější podobě. S tím souvisí, že společnost se při každé aktualizaci softwaru musí zaměřit na odhalení všech možných chyb v nově vydané verzi.

Tabulka 1: Typičtí uživatelé a produkty podle oborového a funkčního zaměření

CRM systém	Typický uživatel	Typický produkt
All-in-One	Středně velká nebo velká organizace s velkým počtem zákazníků a segmentů	Oracle Siebel, SAP, Pivotal
Best-of-Breed	Velká organizace se specifickým požadavkem na detailní funkcionalitu, např. v oblasti analytického CRM	SAS (analytické nástroje) Selectica (konfiguratör) Teams
Lite CRM	Středně velká nebo malá organizace zavádějící své první CRM řešení	Infor Visual CRM, Infor MAX CRM Lite

Zdroj: upraveno dle Sodomka a Klčové, 2010, p. 401

Klíčová data v systému CRM

V této části je potřeba se zmínit o tom, která data z CRM systémů jsou pro podnik nesmírně důležitá. Jak již bylo dříve zmíněno, data o zákaznících jsou nezbytná, pro kvalitní vztah mezi firmou a jejími zákazníky. Za klíčová data jsou v současné době považována zejména tato:

- 1) obecné údaje o zákaznících (adresy, popis chování, zvyklosti či zvláštnosti),
- 2) všechny obchodní vztahy (nákupy, prodeje, fakturace atd.),
- 3) všechny události, které proběhnou se zákazníkem (telefonát, e-mail),
- 4) doplňující informace s odkazy, kde je možné je najít (dokumenty, obrázky, soubory apod.) (Lošťáková, 2009).

2.1.1 Věrnostní programy

Autor Parsons (2016) tvrdí, že hlavním zdrojem informací pro CRM systémy jsou věrnostní programy. Věrnostní programy mohou nabídnout zákazníkům slevy, poštovné zdarma, bonusové body a mnoho dalšího. Nejjednodušším věrnostním programem jsou bezesporu zákaznické kartičky, které zákazník předloží na pokladně při každém nákupu. Každý nákup zákazníka je synchronizován s CRM systémem. Zde jsou obsaženy informace, co zákazník nakoupil, jaké jsou jeho preference atd. Dnešní věrnostní systémy jsou založeny na tom, že zde zákazník uvede všechny své údaje včetně e-mailové adresy. Tyto adresy jsou dále využívány jako ID zákazníka. Zákazník, který se dobrovolně přihlásí do věrnostního programu společnosti a uvede všechny své údaje, dostává obvykle na svou e-mailovou adresu informace o právě probíhajících akcích, jako jsou slevy, či nějaké důležité události.

Autoři Baran, Galka & Strunk (2008) se ve své knize o věrnostních programech také zmiňují. Říkají, že všechny věrnostní programy jsou strukturovány tak, aby shromažďovali informace o všech účastnících programu. Tyto informace slouží zejména k vhodnému přizpůsobení nabídky. Hlavním zprostředkovatelem věrnostních programů jsou v současnosti CRM systémy.

Cimler & Zadražilová (2007) se ve své knize zabývají věrnostními programy z pohledu retailového zákazníka. Kdy identifikace retailového zákazníka, je obvykle spojena s určitou loajálností vůči retailovému obchodníkovi. Obchodník musí zákazníkovi nabízet jako protislužbu za loajálnost různé výhody. Problémem je také, že retailový zákazník nebývá obvykle loajální pouze jednomu obchodníkovi. Tento druh zákazníka je velice často citlivý na cenu. Věrnostní programy přinášejí samotnému retailovému obchodníkovi celou řadu výhod a to zejména:

- 1) zvýšení procenta loajálních zákazníků, jejich motivování a udržení,
- 2) možnost provozování aliancí pro potřeby věrnostních programů,
- 3) možnost zapojit dodavatele a výrobce do věrnostních programů,
- 4) centrální sběr dat v detailu na pokladní doklad,
- 5) strukturované informace o zákaznících a nákupních zvyklostech.

2.2 CRM v maloobchodě

Organizační systémy a procesy, které se v současné době využívají v maloobchodě, zejména pak, které jsou určeny pro správu dat a informací se zásadně mění. Data o zákaznících jsou nyní pro maloobchodníky středem pozornosti. Veškerá pozornost je tedy upřena na zákazníky. Obchodníci se snaží, aby měli svá data o zákaznících neustále dostupná. Maloobchodníci začínají tedy dělat svá obchodní rozhodnutí na základě získaných dat o svých zákaznících (Anderson, 2007).

V současné době se klade velká pozornost na vytvoření příjemného prostředí prodeje a zlepšení zákaznického zážitku z nakupování. Mít přesnou CRM maloobchodní databázi je v této době nezbytné. Zákazníci jsou neustále více nároční, často také bývají ve spěchu. Pokud chce obchodník budovat dlouhodobý vztah se zákazníky, zavedení maloobchodního CRM systému se mu zcela určitě vyplatí. Obchodníci potřebují myslet chytřeji. Musí zjistit jak zapojit své zákazníky při budování vzájemného vztahu a vytvářet u nich loajalitu ke své značce. Z tohoto důvodu potřebují mít k dispozici, co nejvíce dat z CRM systémů. Má-li například zákazník narozeniny, obchodník mu díky CRM systému může věnovat slevový kupón ("The Importance Of Customer Relationship Management In Retail", 2016).

Dle autorů Bárta, Pátík & Postler (2009) je velice důležité získat a dlouhodobě udržet zákaznickou důvěru. V dnešní době má každý zákazník velice snadnou možnost ve výběru konkurence a následném přechodu bez dodatečných transakčních nákladů. Každý obchodník, který chce zavést CRM systém musí respektovat specifika obchodního prostředí. Zejména jde o: zlepšování možností a rozsahu výběru zboží, intenzivní budování povědomí o prodávaných značkách a o podporu maximální jednoduchosti ve výběru zboží.

Autor Acharya (2015) k tomuto tématu dodává, že v posledním desetiletí došlo v rámci maloobchodu a CRM k výraznému posunu. Maloobchodníci se přestali soustředit pouze na prodej produktů. Nyní se zaměřují hlavně na své zákazníky. V současné době také dochází k rychlému přijímání internetových technologií. Maloobchodník, který chce být nyní konkurenceschopný, musí mít komplexní CRM systém, jenž umí predikovat tržby, příjmy, důležitá je taky práce s velkými nestructurovanými daty. Je také důležité, aby CRM systém využívaný v maloobchodě uměl pracovat s šesti hlavními obchodními

procesy, kterými jsou, správa věrnostní programů, řízení marketingových kampaní, in-store CRM, analýza zákazníků, správa kmenových dat a sběr informací o zákaznících.

Této problematice se také ve své publikaci věnuje autorka Holland (2015), kde říká, že CRM systémy v maloobchodě velice často také obsahují ceny všech nabízených produktů, pomocí CRM je také možné lépe plánovat slevové akce. Pomocí CRM se také v současnosti dá velice dobře řídit v reálném čase celý dodavatelský řetězec. Jakmile dojde k poklesu zásob na minimální úroveň, je okamžitě zaslána objednávka přímo k dodavateli. To vše pomocí jednoho CRM systému. CRM systémy používané v maloobchodě tedy pomáhají integrovat e-commerce, informace o tom jaké mají spotřebitelé preference a zvyky a také pomáhá udržovat neustále aktuální informace o cenách, stavu zásob a jejich dostupnosti.

Zavedení CRM systému, může maloobchodní společnosti přinést řadu výhod. Pomáhá zlepšovat služby a celkovou spokojenost zákazníků. Další nespornou výhodou jsou přehledně uspořádané informace o zákaznících na jednom místě. CRM systém také zvyšuje společnosti zisk tím, že analyzuje informace a zvyšuje účinnost marketingových kampaní. Poslední neméně důležitou výhodou, je celkové propojení všech oddělení v rámci organizace, ale i propojení s dodavateli. CRM může společnosti přinést také řadu problémů. Především pak když je CRM zaveden do společnosti bez odborného dohledu. Je tedy potřeba najmout si zkušené odborníky, což někdy může být pro firmu velice nákladné. Další nevýhodou může být, že díky tomuto systému má společnost obrovské množství informací. Je tedy důležité se zaměřit pouze na ty informace, které společnosti přinesou určitou přidanou hodnotu ("E-commerce for retail: The benefits of using a CRM system", 2015).

Jak uvádějí autoři Moharana & Dash (2009), CRM používané v rámci maloobchodu se drobně liší od CRM systémů používaných v jiných odvětvích. Maloobchodníci využívající CRM jsou velice silně zaměřeni na stávající zákazníky než na získávání nových. Také se snaží neustále uspokojovat všechny jejich přání a potřeby, měří se tedy zákaznická spokojenost. Dalším rozdílem od jiných odvětví je zaměřování se na vytváření věrnostních programů. Čím má tedy maloobchodník užší vazby na své zákazníky, tím dosahuje vyššího zisku.

2.2.1 Podmínky pro zavedení CRM

Pokud chce podnik úspěšně zavést CRM systém, je potřeba změnit celou firemní kulturu a myšlení všech zaměstnanců ve společnosti. Jedním z nejtěžších úkolů je přimět zaměstnance k novému myšlení. Lidé ve společnosti musí celý koncept CRM přijmout jako přirozenou podmínku úspěchu firmy (Lehtinen, 2007).

Organizační kultura společnosti musí být také adaptivní a především zákaznicky orientovaná. Další podmínkou, aby mohlo být CRM zavedeno je vypracování vhodné CRM strategie, která připraví společnost na klíčovou změnu. Strategie by měla obsahovat myšlenky, jak bude společnost budovat znalosti o svých zákaznících a také jak by měla probíhat celková změna organizační struktury společnosti (Steel, 2013).

Podnik, který chce úspěšně zavést CRM systém do každodenních činností si musí také jasně formulovat svou vizi, která bude zahrnovat vztahy se zákazníky. S touto vizí se musí ztotožnit všichni zaměstnanci ve firmě. Pokud zaměstnanci vizi nechápou, nemůže docházet ke sdílení této vize, ani k jejímu úspěšnému naplnění. Vize obsahuje zejména celkovou filozofii podniku a manažerské zásady. Je zaměřena na určité trhy a produkty, z větší části se ale také týká lidského faktoru (Lošťáková, 2009).

Autoři Kozel, Mynářová & Svobodová (2011) se ve své knize o podmínkách pro zavedení CRM také zmiňují. Pro zavedení CRM by si podnik měl vyjasnit své cíle a vyhodnotit klíčové kompetence. Měl by být vytvořen obchodní plán, následně musí dojít k identifikaci klíčových zákazníků. Společnost také musí vytvořit informační systém klíčových zákazníků a vytvořit systém pro měření zákaznické spokojenosti.

Z výše popsaného jasně vyplývá, že velmi důležitou podmínkou pro zavedení CRM systému do podniku je ochota zaměstnanců přijmout novou změnu a s tou se ztotožnit. To potvrzuje Lošťáková (2009) ve své knize, kde říká, že bez profesionálního přístupu odpovědných zaměstnanců k práci, není možné CRM systém do podniku zavést. Podmínkou pro zavedení je také soustavná motivace a stimulace těchto zaměstnanců. Musí také docházet ke konzistentnímu a systematickému měření jejich výkonu. Každý kontakt zákazníka a zaměstnance společnosti vytváří celkový obraz o společnosti, je tedy nesmírně důležité, aby každý zaměstnanec byl důsledně proškolen a byl ztotožněn se zásadami společnosti, hlavně v oblasti CRM.

2.2.2 Proces implementace CRM

Jakmile má společnost podrobný plán a schválený rozpočet pro zavedení CRM systému do své organizace, chce ho implementovat v co možná nejkratším čase. Proces implementace, ale není možný provést přes noc, je to svou povahou taktická a metodologická činnost. Pro podnik je možné urychlit proces implementace softwarového řešení, ale už není možné urychlit proces CRM jako kulturního prvku. Velké investice a nejlepší technika, nemají pro podnik žádnou hodnotu, pokud zaměstnanci nezmění své myšlení. Při implementaci CRM systému je také nutná podpora a odborné školení ze strany dodavatele softwarového řešení (Agnihotri & Adam A. Rapp, 2010).

Autor Ratcliff (2014) k předešlým autorům dodává, že při procesu implementace CRM systému potřebuje společnost zejména dostatek času. U menších společností probíhá tento proces minimálně 2 měsíce, u větších společností až jeden rok.

Autor Vogt (2008) uvádí, že proces implementace systému CRM se skládá celkově z 5 částí:

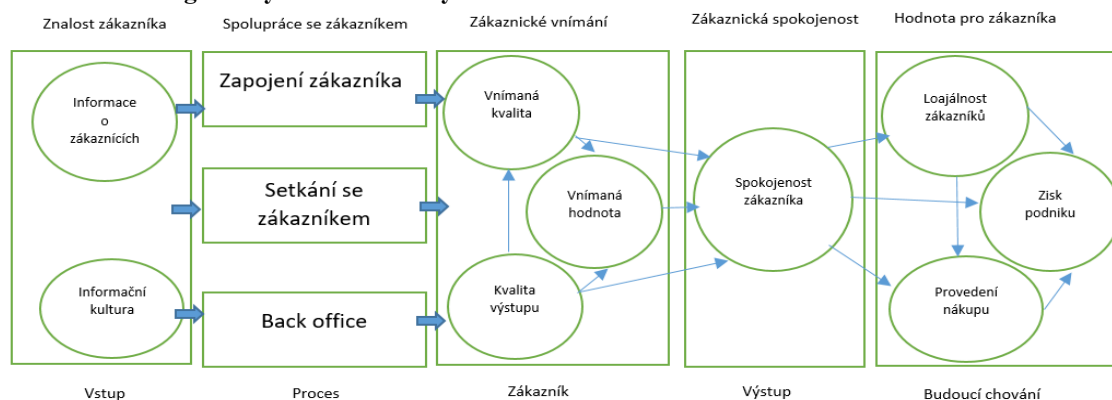
- 1) Plánování – v této fázi firma identifikuje základní požadavky, které jsou potřeba pro zavedení CRM systému. Jsou definovány hlavní cíle a je také sestaven odpovědný tým za průběh implementace.
- 2) Předběžná studie – zde dochází k podrobnému zkoumání a analyzování obchodních procesů společnosti. Poté co dojde k identifikaci podnikových procesů v organizaci, je řešena otázka, jaké CRM řešení je nejvhodnější pro podnik.
- 3) Koncepční fáze – jedná se o hlavní fázi v implementačním procesu. Tato fáze je založena na dříve již identifikovaných obchodních procesech a CRM procesy jsou již upraveny podle technologických požadavků společnosti. Specifické cíle jsou postupně konkretizovány a převedeny na konkrétní čísla.
- 4) Implementační fáze – zde dochází k vytvoření technického prostředí a CRM systém je kompletně integrován do podnikových systémů.
- 5) Fáze užívání CRM – po úspěšném zavedení CRM do podniku a odstranění všech nedostatků se dostává CRM systém do reálného provozu.

Autor Cheng (2013) ve svém článku uvádí, že implementace CRM se dělí celkem na čtyři části. První část se nazývá znalost zákazníka. Úspěch podniku velice závisí na tom, jaký vztah má se svými zákazníky. Podnik by měl znát současné i budoucí potřeby svých zákazníků. Nezbytným krokem v první fázi implementace CRM je vytvoření velice detailní databáze zákazníků. Aplikace datových skladů a „data mining“ umožňují podniku komunikovat se svým zákazníkem více osobněji. Druhá část se nazývá interakce se zákazníkem. Zde dochází k odbornému školení zaměstnanců. Třetí část rozeznáváme jako spokojenost zákazníků. Spokojenost zákazníků se odvíjí především od kvality či ceny produktů a služeb. Většina zákazníků je velice citlivá na změnu ceny. Poslední část nese název hodnota pro zákazníka. Tato část je zaměřena na věrné zákazníky a na to jaké výhody podniku tito zákazníci přinášejí. Podniky zavádějí CRM především proto, aby získal více věrných zákazníků. Věrný zákazník přinese firmě vyšší objem prodeje, a také firma bude dosahovat většího zisku.

Autorka Graue (2016) ve své publikaci uvádí, že jakmile je zahájen proces implementace musí být celá organizace dokonale synchronizována. Přitom všem musí být dodržovány všechny oficiální pokyny a každý zaměstnanec se musí osobně zapojit. Pro celkový úspěch je také nezbytný odpovědný projektový manažer, který koriguje všechnu interní komunikaci. CRM systém není tedy jen obyčejná technologie, ale je to i strategie i filozofie.

Lasonde (2016) tvrdí, když podnik dokončí implementaci CRM systému, musí si také stanovit metriky, kterými bude měřit. To znamená zda CRM systém splňuje stanovené cíle.

Obrázek 2: Integrovaný model CRM systému



Zdroj: upraveno dle Chenga, 2013

2.2.3 Nové trendy v CRM

V současné době jsou moderní trendy v CRM systémech především technické a obchodní povahy. Velmi populární trendem je nyní personalizace, která se ukazuje jako velmi efektivní, nesmí ale příliš obtěžovat zákazníka (Bárta, Pátík & Postler, 2009).

Myron (2016) uvádí ve své publikaci, že největší rozmach v oblasti CRM zažije tzv. prediktivní analýza. S použitím nejnovějších CRM systémů, které umožňují prediktivní analýzu budou podniky moci odhadnout s velkou pravděpodobností, jaký produkt si konkrétní zákazník v budoucnu koupí. Díky těmto odhadům, budou společnosti také lépe získávat nové zákazníky.

Bachmann & Kantorová (2016) se zabývají ve svém článku přeměnou klasického CRM na CRM sociální. Kdy v souvislosti s příchodem sociálních medií na internetu skončila pasivní role zákazníka v rámci vztahu s podnikem. Příchod mobilních zařízení poskytuje zákazníkům mnohem více informací, než kdykoliv dříve. Zákazník také může velice snadno rychle šířit svůj názor na daný produkt či službu. Takto publikovaný názor může podnik velice těžko ovlivnit. V současné době se společnosti snaží získávat informace o svých zákaznících pomocí analytických nástrojů ze sociálních sítí typu: Facebook, YouTube, LinkedIn a dalších. Integrace těchto médií do systémů CRM má pozitivní dopad na získávání nových zákazníků a na výši tržeb.

Autor Sessoms (2016) s předešlými autory souhlasí a říká, že přechod na sociální CRM je nevyhnutelný. Dalším trendem dle tohoto autora je stěhování CRM systému do cloudových úložišť, kdy bude CRM řešení nabízeno poskytovatelem pouze přes internetové rozhraní a nebude potřeba žádné složité instalace. Dalším trendem také jsou mobilní aplikace, které vydá sám podnik a nabídne je svým zákazníkům. Zákazník, který bude tuto mobilní aplikaci využívat získá od společnosti určitou formu benefitů a firma na oplátku získá o svých zákaznících ještě více informací. V nejbližší budoucnosti bude také docházet k postupné integraci CRM systému a jiných podnikových systémů, jako jsou platformy pro e-commerce, analytický software, marketingový software a mnoho dalších. CRM systémy v současné době produkují ohromné množství dat, podniky tedy budou muset zavést nových software, který bude umět pracovat s velkými daty a zároveň bude umět predikovat budoucí chování zákazníků.

3. Metodika práce

Aplikační část této diplomové práce byla věnována zejména sběru primárních dat přímo ve vybrané společnosti Jednota s. d. České Budějovice. Tyto informace jsou nezbytné pro pochopení celého současného procesu řízení vztahů se zákazníky a pro následné návrhy na nový CRM systém. Sběr dat probíhal několika různými způsoby.

Primární data pro tuto práci byla získána za pomoci metod řízených rozhovorů a pozorování. Jak uvádějí autoři Fotr & Hnilica, (2014) řízený rozhovor je kvalitativní technikou a jeho podstatou je přímé dotazování odborníka. Nejčastěji je část dotazů připravena předem a část dotazů se odvíjí od předchozích odpovědí experta. V případě metody pozorování se dle autorů Foret & Megyesiová (2013) jedná o cílevědomé, soustavné, záměrné a plánovité vnímání a také zaznamenávání procesů a jevů. Všechno toto poté směřuje k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti. Řízené rozhovory byly zvoleny zejména z důvodů zjistit, jakými způsoby jsou nyní řízeny vztahy Jednoty s. d. České Budějovice a jejich zákazníků. Nezbytné bylo také zjištění požadavků na případný nový CRM systém. Metoda pozorování byla zvolena zejména z důvodu popsání všech současných procesů souvisejících s řízením vztahů se zákazníky a pro vypracování následných návrhů.

První řízený rozhovor proběhl již na začátku června roku 2016 s marketingovým ředitelem Jednoty s. d. České Budějovice Ing. Radkem Froulíkem, Ph.D. Cílem tohoto rozhovoru bylo zjistit, zda v současné době využívá družstvo nějaký CRM systém a jak celkově probíhá řízení vztahů se zákazníky a také dodavateli. Další z řízených rozhovorů proběhl začátkem ledna tohoto roku se zaměstnancem marketingového oddělení panem Radkem Smékalem, při kterém mi byl představen celý interní systém využívaný všemi odděleními družstva, který byl následně podrobně popsán v praktické části této práce. Dále bylo zjištěno, jak probíhá komunikace se stávajícími zákazníky a byl probrán podrobně celý systém věrnostního programu. Také bylo zjištěno, jak probíhá analýza získaných dat zejména o zákaznících. Poslední řízený rozhovor proběhl koncem února tohoto roku a byl zaslán elektronickou formou na více zaměstnanců, konkrétně na zaměstnance obchodního a marketingového oddělení. Cílem bylo zjistit chybějící informace pro vytvoření konečných návrhů. Zjišťovány byly například náklady spojené s provozováním všech systémů pro řízení vztahů se zákazníky i dodavateli. Dále byly

zjišťovány mzdové náklady vynakládané na komunikaci s konečnými zákazníky, nebo jak probíhá podrobně komunikace s dodavateli. Následně byla získaná data použita pro popis všech procesů ve sledované společnosti a také byla použita pro následné stanovení vlastních návrhů.

