

Projekt zavedení CRM s cílem zvýšení konkurenceschopnosti firmy Galerie vín, Zlín

Bc. Hana Němečková

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana NĚMEČKOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zavedení CRM s cílem zvýšení konkurenceschopnosti firmy Galerie vín, Zlín**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte a zpracujte odbornou literaturu vztahující se k CRM.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav řízení vztahů se zákazníky ve firmě Galerie vín.
- Vypracujte projekt zavádění CRM ve firmě Galerie vín a navrhnete postup jeho implementace do praxe s cílem zvýšení konkurenceschopnosti této firmy ve Zlíně.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

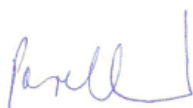
Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ČERNÝ, V. Prodejní techniky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 470 s. ISBN 80-251-0032-4.
[2] OHNAL, J. Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-03.
[3] JOBBER, D. Management prodeje. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
[4] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-247-0569-9.
[5] WESLLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k uhlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ...27.4.2010

.....
L. Uličná

1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b

Zveřejňování školních prací

(1) Vypracovaná nepřehledně zveřejňuje autorem, diplomová, bakalářská a rigorózní práce a kterou proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím informačního systému univerzity. Způsob a rozsah zveřejnění určuje předem vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Autorem, diplomová, bakalářská a rigorózní práce odovzdáním uzavřenou a obhajobou uzavřenou není sice nijakým způsobem poskytnutá obhajoba zveřejnění, k užití díla v rámci určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není sice právně, v rámci zveřejnění v síti školy, ale se má zcela obhajoba práce. Každý si může v soukromí práci používat na své osobní účely, aprii nebo komerčně.

(3) Dílo, ke kterému práce autora souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na její výsledek obhajoby.

2) Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3.

ABSTRAKT

Tématem mé diplomové práce je problematika řízení vztahu se zákazníky a zavádění prvků systému CRM ve firmě Galerie vín. Cílem této práce je navrhnout a vytvořit systém řízení vztahu se zákazníky, jehož efektem bude udržování kvalitního oboustranně výhodného vztahu se zákazníky.

V teoretické části jsou objasněny základní pojmy z oblasti řízení vztahu se zákazníky. Analytická část obsahuje charakteristiku Galerie vín, analýzu současného stavu řízení vztahu se zákazníky a z ní vyplývající hlavní nedostatky. Projektová část zahrnuje řešení jednotlivých nedostatků a samotnou realizaci zavádění prvků systému CRM. V závěru práce jsem vypracovaný projekt podrobila časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova:

Customer Relationship Management, vztahy se zákazníky, segmentace zákazníků, loajalita zákazníků, konkurenceschopnost, marketingová propagace.

ABSTRACT

The theme of this master thesis are problems of customer relationship management and implementation of CRM system in Galerie vín company. The objective of the paper is to propose and create system of customer relationship management which is supposed to maintain a quality relationships with the customers.

The basic concept of customer relationship management is included in the theoretical part. The analytical part contains introduction of Galerie vín company, the analysis of current customer relationship management and its failings. In the project part, the solution of the failings and realisation of the elements' of CRM implementation is presented. The created project was analysed in terms of time, costs and risks, in the end.

Keywords:

Customer Relationship Management, relationship with customers, segmentation of customers, customers' loyalty, competitiveness, marketing promotion.

Velmi děkuji vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za vstřícnost, ochotu a odbornou spolupráci s vypracováváním mé diplomové práce.

Tomáš Baťa: „V cizím domě uvidíte za pět minut více chyb než ve vlastním za celý rok. Záleží jen na tom, abychom při vypočítávání těch cizích chyb nechali si také chvíli na posouzení našich vlastních pošetilostí.“

„Pod obchodní poctivostí rozumíme, že veškeré strany na obchodě zúčastněné musí být po provedení obchodu bohatší, než byly předtím.“

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA CRM	13
1.1 SYSTÉMY CRM V DNEŠNÍ DOBĚ	14
1.2 FILOSOFIE PŘÍSTUPU K CRM	15
1.3 PRVKY A PRINCIPY CRM.....	17
1.4 CÍLE CRM	18
1.4.1 Oblast marketingu.....	19
1.4.2 Oblast prodeje	19
1.4.3 Oblast péče o zákazníka.....	19
1.5 STRATEGIE CRM A JEJÍ TYPY.....	19
1.5.1 Masová personalizace	20
1.5.2 Masová customizace	20
1.5.3 Diferencovaná customizace.....	20
1.6 SOUČÁSTI STRATEGIE CRM.....	20
1.6.1 Strategie zákazníků.....	21
1.6.2 Strategie produktů	21
1.6.3 Strategie komunikačních kanálů	21
1.6.4 Strategie struktury	22
1.7 PROCES VYPRACOVÁNÍ STRATEGIE CRM.....	22
1.8 PROCES PLÁNOVÁNÍ.....	23
1.8.1 Definování hodnoty zákazníka	23
1.8.2 Koncepce hodnoty zákazníka.....	25
1.9 ZÁSADY ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	25
2 IMPLEMENTACE CRM	27
2.1 PŘÍNOSY POUŽITÍ CRM	27
2.2 PROBLÉMY CRM	28
2.3 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ	29
2.4 DIFERENCIACE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	30
2.4.1 Diferenciace podle významnosti zákazníků	30
2.4.2 Diferenciace podle délky vztahu se zákazníky.....	31
2.4.3 Diferenciace podle produktu	32
2.4.4 Diferenciace podle ceny a platebních podmínek.....	32
2.4.5 Diferenciace podle distribuce produktu	32
2.4.6 Diferenciace podle marketingové komunikace.....	33
2.5 FÁZE VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	33
2.5.1 Vnímání hodnot	34
2.5.2 Navázání vztahu	34
2.5.3 Rozvoj vztahu.....	34

2.5.4	Konsolidace.....	35
2.5.5	Úpadek vztahu.....	35
2.5.6	Ukončení vztahu.....	35
2.6	NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ.....	35
2.6.1	Psychologické mechanismy při rozhodování o nákupu.....	36
2.7	KONTROLA.....	36
3	TECHNOLOGICKÁ PODPORA CRM.....	37
3.1	TECHNOLOGIE.....	37
3.2	TYPY CRM.....	38
3.2.1	Operativní CRM.....	38
3.2.2	Analytické CRM.....	38
3.2.3	Kolaborativní CRM.....	38
3.3	ZPŮSOBY ZÍSKÁNÍ CRM SYSTÉMŮ.....	39
3.4	TRENDY DO BUDOUCNA.....	39
4	ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	40
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
5	CHARAKTERISTIKA FIRMY GALERIE VÍN.....	42
5.1	PROFIL FIRMY.....	42
5.2	HISTORIE.....	43
5.3	PRODUKTY FIRMY.....	45
5.3.1	Paretova analýza.....	45
5.4	VÝVOJ TRŽEB.....	46
5.5	SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY.....	47
5.5.1	PEST analýza.....	47
5.5.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	50
5.5.3	Vnitřní analýza mikroprostředí firmy Galerie vín.....	63
5.5.3.1	Vnitřní organizace firmy.....	63
5.5.3.2	Komunikace se zákazníky.....	64
5.5.3.3	Současný stav řízení vztahu se zákazníky.....	66
5.6	SWOT ANALÝZA.....	69
5.6.1	Analýza vnitřního prostředí.....	69
5.6.2	Analýza vnějšího prostředí.....	70
5.7	ZÁVĚRY Z VYPRACOVANÝCH ANALÝZ.....	75
6	PROJEKT ZAVEDENÍ PRVKŮ SYSTÉMU CRM VE FIRMĚ GALERIE VÍN.....	76
6.1	ZAHÁJENÍ PROJEKTU.....	76
6.1.1	Východiska projektu.....	76
6.1.2	Cíle projektu.....	76

6.2	NÁPLŇ PROJEKTU	78
6.2.1	Návrh segmentace zákazníků včetně stanovení rozdílných marketingových přístupů	78
6.2.2	Zavedení marketingové komunikace firmy	83
6.2.3	Zkvalitnění komunikace se zákazníky pomocí webových stránek	87
6.2.4	Zavedení školicího programu pro zaměstnance	89
6.2.5	Návrh na rozšíření firmy o další provozovnu	91
6.3	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PROJEKTU	93
6.4	ŘÍZENÍ JAKOSTI PROJEKTU	94
6.4.1	Časová analýza zavádění prvků systému CRM ve firmě Galerie vín	94
6.4.2	Nákladová analýza zavádění prvků systému CRM ve firmě Galerie vín	96
6.4.3	Riziková analýza implementace projektu zavádění prvků systému CRM ve firmě Galerie vín	99
6.4.4	Kontrola	101
6.5	ZAKONČENÍ PROJEKTU	102
6.5.1	Způsoby měření účinnosti projektu	102
	ZÁVĚR	104
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ	109
	SEZNAM TABULEK	110

ÚVOD

Problematika řízení vztahů se zákazníky je v současné době, kdy se firmy potýkají s neúspěšnou konkurencí díky ekonomické krizi, velice aktuální. Globalizace se dotýká všech vrstev trhu a pro firmy není snadné v konkurenčním boji uspět. Právě řízení vztahů se zákazníky a jeho rozvoj může firmám pomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Téma mé diplomové práce je mi z praxe velice blízké a cítuji v něm možnost, jak zlepšit postavení firmy Galerie vín v současném tržním prostředí a uspět tak v podnikání. Tato oblast je pro firmu z pohledu příznivého ovlivnění zákazníků strategická. Proto se v této práci budu snažit najít způsob, jak dosáhnout efektivních, profesionálních a oboustranně prospěšných vztahů se zákazníky.

Cílem mé diplomové práce je navrhnout zavedení prvků systému řízení vztahů se zákazníky do praxe se zaměřením na prvky týkající se komunikace se zákazníky.

V teoretické části diplomové práce jsem z vybraných literárních zdrojů zpracovala poznatky z oblasti řízení vztahů se zákazníky. Vysvětluji zde podstatu CRM, jeho cíle, strategie, implementaci do praxe, segmentaci zákazníků a také technologickou podporu CRM.

Analytická část diplomové práce, ve které využiji teoretické poznatky, je zaměřena na představení firmy, její historie a nabízených produktů. Současný stav řízení vztahů se zákazníky ve firmě Galerie vín podrobím analýze, kde se zaměřím na firemní produkty s využitím Paretovy analýzy. Dále vypracuji situační analýzu firmy pomocí PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a vnitřní analýzy mikroprostředí firmy. V závěru přehledně zpracuji SWOT analýzu.

Na základě provedených analýz vypracuji projekt zavedení prvků CRM systému ve firmě Galerie vín, přičemž kladu důraz na požadavky zákazníků i vedení analyzované firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA CRM

Nutností úspěšného podnikání je kvalitní komunikace se zákazníky. Zákazník je živitelem společnosti a kontakt s ním je nutností pro úspěšný společný vztah. Rostoucí konkurence nutí podniky k neustálému zdokonalování svých produktů. Jak společnost jedná se zákazníky vychází z její firemní kultury, vize a cílů, kterých chce dosáhnout. Vše dohromady pak tvoří řízení vztahů se zákazníky. Management řízení vztahů se zákazníky se v poslední době dostává do podvědomí stále širší veřejnosti a je mu přisuzována stále větší pozornost.

Řízení vztahů se zákazníky je přístup, kdy prodávající vyladí marketingové aktivity s informacemi z podrobné databáze zákazníků, což obvykle zahrnuje data z předchozích nákupů a další segmentované obchodní informace. V praxi existují různé programy, které umožní prodejci lépe se orientovat ve svých zákaznících a segmentech. Firma pak může zefektivnit nabídku svých produktů a doprovodných služeb, což jí přinese větší zisk a lepší konkurenceschopnost. Aktivní udržování dlouhodobě prospěšných vztahů je úkolem řízené komunikace se zákazníkem.

Customer relationship management musí splňovat dvě základní úlohy: zvládnutí manažerské funkce a práci s komplexními nástroji z oblasti informačních technologií, které se využívají při podpoře CRM pro management firmy. Systém CRM může přinést řadu výhod a užitečných informací o zákaznících, trendech na trhu, o tom jak a kdy přesně má společnost reagovat.

Přímá propagace obvykle spoléhá na databáze CRM, aby bylo možné zacílit na konkrétní zákazníky. Databáze zpravidla zahrnují jména zákazníků, jejich adresy, emaily a minulé nákupy s jednotlivými požadavky. V tomto kroku je nutné zákazníky segmentovat dle různých charakteristik. Zájmem marketingových manažerů je pravidelný kontakt s jejich zákazníky za účelem stimulace jejich zájmů, nebo vyvolání reakce. Správná a konzistentní data o zákaznících přístupná pokud možno on-line jsou základem úspěchu CRM. Na trhu je řada firem, nabízející kvalifikační systémy jako pomoc svým zaměstnancům v procesu segmentace zákazníků.

CRM se dá také charakterizovat jako databázovou technologií podporovaný proces shromažďování, zpracovávání a využití informací o zákaznících firmy. Díky tomu je firma schopna poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti svých zákazníků tak, aby docházelo k efektivní oboustranné komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky. Pod

pojmem CRM lze označit veškeré softwarové, hardwarové a personální vybavení firmy, které slouží k těmto účelům.

Mezi subsystemy CRM se také řadí:

- systémy podporující řízení celého cyklu kontaktu se zákazníkem,
- systémy podporující efektivní koordinaci vazeb na zákazníka a
- systémy podporující péči o zákazníka. [2, s. 80 – 81, 379, 416], [8, s. 14 - 38], [13, s. 16 - 21], [14, s. 29], [17], [19]



Obr. 1. Customer Relationship Management [38]

1.1 Systémy CRM v dnešní době

V minulém století se „4P“ stalo klíčovým termínem a firmy zaměstnávaly týmy prodejců, kteří měli za úkol produkt protlačit na trh, ať už byl zájem trhu o něj jakýkoliv. Ve chvíli, kdy se začalo s prvními marketingovými průzkumy, výrobci i obchodníci se začínají orientovat spíše na to, co si trh žádá. Tomu přizpůsobují veškeré své produkty a vytváří tak tlak na zákazníky.

Systémy CRM jsou chápány jako klíčové pro organizace všech velikostí. V posledních letech se marketingový odborníci stále více zabývají změnou orientace z produktů na zákazníky.

Moderním trendem se stává „4C“, což je nový přístup k chápání marketingových nástrojů.

Řadí se zde:

- customer total cost (náklady),
- customer value (hodnota),
- convenience (komfort) a
- communication (komunikace).

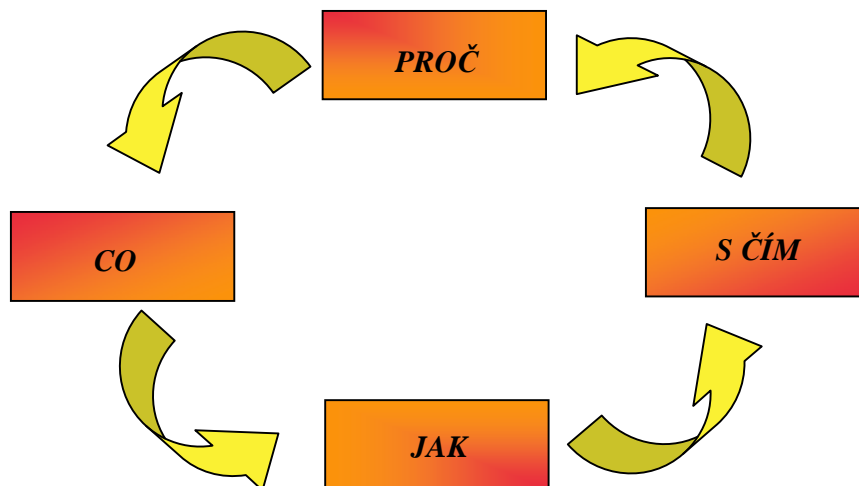
Řízení vztahů se zákazníky je strategie, která se orientuje na vybudování a podporu dlouhodobých vztahů se zákazníky. Nejde pouze o technologii, ale o změnu filosofie společnosti tak, aby konečný důraz byl kladen na zákazníka. Pokud se tato strategie nedodrží, končí většina implementací CRM.

Nasazení CRM lze rozdělit do následujících fází:

1. „*pre-pre – stádium CRM*“ – iniciativa obchodu ze strany zákazníka, dodavatel jej zpracuje v obchodním oddělení, respektují se základní technické, záruční a legislativní požadavky,
2. „*pre stádium CRM*“ – marketingové oddělení, řada prodejců, přístup je nekoordinovaný a indikátorem úspěchu jsou tržby,
3. „*0. stádium CRM*“ – tradiční marketing, zaměřený na produkt a „4P“,
4. „*1. stádium CRM*“ – orientace na zákazníka, přístup je reaktivní,
5. „*2. stádium CRM*“ – proaktivní přístup k zákazníkovi, důraz na vztahy, hodnoty a partnerství, využívá se CRM-software. [17]

1.2 Filosofie přístupu k CRM

CRM by nemělo být chápáno jako zavedení nové technologie. Výsledkem takovéto aplikace do starého podniku bude pouze nákladnější starý podnik. Zpravidla je doporučováno podnikům projít reorganizací a změnit se na podniky zaměřené na zákazníka, dříve než investují do konceptu řízení vztahů se zákazníky. Jedině takto dokáží podniky i jejich zaměstnanci inklinovat ke správnému využívání tohoto konceptu. [8, s. 10 – 24]



Obr. 2. Filosofie přístupu k CRM [8, s. 23]

- **PROČ** říká, proč firma CRM zavádí, za jakým účelem, čeho chce dosáhnout, čeho naopak ne; je potřeba cíle kvantifikovat a také si dobře nastavit finanční řízení firmy.
- **CO** říká, co se musí zákazníkům nabídnout, aby firma uspokojila jejich potřeby a požadavky; je nutné definovat produkty, zákazníky, segmenty, ale také konkurenci a dodavatele.
- **JAK** říká, jaké pracovní postupy je zapotřebí perfektně zvládat, aby byl zákazník spokojený s tím co se mu nabízí; je nezbytné definovat klíčové procesy.
- **S ČÍM** říká, jaké musí mít firma zaměstnance, informační systémy/technologie a výrobní technologie, aby byla schopna realizovat klíčové procesy co nejefektivněji; je nutné definovat požadavky na dění uvnitř organizace.

Jak už bylo uvedeno, CRM je přístup jak identifikovat, získat a udržet zákazníka. Dovoluje také zpracovat a sladit interakce se zákazníkem a firmy díky tomu mohou zvýšit hodnotu každé takové interakce za účelem dosažení lepších ekonomických výsledků.

Firmy by měli řídit interakce se zákazníky různými komunikačními kanály, například call centra, webové stránky, prodejci v terénu, dealery, případně partnerskými prodejními sítěmi. Základním úkolem firmy je vytvořit a udržet v zákazníkovi pocit, že spolupracuje se stabilním a jedinečným partnerem, který jej v každém okamžiku rozpozná. [8, s. 10 – 24], [17]

1.3 Prvky a principy CRM

Hlavní prvky CRM jsou čtyři:

1. lidé,
2. obchodní procesy,
3. technologie,
4. obsahy.

Pojem lidé zahrnuje lidský kapitál při vytváření produktu, zákazníky a další veřejnost. Mezi obchodní procesy se řadí například zaměření nebo prolínání subjektů CRM. Technologie mohou být specifikovány jejich druhem, rozsahem, oblastí použití a ustáleností. Mezi těmito prvky existuje bezprostřední souvislost a doplňuje je i čtvrtý prvek – obsahy. Do tohoto prvku se řadí různá data využitelná později pro zavedení CRM.

CRM představuje komplexní metodiku při vytváření efektivních vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím sociální psychologie, integrace a rozšiřování stávajících technologií a řízení obchodních procesů, nikoli převratnou filozofii ve vztahu k zákazníkům, která by řešila informační technologie, interní změny atd.

Základem CRM jsou tyto principy:

- Mnohem levnější je udržet si stávající zákazníky a budovat obchodní vztahy s nimi, než získávat zákazníky nové.
- Zákazníci se spíše orientují na bližší vztah se společnostmi, se kterými jsou v obchodním kontaktu. Udržení takových zákazníků závisí na přímých (tzv. one-to-one) vztazích.
- U portfolia firmy je třeba počítat s Paretovým efektem (80:20). Případně metodou ABC, kde se zákazníci dělí do tří skupin (zákazníci velmi, středně a málo hodnotní).
- Loajalita zákazníků podléhá podobnosti konkurenčních produktů a konkurenčním boji na trhu.
- Ztotožnění se zákazníků s firmou a jejími produkty je proces stále komplikovanější. [8, s. 10 - 24], [9, s. 14 - 38], [13, s. 16 - 21], [24]

1.4 Cíle CRM

Cílem CRM je popsat vztahy se zákazníky dostatečně podrobně tak, aby jim přímý prodejci mohli nabídnout takové produkty, které v zákazníkovi vyvolají nutnost si je koupit. Zákazníkům je potřeba připomínat doprovodné služby a výhody daného produktu.

Základem úspěchu při obchodování je kvalita vztahů. Podnik musí v zákazníkovi podnítit touhu, vyvolat v něm dojem, že je v něčem výjimečný, a to tak, že bude budovat se svými zákazníky nadstandardní vztahy, jež jsou přínosné pro obě strany.

Mezi cíle a očekávání implementace CRM můžeme zařadit:

- získávání nových zákazníků,
- udržení současných zákazníků a zvýšení jejich loajality,
- zvýšení spokojenosti zákazníků a rozpoznání jejich priorit,
- zvýšení ziskovosti produktů i jednotlivých zákazníků,
- zvýšení objemu tržeb a podílu společnosti na trhu,
- zvýšení procenta úspěšnosti obchodních případů,
- zvýšení marže,
- snížení administrativních nákladů na prodej a marketing,
- řízení procesů marketingu.

Metriky je zapotřebí volit a nastavit tak, aby zohledňovaly hlavní priority zejména v oblasti vztahů se zákazníky a také aby prostředky na ně vynaložené byly vynaloženy efektivně. Takto definované metriky převedené do praxe umožní lépe stanovit měřitelné cíle všem pracovníkům, kteří jsou v kontaktu se zákazníkem, a umožní zefektivnit řízení rozhodujících částí organizace, což je základem pozdějšího úspěchu v nastavení metrik a kvantifikace cílů pro úspěšnou implementaci CRM.

Jestliže se firma zaměří na zvolenou strategii a cíle implementace CRM, je možné zvolit vhodné metriky v relevantních oblastech, kterými mohou být například:

- ü oblast marketingu,
- ü oblast prodeje,
- ü oblast péče o zákazníky. [8, s. 24 - 25], [14, s. 29], [25]

1.4.1 Oblast marketingu

Do oblasti marketingu lze zařadit:

- zvýšení odezvy na marketingové kampaně,
- snížení nákladů na vytvoření prodejní příležitosti,
- zlepšení zacílení na cílovou skupinu a
- zkrácení doby prodejního cyklu. [25]

1.4.2 Oblast prodeje

Charakteristikami této oblasti jsou:

- zvýšení objemu prodeje na jednoho prodejce,
- zkrácení prodejního cyklu,
- zvýšení úspěšnosti prodeje a
- zvýšení průměrných výnosů na zákazníka. [25]

1.4.3 Oblast péče o zákazníka

Oblast péče o zákazníka zahrnuje:

- snížení fluktuace zákazníků,
- snížení nákladů na obsluhu zákazníků,
- zkrácení doby čekání na obsluhu zákazníků a
- zkrácení vyřízení reklamace apod. [25]

1.5 Strategie CRM a její typy

Technologický pokrok a konkurenční prostředí nutí firmy neustále přizpůsobovat jejich strategii a inovovat informační systémy. Vymezit potřeby změny podnikové strategie, určit její směr a cíle je nejnáléhavější problém při realizaci a využití nových technologií odedávna.

Marketingová strategie CRM se snaží vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníky díky individuální péči o každého z nich.

