

CRM jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti  
ve společnosti Jednota, spotřební družstvo  
Kroměříž

Soňa Zelinková

---

Bakalářská práce  
2006

---



## **ABSTRAKT**

### *Abstrakt česky*

Po zamyšlení se nad tématem mé bakalářské práce Customer relationship management jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti ve firmě Jednota, spotřební družstvo Kroměříž, jsem se zaměřila především na zlepšení kvality vztahů s koncovými spotřebiteli, tedy zákazníky. Ve své práci Jednotě navrhuji, aby se důkladně věnovala především tvorbě kvalitní zákaznické databáze, která by v budoucnu posloužila k analýzám potřebným k zavedení pokrokového systému CRM v družstvu. Jako další krok navrhuji rozšíření prodejních kanálů, zavedení Zákaznického centra a v neposlední řadě navrhuji nové služby, které by mohla Jednota svým zákazníkům nabídnout. Při věnování dostatečné pozornosti mým návrhům Jednota, spotřební družstvo Kroměříž jistě posílí své postavení na trhu.

### *Abstrakt ve světovém jazyce*

After thinking about the theme of my bachelor work Customer relationship management as a tool to increase a competitive strength of Jednota, co-operative society Kroměříž, I concentrated especially on improving of the quality of relationship with end consumers, i.e. customers. In my work, I especially recommend to Jednota to go thoroughly in for establishment of quality customer database that would help to analyses, which are necessary for implementation of advanced CRM system in the society, in the future. As another step, I recommend widening selling channels, establishing Customer Centre, and, last but not least, I also recommend new services, which Jednota could offer to its customers. If Jednota pays enough attention to my proposals, the co-operative society Kroměříž will certainly strengthen its position on the market.

Zde bych chtěla poděkovat především panu JUDr. Viliamu Valkovi, organizačnímu a technickému náměstkovi v Jednotě, spotřebním družstvu Kroměříž za jeho projevenou ochotu a snahu při pomoci s mou bakalářskou prací. Za čas strávený při konzultacích se mnou.

Dále bych chtěla vyjádřit díky panu Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D., garantovi mé práce za jeho užitečné rady a názory, za vypůjčené materiály, které mi pomohly při zpracování zadaného téma



## **OBSAH**



## ÚVOD

K napsání bakalářské práce na téma „Customer relationship management jako nástroj ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku“ jsem si vybrala Jednotu, spotřební družstvo Kroměříž. Vybrala jsem si ji proto, že jsem chtěla získat zkušenosti z aktivit a činnosti ryze českých obchodních subjektů po transformaci společnosti a přechodu z plánované ekonomiky na ekonomiku tržní, zejména v rozvoji obchodu s potravinářským zbožím a zbožím denní spotřeby. Tato firma sice nezavádí v dostatečné míře praktiky CRM, ale myslím si, že by ji to pomohlo zvýšit konkurenceschopnost a zlepšit své postavení na trhu.

Dnešní doba přináší do chování zákazníků i prodejců mnoho nového. Žijeme v období zvyšující se konkurence, deregulace trhů, globalizace a také v období přinášejícím nové možnosti v oblasti elektronické komunikace. To vše má vliv na chování zákazníků. O nijak zvlášť rostoucí počet potenciálních zákazníků se uchází stále větší počet společností nabízejících v podstatě srovnatelné služby.

### *Kdo v této konkurenci bude vítězem?*

Zvítězí ten, jehož celkové chování se bude řídit očekáváními zákazníků a kdo zároveň bude mít sílu aktivně tato očekávání modelovat. Jinak řečeno, ten, kdo nejlépe využije informace o chování zákazníků a konkurence, kdo bude nejlépe schopen reagovat na očekávání zákazníků – co, kdy, kde a jak jsou ochotni koupit - a vytvoří si dostatečnou skupinu loajálních zákazníků.

Tento přístup předpokládá transformaci stávajících procesů marketingu, obchodu a podpory zákazníků a vytvoření integrovaného systému péče o zákazníky. Zákazník a jeho očekávání jsou energií, která mění chování společnosti. Takovéto chování, v jehož rámci jsou evidovány, vyhodnocovány a využívány značné objemy informací, vyžaduje kvalitní podporu informačního systému. Oblast těchto řešení nazýváme **Customer Relationship Management – CRM** /www.geac.com 11/.

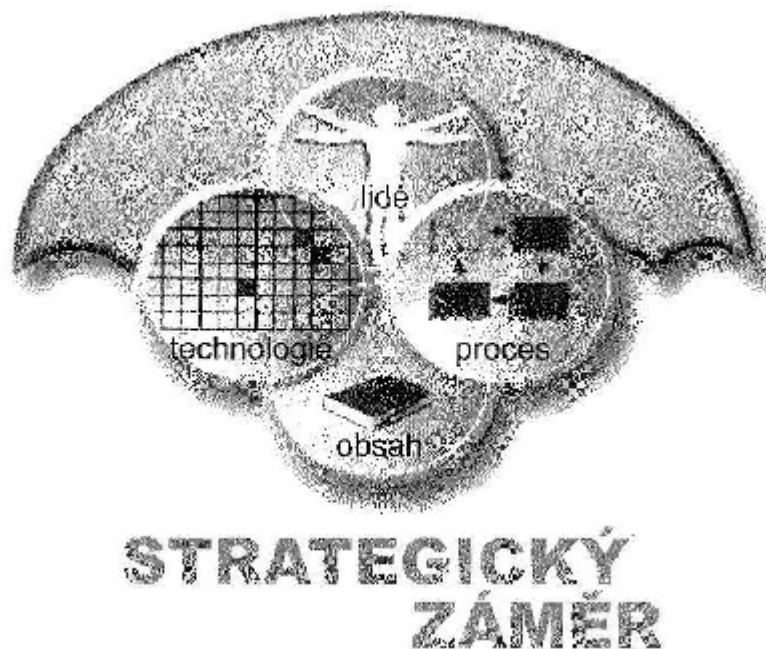


## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CO JE CRM?

Poslouchat své zákazníky je velice efektivní a úspěšná obchodní strategie. V tomto duchu se nese jeden z nejnovějších trendů v oblasti marketingu - management vztahů se zákazníky CRM (Customer Relation Management).

Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek-obsah /WESSLING 8/.



*Obr. 1 Prvky CRM*

Obr. 1 - Prvky CRM

zdroj: WESSLING /8, s.17/

Tradiční marketingová strategie opisuje postupný vývoj od produktově orientovaných přes odbytově orientované až po tržně nebo zákaznický orientované marketingové strategie.

Zákaznický orientovaná společnost se vyznačuje tím, že se nejdřív snaží zjistit, co potřebují existující zákazníci a potenciální zákazníci, a všechny procesy a struktury potom orientuje na naplnění těchto vnitřních potřeb.

Filozofie řízení vztahů se zákazníky představuje posun od tradičního marketingového přístupu orientovaného zejména na získávání nových zákazníků. Koncepce řízení vztahů se zákazníky vychází zejména z předpokladu, že v dnešní době je výhodné podpořit hlavně dlouhodobé vztahy se zákazníky, protože je snazší si udržet stávající zákazníky než získávat nové. To ovšem neznamená, že bychom neměli s určitými zákazníky vztah ukončit. I to může být prospěšné oběma stranám.

Ve skutečnosti je většina společností, které se dnes označují jako zákaznický orientované, ještě stále organizovaná podle produktů. Tyto společnosti zaměstnávají produktové manažery, jejichž hlavní úlohou je najít zákaznické segmenty s plně neuspokojenými přáními, umístit na trh produkt uspokojující jejich potřeby a potom ho začít prodávat. Podle marketingové teorie platí, že pokud dokážete odlišit svůj produkt od jiných produktů na trhu způsobem, který představuje přidanou hodnotu pro konkrétní trhový segment, úspěch je téměř jistý.

Moderní společnosti neřídí už svoje produkty, ale začínají se zabývat řízením individuálních vztahů se zákazníky. Důvody jsou velmi jasné. Každé podnikání živí právě zákazník, jehož hodnota nespočívá v jednorázovém prodeji. Jeho hodnota se skrývá v jedinečném dlouhodobém vztahu, který si vytváří se společností. Jinak řečené - na rozdíl od jiného majetku společnosti ho nemůže konkurence jednoduše okopírovat - zákazníky a zkušenosti s nimi – jak se společnost o zákazníky stará, jak s nimi komunikuje.

Technologie CRM (Customer Relationship Management) umožňuje dosáhnout lepší pochopení zákazníka, lepší přístup k zákazníkovi, efektivnější spolupráci a integraci ve všech zákaznických kanálech a funkce zpětné vazby podniku.

CRM je strategie podnikání, jejíž výsledky optimalizují užitek, výnosy a spokojenost zákazníka organizováním zákaznických segmentů, napomáhají průběhu spokojenosti zákazníka a implementují postupy zaměřené na zákazníka /[www. crmcomplex.cz](http://www.crmcomplex.cz) 10/.

## 1.1 Aktivity při uplatňování CRM

Aktivity při uplatňování CRM v praxi jsou dvojitého charakteru – **operativního a analytického**.

*1. Operativní část CRM* - je zaměřena na automatizaci a řízení základních podnikových procesů týkajících se marketingu, obchodu a servisních činností. Do této části byla a je až do současnosti vkládána největší naděje uživatelů CRM. Jejím primárním úkolem je zajištění co největší efektivity existujících procesů. Do operační části CRM řadíme následující aplikace Front - Office, využívané při kontaktu se zákazníkem:

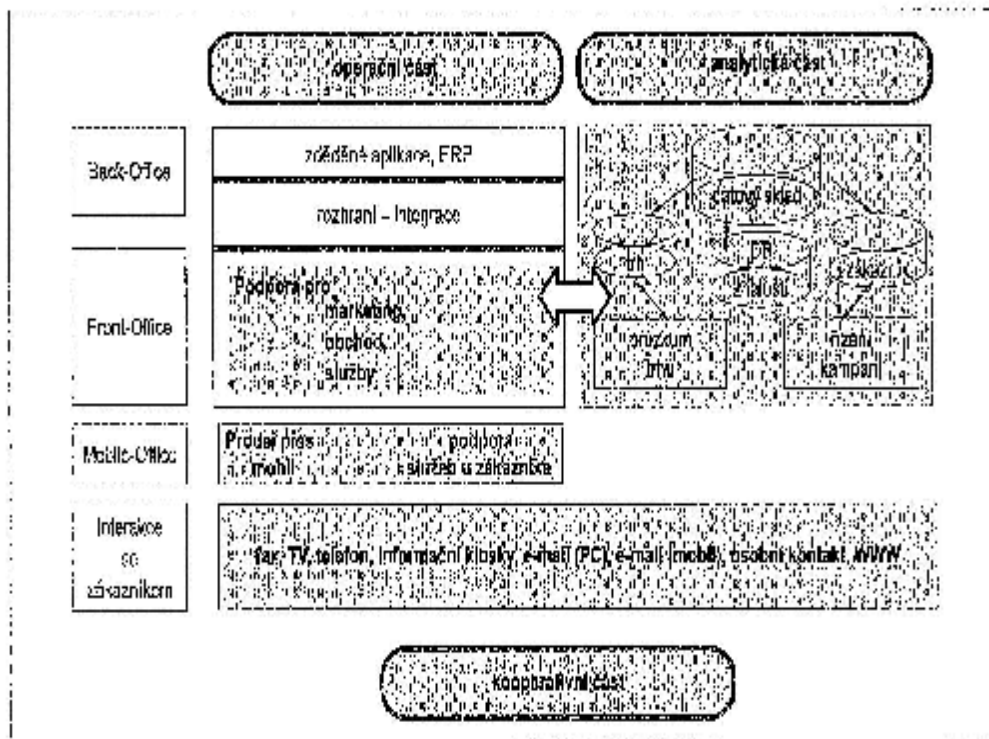
- podpora prodejních aktivit SFA (Sales Force Automation) – nástroje řízení kontaktů, podpora prodejní činnosti, jako např. řízení obchodních případů, předpovědi obratu
- podpora marketingových aktivit EMA (Enterprise Marketing Automation) – segmentace, vytváření marketingového plánu, sledování významných obchodních případů, analýzy trendů a další funkcionalita využívající analytickou část CRM
- podpora servisních aktivit CSS (Customer Service and Support) – organizace servisu, podpora servisních zásahů u zákazníka, informace o produktech a jejich opravách, integrace s obchodními a marketingovými aplikacemi

Zatímco operativní systémy pro management vztahů se zákazníky slouží na individualizaci kontaktu se zákazníkem, analytické systémy jdou dále a hledají společné vzory a charakteristiky v údajích, které shromažďují a generují operativní systémy.

*2. Analytická část CRM* – analytické systémy jsou nápomocné při hledání např. správného způsobu, jak oslovit správné zákazníky ve správném čase pomocí správného komunikačního kanálu, předpokládá pochopení toho, kdo jsou správní zákazníci, jak se pravděpodobně budou chovat a o které produkty, resp. služby budou mít pravděpodobně zájem. Využívá data týkající se zákazníků a data získaná ze sledování procesů jednotlivých systémů

v operační části CRM. Základním předpokladem úspěšného využití těchto dat pro řízení a podporu procesů CRM a celé organizace je centralizace informací o zákaznících. V dnešních systémech CRM se mluví o centrální znalostní bázi zákazníků (customer-centric knowledge base).

Cílem hloubkové analýzy je odhalit vztahy, vzory a trendy, které se skrývají v údajích, i když na první pohled na sebe nenavazují, a které mohou být základem pro přijímání proaktivních rozhodnutí ve vztazích se zákazníky. Software přitom využívá široké spektrum algoritmů, jako jsou rozhodovací stromy, shluková analýza, neuronové sítě, regresní analýza či analýza asociace, a podle konkrétního případu samy optimalizují použitou metodu /DOHNAL 3/.



Obrázek 5-1 Acl kačn' architektura CRM

Obr. 2 - Aplikační architektura CRM

zdroj: DOHNAL /3, s.60/

## 1.2 Cíl CRM

Cílem je především stabilizovat a rozvíjet dlouhodobé partnerství se zákazníky či partnery.

