

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku

**Customer Relationship Management in a chosen
company**

Kateřina Schmidtová

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina SCHMIDTOVÁ**
Osobní číslo: **K09B0318P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management obchodních činností**
Název tématu: **Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Vypracujte teoretický úvod do problematiky řízení vztahů se zákazníky.
2. Stručně představte Vámi vybraný podnik.
3. Rozeberte proces implementace CRM v podniku.
4. Analyzujte současný stav využívání CRM v podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

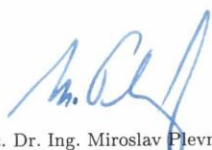
- **WESSLING, H.** *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře.* Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0569-9.
- **DOHNAL, J.** *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie.* Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0401-3.
- **CHLEBOVSKÝ, V.** *CRM: řízení vztahů se zákazníky.* Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. května 2012**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. Ing. Petr Cimler, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 27.4.2012

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za spolupráci, cenné rady a připomínky při vedení mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretický úvod do problematiky CRM.....	10
1.1 Základní charakteristika CRM	10
1.2 Důvody pro implementaci CRM.....	12
1.3 Bariéry implementace CRM	14
1.3.1 <i>Obecné bariéry</i>	<i>14</i>
1.3.2 <i>Technické bariéry</i>	<i>15</i>
1.3.3 <i>Informační bariéry.....</i>	<i>15</i>
1.3.4 <i>Zaměstnanci.....</i>	<i>15</i>
1.4 Informační systémy	16
1.4.1 <i>Výběr vhodného informačního systému</i>	<i>17</i>
1.5 Architektura CRM.....	19
1.5.1 <i>Operativní část.....</i>	<i>19</i>
1.5.2 <i>Analytická část.....</i>	<i>20</i>
1.6 Měření úspěšnosti implementace CRM	21
1.7 Specifika trhu B2B	23
2 Představení společnosti Stock Plzeň-Božkov s.r.o.....	25
3 Implementace CRM do Stocku	27
3.1 Důvody k implementaci CRM.....	27
3.2 Výběr dodavatele CRM	28
3.3 Bariéry implementace CRM	28
4 Architektura CRM.....	30
4.1 Operativní část	30
4.1.1 <i>CRM-G.....</i>	<i>30</i>

4.1.2	CRM-K.....	37
4.2	Analytické CRM.....	37
4.2.1	Aktivity obchodních zástupců.....	38
4.2.2	Přehledy firem.....	41
4.3	Součinnost informačních systémů ve společnosti	43
5	Analýza současného využívání CRM ve Stocku	46
5.1	Segmentace zákazníků	46
5.1.1	On trade	47
5.1.2	Off-trade.....	47
5.2	Věrnostní program.....	48
5.3	Management kvality.....	49
5.4	Sponzoring, charita	51
5.5	Marketingové kampaně	51
5.5.1	Kampaň Shořela továrna na Fernet Stock.....	52
5.5.2	Kampaň Fernet Z.....	53
5.5.3	Kampaň Amundsen – Etter destillere	55
6	Zhodnocení efektivity CRM ve Stocku	57
6.1	Práce obchodních zástupců	57
6.2	Analytická činnost.....	58
6.3	Objem prodeje lihovin	58
6.4	Tržní podíl.....	60
7	Souhrnné zhodnocení a doporučení	61
	Závěr	64
	Seznam tabulek.....	66
	Seznam obrázků	67

Seznam použitých zkratek.....	68
Seznam použitých zdrojů	69
Seznam příloh	72
Příloha A: Kampaň Fernet Z.....	73
Příloha B: Kampaň Amundsen – Etter destillere	74
Abstrakt.....	75
Abstract	76

Úvod

Předložená bakalářská práce se zabývá oblastí řízení vztahů se zákazníky, která je dle mého názoru velmi aktuální. Pro označení pojmu řízení vztahů se zákazníky se velice často používá zkratka CRM (Customer Relationship Management).

V současnosti se podniky nacházejí ve značně silném konkurenčním prostředí, a proto je čím dál více důležité budovat pevné, dlouhodobé a vzájemně prospěšné vztahy se svými zákazníky. Ti požadují jistou kvalitu produktů, určitou úroveň služeb a jednání při nákupu zboží. Zároveň každý zákazník preferuje rozdílnou formu prodeje či požaduje jiné doplňkové služby. Všechny tyto prvky mají vliv na celkovou spokojenost zákazníka. Společnosti chtějí pomocí CRM zákazníky maximálně uspokojit a současně posílit hodnotu podniku. Snaží se tedy své zákazníky co nejlépe poznat a zaměřují se na jejich individuální potřeby.

Tato bakalářská práce na téma „Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku“ byla zpracována ve spolupráci se společností Stock Plzeň-Božkov s.r.o.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretickém oddílu jsou vysvětleny nejdůležitější pojmy z oblasti řízení vztahů se zákazníky, které jsou klíčové pro pochopení této problematiky. Působení společnosti Stock Plzeň-Božkov s.r.o. na trhu B2B (business to business) představuje určitá specifika jak pro marketing, tak i pro samotné řízení vztahů se zákazníky. Proto tvoří část teorie i specifika B2B trhu.

Z teoretických poznatků pak vychází praktická část, která se zabývá řízením vztahů se zákazníky ve společnosti Stock Plzeň-Božkov s.r.o.

Nejprve je podnik v rámci jedné kapitoly stručně představen. Následuje popis implementace CRM, což představují oddíly týkající se důvodů pro zavedení CRM, výběru dodavatele a překážek při implementaci. Dále je provedena analýza technologického řešení CRM na operativní a analytické úrovni. Samostatná kapitola je věnována rozboru současného využívání CRM v podniku. Tato kapitola se již nevěnuje technologickému řešení implementovaného CRM, ale postupům, kterými společnost komunikuje se zákazníky, rozvíjí a udržuje vzájemně prospěšné vztahy. V neposlední řadě práce obsahuje kapitolu o měření úspěšnosti implementace CRM a souhrnné zhodnocení spolu s doporučeními pro daný podnik.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit úroveň řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Stock Plzeň-Božkov s.r.o. To je provedeno na základě srovnání nabytých teoretických znalostí s praktickými informacemi poskytnutých společností.

Všechny potřebné informace ke zpracování teoretické části práce byly čerpány ze zdrojů uvedených na konci práce. Praktická část vychází z informací získaných v podniku na základě osobních rozhovorů s vedoucími oddělení IT, Marketingu a CRM a z doporučených elektronických zdrojů.

Při zpracování struktury a formální úpravy práce byla využita publikace „Metodika k vypracování bakalářské / diplomové práce“ autora doc. PaedDr. Ludvíka Egera, CSc. Pro psaní práce byl použit textový editor Microsoft Word.

1 Teoretický úvod do problematiky CRM

1.1 Základní charakteristika CRM

Všeobecně lze říci, že pojem Customer Relationship Management (CRM), v překladu řízení vztahů se zákazníky, vyjadřuje strategii podniků, při které se z produktově zaměřené organizace stává společnost zákaznický orientovaná. Při využívání CRM se klade důraz na maximální uspokojení zákazníka. Následující definice tento pojem vysvětlují podrobněji.

„Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“ [5, s. 23]

„CRM znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky.“ [12, s. 16]

„Spíše než zákazníky pro výrobky bychom měli hledat výrobky pro zákazníky.“ [11, s. 16]

„Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku.“ [3, s. 18]

Z uvedených definic je zřejmé, že koncept CRM vysvětluje každý autor odlišně. Existují dvě možné základní pojetí CRM. Prvním přístupem k problematice je pochopení CRM jako podnikatelské filozofie, druhý přístup zohledňuje technologické řešení. Tato pojetí se však vzájemně nevylučují. Podpora moderních nástrojů z oblasti informačních technologií je nezbytná pro splnění strategických cílů vyplývajících z této filozofie. [3]

Kvalitní CRM by mělo být založeno na čtyřech oblastech, kterými jsou **technologie, pracovníci, obchodní procesy a data**. Žádný prvek by neměl být vyzdvihován ani podceňován. Pro správné fungování CRM v podniku je třeba, aby tyto elementy byly navzájem propojeny a tvořily komplex. Komunikace se zákazníky může být zajištěna prostřednictvím různých médií, např. pomocí call centra, internetu, e-mailu, faxu nebo obchodu. Při kontaktu se zákazníkem je velmi důležitý adekvátně kvalifikovaný personál, který dokáže vyhovět potřebám zákazníka. Aby docházelo k maximálnímu

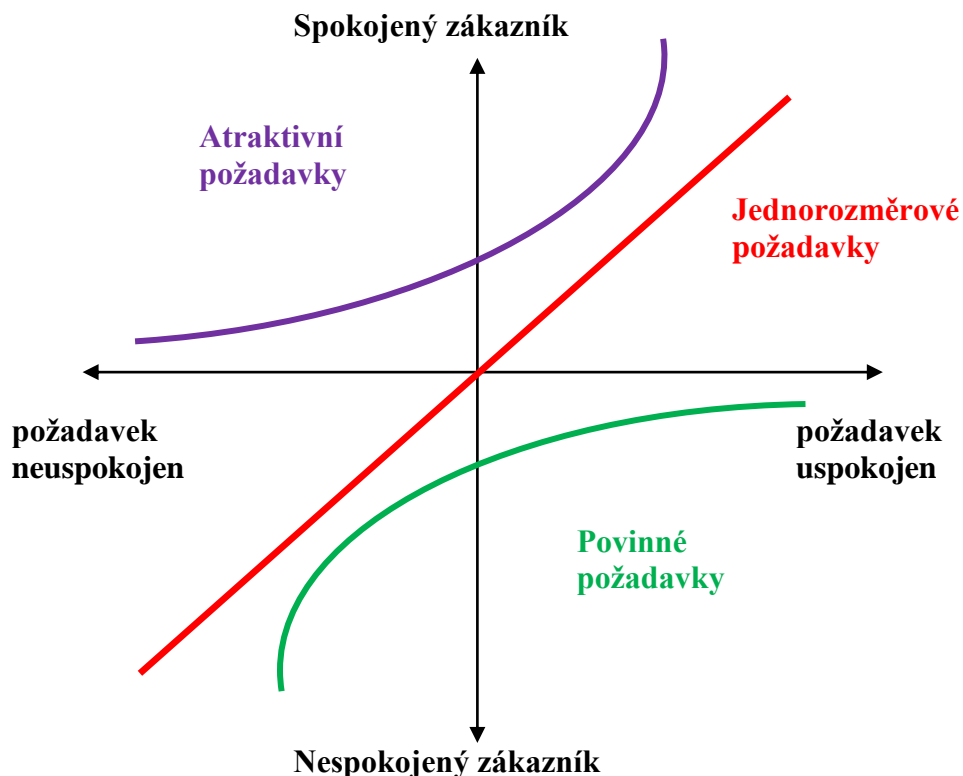
uspokojení zákaznických požadavků, je nutné jednotlivé zákazníky co nejlépe znát. Proto jsou důležitým prvkem právě data. Podstatnou podmínkou je přístupnost aktuálních dat všem oddělením tak, aby mohla být efektivně využívána k rychlému vyřízení požadavků zákazníka. Stejně tak jako je technologie bez kvalitního přísunu dat a odborné obsluhy sama o sobě nepoužitelná, jsou i vynikající nápady bez náležité technologie obtížně realizovatelné. Technologie není samospatitelná, neboť je to nakonec uživatel, který činí rozhodnutí o provedení správných akcí. Kooperace těchto čtyř prvků je základním předpokladem pro uspokojení zákazníka a pro budování a upevňování kvalitního vztahu. [12]

Pro úspěšnou implementaci CRM je nutná změna podnikové kultury. Je potřeba zaměřit pozornost na zákazníky a jejich individuální potřeby. S tím souvisí i vnímání produktu jako součást vztahu se zákazníky. Ve vztahu figuruje produkt stejně tak jako služby s ním spojené, poskytnuté informace a samotná směna. K diferenciaci produktu dochází v tomto případě bez nutnosti odlišovat technické charakteristiky produktu od konkurence. Řízení vztahů se zákazníky umožňuje získat konkurenční výhodu na trhu tím, že společnosti mohou k zákazníkům přistupovat individuálně. Vztah zákazníka a podniku je tvořen vším, co společně realizují. [11]

Z předchozího textu je patrné, že CRM se z velké části zabývá problematikou **spokojenosti zákazníka**. Vytváření dlouhodobých vztahů, budování věrnosti a loajality zákazníků nemůže být úspěšné, pokud zákazník nebude spokojený. Spokojenost může být definována jako „míra naplnění očekávání zákazníka, která je spojená s tím, jak zákazník vnímá a hodnotí zakoupený produkt“. [7, s. 849]

Pro měření spokojenosti zákazníka se často používá **KANO model**. Metoda se opírá o rozdělení požadavků na vlastnosti produktu do tří základních kategorií. První skupinou jsou **povinné požadavky**. Při nesplnění těchto požadavků bude zákazník velmi nespokojen. Jejich splnění ale nemá výrazný vliv na spokojenost, jedná se o základní kritéria produktu. **Jednorozměrové požadavky** jsou vyjádřeny lineární závislostí mezi naplněním požadavku a spokojeností. Čím více je požadavek splněn, tím více je zákazník spokojen. Poslední skupinu tvoří **Atraktivní požadavky**. Tyto požadavky mají nejsilnější vliv na spokojenost zákazníka. Při jejich naplnění dochází k silnému nárůstu spokojenosti. Jejich nesplnění nevede k nespokojenosti. KANO model je znázorněn na následujícím obrázku. [5]

Obr. č. 1: KANO model



Zdroj: [5], vlastní zpracování, 2012

Samozřejmě je potřeba zdůraznit, že dlouhodobý vztah je podmíněn jak spokojeností zákazníka, tak hodnotou zákazníka pro podnik. Řízení vztahů se zákazníky se proto zaměřuje zejména na zákazníky, kteří aktuálně přinášejí podniku zisk či představují tento potenciál do budoucna. [5]

1.2 Důvody pro implementaci CRM

K učinění rozhodnutí o implementaci CRM do podniku existuje řada důvodů. Firmy používají CRM zejména proto, že jim přináší určité výhody. Tyto příznivé efekty jsou v následujícím textu popsány.

Jedním motivem k implementaci CRM je **bezproblémový průběh obchodních procesů**, který vyplývá ze zavedení jednotné databáze zákazníků. Pracovníci mají tak k dispozici aktuální informace o všech zákaznících a dochází tak k větší efektivitě procesů a tím i ke snížení nákladů na tyto procesy. S tím souvisí i **přístup k aktuálním informacím**. Sdílení aktuálních informací napříč všemi odděleními společnosti je zásadní z několika důvodů. Určitě tímto dochází ke zrychlení celého obchodního

procesu, vznikne možnost rychle řešit problémy a zároveň těmto potížím předcházet. Díky jednotné databázi a vhodným softwarovým nástrojům lze velmi dobře **předpovídat vývoj poptávky**. Díky CRM se může čas získaný zefektivněním procesů investovat přímo do zvýšení kvality vztahů se zákazníky. [12]

Důležitým stimulem je také **vytvoření individuálních vztahů** se zákazníky. V dnešní době není problémem oslovit vysoký počet zákazníků pomocí standardních médií, jakými jsou reklama v rozhlasu, televizi či tisku. Základem CRM je ale tato obrovská množství kontaktů zpracovávat a následně vytvářet individuální vztahy, které povedou k uspokojení přání každého konkrétního zákazníka. Toho lze docílit pomocí nástrojů CRM, jako jsou call centra, prodej po telefonu, direkt mail, automatizace prodeje, individuální webové stránky nebo e-marketing. Díky CRM je možné využít získaná data o zákaznících a řešit jejich individuální potřeby. [12]

Implementací CRM se také zvyšuje úroveň **komunikace mezi odbytem, marketingem a službami**. K tomu je třeba jednotlivé pracovníky náležitě proškolit a nastolit nové obchodní procesy. Oddělení společnosti mají možnost vzájemně využívat výhod, které spočívají např. v přístupu do společné databáze životního cyklu jednotlivých zákazníků. Informace o zákaznících z oblasti marketingu mohou využít při své činnosti pracovníci odbytu. Naopak znalosti o zákaznících získané při prodeji využívá marketingové oddělení při plánování individuálních marketingových akcí. [12]

Použití CRM znamená také posilu při každodenních činnostech pracovníků. Dochází k **omezení administrativních úkonů**, rozesílání e-mailů. Díky novým technologiím, softwarovým nástrojům a procesům je pro zaměstnance **práce motivující**. Pozitivní atmosféra v podniku se samozřejmě přenáší na koncové zákazníky, kteří jsou pak spokojeni s přístupem zaměstnanců. Hlavním předpokladem je však kvalitní příprava všech pracovníků na zavedení CRM. [12]

V neposlední řadě je nutné podotknout, že podnik využívající CRM má lepší vztahy se svými zákazníky, než podnik, který CRM nevyužívá. To vede k velké **konkurenční výhodě**. Firmy, které využívají CRM, jsou zpravidla vnímány zákazníky velmi kladně, protože uspokojují jejich individuální požadavky. Spokojení zákazníci se o pozitivní zkušenosti rádi podělí se svými známými a společnost tak získává nové zákazníky. [12]

Potřeba využívání CRM dokazují následující statistická data:

- ❖ Nespokojený zákazník o své nespokojenosti řekne v průměru dalším osmi až deseti lidem. [29]
- ❖ Zákazníci opouštějí své dodavatele v 68 % z důvodu špatné služby a podpory zákazníkům, v 15 % pro příliš vysokou cenu, ve 12 % z důvodu horší jakosti produktu. [29]
- ❖ Při on-line nákupech je až 67 % transakcí zrušeno, a to většinou proto, že navigace v nabízeném systému je obtížná nebo chybí kontakt s někým, kdo systém zná podrobně. [29]

1.3 Bariéry implementace CRM

Při procesu zavádění CRM do podniku je potřeba překonat určité překážky, které představují riziko neúspěšné implementace. Z tohoto důvodu je důležité těmto rizikům předcházet. Tyto překážky je možné rozdělit do několika oblastí, které spolu velice úzce souvisejí.