V posledních letech se stále více uplatňují různé strategie CRM. Nejprve to byla strategie masové personalizace, poté se začala utvářet strategie masové customizace a posléze strategie diferencované customizace. [9, s. 18 - 19], [20]

1.5.1 Masová personalizace

Jednotlivý zákazník je rozpoznán podle jména a adresy, případně dle předchozího nákupního chování. Tyto informace se pak využijí pro vytvoření systému individuální marketingové komunikace. Zákazník nabývá dojmu, že je o něj pečováno s velkou pozorností, přestože jsou mu nabízeny standardní produkty. Tuto strategii uplatňují banky, zásilkové obchody, ... [9, s. 18 - 19]

1.5.2 Masová customizace

Některí zákazníci jsou ochotni platit více za zvláštní užitky navíc. Proto by jim měla být věnována zvláštní péče. Hlavním bodem této strategie je nechat zákazníky podílet se na vytváření produktu podle individuálních potřeb a cenové citlivosti, ale s běžnými komponenty, které firma nabízí. S touto strategií se můžeme setkat například u výrobců nábytku, osobních počítačů a dalších. [9, s. 18 - 19]

1.5.3 Diferencovaná customizace

Tato strategie se snaží respektovat rozdílné potřeby a přání zákazníků. Jednotlivé produkty jsou šity na míru každému zákazníkovi. Funguje zde úzká spolupráce mezi výrobcem a jeho zákazníkem. Hodnota pro zákazníka se vytváří právě na základě vztahu mezi nimi. Se strategií je možné se setkat například na B2B či B2C trzích. [9, s. 18 - 19]

1.6 Součásti strategie CRM

Strategie CRM se skládá z následujících součástí:

- ü *strategie zákazníků* – rozhodnutí o tržních a zákaznických segmentech a volba přístupů k těmto segmentům,
- ü *strategie produktů* – rozhodnutí o volbě a vlastnostech produktů, které bude firma prodávat svým zákazníkům,

- ü *strategie komunikačních kanálů* – rozhodnutí o volbě a vlastnostech komunikačních kanálů, prostřednictvím kterých bude podnik prodávat své produkty,
- ü *strategie struktury* – rozhodnutí o volbě technologií, nastavení procesů CRM a přístupu k zaměstnancům podniku. [26]

1.6.1 Strategie zákazníků

Zákazníci jsou krví každého podniku a pohlížet na ně komplexně ve stylu „Zákazník má vždycky pravdu“ nebo „Zákazník je pro nás na prvním místě“, jsou pro firmu cestou do záhuby. I přesto, že tato tvrzení jsou částečně pravdivá, firma nemůže pečovat o všechny své zákazníky shodně. Důležitá je efektivita těchto vztahů s přihlédnutím ke stránce hmotné i nehmotné. Firma musí postupovat velmi opatrně při rozlišování zákazníků, protože nemá smysl investovat do zákazníků, jejichž hodnota je nižší než investice do nich vložená.

Hodnota zákazníka je subjektivní pro každou firmu a každý zákazník je firmami vnímán různě. Přesto lze označit segmenty zákazníků, které mají vysokou hodnotu pro velké množství firem a zákazníky, kteří mají pro firmy velmi nízkou hodnotu. [26]

1.6.2 Strategie produktů

V současném tržním prostředí je velmi složité udržet zákaznickou loajalitu, vytvářet zvýšený zisk a současně bojovat s konkurencí, protože díky novým technologiím jsou zákazníci lépe informováni a mají lepší znalosti o tom, co kupují. Zákazník dnešní doby vyžaduje kvalitnější a konzistentnější komunikaci s firmami napříč komunikačními kanály, což některé firmy nedokáží vždy ideálně zajistit. Firmy jsou tlačeny k tomu, aby vytvářely nové (či modifikované) produkty s technologickými změnami, ověřenou kvalitou a silnou konkurenceschopností. [26]

1.6.3 Strategie komunikačních kanálů

V rámci této strategie je nutné vhodně zvolit prostředníka mezi firmou a zákazníkem - komunikační kanály a určit jejich vlastnosti tak, aby firma byla schopna znát odpovědi na následující otázky:

- Jaké produkty či služby se prostřednictvím komunikačních kanálů prodávají?
- Kdo si tyto produkty bude kupovat?

- Jak mají být produkty prodávány?

Každá z těchto otázek má významný vliv na výběr a vlastnosti komunikačních kanálů. V mnoha firmách panuje názor, že organizace, aby byla úspěšná, musí disponovat všemi existujícími komunikačními kanály. Tento názor je však mylný a především v praxi nerealizovatelný. [26]

1.6.4 Strategie struktury

Strategie struktury je poslední částí strategie CRM a navazuje na předchozí části strategie CRM. Určitý stav struktury může výrazně ovlivnit výběr zákazníků, produktů nebo komunikačních kanálů.

Strategie struktury má **čtyři základní pilíře**:

- *technologie* – správná volba technologií a jejich vztahu k ostatním prvkům podniku, aby bylo dosaženo maximální podpory CRM,
- *procesy* – definice a nastavení podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo maximální efektivity CRM,
- *organizace* – definice a úprava organizační struktury takovým způsobem, aby podporovala postoj k zákazníkovi jako k centru všech podnikových aktivit,
- *zaměstnanci* – stanovení pravidel chování zaměstnanců, vytváření podnikové kultury a takový přístup k zaměstnancům, aby pochopili smysl podnikového CRM.

Každý z pilířů je nezbytnou součástí podnikového CRM a jejich definice v rámci strategie CRM je nutná. [26]

1.7 Proces vypracování strategie CRM

Při určování strategie by se mělo vycházet z těchto šesti hlavních zásad:

1. řízení procesu vypracování strategie CRM v rámci strategického projektu,
2. analýza stávající situace za účelem provádění realistických rozhodnutí,
3. vypracování strategických projektů ve spolupráci s top managementem,
4. metodika vypracování nesmí být složitá,

5. strategie CRM se musí lišit od konkurenčních strategií, aby vedla k požadovaným výsledkům,
6. formulovaná strategie CRM musí být prakticky proveditelná. [13, s. 66 - 72]

1.8 Proces plánování

Proces plánování strategie se sestává ze sedmi kroků:

1. *Vize* – Jedná se o klíčovou myšlenku, jež je nadřazena strategii a kde jsou obsaženy manažerské zásady a filosofie firmy. Zaměstnancům firmy zprostředkovává určitý ideál, jenž by jim měl být pro ně vzorem a cílem. Jestliže vize není schopna tento ideál popsat, realizace CRM je zbytečná.
2. *Základní koncepce* – V této fázi je zahrnuta SWOT analýza, která zahrnuje všechny vnější i vnitřní faktory. Základní koncepce je pak výsledkem.
3. *Poslání* – Vyjadřuje smysl existence firmy, jejích produktů.
4. *Obchodní strategie* – Širší komplex opatření, týkajících se obchodní jednotky, se společnou hlavní myšlenkou. Je zde blíže definováno poslání pomocí určitých nástrojů. V této fázi se však stále jedná o návrh, který je třeba později ještě přezkoušet v rámci funkční oblasti CRM.
5. *Funkční strategie a konsolidace* – V tomto kroku manažer CRM zkouší, nakolik jsou navržená opatření využitelná v praxi.
6. *Plánování projektů směřujících k implementaci systému* – Tento krok zahrnuje rozčlenění potřebných opatření do dílčích projektů implementace a naplánování těchto projektů. Strategie v tomto kroku dostává konkrétní podobu.
7. *Sestavování rozpočtu* – Závěrečný krok spočívá ve schválení plánu obchodní jednotkou a v sestavení rozpočtu nákladů. Následuje implementace CRM a restrukturalizace firmy. [13, s. 66 - 72]

1.8.1 Definování hodnoty zákazníka

Co určuje hodnotu zákazníka, jak definovat a nastavit dimenze této hodnoty, aby se co nejvíce zvyšovala spokojenost zákazníka a tím i ekonomický přínos zákazníka pro firmu, je důležitý úkol manažera firmy.

Hodnota zákazníka je vždy spojována s určitým produktem nebo službou, je velmi subjektivní, protože je otázkou spíše vnímání zákazníkem, než aby byla objektivně určována prodávajícím. Vnímání je v podstatě porovnání a vyhodnocení toho, co zákazník dostane (kvalita, užitek a výhody) s tím, co pro to musí udělat (jako např. zaplatit určitou cenu, vynaložit úsilí a snahu pro získání, spojenou s dalšími náklady).

Hodnota zákazníka se dá měřit na základě dvou přístupů. První přístup hodnotu zákazníka definuje a měří dle toho, co zákazník získá (přínosy a výhody – kvalita produktu) a toho, co musí vynaložit. Druhý přístup vnímá a měří hodnotu zákazníka jako multidimenzionální koncept. **Dimenze pojetí hodnoty zákazníka** jsou obvykle následující:

- *funkční* – kvalita produktu, jeho racionální a ekonomické hodnocení zákazníkem,
- *afektivní* – emocionální stránka (pocity a vnitřní emoce) a sociální stránka (sociální dopad nákupu produktu).

Někdy jsou dimenze více rozebrány a chápány takto:

- *sociální* – společenský přínos a image získaná z užívání produktu,
- *emocionální* – afektivní hodnocení nákupu produktu,
- *funkční* – praktické aspekty produktu,
- *epistemické* – související s aspekty překvapení a inovace služby a
- *situační* – související s okolnostmi dané specifické situace a jejího vlivu na vnímání hodnoty zákazníkem.

Velice důležitým aspektem hodnoty zákazníka je kvalita služeb, kde se hodnotí především kvalita toho, „co“ (technické aspekty a úroveň služeb) a „jak“ (jakým způsobem) zákazník dostane. **Hodnocení kvality služeb** zahrnuje hodnocení:

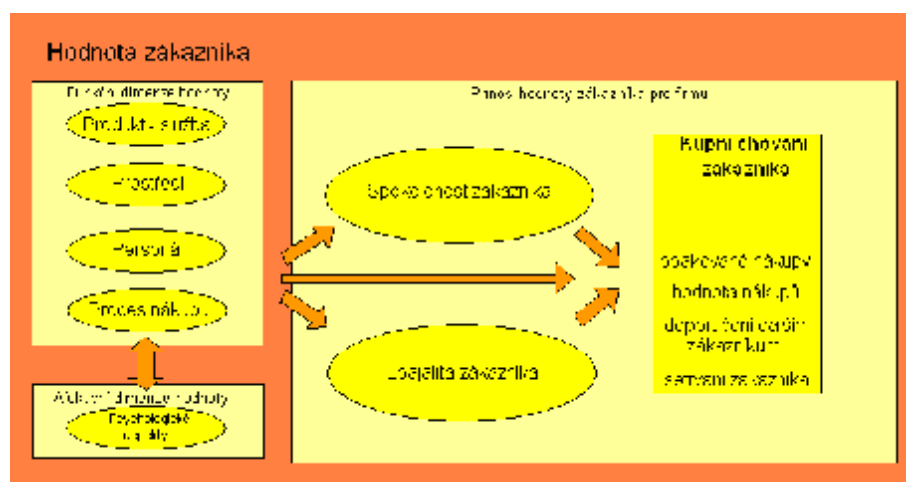
- *technické kvality* – technické aspekty a úroveň služeb,
- *funkční kvality* – způsob doručení služby a vztah zákazníka s firmou,
- *kvality podniku* – image a pozice firmy na trhu. [30]

1.8.2 Koncepce hodnoty zákazníka

Model hodnoty zákazníka označujeme jako „5P“ model a zahrnuje:

- *produkt* (funkční hodnota produktu spojená s užitekem a jeho užíváním ve vztahu k jeho kvalitě a dalším atributům),
- *prostředí* (funkční hodnota místa nákupu, atributy prostředí),
- *personál* (funkční hodnota personálu, osobní kontakt, profesionální přístup),
- *proces nákupu* (funkční hodnota pořízení služby),
- *pocity* (afektivní dimenze, zahrnující emotivní a sociální složku).

Koncepční model hodnoty zákazníka a jejího vlivu na spokojenost a loajalitu zákazníka je uveden na obrázek 3. [4, s. 67 - 69], [30]



Obr. 3. Hodnota zákazníka [30]

1.9 Zásady řízení vztahu se zákazníky

Mezi zásady řízení vztahu se zákazníky lze zařadit:

1. vztah,
2. produkt – proces a
3. odpovědnost.

Firma se musí snažit vytvořit trvalý vztah se zákazníky, nikoliv jen maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů. Další zásadou je pohlížení na produkt jako na proces, kde dochází k výměně informací mezi zákazníkem a firmou. Podle třetí zásady nestačí uspokojení potřeb zákazníka, ale vyžaduje se něco navíc. Firma musí přijmout odpovědnost za rozvoj a trvání vztahů se zákazníky. [11, s. 16 - 17]

2 IMPLEMENTACE CRM

Implementace CRM zahrnuje několik pozitivních, ale také negativních stránek. Snahou prodejce by mělo být nabízet produkt takový, aby jeho charakteristiky byly v souladu s požadavky spotřebitelů. Celková filozofie řízení kvality je možným způsobem, jak efektivně vést firmu a dosáhnout kvalitního produktu, jenž spotřebitelé akceptují a vyhledávají.

Zákaznické potřeby se dají identifikovat pomocí segmentace zákazníků. Vedoucí místo na trhu tak získají ty firmy, které identifikují neobsloužené segmenty trhu a věnují jim náležitou pozornost. Je nezbytné neustále sbírat, třídit a ukládat veškeré informace o zákaznících, které firmě poté mohou sloužit jako základ účinné firemní tržní diferenciaci.

Diferencovat je možné pomocí různých hledisek – podle významnosti zákazníků, podle délky vztahu se zákazníky, podle produktu, podle ceny a platebních podmínek, podle distribuce produktu, podle marketingové komunikace. [4, s. 11 - 17], [31]

2.1 Přínosy použití CRM

Zařazení a použití CRM v organizaci přináší řadu výhod, mezi něž se řadí:

- spokojený a loajální zákazník,
- vývoj produktů dle potřeb zákazníků,
- rychlý růst kvality produktů,
- schopnost lépe prodávat produkty,
- optimalizace nákladů na komunikaci se zákazníky a
- správná volba komunikačních nástrojů ovlivní i další marketingové nástroje.

Tyto výhody vedou v konečném efektu k udržení a zvyšování stávajícího obrazu a zisku a také udržení (až zlepšení) firemního postavení na trhu. CRM přináší přímo měřitelné výhody i efekty, které jsou však patrné s odstupem delší doby. Avšak neplatí to všeobecně, najdou se i takové přínosy, které se projeví ihned po zavedení tohoto řízení. Pomocí respektování principů TQM může firma snáze budovat podnikovou kulturu zaměřenou na uspokojení potřeb zákazníka. Spokojený zákazník motivuje pracovníky, tržby jsou vyšší, atmosféra na pracovišti obvykle klidnější a úspěšný CRM je nasnadě.

Přínosy bezprostředně zjištěné mohou být:

- bezproblémový průběh obchodních procesů,
- více individuálních kontaktů se zákazníky,
- více času na zákazníka,
- odlišení se od konkurence,
- vylepšení image firmy,
- přístup k informacím v reálném čase,
- spolehlivé a rychlé předpovědi,
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami,
- nárůst efektivity týmové spolupráce a
- růst motivace pracovníků.

CRM pomáhá firmám vytvořit efektivnější vztah se zákazníkem, jenž snižuje operativní náklady, zefektivňuje procesy a poskytuje vedení firmy kvalitnější informace o zákaznících. Zabudované workflow pak může firmám ulehčit administrativní úkoly, informovat obchodníky o nově došlých objednávkách, o nutnosti znovu uzavřít prošlé smlouvy, případně posílat různá blahopřání a pozvánky. [4, s. 67 - 69], [8, s. 27 - 31], [9, s. 74 - 75], [17]

2.2 Problémy CRM

Jako své přínosy má CRM i své nedostatky. Typickými problémy CRM v praxi jsou:

- neochota prodejců předávat informace o zákaznících,
- krátkozrakost ve vedení firem,
- chybné porozumění zákazníkům,
- nedostatečná identifikace klíčových procesů,
- špatná tvorba marketingové strategie,
- CRM je považováno za módní vlnu,
- nízká informovanost a důvěra vrcholového managementu o přínosech CRM,

- podcenění organizovaného odporu vůči změnám uvnitř firmy,
- podcenění přípravy personálu v zavedení CRM a
- CRM není chápána jako podniková filosofie. [8, s. 21], [17]

2.3 Segmentace zákazníků

Segmentaci zákazníků lze popsat jako rozdělení trhu do jednotlivých zákaznických skupin, jenž mají podobné charakteristiky. Je klíčem k rovnováze mezi příznivou zkušeností zákazníka s firmou a efektivní komunikací s náležitými příjmy na straně firmy. Segmentace zákazníků může probíhat na základní úrovni, ale také se může segmentovat do větší hloubky a podrobněji. Na základě segmentace zákazníků může firma identifikovat jednotlivé zákaznické skupiny, jejich potřeby, a tím může dosáhnout vedoucího postavení na daném trhu. Efektivnost segmentace zákazníků se projeví ve chvíli, kdy firma cílí nabídku na určité segmenty, které jsou nejvíce ziskové, a pokud využívá konkurenční výhodu. Firma může segmentovat zákazníky, a tím alokovat zdroje z pohledu dalšího vývoje produktů, marketingu, služeb a programů distribuce.

Hlediskem pro segmentaci zákazníků může být obrat vytvářený zákazníkem, náklady na získání a udržení zákazníka a výsledný zisk na zákazníka. Na základě těchto hledisek je možné vytvořit vícevrstevné rozdělení zákaznické báze, která zohledňuje finanční přínosy ze vztahu zákazník – firma.

Při segmentaci je zapotřebí:

- rozdělit trh do měřitelných segmentů dle potřeb zákazníků a jejich charakteristik,
- obsloužit cílové segmenty dle jejich ziskovosti,
- investovat zdroje do hlavních produktů, marketingu a doprovodných služeb a
- měření každého segmentu dle určitých kritérií.

Zákazník obvykle očekává produkt podle svých představ a dodavatelská firma zase profit, a to jak finanční tak nehmotný (vzájemný vztah, loajalitu, doporučení atd.).

Firmy mohou segmentovat zákazníky, pokud chtějí:

- rychle uvést nový produkt na trh,
- vyvinout zákaznické marketingové programy,
- vybrat specifické rysy produktu,
- nastavit vhodný servis a
- navrhnout optimální distribuční cesty a cenovou politiku. [18], [31]

2.4 Diferenciace řízení vztahů se zákazníky

Firmy působící v oblasti prodeje diferencují především cenu výrobků, a to s ohledem na odlišné segmenty a zákazníky. Různé balení, služby a způsoby komunikace jsou také pro dané segmenty odlišné. Firmy v oblasti prodeje se u všech segmentů zákazníků v řízení vztahů s nimi snaží uplatňovat strategii rozvoje, případně udržování.

Je třeba věnovat pozornost nejvhodnějším či nejefektivnějším vztahům. Firma by se tedy měla zaměřit na sledování a porovnávání stálosti zákazníků, obchodní politiku zaměřenou na přání zákazníků, dále na realizování správné marketingové komunikace, zvyšování profesionality svých prodejců a bezpečnosti v provozovnách. [9, s. 25 - 38]

2.4.1 Diferenciace podle významnosti zákazníků

CRM je v podstatě proces neustálého shromažďování údajů o zákaznících a jejich následná transformace do podoby strategických znalostí pro vybudování dlouhodobého ziskového vztahu pokud možno s klíčovými zákazníky. Čím je zákazník pro podnik hodnotnější, tím je mu více přizpůsobována nabídka produktů a celková péče o něj.

Zákazníky je možné dle rozlišení významnosti vztahů dělit na:

- ü klíčové,
- ü méně významné a
- ü ostatní nevýznamné. [9, s. 30 - 38], [22]

Klíčoví zákazníci

Klíčoví zákazníci jsou takoví, kteří jsou pro danou firmu vysoce hodnotní. Významným způsobem ovlivňují prosperitu firmy, přinášejí největší finanční i nefinanční přínosy a vztahy s nimi jsou nejhlubší. Zaměstnanci by se takovými zákazníkům měli snažit vyjít maximálně vstříc ve všech jejich požadavcích, a to prostřednictvím jednotlivých nástrojů marketingového mixu tak, že zákazníci získají individuální kvalitu. [9, s. 30 - 38]

Méně významní zákazníci

Péče o středně hodnotné zákazníky není prioritní a důkladná jako u klíčových zákazníků, nicméně i této skupině se zaměstnanci snaží dle svých možností vyjít vstříc. Nabídka je standardní, produkty nejsou přizpůsobovány, doprovodné služby pak ano. [9, s. 30 - 38]

Ostatní nevýznamní zákazníci

Ostatní nevýznamní zákazníci jsou pro firmu málo hodnotní nebo nehodnotní vůbec. Takoví zákazníci požadují produkty nahodile a jsou jim tedy nabízeny pouze standardní produkty, doprovodné služby a ceny bez možnosti slev. Firmy nevyvíjejí žádné úsilí k rozvoji vztahů s touto skupinou zákazníků. Protože se zde náklady na obsluhu nikdy nevrátí, jednotliví zaměstnanci mají s touto skupinou upraven způsob práce, který může být zautomatizován. [9, s. 30 - 38]

2.4.2 Diferenciace podle délky vztahu se zákazníky

Firmy se naučily rozlišovat zákazníky podle délky vzájemného obchodního vztahu na:

- zákazníky s dlouhodobými vztahy s firmou,
- zákazníky se střednědobými vztahy s firmou,
- zákazníky s krátkodobými vztahy s firmou.

Trvalý a hluboký vztah (více než 5 let), kde obchodní vztahy přerůstají do vztahů osobních, podporuje modifikaci produktů, nadstandardní služby atd. Obecně platí, že čím kratší obchodní vztah, tím méně hodnotnější je vzájemný vztah mezi firmou a zákazníkem. [9, s. 30 - 38]

2.4.3 Diferenciace podle produktu

Pro každou firmu je důležité diferencovat zákazníky dle toho, jaké produkty či služby si vybírají. Diferenciace podle produktu se může týkat velikosti dodávky, technických parametrů produktu, odstranění nevyužitého produktu, balení produktu, odstranění použitých obalů nebo přizpůsobení označení produktu. [9, s. 30 - 38]

2.4.4 Diferenciace podle ceny a platebních podmínek

Cenu můžeme diferencovat podle:

- úrovně,
- slev a
- platebních podmínek.

Úroveň cen se dá jednoduše přizpůsobovat jednotlivým typům zákazníků. Například s klíčovými zákazníky jsou firmy ochotny diskutovat nejvíce. Neznamená to však, že by jim byly nabízeny nejnižší ceny, někdy to může být i naopak. Tito zákazníci jsou nároční, ale mohou firmě přinést podstatně větší užitek než zákazníci méně významní.

Množstevní slevy jsou také spíše poskytovány klíčovým zákazníkům, na kterých firmě záleží, chce si je udržet a motivovat k vyšším nákupům. Málo hodnotní zákazníci slevy nedostávají. Klíčoví zákazníci mají výhodu i v termínech placení. Dostávají nejvýhodnější platební podmínky. [9, s. 34 - 36]

2.4.5 Diferenciace podle distribuce produktu

Diferenciace řízení vztahu se zákazníky podle distribuce produktu se týká těchto aspektů distribuce:

- rychlost vyřízení objednávky a termín dodání,
- rychlost vyřízení mimořádných požadavků a
- sortiment a způsob poskytování předprodejních, prodejních, poprodejních a speciálních služeb. [9, s. 30 - 38]

2.4.6 Diferenciace podle marketingové komunikace

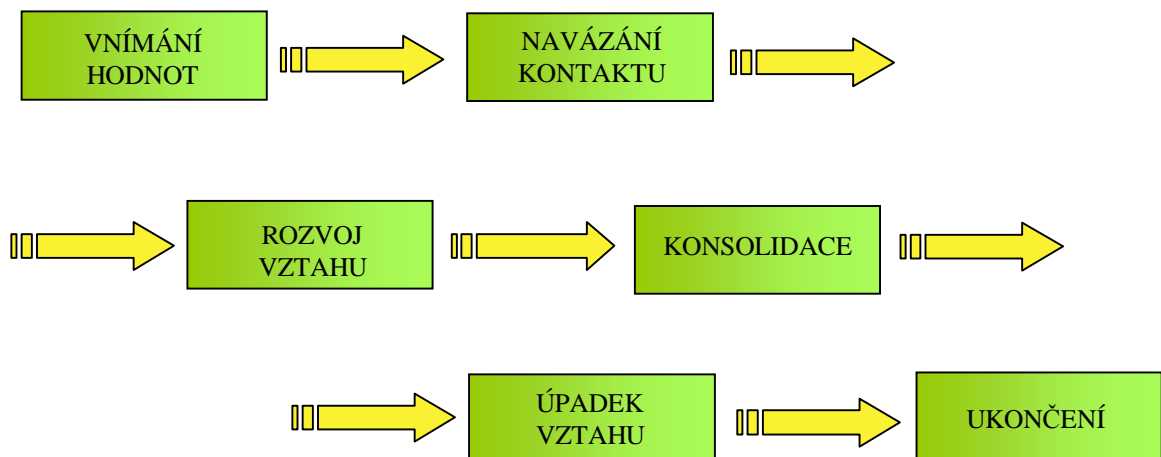
Diferenciace podle marketingové komunikace se týká těchto oblastí:

- počet a postavení pracovníků navazujících a udržujících obchodní vztahy,
- způsob komunikace,
- frekvence osobních kontaktů a
- pozvánky na osobité akce.