Podnik musí přesně vědět, jaké má zákazníky, co budou zákazníci potřebovat v budoucnu a ve správném čase jim nabídnout řešení. Musí být schopen zákazníky identifikovat a zaměřit se na ty, kteří jsou pro něj významní. Zároveň je ale třeba cílenou komunikací získávat zákazníky nové. Důležité je také uchování všech relevantních informací z komunikace se zákazníkem, takže informace o zákazníkovi nejsou "rukojmím" daného zaměstnance /[www.crmcomplex.cz](http://www.crmcomplex.cz) 10/.

### **1.3 Měření výsledků implementace CRM**

Otázka, zda se investice do implementace CRM nebo do zdokonalení procesů a technologie CRM v organizaci zhodnotí, je vždy spojena s problematikou měření výsledků implementace CRM. Přestože v některých jiných oblastech podnikových činností je měřitelnost efektu velmi obtížná, v případě CRM tomu tak není. Data pro měření jsou totiž snadno dostupná. Stačí sledovat takové veličiny jako např. množství nových kontaktů, množství opakovaných kontaktů, množství uzavřených obchodních případů, počet kontaktů na jeden obchodní případ, počet obchodních případů na jednoho agenta a v neposlední řadě zákaznická spokojenost jako taková. Ta se ostatně měřila v době "před internetem" a bude se měřit i nadále např. anonymním průzkumem, cíleným průzkumem s vybranými zákazníky atd.



## 2 ZÁSADY ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Nákupem určitého výrobku (služby) se člověk stane zákazníkem příslušného podniku. Z hlediska CRM je pak tento zákazník zvláště zajímavý, pokud je hodnota jeho životnosti (Customer Lifetime Value) ve vyváženém poměru k investicím. Aby bylo možné plně využít hodnotu životnosti zákazníka, je zapotřebí s ním navázat dlouhodobě prospěšný vztah /WESSLING 8/.

### 2.1 Proces výměny hodnot

Vztah mezi zákazníkem a firmou spočívá na principu vzájemnosti. Tento princip je v zásadě zárukou oboustranně výhodného vztahu, z hlediska CRM se však jedná pouze o jednorázovou transakci. Mnohem důležitější je kontinuální výměna hodnot mezi zákazníkem a podnikem, která je zárukou dlouhodobého vztahu. Očekávání zákazníka se při stále větší homogenitě výrobků a služeb orientuje zejména na samotný proces výměny hodnot, při kterém se k němu nabídka dostane. To, co bylo dříve na okraji zájmu, se dnes stává klíčovou službou.

Každá společnost se zabývá problematikou :

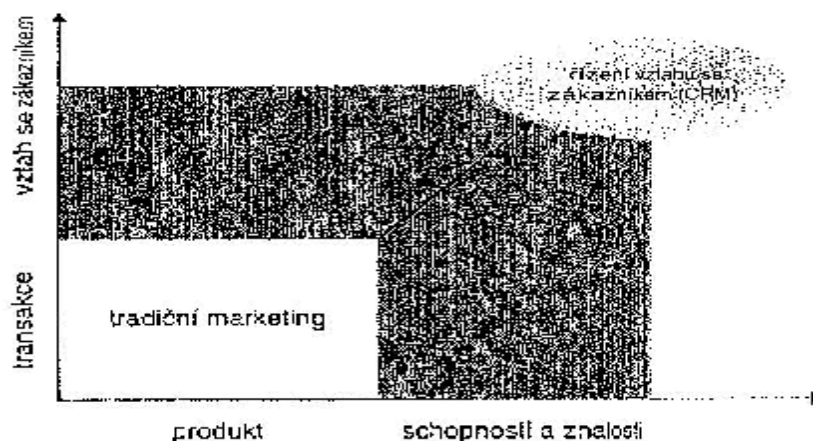
- udržení stávajících zákazníků
- porozumění zákazníkům
- schopnost jim naslouchat
- identifikace klíčových procesů
- zvyšování spokojenosti zákazníků při zlepšování klíčových procesů



- tvorba marketingové strategie k udržení stávajících zákazníků a získání zákazníků nových
- schopnost oslovit nové zákazníky

V řízení vztahu se zákazníkem se na produkty pohlíží jako na procesy. Proto zákazník nedostává hodnotu prostřednictvím samotného nákupu, nýbrž hodnota vzniká v rámci každé výměny mezi zákazníkem a společností. Produkty jsou nedílnou součástí vztahu. Vztahy se zákazníkem zahrnují zboží, služby a výměnu obecně /STORBACKA 6/.

Ve vztazích se zákazníky společnost využívá vlastní schopnosti a znalosti, aby podpořila hodnototvorný proces zákazníka. Důležitější než sám produkt je identifikace těch schopností a znalostí, které jsou třeba k zajištění konkurenční výhody. V tradičním marketingovém myšlení distribuují firmy hodnotu v podobě produktů. V CRM vytváří firmy a zákazník hodnotu společně. Soustředění se na vztah se zákazníkem tak zvyšuje distribuci hodnoty na tvorbu hodnoty. Nejdůležitější není prodej produktů prostřednictvím jednotlivých transakcí, důležitý je rozvoj schopností a znalostí a prodejů po celou dobu trvání vztahu se zákazníkem /STORBACKA 6/.



Obr. 3 - Proces výměny hodnot

## 2.2 Zvyšování hodnoty vztahu se zákazníkem

Hlavním cílem CRM je zvyšování hodnoty vztahu se zákazníkem.

Mezi nejdůležitější měřiče hodnoty vztahu patří:

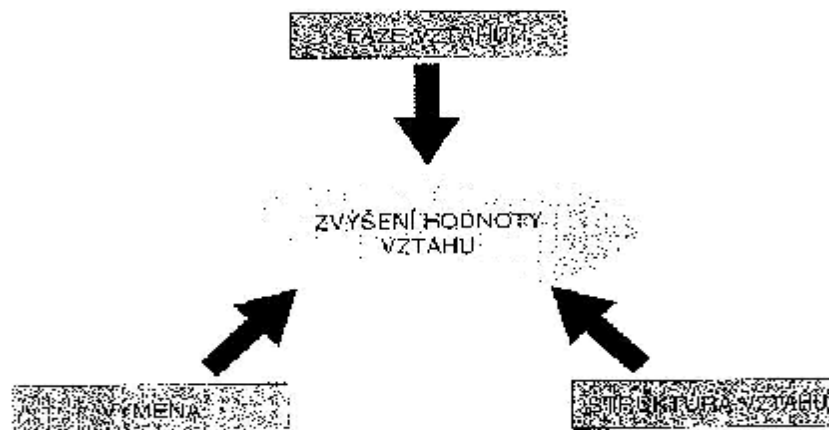
- Ziskovost vztahu
- Finanční vyjádření vztahu
- Ziskovost vztahu v průběhu jeho existence
- Trvání vztahu
- Podíl zákazníka
- Pevnost vztahu
- Hodnota referencí
- Hodnota schopností a znalostí

**Ziskovost vztahu** – mezi ziskovostí zákazníka a procesem vztahu se zákazníkem existuje úzké propojení. Jde zde o rozdíl mezi příjmem ze vztahu a náklady na vztah za určité časové období.

**Trvání vztahu** – vztah, který trvá po určitou dobu, má daleko pevnější základ díky vazbám, které v jeho průběhu vznikly. Pokud vztah trvá již nějakou dobu, naskýtá se společnosti řada příležitostí vztah rozvíjet. Délka vztahu závisí na tom, zda je zákazník ochoten ho zachovat.

**Hodnota schopností a znalostí** – někteří zákazníci jsou často hodnotní, protože do vztahu vnášejí své schopnosti a znalosti, které společnost sama o sobě nemá. Nutí ji tak k jejich rozvoji a tím vyvolávají změny.

Hodnota vztahu se zákazníkem může být zvýšena v dimenzi: výměny, struktury vztahu, fází vztahu /STORBACKA 6/.



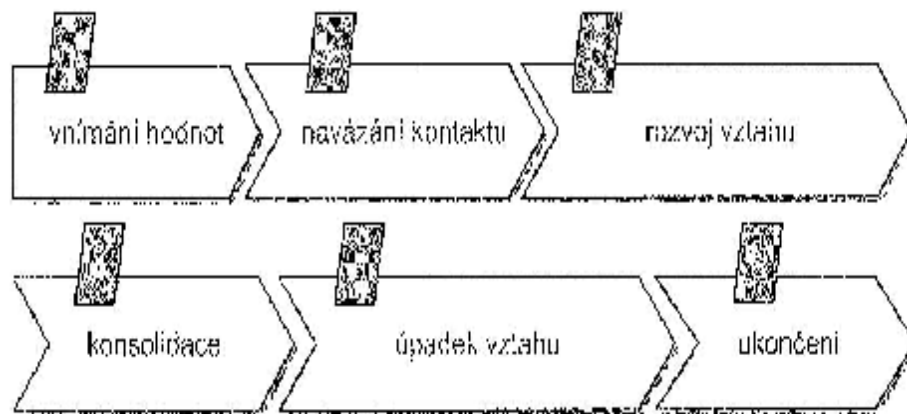
Obr. 4 - Zvyšování hodnoty vztahu

zdroj: STORBACKA /6, s.28/



### 3 FÁZE VZTAHU

Vztah k zákazníkovi prochází zpravidla několika fázemi. Vnímání hodnot, které podnik nabízí ve formě zboží nebo služeb, musí být řízeno. K tomu je potřeba vyvinout značné úsilí. Cílem je vytvořit takové vztahy se zákazníky, které jsou prospěšné i pro podnik.



Obr. 2 Jednotlivé fáze vztahu

Obr. 5 - Fáze vztahu

zdroj: WESSLING /8, s.18/

#### 3.1 Navázání vztahu

Řízení vztahů se zákazníky začíná vytvořením image u potenciálních zákazníků. Iniciativa při navazování kontaktu vychází vždy ze strany podniku. To platí i tehdy, když se zákazník na podnik obrací prostřednictvím webových stránek. Podnik totiž webové stránky vytváří právě za tímto účelem /WESSLING 6/.

Jde o období sjednávání dohody a podepisování smlouvy. Okruh zákazníků, se kterými společnost uzavře dohody, je pro budoucnost vztahu zásadní. Výměna informací a emocí má zvláštní důležitost ve fázi zrodu vztahu se zákazníkem.

Už nestačí působit na zákazníka rafinovanými nabídkami a reklamou. S přibývajícím konkurencí a stále větším rozvojem individuálních požadavků zákazníků se do centra marketingu přesunul zákazník a jeho potřeby, jejichž včasné zjištění a reakce na ně patří k nejdůležitějším úkolům úspěšných marketingových oddělení.

Monolog, při kterém se masový výrobek prostřednictvím masmédií prodával na masovém trhu, se mění na dialog, ve kterém má hlavní slovo zákazník. Tento trend se promítá například do reklamy, jejíž účinnost v masmédiích postupně klesá. Dialog se zákazníkem přitom neznamená jen jeho získávání pro prodej, ale také jeho spolupráci na vylepšování a dalším vývoji výrobků.

Hlavním problémem je rostoucí imunita zákazníků vůči informacím. Dostávají stále více informací, ale nikdo z nich takovéto množství nemůže strávit, a proto je automaticky odmítá. Je proto potřeba rozpoznat dobu, kdy je zákazník ochoten sdělení přijmout, rozpoznat okamžiky, kdy je zájem vyšší.

Reklama prováděná zákazníkem pomocí ústního sdělení je nejefektivnější způsob k navázání nových vztahů /KOŠTURIÁK 4/.

### **3.2 Rozvoj vztahu**

Jestliže byl kontakt navázán, dochází v další fázi k jeho rozvoji a konsolidaci.

Je velice důležité, jak zákazník vnímá konkurenční situaci. Jestliže pro něj vztah není důležitý, není pravděpodobné, že by se zajímal o další dostupné možnosti. Na druhou stranu zákazník, pro kterého je vztah důležitý, si může velmi dobře uvědomovat, co mu ostatní nabízejí. Rozpoznání kritických epizod je zásadním momentem v rozvíjejícím se

dlouhodobém vztahu. I pevné vztahy mohou být ohroženy, jestliže společnost selže při zvládnání této klíčové epizody /STORBACKA 6/.

Při řízení a budování vztahu se zákazníky prochází podnik postupně čtyřmi fázemi:

**Oslovení zákazníka** – podnik identifikuje, vybírá a chce zaujmout právě ty zákazníky, kterým má smysl produkty a služby nabídnout

Předpokladem úspěchu této fáze je provedená segmentace trhu. Podnik musí mít jasno kterému segmentu jaké produkty nabízí.

**Obchodní transakce** – v této fázi usiluje podnik o kontrakt

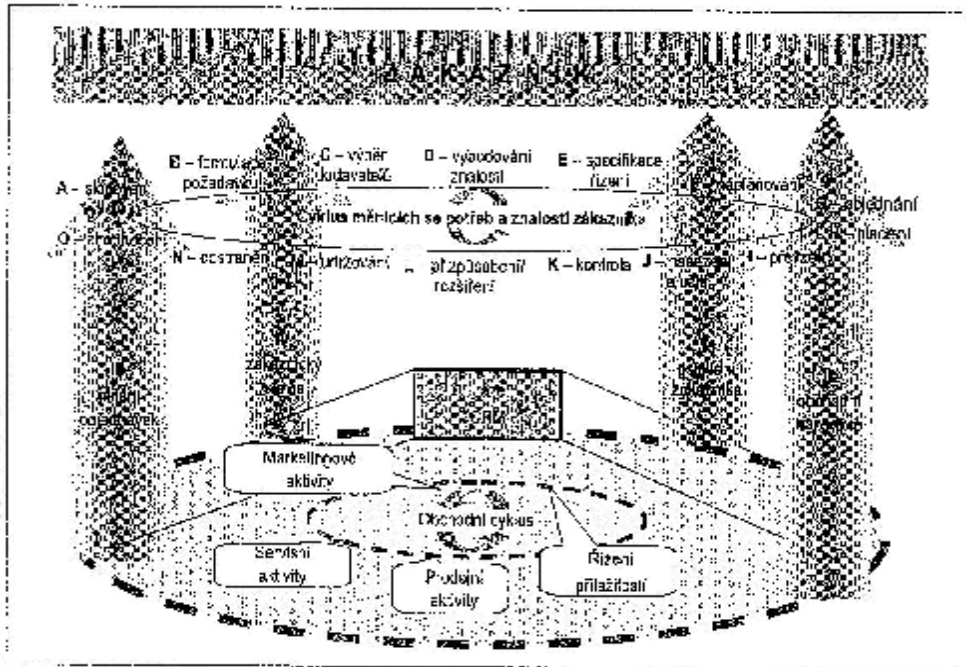
Tyto první dvě fáze spadají spíše do oblasti navázání vztahu se zákazníkem.