1.3.1 Obecné bariéry

K tomu, aby společnost vybrala správný CRM systém, je potřeba zvážit její možnosti a vytvořit strategii, kterou podpoří vedení organizace. Změna na zákaznický orientovanou společnost vyžaduje **změnu přístupu k pracovním činnostem** v celé společnosti. Někdy je navíc nutné provést složitější změny ve struktuře podniku, např. zřídit kontaktní centra, on-line poradenské služby, call centra a další. Podpora vedení při budování těchto nových pracovišť je nezbytná. [11]

Určité potíže způsobuje **špatná či žádná segmentace zákazníků** a neurčení klíčových zákazníků. Segmentace zákazníků je v oblasti CRM zásadní, protože díky specifikaci jednotlivých segmentů přistupuje společnost ke každému zákazníkovi přesně dle jeho potřeb. V závislosti na specifikaci jednotlivých segmentů dochází k individuálnímu přístupu, který přispívá ke zvýšené loajalitě zákazníků. Ta s sebou nese menší režijní náklady na prodej, a tím i kýžený větší zisk a maximalizovaný užitek ze zákazníka. Pokud segmenty chybí nebo jsou špatně formulovány, dochází naopak ke snižování zisku a ztrátě zákazníků. [16]

1.3.2 Technické bariéry

Zavedení CRM je obtížný proces i z hlediska technického. Nejprve je velmi důležité zjistit, jaké prostředky je firma schopna vynaložit na systém CRM. Současně je nutné si uvědomit, že počáteční **výdaje za software** nejsou konečné. Pro úspěšný chod je nutné neustále proškolovat uživatele těchto nástrojů, investovat do inovací. Jestliže se chce společnost orientovat na zákazníka, musí být ochotna do této změny investovat. Na trhu se objevuje **mnoho firem nabízejících CRM** řešení a výběr správného dodavatele je poměrně obtížný. V takovém případě je vhodné se podívat na reference společností z obdobného sektoru podnikání. Velmi obtížné je **odhadnout návratnost investic**. Problémy se objevují u velkých společností, které řídí akcionáři. Ti nemusí být ochotni investovat do CRM projektu, jehož výsledky se projeví v budoucnu. [16]

1.3.3 Informační bariéry

Jak již bylo zmíněno výše, při procesu implementace CRM do podniku je třeba **sdílet aktuální informace mezi odděleními** a vytvořit **jednotnou databázi zákazníků**. Pokud existují mezi jednotlivými útvary podniku určité bariéry a zaměstnanci nemají k dispozici shodné informace o zákaznících, nemůže být projekt úspěšně dokončen. Při sdílení aktuálních informací může docházet k **rozdílnému vyhodnocení těchto informací**, jelikož každé oddělení podniku vnímá zákazníka z jiného hlediska. Stejně tak je problém s jednotným zpracováním dat z důvodu **odlišné terminologie** popisující aktivity. Tyto neshody mohou způsobit problémy s jednotným zpracováním dat a ovlivnit tak jejich vzájemnou porovnatelnost. To vše pak zapříčiní nedorozumění a časové prodlevy. Proto je komunikace mezi odděleními nezbytně nutná. [16]

1.3.4 Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou klíčovým atributem při řízení vztahů se zákazníky, proto je potřeba při implementaci CRM věnovat pozornost zejména zaměstnancům, kteří s nástroji CRM budou pracovat. Velmi často se stává, že zaměstnanci nemají rádi změny a vykazují **odpor k novým technologiím**. Někteří odmítají používat nové nástroje, protože jsou zvyklí na stávající software a jsou s ním spokojeni. Jiní se obávají, že práci s novými aplikacemi nebudou schopni ovládat. Dalším problémem, se kterým je potřeba se vypořádat je **pocit ohrožení a ztráta svobody**. Zaměstnanci doposud nakládali s informacemi dle svého uvážení, nyní musí tyto informace poskytnout i ostatním

oddělením podniku, což v některých případech vyvolává u pracovníků pocit ztráty jisté nezávislosti, volnosti a možnosti volby. Zároveň se často obávají přílišné **kontroly pracovních činností**, které se sdílením informací také souvisí. Pracovník často při pocitu ztráty svobody jednání zaujme **odmítavý postoj vůči projektu CRM**. Je možné rozpoznat reakce starších a mladých pracovníků. Starší generace pracovníků je většinou introvertní povahy a dochází často k tzv. skrytému odporu. Mladí zaměstnanci projevují odpor mnohem aktivněji a svůj nesouhlas dávají jasně najevo. Důležité je poznat tento nesouhlas zaměstnanců včas a předejít neúspěšné implementaci CRM. [3, 9]

Podstatné je vyvolat v zaměstnancích zájem a důvěru v nový systém, jelikož jsou to právě oni, kdo s ním bude pracovat. Velmi vhodné je zapojit zaměstnance do samotného projektu implementace CRM, aby měli možnost diskutovat přicházející změny a podílet se na vývoji nových podnikových procesů. V případě, že již zaměstnanci projeví určitý odmítavý postoj, je třeba s nimi o jejich obavách a problémech hovořit. Zásadním krokem je jistě důkladně vysvětlit práci s novým softwarem ještě před zahájením ostrého provozu. Pracovníci by měli nabýt dojmu, že nástroje CRM jim usnadní práci a zároveň neovlivní nikterak svobodu v rozhodování. [3]

1.4 Informační systémy

Pro řízení vztahů se zákazníky je potřeba využívat určitý informační systém, který umožňuje uchovávání dat o zákaznících a následné zpracování těchto informací. Každý informační systém poskytuje uživateli jiný komfort. Příklady jednotlivých typů systémů jsou shrnuty v následujícím textu.

❖ **Systém papírové databáze - kartotéka**

Jedná se o nejstarší typ informačního systému, který je však i v současnosti stále využíván, často se např. objevuje klasická papírová databáze pacientů u lékařů. Vyznačuje se nezávislostí na výpočetní technice, ale zároveň náročnou administrativou související s neustálým přepisováním údajů. [5]

❖ **Systém založený na balíku programů typu Office – elektronická kartotéka**

Tato soustava nástrojů umožňuje částečnou automatizaci některých procesů a činností, např. vyplňování šablon, formulářů a tabulek. Jednou z výhod je nízká pořizovací cena. Mnohdy je tento typ systému kombinován s klasickým papírovým diářem. [5]

❖ Programy pro správu kontaktů a management času

Tyto programy se již přibližují skutečným CRM systémům. Jedná se o aplikace, které přinášejí uživateli skutečný komfort práce s kontakty, dokumenty, časovými plány. Do této databáze se ukládají kontakty a jiné obchodní údaje. Jednoduše lze vyhledávat informace po zadání určitých kritérií. Systém spolupracuje s dalšími programy, např. tabulkovým procesorem, textovým editorem, e-mailovým programem pro správu elektronické pošty. Tyto programy představují v současnosti optimální řešení péče o zákazníky pro malé a střední společnosti. Výhodou je jejich jednoduchost obsluhy i údržby, možnost přístupu více uživatelů k systému. [5]

❖ Komplexní CRM e-systémy

Prezentují technologický vrchol v oblasti CRM. Systémy nabízejí nejen automatizaci prodejních činností, ale oproti předcházejícímu typu modul automatizace marketingových činností, automatizace servisních činností a zákaznické podpory a elektronické obchodování. Efektivní komunikace a spolupráce v podniku je zajištěna propojením jednotlivých modulů. Uplatňuje se zde metoda dolování dat (data mining), což znamená hledání neznámých závislostí v obrovském množství dat. Další výhodou představuje nástroj, se kterým je možné odhadnout ziskovost a budoucí potenciál zákazníka. Největší nevýhodou těchto systémů je jejich vysoká pořizovací cena. Systémy využívají především velké organizace. [5]

1.4.1 Výběr vhodného informačního systému

Velmi významným momentem při implementaci CRM do podniku je výběr vhodného informačního systému. Důležité je, aby společnost jasně stanovila, **co od systému očekává**. Poté následuje řada otázek, jejichž zodpovězení by mělo pomoci při výběru vhodného softwaru.

Otázka **nákladů na implementaci CRM** se většinou objevuje na prvních příčkách. V tomto případě záleží z části na velikosti organizace a úrovni, na jaké chce podnik zavést CRM. Obecně platí, že čím větší organizace a čím komplexnější systém CRM, tím je implementace dražší. S tím samozřejmě souvisí i otázka požadované **rychlosti vývoje a implementace**. V případě, že společnost nemá k dispozici potřebnou výši finančních prostředků, je vhodné postupovat při implementaci CRM v menších krocích

a zavádět postupně jednotlivé moduly. Vyřeší to zároveň problém s délkou procesu vývoje a také výsledky je možné hodnotit mnohem dříve. [2]

Záleží samozřejmě i na způsobu jakým podnik CRM nasadí. Je možné zvolit vývoj softwaru na míru, zakoupit licenci na již existující systém, využít služby hostovaných aplikací či služeb komunikačních či marketingových agentur, které nabízejí komplexní servis ve vybraných oblastech CRM. [25]

Nejznámější a nečastější alternativou je **zakoupení licencovaného softwaru**. Nevýhodou nákupu licence těchto systémů je jejich vysoká pořizovací cena a další náklady spojené s implementací, např. cena hardwaru, systémového softwaru, údržby, náklady na zabezpečení dat a další. Na druhou stranu, dodavatelů těchto systémů je na trhu celá řada a je možné si vybrat software, který bude vyhovovat potřebám firmy. Další výhodou je práce s daty pouze uvnitř podniku a napojení aplikace na centrální databázi. [25]

Druhou variantou je **vývoj informačního systému na míru**. Největší předností tohoto řešení je přesně vyvinutý systém podle požadavků dané firmy. Ostatní výhody jsou shodné s licencovaným softwarem. V neprospěch hovoří vysoké náklady na vývoj systému, na realizační tým a výdaje na provoz systému. Nevýhodou je také dlouhá doba od vývoje k uvedení do ostrého chodu. [25]

Další možností je využití **služby hostovaných aplikací (ASP)**, což představuje vhodnou alternativu pro společnosti, které nedisponují dostatečnými prostředky pro výše uvedené varianty. Služba nabízí pronájem informačního systému, který je využíván online prostřednictvím internetu. Výhodou tohoto řešení je, že veškeré náklady spojené s licencí a provozem řeší poskytovatel služby, odpadají tak počáteční náklady. Nájemce platí poskytovateli pouze měsíční poplatek za užívání služeb. Aplikace však nemusí nabízet přesně to, co firma potřebuje. [25]

Posledním řešením je **využití služeb komunikačních či marketingových agentur**. Tyto agentury nabízejí svým klientům komplexní profesionální servis v oblasti CRM. Výhody spočívají v možnosti využití týmů profesionálních pracovníků spolu s potřebnými technologiemi. Není nutná žádná počáteční investice do vytvoření vlastního týmu, do jeho proškolení a samozřejmě také do provozu příslušných technologií. Za užívání služeb se platí relativně nízký pravidelný poplatek. Tyto agentury nabízejí služby jako telemarketing, call centra, obsluha zelené linky,

internetová komunikace, dále vytváření různých analýz či převod dat do firemních databází svých klientů. Záporem může být jistá nevzdělanost týmu agentury v oblasti daného odvětví, ve kterém se organizace pohybuje a nutnost vytvoření vazeb mezi daty z agentury s podnikovou databází. [25]

1.5 Architektura CRM

V této podkapitole teoretického oddílu bude popsána technologická struktura CRM. Existuje několik možných pohledů na architekturu řízení vztahů se zákazníky. Většina autorů se shoduje na operativní a analytické části CRM.

1.5.1 Operativní část

Operativní část CRM zahrnuje řešení, která podporují komunikaci a jednání se zákazníkem pomocí automatizace a řízení podnikových procesů. Cílem je tedy zajistit maximální výkonnost existujících procesů. Do operační části CRM patří aplikace front-office využívané při kontaktu se zákazníkem a back-office aplikace, které jsou podporou pro front-office aplikace. Mezi back-office aplikace patří nejčastěji ERP (Enterprise Resource Planning) a stávající podnikové aplikace, např. logistické, ekonomické, aplikace pro rozhodování, výrobu a jiné. Obojí musí být samozřejmě sjednoceno do kompaktního systému. Aplikace front-office jsou popsány v následujících odstavcích. [3]

❖ Podpora prodejních aktivit SFA (Sales Force Automation)

V této oblasti se využívá zejména nástrojů synchronizace dat, mobilní technologie a internetu. Administrativa tvoří přibližně 34 % času pracovníků prodeje. Hlavním cílem těchto aplikací je proto snížení administrativní zátěže a tím zvýšení produktivity obchodních činností. Aplikace díky technologiím umožňují automaticky řídit obchodní případ, kontakty se zákazníky včetně historie, podávat informace o obchodních činnostech týmů, o prodeji a další. Díky synchronizaci dat mají obchodníci i ostatní uživatelé k dispozici aktuální data o klientovi. Obchodníci tak mohou např. vytvořit objednávku přímo u zákazníka. Čas získaný odbouráním administrativy mohou pracovníci věnovat zákazníkovi. [3]

Pracovníci po důkladném zaškolení přestanou vnímat SFA jako nepříjemnou zátěž, začnou se na něj naopak dívat jako na něco, co jim skutečně pomáhá v jejich pracovní náplni. [3]

❖ **Podpora marketingových aktivit EMA** (Enterprise Marketing Automation)

Oblast nástrojů EMA spolupracuje s datovými sklady, které používá k vyhledávání souvislostí a skrytých vztahů v obchodním styku, pomocí kterých může společnost cíleně nabízet své produkty, zvýšit prodej produktů společnosti a návratnost marketingových kampaní. Provádí se segmentace zákazníků, vytváří se marketingové kampaně, které se v průběhu monitorují, dále se sledují potenciální zákazníci. Aplikace EMA také využívají kombinaci s elektronickou poštou a bezdrátovým internetem. Prostřednictvím těchto nástrojů mohou být informováni všichni nebo pouze některé skupiny zákazníků, např. o slevě na produkt. [3]

❖ **Podpora servisních aktivit CSS** (Customer Service and Support)

Tato aplikace podporuje organizování servisu a servisních zásahů u zákazníků. Komunikační kanály jsou integrovány pomocí kontaktního centra, které poskytuje zákazníkům veškeré potřebné informace a mohou zajistit i nutný servis spojený s určitým produktem. Důležitou podmínkou pro obsluhu zákazníka je dostupnost zákaznické databáze. Významným prvkem je také internet, který znamená v oblasti služeb zcela nové možnosti, např. obsluhovat zákazníky nepřetržitě a snížit náklady. [3]

1.5.2 Analytická část

Tato část je určena pro zpracování a vyhodnocování dat získaných v operativním úseku CRM. Předpokladem účinného využití těchto informací je centrální znalostní báze zákazníků. Z této databáze se pak pomocí metody **dolování dat** (data mining) odhalují skryté vztahy a vazby mezi daty, které nejsou vzhledem k velkému množství dat na první pohled viditelné. [3]

Do analytické části se dále řadí **aplikace typu BI** (Business Intelligence). Cílem využívání těchto aplikací je co nejlépe určit preference a požadavky zákazníků a tyto informace poté využít při plánování marketingových aktivit, během obchodní činnosti a v oblasti poskytování ostatních služeb. Aplikace umožňují analyzovat marketingové kampaně či sledují jednotlivé segmenty zákazníků na základě zadávání podmínek. [3]

Princip uplatnění BI lze vysvětlit na tvaru pyramidy. Základnu tvoří **data primárních systémů** společnosti. Tato data je potřeba centralizovat do jedné databáze, proto se vytváří druhý stupeň, tzv. **datový sklad**. Zde se uchovávají data již v uspořádané formě. Nad touto úrovní se nachází vrstva **základní analýzy dat**. Tento stupeň představuje automatickou tvorbu různých reportů a výkazů. Dále je možné na této úrovni vytvářet multidimenzionální analýzy, což znamená možnost zkoumat určité souvislosti podle konkrétní potřeby. Na vrcholu pyramidy se nachází oblast pokročilé analýzy dat, tzv. **data mining (DM)**. Data mining vyhledává v existujících datech skryté souvislosti. [17]

Obr. č. 2: Struktura Business Intelligence



Zdroj: [16], vlastní zpracování, 2012

1.6 Měření úspěšnosti implementace CRM

Velice důležitou součástí projektu implementace CRM je měření úspěšnosti. Úspěšnost projektu může být posouzena z hlediska úrovně uspokojování zákaznických potřeb a výkonnosti CRM. Měření poskytuje zpětnou vazbu z oblasti řízení vztahů se zákazníky. Jeho cílem je objektivně posoudit aktuální úroveň CRM a uspokojování zákaznických potřeb. V praxi je často měření úrovně opomíjeno a zanedbáváno. Chlebovský uvádí argumenty, proč je důležité se této problematice věnovat.

„Měření nutí k dokonalejšímu propracování strategie a zvýšení důvěry ve strategii mezi zaměstnanci.“ [5, s. 127]

„Měření rapidně zvyšuje podíl úspěšně prováděných změn.“ [5, s. 128]

„Měření zvyšuje možnosti a schopnosti předvídání problémů.“ [5, s. 128]

Z těchto argumentů lze odvodit další přínosy měření CRM:

- ❖ vyšší ztotožnění se s firemními cíli a strategií,
- ❖ zvýšení loajality zaměstnanců,
- ❖ zlepšení komunikace a vytvoření konkrétní představy zaměstnanců o firemní strategii,
- ❖ snadnější sledování vlivu prováděných změn na jednotlivé firemní úseky řídicími pracovníky.

Určitým měřítkem úspěšnosti CRM je **zvýšená hodnota vztahu se zákazníkem**. Tuto hodnotu lze vyjádřit ziskovostí vztahu, trváním vztahu, pevností vztahu, schopnostmi a znalostmi, které zákazníci podniku přinášejí, referenční hodnotou či potenciální hodnotou. [11]

Při měření úrovně CRM je důležité soustředit se především na současný stav a výhledy do budoucna. Dále je potřeba koncentrovat se nejen na postoje a chování zákazníků, ale také na podnikové procesy, které souvisí s následným chováním zákazníků. Doporučuje se proto sledovat několik oblastí aktivit.