Každá oblast se odvíjí od hodnoty zákazníka pro firmu. Iniciativa k udržování osobní komunikace, frekvence kontaktů a pozvánek na různé akce je závislá na významnosti zákazníka a délce obchodního vztahu s firmou. [9, s. 30 - 38]

2.5 Fáze vztahu se zákazníky

Vztah k zákazníkovi prochází několika fázemi. Cílem CRM je vytvořit takové vztahy se zákazníky, které by byly prospěšné pro obě strany. Chce-li být firma hodnotná, zákaznický orientovaná, znalosti o zákaznících nutně potřebuje po celou dobu trvání vztahu. [4, s. 67 -69]



Obr. 4. Jednotlivé fáze vztahu se zákazníky [13, s. 18 - 20]

2.5.1 Vnímání hodnot

Řízení vztahů se zákazníky začíná vytvořením image firmy na trhu, oslovení potenciálních zákazníků prostřednictvím různých marketingových nástrojů. Pro vztah je velice důležitá kvalita produktu, doplňkových služeb, odbornost personálu a další kritéria. Podle nich zákazník vnímá firmu, rozhoduje se, zda nakoupí. Důležitý je rozdíl mezi věrností značce a věrností dodavatelské firmě. Firma by se měla snažit přitáhnout zákazníka na určitou značku a postupně vytvořit vztah, kde by zákazník byl věrný samotné firmě. V této fázi se začíná utvářet vztah. [6, s. 72], [12, s. 34], [13, s. 18 - 20]

2.5.2 Navázání vztahu

Navázání vztahu zahrnuje období, kdy se sjednává dohoda a podepisují se smlouvy. Vznik dohod je často neformální, výjimečně i psaný. Smlouvy jsou jednoznačně psané.

Vznik vztahu se zákazníkem, kdy firma identifikuje své potenciální obchodní partnery, podnikání zajímavá a věrohodná informace. Konkrétní interakce přijde později. Firma musí v počátku investovat nemalé úsilí (čas a peníze), aby v zákazníkovi vzbudila zájem, vztah a následně i loajalitu. Marketingové aktivity, jak zákazníka nalákat jsou různé, například – webové stránky, veletrhy, výstavy, reklama, individuální kontakt, reference a další. [3, s. 184], [4, s. 67 - 69], [11, s. 75 - 97]

2.5.3 Rozvoj vztahu

Etapa rozvíjení vztahu s sebou nese výrazný růst hodnoty vztahu. Velice důležité je seskupit existující vztahy na úrovni zákaznické základny a také stanovit jejich hodnotu na základě různých analýz. Pro každý vztah se zákazníkem by měl být vytvořen plán pro jeho rozvíjení, jehož cílem bude zvyšování hodnoty vztahu. Ten zpravidla zahrnuje činnosti pro zvýšení výnosnosti vztahu, případně pro snížení nákladovosti na zákazníka.

Po této etapě může firma začít pracovat na zvyšování hodnoty vztahu, a to z několika pohledů:

- dle ziskovosti,
- dle referenční hodnoty vztahu a
- dle přínosů ze schopností...

Trvání vztahu je ovlivněno jeho pevností. Je-li vztah pevný, přežije i menší problémy, protože dlouhodobé vztahy jsou téměř vždy hodnotnější než ty krátkodobé. Základem pevného vztahu je spokojenost zákazníka. [11, s. 75 - 97]

2.5.4 Konsolidace

Konsolidace neboli pevnost vztahu představuje faktory, které ovlivňují sounáležitost zákazníka s firmou. Jsou jimi: zákaznickova spokojenost se vztahem, jeho oddanost, různá pouta mezi zákazníkem a firmou. [11, s. 75 - 97]

2.5.5 Úpadek vztahu

Zákaznickovo vnímání vztahu závisí například na konkurenčním postavení firmy, nezvládnutí důležitých setkání ke spokojenosti zákazníka či pevnost vzájemného vztahu. Jak zákazník vnímá konkurenční situaci, je důležitější než situace sama. Relevantní je také loajalita zákazníka. Pokud vztah není podpořen aktivním postojem obou stran, vztah ztrácí na významnosti a může dojít až k jeho úpadku. [11, s. 75 - 97]

2.5.6 Ukončení vztahu

K ukončení vztahu dochází, pokud vztah dále nemá pro obě strany stoupající hodnotu. Firma může ukončit vztah kvůli tomu, že je bezcenný, a to jak z hlediska hodnoty, tak z hlediska ziskovosti. Zákazník ztratí zájem o produkty firmy, přejde k jiné společnosti nebo mu nevyhovují jiné skutečnosti ve vztahu s dosavadní firmou. [11, s. 90 - 97]

2.6 Nákupní chování

Nákupní chování je proces poměrně složitý. Zákazník si klade otázku proč koupil právě to, co koupil, což má dvě úrovně:

- motivační síly → určuje spotřební chování a zdůvodňuje koupi produktu,
- rozhodování → určuje proč si zákazník vybral právě tento produkt.

Zákazník se rozhoduje zpravidla na základě nějakého postupu. Ten může být následující:

1. rozhodnutí o koupi určitého zboží,
2. rozhodnutí o místě nákupu,

3. rozhodnutí o určitém obchodu a
4. rozhodnutí o nákupu určitého množství žádaného zboží. [12, s. 49 - 52]

2.6.1 Psychologické mechanismy při rozhodování o nákupu

Kromě stimulů ze strany firmy, na zákazníka působí ještě jeho vnitřní a vnější faktory. Způsob nákupního rozhodování je ovlivněn tím, co zákazník nakupuje, co očekává a také o jaký druh nákupu se jedná. [12, s. 49 - 52]

Extenzivní nákup

Kupující není předem rozhodnut o nákupu, aktivně vyhledává informace a zajímá se o různé akce, reklamy. Většinou se jedná o nákup dražších produktů. [12, s. 49 - 52]

Impulzivní nákup

Reaktivní jednání při nákupu většinou drobných produktů. Zákazník se příliš nezabývá vlastnostmi jednotlivých produktů a chová se impulzivně, až iracionálně. [12, s. 49 - 52]

Limitovaný nákup

Zákazník je limitován tím, že nezná podrobně produkt nebo značku, kterou kupuje, ale vychází z obecných zkušeností a znalostí daného produktu. Někdy mohou kupujícího ovlivnit ekologické či morální aspekty spojené s produktem. [12, s. 49 - 52]

Zvyklostní nákup

Zákazník kupuje to co obvykle, většinou se jedná o potraviny, ale v některých případech může jít i o značky určitých produktů (elektronika, oblečení, auta). Velkou roli zde hraje loajalita zákazníka vůči určité firmě. [12, s. 49 - 52]

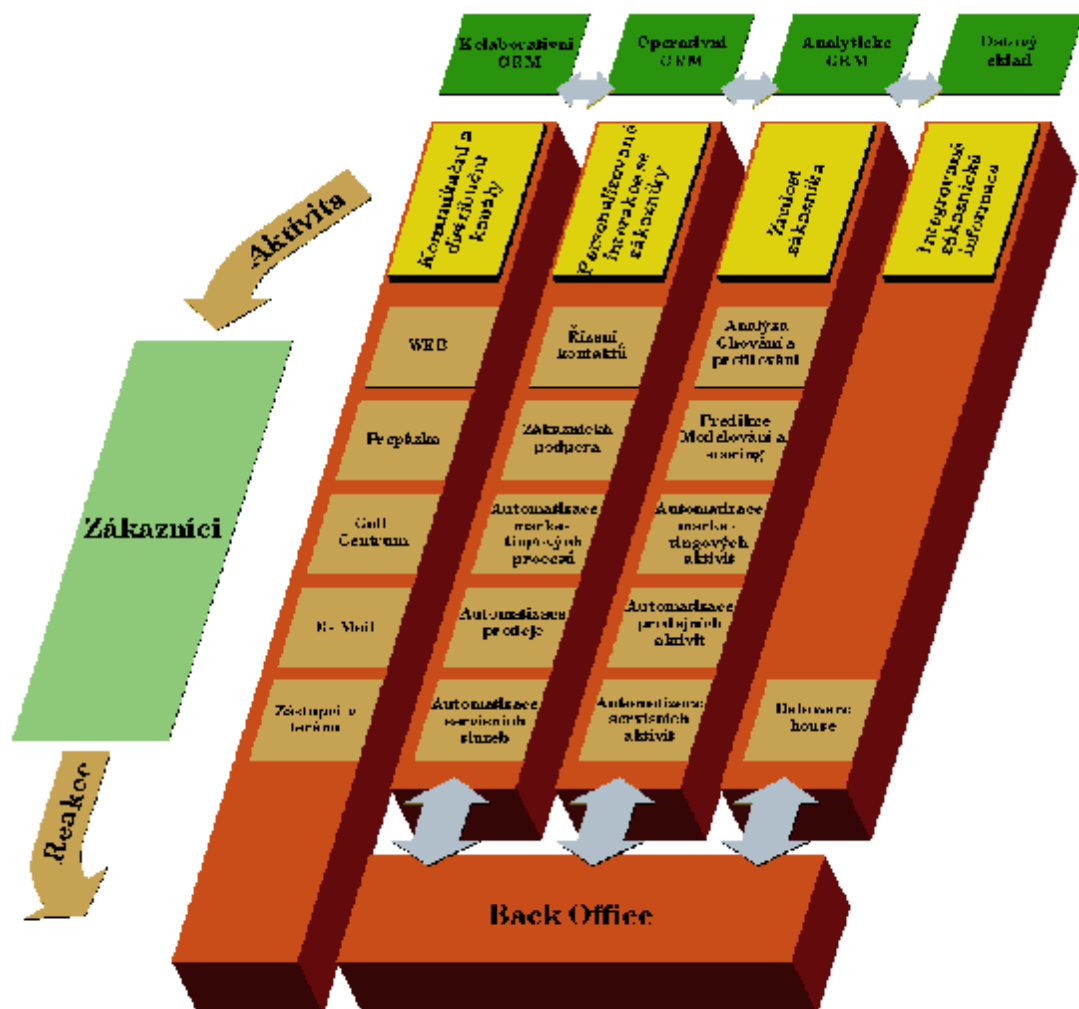
2.7 Kontrola

Kontrola růstu vztahu je zásadní a je častým úskalím při zavádění strategie CRM. V mnoha případech je opomíjena a není jí věnována přílišná pozornost, což končí ztrátou loajality, vztahu, referencí a v neposlední řadě může ublížit jménu firmy. Je proto nutné, aby existoval jasný scénář strategie a spolupráce se zákazníkem, kdy se vymezí jasné role – optimální stav spolupráce, výměna informací atd. [11, s.102 - 111]

3 TECHNOLOGICKÁ PODPORA CRM

3.1 Technologie

CRM představuje metodiku, jenž je přetvořená do celopodnikové strategie. Pomocí této strategie se vytváří a řídí řada zákaznických procesů, jejichž cílem je vyšší ziskovost zákazníka. Informační technologie mají v cílovém CRM konceptu roli jeho podpory a automatizace. Základem tohoto procesu je získání informací o klientech (data warehouse), dále detailní analýza jejich potřeb, charakteristik, chování (business intelligence a analytical CRM), následně využití těchto informací k efektivním interakcím s klienty (operational CRM) všemi distribučními a komunikačními kanály (collaborative CRM), jak ukazuje obrázek 3. [17]



Obr. 5. Technologie CRM [17]

3.2 Typy CRM

3.2.1 Operativní CRM

Operativní CRM je nástrojem business procesů a zahrnuje prodej, marketing a služby. Veškerá komunikace se zákazníkem se sleduje a uchovává v databázi a v případě potřeby je efektivně využita. Přínosem pro zákazníka i pro společnost je díky sledování historie možnost komunikace s rozdílnými osobami a pomocí různých kontaktních kanálů.

Operativní CRM se využívá při:

- tvorbě marketingových kampaní a jejich sledování,
- automatizaci prodejního procesu a jeho sledování. [17]

3.2.2 Analytické CRM

Analytické CRM analyzuje zákaznická data k dosažení rozdílných cílů, kterými mohou být:

- optimalizace efektivnosti marketingových kampaní,
- nalezení vhodných prodejních kanálů,
- podrobná analýza chování zákazníků a
- předpovídání a analyzování zákaznické rentability atd. [17]

3.2.3 Kolaborativní CRM

Řadí se sem speciální funkcionality, díky níž může firma a zákazníci komunikovat, a to díky různorodým komunikačním kanálům. Takto je firma schopná dosáhnout vyšší kvality interakce se zákazníky. Zatímco operativní CRM nabízí užitečné informace svým obchodním oddělením, které vznikají při interakci se zákazníkem, kolaborativní CRM se snaží využít tyto informace za účelem zvýšení kvality poskytovaných služeb svým zákazníkům... [17]

3.3 Způsoby získání CRM systémů

Větší firma se neobejde bez podpory software. Jsou dvě možnosti, jak CRM systém získat:

- **Ü koupit** - Systém musí zvládnout nejen analytickou část, postavenou na definovaných algoritmech a principech, ale také komunikační portál, který integruje analogové i digitální technologie,
- **Ü pronajmout** – outsourcing se doporučuje menším firmám, spuštění systému je rychlejší a jednodušší. Je zde možné vybrat si speciální služby, které bude CRM podporovat (call centra). Nebezpečí tkví ve výběru spolehlivého dodavatele. [22]

3.4 Trendy do budoucna

Každému prodejci je známo, že nejlepší a nejlevnější reklama je ta, kterou mu dělají sami zákazníci. Toto samozřejmě zákazníci vědí, jen mají tendenci tuto drobnost opomíjet. Proto jim prodejce musí tuto skutečnost neustále připomínat, a to tak, že si vytvoří se svými zákazníkem přátelský vztah, nabízí mu určité „nadstandardní služby“ (které však mohou být službami všedními, pouze jsou jinak podány) a snaží se mu být kupříkladu kdykoliv mile nápomocen.

V současné době dochází k růstu implementací softwarových řešení pomocí SaaS (software and service) a předpokládá se i nadále 50% růst. Do budoucna by toto řešení mělo pomalu nahrazovat klasická řešení i pro malé a střední firmy. Pochopitelně, že na vlastních serverech se v budoucnu budou pohybovat pouze firmy, kde je potřeba vysoké integrace s ostatními systémy.

Poskytovateli SaaS řešení jsou firmy jako Oracle-Siebel, Microsoft a samozřejmě Salesforce, který byl prvním poskytovatelem CRM systému jako hostované aplikace a získává celosvětově čím dál větší podíl. V České republice lze v současné době pořídit jakýkoliv z těchto systémů.

Mezi další trendy patří využití pokročilých webových technologií jako AJAX, které umožňuje interaktivní práci a funkce jako drag-and-drop a další použití pokročilých funkcí. Aplikace SaaS se také snaží integrovat velké množství dalších webových služeb, a to i ve spojení se sociálními sítěmi. [1, s. 53 - 89], [17]

4 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsem objasnila řízení vztahu se zákazníky, konkrétně témata týkající se teoretických východisek CRM, implementace CRM ve firmě a v závěru jsem toto téma doplnila technologií, jenž se k CRM váže. Řízení vztahů se zákazníky je chápáno jako filosofie nebo strategie, jejímž cílem je vybudovat dlouhotrvající vztahy se zákazníky. Strategie není naplněna jen technologiemi, podporujícími CRM, ale převážně vztahy mezi firmou a zákazníkem v oblasti obchodu, komunikace, služeb a podpory prodeje. Vybudování úspěšného dlouhodobého vztahu se zákazníkem je složitý a dynamický proces, jehož správné řízení je pro firmu velice důležité.

K dané problematice existuje poměrně široké zastoupení české i cizojazyčné literatury. Její dostupnost, aktuálnost i kvalita je dostatečná. Já jsem nejvíce čerpala literatury od Harryho Wesslinga Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, od Hany Lošťákové Diferencované řízení vztahů se zákazníky a od Kaje Storbacka a Jarmo R. Lehtinena Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management.

Zaujal mě teoretický pohled na praktické poznatky, se kterými se setkávám v praxi. Určitě je velice užitečné znát i tyto souvislosti a spojit si je s praktickými zkušenostmi, se kterými se běžně setkáváme v pracovním prostředí i mimo něj.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA FIRMY GALERIE VÍN

5.1 Profil firmy

Forma podnikání: Živnostník

Předmět podnikání: Hostinská činnost, nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Majitel: Radomír Hradil

Sídlo: Santražiny 5285,
760 01 Zlín

Kontakt: <http://www.vinotekazlin.cz/>, <http://www.vinotekahradil.cz/>
info@vinotekazlin.cz

Otevírací doba: Po - Pá 9:00 – 20:00

So 9:00 – 13:00

Ne zavřeno [23]



Obr. 6. Logo firmy [23]



Obr. 7. Provozovna [23]



Obr. 8. Interiér firmy [23]

5.2 Historie

Historie vinotéky Galerie vín na Santražinách ve Zlíně se datuje od 2. 4. 1999 a od počátku se zaměřila především na nabídku kvalitních tuzemských sudových a lahvových vín od malých rodinných vinařství a výrobců vín, doplněných výběrem vín zahraničních a dalšího sortimentu s vínem souvisejícího. Vinotéka byla založena Radomírem Hradilem a již od svého počátku byla považována za klidné místo v centru Zlína, kde si hosté mohou popovídat nad sklenkou dobrého sudového či lahvového vína z Mikulova, Bořetic, Rakvic, Kobylí, Perné, Novosedel, Čejkovic, Milotic, Znojma atd. a dalších vinařských oblastí nejen v ČR.

Výběr nabízených vín byl realizován pod odborným dohledem s důrazem na sortimentní šíři a nabídku specialit, které v běžné obchodní síti chybí - vín ledových, slámových, oceněných na tuzemských i zahraničních výstavách, méně se vyskytujících a nových odrůd a také vín zajímavých např. z technologického hlediska – výběry z cibéb/botrytické sběry, barikovaná vína a vína šlechtěná na kvasnicích.

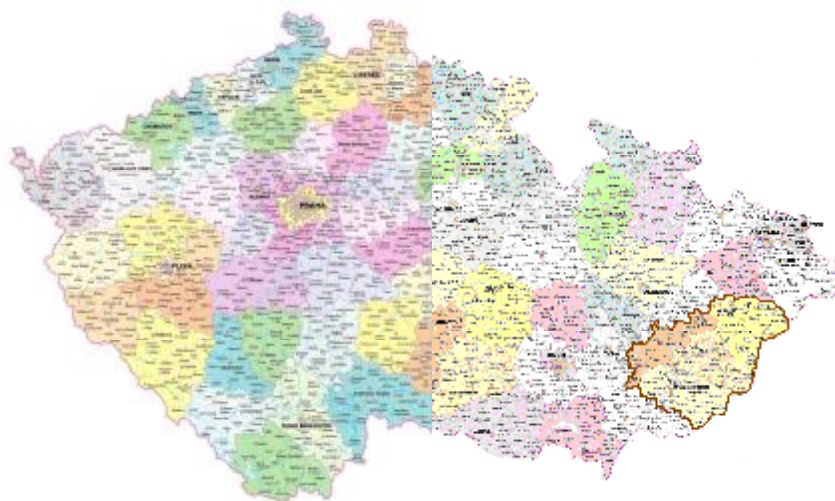
Orientace na kvalitu se firmě osvědčila a ukázalo se, že i v tomto regionu, který není z hlediska konzumentského typicky vinařským, žije celá řada milovníků tohoto ušlechtilého nápoje a co více, že jejich počty, orientace v problematice i náročnost na kvalitu rok od roku rostou.

V průběhu několika let se zde vytvořila tradice pravidelných ochutnávek vín se someliérem daného vinařství, které firma nabízí, nebo letních večerů u grilovaných specialit. Tento krok se ukázal jako velmi atraktivní a zajistil firmě spokojené zákazníky, kteří neváhají šířit dále dobré reference. I další z akcí, které firma nabízí, jsou velice oblíbené. A to zejména díky příjemné hudbě, jakou je například cimbálová muzika, jazzová kapela, lidový harmonikář,...). Jsou jimi:

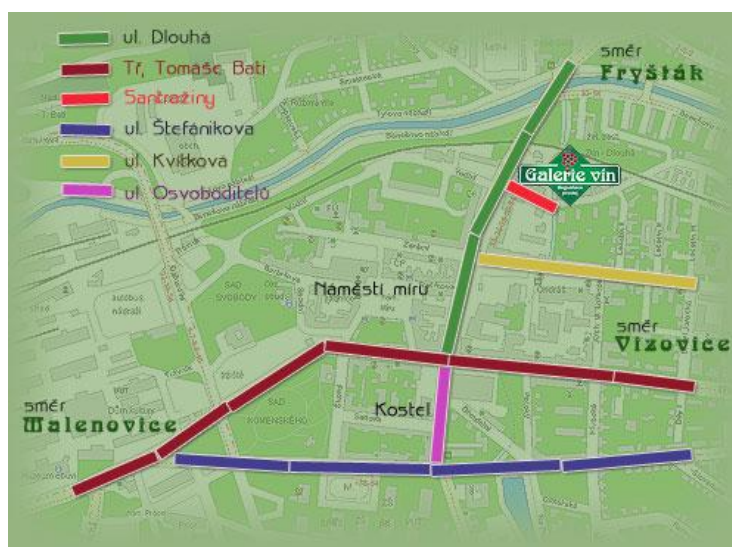
- masopustní veselí – fašank,
- oslava Svátku práce na Náměstí Míru,
- zahájení spolupráce s významnými vinařstvími,
- oslava mladých vín - Beaujolais, Svatomartinské,
- rodinné akce, oslavy.

O novinkách ve firmě se mohou zákazníci pravidelně informovat na internetových stránkách.

Firma Galerie vín sídlí ve Zlínském kraji (viz obrázek 7) v obci Zlín. Dopravní dostupnost do firmy je dobrá, vinotéka se nachází na ulici Santražiny, která je vyznačena na obrázku 10.



Obr. 9. Česká republika a Zlínský kraj [7]



Obr. 10 Mapa města Zlína a sídlo firmy Galerie vín [23]

5.3 Produkty firmy

V současné době firma nabízí velkoobchodní a maloobchodní prodej moravských lahvových vín z mikulovské, velkopavlovické, znojenské a slovácké vinařské podoblasti, zejména z Vinařství U Kapličky, Vinařství Popela, Vinařství Hrabal, Ampelos, šlechtitelská stanice vinařská Znojmo, Vinařství Balážovi, sdružení drobných vinařů Císařův vinohrad, Vinařství Vinofol, Vinařství Stapleton & Springer, Vinařství Jedlička a Novák a mnoho dalších.

Sudová vína firma odebírá převážně z podoblasti velkopavlovické a mikulovské od stálých dodavatelů – rodinných vinařství.

Další služby, které je firma schopna zajistit, jsou:

- vína s etiketou na přání,
- dárkové balení,
- someliérské sady,
- zajištění oslav či firemních akcí,
- e-shop.