Při rozvíjení vztahu je nutné přikládat nemalý důraz na následující dvě fáze.

**Plnění objednávek** – dodání produktu. Patří sem veškeré logistické aktivity spojené s dodávkou produktů a služeb, tedy vše, co je náplní práce obchodníků, včetně dohledu nad vystavením faktur a registrací plateb, systematická komunikace dokládající, jaké další produkty a služby může zákazník od dodavatelské firmy získat.

**Zákaznický servis** – dodavatel podporuje implementační a instalační aktivity týkající se dodaného produktu, buduje loajalitu zákazníka. V této fázi podnik poskytuje servisní aktivity související se záručními službami, pokračuje v nabízení dalších komplementárních produktů a služeb, posiluje loajalitu zákazníka, prohlubuje diferencovaný přístup k zákazníkům, aby nabízené produkty a služby představovaly co největší přidanou hodnotu pro zákazníka /DOHNAL 3/.

Vztah se zákazníkem není přirozeně statický. Tak, jak se vztah se zákazníkem v průběhu jednotlivých fází CRM vyvíjí, mění se také znalosti zákazníka o nabízených produktech. To znázorňuje následující obrázek. Např. se mohou měnit důvody zákazníka, proč žádá určité produkty a služby.



Obrázek 3-9 Fáze a procesy CRM

Obr. 6 - Fáze a procesy CRM

zdroj: DOHNAL /3, s.38/

Tento běžný vnitřní vývoj zákazníka a z něho vyplývající dynamika tohoto vztahu klade přirozeně velké nároky na dodavatelský podnik, ale na druhé straně přináší podniku s kvalitními procesy CRM podporovanými příslušnou technologií IS/ICT obchodní příležitost. Pokud bude podnik reagovat podle měnících se potřeb zákazníka, tedy v zásadě podle toho, ve které části životního cyklu se zákazník nachází, má naději, že uspěje. Řízení znalostí o zákaznících proto tvoří neodmyslitelnou a integrální část CRM /DOHNAL 3/.



### 3.3 Ukončení vztahu

Nemá-li vztah pro jednoho nebo oba partnery (zákazník a podnik) stoupající hodnotu, následuje jeho úpadek a ukončení. Ukončení vztahu může být iniciováno ze strany zákazníka, který přestane mít zájem o další výměnu hodnot s podnikem, nebo ze strany podniku, pokud zákazník není perspektivní, nepřináší podniku zisk a jeho ztráta nepřináší žádné další újmy. Vztahy se zákazníky by neměly být udržovány za každou cenu. Pokud zákazník nepřináší podniku zisk, není udržování vztahu z ekonomického hlediska smysluplné. Výjimkou je situace, kdy se jedná o reprezentativní zákazníky /WESSLING 8/.

Pokud dojde na ukončení vztahu, je důležité ho ukončit elegantně. Všichni zákazníci, ať už současní nebo minulí, jsou zdrojem reklamy a proto často i ukončený vztah může mít význam pro budoucnost.

Ukončené vztahy lze rozdělit do tří skupin:

- zákazníci, kteří pro ukončení vztahu neměli žádný zvláštní důvod,
- zákazníci, kteří ukončili vztah v důsledku nezvládnuté epizody,
- zákazníci, kteří se domnívají, že dostanou od jiné společnosti vyšší hodnotu.

Při analýze vztahu, který skončil, je nutné odhadnout ztrátu. Ztracený vztah může za následek zanechat negativní ekonomickou hodnotu, ztrátu image i negativní reference /STORBACKA 6/.



## 4 CO PŘINÁŠÍ POUŽITÍ CRM V PODNIKU?

Implementace a použití CRM musí podniku přinášet výhody. Tyto výhody vedou v konečném efektu k udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. To ovšem nejsou cíle sledované zavedením CRM, nýbrž pouze přínosy vyplývající z jeho úspěšného využití. CRM přináší přímo měřitelné výhody i efekty, které se projeví až po určité době. Uvádím zde ovšem přínosy, které se projeví bezprostředně po zavedení CRM.

1. *Bezproblémový průběh obchodních procesů* – CRM vede k omezení průtahů a problémů při zpracování obchodních procesů v marketingu, odbytu a službách, i mezi těmito úseky. Důvodem je existence jednotné databáze informací o zákaznících. Dalším pozitivním efektem je pokles nákladů na řízení procesů směřujících k získávání zákazníků a vytváření vzájemných vazeb. Prospěšnost CRM vzhledem k řízení procesů spočívá ve dvou základních přínosech: zefektivnění průběhu procesů a snížení nákladů na tyto procesy.

2. *Více individuálních kontaktů se zákazníky* – Důležité je vytvořit z masy kontaktů se zákazníky individuální vztahy, které povedou k přesnému uspokojení požadavků každého konkrétního zákazníka, ba dokonce k překonání jeho očekávání. S využitím nástrojů CRM, jako jsou call centra, prodej po telefonu, automatizace prodeje, individuální webové stránky nebo e-marketing, je možné přeměnit anonymní masové kontakty na individuální vztahy se zákazníky.

3. *Více času na zákazníka* – Více času na zákazníka neznamena nárůst počtu zaměstnanců pracujících na uspokojení všech přání zákazníka, spíše jde o dosažení časových úspor ve stávajících podmínkách. Vztahy jsou založeny na zásadě „mít na sebe čas“. Čas získaný zavedením nové koncepce průběhu procesů a implementací příslušné technologie může být investován přímo do vztahu se zákazníkem. Úkolem managementu je tento čas organizovat.

4. ***Odlišení od konkurence*** – Implementací CRM je možné se odlišit od konkurence, neboť podnik používající CRM má lepší vztahy se svými zákazníky než podnik, který CRM nevyužívá. CRM neznamená jen použití rozsáhlých softwarových balíčků v podnicích operujících na masových trzích. CRM představuje také filosofii použitelnou stejně dobře i v malých a středních firmách. Také zde je možné pomocí CRM dosáhnout výrazného zlepšení vztahů se zákazníky, a tím se odlišit od konkurence.

5. ***Vylepšení image*** – Dobrá image podniku pramení z uspokojování individuálních požadavků zákazníků. To vede ke spuštění procesu ústní propagandy a vynikající servis s excelentním poradenstvím budou chtít využívat i další osoby. Podnik, který se ke svým zákazníkům chová loajálně a najde si na ně čas, bývá odměněn důvěrou. Tato důvěra je z hlediska dlouhodobého vztahu se zákazníkem cennější než krátkodobě orientované uvažování zaměřené na růst obrátu. Image u zákazníků, je možné využít k osvobození podniku od cenových tlaků a k získání vyšší suverenity při vytváření vlastní cenové politiky.

6. ***Přístup k informacím v reálném čase*** – Informace se mohou týkat počtu každodenních prodejů, reakcí zákazníků na služby podniku, výsledků snah o získání nových zákazníků, využití personalizovaných webových stránek, počtu a obsahu veřejných aktivit odbytu nebo servisu, vyhodnocování anket atd. Čím dříve jsou data k dispozici, tím rychleji může management reagovat na změny trhu. CRM představuje revoluci controllingu a sdílení informací v oblasti front - office, tedy přímo na rozhraní mezi podnikem a zákazníkem. Pomocí CRM je možné včas odhalit všechny problémy, reagovat na ně a kromě toho vzniká možnost podobným nesrovnalostem předcházet.

7. ***Spolehlivé a rychlé předpovědi*** – CRM umožňuje všem pracovníkům odbytu, vedoucím pracovních skupin i vedení podniku získat jediným stisknutím tlačítka spolehlivou předpověď dalšího vývoje. Jakoukoli změnu systém ihned zaznamená a všem oprávněným pracovníkům poskytne příslušné informace.

8. ***Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami*** – V této oblasti je třeba odvést při implementaci CRM solidní práci při školení personálu, řízení transformačních procesů a vytváření nových obchodních procesů se zřetelem na příslušné pracovníky. Jestliže je těmto aspektům věnována dostatečná pozornost, mohou být zbořeny staré bariéry mezi odbytem a marketingem a započata nová plodná spolupráce. Spolupráce, která není založená na donucení a na pevných pravidlech, nýbrž na vzájemném využívání výhod vyplývajících z CRM. Tyto výhody spočívají např. v přístupu do společné databáze zahrnující celý životní cyklus zákazníka. Znalosti o zákaznících získané při odbytu produktů lze naopak využít při plánování dalších individuálních marketingových akcí. V oblasti CRM si jdou ruku v ruce zejména marketing a odbyt.

9. ***Nárůst efektivity týmové práce*** – Jakmile do marketingu dorazí první reakce na e-mailový dotazník, jsou získané informace okamžitě k dispozici v odbytu, kde jsou využity při plánování dalších prodejních akcí. Pracovník z oddělení pro styk s veřejností vyvíjí speciální řešení pro zákazníky, kteří na dotazník zareagovali, a zaměstnanec provozního oddělení odbytu již mezitím sbírá informace o dalších kontaktech, aby je kolegovi z oddělení pro styk s veřejností mohl co nejdříve poskytnout. CRM vede k masivnímu urychlení průběhu obchodních procesů, a tím přispívá k nárůstu efektivity.

10. ***Růst motivace pracovníků*** – Díky CRM získává podnik oproti konkurenci větší údernou sílu a pracovníci mohou upustit od jinak obvyklého papírování a neustálého rozesílání e-mailů. Zaměstnancům je rovněž pomocí technologií a procesů vyplývajících z implementace CRM poskytována odpovídající podpora jejich každodenní práce, takže je práce baví. Předpokladem je ovšem komplexní příprava zaměstnanců na zavedení CRM /WESSLING 8/.



## 5 CRM SYSTÉMY

Informační technologie jsou nedílnou součástí projektů v oblasti CRM. Jejich užití umožňuje rozvoj individuálního přístupu k zákazníkovi. CRM systémy umožňují především efektivní komunikaci se zákazníky na základě všech potřebných informací, sbírat hodnotné informace o produktech, obchodních partnerech atd.

Softwarové produkty CRM mají svůj základ ve dvou hlavních informačních oblastech podniku : back - office a front - office.

Oblast back - office, známá také jako oblast ERP (enterprise resource planning) neboli plánování podnikových zdrojů, zahrnuje takové úseky činnosti podniku, jako je výroba, nákup, řízení zásob, finanční struktura.

Oblast front - office je poměrně nová záležitost, která v sobě spojuje tři typy automatizace vnějších vztahů podniku: automatizaci prodeje, zákaznického servisu a marketingu /BURNETT 2/.

Velice důležitá je integrace zaváděných nových informačních systémů se stávajícími systémy v podniku. Také je důležitá jejich integrace s ekonomickými a účetními systémy, systémy pro plánování, systémy pro lidské zdroje a mnoha dalšími je nezbytnou součástí kompletního projektu CRM.

Zde uvádím několik firem na českém trhu, které využívají tohoto postupu – **Hewlett Packard, IBM, Oracle, Sybase, Compaq atd.**

## 5.1 Customer Care Center

V současné době je velmi důležitá provázanost mezi IT a telekomunikačními technologiemi a využití nových komunikačních kanálů (internet, e-mail, mobilní telefony).

Existuje pět základních funkcí Customer Care Centra neboli Call Centra:

1. **Help desk** – úlohou help desk je více či méně on-line reagovat na nefunkčnost dodaného produktu a zajistit okamžité vyřešení nebo v horším případě zahájení řešení problému. Rovněž součástí této funkce bývá občasná informace o výhledu a trvání nefunkčnosti.

2. **Zákaznické centrum** – je pojímáno jako místo, kde je možné objednat neplacenou modifikaci služby, dotázat se na funkce produktu, podat reklamaci, která však není řešena on-line a spíše se očekává kompenzace, náhrada výrobku než jeho zprovoznění.

3. **Telemarketing** – Call Centra zaměřená na telemarketing jsou podstatně více orientována na odchozí provoz a jejich účelem je zjištění zájmu o produkt a vygenerování takového zájmu, provádění průzkumů, včetně zákaznické spokojenosti.

4. **Telesales** – funkcí Call Centra zaměřeného na telesales je uskutečnění kompletního prodeje až po podpis smlouvy a předání do oddělení, které se postará o dodávku.

5. **Interně provozní** – některé společnosti si zřizují Call Centra, jejichž účelem není vůbec komunikace se zákazníkem, nemají tedy primárně v popisu práce řízení zákaznického očekávání, ale jejich funkce je veskrze logistická, neboť například přejímají a zakládají do systému již uskutečněné objednávky od partnerů /SPÁČIL 5/.



## 5.2 Sales Force Automation

Je to software podporující především obchodníky a obchodní případy. Podporuje vyhledávání potenciálních zákazníků, život obchodního případu, vyhodnocování dat z prodeje a další funkce.

## 5.3 Marketing Automation

Zaměřuje se na podporu cíleného marketingu. Primárním zaměřením těchto aplikací jsou např. výběr vhodného zákaznického segmentu, analýza efektivnosti určité kampaně či komunikačního kanálu.

## 5.4 eCRM

Oblast eCRM je nejmladší oblastí celého systému. Využívá ty nejnovější technologie a komunikační prostředky. Komunikační kanály založené na internetových technologiích dávají zákazníkovi větší pocit anonymity, což zvyšuje jeho ochotu předávat informace o svých potřebách ostatním subjektům. Protože však chybí kontakt s konkrétními pracovníky dodavatele, může zákazník současně chápat dohodnuté obchodní závěry jako méně závazné a jeho rozhodnutí přejít ke konkurenci se mu jeví jako snadnější. Užíváním eCRM podniky docílí snížení transakčních nákladů, protože komunikace se zákazníkem prostřednictvím elektronických komunikačních kanálů je výrazně levnější. Spadají sem zejména portálové technologie, interakce pomocí internetu, personalizovaný web support atd.

## 5.5 Analytical CRM

Tyto systémy slouží k hledání a využívání informací skrytých v datech o zákaznících. Segmentace zákazníků, sledování chování zákazníků, vyhodnocování profitability a mnoho dalšího je předmětem této části CRM. Tyto systémy využívají především dat již získaných nebo vytvořených jinými systémy /[www. crmcomplex.cz](http://www.crmcomplex.cz) 10/.