❖ Budování a řízení značky

V této skupině se nejčastěji prostřednictvím marketingového výzkumu sleduje povědomí o značce, tzn. kolik procent zákazníků značku zná, dále pak asociace spojené se značkou, jaký je vztah zákazníka ke značce a jakou má značka pro firmu hodnotu. [5]

❖ Budování a řízení nabídky

Další část sleduje hodnotu produktu pro zákazníka pomocí srovnávání ceny a kvality produktu s konkurencí, sleduje se dopad změny ceny či kvality na tržní podíl. Dále sem patří monitorování počtu zákazníků, jejich procenta tržeb pro zjištění loajality zákazníků a měření spokojenosti zákazníků. [5]

❖ Kontaktní zákaznické aktivity

Do oblasti těchto aktivit řadíme měření činností klasického marketingu, zejména kolik zákazníků bylo osloveno kampaní a jaké procento z této skupiny na danou kampaň zareagovalo. Přiřazují se sem taktéž hodnoty průměrné velikosti objednávky každého

zákazníka či náklady související se získáním nového zákazníka. Dále do kontaktních a zákaznických aktivit patří sledování prodejních aktivit, především výsledky prodeje jednotlivých produktů, statistika nových zákazníků a hodnocení existujících zákazníků. Velmi důležitou skupinou jsou také servisní a podpůrné aktivity a call centrum, kde nejčastějšími sledovanými hodnotami je průměrná čekací doba, doba hovoru, počet telefonátů a mnoho dalších. V neposlední řadě se sledují logistické operace a internetové aktivity. [5]

❖ Měření komplexních vývojových ukazatelů

Tyto ukazatele navazují na výše popsané aktivity a slouží k předpovědi budoucího vývoje společnosti. Rozdělují se do tří základních skupin. První z nich tvoří finanční ukazatele, do kterých patří návratnost investice (ROI), vnitřní výnosové procento nebo čistá současná hodnota. Další skupinou jsou zákaznické ukazatele, kde se měří např. ziskovost zákazníků. Poslední část tvoří ukazatele rozvoje a růstu. V této oblasti dochází ke sledování spokojenosti a loajality zaměstnanců. [5]

Tyto sledované aktivity tvoří jakýsi obecný model systému měření úrovně CRM. Pro každý podnik jsou však jednotlivé veličiny více či méně důležité, proto je potřeba odlišit význam těchto aktivit pro danou společnost systémem vah. Hodnoty sledovaných veličin se přepočtou dle své váhy a výsledná hodnota se zanesse do vyhodnocovací tabulky. Pomocí těchto hodnot je spočítána výsledná úroveň CRM. [5]

1.7 Specifika trhu B2B

Jelikož praktická část této práce se zabývá řízením vztahů se zákazníky v podniku operujícím na trhu B2B (business to business), považuji za vhodné zařadit do teoretického oddílu základní informace o působení organizací v této oblasti.

Chlebovský definuje B2B prostředí jako „obchodní vztah mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem, který produkty dále využije ve svém podnikání, na straně druhé.“ [6, s. 9] Odběratel není tedy konečným spotřebitelem na rozdíl od situace na trhu B2C (business to consumer).

B2B trh vykazuje určité **specifické vlastnosti**. Společnosti mají většinou menší počet zákazníků, kteří si mnohdy vzájemně konkurují. Jedná se často o velké silné zákazníky a typické jsou transakce s vysokou cenou. **Obecně platí, že 20 % nejdůležitějších**

zákazníků tvoří 80 % obratu organizace. Zákazníci požadují individuální přístup, na míru ušité výrobky a ceny. Často se hovoří o tzv. **customizaci**, neboli přizpůsobení nabídky konkrétnímu požadavku zákazníka. V tomto případě se však nejedná pouze o samotný fyzický produkt, na B2B trzích mívá produkt komplexní charakter. Produkty jsou doplňovány službami, jakými je např. zákaznický servis, instalace produktu, zaškolení obsluhy, možnosti dodání a financování a další. Každý zákazník by měl mít možnost si celkový produkt „poskládat“ dle svých požadavků. [6]

Společnosti však tento komfort poskytují zákazníkům v různé míře na základě jejich **segmentace**. Hlavními segmentačními hledisky jsou sociodemografická a psychoakční kritéria. Mezi **sociodemografická kritéria** se řadí počet zaměstnanců, obrat, oblast podnikání, finanční síla nebo počet prodejen. **Psychoakční kritéria** zahrnují ochotu organizace podstoupit riziko, způsob úhrady objednávky a věrnost značce. [29]

Péče o nejhodnotnější zákazníky je mnohem intenzivnější a míra individualizace mnohem vyšší než u zákazníků středně nebo málo hodnotných. Podniky využívají všech prvků marketingového mixu k tomu, aby vytvořily nabídku pro jednotlivé zákazníky. Přitom hodnota, která je zákazníkovi poskytována by měla být v rovnováze s hodnotou, kterou podnik získává od svého zákazníka během jeho životního cyklu.

Podniky rovněž diferencují své nabídky podle délky vztahů se zákazníky. Pro obchodní vztahy s dlouhodobějšími zákazníky je typická zejména jiná úroveň komunikace mezi oběma obchodními partnery a shovívavost dodavatele s podobou a dodržením platebních podmínek. [9]

2 Představení společnosti Stock Plzeň-Božkov s.r.o.

Společnost Stock Plzeň-Božkov s.r.o. (dále jen Stock) je tradičním a v současné době největším výrobcem lihovin v České republice. Lihoviny zde vyráběné patří mezi nejoblíbenější na českém trhu. O úspěších Stocku svědčí každoroční nárůst prodeje. V roce 2005 Stock prodal 23,164 mil. litrů lihovin. O tři roky později, v roce 2008, vzrostl prodej na 27,53 mil. litrů lihovin. Likérce Stock patří více než jedna třetina trhu v České republice. V současnosti tedy v průměru každá třetí láhev lihoviny vypitá v České republice pochází ze Stocku. [30]

Vznik společnosti se datuje do roku 1920, kdy původní lihovar v Božkově koupil italský výrobce lihovin Lionell Stock a založil zde společnost Stock Cognac Medicinal. V roce 1927 byla na trh uvedena první láhev Fernetu, dnes nejznámějšího a nejproslulejšího produktu společnosti. Během následujících let tento podnik zaznamenával stále větší úspěchy na trhu, avšak v roce 1948 byla likérka znárodněna. Zisky Stocku byly použity na dotování jiných oborů a likérka tak neměla možnost se dále rozvíjet. V roce 1989 se stala samostatnou akciovou společností. V roce 2002 se společnost Stock rozhodla pro založení dceřinné společnosti s názvem Stock Slovakia, která převzala distribuci a marketing na Slovensku. Dnes je Stock největším dovozcem lihovin na slovenský trh. Jako akciová společnost působil Stock až do roku 2007, kdy ho převzala společnost Oaktree Capital Management, jenž náleží mezinárodní skupiny Stock Spirits Group.

Skupina Stock Spirits Group byla založena v roce 2007 a je producentem řady významných evropských značek lihovin. Jejimi členy jsou Stock Plzeň-Božkov s dceřinou společností Stock Slovakia, dále Stock Italia s dceřinou společností Stock Trade ve Slovinsku, Stock Polsko, Stock Spirits USA, Stock Bosna a Hercegovina, Stock Chorvatsko. Cílem Stock Spirits Group je vybudovat koncern s vedoucím postavením mezi výrobci lihovin ve střední Evropě. S pomocí společnosti Stock Spirits USA chce skupina upevnit postavení v USA.

Od roku 2007 nese plzeňská likérka název Stock Plzeň-Božkov s.r.o. Z hlediska právní formy podnikání se jedná o společnost s ručením omezeným. Hlavním předmětem podnikání je stále výroba lihovin. Výrobní sortiment zahrnuje přes čtyřicet druhů kvalitních značkových lihovin, které Stock každý rok doplňuje o nové výrobky. Dále také distribuuje na českém a slovenském trhu mezinárodní značky, např. oblíbenou

finskou Konskenkorva Vodku, vermut Garrone či irskou whiskey Tullamore Dew. Hlavní kategorií produktů Stocku je řada hořkých a bylinných likérů, kam patří již zmíněný Fernet Stock, dále Fernet Stock Citrus, Magister či poměrně nový produkt Fernet Stock Z Generation. Další kategorií jsou vodky, kterým vévodí Amundsen či Božkov vodka. Obsáhlou kategorií tvoří likéry značky Božkov či ochucené likéry na bázi vodky značky Amundsen. Řadíme sem oblíbené Božkov Jablko, Božkov Moravskou švestku, Božkov Vaječný likér, Božkov Pralinky a mnoho dalších variant. V neposlední řadě je významným produktem Božkov Tuzemský, který se řadí mezi nejprodávanější lihoviny v České republice. Dalšími produkty jsou whisky, brandy, aperitivy a pálenky. [21]

Stock, stejně tak jako všichni členové skupiny Stock Spirits, propaguje odpovědný přístup ke konzumaci alkoholu. Proto se také stal jedním ze zakladatelů sdružení „Pijte s rozumem“ (PSR). Jedná se o neziskové sdružení výrobců a distributorů alkoholických nápojů v České republice. Základním cílem tohoto spolku je podpořit omezení škodlivých dopadů konzumace alkoholu pomocí vzdělávacích a preventivních projektů. Členové sdružení jsou též zavázáni etickým kodexem chování, který přísně upravuje jejich inzertní činnost. [22]

3 Implementace CRM do Stocku

3.1 Důvody k implementaci CRM

Do roku 2000 obchodní zástupci společnosti Stock při schůzkách se zákazníky zapisovali požadavky zákazníka ručně do klientské karty. Každý večer pak měli povinnost faxem odeslat denní report. Následující rok došlo k mírné změně, neboť obchodní zástupci začali denně přepisovat údaje z klientské karty do počítače. Přesto byla práce obchodních zástupců zdlouhavá a administrativně náročná. Jedním z důvodů zavedení CRM do Stocku bylo **zefektivnění těchto obchodních procesů** a zajištění plynulého a bezproblémového jednání. Často se stávalo, že obchodní zástupci neměli dostatečně aktuální a potřebné informace pro klienty přímo při jednání a docházelo tak ke zbytečně dlouhým jednáním a k nespokojenosti zákazníků. Zavedením CRM do podniku společnost přepokládala efektivnější práci obchodních zástupců podpořenou usnadněním jejich práce s dokumenty. Pro obchodní zástupce měla být práce více motivující. Hlavním požadavkem při zavádění CRM bylo **odstranění zadávání dat mimo průběh návštěvy** u klienta. Zároveň se také předpokládalo snížení nákladů na tyto procesy.

Dalším problémem ve společnosti, a současně důvodem pro zavedení CRM, bylo izolování jednotlivých informací, které souvisejí s obchodní návštěvou. Mezi tyto informace lze zařadit např. správu reklamních předmětů, knihu jízd, rozpočet či plánování schůzek. Informace od obchodních zástupců rovněž nebyly efektivně zpracovávány tak, aby bylo možné vyhovět individuálním požadavkům zákazníků. Vznikla proto **potřeba sdílet informace** v podniku takovým způsobem, aby aktuální data mohla využívat všechna oddělení. Údaje získané v odbytu by se pak daly využít při plánování marketingových kampaní. K udržení vedoucí pozice na trhu bylo nutné začít se věnovat zákazníkům jednotlivě a zaměřit se na **úzce cílenou reklamu**. Individuální přístup k zákazníkům je v dnešní konkurenci na trhu nezbytný pro vytváření kvalitních a dlouhodobých vztahů.

Přijetím těchto zásadních změn chtěla společnost dosáhnout snížení ztrát zákazníků a současně **zlepšení kvality vztahu se zákazníky**. Dále očekávala zvýšení obchodních transakcí se zákazníky, a jak již bylo zmíněno, rychlejší obchodní procesy. Zároveň tato změna měla znamenat lepší komunikaci mezi jednotlivými odděleními společnosti.

3.2 Výběr dodavatele CRM

Výše popsané důvody dovedly společnost v roce 2001 k rozhodnutí zavést do společnosti CRM. Zavedením řešení CRM bylo pověřeno vedení IT oddělení Stocku. Při výběrovém řízení na dodavatele softwaru se Stock rozhodl pro společnost DIGI TRADE, s.r.o., která zhotovila systém přímo dle požadavků společnosti. Vytvořenou aplikaci eDirigent Representative však může využít i řada dalších firem, jejichž obchodní zástupci pracují v terénu. Toto CRM řešení umožňuje třídít, zpracovávat a využívat data spojená s obchodními kontakty, informace o projektech a událostech.

Jedná se o systém, který zahrnuje dva styly práce. Obchodní zástupce má při jednáních s klienty k dispozici aplikaci instalovanou na kapesním počítači s vestavěným telefonním modulem. Toto řešení umožňuje využívat aplikaci při každodenních aktivitách. V systému jsou všechny informace o pořádaných akcích, produktech firmy, typech prezentačních materiálů, a díky provázanosti s logistickým systémem umožňuje i jejich automatické objednávky. Aplikace obchodníkovi rovněž vede přehledy práce a knihu jízd. Manažerská část, určená pro nasazení na standardní počítač, umožňuje tyto aktivity plánovat, analyzovat a vyhodnocovat.

Hlavním přínosem po zavedení systému CRM je vyšší výkonnost zaměstnanců prodeje, daleko efektivnější a cílenější využití marketingových prostředků a pružnější reakce na změny. Mobilní technologie zlepšují práci se zákazníky přímo v terénu a zároveň jsou flexibilním nástrojem pro cílený marketing. Podrobněji je tento systém popsán v kapitole č. 4.

3.3 Bariéry implementace CRM

Implementace CRM je dlouhý proces zahrnující změny ve všech podnikových činnostech a přináší i určité komplikace. Nejprve bylo nutné přesvědčit vedení Stocku o vhodnosti zavedení CRM. Projekty týkající se CRM bývají většinou velmi finančně nákladné a časově náročné. Náklady na zavedení CRM do Stocku bohužel nemohu v práci zveřejnit. Je však nezbytné upozornit na fakt, že implementace CRM systému eDirigent Representative, který byl posléze provázán se stávajícími systémy podniku, znamenala **levnější řešení než implementaci robustního komplexního informačního systému.**

Implementace CRM do Stocku trvala téměř rok. Během roku 2001 došlo k vývoji aplikací a jejich následnému testování. Od ledna roku 2002 nastal ostrý provoz aplikací. Samozřejmě celý projekt od počáteční analýzy, plánování až po finální nasazení CRM trval mnohem déle.

Jednou z prvních překážek, které musel Stock překonat při zavádění CRM, byla **změna technologická**. Při technologických změnách bylo nutné propojit informační systémy v podniku tak, aby byl zajištěn náležitý bezproblémový tok informací napříč všemi odděleními společnosti. Dostupnost informací byla jedním z priorit zavedení CRM. Při samotné implementaci technologické části CRM nedošlo k žádným závažným potížím.

Se zavedením nových technologií se objevila nutnost **zaškolení zaměstnanců**. Klíčovými zaměstnanci při vytváření vztahů se zákazníky jsou obchodní zástupci, kteří s klienty jednájí nejčastěji, a proto bylo nutné zaměřit se zejména na jejich proškolení. Obchodní zástupci jsou placeni zčásti formou provize z prodejů či nově získaných kontaktů, což zapříčinilo řadu obtíží v přijímání CRM jako podnikové strategie. Tito zaměstnanci využívali svých komunikačních a vyjednávacích dovedností a kritériem jejich úspěšnosti byl prodej. Nyní bylo potřeba toto kritérium rozšířit o budování kvalitního vztahu se zákazníkem. Pomocným nástrojem při jednáních s klienty měly být nově implementované aplikace pro obchodní zástupce. Po implementaci CRM by obchodní zástupci měli zaznamenávat více údajů o klientech, ale také veškeré neobchodní činnosti vykonávané mezi jednotlivými návštěvami. Pracovníci prodeje tak vnímali tento systém jako kontrolu, protože všechna data v systému jsou k dispozici jejich nadřízeným. Tento problém se podařilo vyřešit zapojením obchodních zástupců a manažerů prodeje při vývoji CRM aplikací. Zaměstnanci se přesvědčili o potřebě pracovat s informacemi jak pro lepší vyhodnocování aktivit obchodních zástupců, tak pro efektivnější plánování návštěv.

4 Architektura CRM

V následující kapitole budou rozebrány informační systémy a aplikace implementované do Stocku. Operativní část CRM je tvořena zejména aplikacemi používaných pracovníky prodeje při jejich každodenních aktivitách. Analytická část má pak za úkol získané informace vyhodnocovat a využívat je při rozhodovacích a řídicích procesech. Implementované CRM aplikace však musejí být provázány s ostatními informačními systémy v podniku, aby bylo možné sdílené informace účinně využívat. Proto je část této kapitoly věnována problematice spolupráce informačních systémů podniku jako nezbytnému aspektu správného a efektivního fungování podniku.

4.1 Operativní část

Jak již bylo v textu zmíněno, nástroje operativního CRM využívají zejména obchodní zástupci při jednáních u zákazníka. Implementovaný software však využívají i manažeři prodeje, a to především z důvodu kontroly práce obchodních zástupců. Tyto aplikace jsou velmi důležitým nástrojem pro zefektivnění obchodních procesů. Informace získané při jednáních se mohou účinněji zpracovat a využít při budování kvalitního a dlouhodobého vztahu se zákazníky. V následující kapitole budou aplikace popsány a jejich moduly blíže specifikovány.

4.1.1 CRM-G

Aplikace Stock CRM-G je zaměřena především na podporu prodeje v gastro zařízeních, velkoobchodech a maloobchodech. Jejím posláním je mapování a následná možnost vyhodnocování dat o zákaznících. Aplikace je vytvořena pro podporu obchodních zástupců a specialistů na velkoobchody při realizaci činností přímé podpory prodeje. Pracovníci mají tuto aplikaci k dispozici na mobilních zařízeních.

Obchodní zástupce společnosti Stock se stará o určitý počet zákazníků. Aplikace pracovníka vede během přípravy pracovního dne i v průběhu vlastní realizace návštěvy. Je zde možné zadávat či aktualizovat data o zákazníkovi, provádět kontrolu povinného sortimentu a jeho umístění. Dalším důležitým elementem CRM-G je sledování reklamy a vyhodnocování marketingových akcí. Analýzu dat získaných pomocí této aplikace provádějí příslušní manažeři prodeje.