V dalším kroku byla analyzována data sekundární. Co znamená tento výraz popisují Neubauer, Sedlačík & Kříž, (2016) tito autoři tvrdí, že se jedná o data, která již byla získána za jiným účelem. Sekundární data lze získat z několika možných zdrojů tištěných i elektronických (statistické ročenky, firemní materiály, novinové zdroje, počítačové databáze, datové nosiče, apod.). V první řadě byly jako sekundární data využity výroční zprávy Jednoty s. d. České Budějovice, kdy bylo analyzováno celkové hospodaření družstva za posledních 5 let. Popsán byl vývoj zisku i tržeb, dále z těchto dat byly vypočteny ukazatelé rentability.

Sekundární data byla dále využita pro výběr konkrétního CRM systému, kdy z webových stránek jednotlivých výrobců a dodavatelů byla získána data o celkové funkčnosti jednotlivých systémů, době potřebné pro jejich implementaci a v neposlední řadě byla zkoumána cena každého CRM řešení. Získaná data o jednotlivých systémech byla řazena do tabulky aby bylo přehledně vidět jaké výhody a nevýhody má každé z CRM řešení. Poté byl na základě bodovací metody vybrán nejvhodnější CRM systém. Tuto metodu definuje Scholleová (2009) jako nástroj, který přiděluje procentní body ukazatelům o hodnotě h podle skutečnosti, jak se přibližují nejlepší hodnotě kritéria, kdy nejlepší hodnota získává 100 procent bodů a nejhorší pak nulu. Získané body byly poté sečteny a byl vybrán nejlepší CRM systém.

Následně byla provedena analýza rizika, pro kterou byla využita matice hodnocení rizik, o které Fotr & Hnilica (2014) tvrdí, že matice hodnocení rizik se používá, protože dokáže posoudit rizika za pomoci dvou hledisek. Prvním hlediskem je pravděpodobnost rizika a druhým je intenzita negativního dopadu. Jednotlivá rizika jsou pak obodována a body mezi sebou pronásobeny. Riziko s největším počtem bodů je poté označeno jako nejvýznamější a jsou proti němu stanovena opatření.

Stanoven byl také celkový harmonogram pro implementaci CRM systému, ke kterému bylo využito též sekundárních dat, zejména pak informací od dodavatele. Následně byl graficky vyobrazen tzv. Ganttův diagram. Ten vyobrazuje dle autora Pasch (2011) v časové ose jednotlivé úkoly od jejich počátku až do jejich konce. V jejich kontextu dále

zobrazuje aktuální časový okamžik. Lze tedy na první pohled zjistit, které úkoly jsou plněny podle plánu, které jsou ve skluzu a jak na sebe vzájemně navazují.

Poslední část práce se věnovala celkovému ekonomickému přínosu nově zavedenému CRM systému. Byly mezi sebou porovnány očekávané diskontované výnosy i náklady do budoucích let, vypočtena byla také čistá současná hodnota projektu a rentabilita celkové investice. Na základě těchto provedených výpočtů bylo zjištěno, že se investice do projektu vyplatí. Na konec této práce byly krátce nastíněny další návrhy na zlepšení, které by mohly vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků Jednoty s. d. České Budějovice.

4. Praktická část

4.1 Představení společnosti

Praktická část této diplomové práce bude věnována spotřebnímu družstvu Jednoty České Budějovice. Družstvo vlastní několik supermarketů a prodejen. Na těchto prodejních jednotkách se družstvo snaží nabízet svým zákazníkům především regionální a české potraviny.

Jednota spotřební družstvo České Budějovice v současnosti provozuje konkrétně 28 prodejen Trefa na většině území Jihočeského kraje, dále také provozuje 7 supermarketů Terno. Dále družstvo poskytuje franšizovou licenci na 5 supermarketů Terno. Tyto zařízení nejsou tedy pod plnou kontrolou družstva, každý vlastník této franšizové licence musí dodržovat prodejní akce, které jsou naplánovány Jednotou s. d. České Budějovice. Jako největší konkurenty považuje družstvo řetězce Globus, Albert a Billa. U těchto konkurentů jsou pravidelně prováděny cenové průzkumy na základě, kterých jsou poté upravovány ceny nabízených produktů.

Historie společnosti

Jednota spotřební družstvo České Budějovice byla založena v roce 1956 usnesením valné hromady. Následujícího roku bylo družstvo zapsáno do obchodního rejstříku. Do roku 1989 družstvo muselo provozovat svou podnikatelskou činnost především na venkově. Roku 1992 došlo u družstva k transformaci, kdy byl upraven podnikatelský záměr takovým způsobem, aby odpovídal podmínkám tržního hospodářství. Za následující dva roky bylo rozhodnuto o velmi progresivním rozvoji družstva. Došlo zejména k velké změně v oblasti organizace a řízení družstva, což znamenalo k přechodu k horizontální struktuře řízení družstva. Byl také zrychlen celý proces rozhodování o zásadních změnách družstva. Změněna byla také odpovědnost a specializace manažerů. Rozhodujícím kritériem při hodnocení zaměstnanců se také nově stala produktivita práce. Tyto zásadní změny měly na družstvo pozitivní vliv a začalo se opět pohybovat v zisku. Toto všechno vedlo k lepšímu a rychlejšímu rozvoji družstva.

„Jednota spotřební družstvo České Budějovice je firma s více než stoletou tradicí v oblasti obchodu, služeb a výroby potravin. Jednota je nástupcem konzumního a výrobního družstva Rovnost, jehož ustanovující valná hromada se konala 30. srpna

1908 v Českých Budějovicích a které tak bylo prvním spotřebním družstvem na jihu Čech“ ("Informace o družstvu", 2015).

Prodejny Trefa

Prodejní jednotky Trefa se řadí svou velikostí spíše k menším prodejnám. Jejich prodejní plocha se většinou pohybuje od 200 do 400 m². Odborně jsou nazývány jako tzv. superety. Nachází se zde široký výběr potravin a také je zde v omezené míře nabízeno zboží nepotravinového typu. *„Skupina prodejen Trefa jsou tradiční domácké samoobsluhy sloužící k denním nákupům. Jedná se o prodejny, které jsou umístěny v blízkém dosahu zákazníků jak na okraji městských center, tak i na rušných hlavních třídách. Ve všech prodejnách se především zaměřují na kvalitu a šíři čerstvých druhů potravin. Zákazníci si mohou vybrat ze širokého sortimentu kvalitního a čerstvého zboží za příznivé ceny“* ("Skupina Trefa", 2014).

Supermarkety Terno

Obchodní jednotky Terno se řadí do skupiny tzv. supermarketů. Prodejní plocha je v rozmezí 400 až 2500 m². Jsou zde prodávány veškeré druhy potravin a také produkty nepotravinářského typu jsou zde zastoupeny ve větší míře než v případě prodejen Trefa. *„Skupina supermarketů Terno nabízí svým zákazníkům široký sortiment zboží a služeb. Zvláštní pozornost je věnována sortimentu čerstvého zboží, ovoce a zeleniny, chlazeného zboží, nápojů a pekařských výrobků. Jednota, s. d. České Budějovice se zabývá také projektem Kvalitní potraviny z našeho regionu, v němž prosazuje prodej kvalitních regionálních výrobků od předních českých výrobců ve svých supermarketech“* ("Informace o skupině", 2014).

4.2 Analýza současných vztahů družstva a zákazníků

Spotřební družstvo Jednota České Budějovice v současné době nevyužívá komplexní CRM systém, který by uměl podrobně analyzovat data o zákaznících, či predikovat jejich další nákupní chování. Jak v současnosti probíhá komunikace se zákazníky, analýza dat o zákaznících, případně i komunikace s dodavateli bude popsáno v následujících řádcích. Následující informace byly získány na základě vlastního pozorování v Jednotě s. d. České Budějovice.

4.2.1 Popis současného systému

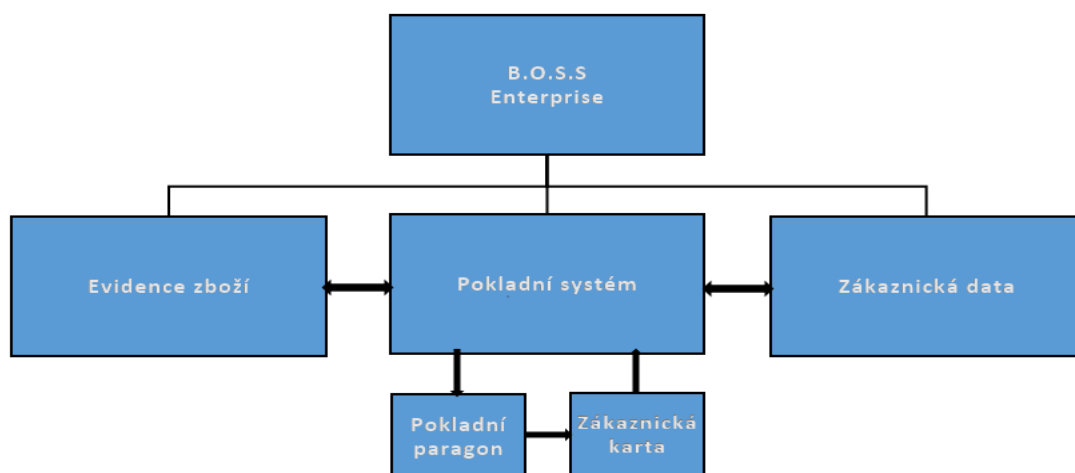
Družstvo v současné době využívá softwarové řešení od společnosti P.V.A. systems s.r.o. Touto společností je poskytován obchodně skladový a pokladní systém s názvem B.O.S.S. Enterprise. Tento program je využíván k centrálnímu řízení družstva, především je pomocí tohoto softwaru evidováno veškeré zboží, jsou zde také nastavovány jednotlivé ceny každého produktu pro všechny prodejny. Tento automatický systém objednávek však nefunguje pro každého z dodavatelů. Software je dále propojen s pokladními systémy všech prodejen, včetně těch využívající franšizovou licenci, v rámci tohoto prostředí je možné vidět každý pokladní paragon, který byl vydán na kterékoliv prodejně spadající pod správu družstva.

V rámci tohoto prostředí je tedy možné zobrazit každého zákazníka, který se přihlásí dobrovolně do věrnostního programu družstva. Poté je možné si v prostředí B.O.S.S. Enterprise si zobrazit údaje o každém zákazníkovi, jako jsou jméno, bydliště, datum narození, telefonní číslo, e-mailová adresa. Dále je možno si zobrazit, kolik zákazník za celý svůj život u družstva utratil. K zobrazení jsou také jednotlivé nákupy u každé z prodejen, včetně jaký druh platby zákazník využil. Do tohoto systému jsou také schraňována data, jako návštěvnost jednotlivých prodejen, jejich tržby a další provozní data.

Obrázek číslo 3 níže vyobrazuje základní funkčnost systému B.O.S.S. Enterprise, který je využíván Jednotou s. d. České Budějovice, jako hlavní software pro řízení všech procesů v družstvu. Jedná se o obchodně skladový a pokladní systém, který se dělí do 3 základních částí.

- 1) První část slouží pro veškerou evidenci zboží, jsou zde zalistovány všechny produkty, které jsou prodávány na všech prodejnách. Dále jsou zde vidět množství k dispozici na skladě jednotlivých prodejen a také u každé položky je uvedená cena, kterou je možné libovolně měnit dle potřeby.
- 2) Druhou částí je pokladní systém. Na tento systém jsou napojeny všechny pokladny, které se nacházejí na prodejnách. Pomocí tohoto systému jsou na základě čárových kódů, přiřazovány jednotlivé ceny nabízených produktů. Každý produkt, který je při prodeji naskenován do pokladního systému, je automaticky odečítán ze skladového množství.
- 3) V třetí části podsystemu softwaru B.O.S.S. Enterprise jsou uchovávána data o zákaznících. Data jsou získávána na základě věrnostního programu, který bude v další části popsán podrobněji. Zákazník, jenž se dobrovolně přihlásí do věrnostního programu uvede při registraci svá osobní data a na základě této registrace je mu předána zákaznická karta. Tu zákazník předkládá při každém svém nákupu na prodejně. Z této karty je mu obsluhou pokladního systému naskenován čárový kód, pomocí kterého je rozpoznán konkrétní zákazník. Při každém nákupu je zákazníkovi vystaven pokladní paragon a ten okamžitě elektronicky propojen se zákaznickou kartičkou. Data o každém nákupu zákazníka jsou odesílána do zákaznické databáze, kde jsou poté tato data dále analyzována.

Obrázek 3: Schéma současného systému



Zdroj: vlastní zpracování

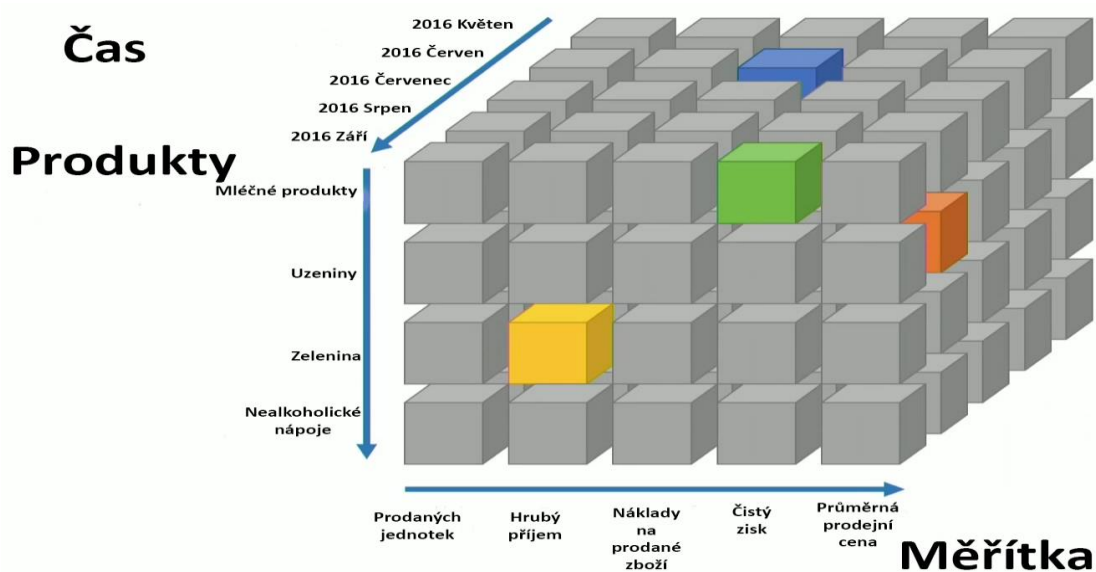
4.2.2 Výhody a nevýhody současného systému

Práce s interními daty

Jedním z největších problémů současného systému je jeho celková nekomplexnost. Práce s velkými a nestrukturovanými daty je velice komplikovaná. Jedná se především o analýzu dat jako jsou: tržby jednotlivých prodejů, stav zásob či jiná provozní data. Všechna data přicházejí postupně do již zmíněného počítačového programu B.O.S.S. Enterprise. Tento software ale neumí tato data okamžitě analyzovat a vyhodnocovat v reálném čase přímo ve svém prostředí. B.O.S.S. Enterprise umí ukládat data do multidimenzionální databáze tzv. OLAP kostky (Online Analytical Processing). Hodnoty jsou ukládány do dimenzí, které je poté možné dále porovnávat z více pohledů. Dle webových stránek Microsoft.com (2007) se jedná o databázovou technologii, která je optimalizována pro tvorbu sestav a dotazů, místo zpracovávání transakcí. Data do OLAP kostky jsou získávána ze síťového úložiště, na kterém je uložena OLTP (Online Transactional Processing) databáze. Data v OLAP kostce nejsou ukládána do běžných tabulek, ale jsou hierarchicky uložena do krychlí. Díky této technologii se data do kontingenčních tabulek a grafů načítají mnohem rychleji než z klasických databází.

Pomocí této databáze může vedení družstva analyzovat data typu, jaký je celkový prodej určitého druhu produktů ve srovnání s předchozími čtyřmi lety či kolik peněz průměrně utrácejí zákazníci v určité věkové kategorii.

Obrázek 4: OLAP kostka



Zdroj: upraveno dle Webbera, 2013

Obrázek číslo 4 na předchozí straně ukazuje, jak vypadá využití OLAP kostky v praxi. Z obrázku je jasně vidět, že můžeme provádět analýzu v několika dimenzích. Je možné například porovnat prodej určitého typu výrobků v určitém období a zjistit, jaký byl náš čistý zisk. Data jsou porovnávána pomocí softwaru Excel za pomoci kontingenčních tabulek. Požadované výsledky také lze zobrazit přehledně v grafické podobě.

Hlavním problémem celého současného řešení je celková roztržitost všech nástrojů pro analýzu dat, jak o zákaznících, tržbách, nebo obrátů u dodavatelů. Není možné všechny analýzy provádět pomocí jednoho počítačového programu. Jednou z výhod OLAP kostky je, že jsou pomocí tohoto souboru dat automaticky generovány reporty. Tyto reporty chodí každý den do e-mailových schránek osobám, které jsou odpovědné za vedení družstva. Tyto reporty obstarává také software B.O.S.S. Enterprise a jeho nadstavba datových skladů a business intelligence. V těchto stručných zprávách jsou k vidění informace typu, jaké byly tržby jednotlivých prodejen za minulý den, jakých výrobků se prodalo nejvíce a další provozní informace. Reporty obsahují jak číselné, tak i grafické vyjádření všech údajů.

Dalším problémem je, že v těchto reportech nejsou obsaženy údaje za supermarketky Terno, na které družstvo poskytuje franšízovou licenci. Těchto jednotek je celkem 5. Tento problém chce družstvo do budoucna vylepšit, a chce dosáhnout toho, aby data byla dostupná ze všech prodejen.

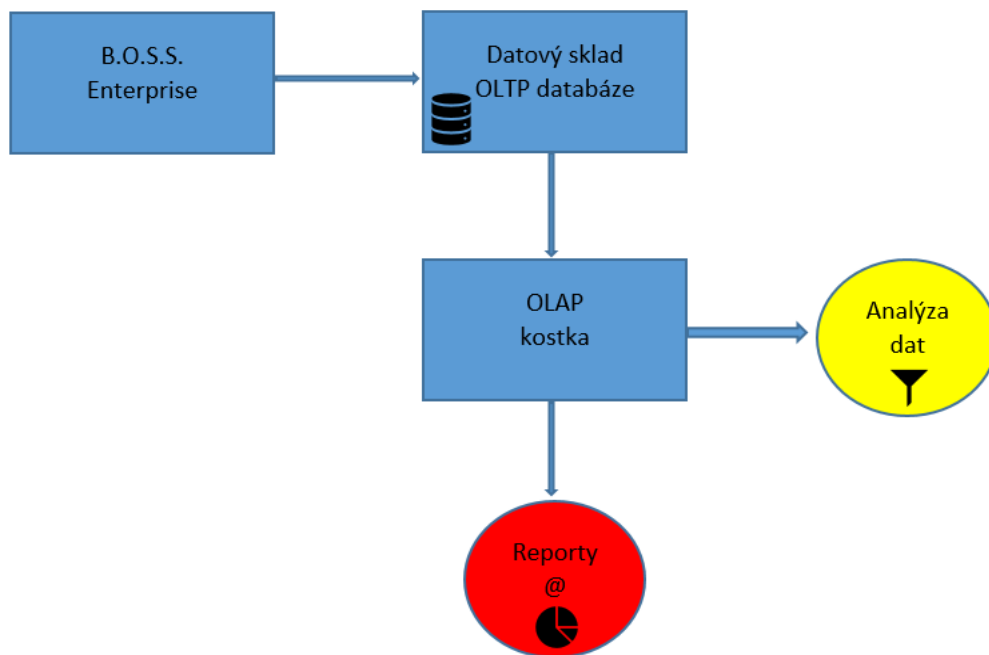
Výhody současného systému:

- 1) OLAP kostka – automatické generování reportů – každý den aktuální informace z jednotlivých prodejen o:
 - a) tržbách,
 - b) zásobách,
 - c) ostatních provozních datech,
 - Všechny údaje vyjádřeny, jak v číselné, tak i grafické podobě
- 2) Údaje exportovány do CSV souborů – nenáročné na místo v úložišti, také ochrana před ztrátou dat, záloha.

Nevýhody:

- 1) data nemohou být analyzována přímo v prostředí B.O.S.S. Enterprise,
- 2) při analýze dat, nutno využívat dalšího softwaru (Excel),
- 3) není možná analýza dat z franšízových prodejen.

Obrázek 5: Proces analýzy interních dat



Zdroj: vlastní zpracování

Toto schéma ukazuje, jak probíhá následná analýza interních dat v Jednotě s. d. České Budějovice. Data ze softwaru B.O.S.S. Enterprise jsou každý den odesílána do datového skladu a zde se ukládají do OLTP (Online Transactional Processing) databáze. Tato data jsou následně transformována do OLAP kostky, která již byla podrobně popsána výše. Data z OLAP kostky poté může odpovědný zaměstnanec družstva libovolně analyzovat dle momentálních potřeb. Každý den jsou taky z OLAP dat tvořeny reporty, které každý den chodí přímo do e-mailových schránek zaměstnancům odpovědným za řízení družstva. V těchto reportech jsou vyobrazeny v grafické i číselné podobě tržby jednotlivých prodejen, obrat zásob a další provozní výsledky jednotlivých prodejen spadající pod správu družstva.