Zejména poslední služba je mezi zákazníky velice oblíbená. Využít ji může prakticky kdokoli bez potřeby registrace. Firma zde nabízí řadu slev a novinek pro odběratele. Objednávky jsou většinou přijaty a zpracovány do 24 hodin, balné a poštovné platí odběratel. V případě objednávky nad 10.000,- Kč, zákazník poštovné neplatí. Dodací lhůta je 3 – 21 dnů, dle toho, zda je zboží skladem. [23]

5.3.1 Paretova analýza

V této analýze je potřeba najít 20 % produktů firmy, které jí přinášejí 80 % tržeb. Je potřeba si uvědomit, že do 20% části produktů je nutné investovat větší marketingové úsilí. A naopak, produkty, které nejsou pro firmu příliš ziskové (80% část) si zaslouží jen malou pozornost a menší vynakládání zdrojů, případně je z produktového sortimentu zcela vyřadit. [10, s. 95 - 98]

20 % produktů, které firmě přinášejí 80 % zisku jsou charakterizovány vyšší cenou. Jsou to lahvová vína, oceněná na prestižních soutěžích. Naopak 80 % produktů, které firmě přinášejí jen malé procento zisku jsou vína sudová nižší jakosti (zemská, jakostní).

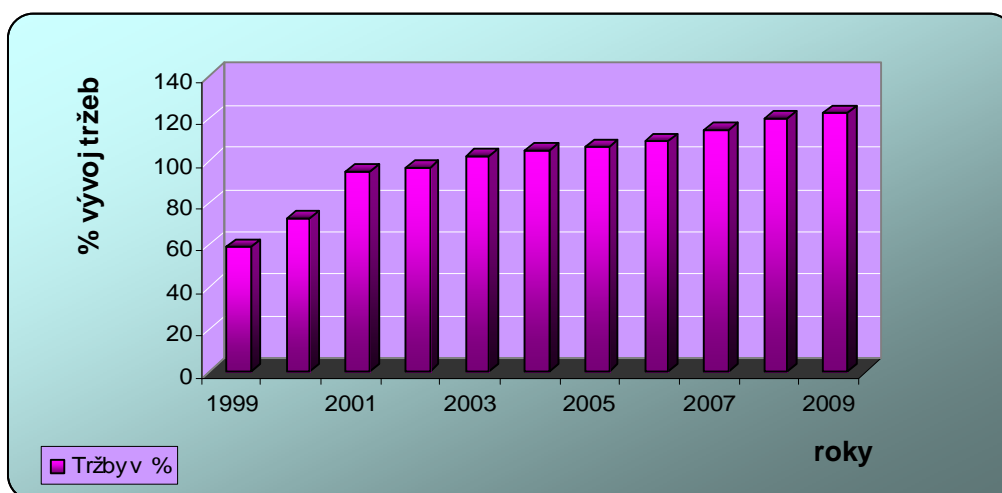
Závěr z Paretovy analýzy

Firma by se měla zaměřit hlavně na propagaci dražších lahvových vín. Forma propagace může být například pomocí interních stimulů – slevové akce, ochutnávky vín s možností rabatu na degustovaná vína, případně i umístění vín v prodejně. Právě merchandising je velice důležitý, protože působí na zákaznicko vnímání produktů. Při propagaci vnější bude vhodné využít různé letáky, reklamní poutače - plakáty, reklama v médiích – hlavně v místních rádiích, regionálním televizním zpravodajství atd.

5.4 Vývoj tržeb

Vývoj tržeb firmy od počátku její existence je znázorněn na grafu č. 1. Firma si nepřála zveřejňovat skutečné informace v Kč, pouze % vývoj vyjádřený ku průměrné tržbě za posledních 11 let.

Jak je patrné, firma byla v počátcích fungování úspěšnější, největší růst tržeb byl mezi rokem 2000 a 2001. Po celou dobu fungování firmy mají tržby rostoucí charakter, ovšem v letech 2008 a 2009 jde vidět růst pozvolnější. Pokud by zde byl i graf zisku, bylo by patrné, že v letech 1999, 2006 a 2009 došlo k poklesu zisku z důvodu vyšších investic. Na začátku fungování firmy bylo nutné provozovnu vybavit nábytkem, chladícím zařízením, větším množstvím zboží. V roce 2006 se investovalo do informačních technologií. A v loňském roce proběhla rozsáhlá renovace interiéru firmy.



Graf 1. Procentuelní vývoj tržeb firmy Galerie vín [Vlastní zpracování]

5.5 Situační analýza firmy

5.5.1 PEST analýza

PEST analýza je analýzou širšího okolí, tedy makroprostředí, které existuje nezávisle na vůli podniku. Vlivy působící v tomto prostředí jsou: politické, ekonomické, demografické, ekologické, technologii, výzkum a vývoj a sociálně-kulturní.

Politicko-legislativní vlivy

Firma Galerie vín dodržuje a respektuje veškeré zákony ČR a jiné právní předpisy v platném znění, vyhlášky a nařízení vydané státem či obcí. Pravidelně se setkává s nejrůznějšími kontrolami – Česká potravinářská a obchodní inspekce, hygienické kontroly.

Ekonomické vlivy

V letošním a minulém roce se firma potýká s nižší úrovní tržeb, než tomu bylo roky předcházející. Pokles světové ekonomiky se znatelně odrazil i v této podnikatelské oblasti. Propad HDP z 0,4 % (konec roku 2008) na -3,1 % (konec roku 2009) si vyžádal úsporná opatření u většiny spotřebitelů. Ekonomická opatření, které postihly i tuto firmu, byly snížení stavu zaměstnanců a zkrácení jejich pracovní doby. Bude-li tato reakce prozatím postačující, ukáže až čas. Vývoj poptávky i samotné ekonomiky lze jen těžko odhadovat.

Demografické vlivy

Zlín je statutární město na východě Moravy. Leží v údolí řeky Dřevnice na rozhraní Hostýnských a Vizovických vrchů. Je centrem Zlínského kraje a má 76 788 obyvatel, z čehož tvoří 52 % žen. Ve zlínské aglomeraci žije přes 100 tisíc obyvatel. Průměrný věk obyvatel města Zlína je 44,09 u žen a 40,53 u mužů. Počet narozených v loňském roce byl 790, počet úmrtí za loňský rok byl 832. Množství odstěhovaných v roce 2009 převyšuje o 37 lidí počet přistěhovaných. Počet obyvatel ve Zlíně, právě díky stárnutí obyvatelstva a jejich migraci, lehce klesá. To vyvolává u firmy pocit neklidu. Nebylo by proto špatné začít uvažovat o rozšíření provozoven v blízkém okolí Zlína (Uherské Hradiště, Kroměříž, Vsetín). [33]

V loňském roce byla věková struktura obyvatel následující:

*Tab. 1. Věková struktura obyvatel města Zlína
v roce 2009 [33]*

	0 - 14 let	15 - 59 let	60 a více let
Ženy	4835	24080	11122
Muži	5144	23793	7814
Celkem	9979	47873	18936
% podíl	13%	62,3 %	24,7 %

Jedním ze zdrojů informací o dosaženém stupni vzdělání obyvatelstva jsou údaje získávané z pravidelných desetiletých cyklů sčítání lidí, domů a bytů, která byla provedena v letech 1991 a 2001. Oproti roku 1991 se v roce 2001 ve Zlínském kraji zvýšil podíl osob se středním vzděláním s maturitou včetně vyššího a to o 5,8 %. Počet osob pouze se základním vzděláním nebo bez vzdělání se snížil z 35,3 % v roce 1991 na 24,8 % v roce 2001. Největší procento obyvatel ve Zlínském kraji mělo učňovské vzdělání a střední vzdělání bez maturity (39,0 %). V roce 2001 byl počet vysokoškolsky vzdělaných osob 38104, tedy o 1,8 % obyvatel více než v roce 1991. Počet lidí se střední a vyšším vzděláním roste, což může přinést vyšší finanční příjmy těchto obyvatel a také vyšší tržby pro firmu. [28]

Ekologické vlivy

Galerie vín se řídí platnou legislativou České republiky i v tomto směru. Jelikož je to firma nabízející svým zákazníkům pouze zboží, neukládá žádné odpady, nemusí je likvidovat, nemusí dbát na vznik škodlivých látek a jejich vypouštění atd. Z hlediska ekologie dbá na šetrnost k životnímu prostředí, o čemž svědčí, že sudová vína je možno čepovat do vlastních nádob, případně do zcela nových PET lahví. Vzniklý odpad (krabice, lahve) zaměstnanci firmy třídí do kontejnerů na tříděný odpad.

Technologické vlivy

Neustálý technologický vývoj firma respektuje a používá moderní prostředky, např. účetní software nebo systém čárových kódů pro jednotlivé položky sortimentu. Technologické prostředky firmě umožňují mít přehled ve stavech zboží, účetnictví, komunikaci s odběrateli a dodavateli, také z důvodu bezpečí atd. Firma investovala nemalé prostředky do technolo-

gii, nicméně se jí tyto investice vrátily a nyní se může pochlubit jedním z nejpropracovanějších systémů v rámci své konkurence ve Zlíně.

Sociálně-kulturní vlivy

Firma působí na trhu již 12 let a zaujímá zde výrazné postavení. Svou nabídkou, dostupností a příjemným personálem je lákavá pro mnoho zákazníků, kteří se zde rádi vrací. Co se týče oblíbenosti vína v tomto kraji, poptávka po něm roste. Je to způsobeno zejména vlivem změn v chování zákazníků a jejich vyššímu zájmu díky řízeným degustacím, soutěžím, výstavám a veletrhům. Také nabídky restaurací se rozrostly o širší sortiment i kvalitu vín v různých cenových relacích. Roste zájem o cestovní ruch na Jižní Moravě, rozšiřuje se nabídka různých vinařských akcí – vinařskými stezkami na kole, burčákové pochody atd. a roste zájem médií (filmy, dokumenty).

Tab. 2. Faktory plynoucí z analýzy makroprostředí firmy Galerie vín [Vlastní zpracování]

	<i>Pozitivní stránky</i>	<i>Negativní stránky</i>
<i>POLITICKO- LEGISLATIVNÍ VLIVY</i>	<ul style="list-style-type: none"> • dodržování platné legislativy ČR 	
<i>EKONOMICKÉ VLIVY</i>	<ul style="list-style-type: none"> • vzrůstající kupní síla obyvatelstva 	<ul style="list-style-type: none"> • negativní dopady krize (vyšší náklady, snížení stavu zaměstnanců, zkrácení pracovní doby,...)
<i>DEMOGRAFICKÉ VLIVY</i>	<ul style="list-style-type: none"> • růst vzdělanosti obyvatel → vyšší příjmy → vyšší zisky pro firmu • rozvoj cestovního ruchu, vinařského odvětví 	<ul style="list-style-type: none"> • stárnutí obyvatelstva • migrace
<i>EKOLOGICKÉ VLIVY</i>	<ul style="list-style-type: none"> • šetrnost k životnímu prostředí 	
<i>TECHNOLOGICKÉ VLIVY</i>	<ul style="list-style-type: none"> • užívání moderních technologických zařízení 	<ul style="list-style-type: none"> • vyšší investice do technologií
<i>SOCIO- KULTURNÍ VLIVY</i>	<ul style="list-style-type: none"> • atraktivita vinařského oboru, • vliv módy, cestovního ruchu na poptávku 	

Závěr z PEST analýzy

Galerie vín se řídí platnou legislativou, dodržuje veškeré zákony, vyhlášky a pravidelně prochází kontrolami ze strany státních organizací. Firma přizpůsobila své podnikání ekonomickým podmínkám a vývoji na trhu. Díky jevům, jako je stárnutí obyvatelstva města Zlína a jejich migrace, by firma měla začít uvažovat o rozšíření svého působení. Rovněž tomu nahrává růst vzdělanosti a tudíž i kupní síly obyvatelstva. Ekologické vlivy se firmy téměř netýkají. Technologie firma používá na vysoké úrovni a jsou dostačující. Díky atraktivitě vinařství, módě a vzrůstajícímu se zájmu obyvatelstva poptávka po produktech Galerie vín roste a tento jev se dá očekávat i do budoucna.

5.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

„Porterův model určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Rivalita na trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.“ [37]

Model, popsany Michaelem E. Porterem z Harvard School of Business Administration, určuje stav konkurence v odvětví a představuje síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku a slouží pro stanovení obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firmy. Konkurence závisí na působení pěti základních sil:

- ü dodavatelé,
- ü potenciální konkurenti,
- ü odběratelé,
- ü substituty a
- ü konkurenční rivalita. [37]

Tab. 3. Porterova analýza konkurenčních sil firmy Galerie vín [Vlastní zpracování]

Dílčí problémy ohrožující míru stability firmy:	Vyjednávací síla konkurenčních sil:	Body:
Dodavatelé - počet, kvalita a fúzování s konkurenty		
Menší dodavatelé, ale poměrně větší množství. (Hodně dodavatelů, vyjednávací síla malá.)		4
Kvalita dodavatelů je středně vysoká až vysoká. (Vysoká kvalita, velká vyj. síla.)		8
Ohrožení jejich fúzováním s konkurenty je značné. (Vysoké ohrožení, velká vyj. síla.)		7
		Σ 19
Potenciální konkurence - množství konkurentů, přímá rivalita v produktech, kvalita služeb		
Narůstající tendence počtu nových konkurenčních firem. (Nárůst konkurentů, malá vyj. síla.)		4
Velcí konkurenti (supermarkety) jsou schopni konkurovat nižší cenou a šířkou sortimentu, ale kvalitními produkty spíše ne, protože menší dodavatelé nemají zájem o spolupráci s nimi. (Vysoká konkurenceschopnost konkur. firem, velká vyj. síla.)		5
Z hlediska kvality a nabídky služeb výrazný konkurent dosud není a není zde ani tato předikce. (Nízká kvalita služeb, malá vyj. síla.)		1
		Σ 10
Odběratelé - význam, množství, význam produktu pro zákazníka		
Značný význam odběratelů pro firmu, závislost na menších odběratelích. (Vysoký význam, velká vyj. síla.)		7
Větší množství menších odběratelů. (Hodně odběratelů, malá vyj. síla.)		3
Zákazníci jsou závislí na produktech firmy, oceňují jejich kvalitu. (Vysoký význam produktů, malá vyj. síla.)		3
		Σ 13
Substituty - hrozba vstupu, jejich množství a vývoj cen		
Vyšší hrozba vstupu nových substitučních produktů. (Vysoká hrozba, vysoká vyj. síla.)		7
Množství substitutů je značné. (Hodně substitutů, velká vyj. síla.)		8
Ceny substitutů se drží na zhruba stejné úrovni. (Růst cen, malá vyj. síla.)		5
		Σ 20

Dílčí problémy ohrožující míru stability firmy:	Vyjednávací síla konkurenčních sil:										Body:	
Konkurenční rivalita v odvětví - míra koncentrace v odvětví, kvalita konkur. služeb, diferenciace produktů												
Míra koncentrace je nadprůměrná. (Vysoká míra koncentrace, velká vyj. síla.)												7
Kvalita jimi nabízených služeb je průměrná až nepodstatná. (Vysoká kvalita, velká vyj. síla.)												2
Nabídka srovnatelných produktů a doprovodných služeb je omezená. (Vysoká diferenciace, velká vyj. síla.)												3
											Σ	12
Bodová škála 1 - 10 (1 bod - nejnižší, 10 bodů - nejvyšší)												

Síla dodavatelů

Firma si za dobu svého působení vytvořila se svými dodavateli výborné vztahy. Dodavatelé jsou menší, ale je jich poměrně více. Většinou jde o ústní dohody o spolupráci, výjimečně i smlouvy písemné. Při větším odběru jsou firmě nabízeny různé výhody, jako je účast na degustacích, návštěva sklepů, množstevní slevy atd.

Kvalitní dodavatelé jsou pro Galerii vín velice důležití. V posledních dvou letech se jejich počet ustálil. Dodavatelé vína jsou převážně z vinařské podoblasti velkopavlovické a mikulovské. Sporadicky se zde setkáme s dodavateli ze Znojemska či Slovácka. Informace o nových dodavatelích pan majitel čerpá z individuálních setkání, veletrhů, výstav a degustací.

Šance, že dodavatelé budou spolupracovat s konkurenčními firmami na trhu je velká a tato skutečnost se v minulosti již projevila.

V současnosti firma spolupracuje s těmito dodavateli:

- Vinařství Popela, Perná,



Obr. 11. Logo Vinařství Popela [34]

- Palavín, Bavory,

- Vinařství Císařův vinohrad,



Obr. 12. Logo Vinařství Císařův vinohrad [16]

- Vinařství Balážovi, Dolní Dunajovice,

- Ampelos, šlechtitelská stanice, Znojmo,



Obr. 13. Logo šlechtitelské stanice Ampelos [15]

- Vinařství Stapleton & Springer, Bořetice,

- Vinařství U Kapličky, Zaječí,



Obr. 14. Logo Vinařství U Kapličky [35]

- Vinařství Václav Šalša, Kyjov,

- Vinařství Jedlička a Novák, Bořetice,



Obr. 15. Logo Vinařství Jedlička a Novák [29]

- Vinofol, Novosedly,

- Vinařství Hrabal, Velké Bílovice,



Obr. 16. Logo Vinařství Hrabal [21]

- Vinařství Greger, Rakvice.

Přehled dodavatelů a jejich rozdělení podle metody ABC je uvedený v tabulce 4. Tato metoda vychází z rozčlenění dodavatelů dle množství dodaných druhů zboží a periodicity obratu. Jak je patrné, nejvíce ziskové je zboží od skupiny A (Ampelos, U Kapličky, Jedlička & Novák), které přináší nejvyšší obratovost. Těmto dodavatelům by měla být věnována speciální péče. Průměrné tržby tvoří skupina B (Císařův vinohrad, Václav Šalša, Stapleton & Springer, Palavín). Tyto dodavatele by bylo dobré zákazníkům připomínat – pravidelně přemísťovat jejich zboží do jiných regálů, dávat zákazníkům ochutnávat jejich produkty, doporučovat a uvádět ve známost pomocí letáčků, plakátů a doprovodných produktů. Nejméně zisková je skupina C (Popela, Balážovi, Vinofol, Hrabal, Greger). Této skupině by firma měla pomoci zviditelnit jejich produkty, ať už místem uložení, akcí nebo ochutnávkou s možností levnějšího nákupu pro koncové spotřebitele.

Skupinu A tvoří 25 % dodavatelů a přináší cca 70 % obratu. Skupina B přináší 20 % obratu z 33,3 % dodavatelů. Poslední skupina představuje 41,7 % dodavatelů, přináší zhruba 10 % obratu firmy.

Tab. 4. Rozdělení dodavatelů dle metody ABC [Vlastní zpracování]

Kategorie	Počet položek zboží	Obrat položek zboží	Dodavatel
A	<ul style="list-style-type: none"> • málo druhů lahvo- vých vín, • sudové víno vůbec nedodávají 	<ul style="list-style-type: none"> • obrat lahvových vín je vysoký 	Ampelos
			U Kapličky
			Jedlička & Novák
B	<ul style="list-style-type: none"> • průměrné množství položek zboží 	<ul style="list-style-type: none"> • průměrná spotřeba vín 	Císařův vinohrad
			Václav Šalša
			Stapleton & Springer
			Palavín
C	<ul style="list-style-type: none"> • sudové i lahvé vína ve větším množ- ství 	<ul style="list-style-type: none"> • obrat lahvových vín nižší, • poptávka po sudovém vínu je nízká 	Popela
			Balážovi
			Vinofol
			Greger
			Hrabal

Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Nebezpečným rivalem v konkurenčním boji se stávají některá vinařství, která si otevírají v řadě měst své vlastní vinotéky. Mohou pak konkurovat zejména prostřednictvím nižších cen. Vzhledem k vysokým nákladům si založení vlastní vinotéky mohou dovolit jen opravdu velká vinařství, na které se firma Galerie vín neorientuje. Firma se specializuje na menší rodinné vinařství, které jsou schopny nabídnout kvalitní produkty. Podobnou specializaci mají i další konkurenti v regionu (menší vinotéky), kteří ohrožují ekonomickou situaci firmy.

Dalšími potenciálními konkurenty mohou být supermarkety, které by nabízely „bio vína“ z rodinných vinařství. Naštěstí tento krok je pro malé vinaře poměrně nevýhodný, takže k němu zatím nedochází.

Podobná konkurenční firma, která by se specializovala na menší rodinné dodavatelské firmy, nabízela kvalitní sudovaná i lahvová vína s velkým množstvím doprovodných služeb (balení zboží, slevy, platební termíny, pořádání akcí, parkoviště, venkovní posezení atd.) v obci Zlín není. Prozatím nelze ani říci, že současní konkurenti k něčemu takovému spějí, i když se svou nabídkou produktů firmě Galerie vín přibližují.

Síla odběratelů

Zákazníky provozovny tvoří hlavně koneční spotřebitelé, kterých je větší množství. Jejich vzájemná závislost je poměrně velká, zákazníci jsou náročnější a vyžadují poměrně velké množství dalších služeb. Zákazníci pozitivně hodnotí historii firmy (firma na trhu působí již 11 let), zvykli si na ni a rádi se sem vrací. Jelikož jsou to drobní spotřebitelé, je těžké je plně identifikovat, ale segmentace je zde na místě.

Firma účinnou segmentaci zákazníků nepoužívá, ale z hlediska svých zkušeností je lze rozdělit na:

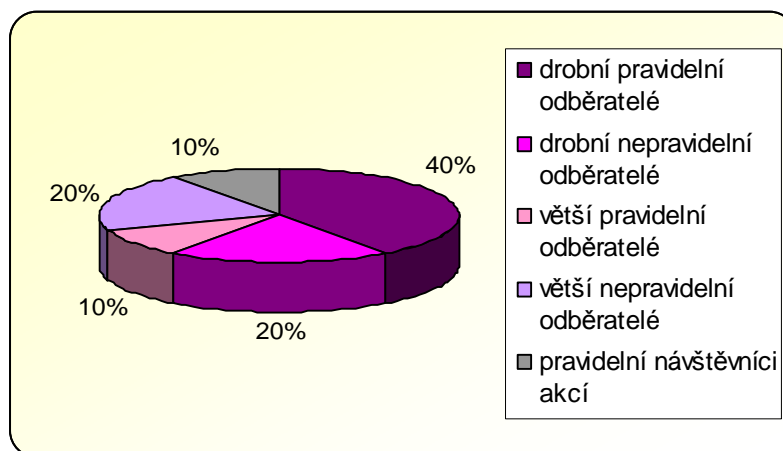
- ü drobné pravidelné odběratele – navštěvují firmu často, útrata je menší,
- ü drobné nepravidelné odběratele – navštěvují firmu sporadicky, útrata je malá,
- ü větší pravidelné odběratele – navštěvují firmu často, útrata je velká,
- ü větší nepravidelní odběratelé – navštěvují firmu méně, útraty jsou větší a
- ü pravidelné návštěvníky různých akcí – navštěvují firmu většinou v době akcí.

Tab. 5. Segmentace zákazníků firmy Galerie vín [Vlastní zpracování]

Kritéria segmentace	Typy odběratelů				
	Drobní pravidelní	Drobní nepravidelní	Větší pravidelní	Větší nepravidelní	Pravidelní návštěvníci akcí
Výše obrátu za posledních 12 měs. (v Kč)	do 5 000,-	do 2 000,-	do 20 000,-	do 15 000,-	do 10 000,-
Průměrné množství zakoupených lahví za posledních 12 měs. (v ks)	do 20	do 10	do 50	do 40	do 30
Průměrné množství zakoupeného sudového vína za posledních 12 měs. (v l)	do 100	do 70	do 40	do 30	do 10
Procentuelní složení zákazníků	40%	20%	10%	20%	10%

Z tabulky je patrné, že nejvíce ziskovými zákazníky jsou ti, kteří odebírají větší množství a pravidelněji, poté ti, co nakupují větší množství nepravidelně, pak návštěvníci, kteří navštěvují zpravidla jen řízené degustace. Mezi méně ziskové zákazníky se řadí ti, co odebírají menší množství produktů, přičemž hodnotnější jsou zákazníci pravidelní.

Pokud bychom zákazníky rozdělili dle Paretova pravidla, je možné si povšimnout, že větší (pravidelní a nepravidelní) zákazníci, kteří tvoří 30% podíl ve složení zákazníků firmy Galerie vín, přináší cca 70 % obrátu. Je to zapříčiněno nákupem dražších lahvových vín, ve větším množství a častějším odběrem. Drobní (pravidelní a nepravidelní) odběratelé a návštěvníci akcí firmě přináší cca 30 % obrátu. Tito zákazníci navštěvují firmu sporadicky, jejich útraty jsou spíše menší, orientují se na levnější značky lahvových a sudových vín. Procentuelní složení zákazníků je zachyceno na grafu 2.