Většina operací, které obchodní zástupci v aplikaci provádějí, se odehrává v pracovním prostoru aplikace zobrazeném na následujícím obrázku.

Obr. č. 3: Pracovní prostor aplikace



Zdroj: [28], 2012

Na úvodní stránce aplikace CRM-G jsou v horní části pracovního prostoru s modrým pozadím zobrazena tzv. upozornění. Jejich účelem je upozornit obchodní zástupce na aktuální a čekající události v aplikaci. Systém upozorňuje na akce konající se v aktuálním týdnu či dnu, na nevyhodnocené akce, na potřebu aktuálně dodat zákazníkovi reklamní materiály (POS) a též připomínky z návštěv, které mají být vyřízeny v aktuálním dni. V dolní části displeje se zpravidla nachází položky menu. Položky menu jsou dále podrobněji vysvětleny.

4.1.1.1 Provozovny

Seznam provozoven je výchozím zobrazením pro další operace vykonávané nad jednotlivými provozovnami.

Provozovny jsou seřazeny podle jména. Řazení je možné libovolně změnit, např. podle názvu gastru nebo města, ve kterém se provozovna nachází. V seznamu je možné zobrazit základní údaje o provozovně. Jedná se o název provozovny, typ provozovny, adresu, kontakt, poznámku k provozovně. Seznam provozoven zobrazených v přehledu je dále možné upřesňovat pomocí filtrů, např. filtrování dle typu provozovny.

Základními skupinami provozoven jsou gastro zařízení (GZ), velkoobchod (VO) a maloobchod (MO). Tyto primární kategorie jsou dále identifikovány typem provozovny. Na následujícím obrázku jsou znázorněny některé typy provozoven.

Obr. č. 4: Typ provozovny



Zdroj: [28], 2012

U jednotlivých provozoven lze aktualizovat údaje, plánovat návštěvy, vytvořit objednávku a zapsat potřebné poznámky. Pro každou provozovnu lze zobrazit účelový přehled událostí, které se v minulosti ve vztahu k provozovně odehrály. Jedná se o čas poslední návštěvy, naplánované akce, seznam předaných a objednaných POS. Dále je možné zobrazit ziskovost za poslední tři měsíce.

Např. ziskovost gastra je spočtena takto:

Ziskovost = zisk – investice

Zisk = týdenní výtoč x 50 x počet týdnů v kvartálu

Investice = počet návštěv x 350 + cena předaných POS + cena za konané akce

Obchodní zástupce je povinen vyplnit několik údajů o každé provozovně a dle potřeby tyto údaje aktualizovat. Jedná se o obecné údaje jako jméno, adresa, kontakt, číslo účtu. Dále je to přehled produktů, které se provozovna zavázala distribuovat, seznam předávaných produktů, které jsou použity jako kompenzace skutečnosti, že provozovna nabízí výhradně tento produkt. Zadává se také údaj o prezentaci produktů, tzn. vedení

odebíraných produktů v nápojovém lístku. K provozovně lze definovat cíle, které se mají při návštěvách splnit.

4.1.1.2 Tourplán

V této části o plánování návštěv bude popsán pracovní postup vedoucí ke správnému naplánování návštěv. V seznamu naplánovaných návštěv je vždy uvedeno jméno provozovny, město a ulice. V detailu naplánované návštěvy se navíc objeví údaje obsahující cíl návštěvy, hlavní kontakt a poznámku.

Při plánování nové návštěvy by měli obchodní zástupci brát v potaz doporučený **interval návštěvy**, který se odvíjí od týdenního prodeje domácích značkových lihovin. Pro tento účel jsou provozovny v seznamu označeny písmeny A, kde se prodej pohybuje nad 6 litrů, B při prodeji nad 2 litry a C při prodeji pod 2 litry. Doporučený interval je pak stanoven pro kategorii A 3 týdny, pro kategorii B 6 týdnů, pro kategorii C 8 týdnů.

Výše popsanou kategorizaci provozoven znázorňuje následující přehledná tabulka.

Tab. č. 1: Kategorie provozoven

Kategorie provozovny	Týdenní prodej domácích lihovin	Interval návštěvy
A	více než 6 litrů	3 týdny
B	více než 2 litry	6 týdnů
C	méně než 2 litry	8 týdnů

Zdroj: [28], vlastní zpracování, 2012

Písmenem F jsou označeny provozovny, u nichž nebyla provedena návštěva po dobu delší, než určuje nastavený interval návštěv. Číslem 3 jsou označeny provozovny, kde nebyla návštěva déle než 3 měsíce.

Užitečnou funkcionalitou Tourplánu je **vytvoření okruhu návštěv** podle již naplánovaného denního plánu návštěv. Aplikace umožní jednoduchým a rychlým způsobem vytvářet praktické okruhy na základě reálných potřeb pracovníků. Okruh je série návštěv během jednoho dne, kterou obchodní zástupce zpravidla opakovaně vykonává. Tuto sérii lze uložit do šablony a následně opakovaně použít. Práce s okruhy umožňuje zjednodušit práci při plánování návštěv. Úpravy již dříve vytvořeného okruhu spočívají v přidávání, odebrání a změně pořadí provozoven v okruhu. Příklad okruhu návštěv je zobrazen na následujícím obrázku.

Obr. č. 5: Příklad vytvořeného okruhu návštěv



Okruhy

Úprava okruhu : Praha 1 - pondeli

Název okruhu:
Praha 1 - pondeli

Firmy zařazené do okruhu:

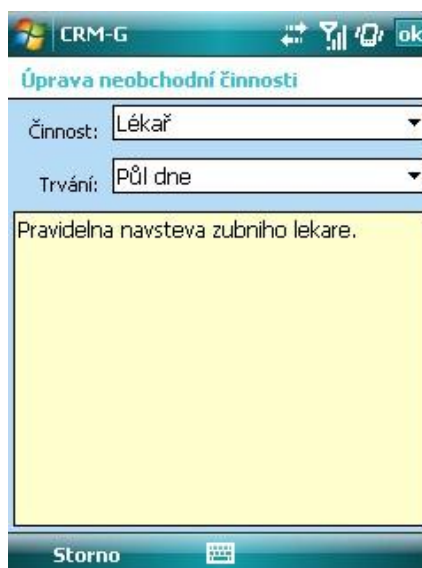
- Mirage Újezd
- Music club Na blbym místě
- Mušketýr
- Muzeum
- Na blbym místě
- Palace theater caffe
- Paradise club

Provozovna Posun

Zdroj: [28], 2012

Kromě obchodních návštěv je možné v Tourplánu **plánovat neobchodní činnosti**. Jednoduše tak lze do vybraného dne naplánovat jakoukoli činnost nesouvisející přímo s obchodními aktivitami Stocku. V Tourplánu jsou neobchodní aktivity speciálně označeny. U neobchodních činností je vždy evidován typ neobchodní činnosti, trvání a poznámka. Příklad vytvořené neobchodní činnosti je znázorněn na následujícím obrázku.

Obr. č. 6: Příklad neobchodní činnosti



CRM-G

Úprava neobchodní činnosti

Činnost: Lékař

Trvání: Půl dne

Pravidelna navsteva zubního lekare.

Storno

Zdroj: [28], 2012

4.1.1.3 Jízda

Záznam údajů souvisejících s proběhlými návštěvami je stěžejní částí této aplikace. Při zahájení pracovního dne nejprve musí obchodní zástupci zadat **výchozí adresu dne** a **stav tachometru**. V seznamu návštěv k realizaci jsou zobrazeny všechny plánované návštěvy a neobchodní činnosti seřazené podle uživatelem stanoveného pořadí. V detailu vybrané návštěvy jsou zobrazeny informace o plánovaném čase návštěvy, název gastra, cíl návštěvy, adresa provozovny, kontakt na provozovnu. Realizace návštěvy probíhá formou průvodce. To znamená, že aplikace postupně nabízí jednotlivé kroky realizace v podobě formulářů. Při realizaci má k dispozici obchodní zástupce poznámky k návštěvě a seznam produktů k výdeji.

V prvním kroku realizace obchodní zástupce provádí **kontrolu přítomnosti odebíraného sortimentu** u zákazníka. Pokud se zákazníkem domluví odběr jiného druhu produktu, případně zjistí, že jej zákazník ve své nabídce má, provede **zalistování** (zaevidování) **nových produktů**. Zalistování též může zrušit. Dále zaměstnanec označí, které produkty jsou uvedeny v nápojovém lístku a počet vystavených produktů.

Formulář **Objednávka** slouží k objednání produktů. Na kartě nalezneme prázdný formulář s odkazem na vytvoření nové objednávky.

Dalším formulářem je **Předání POS**. Formulář Předání POS slouží k zaznamenání výdeje a případné požadavky na dodání POS.

Pokud jsou na provozovně definovány nějaké **cíle návštěv**, zobrazí se jejich seznam a je nutné zadat stav splnění těchto cílů. Cíl může být označen jako splněný, odložený, zrušený, nesplněný. Odložený cíl se zobrazí při další návštěvě. U cílů, které nebyly splněny, je nutné zadat důvod jejich odložení, zrušení či nesplnění. Je možné zadávat nové cíle pro další návštěvu.

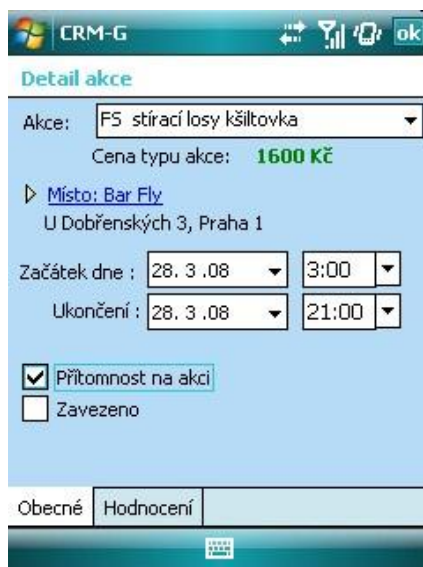
Na formuláři o dokončení návštěvy vedou odkazy na další možnosti, které lze při návštěvě uskutečnit. Zejména jde o **naplánování další návštěvy**, předání vzorků, předání kompenzací, zobrazení probíhajících akcí, předání bodů ve věrnostním systému (tento systém je blíže popsán v podkapitole 5.2). Samozřejmě je možné zapisovat všechny potřebné **poznámky** k provozovně.

Po realizaci poslední návštěvy v daném dni je nutné provést ukončení pracovního dne. Pokud jsou pro daný den v Tourplánu nerealizované návštěvy, budou tyto návštěvy ukončením dne smazány. Na konci pracovního dne je nutné zadat **konečnou adresu dne, koncový stav tachometru, pracovní dobu**.

4.1.1.4 Akce

V této podkapitole je popsán způsob, jakým může obchodní zástupce plánovat akce u provozoven. Pro přehlednost jsou akce v seznamu barevně odlišeny. Červeně jsou zobrazeny nevyhodnocené akce, které již proběhly, šedě akce, které jsou již vyhodnoceny a černě všechny ostatní akce. Standardně je zobrazen seznam akcí pro aktuální měsíc. Nejprve je zvolen typ akce, cena typu akce, dále začátek a konec akce, místo konání. Pro hodnocení akce je potřeba zadat průměrný prodej v litrech před akcí a prodej v průběhu akce. Z těchto hodnot je kalkulován nárůst prodeje v průběhu akce. Příklad akce je zobrazen na následujícím obrázku.

Obr. č. 7: Vytvoření akce



The screenshot shows a software window titled 'CRM-G' with a 'Detail akce' form. The form contains the following information:

- Akce:** F5 stírací losy kšiltovka
- Cena typu akce:** 1600 Kč
- Místo:** Bar Fly, U Dobřenských 3, Praha 1
- Začátek dne:** 28. 3 .08, 3:00
- Ukončení:** 28. 3 .08, 21:00
- Přítomnost na akci
- Zavezeno

At the bottom of the form, there are two tabs: 'Obecné' (selected) and 'Hodnocení'.

Zdroj: [28], 2012

4.1.1.5 Produkty

Další součástí aplikace CRM-G je katalog produktů, který je možné pouze prohlížet. Produkty jsou seskupeny do kategorií podle druhu a abecedně seřazeny podle názvu. K dispozici je vždy obrázek produktu. V detailu produktu je vždy zobrazena informace o aktuálním stavu skladových zásob.

4.1.1.6 POS

V následujícím textu je popsáno, jak se pracuje v modulu POS. Reklamní materiály jsou seřazeny v katalogu POS, který je obdobný jako produktový katalog. Mezi materiály POS patří např. plakáty, kalendáře, stojany, skleničky a trička. Aplikace umožňuje zobrazit přehled vydaných položek POS za zvolené období. Kdykoli existují během aktuálního dne POS k předání, objeví se odkaz na seznam POS pro dnešní den v horní části úvodní obrazovky. Přehled POS pro danou provozovnu sestává vždy z názvu POS a počtu dodávaných kusů.

4.1.1.7 Objednávky

V modulu Objednávky je možné vytvářet objednávky produktů, materiálů POS, vzorků a kompenzací. U každé objednávky je v seznamu zobrazeno datum vytvoření, druh objednávky, rozpočet a částka za objednávku. Množství POS, které může obchodní zástupce objednat, je závislé na přiděleném rozpočtu. Objednávka vzorků probíhá obdobně jako POS, avšak udává se navíc důvod čerpání, tím může být např. ochutnávka. Objednávka kompenzací probíhá opět podobně s tím, že se ještě zadávají názvy gaster, kterým budou objednané kompenzace vydány.

4.1.2 CRM-K

Aplikace CRM-K je zaměřena na podporu prodeje klíčovými zákazníky, velkými odběrateli a řetězcům. Zároveň slouží k řízení a vyhodnocování práce merchandiserů. Merchandiser navštěvuje prodejny v určité lokalitě a jeho úkolem je kontrola současného stavu zalistovaného sortimentu, dále kontroluje správné umístění, plánuje ochutnávky, letákové a jiné akce a kontroluje jejich průběh. Aplikace obsahuje shodné moduly jako CRM-G. Vyhodnocení práce merchandiserů je v kompetenci manažerů prodeje.

4.2 Analytické CRM

Analytická část implementovaného CRM slouží k několika účelům. Jedním z nich je kontrola a hodnocení práce obchodních zástupců či externích merchandiserů. Další využití spočívá ve vytváření přehledů o zákaznících, zjišťování informací o jejich chování, zvyklostech a potřebách. Manažer má přehled např. o činnostech a výkonnosti svých podřízených, o skladbě zákazníků, o hospodaření s reklamními předměty.

Následně jsou tyto informace používány při jednáních se zákazníky, při plánování a vytváření akcí nebo reklamních kampaní tak, aby byl každý zákazník maximálně uspokojen.

4.2.1 Aktivity obchodních zástupců

Jednou ze zavedených funkcí analytického CRM je vyhodnocování práce obchodních zástupců. Aplikace, kterou využívají pracovníci prodeje je propojena s analytickou částí CRM a manažeři tak mají k dispozici všechny informace o práci obchodních zástupců. K hodnocení pracovníků společnosti Stock slouží nástroj **Aktivity obchodních zástupců**, který je využíván k vytváření kompletních přehledů o všech aktivitách obchodních zástupců za sledované období. V reportech jsou zaznamenány návštěvy, akce, zaevidování nových firem, nově zavedené produkty v provozovnách, objednávky a počet jízd za určité období. Velice důležitou funkcionalitou je souhrnný přehled o plánovaných a realizovaných návštěvách a celkové hodnocení práce obchodníků.

4.2.1.1 Přehledy práce obchodních zástupců

Přehledy práce obchodních zástupců jsou tvořeny dvěma reporty. Jedním z nich je **Přehled návštěv**, který vždy zobrazuje počet všech realizovaných návštěv a základní údaje o návštěvě jako např. datum, čas a cíl návštěvy za určité období. Přehled neslouží přímo k hodnocení obchodních zástupců, neukazuje počet návštěv jednotlivých pracovníků, ale je výhradně určen k souhrnnému pohledu na návštěvy všech pracovníků. Přehled návštěv je důležitý pro získání informací o nejčastějším cíli či nejběžnějším čase návštěvy.

Druhým reportem je **Přehled práce**, který zachycuje souhrnný přehled o všech aktivitách vázaných k vybranému obchodnímu zástupci za vybrané období. Obvykle je tento přehled využíván pro zjišťování informací z krátkého časového intervalu. Přehled práce se sestavuje např. pro zjištění práce obchodního zástupce během uplynulých pěti dní. V přehledu je zobrazeno celkové shrnutí počtu aktivit, jsou zde zohledněny návštěvy, akce, nově zaevidované firmy, nově zavedené produkty, objednávky a počet ujetých kilometrů.

4.2.1.2 Souhrn práce v období

Souhrn práce v období zobrazuje výsledky práce každého obchodního zástupce za určité delší období. Tento typ přehledu je vyhodnocován obvykle čtvrtletně a hodnotí každého

pracovníka zvlášť. Výstupní data jsou jedním z hlavních podkladů pro hodnocení obchodních zástupců společnosti Stock.

Zpravidla je přehled tvořen následujícími údaji:

- ❖ počet realizovaných návštěv,
- ❖ počet zpožděných návštěv v daném období (pokud je reálný čas návštěvy zpožděn o více než 60 minut oproti plánovanému času),
- ❖ počet akcí, které probíhaly v daném období,
- ❖ počet nově zaevidovaných provozoven,
- ❖ počet smazaných firem za dané období,
- ❖ počet nově zapsaných produktů v provozovně,
- ❖ počet odepsaných produktů z provozovny,
- ❖ počet kusů produktů POS předaných zákazníkovi v daném období,
- ❖ celková cena POS objednávek předaných zákazníkovi v daném období,
- ❖ počet objednávek produktů vytvořených v daném období,
- ❖ součet cen objednávek produktů vytvořených v daném období,
- ❖ součet stráveného času u jednotlivých návštěv v daném období,
- ❖ počet provozoven, které nebyly navštíveny déle než tři měsíce (k datu konce sledovaného období),
- ❖ počet provozoven, kde nebyla provedena aktualizace dat déle než šest měsíců (bráno k aktuálnímu datu),
- ❖ počet provozoven v kategorii A celkem (k datu konce daného období),
- ❖ počet provozoven v kategorii B celkem (k datu konce daného období),
- ❖ počet provozoven v kategorii C celkem (k datu konce daného období),
- ❖ počet provozoven celkem v kategoriích A + B + C (k datu konce daného období).