## 5.6 Loyalty Systems

Tyto systémy automatizují a podporují programy loajality – věrnostní programy odměňující různými způsoby nákup určitého výrobku /STRÁNSKÝ 7/.



## 6 VÝVOJ PROCESŮ CRM

V praxi velmi často vypadá vývoj podnikových procesů CRM tak, že se tyto procesy postupně mění od nepropojených dílčích procesů přes pragmatické uspořádání, které stále ještě zůstává na půli cesty, až k integrovaným procesům.

### Nepropojené procesy

Typické pro počáteční stádium procesů CRM je to, že jednotlivé procesy CRM nemají jasně určeného vlastníka, který za ně zodpovídá, cíle těchto procesů jsou většinou definovány nejednoznačně nebo si dokonce vzájemně protirečí. Rozhraní mezi jednotlivými procesy není funkční, což znamená, že podnik se při pozorování zvenku chová jako skupina vzájemně soupeřících oddělení. Jednotlivé procesy vykazují při jejich praktickém naplňování velmi různorodé provedení, tj. každý si v podniku počíná podle své vlastní úvahy a pravidla tak docela nerespektuje.

### Pragmatické uspořádání procesů

Výrazná většina a zcela určitě ty nejdůležitější procesy mají v této fázi vývoje procesů CRM svého vlastníka, jsou stanoveny cíle a metriky procesů. Obecně lze říci, že pravidla pro naplňování procesů jsou respektována. Pokud dochází k výjimkám, existují pro to zřetelné důvody a procesy jsou doladovány podle vývoje a situace na trhu.

### Integrované procesy

Veškeré procesy v podniku jsou v této fázi definovány a mají svého vlastníka. Jsou stanoveny cíle, které motivují pracovníky ke spolupráci s ostatními procesy a procesy dodavatelů a obchodních partnerů. Jsou dobře stanoveny metriky pro měření kombinovaných a vzájemně provázaných procesů. Jsou identifikovány a definovány ty operační procedury CRM, které překračují hranice jednotlivých procesů. Je dosažen vysoký stupeň integrace procesů mezi sebou. Konečně procesy aktivně podporují podnikatelskou strategii a podnikovou vizi.

Pokud se většina procesů zkoumaných podniků nachází v oblasti nepropojených procesů, pak je zřejmě čas k revizi procesů, které se zákazníky přímo či nepřímo souvisejí.

Tabulka 3-2 Vývoj procesů CRM

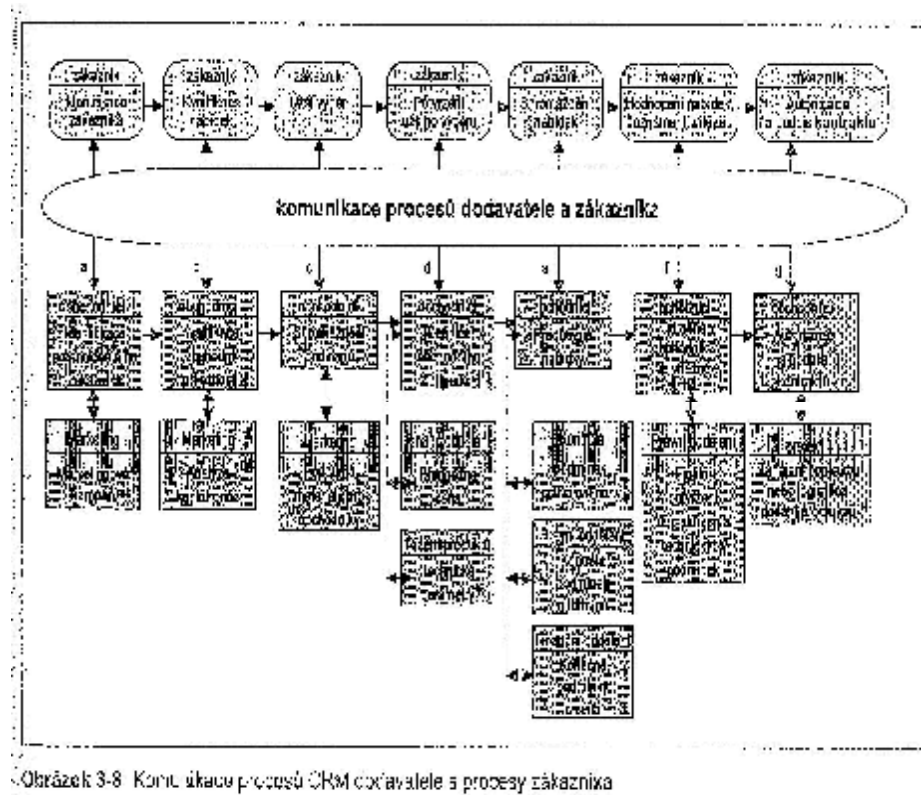
Vývoj procesů CRM		
neorganizované	pragmatické	integrované
<ul style="list-style-type: none"> <li>• proces nemá vlastníka</li> <li>• špatně definované cíle</li> <li>• neuspokojivý průběh procesů</li> <li>• špatně definované nebo polichůbné metriky</li> <li>• nefunkční rozhraní procesů (izolované spolupracující ostrovy)</li> <li>• operační procedury nejsou popsány nebo neexistují</li> <li>• výrazně individuální variace procesů</li> <li>• nerelektují požadavky reálného businessu nebo nové strategie podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednotlivé procesy mají vlastníka</li> <li>• jsou stanoveny základní cíle jednotlivých procesů</li> <li>• adekvátní průběh procesů (stabilní výsledky, stabilní pozice v podnikání)</li> <li>• stanoveny základní metriky individuálních procesů</li> <li>• rozhraní primárních a sekundárních procesů zajišťuje, že práce bude osvědčena</li> <li>• operační procedury jsou v zásadě respektovány</li> <li>• osvědčené individuální variace procesů</li> <li>• reflektuje podnikatelskou strategii a vizi podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• všechny procesy CRM mají svého vlastníka</li> <li>• kooperativní cíle pro skupiny a pro jednotlivé dodavatele</li> <li>• výborný výkon a průběh procesů (nad průměrem segmentu podnikání)</li> <li>• dobře nastavené metriky pro jednotlivé a kombinované procesy CRM</li> <li>• funkční integrace primárních a sekundárních procesů</li> <li>• dobře nastavené operační procedury napříč jednotlivými procesy</li> <li>• vysoký stupeň integrity</li> <li>• aktivní podpora podnikatelské strategie a vize</li> </ul>

Tab. 1 - Vývoj procesů CRM

zdroj: DOHNAL /3, s.46/

Základ pro budování úspěšného CRM v podniku závisí tedy především na:

- *aktualizaci znalostí o tom, co si o produktech, službách a chování myslí zákazníci* – v této souvislosti lze doporučit, aby se provedl průzkum chování zaměstnanců ve styku se zákazníkem
- *identifikaci všech procesů se vztahem k CRM* – je důležité znát názory zákazníků a klíčových zaměstnanců na chybějící procesy CRM
- *vytvoření vlastního procesního modelu CRM* – jako příklad lze uvést hrubé schéma procesů:



Obrázek 3-8 Kontinuita procesů CRM dodavatele s procesy zákazníka

Obr. 7 - Komunikace procesů

zdroj: DOHNAL /3, s.35/

- *Identifikaci fáze vývoje procesů CRM, ve které se podnik nachází – lze doporučit buď*
  - a) srovnání současného stavu procesů CRM s pragmatickou vizí podniku a následně srovnání pragmatické vize CRM s vizí integrovaných procesů
  - b) specifikaci opatření nezbytných k tomu, aby se podnik přesunul ze současného stavu do stavu pragmatického uspořádání procesů CRM
  - c) zajištění podpory vrcholového vedení k provedení zmíněných aktivit a následných změn
- *Přiřazením priorit chybějícím procesům CRM – podnik by se měl soustředit zpočátku na dosažení pragmatické fáze vývoje procesů CRM a přiřazení priorit nápravy chybějícím procesům /DOHNAL 3/.*

## ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Řízení vztahů se zákazníky si nekoupíme jen v podobě softwaru CRM či jako technologii kontaktního centra. Soustavné úsilí inovovat procesy CRM, cílevědomě pěstovat podnikovou kulturu zaměřenou na zákazníka a v tomto smyslu systematicky obnovovat skladbu právě potřebných profilů pracovních pozic, k nim pak pečlivě vybírat pracovníky a konečně k podpoře procesů CRM použít odpovídající technologii IS/ITC – to vše může vést k úspěchu. Zaručený recept však poskytnout nelze. Ten se skrývá především v kvalitě pracovníků podniku a ve vedení podniku. Spočívá v jejich vůli hledat vlastní odpovědi na příležitosti a výzvy informační společnosti /DOHNAL 3/.

Hlavním motorem pro vybudování organizace zaměřené na zákazníka je vůle být lepší než ostatní. Management a vlastníci si musí uvědomit, že zákazník diktuje podmínky a koupí službu nebo produkt jen od toho, kdo je nejlepší. Potom je čeká trnitá a fascinující cesta, jak toho dosáhnout. Ačkoli leccos musí vymyslet sami, nesmí se toho obávat, dívat se na věci z různých stran opakovaně. Učit se od dobrých, vyhlédnout si ty nejlepší, jejich nápad vylepšit a nebát se ho použít /SPÁČIL 5/.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

### 7.1 Charakteristika společnosti

Jednota, spotřební družstvo Kroměříž je organizace, která v rámci České republiky zaujímá dlouholeté postavení v oblasti prodeje zboží denní spotřeby na úrovni převážně maloobchodního prodeje. Provozuje dva druhy činností: **primární** – prodej zboží a **sekundární** činností je vlastní výroba lahůdek a masných výrobků. Díky svému dlouholetému působení a tradici ve venkovských oblastech si získala své jméno. Postupem času a ekonomickým rozvojem byla Jednota, spotřební družstvo nucena udržet si své postavení na trhu rozšířením svých aktivit na velkoobchodní prodej. Důsledkem tohoto rozvoje vznikaly nové obchodní řetězce spadající pod Jednotu, spotřební družstvo Kroměříž.

V dnešní době její obchodní síť zahrnuje tyto typy nákupních středisek:

- **síť smíšených a ostatních potravinářských prodejen** – tato maloobchodní činnost zůstává stále hlavní hospodářskou činností družstva. Tyto prodejny se nachází převážně na venkově a kromě čerstvých potravin zajišťují pro své zákazníky i prodej nepotravinářského zboží běžné denní spotřeby.
- **síť nákupních středisek – TERNO** - hypermarket – snaha Jednoty konkurovat zahraničním obchodním řetězcům.
- **DISKONT** – paletový způsob prodeje, nepříliš úhledné, ale díky tomu nižší náklady na pracovní sílu a tím i nižší ceny zboží. Většinou bez obslužných úseků.

- **CASH AND CARRY** – velkoobchodní prodej drobným živnostníkům a podnikatelům
- **TUTY**
- **TEMPO**
- **COOP Stavebniny**

## 7.2 Historie

Historie spotřebního družstevnictví sahá až do roku 1847, kdy se v českých zemích prosadily původně anglické myšlenky a ideje družstevního hnutí. Družstevní myšlenka se u nás šířila se značnou intenzitou. Ke konci 19. století bylo u nás již 61 spotřebních družstev.

Dne 29. března 1949 bylo na okresním sekretariátu KSČ ustaveno lidové spotřební družstvo Jednota Kroměříž s působností v okrese Kroměříž.

Proces radikálních hospodářských přeměn, které byly ve spotřebním družstvu Jednota Kroměříž prosazovány ihned po listopadu 1989 se dá charakterizovat jako snaha o úspěšný vstup do tržní ekonomiky a zároveň jako návrat k bývalým tradicím spotřebního družstevnictví. Družstvo tuto cestu zvolilo jako jedinou možnou. Na počátku roku 1990 provozovalo spotřební družstvo Jednota Kroměříž obchodní činnost v 213 prodejnách a 113 provozovnách veřejného stravování. V důsledku očekávaných změn byly již v roce 1990 zrušeny některé nerentabilní prodejny, především s textilním zbožím, obuví a partiové prodejny. Nejrozsáhlejší změny v maloobchodní síti družstva však byly provedeny v roce 1991 v návaznosti na restituční zákon, zákon o mimosoudních rehabilitacích, o půdě a další zákon upravující majetkoprávní vztahy. Ke konci roku 1991 provozovalo družstvo obchodní činnost ve 160 prodejnách a 3 provozovnách veřejného stravování. Proces změn

v maloobchodní síti pokračoval i v roce 1992 a nutně vedl k organizačním změnám v celém družstvu. Tento proces byl dovršen rozsáhlou změnou v organizaci a řízení družstva provedenou k 1. 1. 1992. Tímto dnem byly zřízeny mimo útvar předsedy pouze dvě skupiny, obchodně-provozní skupina a ekonomická skupina. Vedle těchto dvou skupin se postupem času zformovala ještě třetí skupina a tj. organizačně-technická skupina. Největší změny byly provedeny u obchodně-provozní skupiny, která vznikla z bývalé technické, provozní a obchodní skupiny, nikoli však prostým sloučením, ale změnou organizačního a řídicího systému s výraznými změnami v řízení a struktuře hospodářských středisek, zejména velkoobchodu, dopravy, údržby a výroby.

Proces hospodářských přeměn v družstvu byl provázen rozsáhlými personálními změnami, které byly spojeny jak se snižováním provozních, tak i technicko-hospodářských pracovníků ve všech úsecích hospodářské činnosti. Po celou dobu musely být zaměstnancům družstva vysvětlovány záměry vedení a představenstva družstva, překonáno stávkové hnutí a prováděna převýchova všech pracovníků družstva na nové podmínky, které postupně přinášely změny na trhu. Proces radikálních hospodářských přeměn družstva byl dovršen dne 9. 7. 1992 transformací družstva. Byly tak vytvořeny seriózní základy nové podoby a obchodní činnosti družstva /interní materiály družstva/.