Graf 2. Složení zákazníků Galerie vín [Vlastní zpracování]

Pro firmu by bylo výhodné po segmentaci zákazníků každé kategorii uzpůsobit nabídku produktů, případně i doprovodných služeb. Zvýšit tak tím motivaci zákazníků k další koupi vína u této firmy, tržby a zisky. Samozřejmostí by pro firmu mělo být zviditelnění se na trhu pomocí marketingových nástrojů. Vzhledem k tomu, že jsou pro firmu odběratelé důležití, měla by jim být věnována značná pozornost, a to jak z hlediska celkové propagace firmy a jejich produktů, přizpůsobení se v nabídce produktů, tak i poskytováním nadstandardních služeb zejména větším zákazníkům.

Hrozba substitučních produktů

Substituční produkty, které firmu bezprostředně ohrožují jsou lahvová vína ze supermarketů a hypermarketů. Většinou se jedná o levnější a méně kvalitnější značky velkých vinařů. Tyto substituty jsou nebezpečné zejména z hlediska ceny; kvalitou nabídku této firmy neohrožují. Je to způsobeno zejména díky tomu, že se Galerie vín zaměřuje zejména na menší rodinná vinařství a není raritou najít mezi vinařstvími několik vín, které jsou oznámkovány řadou cenných známek ze soutěží tuzemských i zahraničních. Lahvová vína patří mezi strategické produkty firmy z důvodu vysokého zájmu zákazníků. Ceny substitutů z konkurenčních vinoték se nachází ve srovnatelné hladině s firemními produkty.

Síla konkurenční rivality v odvětví

Firma Galerie vín patří k vinotékám, které kromě sudového vína nabízí i vína lahvová. V kategorii menších vinoték, kterých je ve Zlíně poměrně hodně, je nabídka vín široká – od těch méně jakostních zemských, přes kabinetní vína, pozdní sběry, výběry z hroznů, výběry z bobulí, výběry z cibéb až po vína likérová, slámová a ledová. Přes tuto pestrou škálu produktů firma nabízí i řadu doprovodných služeb, jako je například balení, vytváření firemních etiket na lahve a další. Možností, jak vína dárkově zabalit, je celá řada – kartónové krabice, ozdobné papírové sáčky, dřevěné truhly, someliérské sady a další. I kvalitní zázemí a zejména vybavení hraje velkou roli v konkurenční rivalitě na trhu. V loňském roce prošla Galerie vín významnou přestavbou – kompletně se měnil nábytek, instalovalo se nové chladičící zařízení, rozvody atd. Před nedávnem došlo k výměně plastových oken, vstupních dveří a podlahy. Prostředí firmy se tak stává útulnější a příjemnější k posezení u vína. Tímto krokem firma láká zákazníky nové i stávající.

V tomto odvětví je velmi těžké si vybudovat jméno, pevnou pozici na trhu, stálou klientelu a rozšiřovat své služby. Na trhu se firma setkává s dvojí konkurencí, kde dominují zejména:

- ü menší vinotéky,
- ü supermarkety, hypermarkety.

Mezi přímé konkurenty, co se týče obratu a nabídky, se řadí:

1. Vinotéka Cosinka, Křiby 4718, Zlín,
2. Vinotéka Stanislava Sedláková, Nad vývozem 4841, Zlín,
3. Víno Pešat, Smetanova 768, Zlín,
4. Vinotéka Na Čedoku, Kvítková 80, Zlín,
5. Sýrový obchod (francouzská vína), Náměstí Míru 65, Zlín,
6. Vinotéka Balkanexpress, Zarámí 5523, Zlín,
7. Vinotéka Na Nádraží 5185, Zlín,
8. Portugalská vinotéka, Náměstí T. G. M. 1336, Zlín,
9. Vinotéka VIP, Pšeja, Březnická 5566, Zlín,
10. Vinotéka Korunka, Gahurova 4467, Zlín,
11. Vinotéka Dobré víno, Sokolská 3922, Zlín,
12. Vinotéka Centro, 3. května 1170, Zlín – Malenovice,
13. Sklípek U Tomáše, Boněcko I, 271, Zlín,
14. Víno Hruška, Tř. 2. května 2385, Zlín,
15. Zámecký sklep, Soudní 1, Zlín,
16. Štípský šenk, Mariánské náměstí 48, Zlín – Štípa,
17. Vinotéka Golem, Náměstí Práce 1099, Zlín,
18. Denní bar U Macka, Podlesí IV/5385, Zlín.

Jednotliví konkurenti jsou zobrazeni na mapce města Zlína dle čísel, které mají přidělené.



Obr. 17. Mapa konkurentů [Vlastní zpracování]

Tab. 6. Srovnání konkurence [Vlastní zpracování]

Konkurence		Prům. cena vín	Kvalita sortí- mentu	Degusta-ce	web, e-shop	Umístě-ní	Interiér	Doprov. služ- by	CRM	Parko-viště	Celkem
číslo	název										
1	Vin. Cosinka	9	10	9	10	3	10	10	6	10	77
2	Vin. Vines	9	7	0	0	4	7	7	2	10	46
3	Víno Pešat	8	6	0	0	6	8	9	7	10	54
4	Vin. Na Čedoku	10	2	0	0	8	1	2	1	5	29
5	Sýrový obchod	5	6	3	8	10	10	10	6	0	58
6	Vin. Balkanexpress	7	10	10	6	10	10	10	10	2	75
7	Vin. Na Nádraží	10	3	0	0	6	1	0	1	0	21
8	Portugalská vinotéka	3	10	5	10	7	10	10	8	7	70
9	Vinotéka VIP	7	10	0	10	5	6	9	2	8	57
10	Vin. Korunka	10	2	0	0	6	1	2	1	0	22
11	Vin. Dobré víno	8	3	0	0	6	2	0	1	0	20
12	Vinotéka Centro	9	5	0	0	2	2	2	1	10	31
13	Skřípek U Tomáše	10	9	10	8	4	10	10	7	10	78
14	Víno Hruška	9	10	10	10	6	9	10	9	5	78
15	Zámecký sklep	4	9	0	4	9	10	4	5	10	55
16	Štípský šenk	8	10	0	7	2	9	5	7	10	58
17	Vin. Golem	10	4	0	0	7	2	0	1	10	34
18	Vin. U Macka	8	7	0	0	3	10	6	6	3	43
19	Galerie Vín	6	10	10	10	7	10	10	5	9	77

Srovnání konkurence ve Zlíně proběhlo vlastním monitorováním za pomoci několika kritérií. Bodová škála byla 0 – 10, přičemž 10 bodů bylo maximum, 0 minimum. U kritéria průměrná cena vín došlo k zhodnocení cenové úrovně sudových i lahvových vín a za maximum bodů byla považována nejpříznivější (z průměru nejmenší) cenová úroveň. Maximální bodové ohodnocení kvality sortimentu dostaly vinotéky s nejlepší kvalitou nabízených vín a doplňkového zboží. Podobně tomu bylo i u kritéria konané degustace ve vinotékách a u kritéria web, e-shop. Nejvýhodnější umístění bylo hodnoceno nejvyššími body. Také kritérium interiér bylo hodnoceno dle vizuální zajímavosti, estetiky a příjemného prostředí, maximum bodů získalo zajímavé a útulné prostředí vinotéky. Kritérium doprovodné služby bylo obořováno z hlediska jejich dostupné nabídky, nejvíce bodů dostala nejširší nabídka. CRM bylo hodnoceno kvalitativně, maximum bodů dostala firma s nejkvalitnější úrovní řízení vztahu se zákazníky. Nabídka parkování byla také hodnocena pozitivně, firmy s chybějícím parkovištěm dostali minimum bodů.

Cenová úroveň firmy je srovnatelná s konkurenčními vinotékami ve Zlíně, ale některá vína díky své jedinečnosti a kvalitě patří do vyšší cenové relace.

Firma Galerie vín nabízí nejširší škálu sortimentu ze všech zkoumaných firem. Některé vinotéky se specializují jen na jediné vinařství (Vino Hruška), jiné nabízí jen sudová vína, případně v omezené míře i vína lahvová (Vinotéka Vines, Vinotéka Dobré víno, Vinotéka Korunka, Vinotéka Na nádraží, Vinotéka U Macka). Takové firmy Galerii vín z hlediska kvality a šířky sortimentu příliš neohrožují. Zvláštností je Sýrový obchod na Náměstí Míru, který nabízí krom speciální nabídky sýrů také francouzská vína. Vzhledem k omezené nabídce, i když velice atraktivní, je tato firma v daném kritériu hodnocena průměrně.

Řízené ochutnávky nabízí jen některé vinotéky, některé jen bez přítomnosti profesionálního someliéra a množství vzorků je značně zúžené.

Kvalitní webové stránky, případně e-shop mají pouze vinotéky: Cosinka, Portugalská, VIP, Hruška a Galerie vín. Menším vinotékám se vlastní webové stránky vůbec nevyplácí.

Umístění firmy je klíčovým faktem v konkurenceschopnosti. Vinotéky, které mají sídlo v centru města jsou navštěvovanější (Sýrový obchod, Balkanexpress). Je zde ovšem omezení z hlediska dostupnosti, protože firmy nemají vlastní parkoviště a zákazníci musí využívat městské placené parkoviště. Nicméně i vinotéky v okrajových částech (Příluky, Jižní Svahy) si své klienty najdou.

Z hlediska vybavenosti provozovny se tato firma řadí k ke špičce, kde je jen několik vinoték a sklepů. Nabídka venkovního posezení je u řady konkurenčních firem omezená. Galerii vín zvýhodňuje i nabídka venkovního posezení s možností grilování a zajímavé akce. Zajímavý interiér má také Vinotéka Cosinka, kde je velice pěkně řešeno skladování lahví v cihlových výklencích, nebo Zámecký sklep, který působí opravdu příjemně. Za netradiční interiér považují Sklípek U Tomáše, kde se nachází i kamenná rotunda s možností různých oslav.



*Obr. 18. Interiér
Vinotéky Lesinka
[36]*



*Obr. 19. Interiér Zámeckého
sklepa [39]*



*Obr. 20. Interiér Sklípku
U Tomáše [32]*

Většina vinoték, pokud se orientují na lahvová vína, nabízí doprovodné služby. V některých případech firmy požadují vlastní nádoby na stáčená vína, což jsem hodnotila záporně.

Kvalita řízení vztahu se zákazníky není všude srovnatelná. Při osobním setkání jsem to pocítila na vlastní zkušenost. Někteří prodejci jsou velmi zkušení profesionálové, jiní spíše laxní. Většina vinoték a maloobchodní prodejen s vínem ve Zlíně považuje zákazníky za samozřejmost, nevěnuje jim řádnou péči. Zkušenosti prodávajících jsou leckdy mizivé.

Parkování nabízí jen některé vinotéky, většinou jsou místa pro zákazníky vyhrazena.

Větší konkurenty, na které nebyl orientován průzkum, sledává firma v supermarketech a hypermarketech, kde jsou ceny tlačeny dolů a sortiment je mnohem širší. K takovýmto konkurentům se řadí supermarkety a hypermarkety typu Albert, Kaufland, Billa, Tesco, Interspar, Lidl a Makro.

Závěr z Porterovy analýzy konkurenčních sil

Výrazná konkurenční síla pro firmu Galerii vín jsou substituty a také dodavatelé. V substitutech mají vyšší vyjednávací sílu zejména dodavatelé nabízející kvalitní produkty. Silnou stránkou firmy je šířka nabízeného sortimentu, kterou nedosahuje žádná z konkurenčních firem. Dodavatele je třeba segmentovat dle daných hledisek a zaměřit se na doporučení dle jednotlivých skupin dodavatelů. Mezi hrozící nebezpečí se řadí i kooperace dodavatelů s konkurenčními firmami. Zaměření se firmy na produkty lahvových vín, v případě, že kvalita bude stejná či vyšší, by jí v budoucnosti mohlo přinést kýžený efekt – tedy stálost tržeb.

Vyšší vyjednávací sílu mají také potenciální konkurenti, kteří nabízejí srovnatelné produkty s firmou Galerie vín. Slabina firmy je ve vyšší průměrné ceně vín. Ale tento fakt je zapříčiněn právě nabídkou jedinečných a kvalitních produktů, z čehož firma těží.

V rámci odběratelské konkurenční síly je podstatný oboustranný vztah zákazníků a firmy. Je nutné si uvědomit, že firma je na koncových spotřebitelích zcela závislá a měla by jim proto podřídit veškerou svou činnost. Rozlišení na větší a drobné odběratele je pro firmu zásadní a měla by se podle toho řídit.

Vážná je i substituční konkurenční síla, kde jsou produkty kvalitně i cenově dosti podobné. Vzhledem k módnosti daného oboru a atraktivitě cestovního ruchu na Jižní Moravě láká tento obor další a další prodejce, čímž vzrůstá i množství substitučních produktů. Vzhledem

k orientaci firmy na kvalitu a výjimečnost produktů by konkurenceschopnost z hlediska substituční konkurenční síly měla být velmi dobře zachována.

Konkurenční rivality se firma bát nemusí, ve srovnání konkurenčních vinoték firma dopadla velice dobře. Na co by se ale měla zaměřit je zdokonalení řízení vztahu se zákazníky, jejich segmentace a následné věnování péče, a pak také rozšíření povědomí firmy u potenciálních zákazníků jako důsledek horšího umístění firmy. Co by firmu ještě mohlo znepokojovat je množství podobných vinoték v regionu i v obci Zlín. Ovšem Galerii vín zvýhodňuje délka existence firmy, spousta vinoték je poměrně nedávno zřízených a jejich další existence není jistá.

Na základě provedené analýzy konkurenčních sil a srovnání konkurence firmy Galerie vín ve Zlíně jsem zjistila tyto skutečnosti:

- pokud se firma Galerie vín bude držet zásad, které v současnosti naplňuje, nemusí se bát výraznějšího ohrožení svého působení na trhu. Mezi zásady, jež firma vyznává jsou:
 - orientace na menší vinařství (dodavatele) a kvalitu nabízených produktů,
 - nabídka doprovodných služeb a
 - pořádání akcí;
- rozšíření propagace firmy je nutností,
- firma by měla provést segmentaci dodavatelů a věnovat jednotlivým skupinám náležitou pozornost,
- rozlišení odběratelů je pro firmu zásadní.

5.5.3 Vnitřní analýza mikroprostředí firmy Galerie vín

5.5.3.1 Vnitřní organizace firmy

Firma Galerie vín je firmou jednotlivce, živnostníka. Organizační struktura v tomto případě by byla zbytečná. Přesná vize, poslání, cíle a strategie firmy stanoveny nejsou.

Poslání – poskytovat kvalitní produkty zákazníkům, a to tak, aby spokojenost byla na obou stranách.

Vize – mít úspěch na místním vysoce konkurenčním trhu a vytvořit prostředí, kde se zákazníci budou cítit dobře a rádi se zde budou vracet.

Cíle – Cílem firmy je dosáhnout předního postavení mezi konkurencí ve Zlíně, vytvoření si stálé klientely, která by firmě přinášela pravidelný obrat. Snahou firmy je také dosáhnout návratnosti investovaných prostředků, zvýšení podílu na trhu a zvýšení loajality zákazníků.

Strategie – Cesta, jak dosáhnout vytyčených cílů. Firma se drží strategie směřující k dosažení konkurenční výhody.

5.5.3.2 *Komunikace se zákazníky*

Styk se zákazníky probíhá v provozovně firmy a je uskutečňován v přímém vztahu se zaměstnanci (prodejci) firmy, kteří prošli vstupním školením. Na práci a provoz firmy dohlíží majitel firmy – Radomír Hradil.

Náplň práce zaměstnanců firmy

Zaměstnanci firmy jsou povinni plnit následující *úkoly*:

- prezentovat a prodávat produkty zákazníkům,
- nabízet doprovodné služby,
- umět pracovat s interním ekonomickým systémem,
- snažit se o plnění týdenních a měsíčních plánů,
- provádět inventuru zboží,
- zúčastňovat se firemních školení, degustací a řízených ochutnávek,
- monitorovat konkurenci a aktuální vinařské produkty na trhu,
- komunikovat s majitelem firmy, případně s obchodními partnery,
- podporovat týmovou spolupráci,
- zodpovědně, čestně a korektně vykonávat svou práci a efektivně využívat pracovní dobu atd.

Při styku se zákazníky jsou zaměstnanci povinni využívat ekonomický systém firmy, zadávat do něj vstupní i výstupní údaje, aktivně komunikovat se zákazníky, řešit reklamace. Zaměst-

nanci se běžně setkávají s prezentací produktů firmy, které musí detailně znát, a sami se musí zajímat o novinky na trhu, výsledky z vinařských soutěží, informace z veletrhů, výstav a sledovat současné novinky.

Potřebné znalosti jednotlivých zaměstnanců:

- vstupní školení,
- průběžný výcvik znalostí na degustacích a řízených ochutnávkách,
- znalost vinařského oboru,
- základy marketingu,
- znalost obchodního jednání a prezentace produktů.

Zaměstnanci prochází pouze vstupním školením, průběžná školení jim chybí. Majitel firmy dbá na komunikační dovednosti svých zákazníků a odborné znalosti a dovednosti zaměstnanců.

Náplň práce majitele firmy

Povinnosti majitele firmy jsou:

- dohlíží na chod firmy,
- řídí, organizuje, kontroluje a hodnotí práci zaměstnanců firmy,
- účastní se firemních degustací, řízených ochutnávek, veletrhů, výstav a soutěží, prohlídek jednotlivých vinařství, sklepů atd.,
- provádí kontrolu správnosti zadávání údajů do firemního ekonomického systému,
- zodpovídá za zaměstnance, jejich odborné znalosti,
- jedná s dodavateli, se zákazníky i obchodními partnery.

Komunikace se zákazníky probíhá buď osobně mezi zákazníkem a zaměstnancem, případně majitelem firmy, nebo nepřímo prostřednictvím e-mailů, telefonu, webových stránek. Právě webové stránky je potřeba udržovat na vysoké úrovni, aktualizovat konané akce i nabídku produktů, na což firma někdy zapomíná. Bylo by dobré zákazníkům připomínat konané akce, aktuální nabídku sudových vín, rozšířenou nabídku doplňkových produktů, případně spolupráci s novými vinaři.

5.5.3.3 *Současný stav řízení vztahu se zákazníky*

Firma poskytuje svým zákazníkům hlavní a doprovodné produkty. Mezi ty hlavní se řadí lahvová a sudová vína. Doprovodné zahrnuje obaly, someliérské sady, sklenice, otvíráky, teploměry a chladicí zařízení. Potenciálním zákazníkem firmy je jednotlivec, který se zajímá o vinařské produkty. Zákazník se účastní těchto fází nákupu:

- rozhodování o potřebě nákupu,
- specifikace produktu,
- nákupní výzkum trhu včetně vyhledávání informací,
- výběr a posouzení dodavatelské firmy,
- rozhodnutí o produktu a jeho množství a
- posouzení kvality produktu a úspěchu obchodního vztahu.

O tom, zda se zákazník rozhodne pro nabídku produktů firmy Galerie vín rozhodují tyto skutečnosti:

- ü pověst a image firmy,
- ü loajalita zákazníka,
- ü chování personálu,
- ü sortiment produktů,
- ü interiér provozovny,
- ü nabídka doprovodných služeb,
- ü kvalita a cena produktů.

Základem úspěchu je dobrá pověst firmy, dobré mínění zákazníků, včetně jejich loajality. Spokojený zákazník své mínění šíří dál a vytváří tak další vztahy v síti zákazníků. Aby firma byla schopná vybudovat kvalitní vztahy se svými zákazníky, musí je nejprve dokonale poznat a následně segmentovat.

Firma Galerie vín v současnosti nerozlišuje větší a drobné zákazníky, věrné, ani ty nespokojené. Podmínka řízení vztahu se zákazníky je důkladné poznání efektivních zákazníků a pečování o ně. Sortiment firmy je nutné segmentovat a jednotlivým zákazníkům věnovat

individuální péči v podobě komunikace a nabídky speciálních produktů. Do budoucna je nezbytné soustavně sbírat, třídit a ukládat veškeré informace o zákaznících za účelem dosažení účinné firemní diferenciaci.

Fáze řízení vztahu se zákazníky

V rámci řízení vztahu se zákazníky je třeba se držet několika fází.

Vnímání hodnot

Ta první je vnímání hodnot. Firma si v počátcích své existence zakládala na vytvoření image – příjemné prostředí téměř v centru města, nabídka sudových a omezená nabídka lahvových vín se zaměřením na moravské vína i ta zahraniční (Řecko, Itálie, Maďarsko, Bulharsko, Rumunsko, Makedonie, Španělsko, Francie). Tento fakt podporovala i reklamou v prostředcích hromadné dopravy, v rádiích a novinách. V průběhu let se nabídka změnila a nyní firma nabízí vína převážně moravská. I v poslední době firma nabízí jak příjemné prostředí k posezení nad sklenkou vína, tak i širokou nabídku lahvových a sudových vín.

Navázání vztahu

Zaměstnanci ve fázi navázání vztahu využívají často asertivního a empatického jednání, využívají marketingové dovednosti a znalosti z vinařské terminologie. Nevýhodou poznávání zákazníků je, že firma zákazníky vůbec nerozlišuje, segmentace jí není vlastní. Zákazníkům je nabídnuta ochutnávka sortimentu, ať už lahvových nebo sudových vín. Nevýhoda takového chování je, že firma investuje do zákazníků, které dosud ještě nezná. Efektivnější by bylo dávat ochutnávat produkty zákazníkům, kteří nakupují pravidelně či ve větším množství. Firma své zákazníky informuje o různých aktivitách prostřednictvím vlastních webových stránek, pravidelným účastníkům degustací a podobných akcí zasílá pozvánky.

Rozvoj vztahu

Na podporu rozvoje vztahu by firma měla používat plán pro jeho rozvíjení a tudíž i zvyšování hodnoty vztahu. Bohužel tuto skutečnost firma vůbec nekoná.

Konsolidace vztahu

Firma se snaží vztahy se zákazníky upevňovat pomocí nabídky nadstandardních produktů (pozdní sběry sudových vín, netradiční lahvová vína, oceněná vína z mezinárodních soutěží).

Ne každé setkání se zákazníky probíhá za oboustranné spokojenosti zákazníka i prodejce. Někdy zákazník vnímá konkurenci či produkty tam kupované kvalitněji či cenově dostupněji. Tento fakt by měl být podpořen zajímavou nabídkou ze strany firmy. Takovými pobídkami můžou být: speciální slevy při větším jednorázovém odběru, pobídkový kupon na příští nákup, netradiční dárek při odběru většího množství produktů (obal, otvírák, zdarma) nebo volné vstupenky na řízenou degustaci v Galerii vín. V současnosti firma nabízí sadu 2 ks vinných nálevek při nákupu lahvového vína nad 500,- Kč.

Úpadek vztahu

Firma při setkáních s důležitými zákazníky prozatím vždy uspěla a navenek působí profesionálně. Vína dodává na mnohé oslavy, vernisáže, firemní setkání a prozatím se setkala vždy jen s kladnou odezvou ze strany odběratelů.

Ukončení vztahu

Firma si v počátku existence vymínila prioritní typ zákazníka – běžný, slušný jedinec, který nenarušuje svým chováním a jednáním prostředí firmy, její blízké okolí (venkovní posezení, parkoviště) a ostatní zákazníky firmy, přičemž přináší firmě určitou hodnotu. Vztah se všemi zákazníky, kteří nesplňují tuto podmínku, považuje firma za bezcenný.

Evidence zákazníků

Pan majitel si pečlivě eviduje všechny větší zákazníky a komunikuje s nimi prostřednictvím elektronické pošty, kdy je zve na konané akce ve firmě Galerie vín. Evidenci drobných zákazníků firma neaplikuje.

Výhody a nevýhody současného řízení vztahu se zákazníky

Výhody

- profil firmy a její prostředí,
- profesionální jednání ze strany zaměstnanců,
- detašování nevhodných zákazníků.

Nevýhody:

- investice do neefektivních vztahů se zákazníky,
- firma zákazníky nerozlišuje,

- nepoužívání plánu vztahu pro jednotlivé typy zákazníků,
- omezená nabídka pobídkových předmětů k produktům.