Dále jsou automaticky vypočítány následující indexy:

- ❖ **Čistý čas na návštěvu** (v minutách) = (čas poslední návštěvy - čas první návštěvy) / (počet návštěv - 1)

- ❖ **Čas na návštěvu** (v minutách) = pracovní čas / počet návštěv
- ❖ **Průměrný počet objednávek na návštěvu** = počet objednávek produktů / počet návštěv
- ❖ **Index opakování návštěv** = počet návštěv / počet navštívených provozoven

Pokud byla některá provozovna ve sledovaném období navštívena vícekrát, do údaje počtu navštívených provozoven se počítá pouze jedenkrát.

4.2.1.3 Porovnání plánu s realizací

Dalším přehledem je Porovnání plánu s realizací, který zobrazuje počet naplánovaných a skutečně realizovaných návštěv. U každého obchodního zástupce je zobrazen celkový počet plánovaných, respektive realizovaných návštěv. Porovnání probíhá tak, že vždy se v pátek se pořídí kopie plánu obchodních zástupců a tato kopie se pak porovnává se skutečným stavem návštěv. Tento přehled dále zároveň zobrazuje u každého obchodního zástupce plánovaný a skutečný počet akcí (slevy, ochutnávky).

4.2.1.4 Jízdy za osobu a měsíc

Souhrn jízd zobrazuje shrnutí všech jízd pro každého obchodního zástupce, a to za vybraný kalendářní měsíc a rok. V reportu figurují pouze ti obchodní zástupci, kteří měli v daném měsíci alespoň jednu jízdu. Sledují se následující ukazatele:

- ❖ počet najetých kilometrů u jízd za dané období,
- ❖ počet soukromě najetých kilometrů u jízd za dané období,
- ❖ objem čerpaných pohonných hmot v litrech za dané období.

4.2.1.5 Diety a přestávky

Tento přehled zobrazuje výkaz práce vybraného obchodního zástupce společnosti Stock za dané období. V přehledu jsou uvedeny dny práce obchodního zástupce s časovým rozpětím pracovní doby, přestávkou a čerpanými dietami, počtem dní dovolené, nemoci a pracovního volna. Přestávky jsou aplikací kalkulovány automaticky se začátkem 4 hodiny po zahájení pracovní doby (případně po dalších 4 hodinách) v délce 30 minut.

Na konci reportu je řádek poskytující souhrnné informace za celý rok. Jedná se o nárok na dovolenou, počet zbývajících dní dovolené, čerpání dovolené, počet dní nemoci a pracovního volna v roce. Aby byl počet dní zbývajících dovolené spočítán správně, je

nutné zadat, na kolik dní má daný obchodní zástupce nárok. Tento údaj se zadává při zaregistrování pracovníka do systému.

4.2.1.6 Neobchodní činnosti

Tento přehled zobrazuje neobchodní činnosti standardně seskupené podle obchodních zástupců pro vybrané období. Report obsahuje sloupce jméno obchodního zástupce, datum, typ činnosti a poznámku. Neobchodní činností může být kancelářská práce, školení, dovolená, návštěva lékaře a další.

4.2.2 Přehledy firem

Přehledy firem jsou určeny ke zpracování získaných informací o zákaznících a zároveň k vytváření pohledů na zákazníky. U zákazníků je možné upravovat kontakty, volit vhodný interval návštěv, doporučit akce a mnoho dalšího. Velmi důležitým nástrojem je Reports Designer Wizard, díky kterému je možné vytvářet různé vlastní pohledy na zákazníky a tím vytvářet efektivní segmentaci zákazníků.

4.2.2.1 Sledované údaje

Report zobrazuje seznam firem včetně adresy, kontaktních údajů a hodnot sledovaných údajů. Report je koncipován tak, že v tabulce má každý definovaný sledovaný údaj jeden sloupec a firmy jsou v jednotlivých řádcích.

V rámci každého sloupce lze sledované údaje filtrovat dle času jejich poslední aktualizace. Pokud u určitého sledovaného údaje bude zadán časový interval, pak se v tabulce zobrazí všechny firmy, které měli vybraný sledovaný údaj aktualizován v daném období.

4.2.2.2 Firmy podle kategorie a smluv

Tento přehled umožňuje vyhledat firmy podle zadaných kritérií a bezprostředně s nimi pracovat. V horní části přehledu je formulář pro zadání výběrových kritérií firem. Těmito kritérii je kategorie firmy (zařazení do kategorie probíhá u firem na základě celkového týdenního prodeje lihovin) a dále údaj o tom, zdali a v jaké minimální výši má firma uzavřenu rámcovou smlouvu se společností Stock. V prostřední části jsou zobrazeny výsledky hledání podle zadaných kritérií. Jedná se o seznam firem se základními údaji. V dolní části je vždy zobrazen detail firmy vybrané v seznamu. V detailu firmy je možné provádět veškeré úpravy a operace související s danou

provozovnou, např. upravovat kontaktní informace či měnit doporučený interval návštěv.

4.2.2.3 Slevy na velkoobchodech

Tento přehled zobrazuje seznam všech akcí probíhajících na velkoobchodech za určité období. Aby byla akce v přehledu zobrazena, musí její začátek patřit do zadaného intervalu. Mezi údaji v přehledu je obsažen výčet produktů spolu s výší slevy, na které se akce vztahuje, a informace o prodejnosti těchto akčních produktů. Report se sestavuje zejména ke zjištění úspěšnosti slevových akcí.

4.2.2.4 Reports Designer Wizard (RDW)

Kromě standardní sady reportů, které aplikace nabízí, je též umožněno vytvářet **vlastní dynamicky definované pohledy** na provozovny. Pro vytváření dynamického pohledu je určena aplikace Reports Designer Wizard (RDW), která slouží k návrhu vlastních reportů prostřednictvím postupné specifikace podmínek a způsobu, jakým se údaje v reportu zobrazují. Tyto pohledy je možné uložit, sdílet je s ostatními uživateli a opětovně je upravovat. Výběr, filtrace a řazení údajů jsou pohodlným způsobem nadefinovány uživatelem a RDW je plynule transformuje do podoby databázového dotazu. Kromě toho je možné prostřednictvím atributů i specifikovat formu, v jaké se data v reportu budou zobrazovat. Specifikace podmínek reportu je definována na několika kartách, které budou dále popsány.

První takovou kartou je karta Tabulky. Dynamické reporty je možné vytvářet pouze pro firmy. Proto jedinou možnou položkou při výběru tabulek je právě tabulka Firmy.

Na kartě Sloupce je možné vybrat, jaké sloupce (údaje) budou ve vytvářeném reportu zobrazeny nebo se kterými údaji budeme v reportu pracovat.

Karta Podmínky je určena pro definování podmínek, které musí firmy splňovat, aby se mohly v reportu objevit. Je zde možné definovat více podmínek a zároveň mezi nimi určovat vzájemné vztahy. Podmínky je možné posunovat tak, aby jejich vyhodnocování probíhalo ve vytvořených celcích. Pokud je jedna dílčí podmínka posunuta tak, že je hierarchicky znázorněna jako podřízená podmínce předchozí, jsou obě podmínky vyhodnoceny jako jeden výraz (při matematickém zápisu by byly tyto podmínky v závorce). Při zadávání podmínky je možnost určit dva typy podmínek.

Pro zadání jednoduché podmínky, definované jako vztah mezi vybraným sloupcem a zadanou hodnotou, musí být dialog přepnut do režimu Sloupec. Poté je vybrán sloupec, pro který je třeba stanovit podmínku, operátor (např. větší než) a hodnotu.

V případě použití již nabízených filtračních funkcí je třeba změnit dialog do režimu Funkce. Aplikace tak umožní definovat podmínku prostřednictvím několika předdefinovaných filtračních funkcí. Při výběru filtrační funkce je potřeba stanovit buď logickou podmínku (má/nemá zalistováno) nebo operátor s hodnotou. Filtračními funkcemi mohou být funkce:

- ❖ **zalistováno** (umožňuje zahrnout do podmínky vybraný produkt k firmě),
- ❖ **typ provozovny** (nabízí rozšíření podmínky na vybraný typ provozovny),
- ❖ **zákazníci** (lze vytvořit podmínku vyžadující zařazení firmy do zákaznického segmentu ve vybrané kategorii),
- ❖ **konkurenční produkt** (nabízí podmínit výběr firem na základě výskytu vybraného konkurenčního produktu).

Karta Řazení slouží k určení řazení dat v reportu podle vybraných sloupců. Řadit záznamy je přitom možné nejen podle sloupců, které se v reportu objeví. V reportu mohou být např. seřazeny firmy vzestupně podle prodeje za týden, ale samotný sloupec těchto prodejů nemusí být zobrazen.

Účelem karty Presentace je umožnit formátování výstupu reportu prostřednictvím přímého stanovení formátovacích znaků sloupců, řádků a mřížky (barva, typ písma, nadpisy atd.).

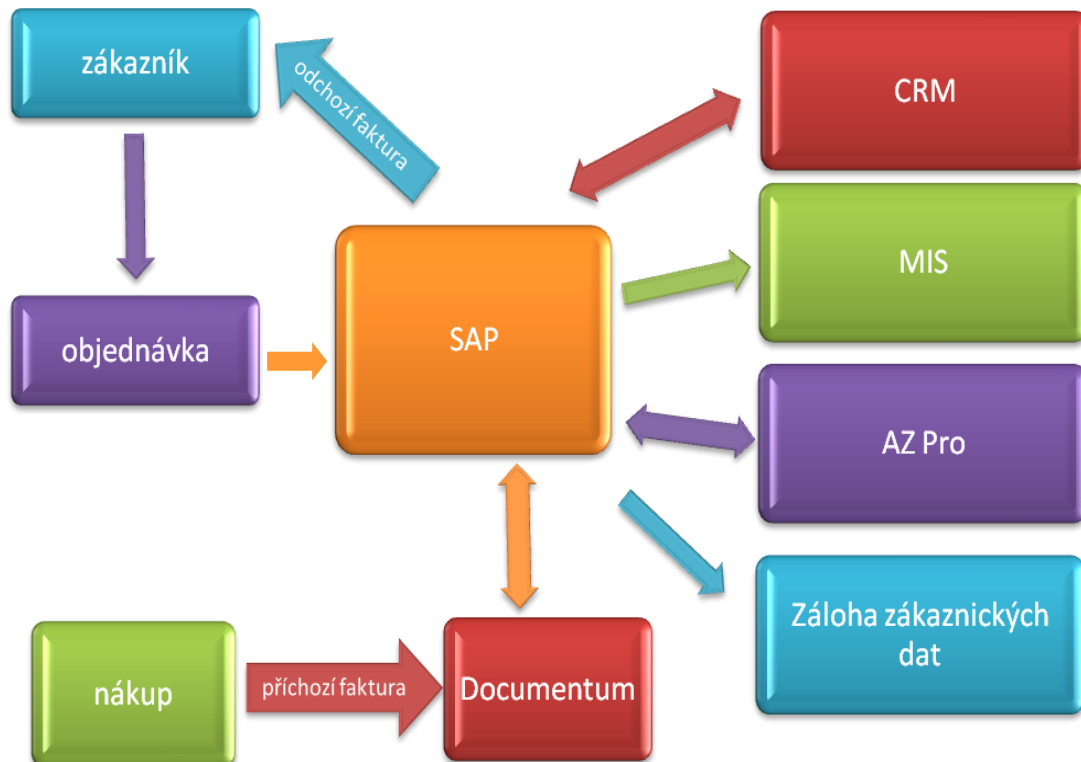
4.3 Součinnost informačních systémů ve společnosti

Spolupráce informačních systémů je pro společnost Stock a její plynulý chod nezbytná. V následujících odstavcích bude popsán způsob, jakým jsou propojeny hlavní informační systémy ve Stocku.

Nosným informačním systémem je ERP systém SAP od stejnojmenné společnosti, který zajišťuje klíčové procesy ve Stocku a je základem pro další podpůrné systémy. Systém zahrnuje několik modulů. Jsou zde kompletní informace o zákaznících a jejich platbách, data o majetku společnosti, evidence materiálu, informace o prodeji a distribuci zboží.

Dále sem řadíme plánování výroby, skladové hospodářství, logistiku a finanční účetnictví. Následující schéma znázorňuje kooperaci informačních systému v podniku.

Obr. č. 8: Schéma informačních systému podniku



Zdroj: [28], vlastní zpracování, 2012

Z obrázku je patrné, že zákazník má možnost zadat objednávku na produkty Stocku několika způsoby. Objednávka může být zaslána prostřednictvím e-mailu, faxu, telefonicky, pomocí internetového obchodu či prostřednictvím obchodního zástupce přímo při jednání.

Objednávka se poté dostane do systému SAP, kde se zkontroluje stav zásob na skladu a možnost výdeje. Následně je objednávka distribuována a přímo zákazníkovi je vystavena a zaslána faktura. Během zadávání objednávek je již zřejmá potřeba propojení CRM se SAPem tak, aby obchodní zástupce byl ihned schopen zákazníkovi sdělit, zda je na skladu potřebné množství objednaných produktů.

Při nákupu zboží a služeb putuje příchozí faktura do systému **Documentum**. Jedná se o systém, kde se archivují dokumenty společnosti. Příchozí faktura je naskenována, uložena k příslušnému zákazníkovi a změna je zaevidována do SAPu. Následuje schvalovací proces faktury. Faktury jsou schvalovány příslušným útvarem podniku,

kterému nákup zboží či služeb náleží. Některé faktury jsou schvalovány více osobami. U každé faktury je možno zjistit, u koho se právě nachází. V procesu schvalování je používána pouze elektronická forma faktury, papírovou podobu dokladů přebírá účetní. Po schválení faktury je naskenovaná forma faktury archivována v systému Documentum a číslo faktury zapsáno do SAPu.

Dalším podpůrným prvkem je **systém pro zálohu zákaznických dat**. Do tohoto systému se vkládají zákaznická data a dokumenty ze SAPu a jsou zde zálohovány. Hlavním důvodem vytváření zálohy je zejména zabezpečení proti ztrátě dat.

Neméně významnou úlohu hraje systém pro podporu rozhodování, **manažerský informační systém (MIS)**. Tento systém umožňuje zpracovávat a analyzovat informace získané z obchodních jednání, vyhodnocuje marketingové výzkumy, zpracovává informace o konkurenci, o spotřebitelích. Dále obsahuje data z prodeje předchozích let, zaznamenává změny cen i tržeb a mnoho dalších informací. Z údajů se snadno vytvářejí pohledy a srovnání, které slouží manažerům marketingu k rozhodování, ke stanovení trendů a k vytváření marketingových aktivit.

Posledním důležitým informačním systémem, který je propojen se systémem SAP, je aplikace **AZ Pro**. Jedná se o nástroj, se kterým přichází do styku především zaměstnanci personálního oddělení. V aplikaci se pracuje se záznamy o zaměstnancích, je zde nadefinován popis pracovních pozic, organizační struktura společnosti a vedena evidence školení spolu s jejich hodnocením. Zaznamenává se také docházka zaměstnanců. U každého zaměstnance jsou stanoveny termíny lékařských prohlídek, které jsou určeny pracovní pozicí a věkem zaměstnance. K nalezení jsou také záznamy žadatelů o zaměstnání. Důležitou součástí je evidence pracovních smluv a mzdová evidence.

5 Analýza současného využívání CRM ve Stocku

V předchozí kapitole byly analyzovány používané CRM nástroje, které slouží pro podporu a evidenci řízení vztahů se zákazníky společnosti Stock, a také byl představen způsob práce s nimi. Implementovaný CRM systém je již několik let plně využíván. Jak již bylo v textu uvedeno, systém užívají zejména obchodní zástupci při schůzkách s klienty a pracovníci back-office při analýze informací a vytváření přehledů.

Avšak používané CRM nástroje jsou jen částí řízení vztahů se zákazníky. Základem všeho jsou **procesy péče o zákazníky**, jejichž efektivní průběh z velké části zajišťují CRM nástroje.

Důležitým prvkem se stalo využívání nové efektivní segmentace zákazníků, díky které došlo k individuálnímu přístupu k zákazníkům a zároveň k rozdílné komunikaci. Maximální uspokojení zákazníků společnosti Stock závisí na kvalitní komunikaci, profesionální úrovni při jednáních. Neméně významnou složku tvoří rovněž samotná kvalita produktů. Velmi důležitá je také péče o samotné spotřebitele. Proto dalším významným elementem je komunikace s těmito koncovými zákazníky.

5.1 Segmentace zákazníků

Původně společnost diferencovala zákazníky pouze na základě oblasti působení, a to na gastro zařízení, maloobchody a velkoobchody. Díky zavedenému systému a přijetí filozofie CRM došlo k účinnější segmentaci zákazníků, která umožnila zapojení úzce cílené reklamy a lepší využití reklamních materiálů. Nezbytnou součástí vytváření vhodné segmentace zákazníků je nástroj Reports Designer Wizard, který byl popsán v rámci 4. kapitoly. Použitím této aplikace se vytvářejí skupiny zákazníků podle aktuální potřeby. Na základě segmentace zákazníků jsou poskytovány každému zákazníkovi jiné služby.

Všem zákazníkům jsou pravidelně zasílány elektronické katalogy produktů, novinky v sortimentu, novoroční blahopřání a malá pozornost k Vánocům jako např. láhev vybraného produktu či jiný drobný reklamní předmět. Všichni zákazníci společnosti Stock mají zároveň možnost využívat věrnostní program.

Pro významné zákazníky jsou připraveny hodnotnější dárky, mezi které patří mimo jiné každoroční prestižní kalendář Stock s fotografiemi známých tváří České republiky. Kromě toho je obvyklé pozvat tyto zákazníky na obchodní oběd či večeři.

Základní rozdělení zákazníků spočívá v odlišení oblasti **On-trade a Off-trade**. Tyto dvě základní skupiny vykazují mimo jiné značně rozdílné požadavky při objednávání.