Práce se zákaznickou databází

Jak již bylo jednou zmíněno, v softwaru B.O.S.S. Enterprise jsou obsažena také všechna data o stálých zákaznících, kteří se dobrovolně přihlásili do věrnostního programu Jednoty s. d. České Budějovice. Tento program tedy obsahuje všechny údaje o zákaznících, nicméně není s těmito daty dále možné pracovat. Lze se podívat na jednotlivé zákazníky, jejich kompletní osobní údaje a informace o jejich nákupech, které provedli na některé z prodejen družstva. Všechna data o zákaznících jsou stejně jako v předešlém případě odesílána na síťový disk IT oddělení družstva. Data o zákaznících jsou pomocí tohoto programu udržována neustále aktuální. Když přibude nový zákazník, nebo když odejde stávající zákazník, všechny tyto změny jsou okamžitě zaneseny do systému. Změny jsou dále prováděny v případě, když zákazník změní nějaký ze svých údajů. Veliká pozornost je věnována na případnou změnu e-mailové adresy zákazníka.

Problém nastává v případě, když chce zaměstnanec družstva s těmito daty dále pracovat. Zejména pak při zasílání akčních nabídek tzv. newsletterů do e-mailových schránek zákazníků. V prostředí B.O.S.S. Enterprise při práci s osobními daty zákazníků není možné si stáhnout pouze e-mailové adresy všech stávajících zákazníků. Proto jsou všechna data opět přeposílána na síťový disk, kde jsou tato data ukládána opět v podobě CSV souborů. Odpovědný zaměstnanec marketingového oddělení si pak tyto informace každý týden stahuje do svého počítače a provádí aktualizaci všech údajů ve své databázi. Tento pracovník si poté z této databáze nejčastěji filtruje e-mailové adresy zákazníků, které jsou poté posílány do softwaru pro zasílání newsletterů. Tato počítačová aplikace nese název SendBlaster.

Pomocí tohoto programu jsou zasílány hromadné e-mailové zprávy o novinkách, které svým zákazníkům připravila Jednota s. d. České Budějovice. Nejčastěji se jedná o informování o zrovna probíhající akci na prodejnách Trefa a Terno. Novinky jsou zasílány do e-mailových schránek hromadně všem zákazníkům, vždy den před začátkem nové slevové akce.

Jak vyplynulo z rozhovoru se zaměstnancem marketingového oddělení družstva, největším problémem programu pro zasílání hromadných e-mailových zpráv SendBlaster je to, že u některých zákazníků a jejich e-mailových klientů, jsou tyto zprávy označovány jako nevyžádána pošta. Tudíž se všechny e-maily nezobrazí u všech zákazníků. Někteří zákazníci tedy nemají šanci se dozvědět o všech novinkách. Jedinou výhodou tohoto

programu jsou velice nízké pořizovací náklady, časově neomezená licence stojí dle webových stránek dodavatele (sendblaster.com, 2017) pro jeden počítač okolo 3000 Kč.

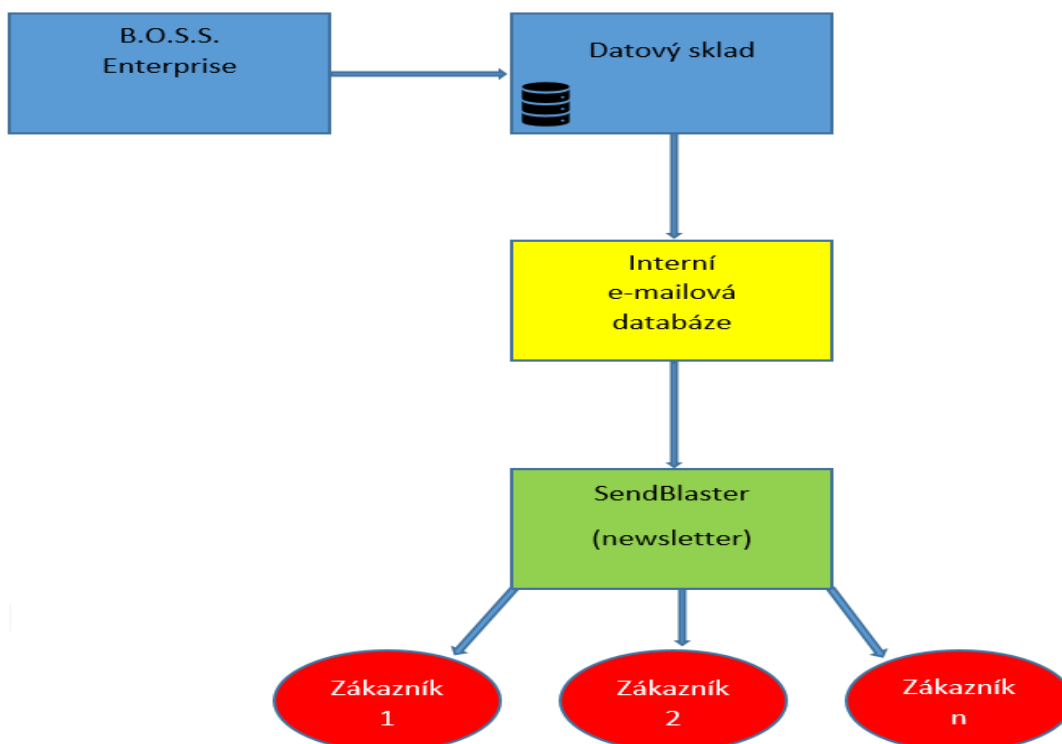
Výhody současného systému:

- 4) všechny údaje o zákaznících přehledně na jednom místě,
- 5) data o zákaznících zálohována na síťový disk,
- 6) software pro zasílání newsletterů – nízké pořizovací náklady (3000 Kč).

Nevýhody:

- 7) prostřednictvím současného systému (B.O.S.S.) nelze zákazníky přímo oslovovat (newslettery),
- 8) databáze pro zasílání e-mailů zákazníkům není udržována automaticky aktuální,
- 9) data musí být každý týden kopírována odpovědným pracovníkem do oddělené databáze, kde se provádí jejich aktualizace,
- 10) současný program pro zasílání e-mailových novinek – e-maily občas označovány jako nevyžádaná pošta.

Obrázek 6: Proces oslovování současných zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku číslo 6 je možné vidět, jak probíhá současné oslovování věrných zákazníků. Tito zákazníci jsou součástí věrnostního programu Jednoty s. d. České Budějovice, kteří při registraci zadali své osobní údaje včetně e-mailové adresy. Všechny tyto údaje jsou primárně vkládány do databáze programu B.O.S.S. Enterprise. Dále jsou tato data předávána dál do vzdáleného datového úložiště. Z tohoto úložiště musí zaměstnanec marketingového oddělení každý týden stáhnout data do databáze, kterou má uloženou ve svém osobním počítači. Z této databáze jsou poté dále filtrovány e-mailové adresy zákazníků a je prováděna aktualizace. V současné době jsou e-mailové adresy předávány do softwaru SendBlaster, který slouží pro zasílání hromadných e-mailových zpráv. Za pomoci tohoto počítačového programu jsou následně distribuovány novinky a slevové akce, do e-mailové schránky konkrétního zákazníka.

Z výše uvedených důvodů vedení družstva zamýšlí v nejbližší době zavést pro tento účel nový systém. Tento nový systém ponese název SmartEmailing. U tohoto softwarového řešení sami vývojáři garantují, že reklamní e-maily, které budou zasílány prostřednictvím jejich služby nebudou končit v nevyžádané poště zákazníků, což je jeden z největších problémů současného řešení. Každý hromadně odeslaný e-mail z této nové služby má automaticky v dolní části zprávy viditelný odkaz prostřednictvím, kterého má

zákazník možnost se odhlásit. Díky tomuto řešení nekončí e-mail automaticky v nevyžádané poště. Je tedy čistě na rozhodnutí každého ze zákazníků, zda si přeje dostávat reklamní sdělení či ne.

Tento nástroj dále nabízí základní segmentaci zákazníků. Zákazníky je možné segmentovat například podle toho, zda při obdržení e-mailu pokračovali dále v rozkliknutí nabídky, či e-mail jen zavřeli a dále nedělali nic. Segmentovat zákazníky lze dále podle jejich pohlaví, věku či místa bydliště. Na základě těchto zpětných informací jsou zákazníci oslovováni personalizovanými nabídkami. Prostřednictvím tohoto systému je také možné upozorňovat zákazníky na právě probíhající akce pomocí krátkých SMS zpráv. Menší nevýhodou tohoto řešení je oproti přechozímu programu vyšší pořizovací cena. Dle webových stránek smartemaling.cz (2017) se roční cena za licenci pohybuje okolo 49 000 Kč. Nic se ale nemění na tom, že data zákazníků musí být odesílána z prostředí B.O.S.S. Enterprise do oddělené databáze a z té jsou poté e-mailové adresy distribuovány do aplikace SmartEmailing.

Výhody programu SmartEmailing:

- 1) e-maily nekončí v nevyžádané poště,
- 2) možnost automatického odesílání e-mailů,
- 3) segmentace zákazníků – personalizované nabídky,
- 4) zasílání SMS zpráv.

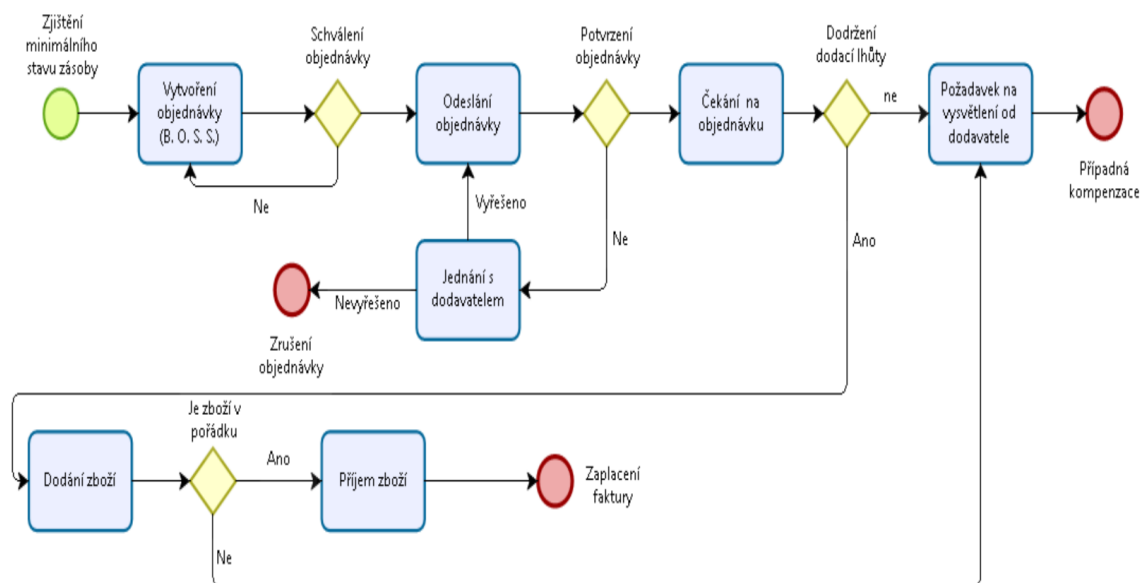
Nevýhody:

- 1) vyšší náklady na provoz nově zaváděného softwaru SmartEmailing (49 000 Kč/rok).

Proces objednávání zboží a komunikace s dodavateli

V současném systému B.O.S.S. Enterprise je obsažen celý sortiment, který je prodáván na prodejnách spadajících pod správu Jednoty s. d. České Budějovice. Jak již bylo jednou nastíněno v tomto prostředí je možné vidět stav všech zásob a také je možné nastavit ceny všech produktů pro jednotlivé prodejny. Dochází dále k pravidelnému zalistování nových produktů, či se odstraňují položky již neprodávané. Pomocí tohoto programu se také plánují speciální ceny akčního zboží.

Obrázek 7: Vystavení nové objednávky



Zdroj: vlastní zpracování

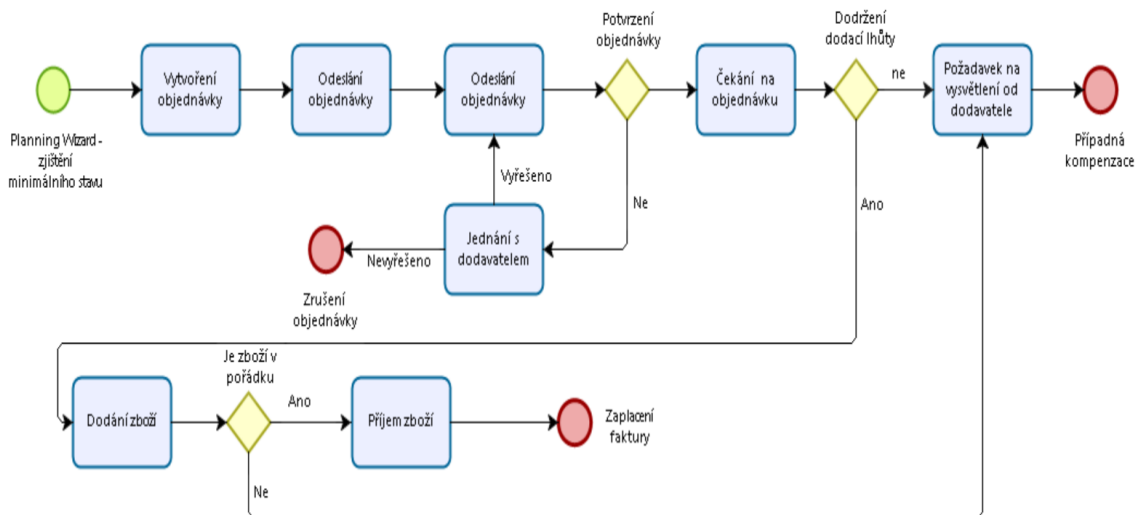
Obrázek číslo 7 zobrazuje, jak vypadá současný systém objednávání zboží. Objednávky řídí jednotliví nákupčí na každé z prodejen. Nejdříve dojde v prostředí B. O. S. S. k ohlášení minimálního stavu určitého zboží. Odpovědný nákupčí musí poté za pomoci této aplikace vystavit objednávku, která musí dále projít schvalovacím řízením přes manažera prodejny. Pokud dojde ke schválení objednávky, je zaslána k dodavateli v elektronické podobě. Dodavatel poté musí přijetí objednávky potvrdit. Když dojde k potvrzení je brán velký zřetel na dodržení dodací lhůty, jelikož by mohlo dojít k nedostatku zboží na prodejně. Následně dochází k dodávce zboží, při které je sledován stav zboží a zda je objednané zboží v požadovaném množství. Pokud je vše v pořádku dojde k potvrzení dodacího listu a zboží je dáno na sklad a následně distribuováno na prodejnu. Celý tento proces končí zaplacením faktury dodavateli. Pokud dojde v procesu objednávání k nějakému pochybení, je vše ihned konzultováno s daným dodavatelem, většinou telefonicky. Objednáváním zboží se v současné době věnuje vždy jeden člověk

na každé z prodejen 27 zaměstnanců na prodejnách Trefa a 7 pracovníků v supermarketech Terno.

U některých dodavatelů (např. dodavatelé pečiva) je dohodnuta stálá objednávka, kdy dodavatel dodává stále stejné množství. Tato objednávka je vystavena centrálou Jednoty s. d. České Budějovice. Objednávky jsou občasně také vyřizovány za pomoci telefonu, zejména pak u malých regionálních dodavatelů, kteří mají omezený přístup k PC.

Zhruba pro 50 % dodavatelů jsou zavedeny automatické objednávky za pomoci objednávkového programu Planning Wizard. Tento program poskytuje na základě statistických funkcí předpověď poptávky po určitém produktu a dokáže velice přesně naplánovat velikost dodávky. Díky tomuto softwaru odpadá administrativní zátěž na nákupčí, dochází k úspoře času a eliminuje se počet chyb v objednávkách. Dalším přínosem je vysoká dostupnost položek zboží, snížení stavu zásob a navýšení obrátu doplněním dalšího sortimentu. Díky zavedení tohoto systému došlo k vyjednání lepších nákupních podmínek pro družstvo, zejména pak proto, že je zde garance odebraného množství od určitého dodavatele. Odebrané množství je garantováno na základě předpovědi velikosti dodávky systému Planning Wizard. Díky tomuto jsou schopni dodavatelé nabízet množstevní bonusy, což vede ke zvýšení marže a rentability. V tomto programu jsou také sledovány nejméně prodávané výrobky a tyto výrobky jsou poté nahrazovány novinkami. Díky tomuto se zvyšuje obrátka zásob. V systému jsou označovány strategické produkty, kterým program věnuje zvýšenou pozornost, aby nedocházelo k výpadkům v jejich dodávkách. Toto vede především ke zvýšené zákaznické spokojenosti. Jak vypadá proces automatického objednávání ukazuje obrázek číslo 8.

Obrázek 8: Proces automatické objednávky



Zdroj: vlastní zpracování

Proces automatické objednávky je téměř totožný s klasickým způsobem objednávání, jen zde odpadá proces schvalování objednávky. Program Planning Wizard je napojen na databázi zboží, která je uložena v prostředí B. O. S. S. a prostřednictvím této databáze sleduje stav zboží. Když dojde k poklesu na minimální hladinu je automaticky vystavena elektronická objednávka přímo k dodavateli. Automatické objednávky, jak již bylo zmíněno jsou nastaveny v současnosti zhruba pro 50 % dodavatelů. Tímto je tedy alespoň z části ulehčena práce nákupčích na jednotlivých prodejnách.

Nákupčí jednotlivých prodejen dále pravidelně komunikují s obchodními zástupci jednotlivých dodavatelů, kteří prezentují své novinky. Pokud má nákupčí zájem o nabízenou novinku je obchodní zástupce dodavatele odkázán na sortimentáře centrálního nákupu. Pokud je ze strany sortimentáře zájem dojde k zalistování nového zboží přímo do prostředí B. O. S. S. Dále jsou dohodnuty nákupní ceny a dodací podmínky. Každé nové zalistování, změna ceny, či změna dodacích podmínek musí být schváleny manažerem prodeje. S obchodními zástupci dodavatelů se také komunikuje v případě akčních cen, či když nějaký dodavatel chce dodávat ceny do věrnostního programu.

4.3 Věrnostní program

Věrnostní program je pro Jednotu s. d. České Budějovice, hlavním zdrojem informací o zákaznících. Je také jedním z hlavních nástrojů, jak se snaží družstvo vybudovat loajálnost u zákazníků vůči své značce. Věrnostní program pro zákazníky, vybudovalo družstvo jako jeden z prvních podniků v České republice. V současné době využívá věrnostní program zhruba 60 % zákazníků.

Aby se zákazník dobrovolně přihlásil do věrnostního programu družstva je motivován speciálními cenami a nabídkami, které může získat pouze, tak že se stane členem. Jednotě s. d. České Budějovice pak přináší každý tento zákazník dodatečné a cenné informace. Jedná se především o informace typu jaké zboží jednotlivý zákazník nejčastěji nakupuje, kolik průměrně utrací za nákup, či kdy chodí nejčastěji nakupovat. Na základě těchto informací je také možné rozdělit zákazníky do určitých segmentů. Segmentovat zákazníky může družstvo např. na základě věku, bydliště, pohlaví nebo na základě nákupního chování. Díky tomuto rozdělení je poté možné zasílat akční nabídky specifické pro určitý segment. Tuto možnost ale v současnosti využívaný software B.O.S.S. Enterprise neumožňuje. Nyní jsou tedy prováděny jen základní analýzy kupříkladu, co zákazníci nejvíce nakupují, kolik za toto zboží utrací a na základě těchto informací jsou pak dále plánovány akční letákové nabídky.

Zákaznická karta

Zákaznická karta je první ze 3 zákaznických karet, kterou může zákazník, který se chce zapojit do věrnostního programu získat. Vlastnictví zákaznické karty přináší nakupujícímu řadu výhod. Každý týden je pro účastníky věrnostního programu v supermarketech Terno připraveno 6 zlevněných položek a na prodejnách Trefa jsou vždy 4 zlevněné položky. Každý vlastník zákaznické karty sbírá body na své osobní konto. Jedna koruna utracená v supermarketech Terno či na prodejnách Trefa se rovná jednomu bodu, který je následně přičten na věrnostní konto zákazníka. Každý týden je dále v obchodních jednotkách Jednoty s. d. České Budějovice nabízeno 7 položek, které při nákupu přinesou zákazníkům dvakrát více bodů na jejich věrnostní konto. V tomto případě se jedná v supermarketech Terno a na prodejnách Trefa vždy o rozdílné druhy zboží. Tento věrnostní program funguje jen na obchodních jednotkách, které přímo provozuje Jednota s. d. České Budějovice. Netýká se tedy ostatních prodejných jednotek, na které je družstvem poskytována franšizová licence.

Každý zákazník má dále možnost si zkontrolovat stav svého věrnostního konta přímo na webových stránkách družstva. Kde po zadání čísla věrnostní karty a opsání krátkého bezpečnostního kódu je k vidění celkový počet věrnostních bodů, které byly získány za všechny provedené dosavadní nákupy. Za naspořené věrnostní body si poté mohou zákazníci vybírat hodnotné dárky, které mají hodnotu 5000 až 250 000 bodů. Jedná se o produkty, jako je láhev vína až po televizi. Za každých 10 000 bodů má také zákazník možnost využít slevu 100 Kč ke svému nákupu.