Možným řešením pro zvýšení hodnoty a výnosnosti vztahu, případně pro snížení nákladovosti jednotlivých typů zákazníků je jejich segmentace, vytvoření kvalitního vztahu na základě nabízených produktů, doprovodných služeb a samozřejmě adekvátní péče. Firma se musí snažit o zvyšování kladné referenční hodnoty ze strany zákazníků na základě jejich zvyšující se spokojenosti. Důležité jsou pravidelné školení, účastnění se zaměstnanců na profesionálních řízených degustacích, soutěžích a veletrzích, protože jen profesionálové mohou profesionálně jednat a komunikovat se zákazníky a tudíž firmě přinášet nové vztahy, tržby a reference.

5.6 SWOT analýza

V této oblasti je velice důležité vybrat ty marketingové informace, které se týkají hlavních předností, nedostatků, možností a ohrožení. Zkratka SWOT představuje počáteční písmena anglických slov Strength (přednost, silná stránka), Weakness (nedostatek, slabina), Opportunity (možnost, šance, příležitost), Threat (hrozba, ohrožení), vztahující se ke čtyřem oblastem plánování. [10, s. 225]

5.6.1 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřních zdrojů se soustředí na vnitřní prostředí firmy a mechanismy jejího fungování, které může firma sama ovlivňovat. Tato analýza vede ke zjištění silných a slabých stránek firmy. Vnitřní zdroje každé firmy můžeme rozdělit do dvou oblastí: zdroje nemateriálního charakteru (nehmotné zdroje) a zdroje materiálního charakteru (hmotné zdroje). [27]

Ü Silné stránky

Mezi silné stránky této firmy se řadí fakt, že některé produkty (lahvová vína jistých vinařů) je možno zakoupit pouze v této provozovně, a to z hlediska celého regionu, jelikož Galerie vín je jejich výhradním obchodním partnerem ve zlínském kraji.

Galerie vín otevírá již 12. sezónu svého působení a během své historie se zapsala velmi kladně do podvědomí zákazníků.

Zajišťování různých akcí není pro tuto firmu problém. Přes celý rok je možné se setkat s ochutnávkami různých vinařství s jejich vlastním someliérem, sklepmistrem, oslavami svátků mladého vína (Svatomartinské a Beaujolais), Svátku práce na náměstí a také večery u grilu a hudby.

Firma nabízí řadu nadstandardních služeb – možnost slev (slevy při odběru většího množství, slevy pro velkoodběratele, restaurace,...), balení, lahvování sudového vína na různé akce, sponzoring a další. Nadstandardní služby se odvíjí podle toho, jak je zákazník firmou ceněn a do jaké kategorie se řadí.

Používání moderních technologických zařízení se stalo běžnou součástí pracovního dne ve firmě.

Ü Slabé stránky

Firma se neorientuje příliš na marketingovou propagaci. Zájem nových zákazníků je nižší. Stávající klientela je málo motivována ke koupi a díky chybějícím připomenutím této firmy v reklamních prostředcích není příliš informována o produktech, které firma nabízí.

Tato slabina se odráží i ve faktu, že provozovna je z centra města sice z hlediska času relativně dostupná, ale v ne příliš frekventované ulici. Nižší propagace z hlediska podvědomí zákazníků (kde firma je, co nabízí atd.) ji nesvědčí, což se odráží i v tržbách.

Absence akčního zboží a jeho následná propagace je také slabší. Firma by na tomto faktu měla zapracovat a potenciální zákazníky tímto motivovat k nákupu.

Firma disponuje relativně malým procentem náročnějších zákazníků. Ti stávající již firmu znají a jsou jejími pravidelnými návštěvníky. O nové zákazníky tohoto typu má firma spíše nouzi.

Za velkou slabinu se považuje nedostatečná znalost systému řízení vztahu se zákazníky a jeho využívání jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti.

5.6.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějších zdrojů by se měla snažit zachytit všechny rozhodující vlivy vnějšího prostředí firmy, které vytvářejí podmínky pro její fungování a které firma většinou neovlivní. Na základě této dílčí analýzy lze popsat skutečnosti, které mohou firmu a její fungování

ohrožit, nebo jí naopak nabídnout příležitosti k rozšiřování a další aktivity. Vnější zdroje je možno rozdělit podle následujících faktorů (oblastí): demografické, hospodářské, přírodní, technologické, politické, školské a kulturní. [27]

Ü Příležitosti

Konkurenční firmy v tomto městě mají stejnou či spíše nižší úroveň. Galerie vín je zavedenou firmou s dobrou pověstí, což může být její vysoká přesnost.

Růst vzdělanosti obyvatel se podepisuje na faktu, že potenciální zákazníci mají vyšší příjmy a mohou si tak dovolit kvalitnější zboží, což se odráží v rostoucích tržbách firmy.

Další příležitostí může být fakt, že v kraji chybí rychlostní silnice a dálnice, s čímž je spojeno to, že vnější investoři nemají zájem investovat a konkurence v podobě vinoték jednotlivých vinařství se dále nerozvíjí.

Rozšiřující se akční pobídky ze strany organizace Vína z Moravy, vína z Čech jsou také výhodou vnějšího prostředí, zejména z důvodu většího zájmu turistů a potencionálních zákazníků. Tato oblast se stává pro zákazníky v posledních letech velice atraktivní a může být potenciálem k vytvoření úspěšného podnikání.

Spolupráce s dodavateli vína, ať už přímo vinaři-sklepmistry nebo obchodními zástupci jednotlivých vinařství a firmou Galerie vín je výborná.

Poptávku příznivě ovlivňují faktory jako: vliv módy, cestovního ruchu nebo také atraktivita vinařského odvětví.

Ü Hrozby

Nadbytek vinařských produktů s nesrovnatelně nižšími cenami v hypermarketech vinotékám, které se specializují na menší vinaře, spíše škodí. Ovšem výhodou menších vinoték a specializovaných prodejen vína oproti hypermarketům je zkušený personál, který může zákazníkům pomoci při nákupu „na míru“.

Přední hrozbou je omezenost finančních pobídek ze strany státu a různých organizací na podporu rozvoje vinařství v ČR, což zvyšuje ceny produktů a následně tento fakt vyvolává slabší zájem zákazníků z vnějšího okolí.

Jak plyne ze statistických průzkumů, obyvatelstva ve Zlíně ubývá. Taktéž dochází k jejich migraci. To přináší potenciální hrozbu, že v budoucnu bude nouze o nové zákazníky. Naštěstí je tato předpověď let budoucích a v dohledné době se tento jev příliš neprojeví. Firma proto investovala do realizace e-shopu a snaží se tak expandovat i mimo zlínský region.

Hrozbou je také fakt, že konkurence, nabízející sudová vína v nižších cenových relacích, je ve Zlíně poměrně hodně, což může způsobovat nižší obratovost tohoto produktu.

Zákazníci jsou v této oblasti poměrně zkušení a čím dál více náročnější.

INTERNÍ ANALÝZA*Silné stránky*

- ü Některé produkty jsou dostupné z hlediska celého regionu pouze v Galerii vín.
- ü Firma je známá svou kvalitou a image již řadu let a má díky své historii vysoce dobré mínění u veřejnosti (potenciálních návštěvníků).
- ü Rozvíjející se nabídka netradičních služeb ve formě sezónních akcí → rostoucí zájem zákazníků.
- ü Firma nabízí významným zákazníkům nadstandardní služby.
- ü Užívání moderních technologických zařízení.

Slabé stránky

- ü Nižší propagace této firmy v rámci města Zlína → malé podvědomí o zajímavých produktech a službách.
- ü Firma se nachází v odlehlejší části Zlína, příliš nízká propagace jí z hlediska obrátivosti tržeb nesvědčí a neláká zákazníky.
- ü Absence produktů s akčními slevami a následná absence marketingové informovanosti o akčním zboží.
- ü Slabší návštěvnost náročnějších zákazníků z důvodu neinformovanosti.
- ü Nedostatečná znalost systému CRM a jeho využívání jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti.

EXTERNÍ ANALÝZA*Příležitosti*

- ü Slabší úroveň konkurenčních firem.
- ü Růst vzdělanosti obyvatel → vyšší příjmy → vyšší zisky pro firmu
- ü Absence rychlostní silnice a dálnice → vnější investoři nemají zájem investovat, nerozšiřuje se dále konkurence (vlnotéky jednotl. vinařství).
- ü Akční pobídky ze strany organizace Vína z Moravy, vína z Čech v důsledku většího zájmu turistů a potencialních zákazníků.
- ü Dobrá spolupráce s dodavateli.
- ü Vliv módy, cest. ruchu, atraktivita vinařského odvětví na poptávku.

Hrozby

- ü nižší návštěvnost zákazníků středních vrstev z důvodu nadbytku produktů v hypermarketech (nižší ceny)
- ü Neexistence finančních pobídek, dotací ze strany státu, tudíž slabší zájem zákazníků z vnějšího okolí.
- ü Stárnutí obyvatelstva, migrace.
- ü Větší počet konkur. vinoték ve Zlíně → hrozba nižšího obrátu.
- ü Vyšší nároky zákazníků na komplex. Služby a kvalitu vín. [Vlastní zpracování]

Firma by měla zvýšit propagaci svých produktů a svého dobrého jména ve městě Zlíně, aby se zvýraznila mezi potenciálními i současnými zákazníky a odlišila se tak od konkurence pomocí CRM systémů, a to takto:

- ü přizpůsobit nabídku svých výrobků a doprovodných služeb individuálním potřebám jednotlivých typů zákazníků,
- ü poskytovat nadstandardní služby větším zákazníkům,
- ü segmentovat dodavatele, udržovat s nimi kvalitní vztahy a řídit se doporučeními pro zviditelnění jejich produktů (merchandising),
- ü soustředit se na systematickou marketingovou propagaci a
- ü komunikace se zákazníkem musí být na špičkové úrovni, individuální, aktivní a informativní.

Závěr ze SWOT analýzy

Jak z této analýzy vyplývá, mezi silné stránky patří výjimečnost produktů, dobrá pověst firmy, nabídka doprovodných služeb a zajišťování různých akcí. Právě na těchto aspektech by si firma měla zakládat, zdůrazňovat jejich jedinečnost vůči konkurenci.

Mezi slabé stránky patří zejména marketingová propagace, na kterou se firma příliš nezaměřuje, dále chybějící akční zboží a nepřicházející noví zákazníci náročnějšího charakteru. Tyto slabé stránky by se daly potlačit právě marketingovou propagací, kde by firma mohla účinně naléhat na nové i stávající zákazníky a připomínat jim tak svou existenci a nabídku produktů. Mezi přední slabou stránku se řadí nedostatečná znalost systému CRM.

Jednoznačnou příležitostí pro firmu je slabá konkurence ve smyslu poskytování adekvátních produktů, doprovodných služeb a doprovodných akcí.

Jednoznačnou příležitostí pro firmu je slabá konkurence ve Zlíně ve smyslu podobné nabídky doprovodných služeb, , růst kupní síly obyvatel, oblíbenost a atraktivnost tohoto oboru podnikání, snaha externích organizací o podporu vinařství. I z tohoto může Galerie vín čerpat.

Hrozbami pro tuto firmu jsou nižší návštěvnost náročnějších zákazníků a zákazníků středních vrstev. První skupina vyhledává často nadstandardní služby a produkty přímo u vinařů,

druhá skupina pak v supermarketech. Dále se zde řadí neexistence finančních pobídek (dotací) ze strany státu. Možností, jak snižovat ceny by mohly být i dotace pro vinaře z Evropské Unie. Hrozbou jsou také konkurenční produkty, mezi něž patří zejména sudová vína. Tento produkt může firmě Galerie vín výrazně konkurovat. Ovšem firma by se měla zaměřit převážně na nabídku odlišných produktů (lahvová vína), které konkurence nemá až na takové úrovni. S dobrou propagací je velice snadné udělat z konkurenční hrozby přednost.

5.7 Závěry z vypracovaných analýz

Na základě vypracovaných analýz bylo zjištěno, že firma by měla zdůraznit své přednosti pomocí marketingové propagace a snažit se udělat z konkurenčních hrozeb přednosti. Marketingová propagace by měla zahrnovat různé slevové akce, degustace, reklamu v místních rádiích, regionálních televizích, letáky a plakáty po městě Zlíně a přilehlém okolí. V propagaci by měla být zdůrazněna lahvová vína, které jsou považovány za strategický produkt firmy.

Vhodné by bylo zdokonalení řízení vztahu se zákazníky, jejich segmentace a následné věnování péče. Také zaměření firmy na různé segmenty zákazníků a uzpůsobování jim nabídky produktů tak, aby zákazníci byli dále motivováni k nákupům a rozšiřovali dobré jméno firmy, a segmentace dodavatelů by mělo být zásadní úlohou vedení firmy.

Firma nesmí zapomínat na aktualizace webových stránek, zejména na aktuální nabídku sudových vín, pravidelné doplňování novinek o konaných akcích, rozšiřující se nabídku doplňkových produktů a spolupráci s novými dodavateli lahvového vína.

V rámci zvyšování konkurenceschopnosti firmy by bylo vhodné zaměstnance pravidelně posílat na odborná školení. Kvalitní personál firmě přinese příležitosti v podobě nových zákazníků a dosažení vyššího obratu.

Protože konkurence ve Zlíně je poměrně rozsáhlá, nicméně ne příliš kvalitní, firma by měla dbát na to, aby byla o krok vpřed před ní a odlišovala se právě přednostmi, které má. Rozšiřující se atraktivita vinařského oboru je příležitostí pro zmapování širšího okolí a rozrůstání firmy do budoucna při zdůraznění historie a dobrého jména firmy.

6 PROJEKT ZAVEDENÍ PRVKŮ SYSTÉMU CRM VE FIRMĚ GALERIE VÍN

6.1 Zahájení projektu

Tento projekt není zaměřen na implementaci rozsáhlého informačního CRM systému, jde spíše o nalezení vhodné strategie pro řízení vztahů se zákazníky. V současné společnosti a stále rostoucí konkurenci firmy musí zákazníkům nabízet nadstandardní služby. A to jak z hlediska kvality nabízených produktů, tak také z hlediska péče o zákazníky.

6.1.1 Východiska projektu

Východiskem projektu jsou poznatky z analytické části práce, které poukázaly na skutečnost, že úroveň řízení vztahů se zákazníky ve firmě Galerie vín vykazuje značné nedostatky. Hlavními negativy současného stavu řízení vztahů se zákazníky jsou:

- absence strategie CRM ve firmě,
- nedostatečná marketingová komunikace,
- chybějící segmentace zákazníků,
- neefektivní poskytování zvláštních služeb zákazníkům,
- nedostatečná stimulace zákazníků,
- chybějící segmentace dodavatelů a merchandising jejich produktů,
- aktualizace webových stránek,
- nedostatečné školení zaměstnanců,
- soustředění aktivit jen na jednu provozovnu.

6.1.2 Cíle projektu

Cílem projektu je nalezení odpovídající struktury systému CRM, zvýšení atraktivity a konkurenceschopnosti firmy a zavedení efektivních vztahů se zákazníky a dodavateli.

Cílové skupiny projektu

- zákazníci – současní i potenciální,
- dodavatelé,
- zaměstnanci firmy.

Stanovení vize firmy

Firma Galerie vín chce dosáhnout vedoucího konkurenčního postavení v oblasti prodeje vinařských produktů ve městě Zlíně a současně nabízet nejkvalitnější produkty a doplňkové služby vyhovující nárokům svých zákazníků a udržovat dlouhodobé a oboustranně prospěšné vztahy se zákazníky, obchodními partnery i zaměstnanci firmy.

Stanovení strategických cílů CRM

- zvýšení atraktivity firmy,
- zvýšení loajality stávajících zákazníků firmy,
- rozšíření skupiny nových zákazníků.

Stanovení taktických cílů CRM

- identifikace zákazníků, definice jejich přání, potřeb a hodnoty pro firmu
- segmentace zákazníků, popis jednotlivých segmentů, přizpůsobení nabídky produktů jednotlivým typům segmentů a budování vztahu s nimi,
- zvýšení profesionality zaměstnanců firmy.

Prioritní kroky projektu

- návrh segmentace zákazníků včetně stanovení rozdílných marketingových přístupů,
- zlepšení marketingové komunikace firmy,
- zkvalitnění komunikace se zákazníky pomocí webových stránek,
- zavedení odborného školicího programu pro zaměstnance,
- návrh na rozšíření firmy o další provozovnu.

Podpůrné kroky projektu

- návrh nového řešení speciálního programu pro jednotlivé typy zákazníků,
- zkvalitnění systému řízení vztahu s obchodními partnery.

6.2 Náplň projektu

Na základě výsledků analytické části práce a následně stanovených východisek projektu jsou konkretizovány dílčí kroky zavedení systému aktivního prodeje, které by měly vést k dosažení stanovených cílů projektu. Dle jejich důležitosti jsou rozděleny na kroky prioritní a podpůrné. Prioritní kroky zavedení prvků CRM systému u firmy Galerie vín jsou následující:

6.2.1 Návrh segmentace zákazníků včetně stanovení rozdílných marketingových přístupů

Implementaci CRM musí předcházet funkční segmentace zákazníků. Jak vyplynulo z analytické části, segmentace zákazníků na základě hodnoty pro firmu je v této firmě nezbytná. Hlavním cílem segmentace je zařazení zákazníků do segmentů podle určitých kritérií a následně správný přístup k těmto segmentům.

V současnosti je segmentace prováděna na základě zkušeností zaměstnanců firmy, což je pro efektivní řízení vztahů nedostatečné. Kritéria použitá pro klasifikaci zákazníků:

- výše obratu za posledních 12 měsíců v Kč,
- průměrné množství zakoupených lahví za posledních 12 měsíců v ks a
- průměrné množství zakoupeného sudového vína za posledních 12 měsíců v ks.

Po stanovení kritérií je třeba ohodnotit zákazníky v každém z daných kritérií. Pro hodnocení slouží bodová škála, která je různá pro každý typ kritéria z důvodu jejich rozdílnosti. Dále je nutné využít u každého kritéria váhu, podle níž rozeznáme důležitost jednotlivých kritérií ve firmě.

Bodovou škálu jsem zvolila od 1 do 5. Podmínky do zařazení do každé kategorie kritéria jsou rozděleny do této bodovou škály.

Návrh segmentačních kritérií pro zjištění hodnoty klienta a určení vah jednotlivých kritérií:

K1 – Výše obratu za posledních 12 měsíců, váha 30 %

Kritérium zohledňuje celkovou výši obratu, kterou zákazník přinesl firmě za posledních 12 měsíců. Tímto kritériem je vyjádřena skutečná hodnota zákazníka pro firmu. Nákupy zákazníka se kumulují a k vyjádření slouží celková suma finančních prostředků zaplacená zákazníkem za odebrané produkty. Mnoho zákazníků je firmě Galerie vín věrna a své návštěvy opakují několikrát do týdne, případně do měsíce.

Tab. 7. Bodová škála pro výši obratu za posledních 12 měsíců [Vlastní zpracování]

Bodová škála	1	2	3	4	5
Výše obratu za posledních 12 měs.	do 2 000,-	do 5 000,-	do 10 000,-	do 15 000,-	do 20 000,-

K2 – Průměrné množství zakoupených lahví vína za posledních 12 měsíců, váha 25 %

Díky tomuto kritériu lze přehledně zmapovat orientaci zákazníků na produkt lahvová vína, jejich preference a žebříček hodnot. Někteří zákazníci vyhledávají levnější značky, jiní se orientují pouze na kvalitní, dražší, případně oceněné vína. Pak jsou zde zákazníci, kteří rádi experimentují a vyhledávají stále nové druhy vína, nové vinaře.

Tab. 8. Bodová škála pro průměrné množství zakoupených lahví vína za posledních 12 měsíců [Vlastní zpracování]

Bodová škála	1	2	3	4	5
Průměrné množství zakoupených lahví vína za posl. 12 měs.	do 10	do 20	do 30	do 40	do 50

K3 – Průměrné množství zakoupeného sudového vína v litrech za posledních 12 měsíců, váha 20 %

Kritérium se vztahuje k dominantnímu produktu firmy – k sudovému vínu. Vzhledem k tomu, že firma nakupuje sudová vína od kvalitních dodavatelů a často se zde setkáme i s kabinetními víny, víny v pozdních sběrech, zájem o tento produkt stále roste. Kritérium vyjadřuje průměrné množství sudového vína v litrech zakoupené jedním zákazníkem za posledních 12 měsíců.

Bylo vypořádáno, že zákazníci, kteří nakupují v nejmenších obratech, kupují sudového vína střední množství. Zákazníci nakupující ve vyšších tržbách, sudového vína pořizují nejvíce. Zákazníci se středními obraty nakupují sudového vína nejméně. Zákazníci, kteří nakupují v největších celkových finančních výdajích, nakupují větší množství sudového vína než zákazníci se středním obratem, ale méně než zákazníci s nejnižšími obraty.

Tab. 9. Bodová škála pro průměrné množství zakoupeného sudového vína v litrech za posledních 12 měsíců [Vlastní zpracování]

Bodová škála	1	2	3	4	5
Průměrné množství zakoupeného sudového vína v litrech za posl. 12 měs.	do 70	do 100	do 10	do 30	do 40

K4 – Periodicita nákupů zákazníků, váha 15 %

Pravidelnost, s jakou zákazníci navštěvují firmu za účelem nákupu produktů, je snadno pozorovatelná. Snahou tohoto kritéria je vyčlenit zákazníky, kteří nakupují co nejčastěji, a věnovat jim dostatečnou pozornost.

Tab. 10. Bodová škála pro periodicitu nákupů zákazníka [Vlastní zpracování]

Bodová škála	1	2	3	4	5
Periodicita nákupů zákazníka	zřídka	občas	středně často	často	nejčastěji

K5 – Předpokládané důsledky ztráty zákazníka, váha 10 %

Kritérium hodnotí, jaký dopad má ztráta zákazníka na firmu, její tržby, její postavení na trhu a konkurenceschopnost firmy. Tento dopad lze vypořádat například v reakci ostatních zákazníků na trhu, případně její konkurence – zda využije zákazníky ve svůj prospěch. V současnosti dochází k nepatrnému odlivu stávajících zákazníků, ale také k příchodu zákazníků nových. Toto kritérium je velice důležité pro posouzení konkurenční pozice na trhu.

Tab. 11. Bodová škála pro předpokládané důsledky ztráty zákazníky [Vlastní zpracování]

Bodová škála	1	2	3	4	5
Předpokládané důsledky ztráty zákazníka	zanedbatelné	velmi mírné	mírné	významné	závažné

Výběr segmentačních kritérií je velmi subjektivní. Postup je jen jednou z možných variant, jak je možné zákazníky segmentovat.

Sestavení klasifikačního vzorce a klasifikačních tříd

Rovnice 1. Klasifikační vzorec [Vlastní zpracování]

$$KHZ = K1 * V1 + K2 * V2 + K3 * V3 + K4 * V4 + K5 * V5$$

kde KHZ – klasifikační hodnota zákazníka; K – segmentační kritérium; V – váha kritéria.

Maximální možná hodnota KHZ je 5, minimální 1. Výsledná hodnota KHZ je zaokrouhlena vždy na 2 desetinná místa. Zákazníci jsou rozděleni do jednotlivých tříd. Třídy zákazníků jsou navrženy podle klasifikačních hodnot zákazníků. Váhy kritérií jsou dány v procentech, pro přepočet dle vzorce se ale počítají v desetinných číslech.

Tab. 12. Klasifikační třídy zákazníků [Vlastní zpracování]

Třída	Rozpětí KHZ	Charakteristika
A	5,00 - 4,21	Menší skupina zákazníků, nakupujících vína pravidelně, ve velkém množství, ať už lahvového či sudového, důsledky ztráty tohoto zákazníka jsou závažné.
B	4,20 - 3,41	Skupina zákazníků, nakupujících produkty ve větším množství, často až středně často, důsledky jejich ztráty jsou významné.
C	3,40 - 2,61	Zákazníci navštěvující firmu středně často a nakupující vína středně často, zákazníci nejsou příliš loajální a jejich ztráta firmu postihne mírně.
D	2,60 - 1,81	Skupina zákazníků, navštěvujících firmu nepravidelně, jejich nákupy jsou většinou v menším množství produktů, orientují se na levnější vína a důsledky ztráty jsou spíše mírné.
E	1,80 - 0	Skupina zákazníků, kteří navštěvují firmu sporadicky, vína nakupují v malém množství, doplňkové služby vůbec nevyužívají, jejich hodnota je nejnižší jako zanedbatelný důsledek jejich ztráty pro firmu.