5.1.1 On trade

On-trade oblast zahrnuje všechna **gastro zařízení**. Pro komunikaci se zákazníky v oblasti On-trade jsou typické osobní návštěvy obchodních zástupců, přičemž interval návštěv se mění dle zavedené kategorie gastro zařízení. V porovnání s oblastí Off-trade jsou zřejmé také výrazné rozdíly v objemu a ve struktuře objednávek. Gastro zařízení objednávají nepochybně více reklamních materiálů (ubrusy, sklenice a plakáty) v porovnání se zákazníky z oblasti Off-trade.

Gastro zařízením může být restaurace, bar, herna, kasino, diskotéka, vinárna a další podobné typy provozoven. Podrobněji jsou typy provozoven charakterizovány **kategorií provozovny**, která se odvíjí od průměrného prodeje domácích lihovin za týden.

5.1.2 Off-trade

Skupinu zákazníků v oblasti Off-trade tvoří **velkoobchody, maloobchody a významné odběratelské řetězce**. Zákazníci zóny Off-trade upřednostňují nejčastěji elektronické objednávky pomocí internetového obchodu, faxem či e-mailem. Zároveň také platí, že skupina Off-trade vykazuje zpravidla objemnější objednávky produktů.

Zákazníci z oblasti Off-trade jsou řazeni do jedné z výše uvedených tří základních skupin, které je možné detailněji diferencovat podle velikosti prodejní plochy. Mimořádné postavení, tzn. **TOP pozici, mají velké obchodní řetězce** (např. Tesco), které jsou klíčovými zákazníky, neboť přinášejí společnosti Stock významný podíl na ročních tržbách. Tato skupina zákazníků má možnost získávat větší slevy na produkty. Spolupráce s TOP zákazníky spočívá také v realizaci pravidelné podpory prodeje přímo v obchodech.

V rámci spolupráce s velmi významným zákazníkem, obchodním řetězcem Tesco, byl na jaře roku 2009 ve vybraných prodejnách Tesco uveden na trh prodej lahví Fernet

Stock a Fernet Stock Citrus s osobitým a vtipným věnováním pro přátele, manželku, sousedy, řemeslníky či spolubydlící. Na lahvích byly nalepené samolepky s věnováním „Sousedům za velkou trpělivost“, „Dědovi za hlídání divé zvěře“, „Sobě za ochočení manžela a trouby“ a mnoho dalších. Polep lahví na prodejnách zajišťovali externí merchandiseři, kteří zároveň průběh akce monitorovali. Jednalo se o velmi kreativní, ale zároveň o finančně nenáročný projekt ve srovnání s masivními marketingovými kampaněmi, který upevnil vztah s tímto významným zákazníkem a zároveň podpořil prodej těchto lihovin. [13]

5.2 Věrnostní program

Dalším krokem při zavádění CRM do podniku bylo využití věrnostního programu, jehož název nemohu v práci uvést. Věrnostní systém by měl motivovat zákazníky k nákupům tím, že za každý nákup lze nasbírat určitý počet bodů, přičemž počet bodů závisí na velikosti objednávky. Dále jsou to body za speciální vystavení produktů v provozovně, za efektivně vyhodnocené akce, za objednávku nově uvedeného produktu a za mnoho dalších aktivit. Zákazníci si mohou po nasbírání určitého počtu bodů vybrat odměnu podle vlastního zájmu a potřeby.

Ve zmíněném věrnostním programu je vedle společnosti Stock registrováno několik podniků, které poskytují svým zákazníkům výhody vyplývající z aktivit spojených právě s jejich firmou. Každý členský podnik vkládá do systému své odměny oceněné určitým počtem bodů. Dohromady tak firmy vytvářejí **Katalog odměn**. Zákazníci mají možnost do tohoto katalogu nahlížet a odměny si dle svého uvážení pravidelně vybírat.

Prostřednictvím věrnostního programu, konkrétně pomocí **poukázky** lze také jednorázově odměnit a motivovat své zaměstnance či obchodní partnery. Poukázka bývá obvykle používána jako dárek při slavnostních příležitostech jako jsou významná výročí zaměstnance či obchodního partnera. Poukázka může být zaslána formou papírového či elektronického poukazu.

Aplikace programu slouží pro přiřazení a úpravy odměňovaných osob, počtu přidělených bodů a důvodů pro přidělení bodů. Obchodní zástupci ji využívají nejvíce při ukončení jednání, kdy v modulu Jízda u aplikací CRM chtějí přiřadit určité osobě body. Automaticky se tak dostanou do aplikace programu. Na úvodní obrazovce se zobrazí seznam odměňovaných osob, které byly zaregistrovány v CRM. Zobrazený

seznam osob lze filtrovat podle jména odměňované osoby. Odměňovanou osobou je typicky majitel nebo provozovatel podniku. Na formuláři odměňované osoby lze zobrazit detailní informace. Jedná se o **jméno firmy**, u které je osoba aktuálně přiřazena, dále **identifikační číslo**, pod kterým je osoba registrována v systému, **počet přidělených bodů** obchodním zástupcem v CRM, **aktuální počet bodů**, která má osoba k dispozici pro čerpání odměn, domluvený **registrační kód**, který byl osobě přidělen při zakládání obchodním zástupcem v CRM. Tento kód se uvádí při registraci osoby v systému. V neposlední řadě jsou zde informace o datu, kdy byla osoba založena v CRM, dále datum registrace osoby ve věrnostním systému, tabulka s přehledem jednotlivých přidělených bodů v CRM a tabulka se seznamem odměn, které osoba čerpala v systému.

Tyto informace lze v případě potřeby zobrazit ještě detailněji. V detailu počtu přidělených bodů lze např. zjistit, který obchodní zástupce body přidělil, kolik bodů přidělil a také důvod přidělení bodů. Obdobně lze také detailně prohlížet důvody pro přidělení bodů. Většina důvodů je předem stanovených a obchodní zástupce pouze zaškrťáváním položek v seznamu vybírá požadované důvody, za které chce body přidělit.

Je také možné přidat novou, v systému dosud neevidovanou osobu. Základní údaje o osobě jsou převzaty z informací zapsaných v CRM aplikaci. Dále je potřeba vygenerovat zákazníkovi kód, pomocí kterého se bude registrovat v systému. Výše uvedený kód je kombinace písmen a číslic. Písmena představují zkratku jména obchodního zástupce a číslice datum zaevidování zákazníka a pořadové číslo. Tento kód je jedinečný pro každou odměňovanou osobu. Při registraci zákazník zadá tento speciální kód a také identifikační číslo odměňující společnosti. Po registraci v systému pak bude zákazníkovi přiděleno identifikační číslo, pod kterým bude osoba v systému vedena.

5.3 Management kvality

Společnost Stock věnuje managementu kvality mimořádnou pozornost. Kvalita produktů tvoří významnou složku při uspokojení zákaznických potřeb. Ocenění z oblasti kvality zvyšují konkurenceschopnost produktů, zároveň společnost získává větší důvěru odběratelů i spotřebitelů ve své produkty a podporuje tak jejich loajalitu.

Proto se domnívám, že management kvality je důležitým nástrojem CRM. Výsledkem perfektní péče o kvalitu produktů Stocku je téměř nulové procento reklamací. [30]

Náročným rokem pro oblast managementu kvality byl rok 2004, kdy v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie bylo do Stocku zavedeno **nařízení Evropské unie „O zpětné vysledovatelnosti potravin“**. Toto nařízení prakticky znamená, že z důvodu zajištění nezávadnosti potravin musí mít každý potravinářský podnik u každého výrobku možnost jednoduše vyhledat a prokázat, z jakých surovin byl konkrétní produkt vyroben, dále možnost zjistit dodavatele surovin, výrobce surovin, ale také komu svůj výrobek prodal. Útvar Jištění jakosti společnosti Stock dohlíží na kvalitu vstupních surovin a materiálů, sleduje proces výroby od počátečních surovin až po finální výrobky. [30]

Důležitým okamžikem ve společnosti Stock bylo získání **certifikátu systému kritických bodů** ve výrobě alkoholických nápojů (HACCP). Systém zahrnuje preventivní opatření, která mají zajistit zdravotní nezávadnost potravin během všech činností souvisejících s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem konečnému spotřebiteli. [30]

Získáním tohoto certifikátu byla splněna jedna z podmínek pro udělení národního ocenění značkou kvality **Klasa**. Ocenění získaly produkty Fernet Stock, Fernet Stock Citrus, Božkov Tuzemský, Božkov Vodka a Slivovice Stock. Národní značka kvality Klasa je udělována nejkvalitnějším českým potravinářským výrobkům na dobu tří let. Poté lze označení produktů značkou Klasa prodloužit při předložení určitých informací. Spotřebitelům značka usnadňuje orientaci v potravinách. Zájemci žádající o udělení značky Klasa, musí splnit řadu náročných podmínek, které stanovuje Státní zemědělský intervenční fond a Odborná rada složená z odborníků na potravinářství a gastronomii. Základní podmínkou je převažující podíl použitých tuzemských surovin. Produkt rovněž musí být vyráběn zcela na území České republiky. V současné době je značkou Klasa oceněno přibližně 1 345 produktů od 228 výrobců. [23]

Kromě národního ocenění kvality značkou Klasa získaly produkty společnosti Stock řadu dalších **ocenění v zahraničí**. Jedná se o stříbrnou příčku produktu Božkov Pepermint na prestižní degustační soutěži The Liqueur Master a International Wine and Spirits Competition. Dalším úspěchem je tříhvězdičkové vyznamenání Mezinárodního institutu pro chuť a kvalitu pro produkt Amundsen Cherry a Key Rum Cream v roce

2010. Pro rok 2011 získaly dvouhvězdičkové ocenění v téže soutěži produkty Magister Bohém a Božkov Spiced.

5.4 Sponzoring, charita

Aktivity v oblasti sponzoringu a charity hrají důležitou roli ve vztahu společnosti k jejímu okolí, městu, regionu a lidem. Slouží k podpoře dobré image firmy, k budování znalosti jejích značek, důvěryhodnosti společnosti a v neposlední řadě k vytváření pozitivních asociací se společností.

Významná část prostředků byla v posledních letech věnována Fakultní nemocnici v Plzni, Sboru dobrovolných hasičů Plzeň-Božkov, Kojeneckému ústavu Plzeň, Dětskému domovu Domino Plzeň, Nadaci 700 let města Plzně a Nadace Naše dítě. Společnost je významným sponzorem plzeňského hokejového týmu HC Plzeň 1929. Dále je také generálním partnerem Božkov Festu a partnerem hudebního festivalu Rock for People. [30]

Spolupráce Stocku s různými odvětvími umožňuje upoutat pozornost kýženého segmentu stávajících i potenciálních zákazníků. Příkladem může být spolupráce s plzeňským hokejovým týmem HC Plzeň 1929. Tuto skutečnost zaznamenají zejména zákazníci z oblasti gastro zařízení, obzvláště sportbary, kam lidé chodí utkání sledovat. Provozovatelé těchto zařízení mohou využít skutečnosti, že Stock je jedním z partnerů HC Plzeň 1929. Mohou tak přivábit zákazníky na sledování zápasu právě do jejich podniku a zároveň podpořit prodej např. jednoduchým sdělením „Fandíme plzeňskému hokeji s Fernetem“.

5.5 Marketingové kampaně

Doposud se práce zabývala vztahem společnosti s jejími zákazníky, přičemž tito zákazníci nepředstavovali konečné spotřebitele, ale „pouze“ odběratele. Společnost však vyrábí své produkty právě pro konzumenty, a proto je kladen velký důraz na budování a upevňování vztahu s těmito koncovými zákazníky.

Popularita produktů, spokojenost s produkty, názory, preference a potřeby koncových zákazníků se zjišťují pomocí průzkumu trhu, prostřednictvím skupinových diskuzí nebo vyplňováním dotazníků. Informace se získávají také od odběratelů, kteří se spotřebiteli přicházejí do styku při jejich obchodní činnosti. Na základě informací z těchto

průzkumů uvádí Stock na trh nové výrobky, realizují se marketingové kampaně a společnost se tak snaží maximálně uspokojit požadavky spotřebitelů. Komunikace se spotřebiteli probíhá v elektronické podobě pomocí internetových stránek jednotlivých produktů, prostřednictvím sociální sítě Facebook, dále se využívají televizní reklamy, ochutnávky, roadshow a soutěže. V některých případech je využíván guerillový marketing. Využití různých komunikačních prostředků je v následujícím textu ilustrováno na příkladech úspěšných marketingových kampaní Stocku, které se umístily na předních příčkách prestižní soutěže o nejefektivnější kampaň Effie. Příklady grafického zpracování kampaní jsou k nahlédnutí v příloze.

5.5.1 Kampaň Shořela továrna na Fernet Stock

Fernet Stock je tradiční produkt společnosti a patří mezi nejoblíbenější lihoviny v České republice. Reklamní kampaně byly vždy nápadité, výrazné, někdy dokonce šokující. Příkladem může být televizní reklama Lipno z roku 2007, kdy žena s mužem leží na pláži a žena si začne stěžovat. V tu chvíli muž ženě na zádech otevře špunt a vypustí ji. Cílovou skupinou Fernetu jsou muži středního věku, které tato reklama určitě zaujala a pobavila. Kampaně Fernetu nevyžadovaly zapojení samotných spotřebitelů a pouhou reklamou nedocházelo k výraznému zvýšení prodeje.

Účelem kampaně „**Shořela továrna na Fernet Stock**“ bylo znovu vzbudit zájem o Fernet Stock a zaujmout i mladší spotřebitele do 40 let, zejména ty, kteří využívají internet a sociální sítě a aktivně je zapojit do kampaně. Z těchto důvodů byla proto použita komunikace prostřednictvím webových stránek produktu a hlavním komunikačním kanálem se stal Facebook. Prvotním záměrem bylo šokovat cílovou skupinu, získat zájem o Fernet Stock samotný i o další aktivity spojené s propagací produktu.

Fernet Stock byl nejprve komunikován pomocí šokujícího videa o fiktivním požáru plzeňské likérky. Díky speciální aplikaci na Facebooku, která dokáže využít údaje přihlášeného, se uživatel stal hlavní postavou děje. V příběhu se objevily jeho profilové fotografie, jméno či jeho rodné město. Tento použitý koncept komunikace použila společnost jako první ve střední Evropě. Kampaň se také snažila poukázat na celé portfolio produktů Fernet Stock s podporou soutěžní facebookové aplikace **Pošli panáka**. Touto aplikací došlo k velice účinné podpoře a propagaci celého portfolia

produktů Fernet Stock. Kamarádi si mezi sebou pomocí této aplikace posílali „panáky“ a pozvánky do aplikace, za které sbírali určité body. Každý týden soutěžící s nejvyšším počtem bodů získávali láhev Fernetu Stock. Soutěž běžela několik týdnů. [26]

Na webových stránkách produktu se stal velmi populární **konfigurátor hořkosti**, kde si lidé sami vytvářejí melodii podle toho, jak vnímají chuť Fernetu Stock. [19]

Kampaň se stala velice úspěšnou a v soutěži Effie vyhrála 1. místo v kategorii Malý rozpočet za rok 2011. V soutěži Pošli panáka bylo zapojeno přibližně 265 tis. uživatelů Facebooku či návštěvníků webových stránek. Přes aplikaci se poslalo celkem asi 1,5 mil. panáků produktů Fernet Stock. V neposlední řadě byl prostřednictvím aplikace úspěšně uveden na trh produkt Fernet Stock Exclusive. Úspěch zaznamenal i příběh o požáru likérky. Webovou stránku produktu s příběhem o požáru likérky navštívilo v prvním čtvrt roce asi 25 tisíc návštěvníků. Dalším kladným výsledkem bylo získání e-mailových adres od 13 tisíc osob, což umožňuje nadále oslovovat a komunikovat se spotřebiteli. Efektem akce bylo zvýšení prodeje produktu Fernet Stock během kampaně o 30 %. [26]

5.5.2 Kampaň Fernet Z

Výsledky průzkumu trhu ukázaly, že klasický Fernet je nejvíce oblíbený a nejčastěji konzumován lidmi starších 40 let, kteří představují 71 % celkového prodeje. Produkty Fernet Stock jsou často mezi mladými lidmi vnímány jako pití pro starší generaci. Nízká obliba Fernetu u mladší populace převládá také z důvodu jeho typické hořké chuti.