Zákazníkům, kteří ještě nevlastní zákaznickou kartičku, je tato karta automaticky nabízena zaměstnanci, kteří obsluhují pokladní systém. Zákazník, který se rozhodne stát členem věrnostního klubu může tuto kartu okamžitě použít ke svému nákupu, kdy je mu ihned připsán příslušný počet bodů. Poté se zákazník odebere na informace umístěné na prodejně, kde vyplní své osobní údaje a podepíše, že souhlasí s obchodními podmínkami věrnostního klubu. Pokud daná osoba vyplní také svou e-mailovou adresu dostane jako bonus na své konto 500 bodů.

Členská karta

Druhá z celkem 3 zákaznických karet nese název Členská karta. Vlastnictví této karty je podmíněno tím, že daná osoba se musí stát členem družstva Jednoty České Budějovice. Pokud se chce zákazník stát členem musí zaplatit jednorázový základní členský vklad 2000 Kč. Poté tento člen dostává za každou utracenou korunu na prodejních Jednoty s. d. České Budějovice na svůj účet 1,5 bodu. V případě, že se jedná o zboží s dvojnásobným počtem bodů budou na účet připsány 3 body. Účastník tohoto členského programu má dále možnost čtvrtletně proměnit věrnostní body na kredit, který je možné využít pro nákup produktů na prodejních. Pokud chce zákazník převést své věrnostní body na kredit dostane vždy 1 % z celkové hodnoty všech věrnostních bodů. Dále má každý člen právo účastnit se členských schůzí družstva, které jsou pořádány obvykle jednou ročně. Člen také může do družstva vkládat libovolné množství finančních prostředků dle svého uvážení a z toho mu poté plyne právo účastnit se na podílu ze zisku družstva. Další výhody jsou stejné jako u výše popsané Zákaznické karty.

V nejbližší době chystá Jednota s. d. drobné změny, které by tento program měly v očích zákazníkům zatraktivnit. V prvé řadě by pro členy družstva měly být připraveny speciální akční ceny. Dále je plánováno, že základní členský poplatek se v nejbližší době sníží z 2000 Kč na 1000 Kč. Členům, kteří již zaplatili poplatek 2000 Kč bude rozdíl

vrácen, nebo budou moci částku převést na nového člena. Dále je také plánováno zvýšení počtu bodů za utracenou 1 Kč z 1,5 bodu na body 2.

Partnerská karta

Poslední možností jak se zákazník může stát součástí věrnostního programu Jednoty s. d. České Budějovice je Partnerská karta. Tato karta je platná pouze v supermarketu Terno České Budějovice a v prodejnách Trefa. Je určena libovolným zaměstnavatelům či různým spolkům. Kupříkladu zástupce určitého spolku požádá Jednotu s. d. České Budějovice o spolupráci a stane se partnerem. Na jeho žádost je poté vystaven libovolný počet partnerských karet i s logem spolku, či společnosti. Dotyčný partner poté rozdává karty dále svým členům či zaměstnancům. Ti pak mohou distribuovat karty dále například svým rodinným příslušníkům.

Tomuto partnerovi jsou poté evidovány všechny nákupy, kde se sleduje kolik partner celkem utratil v supermarketu Terno a na prodejnách Trefa. Z celkové útraty poté družstvo vyplatí každé čtvrtletí partnerovi na jeho bankovní účet 3 %. Jednota s. d. České Budějovice tímto způsobem spolupracuje například s dobrovolnými hasiči v Borovanech, kde spolek družstvu poskytuje jako protislužbu možnost zviditelnit se na reklamních plochách v jejich prostorech. S partnerskou kartou je také například možné získat slevu i u jiných subjektů. V současné době mohou lidé s partnerskou kartou navštěvovat ZOO Hluboká za zvýhodněné vstupné.

Pomocí všech těchto výše popsaných zákaznických karet je především udržována loajalita zákazníků. Družstvo se tímto způsobem snaží především odlišit od konkurence a motivovat co nejvíce zákazníků, aby opakovali své nákupy v supermarketech Terno a na prodejnách Trefa. Věrnostní program přináší Jednotě s. d. České Budějovice také cenné informace o zákaznících a jejich nákupním chování. Tyto informace by chtělo družstvo do budoucna využívat ve větší míře, aby se mohlo ještě více přiblížit svým zákazníkům. Věrnostní program je také zaměřen na získání nových zákazníků, což je v současné době dle vyjádření vedení družstva velice obtížné, protože trh je silně konkurenční a většinu zákazníků je jedno ve které prodejně nakupují.

4.3.1 Další způsoby řízení vztahů se zákazníky

Jednota s. d. České Budějovice se také snaží udržovat vztahy se zákazníky dalšími prostředky než jen prostřednictvím věrnostního programu. V současné době je v testovacím provozu oslovení zákazníků, kteří neprovedli v supermarketu Terno Hradec Králové svůj nákup v čase delším než jeden rok. Všichni tito zákazníci se dobrovolně přihlásili do věrnostního programu družstva, ale z nějakého důvodu již delší dobu nepoužili svou zákaznickou kartičku, nebo nebyli nakupovat v supermarketu Terno Hradec Králové. Těmto zákazníkům přijde přímo do jejich poštovních schránek oslovovací dopis, jehož součástí jsou i dvě slevové poukázky na nákup. Dotyčný zákazník je taky v dopise tázán, zda nedošlo ke ztrátě jeho zákaznické karty a je upozorněn na možnost, že si na informacích dané prodejny může požádat zdarma o kartu novou. Řízení vztahů se zákazníky dále probíhá také prostřednictvím bezplatné telefonní linky, kde mají zákazníci možnost vznášet na družstvo své případné podmínky a připomínky, či se informovat o nabízených produktech a dalších věcech. Linka je dostupná zákazníkům pouze ve všedních dnech. Další možností jak probíhá komunikace mezi zákazníky a družstvem je prostřednictvím e-mailu.

4.4 Náklady současného systému

V této části budou krátce vyčísleny náklady, které jsou v současnosti vynakládány na provoz systémů věnujících se řízení vztahů se zákazníky a také dodavateli. Všechny náklady jsou vypočteny v celkovém objemu za jeden rok. Výši nákladů ukazuje tabulka číslo 2. Všechna čísla jsou vyjádřena v české měně.

Tabulka 2: Náklady současného systému

	Náklady/rok
B. O. S. S. Enterprise	700 000
SendBlaster	49 000
Planning Wizard	930 000
Správa zákaznické databáze (mzdové náklady)	84 339
Náklady celkem	1 763 339

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce je možné vidět jaké jsou současné náklady každého ze systémů, které využívá Jednota s. d. České Budějovice. Prvním systémem je B. O. S. S. Enterprise. Za tento program musí družstvo platit 700 000 Kč ročně. V této ceně jsou obsažené licenční poplatky a náklady na servisní podporu, kterou zajišťuje přímo dodavatel systému. V ceně nejsou zahrnuty náklady na vývoj a implementaci, které byly zaplacený jednorázově.

Další náklady jsou ve výši 49 000 Kč za roční licenci programu SendBlaster, který je určen pro zasílání hromadných e-mailů či SMS, prostřednictvím kterého jsou oslovení současní zákazníci.

Největší nákladovou položku tvoří program pro správu a zasílání objednávek software s názvem Planning. Jehož jednorázová pořizovací cena byla okolo 6,2 milionu Kč. Z této ceny se platí 15% roční poplatek za licenci a servisní podporu. Tento roční poplatek je tedy ve výši 930 000 Kč.

Poslední položkou jsou mzdové náklady spojené především s udržováním aktuálnosti zákaznické databáze. Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že se tímto procesem zabývají celkem 4 lidi. Na centrále správa zákaznické databáze zabírá jednomu člověku zhruba 1 hodinu denně. Poté se tomuto procesu věnují 3 lidé na prodejnách Terno, těmto tato práce zabírá přibližně 1 hodinu týdně. V ročním součtu jsou tyto náklady ve výši 84 339 Kč. Při tomto výpočtu byla stanovena průměrná hodinová mzda 210 Kč.

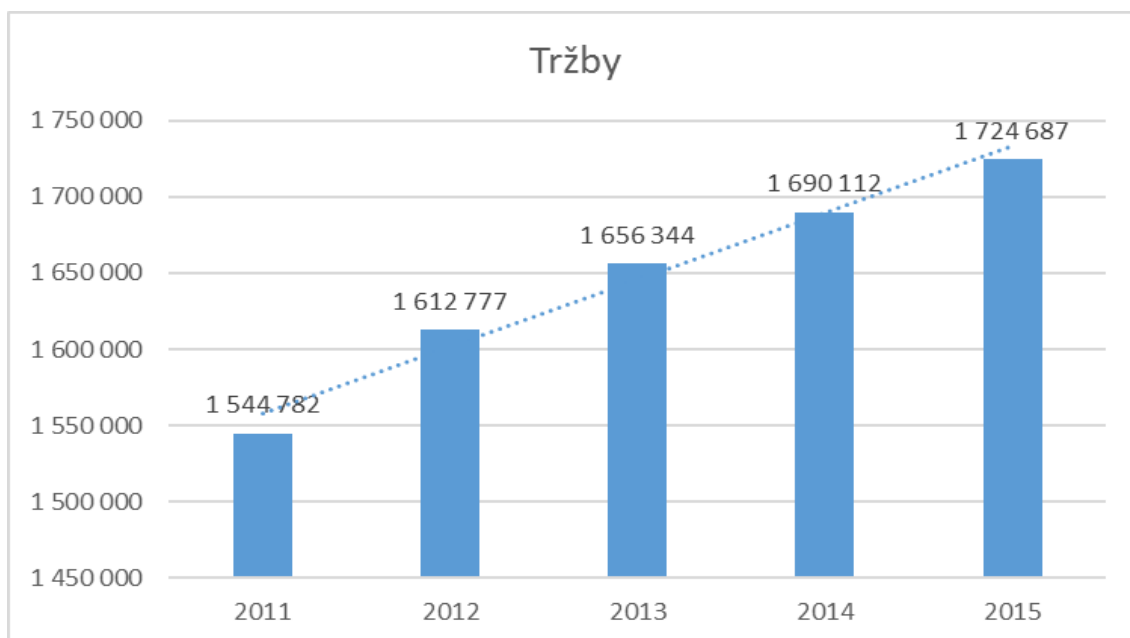
4.5 Analýza hospodaření družstva

Pro návrh vhodného CRM systému je také potřeba znát finanční situaci Jednoty s. d. České Budějovice. Pro lepší představu budou vybrány finanční výsledky za posledních 5 let. Při této stručné analýze se zaměřím především na vývoj tržeb, které velice úzce souvisí se zákazníky. Dále bude zanalyzován vývoj zisku před zdaněním i po zdanění. V souvislosti s tržbami je také nezbytné vypočítat základní ukazatele rentability, především pak rentabilitu tržeb a ziskovou marži.

4.6 Vývoj tržeb

Graf číslo 1 ukazuje vývoj tržeb Jednoty s. d. České Budějovice za poslední 5 let. Vývoj tržeb i další ukazatele v době psaní této práce byly známi pouze do roku 2015. Tržby jsou v grafu uvedeny v tisících (Kč). Tržby jsou za prodejny Terno a Trefa spadající pod správu Jednoty s. d. České Budějovice. Z tabulky je jasně patrné, že tržby od roku 2011 neustále rostou. Oproti roku 2011 tržby v roce 2015 vzrostly o 112 %. Za růstem tržeb stojí především zlepšující se ekonomická situace českých domácností, které neustále zvyšují svou spotřebu a jsou ochotné utracet více za dražší výrobky.

Graf 1: Vývoj tržeb



Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv Jednoty s. d. České Budějovice

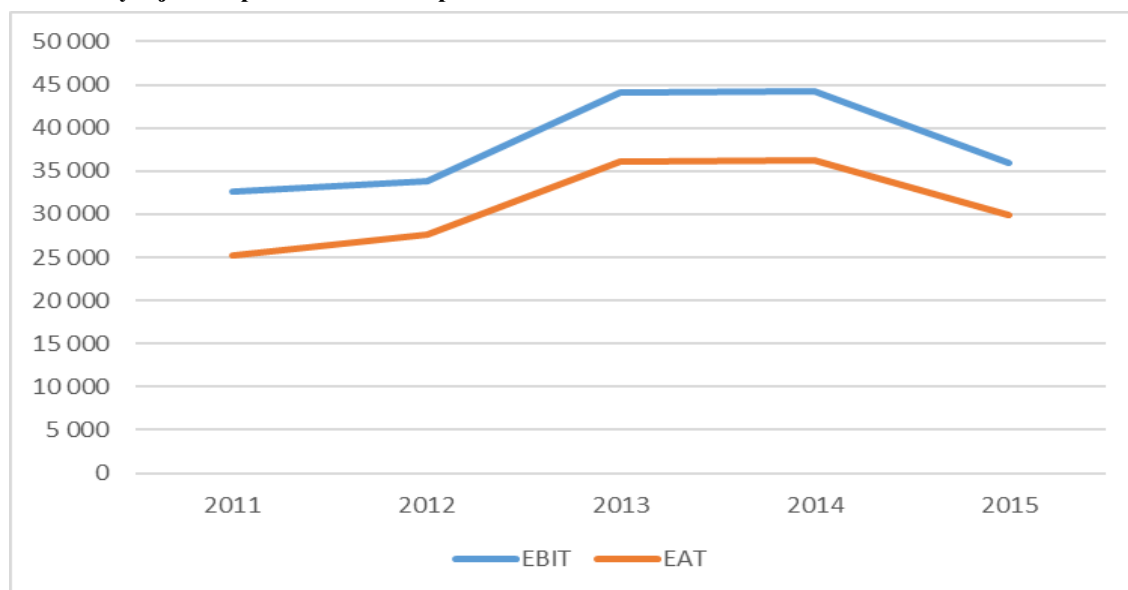
4.7 Vývoj zisku

Následující tabulka číslo 3 a graf ukazují vývoj zisku před zdaněním a čistého zisku za posledních 5 let. Jednotlivé údaje jsou opět uvedeny v tisících Kč. Z údajů je patrné, že od roku 2011 až do roku 2014 byl zisk rostoucího trendu. V roce 2015 je možné vidět pokles zisku před zdaněním, tak i čistého zisku. Tento pokles byl způsobem především tím, že družstvo začalo výrazně investovat do modernizací několika svých prodejen jako je Terno České Budějovice či Trefa Hluboká nad Vltavou a dalších. Zisk je ale stále vyšší v roce 2011. V případě čistého zisku zde mluvíme o 119% nárůstu oproti výchozímu roku. Družstvo je tedy v dobré finanční kondici. Ve sledovaných obdobích nedošlo k výraznému poklesu zisku či dokonce k vykázání ztráty.

Tabulka 3: Vývoj zisku v letech	2011	2012	2013	2014	2015
EBIT (zisk před zdaněním a úroky)	32 695	33 845	44 090	44 325	35 918
EAT (čistý zisk)	25 267	27 651	36 149	36 290	29 983

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv Jednoty s. d. České Budějovice

Graf 2: Vývoj zisku před zdaněním a po zdanění



Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv Jednoty s. d. České Budějovice

Výše uvedený graf číslo 2 ukazuje rostoucí trend zisku před zdaněním a po zdanění v letech 2011 až 2014. V letech 2015 poté dochází k mírnému poklesu. Za rok 2016 očekává vedení družstva navýšení zisku oproti roku 2016.

4.7.1 Ukazatelé rentability

V rámci analýzy tržeb družstva Jednota s. d. České Budějovice budou provedeny dva výpočty pro ukazatele rentability. Prvním výpočtem bude provozní rentabilita tržeb označována anglickou zkratkou ROS. Ta je počítána jako podíl zisku před zdaněním a úroky na celkových tržbách. Tento ukazatel říká kolik provozního zisku připadá na jednu korunu tržeb. Vývoj provozní rentability tržeb za posledních 5 let ukazuje následující tabulka. Údaje v tabulce číslo 4 ukazují, že provozní rentabilita tržeb byla v letech 2011-2014 rostoucí. V roce 2015 došlo opět k jejímu poklesu. V roce 2015 připadalo na jednu korunu tržeb 0,0262 koruny provozního zisku.

Tabulka 4: Rentabilita tržeb v letech

	2011	2012	2013	2014	2015
EBIT	32 695	33 845	44 090	44 325	35 918
Tržby	1 544 782	1 612 777	1 656 344	1 690 112	1 724 687
ROS	2,12%	2,10%	2,66%	2,62%	2,08%

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv Jednoty s. d. České Budějovice

Další tabulka číslo 5 ukazuje vývoj ziskové marže za posledních 5 let. Ta je počítána jako podíl čistého zisku na celkových tržbách. Z tabulky je patrné, že zisková marže rostla v letech 2011-2013, od roku 2014 je zisková marže klesajícího trendu.

Tabulka 5: Zisková marže v letech

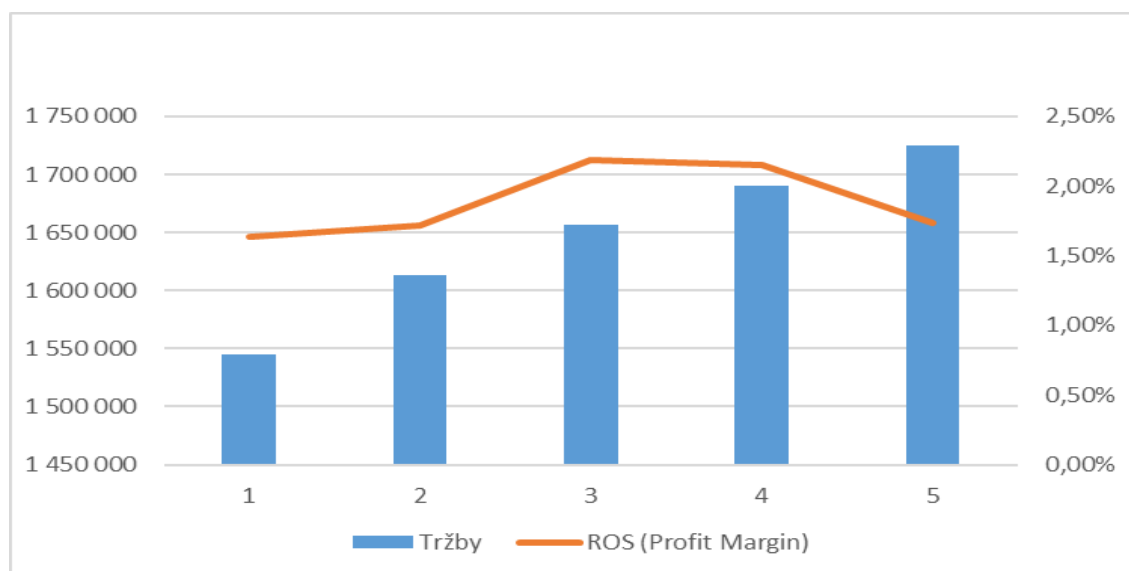
	2011	2012	2013	2014	2015
EAT	25 267	27 651	36 149	36 290	29 983
Tržby	1 544 782	1 612 777	1 656 344	1 690 112	1 724 687
ROS (Profit Margin)	1,64%	1,71%	2,18%	2,15%	1,74%

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv Jednoty s. d. České Budějovice

Na ziskovou marži je potřeba se dívat z hlediska odvětví, ve kterém sledovaný subjekt působí. Dle odborných článků se ziskové marže u řetězců zabývajících se především prodejem potravin a dalšího doplňkového zboží pohybují v současnosti okolo 2 %. Tudíž zisková marže Jednoty s. d. České Budějovice se pohybuje na hranici průměru celého odvětví. Produkty nejsou prodávány ani za moc nízkou, ani za moc vysokou cenu.

Graf číslo 3 ukazuje, že ač tržby jsou za sledované období rostoucího charakteru, tak zisková marže dvě sledované období za sebou klesá.

Graf 3: Vývoj tržeb a ziskové marže



Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv Jednoty s. d. České Budějovice

Z tohoto grafu tedy můžeme vypočítat, že družstvo je i přes rostoucí tržby nuceno prodávat své výrobky s nižší prodejní marží než tomu bylo v letech minulých. Nízké prodejní marže v celém odvětví jsou dány především tím, že je toto odvětví velice silně nasyceno. Prodejny podobné prodejnám Terno či Trefa provozuje i konkurence. Především ve velkých městech jsou tyto obchodní jednotky téměř na každém rohu.

Nízké ziskové marže těchto obchodních jednotek jsou kompenzovány tím, že je zde nabízeno zboží převážně určené k rychlé spotřebě, tudíž zákazníci jsou nuceni do těchto jednotek chodit mnohem častěji, než například do prodejen, které se specializují pouze na prodej určitých specifických výrobků, například elektroniky. Pro zajímavost v průmyslovém odvětví se průměrná zisková marže pohybuje okolo 25 %.

Pro zvýšení tržeb potažmo i ziskové marže by Jednotě s. d. České Budějovice mohl dopomoci kvalitní CRM systém, který by vedení družstva mohl ukázat, u jakých výrobků jsou zákazníci citliví na cenu a u kterých tato citlivost není tak významná a bylo by možné nepatrně zvýšit prodejní cenu. Ke zvýšení tržeb také mohou dopomoci personalizované nabídky, které u zákazníku vyvolají pocit, že je pro společnost důležitý a přijde místo ke konkurenci uskutečnit svůj nákup do některé z prodejen Jednoty s. d. České Budějovice.

Analýza nejvhodnějšího CRM řešení a zda se zavedení tohoto systému družstvu vyplatí bude popsáno na následujících stranách této práce.