Na podzim roku 1993 bylo založeno COOP Centrum družstvo Praha s cílem sjednotit nákupní aktivity spotřebních družstev Čech a Moravy, a vytvořit tak nákupní alianci spotřebních družstev na území České republiky. Hlavním důvodem této zásadní a největší kooperační aktivity spotřebního družstevnictví Čech a Moravy v posledních deseti letech, byly rychlé změny na českém trhu. Po nástupu zahraničních obchodních řetězců do České republiky bylo nezbytné vytvořit protiváhu k jejich stále rostoucímu pozičnímu tlaku. Členy tohoto seskupení jsou spotřební družstva, Svaz českých a moravských spotřebních družstev a Družstevní vinné sklepy Hodonín s.r.o. Subjekt je tedy družstvem právnických osob, tzv. družstvem družstev. Působnost aliance je neuzavřená, to znamená, že nakupuje i pro nečlenské právnické osoby, pokud splňují požadavky nákupní centrály směřované zejména k jištění případných závazků.

Členská družstva, známá pod oficiálním názvem Jednota, Konzum, ZKD apod., jako samostatné právní subjekty, vlastní více jak 2 000 prodejních jednotek nejrůznějších velikostí. Od roku 2000 byly z části těchto prodejen vytvořeny maloobchodní sítě známé pod názvy TERNO, TUTY, TEMPO a DISKONT. V roce 2001 k těmto řetězcům přibyl další, a to COOP Stavebniny, jehož správu řídí přímo COOP Centrum.

Objem integrovaných nákupů členských spotřebních družstev, uskutečňovaných prostřednictvím COOP Centra, se již čtvrtý rok pohybuje okolo 10 mld. Kč ročně, což staví tento subjekt do trvalé pozice největší nákupní centrály v České republice. Převážná část nákupu se soustřeďuje do oblasti potravin a zboží denní potřeby. V rámci správy řetězce COOP Stavebniny je uskutečňován i nákup tohoto sortimentu. V současné době disponuje COOP Centrum více jak 500 smluvními vztahy s různými dodavateli /[www.coop.cz](http://www.coop.cz) 9/.

### 7.3 Organizace

Jednota, spotřební družstvo Kroměříž je vedoucí společností velké obchodní sítě, do které spadají tyto provozovny:

- nákupní středisko Bystřice pod Hostýnem
- prodejna Hoštice
- prodejna a pohostinství Chvalnov
- prodejna Karolín
- dvě prodejny Kostelec u Holešova
- administrativní budova a restaurace Družba Kroměříž
- supermarket Kroměříž
- prodejna a pohostinství Kurovice
- prodejna Loukov

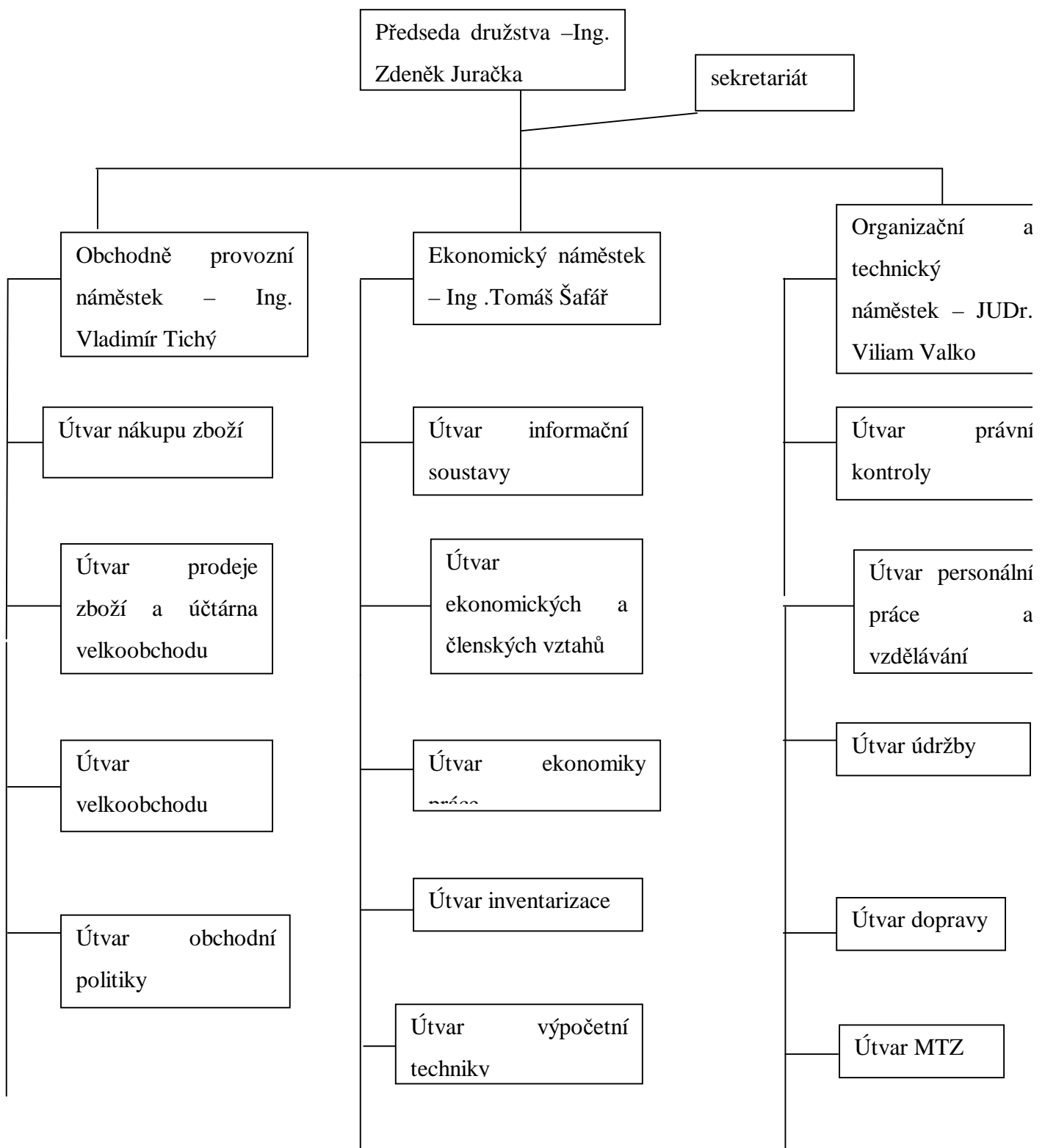
- pohostinství Počenic
- prodejna a pohostinství Rataje
- prodejna a pohostinství Roštín
- pohostinství Rusava
- prodejna Rymice
- prodejna Soběsuky
- stavba Střílky
- prodejna Troubky
- pohostinství Tučapy
- prodejna a pohostinství Velké Těšany
- prodejna a masna Žeranovice
- několik administrativních budov

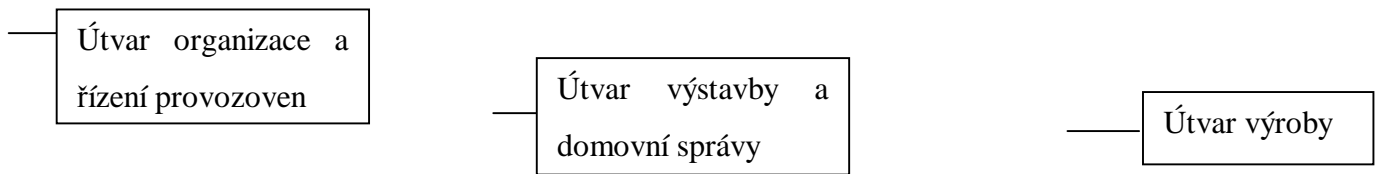
zdroj: interní materiály

družstva

Vedoucí postavení organizační struktury Jednoty, spotřebního družstva Kroměříž zaujímá předseda družstva – Ing. Zdeněk Juračka a pod něj spadající 3 náměstci – obchodně provozní náměstek – Ing. Vladimír Tichý, ekonomický náměstek – Ing. Tomáš Šafář, organizační a technický náměstek – JUDr. Viliam Valko.

**Organizačně - řídicí schéma Jednoty, spotřebního družstva Kroměříž:**





Obr. 8 - Organizačně -řídící schéma družstva

zdroj: interní materiály

## **8 ANALÝZA CRM VE SPOLEČNOSTI JEDNOTA, SPOTŘEBNÍ DRUŽSTVO KROMĚŘÍŽ**

Bakalářská práce pojednává o CRM vztahujícím se pouze na maloobchodní aktivity, tedy na vztahy s koncovými spotřebiteli. CRM v maloobchodních aktivitách společnosti prožívá v současné době intenzivní rozvoj. V rámci implementace CRM do maloobchodních aktivit společnost již uplatňuje několik projektů určených pro podporu CRM a pro zvýšení předpokládané úspěšnosti praktického zavedení CRM.

### **8.1 Analýza marketingové činnosti**

Marketingové principy chování jsou ve společnosti Jednota, spotřební družstvo Kroměříž používány v rámci každého organizačního útvaru. Veškerá činnost je marketingově orientovaná, klient stojí ve středu obchodního snažení společnosti.

Přes tyto skutečnosti nemá společnost Jednota, spotřební družstvo samostatný organizační útvar marketingu. Marketing je začleněn jako součást útvaru obchodní politiky, jehož činnost řídí a kontroluje obchodně provozní náměstek. V rámci obchodního útvaru probíhá i veškerá aktivita spojená s implementací CRM.

### **8.2 Segmentace zákazníků**

Družstvo vynakládá nemalé úsilí na realizaci a hodnocení úspěšnosti jednotlivých akcí. Bohužel, zaměření akcí nevychází z konkrétních předpokladů, tzn. zaměření na konkrétní zákaznický segment. V oblasti maloobchodu, kde společnost obsluhuje několik desítek tisíc zákazníků, neexistuje jejich přesná segmentace. V tomto směru je možno zaznamenat snahy Jednoty o dělení zákazníků do určitých segmentů. Zavedením nových skupin výrobků lze potencionální zájemce o ně rozdělit na náročné zákazníky, kteří jsou ochotní za vyšší



ověřenou kvalitu výrobků připlatit a potom na ty zákazníky, kteří hledají nejnižší cenu a spokojí se s průměrnou kvalitou výrobků.

### **8.3 Prodejní kanály**

Společnost Jednota, spotřební družstvo Kroměříž využívá k maloobchodnímu i velkoobchodnímu prodeji pouze jeden typ prodejního kanálu a tím je kamenný obchod. Zde by bylo zapotřebí nasměrovat vývoj směrem k rozvoji i jiných možností prodeje jako jsou například: prodej přes internet, prostřednictvím telefonu, e-mailu atd.

### **8.4 Historie zavádění CRM ve společnosti Jednota, spotřební družstvo Kroměříž**

Názny dnešního pojetí implementace CRM ve společnosti je možno v Jednotě, spotřebním družstvu Kroměříž zaznamenat již v polovině roku 1992.

V souvislosti s prodejem zboží se začalo využívat široké nabídky služeb, která významně ovlivnila vztah zákazníků k prodejnám. Již v této době se začaly poskytovat v celé síti prodejen Jednoty tyto služby zákazníkům:

- prodej zboží na objednávku, podle katalogu nebo vzorku
- akviziční prodej
- prodej zboží v komisi
- nákup do tašky

- mletí kávy
- dárková služba
- rozvoz zboží a roznáška potravin

Změna v přístupu k zákazníkovi a návrat k historickému sloganu „zákazník náš pán“ se stala velmi důležitým cílem, kterého bylo dosaženo zejména systematickou převýchovou pracovníků provozoven. Zájem o zákazníka a vhodná nabídka zboží byla a je nezbytnou samozřejmostí přístupu ke každému potenciálnímu zákazníkovi.

## **8.5 Analýza CRM ve společnosti Jednota, spotřební družstvo Kroměříž**

Každá společnost, která chce docílit dlouhodobého úspěchu ve svém podnikání, musí prostřednictvím svých produktů a služeb především zajistit maximální spokojenost zákazníka. Jednota, spotřební družstvo Kroměříž se tedy snaží o strategii řízení vztahů se zákazníky jak na úrovni velkoobchodní, tak a to především na úrovni maloobchodní, která má dva základní úkoly: uspokojit co nejvíce potřeb svých zákazníků a zároveň podpořit tím své úsilí s cílem dosáhnout maximálního zisku.

### **8.5.1 Vytvoření COOP Centra**

Jak se později ukázalo, vytvoření jednotné organizace sdružující spotřební družstva bylo zdařilým krokem, který vedl k relativně velkému nárůstu tržeb a spokojenosti zákazníků. Řetězec COOP speciálně objednal řady výrobků a pro své zákazníky tím zajistil stálou a spolehlivou kvalitu a stálou cenu. Jde o výrobky dodávané do prodejní sítě pod těmito značkami:

**COOP Klasik** – jde o základní a první řadu vlastní značky COOP. Vznikla v období, kdy hlavním záměrem bylo dosažení co nejnižší ceny pro spotřebitele při dodržení standardní kvality. V současné době prodejny Jednota nabízejí zhruba 90 výrobků s tímto označením „Náš výrobek pro Vás“ v klasickém oranžovo-zeleném balení. Jsou určeny méně náročným spotřebitelům, kteří dávají přednost nákupu zboží za nejnižší cenu.

**COOP Premium** – jde o druhou skupinu vlastních značek, ve které je zákazníkům nabízeno zboží nejvyšší evropské kvality. Na rozdíl od jiných značek špičkové kvality však výrobky COOP Premium mají pro zákazníka i přijatelnou cenu. S těmito výrobky, které jsou označeny pečeti „COOP Quality Euro“, jsou spokojeni i ti nejnáročnější zákazníci.

**COOP Quality Standart** – třetí a nejnovější řada privátních značek s tímto označením zahrnuje zatím jen nepotravinářské zboží. Tento nový program privátních značek s garancí kvality od českých výrobců je určen pro zákazníky, kteří upřednostňují kvalitní a známé značky výrobků a přitom chtějí nakoupit cenově výhodně.

Zavedení těchto odlišných skupin výrobků je velmi pokrokové. Každý z nich dokáže uspokojit jiný zákaznický segment. Některé výrobky zaujmou nenáročné zákazníky svou velmi nízkou cenou, ale kromě nich jsou v nabídce i ty dražší s pečeti vysoké kvality pro ty nejnáročnější. Je to správný krok v rozvoji zavádění CRM v Jednotě, spotřebním družstvu Kroměříž.