Návrh marketingových přístupů k jednotlivým klasifikačním třídám:

Je třeba navrhnout marketingové přístupy k jednotlivým klasifikačním třídám zákazníků, které představují formu komunikace, jednání a spolupráce mezi firmou a zákazníky.

Třída A

- vyhovění všem jejich požadavkům na produkty a doprovodné služby,
- poskytnutí věrnostních a množstevních slev,
- důraz na maximální individuální přístup, ochotné jednání majitele a všech zaměstnanců,
- pozvání na akce pořádané firmou zdarma, rezervace míst,
- nabídka dovozu produktů až do domu,
- pravidelné sledování potřeb a přání zákazníka.

Třída B

- snaha o vyhovění všech požadavků
- nabídka slev při větším než obvyklém odběru,
- důraz na zacílený přímý marketing,
- pozvání na akce pořádané firmou zdarma,
- sledování potřeb a přání zákazníka.

Třída C

- vyhovění požadavkům standardním způsobem,
- důraz na osobní přístup, individuální řešení požadavků zákazníka,
- pozvání na akce pořádané firmou,
- pravidelné sledování spokojenosti zákazníka, zjišťování jeho potřeb a přání.

Třída D

- standardní přístup k zákazníkovi,
- využití přímého marketingu,
- pozvání na akce pořádané firmou,
- zjišťování přání a potřeb zákazníka.

Třída E

- obligátní přístup k zákazníkovi,
- informativní zjišťování přání a potřeb zákazníka.

Přínosy:

- individuální kontakt se zákazníkem za účelem zvýšení jeho spokojenosti a přínosu pro firmu,
- zvýšení loajality zákazníka,
- podpora při zavedení přímého marketingu, různých typů slev a pozvánek.

Provedení:

Systém klasifikačních tříd zákazníků, který jsem navrhla, lze spolu s jejich marketingovými přístupy považovat za velice přínosný pro firmu k tvorbě a zavádění prvků systému CRM. Systém je praktický pro další obchodní praxi firmy. Jsou zde zdůrazněny odlišnosti, přístup a péče o tyto skupiny zákazníků. Předpokládané náklady na změněné přístupy firmy k zákazníkům jsou nulové, a to z toho důvodu, že aktivity provedou zaměstnanci firmy v rámci svého pracovního zařazení.

Tab. 13. Sestavení segmentace zákazníků a jejich marketingových přístupů [Vlastní zpracování]

Hlavní činnost	Segmentace zákazníků firmy
Odpovědnost	Majitel firmy, zaměstnanci
Podpůrné činnosti	Stanovení segmentačních kritérií
	Sestavení marketingových přístupů k jednotlivým segmentům
Časová náročnost	4 týdny
Náklady	0 Kč

6.2.2 Zavedení marketingové komunikace firmy

Firma Galerie vín se chce vyvarovat předchozích chyb ze slabší propagace firmy, podpořit své dobré jméno, zavedenou pověst a přilákat potenciální zákazníky. Právě marketingová komunikace by firmě měla zajistit odezvu potenciálních i současných zákazníků v podobě vyššího obrátu. Nejúčinnější forma marketingové komunikace, kterou firma by firma apliko-

vala, je reklama v rozhlase a tisku. V rámci tohoto kroku jde pouze o návrh možného řešení propagace firmy.

Návrh:

Z analytické části vyplynulo, že firma by měla zdůraznit své přednosti pomocí marketingové komunikace a snažit se udělat z konkurenčních hrozeb přednosti. Marketingovou komunikaci budou charakterizovat různé propagační materiály, motivační nabídky, vztahy se širokou veřejností, prezentace historie i současnosti firmy se zaměřením na produkty a obchodní vztahy.

Systém propagace firmy by měl vyzdvihnout zejména délku působení firmy na místním trhu. Jednoznačnými příležitostmi, na kterých by firma měla stavět, jsou kvalitní produkty, dobré vztahy a historie firmy.

Propagace firmy by měla být dlouhodobá – pravidelné připomínání se zákazníkům, ale také promptní – cílené oslovení určitých typů zákazníků. Propagace firmy bude zaměřena na tyto formy:

- reklama v místním rádiu,
- reklama v místním tisku,
- reklama na internetu – webová stránka firmy, sociální sítě.

Jednotlivé formy propagace, které firma bude využívat, musí být hlouběji rozpracovány z hlediska náplně, času a financí.

Přínosy:

- podpora dobrého jména firmy,
- získání nových zákazníků,
- zvýšení úrovně konkurenceschopnosti.

Praktické provedení:

Majitel firmy se musí rozhodnout pro vhodná média (rádio a tisk) z hlediska zacílení na potenciální zákazníky.

Reklama v rádiích se skládá z těchto částí:

- výroba spotu,
- vysílání spotu.

Výroba spotu je poměrně náročná. Zpracování by proběhlo ve spolupráci s profesionální reklamní agenturou, která vyrábí vysoce kvalitní rozhlasové reklamy. Agentura by měla:

- zpracovat návrh a korekturu scénáře spotu,
- natočení spotu profesionálními herci,
- poskytnout autorizovanou hudbu ze své databanky,
- ruchy a zvukové efekty dle vašeho přání,
- umožnit rychlou výrobu spotu.

Pro jednoduchost by se zvolil 1 hlas bez další zvukové kulisy o délce 15 s. V takovém případě se cena pohybuje cca kolem **5 000,- Kč**. Koeficient přepočtu vysílání spotu pro tuto časovou délku je 0,55.

Vysílání spotu bude realizováno ve dvou časových pásmech – dopoledne (7 – 10 hod.) a odpoledne (14 – 19 hod.). Dopolední vysílání je levnější, pohybuje se kolem 800,- Kč, zatímco odpolední vysílání kolem 1 000,- Kč za 1 s. Vzhledem k délce spotu, by jedno jeho dopolední vysílání vyšlo na 6 600,- Kč, odpolední vysílání 8 250,- Kč.

Návrh harmonogramu vysílání je shrnut v tabulce:

Tab. 14. Návrh harmonogramu vysílání rozhlasových spotů [Vlastní zpracování]

	Počet opakování	Vysílací doba	Denní náklady	Týdenní náklady
1. týden	2x denně, 3x týdně	dopol., odpol.	14 850,-	44 550,-
2. týden	1x denně, 3x týdně	odpol.	8 250,-	24 750,-
3. týden	1x denně, 3x týdně	dopol.	6 600,-	13 200,-
4. týden	1x denně, 3x týdně	dopol.	6 600,-	13 200,-
<i>Náklady celkem:</i>				95 700,-

V prvním týdnu musí být propagace z hlediska získání pozornosti posluchačů nejvyšší, proto uvažují vysílání 2x denně v dopoledním i odpoledním časovém pásmu 3 dny v týdnu. Další týden by vysílání probíhalo v zajímavějším časovém pásmu – odpoledne, kdy se počítá s vyšším počtem posluchačů, s celkovým počtem opakování 1x denně 3 dny v týdnu. Ve třetí

tím a čtvrtém týdnu bude vysílání jen v dopoledních hodinách 1x denně 3 dny v týdnu, a to pro připomenutí firmy potenciálním zákazníkům.

Rozhlasové vysílání reklamy musí být také doplněno reklamou v tisku.

Za grafické zpracování by byl odpovědný webmaster firmy, který má bohaté zkušenosti s návrhem a zpracováním grafických reklam. Samotné zpracování by nemělo přesáhnout částku **3 000,- Kč**.

V začátcích bude nutné využít větší reklamu, později bude stačit reklamu jen doplňovat a připomínat se tak zákazníkům. Firma využije tedy reklamu v místním týdeníku, kde bude inzerce umístěna po celý měsíc uprostřed týdeníku mezi novinovými články. Cena rozměru 9,5 x 12 cm je 3 420,- Kč. Za barevnou inzerci je příplatek 35 %. Cena jednoho inzerátu je 4 617,- Kč. Pokud vycházíme z toho, že inzerce bude vycházet 4x měsíčně, bude cena 4 x 4 617,- Kč, což je 18 468,- Kč. Redakce nabízí slevy při opakování 4x a vícekrát – 10 % a slevu při platbě v hotovosti taky – 10 %. Celková cena za tištěnou inzerci na 4 týdny bude **14 775,- Kč**.

Náklady na rozhlasovou reklamu se pohybují v částce 100 700,- Kč (5 000,- za zpracování + 95 700,- za odvysílání). Náklady na tiskovou reklamu jsou vyčísleny částkou 17 775,- Kč. Celkové náklady na marketingovou propagaci budou **118 475,- Kč** bez DPH. Je třeba ještě zdůraznit, že rozhlasová a tisková reklama bude probíhat současně.

Tab. 15. Zavedení marketingové propagace firmy [Vlastní zpracování]

Hlavní činnost	Návrh marketingové propagace firmy
Odpovědnost	Majitel firmy
Podpůrné činnost	Zpracování informací určených pro propagaci firmy
	Výběr vhodných médií
	Zpracování rozhlasové a tiskové reklamy
	Vysílání, otištění reklamy
Časová náročnost	13 týdnů
Náklady	118 475 Kč

6.2.3 Zkvalitnění komunikace se zákazníky pomocí webových stránek

Webové stránky firmy nejsou zcela aktuální, což může vytvořit negativní postoj u potenciálních zákazníků. Především je nutno se zaměřit na produkty firmy – ať už vína lahvová či sudová, doplnit informace o dodavatelích, o vínech oceněných na aktuálních soutěžích a výstavách, dále zde také chybí historie firmy, aktuální nabídka doplňkových služeb. Internet je velmi využíván u široké veřejnosti a firma by se proto měla snažit o prezentaci dobrého jména i v online prostředí.

Návrh:

Internet je zde chápán jako nástroj CRM, přesněji komunikační kanál. Nezbytné jsou tyto kroky:

- doplnit informace o historii společnosti Galerie vín, její poslání, vizi, cíle a strategii, což firma zpracované doposud nemá;

„Historie vinotéky Galerie vín na Santražinách ve Zlíně se datuje od 2. 4. 1999 a od počátku se zaměřila především na nabídku kvalitních tuzemských sudových a lahvových vín od malých rodinných vinařství a výrobců vín, doplněných výběrem vín zahraničních a dalšího sortimentu s vínem souvisejícího. Vinotéka byla založena Radomírem Hradilem a již od svého počátku byla považována za klidné místo v centru Zlína, kde si hosté mohou popovídat nad sklenkou dobrého sudového či lahvového vína z Mikulova, Bořetic, Rakvic, Kobylí, Perné, Novosedel, Čejkovic, Milotic, Znojma atd. a dalších vinařských oblastí nejen v ČR.

Výběr nabízených vín byl realizován pod odborným dohledem s důrazem na sortimentní šíři a nabídku specialit, které v běžné obchodní síti chybí - vín ledových, slámových, oceněných na tuzemských i zahraničních výstavách, méně se vyskytujících a nových odrůd a také vín zajímavých např. z technologického hlediska – výběry z cibéb/botrytické sběry, barikovaná vína a vína šlechtěná na kvasnicích.

Orientace na kvalitu se firmě osvědčila a ukázalo se, že i v tomto regionu, který není z hlediska konzumentského typicky vinařským, žije celá řada milovníků tohoto ušlechtilého nápoje a co více, že jejich počty, orientace v problematice i náročnost na kvalitu rok od roku rostou.

V průběhu několika let se zde vytvořila tradice pravidelných ochutnávek vín se someliérem daného vinařství, které firma nabízí, nebo letních večerů u grilovaných specialit. Tento krok se ukázal jako velmi atraktivní a zajistil firmě spokojené zákazníky, kteří neváhají šířit dále dobré reference. I další z akcí, které firma nabízí, jsou velice oblíbené. A to zejména díky příjemné hudbě, jakou je například cimbálová muzika, jazzová kapela, lidový harmonikář,...). Jsou jimi:

- *masopustní veselí – fašank,*
- *oslava Svátku práce na Náměstí Míru,*
- *zahájení spolupráce s významnými vinařstvími,*
- *oslava mladých vín - Beaujolais, Svatomartinské,*
- *rodinné akce, oslavy.*

O novinkách ve firmě se mohou zákazníci pravidelně informovat na internetových stránkách firmy.

Poslání – *Poslání firmy spočívá v poskytování kvalitních produktů zákazníkům, a to tak, aby spokojenost byla na straně firmy i zákazníků.*

Vize – *Vizí firmy je uspět na místním vysoce konkurenčním trhu a vytvořit prostředí, kde se zákazníci budou cítit dobře a rádi se zde budou vracet.*

Cíle – *Cílem firmy je dosáhnout předního postavení mezi konkurencí ve Zlíně, vytvoření si stálé klientely, která by firmě přinášela pravidelný obrat. Snahou firmy je také dosáhnout návratnosti investovaných prostředků, zvýšení podílu na trhu a zvýšení loajality zákazníků.*

Strategie – *Strategií firmy je myšlena cesta, jak dosáhnout vytyčených cílů. Firma se drží strategie směřující k dosažení konkurenční výhody.“*

Mezi další kroky lze uvést:

- *doplnit dodavatele vín do správné kategorie webové stránky (sudová a lahvová vína), ne jen do e-shopu,*
- *uvést informace o vínech, která získala ocenění na tuzemských i mezinárodních soutěžích a výstavách,*

- zavést pravidelné informování zákazníků o novinkách na webu firmy vložení jejich e-mailové adresy,
- upravit nabídku doplňkových služeb o aktuální nabídku včetně fotogalerie,
- prezentovat vizi firmy a její postoje k současným trendům v oblasti vinařství,
- rozšířit webové stránky skrze sociální sítě (Facebook, Twitter, Badoo).

Přínosy:

- podpora public relation,
- budování pozitivní image společnosti,
- oslovení potenciálních zákazníků.

Provedení:

Současné webové stránky se pouze doplní o dané informace, fotografie a další připomínky.

Veškeré materiály k tomuto kroku jsou dostupné ve firmě, náročnost je kladena pouze na externího pracovníka, s nímž je domluvena smluvní cena.

*Tab. 16. Doplnění webových stránek Galerie vín
[Vlastní zpracování]*

Hlavní činnost	Doplnění webových stránek firmy
Odpovědnost	Webmaster
Podpůrné činnost	Zpracování historie firmy
	Doplnění požadovaných informací
	Zřídit účet na sociálních sítích
Časová náročnost	4 týdny
Náklady	5 000 Kč

6.2.4 Zavedení školicího programu pro zaměstnance

Zaměstnanci firmy absolvují pouze jedno školení, a to při svém nástupu do firmy. S podrobnými charakteristikami produktů se seznamují „za běhu“. Firma nemá vytvořen systém vzdělávání zaměstnanců.

Jak vyplynulo z analytické části, školení zaměstnanců je vzhledem ke zvyšování konkurenceschopnosti, kterého firma chce dosáhnout, nezbytné. Jen kvalitní personál firmě může přinést příležitosti v podobě nových zákazníků a dosažení vyššího obrátu.

Návrh:

Bude zapotřebí řádně proškolit zaměstnance firmy, kteří jsou ve styku se zákazníky. Tito zaměstnanci absolvují pravidelná školení v oblasti řízení vztahů se zákazníky a degustační kurzy vinařských produktů. Školení se bude týkat zejména těchto oblastí:

- praktické znalosti z oboru – výroba, skladování, servírování a degustace,
- komunikační schopnosti zaměstnanců a jejich praktické využití,
- prezentační a prodejní schopnosti,
- řešení stížností, námitek a reklamací.

Přínosy:

Praktické přínosy plynoucí z tohoto kroku projektu se týkají hlavně těchto oblastí:

- zvýšení profesionality zaměstnanců,
- motivace zaměstnanců k vyšším výkonům,
- zkvalitnění poskytovaných informací zákazníkům,
- podpory sounáležitosti zaměstnanců s firmou a prezentace zaměstnanců a firmy u veřejnosti.

Provedení:

Majitel firmy pečlivě vybere externí školící zařízení a typ školení vhodný k typu provozovny, velikosti zaměstnanců, jejich znalostem. Školení se týká všech zaměstnanců firmy. Profesionální školitelé správně sestaví návrh školení se zaměřením na všechny okolnosti firmy.

Zaměstnanci firmy projdou zejména odborným školením z vinařského oboru. Toto školení se bude týkat všech etap výroby vína, jednotlivých druhů vína a jejich charakteristik, skladování vína, podávání vína k různým pokrmům, profesionální degustace a uplatnění znalostí v praxi. Předpokládá se, že školící organizace je připravena i na podporu prezentačních, prodejních a komunikačních schopností.

Školení by mělo být ve větším rozsahu při nástupu zaměstnance do firmy, v menším rozsahu by mělo být pravidelné školící cvičení. Pravidelností budou zajištěny profesionální znalosti zaměstnanců. V návrhu školení zaměstnanců je zahrnuto zajištění pravidelných školících cvičení. Tato cvičení budou pravidelně opakována každé 3 měsíce. V návrhu školení je však započítán pouze čas na zajištění tohoto školení, tedy 1 týden. V zájmu majitele firmy je zvyšující se obrat, tudíž bude veškeré školení hrazeno jím.

Vzhledem k tomu, jaké má majitel firmy znalosti a zkušenosti, určitě sám vybere kvalitního školitele z řad svých kontaktů, které pravidelně sbírá u obchodních partnerů, na veletrzích, výstavách, soutěžích a řízených degustacích. Účastníkům školení bude poskytnuto intenzivní teoretické a praktické cvičení z oblasti vinařství, vinohradnictví, degustace, vinařský zeměpis, servis a podávání vín, destiláty, sýry a pochutiny. V rámci školení budou zajištěny i učební materiály v tištěné podobě a praktická degustace několika desítek druhů vín. Cena kurzu se pohybuje v závislosti na počtu setkání, náročnosti na čas, rozsah a počtu absolventů školení. Majitel firmy by na školení poslal všechny své zaměstnance, kteří přicházejí do styku se zákazníky.

Tab. 17. Návrh školení zaměstnanců [Vlastní zpracování]

Hlavní činnost	Návrh školení zaměstnanců
Odpovědnost	Majitel firmy
Podpůrné činnost	Výběr vhodného školícího zařízení
	Sestavení systému školení včetně náplně
	Zajištění pravidelných školících cvičení
Časová náročnost	6 týdnů na přípravu školení, pravidelné školení po 15 týdnech
Náklady	20 000 Kč

6.2.5 Návrh na rozšíření firmy o další provozovnu

Se zvyšující se atraktivitou vinařského oboru firma zvažuje otázku rozšíření firmy o další provozovnu. Vzhledem ale k vyšší konkurenci v rámci města Zlína, zde bude potřeba zmapovat širší okolí, aby bylo možné nalézt vhodnou lokalitu pro novou provozovnu.

Návrh:

Zmapování okolí a přihlednutí ke všem relevantním okolnostem. Jako nejvhodnější lokality z hlediska konkurence se jeví města Otrokovice, Vizovice a Vsetín. Ve všech těchto městech je poměrně nízká úroveň konkurenčních vinoték, proto je zde předpoklad, že by se zde mohlo firmě dařit. Nicméně otázka výběru vhodné lokality je stále závislá na hloupějším zmapování okolí.

Přínosy:

- zacílení na nový trh,
- rozšíření skupiny zákazníků,
- zvýšení obrátu firmy.

Praktické provedení:

V počátku je nutné vybrat lokalitu – město, poté místní část a prostory k pronájmu pro zařízení nové provozovny. Poté bude nutné vinotéku vybavit nábytkem, chladícím zařízením a dalším vybavením. Výběr vhodných zaměstnanců proběhne v dalším kroku. Bude nutné se také přizpůsobit danému trhu, jeho zvyklostem, přáním, potřebám. Ovšem důležité bude, aby poslání, vize, cíle a strategie firmy byly zachovány. Předpokládané náklady na realizaci tohoto návrhu jsou jen informativní vzhledem k tomu, že nebyla provedeno hlubší zmapování okolí.

Návrh časového plánu rozšíření firmy:

- 1. – 2. týden realizace zmapování okolí včetně analýzy konkurence,
- 3. – 5. týden vyhledání vhodné lokality, místní části a prostor pro novou provozovnu,
- 6. - 10. týden hmotné a informační vybavení provozovny vč. sortimentu zboží,
- 11. týden otevření nové provozovny.

Zařízení nové provozovny bude technické i hmotné. Technickým vybavením je myšlen počítač a ekonomický software. Hmotným vybavením je myšlen nábytek a další zařízení. V počátcích existence provozovny bude vybavení strohé, teprve později s rostoucím obra-

tem a zavedením provozovny se eventuelně rozšíří. Majitel firmy bude v provozovně nejprve sám, až se provozovna zaběhne, přijme další zaměstnankyni. Mzdové náklady jsou tak počítány pouze pro majitele firmy. Vzhledem k dobrým kontaktům majitele firmy, nebude problém novou provozovnu ihned vybavit potřebným zbožím.

Předpokládané náklady:

Technické a hmotné vybavení provozovny vč. Zboží	110 000,- Kč
Nájemné na počáteční měsíc + záloha	25 000,- Kč
Mzdové náklady na počáteční měsíc	15 000,- Kč

Tab. 18. Návrh na rozšíření firmy o další provozovnu [Vlastní zpracování]

Hlavní činnost	Návrh na rozšíření firmy
Odpovědnost	Majitel firmy
Podpůrné činnost	Zmapování okolí, analýza konkurence
	Vyhledání vhodné lokality, umístění
	Zařízení provozovny
Časová náročnost	11 týdnů
Náklady	150 000 Kč

6.3 Řízení lidských zdrojů v projektu

Proces realizace projektu si v neustále měnících se podmínkách vyžaduje vhodnou volbu pracovníků a jejich pracovních metod. Osobou zodpovědnou za projekt od jeho zahájení až po zakončení je majitel firmy.

Hlavními úkoly majitele firmy budou:

- seznámit se podrobně s projektem a jeho prioritními kroky,
- připravovat, vést a sledovat jednotlivé kroky projektu,
- zajistit potřebnou komunikaci mezi externími poskytovateli služeb týkajících se projektu a zaměstnanci,
- kontrolování dílčích etap projektu,
- průběžně informovat zaměstnance o aktuálních činnostech projektu,
- na konci projekt vyhodnotit a sledovat kontrolní body.

Do projektu jsou aktivně zařazeni všichni zaměstnanci firmy včetně majitele. Úkoly, požadované v projektu, nejsou nad rámec jejich pracovní činnosti, proto zde není potřeba řešit individuální ohodnocení. Školení bude probíhat v rámci pracovní doby a bude zcela hrazeno zaměstnavatelem.

6.4 Řízení jakosti projektu

Obsahem řízení jakosti projektu je definovat odpovědnou osobu, kterou je majitel firmy. Při vlastním řízení jakosti projektu je pak třeba sledovat dodržování časových lhůt při implementaci projektu, vynaložené náklady na projekt a možná rizika, která mohou ohrozit zdárné dokončení celého projektu.

6.4.1 Časová analýza zavádění prvků systému CRM ve firmě Galerie vín

Časová analýza je zvolena pomocí metody CPM. Metoda CPM je deterministická, a to z toho důvodu, že doby trvání všech činností jsou pevně dané a neuvažuje se o možnosti jejich změny. Popis jednotlivých činností, doba trvání v týdnech a návaznosti mezi jednotlivými činnostmi jsou uvedeny v tabulce.

Tab. 19. Analýza kritické cesty metodou CPM [Vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání v týdnech	Předcházející činnosti
A	Schválení projektu	4	–
B	Stanovení rozsahu informací pro prezentaci firmy na veřejnosti	2	A
C	Výběr vhodných médií k propagaci	2	B
D	Zpracování rozhlasové a tiskové reklamy	5	C
E	Vysílání, otištění reklamy	4	D
F	Stanovení segmentačních kritérií	1	A
G	Zvolení marketingových přístupů k jednotlivým segmentům	3	F
H	Úprava webových stránek, zřízení účtu na sociálních sítích	2	B
I	Výběr školicího zařízení	2	A
J	Sestavení systému školení včetně náplně	3	I
K	Zajištění pravidelných školicích cvičení	1	J
L	Zmapování širšího okolí, analýza konkurence	2	A
M	Vyhledávání vhodné lokality, umístění	3	L
N	Zařízení provozovny	5	M
O	Otevření provozovny	1	N
P	Vyhodnocení projektu	4	E, H, G, K, O

Řešení pomocí programu WinQSB je uvedeno v následujících tabulkách.