4.7.2 Požadavky na nový CRM systém

Z řízeného rozhovoru se zástupcem marketingového oddělení Jednoty s. d. České Budějovice vyplynulo také jaké jsou budoucí plány pro zlepšení vztahů se zákazníky. V nejbližší době by družstvo chtělo svým zákazníkům začít zasílat automaticky do jejich e-mailových schránek přání k narozeninám, jehož součástí by byl i speciální slevový kód pro nákup. Od nového systému by si také vedení družstva přálo, aby bylo možné zasílat zákazníkům personalizované nabídky. Například zákazníkovi, který ve velké míře nakupuje jogurty a podobné produkty by do jeho e-mailové schránky byla doručena zpráva s informací, že tento týden je v akci určitý typ jogurtu určený přímo pro něj. Od nového systému je také očekávána alespoň základní predikce poptávky, aby mohlo docházet ještě k efektivnějšímu řízení automatických objednávek. Dále by si také družstvo přálo propojit své kontaktní centrum s CRM systémem. Kde by každý kontakt se zákazníkem byl zaznamenán do databáze a družstvo by lépe do budoucna znalo přání a potřeby svých konkrétních zákazníků.

4.8 Analýza trhu s CRM systémy

Pro správný výběr CRM systému a následný návrh na implementaci je velice důležité provést analýzu trhu. V současné době je na trhu v České republice dle webových stránek crm-practice.cz (2016) nabízeno přibližně 81 CRM systémů. Některé jsou za velice nízké pořizovací náklady, některé zas za velmi vysoké ceny. Nabídka je také různorodá co se do komplexnosti systému týká. Popis každého systému byl podrobně prostudován a bylo porovnáváno zda odpovídá přáním a potřebám managementu Jednoty s. d. České Budějovice. Některé systémy jsou určeny pouze pro základní komunikaci se zákazníky, ale není již možné pomocí těchto systémů komplexněji řídit více procesů najednou v dané společnosti. Jedná se například o napojení na stávající pokladní systém či podrobnější předpověď budoucích prodejů.

Výběr probíhal také za pomoci webových stránek vyber-crm.cz (2017), kde je možné prostřednictvím připraveného konfiguratoru vybrat nejvhodnější CRM systém, který odpovídá potřebám daného podniku.

Proces výběru CRM systému probíhal v několika krocích:

- 1) zvolení odvětví ve kterém podnik působí,
- 2) výběr typu úložiště (server, cloud),
- 3) uvedení údajů o výši obratu podniku a počtu zaměstnanců,
- 4) naplánovaný rozpočet,
- 5) zadání dalších požadavků na CRM systém (napojení na informační systém, logistiku, finance a pokladní systém).

Po zodpovězení těchto nejnnutnějších otázek je nabídnut seznam CRM systému, které mají největší shodu s požadovanými vlastnostmi. Výsledky tohoto konfigurátoru byly následně srovnány s vlastní analýzou.

Na základě tohoto postupu byly vybrány tři nejvhodnější CRM systémy, které by mohla Jednota s. d. České Budějovice implementovat do svého provozu a zlepšit tím své vztahy se zákazníky. Vybrány byly tyto CRM řešení: MS Dynamics 365, Salesforce.com a SAP CRM. Tyto systémy budou nyní krátce popsány a následně budou podrobně porovnány mezi sebou a na základě techniky zvané bodovací metoda bude vybrán nejvhodnější CRM systém.

Microsoft Dynamics 365

Jak uvádějí webové stránky crm-practice.cz (2016) hlavním cílem tohoto CRM systému je zvýšení efektivity práce se zákazníky a také zlepšení konkurenceschopnosti dané společnosti. Tento program si klade za cíl snížit náklady při zavádění nových produktů do prodeje a zvýšení celkové spokojenosti stávajících i budoucích zákazníků. Pomocí tohoto programu je zajištěna interakce mezi odděleními prodeje, marketingu či zákaznických služeb. Všechna oddělení ve firmě tedy spolupracují mezi sebou za pomoci jednoho softwaru.

Nasazení tohoto řešení přinese podniku především tyto výhody:

- 1) nižší náklady na získávání nových zákazníků,
- 2) možnost analyzovat návratnost investic do marketingu,
- 3) zkrácení cyklu a ceny prodeje,
- 4) zvýšení prodejů u stávajících zákazníků,
- 5) vyšší zákaznická spokojenost a loajalita.

Microsoft Dynamics 365 je služba, která nemusí být umístěna přímo na serverech daného subjektu, ale je umístěna v cloudových úložištích společnosti Microsoft. Výhody jsou především takové:

- 1) bezpečnost,
- 2) flexibilita,
- 3) jednoduchost.

Další výhodou je, že lze tento CRM systém využívat v hybridní podobě. Tedy, že část dat je uložena na vzdáleném cloudovém úložišti a část dat je uložena přímo na podnikových serverech. V případě Jednoty s. d. České Budějovice by se jednalo především o zákaznickou databázi, kterou nechce družstvo poskytovat třetím stranám. Systém je také dále možný provázat se dalšími podnikovými systémy, aby došlo k co největšímu synergickému efektu.

Salesforce.com

Tento CRM systém se od ostatních CRM systémů na trhu velice liší. Dle webových stránek searchsalesforce.com (2016) se jedná o cloudový a firemně sociální software, který funguje na principu software-as-a-service (SaaS). To znamená, že aplikace je hostována na serverech poskytovatele v tomto případě na serverech Salesforce.com. Zákazník se poté na tuto službu připojuje přes internet.

CRM systém Salesforce.com se dělí do několika propojených cloudových služeb:

- 1) Salesforce Sales Cloud – služba zaměřena na komunikaci se zákazníky, zejména prostřednictvím sociálních sítí. Možnost sledování efektivity marketingových kampaní.
- 2) Salesforce Marketing Cloud – zasílání personalizovaných marketingových e-mailů, doručování nabídek přímo na mobilní telefon konkrétního zákazníka. Správa marketingových kampaní a možnost personalizování webového obsahu.
- 3) Salesforce Service Cloud – služba určená pro zákaznický servis a podporu. Integrace call-centra s napojením na sociální sítě. Pomáhá pracovníkům podpory pro zákazníky rychleji řešit problémy a předpovídat zákaznické potřeby.
- 4) Salesforce Analytics Cloud – platforma založena na business intelligence (BI). Služba umožňuje organizaci získat okamžitě důležité odpovědi na zásadní rozhodnutí ohledně dalšího směřování společnosti. Analytické vyhodnocování dat z oblastí prodeje, služeb a marketingu či HR.

Dle webových stránek crm-practice.cz (2016) se tento CRM systém neustále rozvíjí, velké aktualizace programu probíhají čtyřikrát ročně. Tyto aktualizace přidávají nové funkce. Systém je také možné využívat na všech mobilních platformách.

SAP CRM

Třetí CRM systém, který bude krátce popsán nese název SAP CRM. Dle webových stránek crm-practice.cz (2016) se jedná o jediné řešení v oblasti řízení vztahů se zákazníky, které důmyslně spojuje dodavatele, zaměstnance, procesy a technologie do jednoho uzavřeného cyklu vzájemného působení zákazníků a firmy. Firmě, která se rozhodne pro použití tohoto systému je nabízena vysoká transparentnost objednávek včetně sledování jejich stavu. V tomto systému jsou také obsaženy nástroje pro ověření dostupnosti zdrojů v reálném čase, řízení vyúčtování či údaje o smluvních řízeních.

Tento program dále nabízí funkce pro plánování a správu marketingových kampaní, pomáhá vytvářet nové obchodní příležitosti a podrobně segmentovat zákazníky.

SAP CRM a jeho funkce:

- 1) Podporuje všechny aktivity zaměřené na zákazníky, jako jsou marketing, prodej a následná péče o zákazníka.
- 2) Může být implantován do různých kanálů, kde dochází k interakci se zákazníky jako je kontaktní centrum, webové stránky společnosti, či může být propojen se všemi mobilními zařízeními, které jsou využívány v rámci organizace.
- 3) Součástí tohoto řešení je také modul s názvem CRM Analytics, který dopomáhá organizaci shromáždit všechny relevantní informace o zákaznících a zařadit je do znalostní databáze. Dále je možné všechny tyto informace podrobně analyzovat, začlenit do provozních procesů a na základě těchto informací je možné provádět strategická rozhodnutí ("SAP CRM Module: Overview, Architecture", 2017).

Dále je SAP CRM rozdělen na specializované moduly pro marketing, prodej a servis. Systém je také jako všechny předešlé systémy možno napojit na stávající systémy, které jsou v organizaci využívány.

4.9 Srovnání vybraných CRM systémů

Výše byly popsány CRM systémy, které by se nejlépe hodily pro řízení vztahů se zákazníky v Jednotě s. d. České Budějovice. Na základě požadavků vedení družstva byla sestavena tabulka, která srovnává jednotlivé výše popsané CRM systémy.

Tabulka 6: Srovnání CRM systémů

	MS Dynamics 365	Salesforce.com	SAP CRM
Databáze dodavatelů	x	x	x
Předpověď prodeje	x	x	x
Automatické objednávky k dodavatelům	x	-	x
Napojení na pokladní systém	x	x	x
Databáze zákazníků	x	x	x
Analýza nákupního chování	x	x	x
Správa věrnostního programu	x	x	x
Hromadné zasílání e-mailů a sms	x	x	x
Správa marketingových kampaní	x	x	x
Personalisované nabídky	x	x	x
Napojení na sociální síť	x	x	x
Napojení na call centrum	x	x	x
Segmentace zákazníků	x	x	x
Analýza provozních dat	x	x	x
Reporty	x	x	x
Propojení s mobily a tablety	x	x	x
Možnost přizpůsobení systému	x	x	x
Provoz na vlastních serverech	x	-	x
Technická podpora v ceně	-	-	x
Školení v ceně	-	x	-
Doba na zavedení (pracovní dny)	60	50	105
Cena/rok	1 076 526	4 773 600	4 741 776

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka číslo 6 ukazuje srovnání všech 3 nejvhodnějších CRM systémů a jejich funkční vlastnosti. Bylo vzájemně porovnáváno co jednotlivé systémy nabízí. Znak „x“ znamená zda CRM systém danou funkci obsahuje, znak „-“ znamená, že daná funkce v systému není obsažena. Bylo například srovnáváno zda je prostřednictvím CRM systému možno efektivně komunikovat s dodavateli prostřednictvím ucelené dodavatelské databáze. Dále jestli umí daný systém řídit automatické objednávky, nebo či je schopen odesílat zákazníkům personalizované nabídky na základě jejich předešlých nákupů či na základě toho, že má zákazník zrovna narozeniny. Pozornost byla také věnována tomu zda je možné nový CRM systém propojit se současným systémem používaným v daném subjektu, zejména pak napojení na současný ERP systém. Dále bylo porovnáváno zdali je dodavatel CRM řešení nabízí technickou podporu v ceně a odborné

proškolení. Pozornost byla také věnována době jenž je potřeba na implementaci systému. A v neposlední řadě byly srovnány i ceny jednotlivých produktů, které jak je vidno z tabulky nejsou úplně nízké.

Výběr nejvhodnějšího CRM systému probíhal za pomoci techniky, která se nazývá bodovací metoda, která je známa z manažerské ekonomiky. „*Základní bodovací metoda přiděluje procentní body ukazatelům o hodnotě h podle toho jak se přibližují nejlepší hodnotě daného kritéria. Nejlepší hodnota daného kritéria získává 100 procentních bodů, nejhorší nulu. Je třeba rozlišit výpočet pro maximalizační a minimalizační kritéria*“ (Scholleová, 2009, p. 38).

Do tohoto vícekritériálního srovnání byla dána cena. Nejnižší cena se bere jako nejlepší hodnota v daném sloupci proto je v dolní části tabulky vyobrazené znaménko mínus. Poté je v tabulce uvedena nutná doba pro implementaci systému, kdy stejně jako v předešlém případě se nejnižší doba pro zavedení bere jako nejlepší hodnota. Poslední sloupec byl pojmenován jako „splnění požadavků na systém v bodech“. Hodnoty byly získány následujícím způsobem: nečíselným údajům z tabulky výše byly přiřazeny body v rozpětí 0 až 1. Pokud tedy daný systém uměl zasílat automatické objednávky k dodavatelům získal jeden bod, pokud tento faktor systém nesplňoval nezískal bod žádný. Poté byl součet bodů vložen do této tabulky níže, kdy nejvyšší hodnota se bere jako nejlepší. Z tohoto důvodu je v posledním sloupci znaménko plus.

Nakonec byly každému kritériu přiřazeny váhy. Kdy nejvyšší váha byla přiřazena kritériu ceny. Vedení družstva očekává náklady na zavedení a provoz nového CRM systému, co nejnižší. Druhá nejvyšší váha byla přiřazena kategorii „splnění požadavků na systém v bodech“. Nejméně významným faktorem je doba na implementaci CRM systému. Družstvo v současné době má alespoň základní systém pro komunikaci s dodavateli a zákazníky, tudíž tento faktor nehraje při výběru systému tak velkou roli.

Tabulka 7: Vstupní data pro výběr CRM systému

	Cena	Doba pro zavedení (pracovní dny)	Splnění požadavků na systém v bodech
MS Dynamics 365	1 076 526	60	18
Salesforce.com	4 773 600	50	17
SAP CRM	4 741 776	105	19
Váha kritéria	40%	20%	40%
	-	-	+

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka s číslem 8 vyobrazuje jednotlivé výsledky pro každý z faktorů a také pořadí na jakém se umístili každý z vybraných CRM systémů. Výpočet prvních dvou faktorů probíhal tak, že byla vybrána nejlepší hodnota ze sloupce, která poté byla dělena aktuální hodnotou a vynásobena číslem 100. Takto bylo postupováno v případě ceny a doby pro zavedení CRM systému.

V případě sloupce „splnění požadavků na systém v bodech“ bylo postupováno přesně naopak. Nejdříve byla vybrána aktuální hodnota, která poté byla dělena nejlepší hodnotou ve sloupci. Výsledek byl opět vynásoben číslem 100.

Následně byl vypočten průměr bodů, který získal každý z vybraných systémů. Výsledky byly vypočteny tak, že všechny výsledky jednotlivých CRM systémů byly vynásobeny danou váhou kritéria a následně dohromady sečteny, což je daný výsledek s názvem průměr bodů.

Jak je patrné z tabulky výsledné umístění CRM systému vypadá následovně. Na prvním místě se umístilo řešení od firmy Microsoft a jejich MS Dynamics, následované CRM softwarem Salesforce.com a na posledním místě se umístilo řešení SAP CRM. Jak je vidno z předešlé tabulky výsledek je velice silně ovlivněn cenami jednotlivých řešení, kterou chtělo vedení družstva co možná nejnižší. Dále je možné vidět, že všechny vybrané systémy nabízí velice totožné funkce. Liší se jen v málo věcech, jako je možnost provozování na vlastních serverech, či jestli je zahrnuta v ceně licence, technická podpora a odborné proškolení zaměstnanců.

Na závěr je ještě potřeba krátce zmínit jak probíhalo stanovení ceny jednotlivých CRM systémů. U všech těchto řešení je nutné platit měsíční licenční poplatky za každého ze zaměstnanců. Cena za roční užívání softwaru byla stanovena tak, že cena měsíční licence byla vynásobena 12 měsíci a výsledek ještě číslem 104, což je v současnosti počet řídicích pracovníků, kteří by byli na tento systém napojeni.

Tabulka 8: Pořadí jednotlivých systémů

	Cena	Doba pro zavedení (pracovní dny)	Splnění požadavků na systém v bodech	Průměr bodů
MS Dynamics 365	100,00	83,33	94,74	94,56
Salesforce.com	22,55	100,00	89,47	64,81
SAP CRM	22,70	47,62	100,00	58,61
Váha kritéria	40%	20%	40%	

Zdroj: vlastní zpracování

4.10 Popis vybraného CRM systému

Pro implementaci nového CRM systému do Jednoty s. d. České Budějovice bylo vybráno řešení od společnosti Microsoft a jejich Dynamics 365. Tento systém byl ještě donedávna znám pod označením Dynamics CRM. Nový systém vznikl sloučením dvou systémů do jednoho, kdy došlo ke spojení podnikového informačního systému (ERP) Microsoft Dynamics NAV a Microsoft Dynamics CRM. Microsoft Dynamics 365 se pro přehlednost dělí do jednotlivých aplikací. Jsou to aplikace pro obchod, marketing, servis, projektový management a zákaznický servis ("Co je Microsoft Dynamics 365?", 2016).

Tento systém není zaměřen pouze na analýzu prodejů, které se udály v minulosti, ale je zaměřen také na analýzu obchodních a marketingových aktivit v reálném čase. Díky tomuto CRM řešení je udržována neustále aktuální databáze bývalých, současných i potencionálních zákazníků. Na základě těchto databází je možno tvořit cílené a plně automatizované marketingové kampaně. Aplikace je plně integrována do většiny lidí známého prostředí Microsoft Outlook (alternativou je webové prostředí). Tudiž je ovládání pro většinu uživatelů velice intuitivní ("Microsoft Dynamics", 2015).

Microsoft Dynamics 365 se dělí o několika oddělených aplikací, které ale vzájemně plně spolupracují. Těchto aplikací je celkem 7. V této části budou popsány jen aplikace systému, které by také využila Jednota s. d. České Budějovice.

Dynamics 365 for Sales

Tato aplikace se zaměřuje na vyhledávání nových zákazníků a rozvoj vztahů se stávajícími zákazníky. Brán je také ohled na celkovou ziskovost podnikání. Prostřednictvím této aplikace je posilována péče o zákazníky napříč všemi odděleními společnosti a jsou uspokojovány všechny zákaznické potřeby. Aplikace je dělena do dalších 3 částí pro prodej, marketing a služby zákazníkům ("Co je Microsoft Dynamics 365?", 2016).

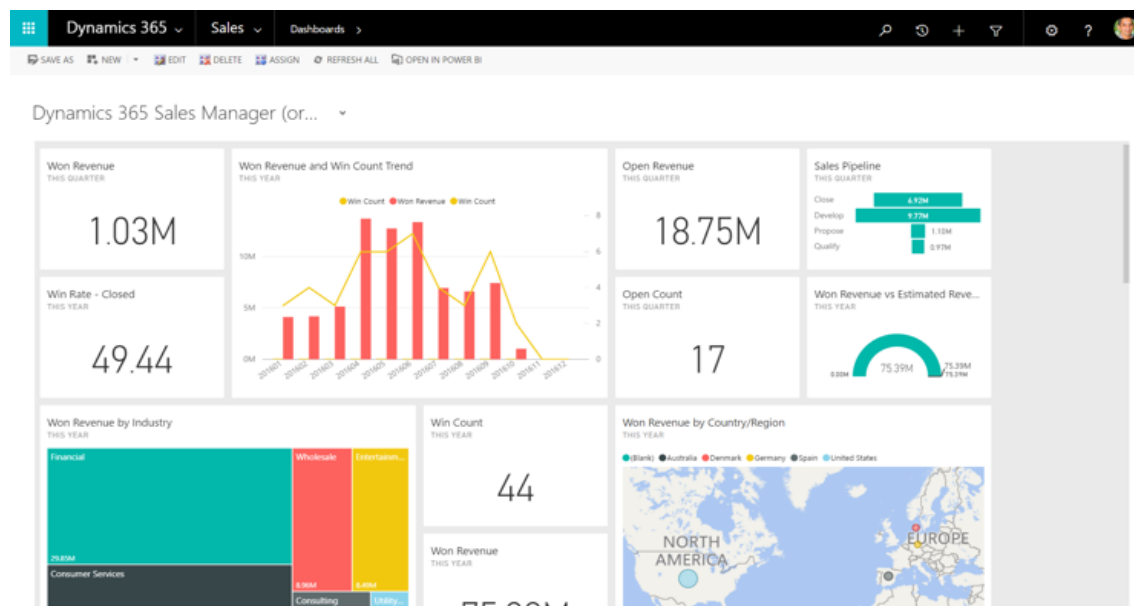
Prodej – tento systém je zaměřen především na automatizaci prodejních procesů. Ten pomáhá především zkrátit prodejní cyklus a zvyšovat loajalitu stávajících zákazníků. Pomocí tohoto systému dochází k lepšímu porozumění zákaznických potřeb, především pomocí personalizovaného pohledu na zákaznické preference. Systém je také zaměřen na podrobnou analýzu prodejních aktivit konkurence. Program také analyzuje prodejní výkonnost. Umí vytvářet prognózy budoucích prodejů, měřit obchodní aktivity a jejich

efektivitu. Jsou také neustále analyzovány trendy, nové příležitosti a také možné problémy ("Microsoft Dynamics CRM", 2016).

Marketing – tento nástroj je zaměřen především na segmentaci zákazníků, řízení marketingových kampaní a generování nových příležitostí. Součástí jsou také analýzy nákupního chování zákazníků. Nástroj tedy zvyšuje efektivitu marketingových kampaní, zejména pak snižováním nákladů a zaměřením se na klíčové ukazatele. Samozřejmostí je také zaslání hromadných e-mailů či zaslání přání k narozeninám včetně slevových kódů. Marketingové kampaně jsou spravovány prostřednictvím nástrojů pro správu životního cyklu kampaní. V tomto prostředí je možné plánování, definování rozpočtů a cílů, realizace aktivit a sledování odezev. Na závěr je každá marketingová kampaň podrobně vyhodnocena z hlediska financí a celkové úspěšnosti ("Microsoft Dynamics CRM", 2016).