Podle účelu, ke kterému tyto výrobky slouží, jsou rozděleny do několika značek:

**INSPIRED BY YOU** – pod tímto názvem se skrývají výrobky osobní hygieny a kosmetiky (mýdla, sprchové gely, vlasové šampony a kondicionéry, pěny do koupele, krémy, laky na vlasy a tužidla, vody a pěny po holení apod.)

**DENTACTIV** – jak název napovídá, jde o zubní kosmetiku (zubní pasty, kartáčky apod.)

**CLEAN AND CLEAN** – pod touto značkou najdete veškeré čisticí prostředky (na nádobí, na okna, na podlahy, na koberce, na záclony atd.)

**BABYLAND** – výrobky pro spokojenost těch nejmenších

**LAVATO** – prací prostředky

**JOLLIE** – kvalitní značkové dámské vložky a tampóny

**DOMA** – výrobky pro úklid a jiné využití v domácnosti – obaly, ubrousky, svíčky, utěrky apod.

**POWER MAGIC** – filmy a elektro výrobky – žárovky a baterie

**FORTEL** – hobby výrobky pro dům a zahradu – semena, zahradnické substráty, hnojiva, dřevěné uhlí apod.

**AXI** – výrobky pro domácí mazlíčky

**MARSHALL**

**ARIE**

**DLE GUSTA** – koření, kořenící směsi, dochucovadla a ostatní nepostradatelné potravinové doplňky

**KAPÍTO** – stolní vody, minerální vody, ochucené i neochucené, džusy, nektary, limonády, dětské nápoje apod.

**RANKO** – jogurty, pomazánková másla, sýry, zahuštěná mléka, šlehačky, smetany apod.

zdroj:

[www.coop.cz](http://www.coop.cz)

### 8.5.2 Akce a soutěže – COOP SUPER CENA

Po vytvoření sdružení spotřebních družstev s názvem COOP Centrum, bylo zavedeno v provozovnách Jednoty mnoho novinek. Kromě již zmíněného diferencování produktů začala Jednota používat i jiných prostředků k získání zákazníků a tím je především akce „COOP Super Cena“.

Účastníkem akce se může stát každá fyzická osoba starší 18 let s trvalým pobytem na území České republiky. Zákazník, který uskuteční jednorázový nákup výrobků zařazených do akce „COOP Super Cena“ v hodnotě nad 300 Kč obdrží „hrací kartu COOP SUPER CENA“, která je slosovateľná. Tu zákazník vyplní a pošle na adresu spolupořádající agentury. Výhry jsou velmi hodnotné. Jedná se většinou o elektroniku, kosmetické balíčky či poukázky na nákup zboží. Podmínky každé soutěže jsou vždy vyvěšeny v jednotlivých provozovnách. Jména výherců lze nalézt na internetových stránkách. To je sice důkaz toho, že Jednota, spotřební družstvo Kroměříž využívá internetu, avšak pouze ve velice nedostačující míře. Databáze zákazníků, kterou má družstvo k dispozici je zúžena pouze na zákazníky účastnící se akcí a soutěží, proto by bylo její využití pro výzkum CRM v družstvu značně nepřesné.

### 8.5.3 Zákaznický magazín

Zákaznický magazín českých a moravských spotřebních družstev je cílený tiskový projekt, zaměřený na propagaci obchodních aktivit COOP Centra a sítě spotřebních družstev po celé České republice. Vychází čtvrtletně nákladem okolo 200 000 výtisků v rozsahu 32 tiskových stran formátu A4 v celobarevném provedení.

Obsahové zaměření Zákaznického magazínu kromě novinek na potravinářském trhu a v družstevním obchodu přináší řadu praktických rad pro spotřebitele. Součástí tématicky laděných stránek jsou zajímavé recepty, soutěžní rubriky i odlehčující čtení pro pobavení. O oblibě Zákaznického magazínu svědčí stovky příznivých čtenářských ohlasů na adresu redakce. Časopis je zdarma distribuován ve smluvních prodejnách českých a moravských spotřebních družstev. Prioritou Zákaznického magazínu je oslovení stálých zákazníků, dlouhodobě nakupujících v síti družstevních prodejen.

### 8.5.4 Členské podíly

Jednota, spotřební družstvo nabízí svým zákazníkům možnost odkupu podílu na družstvu. Za vlastnictví tohoto podílu vyplácí podílníkům každoročně dividendy ve formě poukázek na nákup spotřebního zboží. V případě úmrtí vlastníka podílu je tento podíl dědičně přenosný. Tato forma podnikání je výhodná v tom, že zákazníci mají pocit, že spoluvytváří hodnotu družstva a tím do budoucna zvyšují hodnotu svých podílů.

### 8.5.5 Vztahy s dodavateli

Kvalita poskytovaných služeb závisí v nemalé míře na vztazích družstva s dodavateli. Velmi důležitou úlohu hraje včasné dodání zboží dodavatelem do koncových prodejen v odpovídající kvalitě a požadované kvantitě. V rámci rychlejší a jednodušší komunikace s dodavateli zavedla Jednota systém elektronického přenosu dokumentů – EDI (Electronic Data Interchange). EDI je elektronická výměna standardních obchodních dokladů (objednávka, potvrzení objednávky, avízo o dodávce, faktura a další) mezi dvěma nezávislými subjekty. Hlavním cílem těchto systémů je postupné nahrazování papírových dokumentů elektronickými, které mají ve výsledku stejnou právní váhu jako dokumenty klasické, jsou však daleko bezpečnější a jejich předávání je efektivnější a levnější, což přináší potřebné úspory nákladů.

Hlavní přínosy EDI jsou snížení nákladů, omezení chybovosti při zápisu dat, zvýšení operativnosti, snížení počtu administrativních pracovníků a zlepšení vztahů s obchodními partnery.

Podle koncepce CRM podnik neprodává výhradně zboží. Podnik nabízí svým zákazníkům řadu dalších služeb. Samotný vztah mezi společností a zákazníkem se jeví jako proces, který se rozvíjí na základě řady kontaktů (opakované nákupy, poskytnutí osobních údajů zákazníkem, při účasti v soutěžích, distribuce Zákaznického magazínu apod.). Je tedy patrné, že zákazník nedostává hodnotu prostřednictvím samotného nákupu, ale hodnota vzniká v rámci každé výměny mezi zákazníkem a společností.

Vzhledem k tomu, že bakalářská práce pojednává o CRM v maloobchodních aktivitách družstva, považují Zákaznický magazín a také akce a soutěže za důležité složky počátku zavádění CRM v Jednotě, spotřebním družstvu Kroměříž.

### 8.5.6 Identifikace fáze implementace CRM ve společnosti Jednota, spotřební družstvo Kroměříž

Implementace CRM ve společnosti Jednota, spotřební družstvo Kroměříž odpovídá fázi, kterou lze v souladu s teoretickými východisky označit za tzv. chaotické stádium vývoje řízení vztahů se zákazníky. Označila bych tento stav za jakési předstádium, ze kterého se dá vycházet při budoucí implementaci jednotlivých stupňů CRM v družstvu.

Tento závěr vyplývá z toho, že:

- databáze zákazníků je stále ve fázi tvorby a neobsahuje data o podstatné části nakupujících
- společnost sice z části využívá informační systémy, nemá však zavedený internetový obchod, který poskytuje zákazníkům větší pohodlí a je v posledních letech velice oblíben
- kontakt se zákazníkem není dostatečně individualizován
- neprovádí se žádné analýzy dat zákaznických
- nefunguje jednotné zapojení všech oddělení družstva do procesu CRM, řízení vztahů se zákazníky řeší pouze Útvar obchodní politiky

Na základě všech těchto zjištěných skutečností lze řízení se zákazníky ve společnosti Jednota, spotřební družstvo Kroměříž označit za nedostatečné. Problém družstva je ve velice silné zahraniční konkurenci obchodních řetězců. Družstvo není schopno se ve své výrobě dostat na tak nízkou cenu, která by konkurovala těmto společnostem. Po provedení analýzy jsem dospěla k závěru, že Jednota, spotřební družstvo Kroměříž může konkurovat tím, že nabízí výhradně kvalitní české výrobky a že má své provozovny v místech, kde se zahraniční společnosti nedostanou např.: vesnické provozovny. V případě věnování



dostatečného zájmu rozvoji CRM ve firmě a rozšíření působnosti reklamních akcí má Jednota předpoklady ke zvýšení konkurenceschopnosti a lepšímu postavení na trhu.

### 8.5.7 SWOT analýza CRM ve společnosti Jednota, spotřební družstvo Kroměříž

SWOT analýza ve společnosti zahrnuje její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Identifikace všech těchto atributů CRM je nutnou podmínkou pro návrh dalšího rozvoje. Společnost musí umět využít své příležitosti, včas a dostatečně reagovat na hrozby. Použít strategický postup, při kterém využije své silné stránky a slabé zatlačí do pozadí.

#### SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)

- snaha o uplatňování individuálního přístupu k zákazníkovi – kvalifikovaní zaměstnanci
- stabilní síť
- majetkové zázemí
- strategické umístění budov – na vesnicích
- výhradně kvalitní české zboží
- poskytování výhod podílníkům – členské podíly
- čerstvé výrobky – přímé dodávky do prodejen (maso, mléko, pekařské výrobky)
- výhody pro zaměstnance

#### SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)

- Neschopnost konkurovat zahraničním řetězcům (prodejní cena zboží)
- málo atraktivních míst na výstavbu hypermarketů
- CRM pouze v rámci Útvaru obchodní politiky
- neexistuje samostatný útvar marketingu
- není segmentace zákazníků
- drahá doprava zboží do prodejen (velká vzdálenost – malé dodávky)

**PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)**

- lepší segmentace zákazníků – individuální nabídka produktů, efektivnější uspokojení potřeb zákazníků
- sestavení obsáhlejší databáze zákazníků
- více reklamy v médiích – akce, slevy
- prosadit více české výrobky – podpora domácí výroby
- rozvoj internetového obchodu
- zavedení Zákaznického centra
- distribuce Zákaznického magazínu do schránek

**HROZBY (THREATS)**

- vysoké náklady na zavádění změn v družstvu (magazín do schránky atd.)
- nejistota přetáhnutí zákazníků zahraničním prodejním
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků marketingu
- nesladěné chování jednotlivých útvarů družstva
- chyby při zpracování databáze
- kooperace mezi družstvy – nutnost k prosazení změn
- nezájem potencionálních zákazníků

Tab. 2 – SWOT analýza CRM

zpracování

zdroj: vlastní

Jednota, spotřební družstvo Kroměříž by měla dále rozvíjet individuální vztah k zákazníkům, vytvořit z něj konkurenční výhodu. Měla by si tímto přístupem budovat vztah ke stávajícím zákazníkům, ale i získávat zákazníky nové a uvažovat o vstupu na nové trhy. Je nutné prohloubit marketingovou činnost družstva, zavést útvar, který se bude věnovat výhradně marketingu. Zajistit školení zaměstnanců.

## 9 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO ROZVOJ CRM VE SPOLEČNOSTI JEDNOTA, SPOTŘEBNÍ DRUŽSTVO KROMĚŘÍŽ

### 9.1 Závěry analýzy CRM ve společnosti

Na základě teoretických východisek se CRM v současné době nachází v tzv. chaotické fázi. Nazvala bych momentální situaci v družstvu jako kvalitní přípravu na vstup do první fáze budování CRM. Jednota, spotřební družstvo Kroměříž vykazuje následující charakteristiky:

- počátek budování jednotné databáze o zákaznících (účastníci soutěží)
- společnost se částečně snaží o individuální přístup k zákazníkům (nabídkou levnějšího a dražšího zboží, tím možnost získání více různých skupin zákazníků)
- vydávání Zákaznického magazínu
- nabídka členských podílů

Momentální situace v družstvu vykazuje řadu kvalit a pozitivních rysů, např. oblíbenost Zákaznického magazínu u zákazníků. Pro návrh dalšího rozvoje je však potřeba identifikovat nedostatky, které mohou v budoucnu způsobit problémy při postupu do dalších fází CRM.

- v družstvu není samostatný útvar marketingu, který by se soustavně věnoval rozvoji CRM – řízením vztahů se zákazníky se zabývá pouze Útvar obchodní politiky.
- není zavedena segmentace zákazníků – zacílení na konkrétní zákaznické segmenty
- málo prodejních kanálů – pouze jeden
- chybí kvalitní databáze zákazníků

## 9.2 Návrhy opatření k úspěšnému rozvoji CRM ve společnosti

### 9.2.1 Segmentace zákazníků

Jelikož je segmentace zákazníků Jednoty, spotřebního družstva Kroměříž nedostatečná a nepoužitelná k analýzám, doporučuji do budoucna se tomuto problému důkladně věnovat. Postavila bych na tom základy pro úspěšné budování CRM v družstvu. Jednou z dostupných možností by mohlo být umístění veřejných dotazníků přímo v provozovnách. V tomto případě se zvyšuje riziko nedůvěryhodnosti získaných informací. V dnešní uspěchané době se málokdo po velikém nákupu zastaví u police, kde jsou umístěny letáky, aby je vyplnil. Tento způsob dotazování již Jednota využila při organizování akce „COOP Super Cena“, kdy zákazník, který se chce zúčastnit soutěže a vyhrát některou z hodnotných cen, musí nejdříve vyplnit a poslat osobní dotazník. Jistý úspěch tato akce zaznamenala, ale ne v takové míře, jaká byla předpokládána.

Proto bych navrhovala zorganizovat několik průzkumných akcí v co nejvíce provozovnách, kdy by byla přítomna na několik hodin denně osoba pověřená zjišťováním informací od nakupujících. Důležité je, aby se tato osoba vhodně prezentovala a působila na zákazníky důvěryhodně. Pověření tazatelé by měly být předtím důkladně proškoleny. Upřednostnila bych ústní formu dotazování, kdy by si tazatel vše důkladně zaznamenával. Tato forma průzkumu je vhodnou variantou, jak získat od zákazníků informace potřebné k sestavení spolehlivé databáze. Zodpovězením kladených otázek by se zákazník stal členem klubu Jednoty, spotřebního družstva Kroměříž. Získal by tím samozřejmě jisté výhody, jako jsou např. procentuální slevy na zboží atd. Dostatkem věnovaného času každému z dotazovaných a svým příjemným a ochotným vystupováním si tazatel u zákazníků vytvoří jistou míru důvěry v to, že chce skutečně znát jejich přání a potřeby. Dospěla jsem k názoru, že je to ta správná cesta k získání podstatné části zákaznické databáze. Náklady vynaložené na zaškolení osob pověřených tímto úkolem a průběh těchto akcí nebudou malé, ale určitě

se v budoucnu mnohonásobně vrátí. Často se při segmentaci spotřebních trhů používají geografické, demografické a psychografické proměnné. Důležité je také zjistit, které prodejní kanály zákazníci upřednostňují a prostřednictvím kterých se chtějí se společností navzájem ovlivňovat. S přibývajícím konkurencí a stále dynamičtější rozvojem individuálních požadavků zákazníků je nutné včas zjišťovat a reagovat na zákaznickou potřebu.