Stock se proto rozhodl v roce 2011 uvést nový produkt **Fernet Z**, který měl oslovit právě mladší generaci. Hlavním cílem kampaně bylo tedy představit nový produkt Fernet Z, ale zároveň dokázat, že Fernet nutně nemusí znamenat hořkou chuť. Cílovou skupinou Fernetu Z se stali mladí **lidé ve věku 18 až 35 let**. Nejprve byl Fernet Z představen v televizi prostřednictvím spotů, přičemž sami diváci byli zapojeni a měli možnost rozhodnout o podobě dalších spotů hlasováním na webových stránkách produktu. Dále byly organizovány ochutnávky na tzv. Z-parties, které se konaly zejména na diskotékách. Při komunikaci byla využita i sociální síť Facebook, která i nadále slouží k aktivnímu zapojení cílové skupiny v soutěžích, k diskuzím, informuje o Z-parties v klubech po celé České republice. Používané heslo „**Změň zajetou**

zábavu“ bylo vytvořeno na základě charakteristiky cílové skupiny, která má ráda zábavu a nebojí se změn. [20]

Stěžejním projektem se stala soutěž pro studenty vysokých škol nazvaná **Rozsvěcování kolejí**. Projekt měl nejen představit produkt cílové skupině, ale záměrem bylo také seznámit studenty na kolejích a umožnit jim společnou zábavu. Pro projekt se povedlo získat zástupce z kolejí, kteří pomáhali s realizací projektu. Jejich hlavním úkolem bylo vzbudit zájem kolegů z kolejí o tuto aktivitu. Podstata této akce spočívala v rozsvěcování oken univerzitních kolejí a vytváření obrazců, které obsahovaly písmeno Z. Rozsvícení obrazců probíhalo na osmi vysokoškolských kolejích. Obrazce byly natáčeny a videa byla online vysílána na internetových stránkách produktu, kde mohli diváci hlasovat pro nejlepší rozsvícenou budovu. Kolej, která nasbírala nejvíce hlasů, vyhrála unikátní Z-party. Studenti se tímto způsobem zapojili aktivně do komunikace a zároveň si vytvořili k produktu vztah. [20]

Fernet Z a jeho komunikace byly výborně přijaty cílovou skupinou. Projekt Rozsvěcování kolejí se setkal s obrovským zájmem. Během rozsvícení navštívilo webové stránky produktu přibližně 12,5 tis. návštěvníků. Pro videa hlasovalo přes 13 tis. uživatelů. Úspěch bylo možné pozorovat i na Facebooku, kde bylo pozváno na událost Rozsvěcování kolejí přibližně 15 tis. studentů a okolo 3 tis. studentů potvrdilo přímo účast. Předpokládá se, že pomocí Facebooku bylo osloveno přes 200 tis. lidí na základě průměrného počtu přátel a zaslaných pozvánek jak na Rozsvěcování kolejí, tak na Z-parties. Průzkum ukázal, že 56 % lidí, kteří produkt vyzkoušeli, ho pijí občas. Současně 12 % těch, kteří Fernet Z vyzkoušeli, ho označují za svoji hlavní značku. Úspěch kampaně vystihuje také prudký růst prodeje a získání podílu až 5,2 % v kategorii hořkých a bylinných likérů. Tento podíl byl získán na úkor přímých konkurenčních produktů Becherovka Lemond a Jaegermeister, kterým od uvedení Fernet Z podíl na trhu kontinuálně klesal. Důležitým faktem je, že Fernet Z neubral popularitě klasického Fernetu, jehož podíl na trhu zůstal v období uvedení výrobku na trh stabilní. Kampaň získala 2. místo v soutěži Effie v kategorii Potraviny a nápoje za rok 2011. [20]

V březnu letošního roku se objevila nová kampaň na podporu Fernetu Z s názvem **Vezmeme to od Zet**. Pro tuto kampaň byl natočen nový televizní spot, jehož myšlenka se odvíjí od samotného názvu kampaně, a ve kterém se děj odehrává pozpátku.

5.5.3 Kampaň Amundsen – Etter destillere

Amundsen Vodka byla uvedena na trh již v roce 2000. Hlavními konkurenty jsou prémiové vodky Finlandia a Absolut, dále Pražská vodka nebo Vodka 42. Pro spotřebitele měl tento produkt znamenat levnější alternativu k Finlandia vodce. Kampaň v roce 2000 byla postavena na sloganu „**Křišťálově čistá vodka**“. Spotřebitel by si měl tento produkt spojit především s kvalitními severskými vodkami. Za velmi silnou stránku produktu se dá považovat jedinečná skandinávská technologie výroby. Za 10 měsíců po uvedení na trh získala Amundsen Vodka podíl 5 % na velmi obsazeném trhu vodek. V současnosti je jedním z nejoblíbenějších produktů ve své kategorii. Své postavení na trhu si značka vybuodovala hlavně pomocí dlouhodobé mediální komunikace se zákazníky prostřednictvím televizní reklamy, tisku, billboardů, ale i komunikací na internetu, či prostřednictvím přímých ochutnávek v obchodech. [14]

V listopadu roku 2009 vstoupila Amundsen Vodka na trh s novým obalem a s vylepšenou technologií výroby. Základem vylepšené receptury je nejjemnější šestkrát destilovaný obilný líh. Kampaň, která se uskutečnila v roce 2011, představila vylepšenou Amundsen Vodku. Kladla si za cíl zvýšit tržní podíl značky v roce 2011 a zařadit Amundsen Vodku v očích spotřebitelů do segmentu nejkvalitnějších prémiových vodek. Cílovou skupinou byli zvoleni muži i ženy ve věku 20 až 35 let. Jedná se o mladé nezávislé jedince, kteří mají rádi výzvu, dobrodružství, zábavu a pozornost.

Hlavním komunikačním médiem se stal televizní spot. Hlavní idea, kterou by si měli lidé zapamatovat je heslo: **Když vodka, tak skandinávská. Když skandinávská, tak Amundsen. Když destilovaná, tak 6x**. Pro správné vnímání tohoto produktu bylo potřeba vzbudit dojem, který zdůrazní chuť a původ produktu. Reklama byla proto zasazena do zasněžené krajiny, aktéři reklamy hovořili v rodném severském jazyce, což podpořilo dojem o skandinávském původu vodky. V podstatě téměř celá reklama je postavena na opakování výrobního postupu této vodky za užití spojení "**Etter Destillere**", které se stalo neodmyslitelnou součástí Amundsen Vodky. Aktéři reklamy poskytují pohled na čistou skandinávskou krajinu a zároveň ztvárňují nebojácnost, odhodlanost a touhu prožít něco nového. Hrdinové současně nenásilně a vtipně informují o kvalitě produktu. [14]

Dalším komunikačním nástrojem se staly promo akce v terénu, zejména na horách a diskotékách. Akce v několika lyžařských areálech po celé České republice spočívaly v zapojení návštěvníků do soutěže **Destilační šestiboj**. Účastníci soutěže měli za úkol splnit 6 disciplín, při kterých se pobavili a za odměnu dostali hodnotný dárek s logem značky. Tato akce se setkala s úspěchem, a proto ve stejném duchu pokračovala i v letošní lyžařské sezóně. Velké oblibě se těšily i akce na diskotékách, tzv. **Ski Tour Parties**. Jednalo se o velmi originální a zábavné párty opět v horském stylu. Na diskotékách byly připraveny unikátní **simulátory lyžování**, na kterých probíhala soutěž o pohár Amundsen Vodka Ski Tour 2011 ve sjezdovém lyžování. Nejlepší závodníci na každé akci byli odměněni medailí a dárkem. Závodník s nejlepším časem z celého turné obdržel vítězný pohár a poukaz na lyžařský zájezd v hodnotě 10 tis. Kč. Dalším překvapením na diskotékách byla uměle vytvořená sněhová vánice přímo na tanečním parketu. V neposlední řadě zde probíhala soutěž spojená se zakoupením Amundsen Vodka. Za každého panáka dostali návštěvníci stírací žeton, který měli možnost směnit za malý dárek nebo za fotku vytvořenou přímo na akci v tzv. Snow fotostudiu. Komunikace probíhala také na webových stránkách produktu a na Facebooku. [15]

Kampaň získala 1. místo v soutěži Effie v kategorii Potraviny a nápoje pro rok 2011. Efektivnost kampaně dokazuje fakt, že Amundsen Vodka posílila tržní podíl v gastronomii na 15 %. V současnosti se jedná se o 3. nejprodávanější značku ve své kategorii. Průzkum trhu zároveň ukázal úspěch v zaznamenání klíčových sdělení (6x destilovaná vodka, křišťálově čistá vodka, skandinávská vodka) kampaně cílovou skupinou. [14]

6 Zhodnocení efektivity CRM ve Stocku

Předposlední kapitola této práce se zabývá měřením výkonnosti CRM ve Stocku. Každý projekt by měl být po určité době vyhodnocen. Vzhledem k množství citlivých dat, která mi nebyla pro účel práce poskytnuta, a která jsou potřebná k výpočtu hodnotících metrik, není možné přesně stanovit úspěch CRM. Pro posouzení úspěšnosti projektu implementace CRM byly proto vybrány alespoň takové ukazatele, jejichž význam by částečně mohl být důsledkem implementace CRM ve společnosti Stock. Pro zhodnocení efektivity CRM jsem vybrala následující čtyři oblasti:

- ❖ práce obchodních zástupců,
- ❖ analytická činnost,
- ❖ objem prodeje lihovin,
- ❖ tržní podíl.

6.1 Práce obchodních zástupců

Jelikož CRM systém byl zaveden zejména pro zefektivnění obchodních procesů, jedním z hodnotících faktorů je právě posouzení míry efektivity práce obchodních zástupců. Splnění tohoto základního požadavku je posuzováno především s využitím reportu **Souhrn práce v období** (viz podkapitola 4.1.1.1), který je sestavován pravidelně každé čtvrtletí. Na základě údajů z tohoto výkazu byl nastaven propracovanější systém hodnocení a odměňování obchodních zástupců společnosti Stock. Zvláštní prémie dostávají např. pracovníci s největším počtem objednávek.

Mezi významné přednosti zavedeného CRM systému patří bezesporu **absence časově náročné administrativní práce** obchodních zástupců, jejich **lepší říditelnost a snadnější kontrola práce**. Činnost obchodníků je komfortnější a zároveň efektivnější, protože během návštěvy je aplikace automaticky pobízí k dalším krokům, které na sebe plynule navazují, čímž se zabrání vzniku chyb spojených se zapomenutím některého úkolu. Aplikace na všechny potřebné činnosti během jednání upozorňuje.

Velmi přínosná je také úspěšná integrace CRM s ostatními systémy a možnost využití nastavených rozpočtů pro obchodní činnosti. S tím souvisí další přínos systému, kterým je **zjednodušení objednávání**. Aplikace obsahují informace o produktech spolu s cenou, obrázkem a stavem zásob na skladu. Díky informaci o stavu zásob na skladu je

objednávání podstatně rychlejší. Neméně významnou předností je možnost zastupitelnosti obchodního zástupce v případě nemoci.

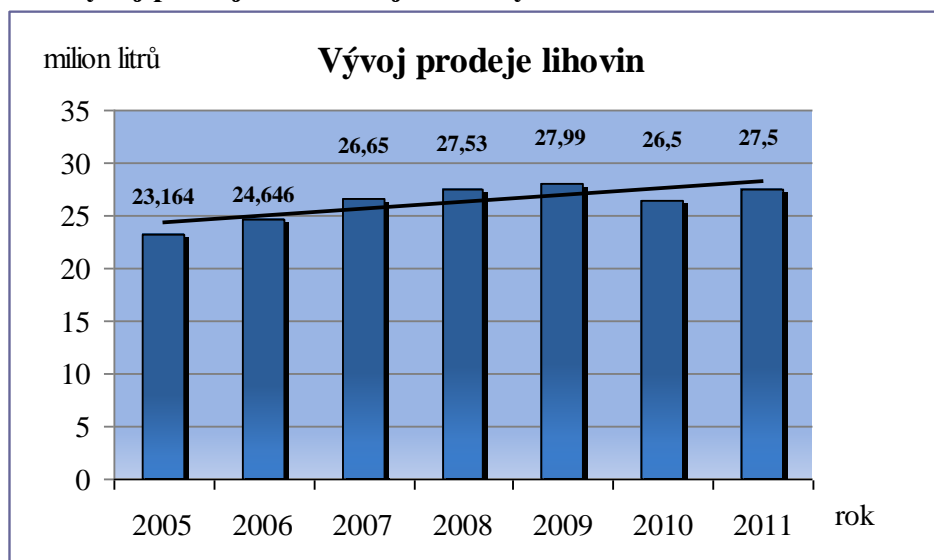
6.2 Analytická činnost

Systém přináší strukturované informace o zákaznících, což umožňuje lepší orientaci v zákaznické databázi. Pracovníci prodeje mají možnost uplatnit odlišné přístupy k zákazníkům v důsledku jejich segmentace na klíčové odběratele, velkoobchodní a maloobchodní obchodní řetězce nebo gastronomické provozovny (viz podkapitola 5.1).

Dalším důležitým přínosem implementovaného CRM systému je dle mého názoru **automatické zpracování výkazů, možnost vlastních analytických pohledů** a s tím související tvorba podkladů důležitých pro **plánování marketingových aktivit**. CRM řešení je nastaveno nejen na získávání informací o zákaznících, ale také o konečných konzumentech produktů. Pomocí nástrojů implementovaného CRM ve spolupráci s ostatními informačními systémy podniku, zejména s MIS, lze jednodušeji vyhodnocovat efektivitu akcí, sledovat nové trendy, zpracovávat výzkumy trhu a získávat mnoho dalších informací důležitých k sestavení marketingových projektů. Tato data se mohou jednoduše zpracovávat a vyhodnocovat a díky tomu používat vhodné nástroje podpory prodeje. Díky CRM systému je také možné kontrolovat **efektivní využití propagačních materiálů**.

6.3 Objem prodeje lihovin

Vysoká úroveň řízení vztahů se zákazníky je patrná při pohledu na **rostoucí objem prodeje** lihovin Stocku během posledních let. Odbyt produktů Stocku každým rokem roste, a to i přes klesající trend spotřeby lihovin. Nepříznivé výkyvy v prodeji lihovin jsou způsobeny zejména zvyšováním spotřební daně v posledních letech. Domnívám se, že právě objem prodeje je jedním z ukazatelů, které vyjadřují kvalitu a intenzitu vztahu se zákazníky. Následující obrázek zachycuje vývoj prodeje lihovin Stocku od roku 2005 do roku 2011.

Obr. č. 9: Vývoj prodeje lihovin v jednotlivých letech

Zdroj: [30], vlastní zpracování, 2012

V roce 2005 bylo prodáno 23,164 mil. litrů alkoholických nápojů společnosti. Nárůst prodeje se projevil prakticky v celém výrobním portfoliu, nejprodávanějším produktem se stal tradiční Fernet Stock a Fernet Stock Citrus. [30]

Prodej lihovin pocházejících ze Stocku vzrostl i v roce 2006, kdy se prodalo 24,646 mil. litrů. To představuje meziroční zvýšení odbytu o 6,4 %. Vzhledem ke klesajícímu trendu spotřeby lihovin v České republice, který byl pro rok 2006 přibližně 5 %, je takový nárůst v celkových prodejkách o to výraznější. Nejprodávanějšími produkty zůstaly i nadále Fernet Stock a Fernet Stock Citrus. Významný podíl na objemu prodeje měla rovněž kategorie vódek, konkrétně Vodka Amundsen a Božkov Vodka. [30]

Rok 2007 se stal velmi úspěšným rokem, společnost prodala 26,65 mil. litrů lihovin, čímž překonala svůj rekord z roku 2001, kdy prodej činil 26,2 mil. litrů. V meziročním srovnání odbyt vzrostl o 8,13 %. I nadále rostla obliba hořkých a bylinných lihovin a vódek. Růst prodeje byl také podpořen na podzim roku 2007, kdy byl uveden na trh nový produkt Fernet Stock 8000. [30]

Rekordní objem prodeje byl zaznamenán i v následujícím roce 2008. Největší výrobce lihovin v České republice tehdy prodal 27,53 mil. litrů alkoholických nápojů. Patrná je zde tendence menší spotřeby lihovin, odbyt vzrostl oproti předchozímu roku 3,3 %. Nejvyšší růst vykazovala Hruškovice Stock Excellent, jejíž prodeje se zvýšily o více než 100 %. [30]

Odbyt rostl i v roce 2009 na 27,99 mil. litrů lihovin. Prodeje tohoto roku byly výrazně ovlivněny ohlášením zvýšení spotřební daně z lihu od ledna 2010. Tato situace způsobila masivní předzásobením řetězců koncem roku 2009. Neobyčejně velká poptávka se projevila především v prosinci. [30]

Rok 2010, jak bylo předpovězeno, zaznamenal Stock pokles prodeje lihovin na 26,5 mil. litrů. Toto snížení bylo ovlivněno jak předzásobením obchodníků na konci předchozího roku, tak zmíněnou zvýšenou spotřební daní z lihu, která způsobila zvýšení cen lihovin a následné snížení poptávky. Avšak prodeje likérky neklesaly více než celkový trh lihovin, jehož pokles byl daleko výraznější. Pro pozvednutí prodejů zahájil Stock v tomto roce několik originálních reklamních kampaní. [30]

Zvýšení prodeje na 27,5 mil. litrů lihovin v roce 2011 je důkazem, že Stock i nadále patří mezi největší prodejce lihovin v České republice. Jako jediná velká společnost v oboru dokázala zvýšit své prodeje a úspěšně čelila poklesu spotřeby alkoholu v České republice. Významný podíl na růst odbytu získaly nový produkt Fernet Z, Vodka Amundsen a samozřejmě tradiční Fernet Stock. Prokazatelně se za vyšší prodeje zasloužila mimo jiné i aktivní komunikace se spotřebiteli spolu s originálními kampaněmi. [28]

6.4 Tržní podíl

Úspěšnost CRM je možné dále doložit dlouhodobě vzrůstajícím podílem společnosti na trhu lihovin. Již v roce 2005 byl tržní podíl Stocku 35 %. Během uplynulých let se tento podíl nadále zvyšoval. V roce 2006 Stock zvýšil svůj podíl na 38,5 % a svého dosavadního historického maxima dosáhla společnost v roce 2011, kdy tržní podíl činil 42 %. Stock dokázal posilovat podíl na trhu i přes pokles prodejů v roce 2010, neboť celkový pokles spotřeby lihovin v České republice byl podstatně znatelnější. Jak již bylo v textu zmíněno, snižující se spotřeba lihovin v roce 2010 byla ovlivněna růstem cen lihovin zapříčiněných zejména zvýšenou spotřební daní z lihu. [30]

Zvyšující se tržní podíl a stoupající objem prodeje jsou důkazem toho, že Stock zná perfektně své zákazníky a spotřebitele a dokáže splnit jejich aktuální potřeby a požadavky.

7 Souhrnné zhodnocení a doporučení

Poslední kapitola této práce je věnována celkovému hodnocení úrovně řízení vztahů se zákazníky a doporučením pro vybraný podnik.

Implementovaný CRM systém jistě plní svůj hlavní účel, kterým je **zefektivnění obchodních procesů**. Obchodní zástupci mají při cestách k dispozici potřebné informace pro maximální uspokojení zákaznických požadavků a díky implementované aplikaci jsou tyto obchodní procesy efektivnější a rychlejší. Zároveň zcela vymizela administrativa spojená s obchodními činnostmi.