Služby zákazníkům – poslední nástroj je zaměřen na následnou péči o stávající zákazníky. Jsou v něm evidovány především případné stížnosti a náměty ke zlepšení přímo od zákazníků. Tyto údaje jsou schraňovány přímo pracovníky call centra, či pracovníky zodpovědnými za komunikaci prostřednictvím e-mailu se zákazníky. V systému je uložena každá komunikace se zákazníkem ("Microsoft Dynamics CRM", 2016).

Obrázek 9: Prostředí Dynamics 365 for Sales

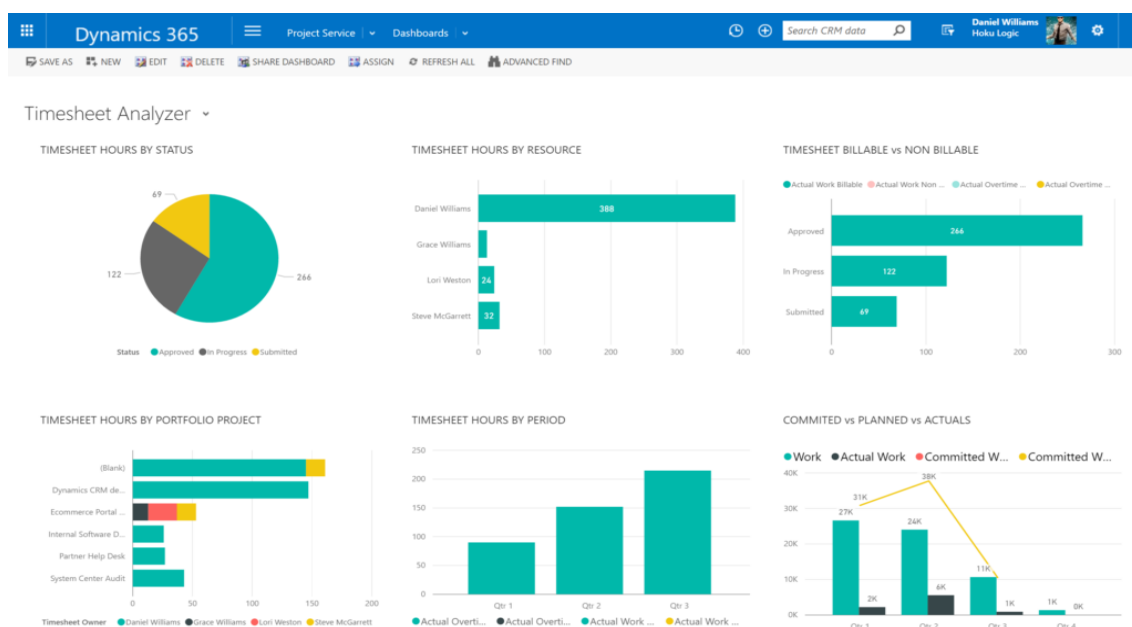


Zdroj: sherweb.com, 2017

Dynamics 365 for Project Service Automation

Prostřednictvím této aplikace jsou řízeny projekty, které díky komplexnímu pohledu na zákazníka pomocí automatických procesů dopomáhá ke zvyšování důvěry u zákazníků. V aplikaci je dále možné sledovat aktuální průběh všech právě běžících projektů. Zaměstnanci mohou mezi sebou lépe spolupracovat, ať už jsou kdekoli. Všechny provedené změny v právě běžících projektech jsou okamžitě vidět. Zaměstnanci se tedy stanou více efektivní díky procesům, které jsou navrženy přímo v samotné aplikaci. Systém dokáže u každého nově navrhovaného projektu odhadnout a definovat náklady, úsilí a celkovou hodnotu ("Microsoft Dynamics 365 for Project Services", 2017).

Obrázek 10: Prostředí Dynamics 365 for Project Service Automation



Zdroj: sherweb.com, 2017

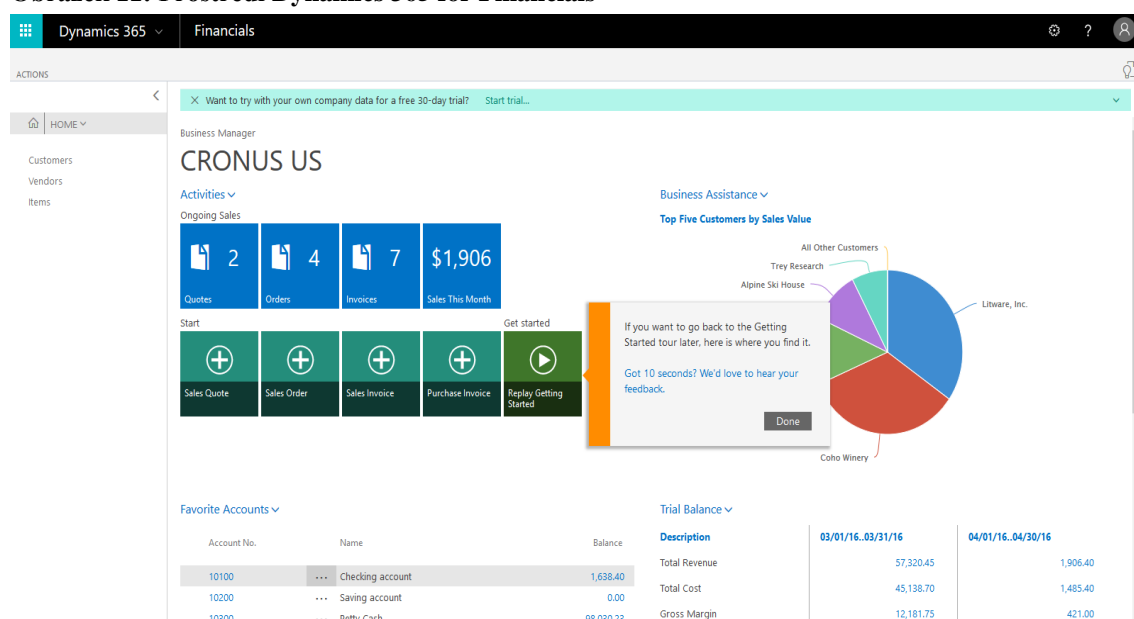
Dynamics 365 for Marketing

Tato aplikace obsahuje službu s názvem Adobe Marketing Cloud, která je základem pro vytvoření silné zákaznické zkušenosti. Tento nástroj využívá mnoho marketingových způsobů, které vedou k personalizovanému oslovení zákazníka. Tím je zvyšována loajalita zákazníků a jejich celková hodnota. V tomto prostředí je možné sledovat, jak každý se zákazníků dále reagoval na marketingové sdělení prostřednictvím e-mailu. Poté mohou být zákazníci řazeni do skupin podle toho jak je marketingová nabídka oslovovala a zda jsou ochotni přijít nakoupit. Nechybí ani napojení na sociální sítě, kde je možné efektivně oslovovat zákazníky a okamžitě sledovat jejich bezprostřední reakce ("Dynamics Marketing for Dynamics 365 users", 2017).

Dynamics 365 for Financials

Do této aplikaci lze připojit celé účetnictví firmy. V tomto prostředí je možné řídit objednávky včetně těch automatických, fakturaci a automatické zpracování plateb. V systému lze také nastavit jaká data mají být pravidelně reportována. Tento systém je možné napojit na aplikace třetích stran jakou jsou aplikace pro správu mezd, bankovníctví či jiné ERP systémy. Tato prostředí nabízí přehled v reálném čase o všech financích. Aplikace centralizuje všechna data z účetnictví, prodeje, nákupu a inventarizace. Je tedy možné získat přesný pohled na podnikání společnosti ("Microsoft Dynamics 365 for Financials Overview", 2017).

Obrázek 11: Prostor Dynamics 365 for Financials



Zdroj: sherweb.com, 2017

Microsoft Dynamics 365 zahrnuje pro přehlednost všechny tyto funkce:

- správa obchodních vztahů a kontaktů,
- vývoj obchodních vztahů,
- správa obchodních příležitostí,
- správa potenciálních zájemců,
- vývoj potenciálních zájemců,
- správa oblastí prodeje,
- obchodní kvóty,

- nabídky, objednávky a faktury,
- katalog produktů,
- sledování konkurence,
- prodejní dokumentace,
- automatizace marketingu,
- plánování, vytváření a řízení marketingové kampaně, včetně hodnocení návratnosti investic,
- správa seznamů včetně vytváření, importu a exportu,
- spojení s prodejními a servisními daty,
- šablony kampaní, které se používají pro řízení prodejních aktivit,
- správa znalostní báze,
- pracovní kalendáře,
- oznámení kapacitních konfliktů,
- správa aktivit,
- konfigurovatelné aktivity,
- přímý e-mail,
- správa e-mailů, včetně automatických odpovědí,
- korespondence/hromadná pošta,
- kalendáře,
- slučování duplicit,
- parametrizované sestavy,
- workflow ("Microsoft Dynamics CRM", 2016).

4.11 Náklady na zavedení nového CRM systému

V této části budou stanoveny náklady projektu pro zavedení nového CRM systému do společnosti Jednota s. d. České Budějovice. V první fázi projektu je potřeba počítat s vysokými počátečními náklady na implementaci systému a proškolení všech zaměstnanců, kteří tento systém budou využívat. Všechny náklady budou podrobně popsány v následujících řádcích.

Tabulka 9: Předpokládané ceny licencí

Typ licence	Počet uživatelů	Cena licence/osoba	Cena licence/celkem
All Access Users	20	1 250	25 000
Financials Users	10	1 000	10 000
Sales Users	20	1 000	20 000
Marketing Users	20	1 000	20 000
Read Only Users	34	125	4 250
Cena celkem/měsíc			79 250
Cena celkem/rok			951 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka číslo 9 ukazuje předpokládané ceny za měsíční respektive za roční užívání CRM systému Microsoft Dynamics 365. Všechny ceny jsou uvedeny v českých korunách. Cenová nabídka od dodavatele byla zaslána v USD, tudíž byl použit přepočít 25 českých korun za jeden americký dolar. Bylo stanoveno, že nový CRM systém budou využívat všichni řídicí pracovníci, kterých je v současnosti 104.

Dvacet uživatelů bude využívat licenci s názvem „All Access Users“, která umožňuje přístup do všech systémů jak pro obchod, finance i marketing. Tento typ licence bude využívat nejvyšší management družstva a vedoucí jednotlivých úseků. S tímto type licence je možné libovolně spravovat všechna data ve všech jednotlivých aplikacích. Zejména pak tento typ licence bude využíván pro složitější analýzu finančních a zákaznických dat.

Další typ licence bude využíván pouze pracovníky finančního oddělení, kterých je celkem 10. Prostřednictvím této aplikace mohou být řízeny automatické objednávky, fakturace či zpracování plateb.

Licence pro obchod bude využívána dvaceti pracovníky. V tomto prostředí jsou sledovány aktuální prodeje i jsou vytvářeny prognózy budoucích prodejů. V této aplikaci jsou podrobně sledovány všechny zákaznické preference na základě, kterých mohou být zákazníkům nabízeny produkty přesně podle jejich přání a potřeb.

Marketingová licence je určena pracovníkům právě z tohoto oddělení. Celkem tedy 20 kusů této licence. Aplikace obsahuje mnoho marketingových způsobů, které vedou k personalizovanému oslovení zákazníka. Tím je zvyšována loajalita zákazníků a jejich celková hodnota. Pro co nejlepší oslovení zákazníka je do prostředí Dynamics 365 for Marketing integrována aplikace s názvem Adobe Marketing Cloud.

Tabulka 10: Náklady na implementaci a školení

Náklady na implementaci a školení zaměstnanců	Cena
Implementace systému	300 000
Školení zaměstnanců	150 000
Cena celkem	450 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka číslo 10 vyobrazuje předpokládané náklady na implementaci CRM systému Microsoft Dynamics 365, které jsou odhadovány na 300 tis. Kč. V této ceně jsou zahrnuty náklady spojené s importem stávajících dat do nového CRM řešení a samotná instalace systému na všechny počítače, které budou k tomuto účelu využívány.

Dalšími náklady jsou náklady na školení všech zaměstnanců, kteří budou tento systém využívat. Tato cena byla předběžně stanovena na 150 tis. Kč. Každý ze zaměstnanců bude odborně proškolen o všech součástech systému, který bude využívat a to přímo jedním ze školících profesionálů firmy Microsoft. V konečném součtu se tedy jednorázový poplatek za implementaci systému a školení všech zaměstnanců pohybuje ve výši 450 tis. Kč.

Všechny ceny byly získány z cenové nabídky jednoho z dodavatelů CRM systému Microsoft Dynamics 365. Ceny jsou velice progresivní a odvíjí se od celkového počtu uživatelů a podle typu licence, kterou chce každý z uživatelů využívat. Tudíž každá cenová nabídka na tento systém musí být vystavována individuálně. U tohoto řešení je podstatnou výhodou, že společnost nemusí platit za všechny součásti systému, jako je to u konkurenčních dodavatelů, ale je zde možnost zaplatit si různé součásti systému dle aktuálních potřeb. Licence lze v průběhu užívání systému libovolně měnit.

4.12 Analýza rizika

V rámci zavádění nového CRM systému do družstva Jednota s. d. České Budějovice je také dobré provést analýzu rizika, která nám pomůže získat základní přehled jaké hrozby mohou přijít v rámci zavádění nového projektu do společnosti. Tato analýza se provádí také proto, aby případná rizika mohla být dopředu eliminována.

Jak uvádí Fotr & Hnilica (2014), matice hodnocení rizik se používá proto, že se významnost rizika posuzuje pomocí dvou hledisek. Prvním je pravděpodobnost rizika a druhé intenzita negativního dopadu, který má výskyt rizika na projekt. Hodnocené riziko je pak tím významější čím je větší pravděpodobnost jeho výskytu a čím vyšší je intenzita negativního dopadu tohoto rizika na projekt.

Ve spojení se zavedením nového CRM systému do společnosti byla stanovena tato rizika:

- neochota zaměstnanců přijmout změnu (R1),
- hackerský útok (R2),
- nedodržení rozpočtu (R3),
- nezdařená implementace (R4),
- nedodržení harmonogramu (R5),
- nenaplnění očekávání (R6),
- výpadek serveru (R7),
- vnější přírodní vlivy (R8).

Pro lepší přehlednost v matici hodnocení rizik byly jednotlivým rizikům přiděleny čísla R1 až R8. Poté byla stanovena pravděpodobnost výskytu jednotlivého rizika, tedy každému riziku byla přidělena známka od 1 do 5. Číslo 5 značí velkou pravděpodobnost výskytu rizika, číslo 1 značí malou pravděpodobnost vzniku rizika. Toto hodnocení je čistě lineárního charakteru.

Kdežto u hodnocení intenzity negativních dopadů se používá hodnocení nelineárního charakteru. V tomto případě bylo použito hodnocení tak, že každá následující hodnota byla násobkem té předchozí. Tudíž pro hodnocení intenzity negativních dopadů bylo použito toto hodnocení 1, 2, 4, 8 a 16.

Poté jsou tyto stupnice mezi sebou násobeny, kdy nejvýznamnější riziko má hodnotu 80 ($16 \cdot 5$) a nejméně významná riziko má hodnotu 1 ($1 \cdot 1$). Rizika jsou pak rozčleněna do těchto skupin:

- nejvýznamnější rizika (30 až 80),
- středně významná rizika (10-30),
- nejméně významná rizika (do 10).

Maticе hodnocení rizik poté vypadá následovně:

Tabulka 11: Ohodnocení významnosti rizik

Ohodnocení pravděpodobnosti	Ohodnocení intenzity negativních dopadů				
	1	2	4	8	16
5					
4		R3 (8)			
3	R5 (3)				R1 (48)
2			R4 (8)	R6 (16)	R7 (32)
1				R2 (8)	R8 (16)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka výše je rozdělena do tří modrých odstínů, kdy tmavě modrá značí nejvýznamnější rizika, světle modrá středně významná rizika a nejsvětlejší barva označuje nejméně významná rizika.

Tabulka 12: Uspořádání rizik

Nejvýznamnější rizika	Středně významná rizika	Nejméně významná rizika
Neochota zaměstnanců přijmout změnu	Nezdařená implementace	Hackerský útok
Výpadek serveru	Nenaplnění očekávání	Nedodržení rozpočtu
	Vnější přírodní vlivy	Nedodržení harmonogramu

Zdroj: vlastní zpracování

Uspořádání rizik dle tabulky výše vypadá takto: jako nejvýznamnější rizika byla označena rizika neochota zaměstnanců přijmout novou změnu se zavedením CRM systému. Jak již bylo dříve zmíněno CRM není pouze nově zavedený systém, ale jedná se o celkovou změnu filozofie a smýšlení všech zaměstnanců, kdy se veškeré snažení orientuje na zákazníka. Dále jako nejvýznamnější riziko bylo označeno riziko spojené s výpadkem serveru. V případě výpadku serveru by nebylo možné efektivně komunikovat se zákazníky, shromažďovat všechna jejich data v reálném čase či vytvářet nové objednávky k dodavatelům.

Jako středně významné riziko bylo označeno riziko spojené s nenaplněním očekávání od nového CRM systému, zejména pak očekávání managementu. Management společnosti může mít očekávání, že se ihned zvedne loajálnost zákazníků a s tím spojené

zvýšení tržeb, ale tento proces může trvat delší dobu tudíž je potřeba vyšší trpělivosti. Jako další středně významné riziko bylo označeno riziko spojené s nezdařenou implementací nového systému, kdy může dojít k problémům jako je nezdařený import stávajících dat či nevyhovující serverové zázemí. Třetím středně významným rizikem bylo vyhodnoceno riziko spojené se živelnou pohromou. Proti tomuto riziku lze jen těžko předejít. Je tedy potřeba být proti tomuto riziku alespoň kvalitně pojištěn.

Jako jedno z nejméně významných rizik bylo vyhodnoceno riziko spojené s hackerskými útokem. I tak by se toto riziko nemělo brát na lehkou váhu a IT oddělení by se mělo snažit o co nejlepší zabezpečení serveru, aby byla všechna firemní data v bezpečí. Dalším méně významným rizikem je nedodržení rozpočtu. Tento fakt se sice může stát, ale neohrozí výrazným způsobem další podnikání Jednoty s. d. České Budějovice. Jak již bylo analyzováno družstvo se nachází v dobré finanční kondici. Posledním méně významným rizikem je riziko spojené s nedodržáním naplánovaného harmonogramu pro implementaci nového CRM systému. Toto riziko se také může objevit. Zejména může dojít ke zpoždění při importu stávajících dat, ale nijak výrazně nebude ohrožen běžný chod družstva.

4.13 Ochrana proti zmíněným rizikům

Poté co byly odhaleny jednotlivá rizika spojená se zavedením nového CRM systému do společnosti je potřeba si krátce rozebrat jaké jsou možnosti při eliminaci těchto konkrétních rizik.

a) Neochota zaměstnanců přijmout změnu

Toto riziko bylo shledáno jako jedno nejvýznamnějších rizik. Celá koncepce CRM je založená i na tom, že se každý zaměstnanec začne co nejvíce orientovat na zákazníka a bude se snažit vyhovět všem jeho potřebám. Opatřením proto aby nenastalo toto riziko, je zvýšená motivace pracovníků a dostatečná informovanost.

b) Výpadek serveru

CRM systém není možné provozovat bez toho, aby firma neměla buď svůj nebo cloudový server. Tudíž CRM systém není možné používat v případě výpadku serveru. Proti tomuto riziku je možné se chránit za pomoci toho, že společnost bude mít záložní server a také záložní napájecí zdroj v případě výpadku elektrické energie.

c) Nezdařená implementace

Proti nezdařené implementaci je možné se chránit především tím, že si společnost vybere ověřeného a zkušeného dodavatele CRM systému. Tedy dodavatel musí mít dobré předešlé reference a musí umět pohotově reagovat na nenadále situace.

d) Nenaplnění očekávání

Proti tomuto riziku není snadné se bránit především v případě, když má management firmy až přehnané očekávání, která mohou se zavedením CRM systému přijít. Je potřeba si nastavit reálné cíle, které chceme v souvislosti se novým řešením pro řízení vztahů se zákazníky dosáhnout. Management by měl mít tedy lehce pesimistické očekávání, než přehnaná pozitivní očekávání a poté postupně pracovat na kontinuálním zlepšování celé firmy.

e) Vnější přírodní vlivy

Vnější přírodní vlivům jako jsou například vichřice či záplavy jde jen velice těžko zabránit. Nejlepší ochranou je tedy sjednání výhodného pojištění, které pokryje všechny náklady spojené se škodami napáchanými živelnými pohromami.

f) Hackerský útok

Proti tomuto riziku je velice obtížné se bránit či se na něj dobře připravit. Je potřeba dbát co nejvyšší důraz na ochranu serverů a také aby byla všechna data dostatečně šifrována. Důležité je také proškolit všechny zaměstnance o tom jak nakládat s citlivými firemními daty a poučit je o kybernetické bezpečnosti.

g) Nedodržení rozpočtu

U takto velkého projektu je nedodržení rozpočtu velice pravděpodobné. Vždy se mohou objevit nějaké nenadále situace, které budou zvyšovat náklady na zavedení CRM systému. Je tedy potřeba mít dobře nastaveny smlouvy s dodavatelem systému, aby nedocházelo k případnému zbytečnému navyšování nákladů na zavedení celého systému.

h) Nedodržení harmonogramu

Případné nedodržení harmonogramu nebude mít na fungování družstva vliv, ale prodloužením doby implementace se mohou objevit dodatečné náklady. Z tohoto důvodu je dobré, aby docházelo ke špičkové komunikaci mezi dodavatelem CRM řešení a odpovědnou osobou družstva. Pro tyto účely by měl být uvnitř družstva vybrán koordinátor celého projektu, který by dohlížel na to, zda jsou dodržovány všechny implantační termíny a zda je dodržován v rozpočet projektu. V případě odchylek od plánu musí být tato osoba schopna pružně reagovat na změny a přijmout příslušná opatření.