Zde bych uvedla návrh podobného dotazníku:

1. jméno, adresa, věk
2. počet členů v domácnosti
3. jak dlouho je dotazovaný zákazníkem Jednoty
4. jak je spokojen s poskytovanými službami
5. jak je spokojen s dostupnými produkty
6. jaký má názor na zaměstnance
7. jak se mu líbí design prodejny
8. jak je spokojen s dostupností prodejny
9. který prodejní kanál by mu nejvíce vyhovoval – kamenný obchod, e-obchod, objednávka pomocí telefonu, faxu, nákup do tašky
10. které výrobky upřednostňuje
11. co by chtěl v bodech 4.-7. změnit – vlastní názor

ání

### 9.2.2 Rozšíření prodejních kanálů

Pro rozšíření prodejních kanálů je třeba předtím provést důkladnou segmentaci zákaznické základny. Je důležité umět se orientovat ve struktuře přání a potřeb zákazníků, který prodejní kanál upřednostňují.

Internet se stal v posledních letech převratným obchodním a marketingovým nástrojem, proto jeho využití považuji v Jednotě, spotřebním družstvu Kroměříž za úspěšný krok kupředu.

Jednota své internetové stránky sice již delší dobu má, avšak nepoužívá je k propagaci svých výrobků a služeb. Stránky mají spíše informativní charakter. Doporučovala bych podstatnou úpravu těchto stránek.

Je důležité, aby byl jejich vzhled přehledný a tím usnadnil zákazníkovi orientaci při jejich návštěvě. Jednoduchost nákupů by měla být podpořena celou řadou vyhledávacích nástrojů, které by si zákazník mohl kombinovat, jak nejlépe uzná za vhodné.

Jedním z těchto důležitých nástrojů je tzv. „sortimentní strom“. Zboží je zde řazeno do skupin výrobků, skupiny jsou pak dále členěny.

Dalším nástrojem mohou být „ikony“, s jejichž pomocí je možno zobrazit výprodeje a slevy, různé akční nabídky nebo novinky.

Dobré je také třídění zboží podle výrobce nebo cenové úrovně.

Kvalitní internetové stránky by měly obsahovat také podrobný popis každého uvedeného výrobku spolu s fotografiemi. Zákazníci jistě ocení možnost vyjádřit svůj názor a míru spokojenosti s nabízeným zbožím, měli by tu mít i na tohle prostor.

Kvůli využití internetového obchodu při tvorbě zákaznické databáze bych doporučovala na úvodní stranu umístit ikonu s názvem „dotazník“ a systematicky navést návštěvníky stránek

k jeho vyplnění. Jeho příští návštěva by již probíhala přihlášením pomocí uživatelského jména a hesla.

Tím by se stal zákazník také členem klubu jako v předešlém případě.

### 9.2.3 Zavedení Zákaznického centra

Podstatným vylepšením marketingové situace Jednoty, spotřebního družstva Kroměříž v první fázi zavádění CRM v družstvu by podle mne mohlo být zavedení kontaktního Zákaznického centra.

Navrhla bych moderní variantu Zákaznického centra – tzv. call centrum s více komunikačními kanály. Důležitým prvkem call centra je odbavit co možná největší počet hovorů v co nejkratším čase při omezeném počtu operátorů.

Jak jsem se již zmiňovala v teoretické části své práce, existuje pět základních funkcí call centra. V podmínkách družstva bych doporučovala soustředit se hlavně na Help desk, Telemarketing a typické prvky Zákaznického centra.

Úlohou Help desk je včas reagovat na nefunkčnost dodaného produktu a zajistit jeho řešení. Účelem call center zaměřených na Telemarketing je především zjištění zájmu zákazníka o produkt, provádění průzkumů o spokojenosti s výrobky. Typickými rysy Zákaznického centra jsou možnost dotázat se na funkce produktu a podat reklamace.

#### **Návrh varianty Zákaznického centra:**



Pro začátek by stačilo zaměstnat 3 operátory, kteří by byli aktivní pět dnů v týdnu přibližně osm hodin denně, od 8.00 do 16.00. Mimo provozní dobu operátorů by byl aktivní záznamník, který zaznamená požadavek zákazníka, na který by ihned po přehrání reagoval příslušný operátor. Telefonní linka by měla být samozřejmě bezplatná.

Operátor by měl být vybaven počítačem, kde má na obrazovce k dispozici databázi, která poskytuje informace o jednotlivých zákaznících, jejich přáních a potřebách.

Operátoři by získávali od zákazníků informace související s již zmíněným dotazníkem. Jejich iniciály, adresu, věk, jeho finanční situaci, počet členů v domácnosti, druh zboží, o který má dotazovaný zájem nebo třeba jak se zákazník dozvěděl o lince.

Pro kvalitu Zákaznického centra zůstávají rozhodující lidé. Proto bych kladla důraz na pravidelné doškolení pracovníků. Samotný výběr nového operátora by měl probíhat pomocí telefonu, kdy se účastník výběrového řízení ocitne v modelové situaci rozhovoru se zákazníkem. Důležitý je samozřejmě hlas operátora, tón hlasu, srozumitelnost a výslovnost. Jako další důležité požadavky pro práci operátora bych zmínila schopnost komunikovat po telefonu a zároveň zapisovat, znalost práce na počítači, znalost produktu, prezentační schopnosti a v neposlední řadě schopnost naslouchat.

Důležité je si uvědomit, že v okamžiku, kdy operátor zvedne telefon, se pro volajícího stává zástupcem celé společnosti a tím ji reprezentuje. Během hovoru má jedinečnou příležitost zapůsobit zákazníka tak, aby měl na družstvo příjemnou vzpomínku. Vzpomínku na „ty, co na všechno znají odpověď“. Chce-li v mysli zákazníka zanechat příjemnou vzpomínku, musí u něj získat plný počet bodů za každý z pěti faktorů, které při telefonickém kontaktu s ním zákazník podvědomě vyhodnocuje. Těchto pět klíčových bodů, pojmenovaných texaským průzkumníkem Dr. Leonardem Berryem a jeho týmem, zhuštěně vyjadřuje všechno, co zákazník posuzuje, když se dostane do telefonického kontaktu.

Jsou to:

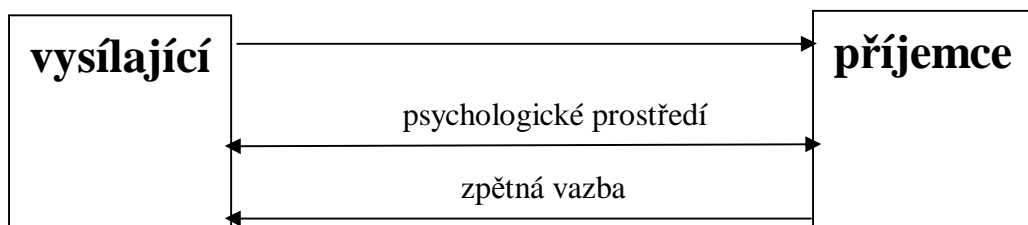
1. **spolehlivost** – schopnost poskytnout vše, co je slíbeno
2. **pohotovost reakce** – ochota okamžitě pomoci
3. **záruka** – čestnost a schopnost skýtat jistotu a působit důvěryhodně
4. **vcítění** – míra projeveného zájmu a péče
5. **technické vybavení**

zdroj: ANDERSON

/1, s.6/

Při telefonickém rozhovoru probíhá tzv. komunikační proces:

sdělení prostřednictvím nějakého kanálu



Obr. 9 - Komunikační proces

zdroj: ANDERSON /1, s.7/

#### 9.2.4 Pokrytí Zákaznického magazínu

Jak jsem se již zmiňovala v předešlé kapitole, Zákaznický magazín Jednoty, spotřebního družstva se těší velké oblibě u zákazníků. Tím spíše bych navrhovala rozšíření jeho pokrytí. Jak jistě každý z nás dobře ví z vlastní zkušenosti, časopisů či letáků umístěných v prodejnách si jen málokdy povšimneme. Ať už je to kvůli nedostatku času, tak třeba z pouhého nezájmu.

Velmi efektivní se mi jeví umístování letáků či jiných propagačních materiálů přímo do schránek potencialních zákazníků, jak to velmi zdařile dělají zahraniční konkurenti. Málokdy leták ze schránky vyhodíme aniž bychom si ho prohlédli. Lákadlem bývají barevně provedené upoutávky na první stránce: „slevy, akce, poslední možnost koupě....“.

Na poslední stránku Zákaznického magazínu bych umístila adresu webových stránek družstva a telefonní číslo kontaktního Zákaznického centra. Součástí by mohl být také již několikrát zmíněný dotazník, po jehož vyplnění by se zákazník stal také členem klubu jako v předešlých variantách.

### 9.2.5 Databáze zákazníků

Je důležité zavést rafinovaný systém, jak do nejmenších podrobností znát každého svého zákazníka. Tím je podle mě vybudování tak mohutné databáze, aby v ní byly záznamy o drtivé většině zákazníků, o tom, jakému zboží dávají přednost a v jaké cenové relaci, kolik při nákupech utratí, a o jaké výrobky či služby mají nebo by mohli mít zájem.

Tímto nástrojem by mohly být nákupní karty a zákaznické účty. Za každý nákup by se zákazníkům připisovaly body a jednou za čtvrt roku by jim Jednota zaslala podle utracené částky zdarma poukázku buď na zboží, nebo na zájezdy s cestovní kanceláří. Pravidelně by také každý z nich dostával avízo, jaké nové zboží či služby jim Jednota nabízí. Nešlo by o zprávy pro všechny stejné, nýbrž by se lišily podle jednotlivých skupin zákazníků. Od lidí, kteří mají hlouběji do kapsy, až po horní střední třídu.

Výsledkem všech mých navrhovaných opatření by mělo být vytvoření kvalitní a rozsáhlé databáze zákazníků Jednoty, spotřebního družstva Kroměříž. Jednotná databáze zákazníků družstva je velmi úspěšným krokem k zavedení první fáze implementace CRM v družstvu.

Informace z databáze se v první fázi nejprve shromažďují, k jejich analyzování dochází až v druhé fázi implementace CRM. Je však nutné, aby se družstvo postupně připravovalo na následné analyzování těchto nashromážděných informací. Jedině tak bude v budoucnu schopno uspokojit přání a potřeby zákazníků.

Nemělo by se brát v úvahu pouze to, co zákazník potřebuje nyní, ale zaměřit se také na to, co bude upřednostňovat v budoucnosti. Databázi zákazníků lze však vytknout jednu chybu a tou je její abstrakce od časového průběhu zaznamenávání informací a následně jejich analýzy. Doba trvání vztahu hraje významnou roli při kalkulaci ziskovosti vztahu po celou dobu jeho existence. Družstvo by mělo sledovat významné indikátory vztahu jako jsou trvání vztahu, finanční vyjádření vztahu, kalkulaci ziskovosti vztahu nebo pevnost vztahu.

Družstvo by mělo garantovat zákazníkovi, že informace jím poskytnuté se nedostanou za hranici marketingového použití družstva, že je neposkytne třetí straně. Měly by být zaznamenávány pouze za jeho souhlasu, podle zákona na ochranu osobních údajů (zákon č. 101/2000).

### **9.2.6 Zlepšení služeb zákazníkům**

Obchodní společnost musí nejen prodávat, ale také sloužit zákazníkům především tím, že jim pod jednou střešou poskytne vše, co potřebují. Zavedením bankovních služeb, internetového obchodu, služeb operátora mobilních telefonů nebo třeba prodejem pohonných hmot v obchodních provozovnách by mohla Jednota plnohodnotně konkurovat některým zahraničním řetězcům, kteří podobné služby již zavedli.

Jelikož boj na trhu maloobchodních řetězců v tuzemsku stále přitvrzuje, má firma zavedením nových služeb šanci nalákat nové zákazníky.

Další šanci na úspěch vidím v investici do snížení cen a tím umožnit zákazníkům, aby nakupovali zboží levněji. Podle mého názoru tímto snížením cen výrazně vzroste počet zákazníků v provozovnách a velikost tržeb. Když zákazník navštíví provozovnu z důvodu nákupu určité věci, po shlédnutí široké nabídky a nízkých cen si jistě koupí i řadu jiných věcí, které vůbec neměl v plánu si momentálně koupit.

Další službou zákazníkům může být obnovení nákupů do tašky, které Jednota v minulosti již využívala. Tato služba bude určitě vyhovovat lidem s omezenou možností pohybu či lidem v důchodovém věku.

### **9.2.7 Vsadit na výhodnou polohu prodejen**

Některé zahraniční řetězce již přišly na to, že menší prodejny v centrech měst nebo na vesnicích, v místech, kde bydlí nebo pracuje více lidí jsou řešením budoucnosti. V tomto směru je Jednota o krok dopředu před konkurencí. Zatímco tyto řetězce se teprve snaží kupovat od jiných firem prostory v těchto lokalitách, Jednota už je vlastní.

Nejsou to obchody, do kterých by se jezdilo autem na velké rodinné nákupy, nýbrž zde zákazníci kupují drobnosti, které momentálně nutně potřebují. Díky tomuto je cena v těchto menších provozovnách podružnější. Tím spíše by tyto prodejny měly být „šité na míru zákazníkům“. Tento krok představuje konkurenční útok především na supermarkety.

Navrhovala bych tedy zlepšení situace v těchto provozovnách. V první řadě úpravu otevírací doby, a to např. od 6 hodin ráno do pozdních 21 hodin večer.