Domnívám se, že pro pracovníky prodeje znamená zavedení CRM systému daleko **příjemnější práci**, než tomu bylo v minulosti. Nicméně tento proces jednání nemusí dle mého názoru vždy zákazníkům vyhovovat. Při jednáních je poměrně striktně dodržován postup pomocí modulů aplikace, které automaticky vedou průběh jednání. Obchodní zástupci po většinu jednání píšou získané poznatky do kapesního počítače a věnují se hlavně plnění úkolů v aplikaci. Samotnou komunikaci se zákazníkem pak tvoří zejména otázky prodejce a odpovědi zákazníka. Pokud obchodní zástupce nenechá svého zákazníka dostatečně se vyjádřit k určité oblasti a pokračuje v jednání podle nastaveného plánu, zákazník může nabýt dojmu, že není pro společnost důležitý a nevyřčené požadavky se poté mohou stát hlavní příčinou jeho **nespokojenosti**. Je proto velmi důležité, aby obchodní zástupce věděl, že **čas ušetřený touto aplikací je nutné investovat** do upevňování vztahů se zákazníkem a zákazník by měl mít vždy možnost vyjádřit svůj názor a přání.

1. doporučení

Společnost by se měla zaměřit na **pravidelná školení** těchto pracovníků, aby přesně věděli, jakým způsobem tento čas využít. Školení by měla probíhat formou praktického kurzu věnovaného především na navazování vztahů se zákazníky, zjišťování potřeb zákazníků a řešení námitek. Obchodní zástupci by měli pomocí kurzů zdokonalit své prodejní schopnosti, schopnost komunikace se zákazníkem i samotné chování k zákazníkovi.

S prací obchodních zástupců souvisí hodnocení práce a měření výkonnosti prodejců. Obchodní zástupci jsou částečně hodnoceni na základě reportu Souhrn práce v období (viz podkapitola 4.2.1.2). Některé hodnoty uváděné v tomto přehledu však dle mého

názoru neměří skutečnou úroveň obchodních procesů a nemají tudíž náležitou vypovídající schopnost. Zvyšující se počet návštěv obchodního zástupce nemusí být vždy důsledkem efektivnějších obchodních procesů. Jak již bylo zmíněno výše, méně času pro zákazníka nemusí znamenat optimální situaci pro obě strany.

2. doporučení

Hodnocení těchto zaměstnanců by mělo spíše probíhat z hlediska počtu objednávek za určité období, např. na základě vyjednání odběru nových produktů. Dalším aspektem by měla být spokojenost zákazníka s jednáním daného obchodního zástupce. Informace o spokojenosti mohou být získávány pomocí jednoduchých dotazníků zasílaných zákazníkům prostřednictvím e-mailu.

S oblastí CRM velmi úzce souvisí **propagace produktů** prostřednictvím nejrůznějších komunikačních kanálů. Následující doporučení se týkají právě této problematiky. Oblast marketingových aktivit zaměřených jak na zákazníky, tak na samotné spotřebitele je na vysoké úrovni. Ukázalo se, že neustálá snaha o inovaci a aktivní zapojení spotřebitelů do kampaní bylo velmi úspěšným počinem. Efektivita marketingových aktivit je zřejmá z výsledků realizovaných kampaní (viz podkapitola 5.5).

Za velký přínos lze také považovat zapojení sociální sítě Facebook do komunikace se zákazníky. Sociální sítě umožňují Stocku získat velmi užitečné informace o spotřebitelích, zjistit jejich potřeby a preference a následně s těmito daty pracovat. Prostřednictvím sociálních médií je možné spotřebitele zaujmout zábavnou netradiční formou, informovat o produktech a novinkách a posilovat vztah spotřebitelů ke značce. Domnívám se, že velkým potenciálem pro dobrou image značek jsou i **speciální webové stránky produktů**, tzv. mikrosite, které fungující jako doplněk hlavní webové prezentace společnosti.

3. doporučení

Pro podporu prodeje doporučuji pokračovat v nízkonákladových originálních marketingových kampaních, jakou byla např. akce Fernet Stock s věnováním. Podobnou formou by mohly být označeny lahve v období Vánočních svátků. Dále bych se více zaměřila na ochutnávkové akce jak v obchodních řetězcích, tak na diskotékách či v barech. Společnost se tak může více přiblížit spotřebitelům a mnohem lépe zjistit jejich reakce na produkty.

Co se týče masové komunikace, televizní reklamy společnosti jsou velmi zajímavě zpracovány. Často jsou tvořeny určitým příběhem, který navozuje atmosféru a náladu typickou pro daný produkt. Celý příběh je vždy doplněn výstižným sloganem. Někdy však Stock mění své slogany příliš často. Např. pro produkt Fernet Stock existuje několik sloganů. Příkladem může být nejznámější z nich „Výjimečně hořký, výjimečně dobrý.“ nebo „I muži mají své dny.“. Aktuální slogan zní: „Hořká je krásná. Vždyť víš.“ Spotřebitelé pak mohou mít problém přiřadit slogan k produktu.

4. doporučení

Doporučuji známé slogany využít i v nových reklamách. Tyto slogany mají již u spotřebitelů vybudované určité asociace s produktem a jistou image. Jejich časté střídání by mohlo vést ke zmatení spotřebitelů.

Závěr

V současné době se podniky nejen na trhu lihovin nacházejí se velmi silným konkurenčním prostředím. Společnosti tak stále musí vyhledávat nové příležitosti v boji o zákazníky, snaží se tedy různými způsoby získat výhody oproti své konkurenci. Získání konkurenční výhody může být podpořeno kvalitou produktů, dobrou pověstí společnosti, věrnostními výhodami poskytovanými zákazníkům a mnoha dalšími aktivitami. Důležité je posilovat dlouhodobé vztahy se zákazníky podle jejich potřeb a v závislosti na jejich hodnotě pro podnik. Prostřednictvím CRM je možné tyto výhody získat. Nástroje CRM umožní společnostem lépe poznat své zákazníky, ale také určit účinnost různých komunikačních strategií.

Hlavním záměrem této bakalářské práce bylo zjistit a zhodnotit, jakým způsobem společnost Stock Plzeň Božkov s.r.o. řídí vztahy se svými zákazníky.

V teoretické části byl objasněn koncept řízení vztahů se zákazníky. Ke kvalitním, dlouhodobým a oboustranně prospěšným vztahům mezi společností a jejími zákazníky je nutné propojení čtyř základních prvků CRM, kterými jsou **technologie, pracovníci, obchodní procesy a data**.

Praktická část byla rozdělena do několika kapitol, které se zabývaly řízením vztahů se zákazníky ve společnosti Stock Plzeň-Božkov s.r.o. V první kapitole byl tento podnik stručně představen. Další kapitoly se již zabývaly samotným CRM.

Nejprve byly rozebrány důvody pro zavedení CRM do společnosti. Jedním z hlavních požadavků pro implementaci CRM byla potřeba efektivnějších obchodních procesů, lepší komunikace mezi odděleními společnosti a nezbytnost sdílení informací mezi jednotlivými odděleními. Po této analýze bylo možné opodstatnit výběr dodavatele CRM systému. Implementované řešení bylo navrženo přímo na míru požadavkům podniku. Při realizaci projektu bylo samozřejmě nezbytné počítat s určitými potížemi, které je potřeba překonat.

Následující kapitola se zabývala technologickým řešením CRM v podniku. Rozebrána byla jak operativní, tak analytická úroveň CRM. Operativní CRM je zaměřeno na podporu obchodních zástupců při jejich každodenní činnosti. Analytická část má za úkol informace zpracovávat a vyhodnocovat. Důležitou součástí nástrojů CRM je součinnost s ostatními informačními systémy v podniku.

Technologie je však pouze jednou částí tvořící komplexní CRM. Důležité jsou procesy a postupy, kterými společnost vztahy vytváří a udržuje. Jednou ze zásadních činností pro budování individuálních vztahů se zákazníky je jejich segmentace. Vhodné rozčlenění zákazníků do určitých skupin pomohlo společnosti pečovat o zákazníky na patřičné úrovni. Důvěra zákazníků a dobrá image podniku Stock je budována prostřednictvím sponzorských a charitativních aktivit a pomocí neustálého zlepšování kvality produktů. Věrnost a loajalita zákazníků je pak podporována věrnostním programem. Samozřejmě, že podnik také věnuje pozornost přímo svým spotřebitelům. Realizuje proto rozsáhlé marketingové kampaně, při kterých využívá nejrůznějších komunikačních kanálů.

Nástroje CRM jsou v současnosti ve Stocku plně využívány. I přes počáteční obavy zaměstnanců byly aplikace CRM velmi dobře přijaty. Obchodní zástupci vykonávají příjemnější práci bez přítomnosti časově náročné administrativy. Zlepšila se také komunikace mezi jednotlivými odděleními především díky odstranění informačních bariér. Spokojenost a věrnost spotřebitelů dokazuje rostoucí prodej lihovin a stabilní podíl na trhu.

Je zřejmé, že koncept CRM ve společnosti Stock Plzeň-Božkov s.r.o. plní svoji funkci na požadované úrovni. Přesto jsem si dovolila v poslední kapitole navrhnout několik řešení, která by mohla dosavadní situaci CRM v tomto podniku ještě zlepšit. Některá doporučení se týkají propagace produktů, která s řízením vztahů se zákazníky úzce souvisí. Věřím, že tato doporučení by upevnila a posílila jak úroveň CRM, tak propagace.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Kategorie provozoven.....	33
--------------------------------------	----

Seznam obrázků

Obr. č. 1: KANO model.....	12
Obr. č. 2: Struktura Business Intelligence	21
Obr. č. 3: Pracovní prostor aplikace	31
Obr. č. 4: Typ provozovny.....	32
Obr. č. 5: Příklad vytvořeného okruhu návštěv	34
Obr. č. 6: Příklad neobchodní činnosti	34
Obr. č. 7: Vytvoření akce.....	36
Obr. č. 8: Schéma informačních systému podniku	44
Obr. č. 9: Vývoj prodeje lihovin v jednotlivých letech	59

Seznam použitých zkratek

ASP	Application Service Providing
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BI	Business Intelligence
CRM	Customer Relationship Management
CSS	Customer Service and Support
DM	Data Mining
EMA	Enterprise Marketing Automation
ERP	Enterprise Resource Planning
GZ	gastro zařízení
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
ICT	Information and Communication Technologies
IS	informační systém
IT	informační technologie
mil.	milion
MIS	Manažerský Informační Systém
MO	maloobchod
POS	Point of Sale
PSR	Pijte s rozumem
RDW	Reports Designer Wizard
SFA	System for Automation
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
VO	velkoobchod

Seznam použitých zdrojů

Publikace

- [1] BUREŠ, Ivan. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. 2. vydání, Praha: Management Press, 2006, 158 s., ISBN 80-7261-149-6
- [2] BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2002, 382 s., ISBN 80-7226-655-1
- [3] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 164 s., ISBN 80-247-0401-3
- [4] FREEMANTLE, David. *BUZZ: 50 maličností, které mají vliv na prvotřídní služby zákazníkům*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2006, 127 s., ISBN 80-7261-148-8
- [5] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2005, 190 s., ISBN 80-251-0798-1
- [6] CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. 1. vydání, Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 103 s., ISBN 978-80-214-4129-3
- [7] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 855 s., ISBN 80-247-0513-3
- [8] LEHTINEN, Jarmo R. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 160 s., ISBN 978-80-247-1814-9
- [9] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s, 2009, 268 s., ISBN 978-80-247-3155-1
- [10] PEELEN, Ed. *Customer relationship management*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2005, 433 s., ISBN 0-273-68177-X
- [11] STORBACKA, Kaj., LEHTINEN Jarmo R. *Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 168 s., ISBN 80-7169-813-X
- [12] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2003, 196 s., ISBN 80-247-0569-9

Elektronické zdroje

- [13] *Agentura 4P&P připravila Fernet Stock s věnováním* [online]. Praha: Marketingové noviny, Publikováno 23.4.2009, [cit. 27.2.2012] Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=7232&agentura-4pp-pripravila-fernet-stock-s-venovanim
- [14] *Amundsen - Etter Destillere* [online]. Praha: Effie Awards, Publikováno 6. 11. 2011, [cit. 7.3.2012] Dostupné z: <http://www.effie.cz/cz/results/campaign.php?cmpid=172>
- [15] *Amundsen Ski tour party* [online]. Buvi Promotion [cit 7.3.2012] Dostupné z: <http://buvi.cz/text.asp?sysID=69>
- [16] *Bariéry CRM řešení v podniku* [online]. System Online [cit. 2.3.2012] Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/bariery-crm-reseni-v-podniku-2-dil.htm>
- [17] *CRM a Business Intelligence* [online] CRM Portál [cit 10.2.2012] Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/crm-a-business-intelligence>
- [18] *eDirigent Representative* [online]. CRM Portál [cit. 2.3.2012] Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/edirigent-representative-popis/>
- [19] *Fernet Stock* [online]. Muj Fernet [cit. 10.3.2012] Dostupné z: <http://www.mujiernet.cz/>
- [20] *Fernet Z* [online]. Praha: Effie Awards, Publikováno 6.11.2011, [cit 7.3.2012] Dostupné z: <http://www.effie.cz/cz/results/campaign.php?cmpid=173>
- [21] *Naše produkty* [online]. Stock Plzeň-Božkov s.r.o. [cit. 22.1.2012] Dostupné z: <http://www.stock.cz/cz/brands>
- [22] *O sdružení* [online]. Forum PSR [cit. 22.1.2012] Dostupné z: <http://www.forum-psr.cz/O-sdruzeni>
- [23] *Pravidla značky Klasa* [online]. Praha: Klasa [cit. 10.3.2012] Dostupné z: <http://www.eklasa.cz/vyrobci/jak-ziskat-klasu/pravidla-znacky-klasa/>
- [24] *Překážky při zavádění CRM* [online]. CRM Portál [cit. 2.3.2012] Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/prekazky-pri-zavadeni-crm>

-
- [25] *Různé přístupy k technickému řešení CRM* [online]. System Online, 2011 [cit. 2.3.2012] Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/ruzne-pristupy-k-technickemureseni-crm.htm>
- [26] *Shořela továrna na Fernet Stock* [online]. Praha: Effie Awards, Publikováno 6.11.2011, [cit. 7.3.2012] Dostupné z: <http://www.effie.cz/cz/results/campaign.php?cmpid=172>
- [27] *Vítězná outdoorová reklama* [online]. Amundsen, Publikováno 11.10.2011, [cit. 7.3.2012] Dostupné z: <http://www.amundsen.cz/novinky/sestinasobna-destilace-premiove-amundsen-vodky-ziskala-zlato-na-festivalu-golden-drum-3/>

Ostatní

- [28] Interní materiály společnosti Stock Plzeň-Božkov s.r.o.
- [29] Přednášky předmětu KMO/CRM
- [30] Výroční zprávy společnosti Stock Plzeň-Božkov s.r.o. pro rok 2002-2010

Seznam příloh

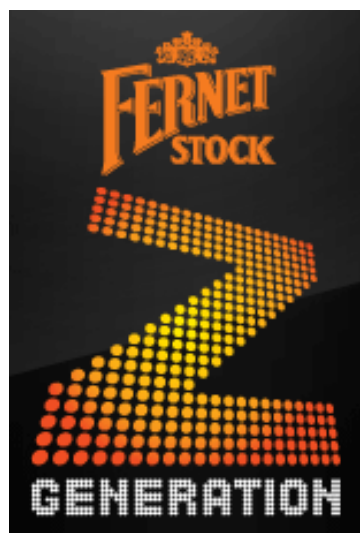
Příloha A

Kampaň Fernet Z

Příloha B

Kampaň Amundsen – Etter destillere

Příloha A: Kampaň Fernet Z



Příloha B: Kampaň Amundsen – Etter destillere



Zdroj: [27], 2012

An advertisement for Amundsen Arctic Purity vodka. The background is a winter landscape with snow-covered mountains and a small village. A bottle of Amundsen Arctic Purity vodka is prominently displayed on the left. The text "AMUNDSEN SKI TOUR PARTY" is written in large, stylized letters at the top. Below the bottle, there is a list of promotional activities and a website address.

AMUNDSEN SKI TOUR PARTY

AMUNDSEN
PREMIUM VODKA
Arctic Purity

Amundsen
ARCTIC PURITY
Amundsen

KŘIŠTÁLOVĚ ČISTÁ

- ◆ Ski simulátor a soutěž o Amundsen pohár, vítěz vyhrává zahraniční lyžařský zájezd!
- ◆ Za každý drink los o skvělé dárky
- ◆ Rozprašovač sněhu
- ◆ Fotostudio
- ◆ DJs

amundsen.cz
pijrozumem.cz

Zdroj: [15], 2012

Abstrakt

SCHMIDTOVÁ, K. *Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 72 s., 2012

Klíčová slova: CRM, řízení vztahů se zákazníky, spokojenost zákazníka

Tato bakalářská práce se zabývá řízením vztahů se zákazníky ve společnosti Stock Plzeň-Božkov s.r.o. V praxi se pro tuto oblast používá zkratka CRM (Customer Relationship Management). První část práce poskytuje teoretický úvod do problematiky řízení vztahů se zákazníky. Teoretická východiska jsou potřebná pro vypracování praktické části práce. V praktickém oddílu je nejprve vybrán podnik Stock Plzeň-Božkov s.r.o. představen. Následuje popis implementace CRM do společnosti. Konkrétně jsou rozebrány důvody pro zavedení CRM, překážky implementace a výběr dodavatele. Dále se práce zabývá strukturou CRM na operativní a analytické úrovni, kde je popsán implementovaný informační systém. Samostatná kapitola je věnována analýze současného využívání CRM, ve které jsou charakterizovány konkrétní procesy péče o zákazníky. Poté je zhodnocena úroveň daného řešení. Poslední kapitola této práce obsahuje komplexní shrnutí a několik doporučení společnosti.

Abstract

SCHMIDTOVÁ, K. *Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku*. Bachelor thesis. Pilsen: Fakulty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 72 p., 2012

Key words: CRM, customer relationship management, customer satisfaction

This bachelor thesis deals with customer relationship management (CRM) in the Stock Plzeň-Božkov s.r.o. company. The first part provides a theoretical introduction to customer relationship management issues. Theoretical bases are needed for processing of a practical part of the thesis. At first the chosen firm Stock Plzeň-Božkov s.r.o is introduced in the practical part. Description of CRM implementation in the company follows. Reasons for CRM implementation, obstacles to implementation and selection of a supplier are analysed in particular. Further the thesis is focused on CRM structure on operational and analytical levels, where the implemented system is described. An individual chapter is dedicated to analysis of present CRM utilization. Particular processes of customer care are characterized in the chapter. Then a level of the given processes is evaluated. The last chapter contains a comprehensive summary and a few recommendations for the company.