4.14 Volba strategie a sestavení harmonogramu pro zavedení CRM systému

Jak již bylo nastíněno v literární rešerši zavedení CRM systému sebou také nese volbu vhodné strategie, kterou se bude celá společnost řídit. Poté co bude vybrána vhodná CRM strategie bude také stanoven harmonogram pro zavedení CRM systému do Jednoty s. d. České Budějovice.

4.14.1 Výběr vhodné CRM strategie

Odborná literatura uvádí, že máme v případě výběru CRM strategie v podstatě na výběr ze tří možností. Tyto strategie jsou následující: masová personalizace, masová kustomizace a diferencovaná kustomizace.

S přihlédnutím na to v jakém odvětví Jednota s. d. působí byla vybrána strategie s názvem masová personalizace. V případě tohoto podniku by bylo velice obtížné nabízet produkt každému zákazníkovi přesně dle jeho potřeb. Strategie masové personalizace je specifická tím, že je komunikováno se zákazníkem z jeho pohledu individuálně, ale je mu stále nabízen standartní produkt. Zákazník je tedy rozpoznáván v rámci této strategie na základě jména, adresy bydliště či dle jeho nákupních zvyklostí. Tyto informace jsou poté využívány pro zaslání personalizovaných marketingových sdělení a zákazník nabývá tedy na dojem, že je o něj individuálně pečováno. Jedná se tedy o strategii personalizace nabídky.

4.15 Harmonogram zavedení nového CRM systému

V této podkapitole bude sestaven harmonogram, kterým se bude řídit implementace nového CRM systému a také bude popsán celý proces zavádění. Celý harmonogram zobrazuje následující tabulka, ve které je i vypočten očekávaný počet dní, který bude potřeba na implementaci CRM systému.

Obrázek 12: Harmonogram pro zavedení CRM

Název procesu	Datum zahájení	Datum ukončení	Dny
Analýza současného systému	4.9.2017	8.9.2017	4
Vývoj nového systému dle potřeb	11.9.2017	11.10.2017	30
Sběr a migrace dat	12.10.2017	16.10.2017	4
Nastavení serveru	17.10.2017	18.10.2017	1
Implementace systému	19.10.2017	26.10.2017	7
Školení zaměstnanců	27.10.2017	3.11.2017	7
Testování provoz	3.11.2017	10.11.2017	7
Vyhodnocení zkušebního provozu	13.11.2017	15.11.2017	2
Odstranění zjištěných nedostatků	16.11.2017	23.11.2017	7
Oficální zahájení provozu	24.11.2017		
Počet dní celkem			69

Zdroj: vlastní zpracování

Datумы v tabulce jsou pouze návrhem vše by záleželo na domluvě s daným dodavatelem CRM řešení. Počet dní potřebných pro zavedení je přibližně stejný jako uvádí většina dodavatelů řešení Microsoft Dynamics 365. Někteří dodavatelé uvádí dobu potřebnou na zavedení v rozmezí 60 – 90 dní, vždy záleží na tom, jak velké množství dat je potřeba přenést a na kolik stávajících systémů je potřeba nový CRM systém napojit. Jak vyplynulo i z rizikové analýzy problémy při implementaci nového systému se mohou objevit, to poté vede k celkovému zpoždění projektu.

Celý proces implementace byl rozčleněn do celkem 10 dílčích kroků. V první fázi dojde k analýze současných systémů, které využívá Jednota s. d. České Budějovice. Tento krok provádí samotný dodavatel. Jedná se zejména o analýzu současného ERP systému, na který bude nový CRM systém napojen.

Dalším krokem je vývoj samotného CRM systému dle specifických potřeb družstva. Tento krok trvá nejdéle. Dodavatel musí implementovat všechny specifické požadavky od managementu družstva, systém také musí být upraven pro využívání

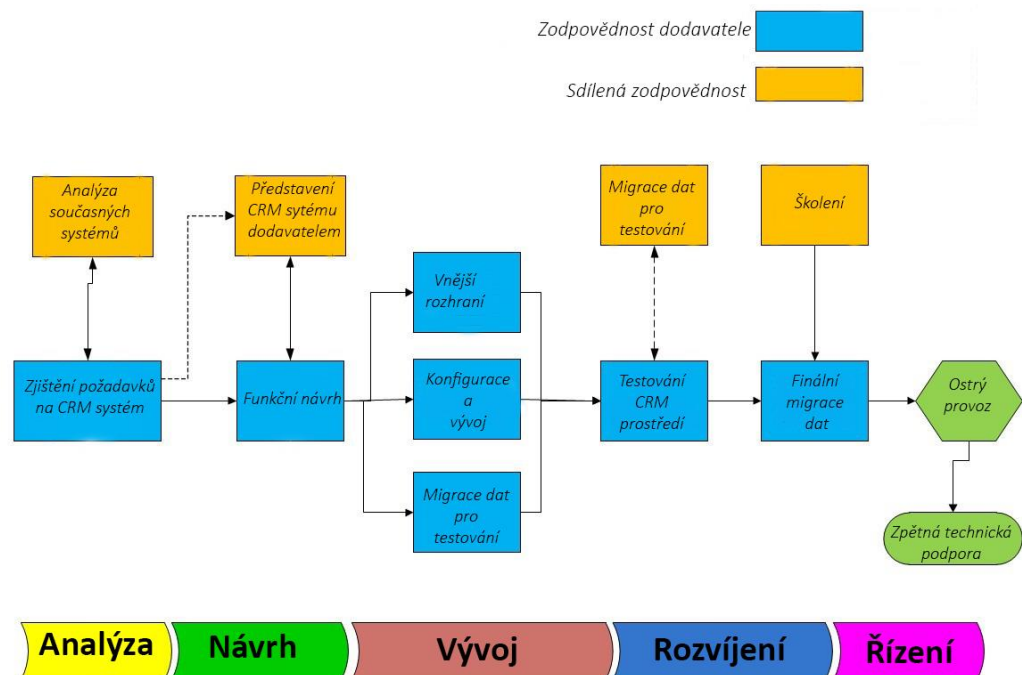
systemu v rámci maloobchodu. Tento obor je velice specifický zejména tím, že je velice silně zaměřen na zákazníky a dolování velkých dat o zákaznících.

Dalším krokem je sběr a následná migrace stávajících dat do nového CRM systému. Současná data je také potřeba pročistit a postupně aktualizovat pro nové řešení.

Následně je potřeba provést nastavení serveru, který je umístěn v prostorách centrály Jednoty s. d. České Budějovice, na kterém budou umístěny především data o zákaznících. Tato data nechce družstvo poskytovat na vzdálené servery a chce mít na nimi plnou kontrolu.

Po těchto všech úkonech jako byl sběr dat příprava všech systémů na nový CRM systém bude provedena samotná implantace aplikace Dynamics 365. Jak na server, tak i na všechny počítače, které budou využívat nový CRM systém.

Obrázek 13: Proces implementace Dynamics 365



Zdroj: upraveno dle Cole, 2015

Poté co bude provedena úspěšně implementace a systém bude funkční na všech počítačích budou všichni zaměstnanci podrobni školení a tréninku zajišťovaným samotným dodavatelem. Tento proces bude trvat 5 pracovních dní a zaměstnanci by si měli dostatečně osvojit všechny funkce systému Microsoft Dynamics 365.

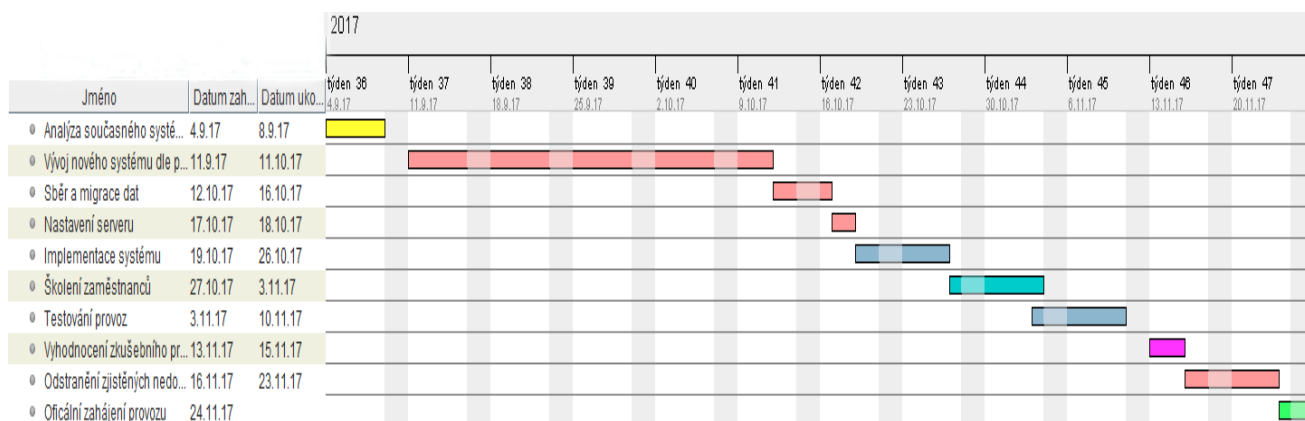
Po odborném školení bude možné systém již plně využívat, ale provoz bude v testovací fázi. Kdy bude ze strany dodavatele garantována nepřetržitá podpora a každý ze zaměstnanců bude moci okamžitě hlásit nějaký vzniklý problém, či se poradit o dalším postupu, když si nebude vědět rady s nějakou funkcí CRM systému.

V další fázi dojde k vyhodnocení testovacího provozu, na které navazuje plynule další krok spojený s odstraněním nahlášených nedostatků a chyb.

Poté co dojde k odstranění všech počátečních nedostatků a dojde k celkovému odladění CRM systému bude spuštěn ostrý provoz CRM systému a Jednota s. d. se bude moci ještě více přiblížit svým stávajícím i potenciálním zákazníkům.

Celý harmonogram implementace je také možné zobrazit přehledně graficky za pomoci Ganttova diagramu.

Obrázek 14: Ganttův diagram pro zavedení CRM



Zdroj: vlastní zpracování

4.16 Způsob využití nového CRM systému a jeho přínosy

V této kapitole bude krátce popsáno jak bude celý CRM systém v rámci Jednoty s. d. České Budějovice využíván a jaké budou jeho hlavní přínosy, včetně ekonomického zhodnocení.

4.16.1 Dynamics 365 a jeho využití

CRM systém Microsoft Dynamics 365 a jeho funkce byly již popsány v předešlých stránkách této práce. Nyní bude popsáno jak bude tento systém využíván v běžném provozu Jednoty s. d. České Budějovice a na jaké současné systémy bude napojen.

Tento CRM systém je možné provozovat na vlastních serverech (on promise) či na cloudovém úložišti (online) poskytovatele. Tento systém bude v Jednotě s. d. České Budějovice, využíván v tzv. hybridním řešení to znamená, že část dat bude přímo na serverech družstva a část dat bude uložena přímo v cloudovém úložišti poskytovatele. Toto řešení bylo zvoleno především z důvodu, že vedení družstva nechce poskytovat všechna interní data na vzdálené úložiště. Zejména se pak jedná o data o zákaznících a celé zákaznické databáze. Těchto dat si družstvo velice cení a nechce dopustit, aby byla tato data případně zcizena a šířena dál. Ostatní data budou uložena na cloudovém úložišti, aby bylo možné k těmto datům přistupovat odkudkoliv i prostřednictvím mobilních zařízení.

Systém Dynamics 365 bude napojen na současný ERP systém B. O. S. S. Enterprise. Tento systém je nezbytné zachovat zejména proto, že na tuto aplikaci jsou napojeny všechny pokladní systémy využívané na všech prodejnách. Propojením těchto dvou systémů dojde ke zvýšení přehlednosti všech provozních dat, která budou ihned v reálném čase vyhodnocována za pomoci Dynamics 365. Důležité je také propojení zákaznické databáze a věrnostního programu. Tato data budou sice dále odesílána do systému B. O. S. S. Enterprise, ale dále s nimi bude za pomoci Dynamics 365.

Úplně přestane být využíváno systému pro zasílání hromadných e-mailů SendBlaster respektive programu SmartEmailing. Tyto systém po zavedení CRM systému budou zcela zbytečné. Dynamics 365 je navržen pro zasílání hromadných e-mailů a SMS. Tato sdělení umí zasílat různým segmentům zákazníků a také tato sdělení náležitě personalizovat.

Dynamics 365 bude také napojen na stávající systém pro predikci a řízení objednávek s názvem Planning Wizard. Tento systém je v družstvu používán jen krátkou dobu a náklady na zavedení této aplikace byly velice vysoké. Tudíž by nebylo ekonomicky výhodné tento program rušit. Systémy budou mezi sebou moci navzájem spolupracovat, kdy předpovědi prodejů generované systémem Dynamics 365 budou moci být využívány pro zpřesnění předpovědí objednávek prostřednictvím systému Planning Wizard.

Pro přehlednost je na dalších řádcích stručně shrnut celkový způsob využití systému Dynamics 365:

- 1) provoz v hybridním řešení – část dat na vlastních serverech (zákaznická data) a část dat v cloudovém úložišti, díky cloudovému úložišti přístup k systému odkudkoliv,
- 2) napojení na stávající ERP systém B. O. S. S. Enterprise – propojení všech provozních dat, možnost hlubší analýzy za pomoci nového CRM, propojení se zákaznickou databází a věrnostním programem,
- 3) zrušení programu SendBlaster resp. SmartEmailing – tento software bude plně nahrazen systémem Dynamics 365,
- 4) propojení se systémem Planning Wizard – možnost sledování všech objednávek a jejich následná predikce.

4.16.2 Přínosy nového CRM systému

V prostředí Dynamics 365 budou vytvořeny karty všech dodavatelů, do kterých budou zaznamenávány všechny kontakty s dodavateli, včetně obchodních schůzek. Každý z pracovníků nákupního oddělení bude vědět, kdy probíhalo nějaké obchodní jednání s dodavatelem či kdy je naplánována další schůzka. Na kartě dodavatele bude také moci sledovat všechny faktury od daného dodavatele, k dispozici jsou také podrobné statistiky, jako je obrát u jednotlivých dodavatelů či průměrné dodací termíny. Na každé kartě dodavatele je také přehledně vidět adresa, telefonní čísla či e-mailové adresy na kterých je možné daného dodavatele kontaktovat. U každé dodavatele je také možné nalézt všechny obchodní smlouvy. Tímto se tedy zefektivní práce všech zaměstnanců nákupu tím, že budou všechny informace na jednom místě a daný zaměstnanec nebude muset

hledat mezi několika programy různé informace o dodavatelích. Dochází tedy k centralizování všech těchto dat a vytvoření jednotné databáze.

K úspoře času v administrativě dojde také za pomoci využití aplikace workflow, která je součástí Dynamics 365. Kdy může dojít ke zautomatizování některých procesů, jako je schvalování faktur, objednávek či odsouhlasení nových obchodních smluv. V této aplikaci mohou být nastaveni jednotlivý schvalovatelé, kterým je automaticky například nová objednávka zaslána ke schválení prostřednictvím systému Dynamics 365. Pracovník nákupního oddělení tedy již nemusí shánět svého vedoucího kvůli podpisu. V tomto prostředí je možné takto schvalovat kterýkoliv obchodní proces a je možné nastavit libovolný počet schvalovatelů.

Největším přínosem tohoto systému je ale zlepšená komunikace s potencionálními i stávajícími zákazníky. Zejména pak za pomoci nástrojů pro segmentaci zákazníků a vytváření marketingových kampaní. V tomto prostředí lze také podrobně analyzovat nákupní chování všech našich zákazníků. Nástroj pomáhá snižovat náklady na marketingové kampaně zejména tím, že se umí zaměřit přímo na konkrétní potřeby zákazníků a tím na ně cílit marketingové kampaně. Nechybí pak zasílání personalizovaných sdělení jednotlivým zákazníkům či zasílání přání k narozeninám včetně slevových kupónů. Systém se také umí dále zaměřit na zákazníky, kteří delší dobu neprovedli žádný nákup a těm poté zaslat upozornění na slevovou akci určeno právě jim.

Každá marketingová kampaň může být za pomoci tohoto programu ihned vyhodnocena, zejména pak z pohledu toho, zda zákazník na zasláný e-mail dále reagoval či ho zasláná nabídka neoslovila. Dle těchto informací mohou být plánovány další marketingové kampaně a jejich rozpočty. Všechny tyto personalizované nabídky vedou zejména ke zvýšení loajálnosti zákazníků a konkurenční výhodu.

Nechybí ani napojení tohoto systému na call centrum, kdy může být kterékoliv telefonní číslo propojeno přímo s kartou zákazníka. Na tuto kartu mohou být poté zanášeny konkrétní stížnosti a podněty zákazníka. Takto může být propojena e-mailová komunikace. Konkrétní stížnosti může být vytvořena karta, kde je možné sledovat další postup, případně zda konkrétní problém je již vyřešen.

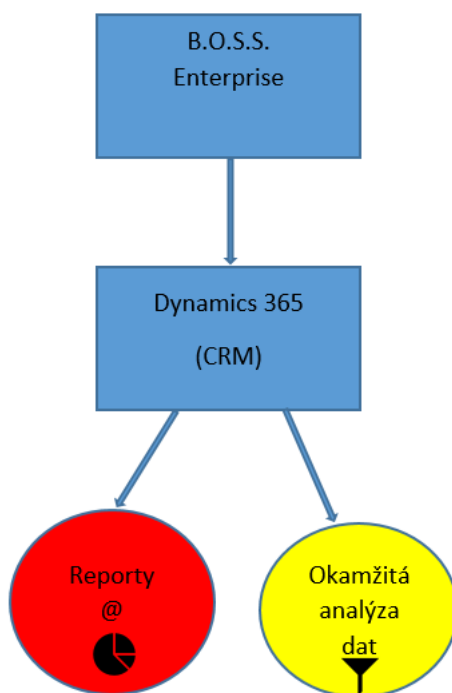
Součástí Dynamics 365 jsou také připravené dotazníky spokojenosti, které je dle potřeby jednou za čas možné poslat zákazníkům a nechat se informovat, jak jsou zákazníci spokojeni s jejich nákupy a doplňkovými službami.

Důležitým přínosem je také přehledné reportování všech provozních dat v reálném čase. Generování těchto informací uspoří opět spoustu času především tím, že již nebude potřeba využívat složitých excelových funkcí a kontingenčních tabulek. Pro vedení družstva okamžitý přehled všech těchto informací znamená velkou úsporu času a zrychlený proces rozhodování o plánování dalšího směřování celého podnikání. Za pomoci těchto nástrojů se dají lépe plánovat rozpočty na příští období či vyhodnocovat všechny prodeje na prodejnách.

Shrnutí přínosů Dynamics 365:

- 1) karty dodavatelů – všechny kontakty dodavatelů a záznam všech obchodních schůzek s nimi, přehled všech naplánovaných schůzek, podrobné statistiky dodavatele (obraty, průměrné dodací termíny), obchodní smlouvy, celková centralizace všech dat,
- 2) workflow – automatizace opakujících se procesů – schvalování faktur, objednávek, obchodních smluv, možnost nastavení jednotlivých schvalovatelů, lze nastavit libovolný počet schvalovatelů,
- 3) zlepšení komunikace se zákazníky – segmentace zákazníků, tvorba marketingových kampaní, zasílání personalizovaných sdělení,
- 4) okamžité vyhodnocování marketingových kampaní – úspěšnost, reakce zákazníků – na základě těchto informací možné další plánování kampaní,
- 5) sledování spokojenosti zákazníků – připravené dotazníky spokojenosti, okamžité vyhodnocení,
- 6) pravidelné reporty – každodenní vyhodnocení všech provozních dat (tržby, obrat zásob, předpovědi prodejů) – úspora času.

Obrázek 15: Proces analýzy interních dat po zavedení CRM

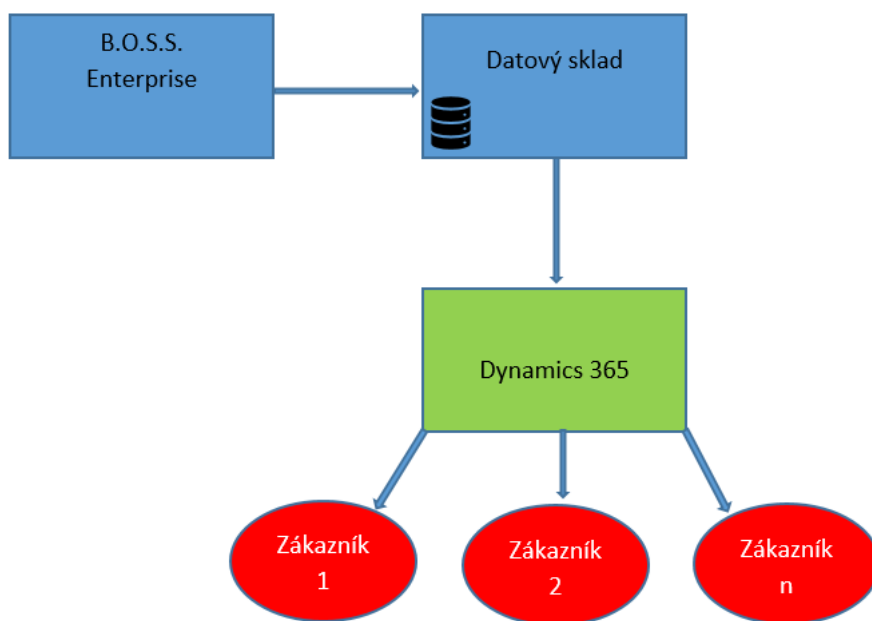


Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek číslo 15 zobrazuje jak bude probíhat proces analýzy všech interních dat po zavedení nového CRM systému. Odpadá zde především odesílání dat do OLTP databáze, která je uložena na interních serverech. Z této databáze dále byly vytvářeny OLAP kostky, ze kterých byly vytvářeny automatické reporty. Pokud chtěl zaměstnanec analyzovat podrobněji například prodejní data musel tato data otevřít za pomoci programu Excel a zde provádět analýzu za pomoci kontingenční tabulky.