Kromě umístění těchto provozoven je také velice důležité správné nastavení sortimentu. Jednota by zde měla nabízet hlavně potraviny, víno, alkoholické nápoje a pečivo. Hlavně zboží takového typu, pro které se zákazníkům při dnešní vysoké ceně benzínu nevyplatí jet autem třeba do patnáct kilometrů vzdáleného supermarketu. Je důležité, aby byl sortiment přesně upraven podle nákupní zvyklostí a životního stylu každého zákazníka.

Odborníci potvrzují, že prodejny menšího typu uspějí také proto, že lidé začali měnit své nákupní zvyklosti. Do supermarketů totiž část z nich přichází už jen pro maličkosti, třeba víno či bonboniéru. Podobné potřeby jsou schopny uspokojit právě tyto malé prodejny.

Správným krokem vedoucím k tomuto cíli je také kontaktovat stávající popřípadě nové dodavatele a zařídit, aby včas a v potřebné kvantitě dodávali zboží, o které je zájem.

Důležité je plnit 3 základní příkázání úspěšného maloobchodu:

- nabízet všechno
- uspokojit potřeby každého zákazníka
- být všude

Je důležité postupovat při provádění změn velice opatrně. Řešení vidím v tom, že o těchto krocích nebude rozhodovat pouze jediný vrcholový manažer, nebude spoléhat pouze na řeč analýz a kalkulací, ale o změnách se bude do všech nejmenších detailů radit se svými manažery a zákazníky. Cílem družstva by mělo být nejenom vydělávat velké peníze, nýbrž získat pro Jednotu, spotřební družstvo Kroměříž loajalitu zákazníků na celý život.



## 10 RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA

### 10.1 Přehled navrhovaných opatření

Jednotě, spotřebnímu družstvu Kroměříž doporučuji, aby zaměřila své úsilí na vstup do první fáze CRM, která zahrnuje tyto kroky vedoucí ke zlepšení vztahů se zákazníky:

- vytvoření jednotné databáze zákazníků
- rozšíření prodejních kanálů
- zvýšení pokrytí Zákaznického magazínu
- zavedení Zákaznického centra
- snaha o sjednocení zájmů všech útvarů
- neustále rozvíjet individuální přístup k zákazníkovi

### 10.2 Analýza rizikovosti navrhovaných opatření

Pod pojmem riziko se rozumí taková situace, ze které vyplývá nejisté očekávání. Identifikace rizik je pro družstvo nezbytným krokem k tomu, aby se předešlo nečekaným ztrátám, které vyplývají z následků vzniklých rizik. V případě chybného zavedení navrhovaných změn může družstvo podstupovat rizika, které mohou mít za následek i nemalé ztráty v pro družstvo:

- lidské zdroje (špatný výběr zaměstnanců)



- nezájem zákazníků o vyplňování dotazníků
- zvýšení tržeb nebude v dostatečném poměru k pokrytí nákladů navrhovaných změn
- nezájem o nákup prostřednictvím e-shopu
- chyby při tvorbě databáze
- špatně určená struktura databáze
- nesourodé chování všech útvarů v družstvu
- špatné vyhodnocení celého projektu

Ovšem zavedení všech těchto navrhovaných opatření je podle mě nezbytným krokem ke zvýšení konkurenceschopnosti družstva a ke zlepšení jeho ekonomického postavení na trhu. Družstvo tak bude schopno lépe uspokojovat stále se zvyšující zákaznickovy potřeby a nároky. Intenzivní rozvoj individuálního kontaktu se zákazníkem po celou dobu působení družstva na trhu, je nezbytným předpokladem pro kvalitní přínosy ze zákaznických vztahů, což ve svém konečném výsledku přinese družstvu:

- zvýšení tržeb
- růst obratu
- po jisté době i snížení nákladů
- zvýšení konkurenceschopnosti

Důležité je především minimalizovat rizika, která s sebou přinášejí navrhovaná opatření při dalším rozvoji CRM v družstvu (plánovaný vstup do druhé a třetí fáze implementace CRM v družstvu v brzké budoucnosti).

### 10.3 Analýza nákladů navrhovaných opatření

Náklady na zavádění změny nejsou pouze finančního rázu, ale i třeba náklady časové či emoční. Ve skutečnosti časová náročnost zavádění CRM v družstvu není statickou ani snadno určitelnou veličinou. Závisí hlavně na momentální finanční situaci družstva, na ceně lidských zdrojů, buď vlastních nebo nových, a hlavně na změnách v celém tržním systému.

V případě Jednoty, spotřebního družstva Kroměříž je možno určit momenty, které budou „něco stát“. Budou to náklady na zaškolení zaměstnanců ať už těch stávajících nebo nových, dále to budou náklady na výrobu velkého počtu Zákaznických magazínů, náklady na zdokonalení www stránek a v neposlední řadě náklady na zprovoznění telefonních linek Zákaznického centra.

Družstvo se musí rozhodnout, zda se investice do projektu vrátí a zda je podnik schopen průběh projektu financovat. K tomu je potřeba nejdříve znát časový plán, až poté lze stanovit celkový plán nákladů plánovaného projektu. Pro každou z prováděných činností je třeba sestavit individuální plán nákladů, součtem všech těchto nákladů je potom výsledný nákladový plán.

Proces rozvoje CRM v podniku je ve skutečnosti nekonečný, stále je potřeba pružně reagovat na změny tržního mechanismu a to znamená stále něco vylepšovat, být flexibilní. Proto je velice nepřesné dívat se na náklady jako na konstantní a neměnnou veličinu. Tato skutečnost je největší bariérou pro stanovení přesných nákladů.



## ZÁVĚR

CRM technologie by měli zajistit v obou směrech kvalitnější vztah se zákazníkem, pokročilejší aplikace umožňující vyhodnocovat změny v nákupním chování zákazníků by měli pomoci firmě přejít bez výraznějších problémů každou krizí a včas reagovat na změny trhu.

Faktem zůstává, že vyrobit nebo koupit jakýkoliv výrobek není problém. Problém je tento výrobek nabízet ve správném čase a na správném místě, tedy prodat jej, nebo lépe řečeno znát takového zákazníka, který jej potřebuje. Kvalitní implementace procesu CRM řeší tento problém nejlepším možným známým způsobem.

Chtěla bych však na závěr znovu připomenout, že internet a podpůrné technologie CRM nevyřeší za nikoho celkové zaměření vlastní firmy na kvalitu a na kvalitní výkon. CRM je jen jedním z procesů, který elektronické podnikání přináší, ale je to proces, který v úsilí o získání a udržení zákazníků poučenému a cílevědomému vedení podniku výrazně pomáhá.

Bakalářská práce pojednává o CRM vztahujícím se pouze na maloobchodní aktivity, tedy na vztahy s koncovými spotřebiteli. CRM v maloobchodních aktivitách společnosti prožívá v současné době intenzivní rozvoj. V rámci implementace CRM do maloobchodních aktivit společnost již uplatňuje několik projektů určených pro podporu CRM a pro zvýšení předpokládané úspěšnosti praktického zavedení CRM.

Momentální situace v družstvu vykazuje řadu kvalit a pozitivních rysů, např. oblíbenost Zákaznického magazínu u zákazníků. Pro návrh dalšího rozvoje je však potřeba identifikovat nedostatky, které mohou v budoucnu způsobit problémy při postupu do dalších fází CRM.

Na základě provedené analýzy jsem dospěla k závěru, že v případě věnování dostatečného zájmu rozvoji CRM ve firmě a rozšíření působnosti reklamních akcí má Jednota, spotřební družstvo Kroměříž předpoklady ke zvýšení konkurenceschopnosti a lepšímu postavení na trhu.

## SUMMARY

CRM technologies should ensure more quality relationship with any customer in both ways. More advanced applications enabling to analyze changes in customers shopping behaviour should help to a company to get through any crisis without more substantial problems and to respond to market changes in time.

The fact is that it is not a problem to produce or buy any product. The problem is to offer this product at the right time and on the right place, it means to sell it or, put it in a better way, to know such a customer who needs it. Quality implementation of the CRM process solves this problem the best possible known way. In conclusion, I would like to remind again that internet and supporting CRM technologies do not solve the global concentration of the company on quality and high-quality performance. CRM process is only one of a few processes, which the electronic business brings, but this process significantly helps to informed and systematic company management in the effort to win and hold on to customers.

The bachelor work deals with CRM relating only to retail activities, i.e. only to relationship with end consumers. CRM in retail activities of a company goes through an intensive development at present time. Within the frame of CRM implementation to retail activities, the company already uses a few projects intended for the CRM support and to increase the estimated success of the CRM practical implementation.

The current situation in the society shows a number of qualities and positive attributes, for example popularity of the Consumers Magazine with customers. But, for another development plan, it is necessary to identify shortcomings, which can cause troubles in the future within the progress to other CRM phases.

On the basis of the executed analysis, I came to the conclusion that, in case sufficient interest is paid to the company CRM development and the promotional operations field gets wider, Jednota, co-operative society Kroměříž, has assumptions to increase its competitive strength and to have better position on the market.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ANDERSON, Kristin. *Dokonalá služba zákazníkovi po telefonu*. Praha: Pragma, 1992. ISBN 80-7205-914-9
- [2] BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-655-1
- [3] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0401-3
- [4] KOŠTURIÁK, Ján., GREGOR, Milan. *Podnik v roce 2001*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-003-1
- [5] SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0514-1
- [6] STORBACKA, Kaj, LEHTINEN, Jarmo. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X
- [7] STRÁNSKÝ, Pavel. *Marketing, prodej a péče o zákazníka, Encyklopedie podnikové informatiky-Computerworld*, listopad 2002.
- [8] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9
- [9] [www.coop.cz](http://www.coop.cz)
- [10] [www.crmcoplex.cz](http://www.crmcoplex.cz)
- [11] [www.geac.cz](http://www.geac.cz)

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Prvky CRM.....				9
Obr. 2. Aplikační CRM.....	2.	Aplikační	architektura	12
Obr. 3. Proces hodnot.....	3.	Proces	výměny	15
Obr. 4. vztahu.....	4.	Zvyšování	hodnoty	17
Obr. 5. vztahu.....	5.		Fáze	18
Obr. 6. CRM.....	6.	Fáze a	procesy	21
Obr. 7. procesů.....	7.		Komunikace	32
Obr. 8. schéma.....	8.	Organizačně-	řídící	40
Obr. 9. ....	9.	Komunikační proces.....	.	58





**SEZNAM TABULEK**

Tab.	1.	Vývoj	procesů
CRM.....			31
Tab.	2.	SWOT	analýza
CRM.....			51
Tab.	3.		Návrh
dotazníku.....			54



<b>OBSAH</b> .....	<b>6</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 CO JE CRM?</b> .....	<b>10</b>
1.1 AKTIVITY PŘI UPLATŇOVÁNÍ CRM .....	12
1.2 CÍL CRM.....	13
1.3 MĚŘENÍ VÝSLEDKŮ IMPLEMENTACE CRM .....	14
<b>2 ZÁSADY ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY</b> .....	<b>16</b>
2.1 PROCES VÝMĚNY HODNOT.....	16
2.2 ZVYŠOVÁNÍ HODNOTY VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM.....	18
<b>3 FÁZE VZTAHU</b> .....	<b>21</b>
3.1 NAVÁZÁNÍ VZTAHU.....	21
3.2 ROZVOJ VZTAHU .....	22
3.3 UKONČENÍ VZTAHU.....	25
<b>4 CO PŘINÁŠÍ POUŽITÍ CRM V PODNIKU?</b> .....	<b>27</b>
<b>5 CRM SYSTÉMY</b> .....	<b>31</b>
5.1 CUSTOMER CARE CENTER.....	32
5.2 SALES FORCE AUTOMATION.....	33
5.3 MARKETING AUTOMATION.....	33
5.4 ECRM .....	33
5.5 ANALYTICAL CRM .....	34
5.6 LOYALTY SYSTEMS.....	34
<b>6 VÝVOJ PROCESŮ CRM</b> .....	<b>36</b>
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>40</b>
<b>7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>41</b>
7.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	41
7.2 HISTORIE .....	42
<b>8 ANALÝZA CRM VE SPOLEČNOSTI JEDNOTA, SPOTŘEBNÍ DRUŽSTVO KROMĚŘÍŽ</b> .....	<b>48</b>
8.1 ANALÝZA MARKETINGOVÉ ČINNOSTI.....	48
8.2 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ .....	48
8.3 PRODEJNÍ KANÁLY .....	49
8.4 HISTORIE ZAVÁDĚNÍ CRM VE SPOLEČNOSTI JEDNOTA, SPOTŘEBNÍ DRUŽSTVO KROMĚŘÍŽ .....	49

8.5	ANALÝZA CRM VE SPOLEČNOSTI JEDNOTA, SPOTŘEBNÍ DRUŽSTVO KROMĚŘÍŽ.....	50
8.5.1	Vytvoření COOP Centra.....	50
8.5.2	Akce a soutěže – COOP SUPER CENA.....	53
8.5.3	Zákaznický magazín.....	54
8.5.4	Členské podíly.....	54
8.5.5	Vztahy s dodavateli.....	55
8.5.6	Identifikace fáze implementace CRM ve společnosti Jednota, spotřební družstvo Kroměříž.....	56
8.5.7	SWOT analýza CRM ve společnosti Jednota, spotřební družstvo Kroměříž.....	57
<b>9</b>	<b>ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO ROZVOJ CRM VE SPOLEČNOSTI JEDNOTA, SPOTŘEBNÍ DRUŽSTVO KROMĚŘÍŽ.....</b>	<b>60</b>
9.1	ZÁVĚRY ANALÝZY CRM VE SPOLEČNOSTI.....	60
9.2	NÁVRHY OPATŘENÍ K ÚSPĚŠNÉMU ROZVOJI CRM VE SPOLEČNOSTI.....	61
9.2.1	Segmentace zákazníků.....	61
9.2.2	Rozšíření prodejních kanálů.....	62
9.2.3	Zavedení Zákaznického centra.....	64
9.2.4	Pokrytí Zákaznického magazínu.....	66
9.2.5	Databáze zákazníků.....	67
9.2.6	Zlepšení služeb zákazníkům.....	68
9.2.7	Vsadit na výhodnou polohu prodejen.....	69
<b>10</b>	<b>RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>72</b>
10.1	PŘEHLED NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	72
10.2	ANALÝZA RIZIKOVOSTI NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	72
10.3	ANALÝZA NÁKLADŮ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	74
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>76</b>
	<b>SUMMARY.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>82</b>