Po zavedení CRM systému dojde k výrazné úspoře času zaměstnanců spojeným zejména s neustálým kopírováním dat do oddělených databází, ze kterých probíhá podrobnější analýza. Dynamics 365 má také funkci pravidelného reportování dat, ale návrh přidává možnost okamžité analýzy v reálném čase přímo ve svém prostředí. Všechny provozní statistiky lze ihned zobrazit na pár kliknutí i prostřednictvím mobilních zařízení.

Obrázek 16: Proces oslovování současných zákazníků po zavedení CRM



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek číslo 16 zobrazuje proces oslovování zákazníků po zavedení CRM systému Dynamics 365. Data o zákaznících budou dále uchovávána na vlastních serverech Jednoty s. d. České Budějovice a to zejména z důvodu ochrany dat a neposkytování třetím stranám. Se zavedením CRM zde odpadá proces kopírování do vlastní interní databáze pracovníky marketingového oddělení a následná kontrola aktuálnosti. Následně data byla distribuována do systému pro zasílání hromadných sdělení, který marketingové sdělení posílal přímo na konkrétní emailové adresy zákazníků.

Se zavedením CRM systému opět dojde k úspoře času zaměstnanců, kdy tento proces bude zcela automatický. Jen bude potřeba nastavit v jaké době se marketingové sdělení mají odesílat. Každá marketingová kampaň bude CRM systémem Dynamics 365 vyhodnocována a podle úspěšnosti budou moci být plánovány další marketingové kampaně.

4.16.3 Ekonomický přínos CRM systému

Ekonomický přínos při zavedení nového CRM systému je velice obtížné zhodnotit zejména pak co se týče predikce budoucích tržeb a zisků, které zavedení systému pro řízení vztahů se zákazníky přinese. Kdežto náklady je velice snadné odhadnout. Ty jsou dodavatelem předem vypočítané.

Odborná literatura a internetové články často hovoří, že zavedení nového CRM systému kromě zvýšení loajálnosti zákazníků vede ke zvýšení tržeb v rozmezí deseti až patnácti procent. Konkrétně pak autoři Foss & Stone (2012) uvádí, že zavedením CRM systému se zvednou podniku tržby v průměru o 12,5 %.

Očekávané výnosy a náklady CRM systému Dynamics 365 zachycuje následující tabulka.

Obrázek 17: Očekávané výnosy a náklady CRM systému

Výnosy/rok	2017	2018	2019
Růst zisku 4 %	0	1 436 720	1 436 720
Úspora software	0	49 000	0
Mzdové úspory	0	84 339	84 339
Výnosy celkem/rok	0	1 570 059	1 521 059
Diskontované výnosy 5 %			
2 738 038 Kč			
Náklady/rok			
Implementace systému	450 000	0	0
Náklady na provoz	0	951 000	951 000
Náklady celkem/rok	450 000	951 000	951 000
Diskontované náklady 5 %			
2 112 666 Kč			

Zdroj: vlastní zpracování

V prvním roce zavedení projektu jsou očekávané nulové výnosy, jelikož bude systém spuštěn ke konci roku 2017. Náklady jsou v prvním roce ve výši 450 tis. Kč. Tato jsou náklady spojené s implementací systému a s následným školením všech zaměstnanců. Náklady spojené s platbou licence nejsou v prvním roce očekávány, jelikož je garantován od dodavatele první měsíc užívání systému zdarma.

V druhém roce tedy v roce 2018 je očekáván 4% růst zisků. Toto číslo bylo stanoveno po dohodě s marketingovým ředitelem Jednoty s. d. České Budějovice, na základě jeho odborných očekávání. Dále je v tabulce zachycena úspora nákladů spojená s užíváním programu pro zasílání hromadných e-mailů SendBlaster, jehož roční licence stojí 49 tis.

Kč. Dále je v tabulce s výnosy zachycena mzdová úspora ve výši 84 339 Kč, jenž byla vypočítána již výše a souvisí s úsporou času 35 zaměstnanců, kteří měli práci s udržováním aktuálnosti zákaznické databáze a s rozesíláním marketingových sdělení. V tomto roce jsou poté následně zachyceny náklady spojené s ročním užíváním CRM systému Dynamics 365, které činí 951 tis. Kč.

Následně byla stanovena diskontní sazba ve výši 5 %, tato sazba je nejčastěji využívána při hodnocení čisté současné hodnoty ve většině podniků v ČR. Životnost projektu byla stanovena na 3 roky, jelikož po tuto dobu je ze strany dodavatele garantována cena za licenci CRM systému.

Z těchto výše uvedených údajů je poté možné vypočítat čistou současnou hodnotu projektu, která nám řekne zda se vyplatí do projektu investovat či ne. Pro rozhodnutí investování do projektu musí hodnota vyjít vždy kladná.

- Čistá současná hodnota projektu:

$$\text{ČSH} = V_d - N_d = 2\,738\,038 - 2\,112\,666 = 625\,372 \text{ Kč}$$

V tomto případě vyšla čistá současná hodnota jako kladné číslo. Do projektu je tedy vhodné investovat, jelikož výnosy převyšují náklady. Hodnota projektu je během prvních tří let ve výši 625 372 Kč.

Dále bude propočítána rentabilita investice označována také jako ROI. Tento ukazatel nám říká jak je u investice vysoká její návratnost.

- Rentabilita investice

$$ROI = \frac{V_d - N_d}{N_d} = \frac{2\,738\,038 - 2\,112\,666}{2\,112\,666} = 29,6 \%$$

Výsledek výše nám prozrazuje, že výnos investice do tohoto CRM systému bude ve výši 29,6 %.

Se zavedením CRM systému je tedy možné, že se družstvu zvednou tržby a zisk. Což povede opět k růstu ziskové marže, která je za poslední období klesajícího trendu.

4.17 Další návrhy

Dalším návrhem, který se okrajově týká řízení vztahů se zákazníky je inovace webových stránek Jednoty s. d. České Budějovice. Zejména pak se jedná o celkový design webových stránek www.terno.cz a www.trefasupermarket.cz. Celkový vzhled těchto stránek je velice zastaralý na zákazníky tedy nepůsobí vůbec moderně. Doporučil bych sloučení designu ve stylu webových stránek www.jednotacb.cz. Tyto stránky působí na zákazníka velice moderně a dobře se v nich orientuje.

V rámci webových stránek www.terno.cz a www.trefasupermarket.cz mají zákazníci možnost zkontrolovat si stav svého věrnostního konta. Tedy počet bodů, které získali zákazníci za své provedené nákupy na prodejnách Trefa a v supermarketech Terno. Prostřednictvím těchto webových stránek nemají zákazníci v současné době další možnost si za nasbírané body vygenerovat slevový kód či objednat si vybrané dárky za nasbírané body.

Dalším návrhem tedy je, aby bylo možné prostřednictvím těchto webových stránek vygenerovat si za nasbírané body slevový kupón. Další možností by bylo utratit nasbírané body za hmotné dárky, které již družstvo nabízí na svých prodejnách. Tyto dárky by bylo možné objednat přímo z webových stránek Terno či Trefa a zákazník by si mohl dárek nechat doručit až domů.

Tento redesign webových stránek včetně jednoduchého e-shopu by stál po konzultaci s webovým designérem okolo 100 tis Kč. Samozřejmě konečná cena by byla stanovena až po podrobném prozkoumání webových stránek a schůzce se zástupce Jednoty s. d. České Budějovice.

5. Závěr

V této diplomové práci bylo řešeno téma řízení vztahů se zákazníky ve vybrané společnosti. Cílem práce bylo zdůvodnit význam CRM jako prvku rozvoje péče pro firemní klientelu a na základě výsledků provedených analýz navrhnout další možnosti rozvoje péče pro firemní klientelu ve vybrané obchodní společnosti. Pro konkrétní návrhy byla zvolena Jednota s. d. České Budějovice.

V praktické části byla představena Jednota s. d. České Budějovice a celá podnikatelská činnost tohoto družstva. Družstvo v současné době nevyužívá komplexní CRM systém, který by uměl efektivně komunikovat se zákazníky, predikovat jejich nákupní chování nebo dopomáhal k lepší komunikaci mezi stávajícími zaměstnanci. V družstvu je nyní využíván pouze podnikový informační systém s názvem B. O. S. S. Enterprise, prostřednictvím kterého jsou řízeny pokladní systémy, databáze zboží a zákazníků. Z řízených rozhovorů s manažery, pracovníky a vlastního pozorování vyplynulo, že prostřednictvím současného systému není možné jednoduše oslovovat stávající ani potenciaální zákazníky. Pro zaslání automatických objednávek a jejich predikci musí být využit další software, kterým je Planning Wizard. Hlavním problémem je nutnost využívat hned několik počítačových programů.

Poté byl krátce popsán současný věrnostní program, který mohou zákazníci Jednoty s. d. České Budějovice využívat. Družstvo nabízí pro své zákazníky celkem 3 druhy věrnostních programů, do kterých je nyní zapojeno okolo 60 % všech zákazníků družstva. Prostřednictvím těchto programů je získáváno nejvíce informací o nákupním chování konkrétních zákazníků.

Dalším krokem bylo provedení analýzy nákladů současných systémů, které jsou využívány pro komunikaci se zákazníky, potažmo dodavateli. Bylo vyčísleno, že současné roční náklady programů B. O. S. S. Enterprise, SendBlaster, Planning Wizard, včetně nákladů spojených se správou zákaznické databáze, se pohybují okolo 1,7 mil. Kč. Následně byla provedena analýza hospodářských výsledků. Cílem této analýzy bylo zjistit, zda se vybraná společnost nachází v dobré finanční kondici a bude mít dostatek financí pro zavedení nového CRM systému. Z provedené analýzy za posledních 5 let vyplynulo, že se družstvo nachází v dobré finanční kondici a má každým rokem mu vzrůstající tržby.

Následně byla provedena analýza trhu s CRM systémy. Na jejím základě byly vybrány 3 systémy: Microsoft Dynamics 365, Salesforce.com a SAP CRM. Bylo porovnáno například to, zda daný software umí predikovat budoucí prodeje, zasílat personalizované nabídky nebo jaká je roční cena licence. Následně byl za pomoci manažerské techniky zvané bodovací metoda vybrán nejvhodnější systém, kterým je podle analýzy Microsoft Dynamics 365. Tento software získal při výběru nejvíce bodů díky tomu, že splnil většinu požadovaných vlastností a jeho roční cena za užívání je v porovnání s ostatními nejnižší. Prostřednictvím tohoto CRM řešení lze například efektivně řídit marketingové kampaně, sledovat jejich celkovou úspěšnost nebo oslovovat zákazníky prostřednictvím personalizovaných nabídek. Lze také jednoduše analyzovat všechna prodejní data v reálném čase a nechybí ani pravidelné zasílání reportů o tržbách jednotlivých prodejen. Součástí je také funkce workflow, prostřednictvím které dojde k zautomatizování některých procesů, jako je schvalování faktur, objednávek či odsouhlasení nových obchodních smluv.

Následně byly stanoveny náklady na provoz nového CRM systému včetně jeho zavedení. Data byla získána přímo od dodavatele systému Microsoft Dynamics 365. Roční náklady na provoz byly stanoveny na zhruba 900 tis. Kč a náklady spojené s implementací systému a následným školením by dosáhly výše 450 tis. Kč. Byl také stanoven časový harmonogram pro celý projekt, kdy bylo zjištěno, že nutná doba pro implementaci CRM systému Dynamics 365 je 69 dní.

Výhody tohoto navrženého CRM systému oproti stávajícím procesům spočívají především v lepší komunikaci mezi zaměstnanci prostřednictvím jednotného systému. Dalším pozitivem je to, že zákazníci budou dostávat personalizovaná marketingová sdělení, což vede k vyšší loajálnosti firemní klientely. To sebou může přinést růst tržeb potažmo růst zisku. Dojde také k úspoře času stávajících zaměstnanců marketingového oddělení, které v současné době zatěžuje zdlouhavé udržování a aktualizování zákaznické databáze.

Vedení Jednoty s. d. České Budějovice může tato diplomová práce přinést alespoň základní přehled o tom, v čem by spočívala komplexní implementace nového CRM systému, a to od přehledu nákladů, rizik až po časové plány.

II. Summary

This master thesis deals with the topic of customer relationship management in a company, where one of the main objectives of this work was the proposal to implement a CRM system. Implementation of the CRM system was proposed for company (Union co-operative association) Co-op Ceske Budejovice. At first, literature was studied in depth for better understanding of the topic. All findings are described in detail in the literature review.

The practical part of this thesis presents the company Co-op Ceske Budejovice where current customer relationship management and its operation cost was analyzed. It also describes the advantages and disadvantages of the present system as well as the current loyalty program for customers. The analysis and my own observations show that the investigated company currently does not use a complex CRM system. The financial results of the company were then analyzed to determine whether the selected company achieved good financial results and will have enough funds to implement a new CRM system. The Market with CRM systems was analyzed and the most suitable CRM system was selected using a scoring method that is known from managerial economics. The selected system has been described in detail along with a description of how it will be used in the company.

Furthermore, a risk analysis was performed which has shown what the risks associated with this project are. Based on the analysis, measures were set out to minimize the impact of a particular risk. The timetable for the entire project was set and all the benefits of CRM for the company were described along with an economic evaluation. Costs and revenue of the project were compared and have shown that the implementation of the system is clearly worthwhile for the company. The main benefits of the proposed changes have been identified mainly in better communication between employees through a single CRM system. The implementation of the system could also lead to increased profits, in particular due to the fact that customers will receive personalized marketing messages, which leads to higher loyalty of customers and that, in turn, to revenue growth.

Thanks to this master thesis the company Co-op Ceske Budejovice can get at least a basic overview of what it needs for implementation of a complex CRM system. The company will now know the costs, the risks and the time needed for implementation.

Keywords: customer relationship management, CRM system, CRM, customer, implementation, loyalty program

III. Seznam použité literatury

Agnihotri, R. & Adam A. Rapp, .. (2010). Effective sales force automation and customer relationship management a focus on selection and implementation (1st ed.). [New York, N.Y.] (222 East 46th Street, New York, NY 10017): Business Expert Press.

Anderson, J. (2007). Customer relationship management in retailing: A content analysis of retail trade journals [Online]. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(6), 394-399. <http://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.02.009>

Baran, R. & Galka, R.. (2013). CRM: the foundation of contemporary marketing strategy (1 ed.). New York, NY: Routledge.

Bartáková, G. & Gubíniová, K.. (2012). Udržateľný marketingový manažment (1. vid.). Bratislava: IAM press. Retrieved from <https://books.google.cz/books?id=feYi4ddIET4C>

Bárta, V., Pátík, L. & Postler, M.. (2009). Retail marketing (Vyd. 1.). Praha: Management Press.

Basl, J. & Blažíček, R.. (2012). Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti - 3., aktualizované a doplněné vydání: Podnik v informační společnosti - 3., aktualizované a doplněné vydání (3.). Praha: Grada Publishing a.s. Retrieved from <https://books.google.cz/books?id=SqtgAgAAQBAJ>

Bhusry, M.. (2005). E-commerce (1.). New Delhi: Firewall Media.

Co je Microsoft Dynamics 365? (2016). [Online]. In *CCV*. Praha: CCV. Retrieved from www.ccv.cz/microsoft-dynamics-crm/microsoft-dynamics-365

Dynamics Marketing for Dynamics 365 users (2017). [Online]. Retrieved 2017-03-21 from www.microsoft.com/en-us/dynamics/marketing-customer-center/dynamics-marketing-for-dynamics-365-users.aspx

E-commerce for retail: The benefits of using a CRM system (2015). [Online]. In *BDC.ca*. Montreal: BDC.ca. Retrieved from www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/sales/pages/benefits-crm.aspx

Informace o družstvu (2015). [Online]. In *Jednota České Budějovice*. České Budějovice: Jednota České Budějovice. Retrieved from www.jednotacb.cz/o-jednote/informace-o-druzstvu.html

Informace o skupině (2014). [Online]. In *TERNO*. České Budějovice: Supermarkety TERNO. Retrieved from www.terno.cz/skupina-terno/informace-o-skupine/?supermarket=ceske-budejovice

Kokemuller, N. (2016). The Three Phases of CRM [Online]. In *eHow*. New York: eHow. Retrieved from http://www.ehow.com/info_8385706_three-phases-crm.html

- Kotler, P.. (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání (1. vyd.)*. Praha: Grada.
- Kozel, R., Mynářová, L. & Svobodová, H.. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu (1. vyd.)*. Praha: Grada.
- Lehtinen, J.. (2007). *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky (1. vyd.)*. Praha: Grada.
- Lošťáková, H.. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku] (1. vyd.)*. Praha: Grada.
- Microsoft Dynamics 365 for Financials Overview (2017). [Online]. In *ERP SoftwareBlog*. Ardmore: ERP SoftwareBlog. Retrieved from www.erpsoftwareblog.com/2017/02/microsoft-dynamics-365-for-financials-overview/
- Microsoft Dynamics 365 for Project Services (2017). [Online]. Retrieved 2017-03-20 from www.hso.com/uk/dynamics-365/microsoft-dynamics-365-apps/microsoft-dynamics-365-for-project-services/
- Microsoft Dynamics CRM (2016). [Online]. In *CRM Portal*. Praha: CRM Portal. Retrieved from www.crmportal.cz/images/stories/crm/dokumenty/ms_crm.pdf?phpMyAdmin=PobcgmAHA153p1dPL-ucm1CopD5
- Microsoft Dynamics CRM (2016). [Online]. In *GEMMA Systems*. Brno: GEMMA Systems. Retrieved from www.gemma.cz/produkty-a-sluzby/microsoft-dynamics-crm
- Microsoft Dynamics (2015). [Online]. In *WBI*. Bratislava: WBI. Retrieved from www.wbi.sk/produkty/ms-dynamics-crm
- Pasch, O.. (2011). *Microsoft SharePoint 2010: praktický průvodce uživatele (Vyd. 1.)*. Brno: Computer Press.
- SAP CRM Module: Overview, Architecture (2017). [Online]. In *Guru99*. Berlin: Guru99. Retrieved from www.guru99.com/overview-of-sap-crm.html
- Scholleová, H.. (2009). *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice : investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit (1. vyd.)*. Praha: Grada.
- Simon Knox ... [et al.], .. (2002). *Customer relationship management: perspectives from the marketplace (1. vid.)*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Skupina Trefa (2014). [Online]. In *Trefa Supermarket*. České Budějovice. Retrieved from www.trefasupermarket.cz/skupina-trefa/informace-o-skupine/
- Steel, M. (2013). *Developing customised CRM projects: The role of industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation [Online]*.

Industrial Marketing Management, 42(8), 1328-1344.
<http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.08.009>

The Importance Of Customer Relationship Management In Retail (2016). [Online]. Retrieved 2016-12-17 from www.ipsos-retailperformance.com/resources/blog/importance-customer-relationship-management-retail

Veber, J.. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd.). Praha: Management Press.

Wessling, H.. (2003). *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře* (1. vyd.). Praha: Grada.

IV. Seznam grafů, tabulek a obrázků

Graf 1: Vývoj tržeb	47
Graf 2: Vývoj zisku před zdaněním a po zdanění.....	48
Graf 3: Vývoj tržeb a ziskové marže	50
Tabulka 1: Typičtí uživatelé a produkty podle oborového a funkčního zaměření	17
Tabulka 2: Náklady současného systému	46
Tabulka 3: Vývoj zisku v letech	48
Tabulka 4: Rentabilita tržeb v letech	49
Tabulka 5: Zisková marže v letech	49
Tabulka 6: Srovnání CRM systémů.....	56
Tabulka 7: Vstupní data pro výběr CRM systému	57
Tabulka 8: Pořadí jednotlivých systémů.....	58
Tabulka 9: Předpokládané ceny licencí	64
Tabulka 10: Náklady na implementaci a školení.....	65
Tabulka 11: Ohodnocení významnosti rizik.....	67
Tabulka 12: Uspořádání rizik	67
Obrázek 1: Budování vztahu mezi firmou a zákazníkem.....	13
Obrázek 2: Integrovaný model CRM systému	23
Obrázek 3: Schéma současného systému.....	31
Obrázek 4: OLAP kostka.....	32
Obrázek 5: Proces analýzy interních dat.....	34
Obrázek 6: Proces oslovování současných zákazníků.....	37
Obrázek 7: Vystavení nové objednávky	39
Obrázek 8: Proces automatické objednávky	41
Obrázek 9: Prostředí Dynamics 365 for Sales	60
Obrázek 10: Prostředí Dynamics 365 for Project Service Automation	61
Obrázek 11: Prostředí Dynamics 365 for Financials	62
Obrázek 12: Harmonogram pro zavedení CRM.....	72
Obrázek 13: Proces implementace Dynamics 365	73
Obrázek 14: Ganttův diagram pro zavedení CRM	74
Obrázek 15: Proces analýzy interních dat po zavedení CRM	79
Obrázek 16: Proces oslovování současných zákazníků po zavedení CRM.....	80
Obrázek 17: Očekávané výnosy a náklady CRM systému	81