Tab. 20. Zadání pomocí programu WinQSB [Vlastní zpracování]

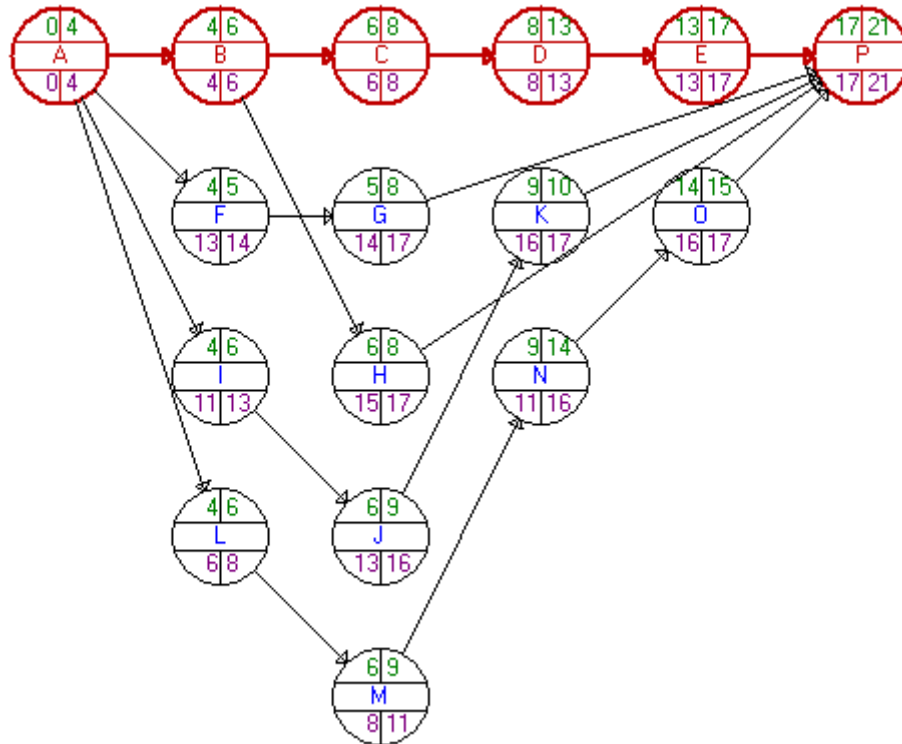
Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		4
2	B	A	2
3	C	B	2
4	D	C	5
5	E	D	4
6	F	A	1
7	G	F	3
8	H	B	2
9	I	A	2
10	J	I	3
11	K	J	1
12	L	A	2
13	M	L	3
14	N	M	5
15	O	N	1
16	P	E,H,G,K,O	4

Tab. 21. Řešení získané pomocí programu WinQSB [Vlastní zpracování]

04-18-2010 11:42:27	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	4	0	4	0	4	0
2	B	Yes	2	4	6	4	6	0
3	C	Yes	2	6	8	6	8	0
4	D	Yes	5	8	13	8	13	0
5	E	Yes	4	13	17	13	17	0
6	F	no	1	4	5	13	14	9
7	G	no	3	5	8	14	17	9
8	H	no	2	6	8	15	17	9
9	I	no	2	4	6	11	13	7
10	J	no	3	6	9	13	16	7
11	K	no	1	9	10	16	17	7
12	L	no	2	4	6	6	8	2
13	M	no	3	6	9	8	11	2
14	N	no	5	9	14	11	16	2
15	O	no	1	14	15	16	17	2
16	P	Yes	4	17	21	17	21	0
	Project Completion Time		=	21	weeks			
	Number of Critical Path(s)		=	1				

Tabulka řešení ukazuje kritickou cestu, tedy cestu s nulovými celkovými rezervami. Nejkratší možná doba realizace projektu je dána délkou této cesty. Pomocí výpočtu v programu WinQSB jsem zjistila délku trvání projektu – 21 týdnů.

Časovou rezervu poskytují činnosti, které se nachází na kritické cestě. Pokud by se změnila délka doby na jakékoliv činnosti na kritické cestě, změnila by se také celková délka projektu.



Graf 3. Graf časové analýzy projektu dle metody CPM [Vlastní zpracování]

6.4.2 Nákladová analýza zavádění prvků systému CRM ve firmě Galerie vín

Rozpisy nákladů na uvedení kroků projektu do praxe byly uvedeny v předchozích kapitolách. Jednalo se však pouze o explicitní náklady, které budou reálně vynaloženy v rámci projektu firmy. Souhrn vyčíslených explicitních nákladů je uveden v tabulce.

Tab. 22. *Explicitní náklady zavedení prvků CRM do firmy [Vlastní zpracování]*

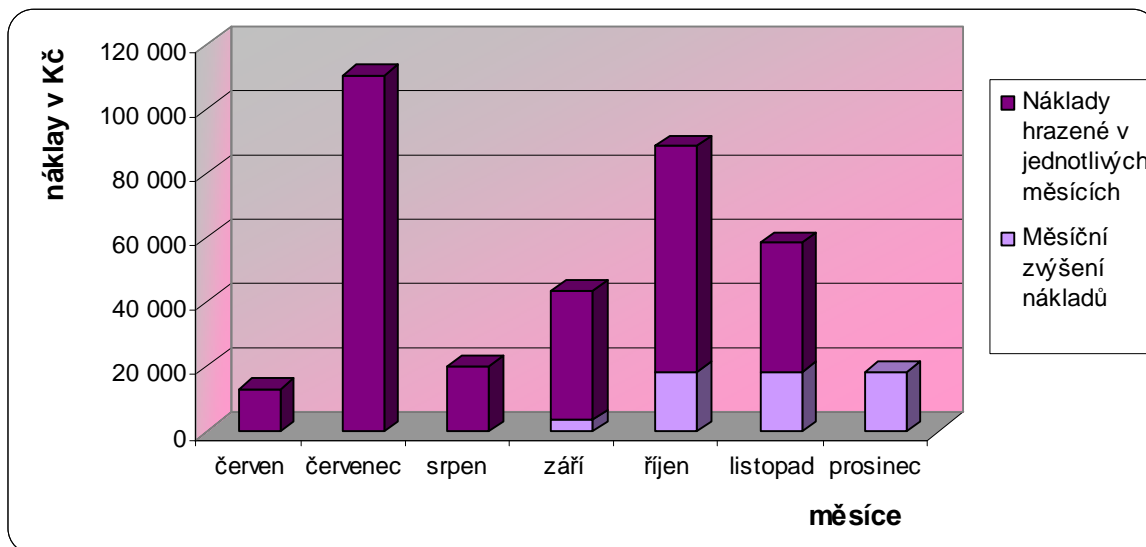
Propagace firmy - zpracování + realizace	118 475 Kč
Segmentace zákazníků	0 Kč
Doplnění webových stránek firmy	5 000 Kč
Školení zaměstnanců	20 000 Kč
Rozšíření firmy	150 000 Kč
Celkové jednorázové náklady zavedení systému	293 475 Kč
Měsíční mzdové náklady	15 000 Kč
Pravidelné školení zaměstnanců	3 500 Kč
Měsíční nárůst nákladů zavedením systému	18 500 Kč

Zavedení projektu si vyžádá kromě explicitních nákladů i náklady implicitní, což jsou náklady obětované příležitosti. V tomto případě jde o zaměstnance, kteří se na přípravě a realizaci projektu budou podílet v rámci své pracovní činnosti. Přesné stanovení implicitních nákladů by bylo příliš složité a pro účely této práce téměř zanedbatelné.

K nákladům celkovým jsou ještě přičteny náklady měsíční, které bude zapotřebí vydávat pravidelně. Do těchto nákladů se řadí:

- měsíční mzdové náklady pro zaměstnance nové provozovny (Kde první 3 měsíce bude zaměstnán sám majitel firmy, poté vybere vhodné zaměstnance - pravděpodobně z řad studentů, kteří nastoupí místo něj, a on bude dohlížet na chod firmy – obou provozoven.) a
- pravidelné školení zaměstnanců, které bude probíhat 1x za 3 měsíce. Školení je hrazeno každé 3 měsíce v celkové částce 10 500,- Kč. Přepočítaná cena tohoto školení na 1 měsíc je 3 500,- Kč. Toto školení pouze doplňuje již získané zkušenosti a znalosti, není určeno pro nově přijaté zaměstnance.

V následujícím grafu je zachycena situace, o kolik narostou celkové náklady projektu v jednotlivých měsících.



Graf 4. Celkový nárůst nákladů projektu v jednotlivých měsících [Vlastní zpracování]

V měsíci červnu bude nutné vydat finance na zpracování reklamy úpravu webových stránek. Zpracování reklamy zahrnuje přípravu rádiového spotu (5 000,- Kč) a plošné reklamy v tisku (3 000,- Kč). Doplnění webových stránek vyjde firmu na 5 000,- Kč. Celkové náklady v měsíci červnu budou **13 000,- Kč**.

V dalším měsíci bude nutné zrealizovat reklamu rozhlasovou (95 700,- Kč) a tiskovou (14 775,-), což vyjde firmu na **110 475,- Kč**.

V měsíci srpnu projdou zaměstnanci firmy školením v celkových nákladech **20 000,- Kč**.

V září se počítá s měsíčním navýšením nákladů zavedením pravidelného školení zaměstnanců ve výši 3 500,- Kč. V tomto měsíci je také potřeba myslet na rozšíření firmy o novou provozovnu. V počátku bude nutné investovat do nájemného a zaplacení zálohy pronajímateli (25 000,- Kč) a také do mzdových nákladů (15 000,- Kč). Celkové náklady v tomto měsíci budou **43 500,- Kč**.

Další měsíc je opět nutné investovat do pravidelného školení zaměstnanců (3 500,- Kč), mzdových nákladů nové provozovny (15 000,- Kč) a také do technického vybavení nové provozovny (70 000,- Kč). Celkové navýšení nákladů v měsíci říjnu bude **88 500,- Kč**.

V měsíci listopadu opět počítáme s náklady na školení a mzdovými náklady v celkové výšce 18 500,- Kč. K těmto nákladům je potřeba přičíst náklady na hmotné vybavení nové provozovny ve výši 40 000,- Kč. Celkové navýšení nákladů bude **58 500,- Kč**.

Poslední měsíc tohoto roku si vyžádá pouze náklady na školení a mzdové náklady v celkové výši 18 500,- Kč.

6.4.3 Riziková analýza implementace projektu zavádění prvků systému CRM ve firmě Galerie vín

Realizace projektu může přinést řadu rizik. Pro firmu je velice důležitá znalost a opatření proti těmto rizikům, protože jen tak firma zamezí zbytečným ztrátám vyplývajícím ze vzniku a následků rizik.

Přehled nejvýznamnějších rizik souvisejících s implementací projektu:

1. objem finančních prostředků nutných k realizaci projektu se nepodaří zahrnout do finančního plánu firmy,
2. neochota zaměstnanců firmy uzpůsobit svou práci potřebám projektu,
3. nevhodné reklamní sdělení,
4. změna cen jednotlivých opatření,
5. nezájem zákazníků jako odezva na otevření nové provozovny,
6. neobsazení pozice prodejce v nové provozovně,
7. časové zpoždění projektu, případně jeho jednotlivých částí.

Tab. 23. Analýza hrozících rizik [Vlastní zpracování]

Číslo rizika	Riziko	Úroveň závažnosti	Pravděpodobnost výskytu	Rizikový faktor
1	Finanční prostředky	vysoká	vysoká	A
2	Neochota zaměstnanců	vysoká	střední	A
3	Nevhodné reklamní sdělení	vysoká	střední	A
4	Nezájem zákazníků	střední	střední	B
5	Změna cen	střední	nízká	B
6	Neobsazení pozice prodejce	nízká	nízká	C
7	Časové zpoždění projektu	nízká	nízká	C

Návrh nezbytných opatření:*Riziko č. 1 – rizikový faktor A:*

- okamžité jednání v oblasti zajištění finančních prostředků, ať už vlastních či sjednaným úvěru,
- zdůraznit přínosy projektu a porovnat jej se současným stavem,
- vymezit vhodné argumenty pro realizaci projektu.

Riziko č. 2 – rizikový faktor A:

- majitel firmy seznámí zaměstnance s projektem, jeho výhodami,
- pravidelná informovanost zaměstnanců o průběhu realizace,
- zdůraznění přínosů pro zaměstnance – osvědčení o školení.

Riziko č. 3 – rizikový faktor A:

- sledování potřeb a přání zákazníků firmy a konkurenčních propagačních sdělení,
- důkladná analýza médií (rozhlas, tisk) před realizací,
- zhodnocení účinnosti,
- vyhodnocení vhodnosti pro cílovou skupinu zákazníků.

Riziko č. 4 – rizikový faktor B:

- analýza širšího okolí včetně úrovně konkurence,
- snaha o zasažení širšího okruhu zákazníků.

Riziko č. 5 – rizikový faktor B:

- najít alternativní poskytovatele školicích kurzů, reklamních spotů, inzerce a pronajímatelů nebytových prostor ve vybrané lokalitě,
- snažit se o přátelskou spolupráci, případně vytvořit tlak na snížení cen.

Riziko č. 6 – rizikový faktor C:

- práci dočasně převezme majitel firmy, po zavedení provozovny vhodné kandidáty vybere.

Riziko č. 7 – rizikový faktor C:

- majitel firmy musí neustále sledovat průběh realizace projektu a dodržování všech termínů realizace.

6.4.4 Kontrola

Kontrola a plnění projektu bude prováděno majitelem firmy. Pro kontrolu je třeba znát výchozí údaje. Na základě sestaveného projektu jsem navrhla oblasti, které je třeba porovnávat a sledovat před zahájením projektu, v jeho průběhu i po ukončení projektu:

- *zvýšená loajalita zákazníka* – loajalita zákazníků se projeví po delším časovém období, proto je nutné sledovat spokojenost klientů podle jednotlivých segmentů zaměstnanci firmy, kteří budou pravidelně podávat informace majiteli firmy, jenž je s odstupem delší doby vyhodnotí a porovná účelnost návrhu,
- *sledování nastavených standardů komunikace mezi zaměstnanci a zákazníky* – sledování vzájemné komunikace, prezentace a odborných znalostí zaměstnanců firmy je důležité pro porovnání efektivity návrhů projektu,
- *sledování objemu tržeb* – objem tržeb bude sledován v delším časovém období a pravidelně dojde k porovnání výsledků před zavedením projektu a po zavedení projektu,
- *nárůst povědomí o firmě u zákazníků* – na základě anketního šetření se bude po skončení projektu sledovat znalost veřejnosti o firmě, jejích produktech, nabídce služeb,
- *počet získaných e-mailových adres od návštěvníků webových stránek* – kritérium lze sledovat po skončení projektu a je možné z něj usoudit zvýšení povědomí, zájmu a spokojenosti zákazníků.

6.5 Zakončení projektu

V rámci zakončení projektu budou majitelem firmy provedeny veškeré administrativní úkony jako např. konečné vyúčtování nákladů na projekt, dodržení časového harmonogramu, příprava kompletní dokumentace apod.

Po implementaci jednotlivých kroků projektu zavádění prvků systému CRM ve firmě Galerie vín do praxe nelze očekávat okamžitě rozpoznatelné změny jako například nezvyklý růst tržeb firmy, razantní zvýšení loajality zákazníků apod. Jelikož mezi strategické cíle projektu je zařazeno zvýšení atraktivity firmy, zvýšení loajality stávajících zákazníků firmy a také rozšíření skupiny nových zákazníků, je zřejmé, že zhodnocení, zda se podařilo dosáhnout stanovených cílů, bude možné nejdříve v době jednoho roku. Vývoj požadovaných změn ve firmě je možno sledovat průběžnými kontrolami.

Nejvýznamnější přínosy projektu:

- zvýšení pozitivního vnímání firmy,
- zvýšení loajality zákazníků,
- zlepšení ekonomické situace firmy,
- zvýšení profesionality zaměstnanců firmy,
- posílení konkurenčního postavení firmy.

6.5.1 Způsoby měření účinnosti projektu

Mezi základní způsoby měření účinnosti projektu bude patřit kvantitativní zjišťování ekonomické situace firmy včetně přehledného grafického zpracování a také průzkum trhu se zaměřením na vlastní zákazníky firmy a širší veřejnost. Průzkumy veřejnosti budou vyhotoveny v delším časovém horizontu ve dvou etapách – 1 měsíc po uvedení marketingové komunikace do praxe a 10 měsíců poté. Dotazník a jeho zpracování by bylo vyhotoveno písemně zaměstnanci firmy a otázky byly zaměřeny na tyto oblasti:

- Ü Jak na vás působí jméno firmy Galerie vín?
- Ü Setkali jste se s marketingovou komunikací firmy Galerie vín v praxi?
- Ü Navštěvujete vinotéku Galerii vín? Pokud ano, tak jak často, kdy naposledy a jak dlouho jste zákazníky firmy?

- ü Jaký názor máte na zaměstnance firmy a jejich znalosti z oboru?
- ü Setkali jste se během posledních pár měsíců s odlišným přístupem ze strany zaměstnanců?
- ü Jak vnímáte kvalitu webových stránek firmy? Navštěvujete e-shop firmy?
- ü Jak vnímáte firmu Galerii vín z hlediska konkurenčního postavení na trhu?

Nutností bude vyhotovit průzkum a jeho výsledky přehledně včetně grafů, tabulek, srovnání a komentářů. Výsledky průzkumu budou předloženy majiteli firmy na posouzení účinnosti implementace projektu.

Zapotřebí bude také odhadnout návratnost investic. Nejlépe k tomu slouží ukazatel ROI (anglická zkratka return on investment), který se počítá jako čistý zisk dělený kapitálem vynaloženým k jeho dosažení, násobený 100.

Rovnice 2. ROI [Vlastní zpracování]

$$ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{kapitál}} * 100$$

Výsledek se udává v procentech, a dá se jím vyjádřit výkonnost v podstatě jakéhokoli podnikání, úspěšnost jakékoli investice. Tento ukazatel bude vhodné použít, až bude firma znát čistý dodatečný zisk z projektu. Do té doby by byly veškeré odhady nepřesné.

ZÁVĚR

Řízení vztahů se zákazníky je v poslední době klíčovým faktorem v konkurenčním boji. Pozornost je zaměřená na zákazníka, jeho hlubší poznání a strategie řízení vztahů s nimi, kterými by se firmy měly řídit.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout projekt zavádění prvků systému CRM ve firmě Galerie vín, postupné budování strategie CRM, poznávání jednotlivých typů zákazníků, jejich potřeb a přání a na základě toho nalézt vhodný způsob komunikace s nimi i díky předchozím analýzám.

Při vypracování diplomové práce mi posloužily teoretické informace z literárních zdrojů a internetu.

V praktické části práce byl analytickou činností zjištěn současný stav řízení vztahů se zákazníky, kde byly zdůrazněny hlavní nedostatky. Mezi ně se řadí zejména nedostatečná marketingová komunikace, chybějící segmentace zákazníků a dodavatelů a přístup k nim, chybějící školení zaměstnanců a soustředění aktivit pouze na jednu provozovnu. Úkolem této části bylo navrhnout firmě provedení určitých opatření v oblasti řízení vztahů se zákazníky s přihlédnutím hlavně na segmentaci zákazníků a stanovení marketingových přístupů k nim, dále na zlepšení marketingové komunikace, zvýšení profesionality zaměstnanců firmy a případné rozšíření firmy o novou provozovnu.

Předpokládám, že poznatky z této práce budou skutečně využity v praxi a že tato práce pomůže ke zdokonalení systému řízení vztahů se zákazníky ve firmě Galerie vín.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY*Monografie:*

- [1] BUREŠ, Ivan, ŘEHULKA, Pavel. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006. 158 s. ISBN 80-7261-149-6.
- [2] CANNON, Josph P., PERREAULT, William D., MCCARTHY, E. Jerome. *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. 16th edition. New York: McGraw-Hill, 2008. 790 s. ISBN 978-007-127747-1.
- [3] ČERNÝ, Vojtěch. *Prodejní techniky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 470 s. ISBN 80-251-0032-4.
- [4] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [5] HAIR, Joseph F., BUSH, Robert P., ORTINAU, David J. *Marketing Research: A practical approach for the new millenium*. 3rd edition. [s.l.]: Irwin McGraw-Hill, 2000. 682 s. ISBN 0-256-19555-2.
- [6] JOBBER, David; LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [7] KLÍMOVÁ, Eva, et al. *Školní atlas České republiky*. Dagmar Ježková; fotografie: Ivan Tichý, studio GRIFART. Praha: Geodézie ČS, 1999. 113 s., 8 map. ISBN 80-85897-39-3.
- [8] KOZÁK, Vratislav. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi*. 1. vyd. Brno: Tribun, 2008. 190 s. ISBN 978-80-7399-521-8.
- [9] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [10] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1. vyd. UK: Prentice Hall International, 1993. 312 s. ISBN 80-7169-297-2.
- [11] STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, Jarmo R. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.

- [12] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie spotřebitele: Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 283 s. ISBN 80-247-0393-9.
- [13] WESLLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [14] ZIKMUND, William G. *Exploring Marketing Research*. 1st edition. Mason: Thomson South-Western, 2003. 744 s. ISBN 0-324-18148-5.

Internetové zdroje:

- [15] *Ampelos, šlechtitelská stanice stanice vinařská, Znojmo* [online]. Nevedeno [cit. 2010-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://ampelos.cz/>>.
- [16] *Císařův vinohrad* [online]. 2004 [cit. 2010-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.vinohrad.info/>>.
- [17] *Customer relationship management* [online]. 2010, 14. 1. 2010 [cit. 2009-12-22]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/CRM>>.
- [18] *CRM - Segmentace zákazníků* [online]. Nevedeno [cit. 2010-02-05]. Dostupný z WWW: <<http://crm.crm.sweb.cz/segmentace-zakazniku.html>>.
- [19] DOHNAL, Jan, KOPŘIVA, Petr. *Ztrácíte zákazníky a nevíte proč?* [online]. 1998-2010, 3. srpna 2001 [cit. 2010-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.e-komerce.cz/ec/ec.nsf/0/008FFBC0614BCFBBC1256A950040C5F9>>.
- [20] *E-komerce* [online]. 18. dubna 2002 [cit. 2010-01-30]. Vytváření CRM strategie. Dostupné z WWW: <<http://www.e-komerce.cz/ec/ec.nsf/0/080C1717BE34AFB8C1256B9C0031B549>>. ISSN 1213-1083.
- [21] *Hrabal* [online]. Nevedeno [cit. 2010-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://hrabal-vino.cz/>>.
- [22] HRAZDILA, Zdeněk. *Věnujte pozornost nejhodnotnějším vztahům - eCRM* [online]. 16. 3. 2004 [cit. 2010-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://interval.cz/clanky/venuhte-pozornost-nejhodnotnejsim-vztahum-ecrm/>>.
- [23] *Galerie Vín Zlín* [online]. 2007 [cit. 2010-02-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.vinotekahradil.cz/>>.

- [24] *Jak na CRM?* [online]. 1996-2010, 29. 9. 2003 [cit. 2010-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-13425380-jak-na-crm>>. ISSN 1213-7693.
- [25] JENÍK, Aleš, MINDL, Jaromír, VODOLÁNOVÁ, Romana. *CRM iniciativa* [online]. 2009 [cit. 2010-01-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.crmforum.cz/crm-trendy/crm-iniciativa.html>>.
- [26] KOPŘIVA, Petr. *System online* [online]. 2002 [cit. 2010-03-06]. Budování strategie CRM - I. díl. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/budovani-strategie-crm-i-dil.htm>>.
- [27] *Metodický portál RVP: Články* [online]. 18. 5. 2006 [cit. 2010-03-11]. Analýza SWOT a její praktické využití při zpracování školního vzdělávacího programu. Dostupné z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/P/564/ANALYZA-SWOT-A-JEJI-PRAKTICKE-VYUZITI-PRI-ZPRACOVANI-SKOLNIHO-VZDELAVACIHO-PROGRAMU-SVP.html/>>. ISSN 1802-4785.
- [28] MICHALÍKOVÁ, Viera. *Vývoj lidských zdrojů ve Zlínském kraji v letech 2000-2005* [online]. 12. 2. 2007 [cit. 2010-04-07]. ČSÚ Zlínský kraj. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/xz/edicniplan.nsf/p/13-7208-06>.
- [29] *Rodinné vinařství Jedlička a Novák* [online]. Neuvedeno [cit. 2010-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.vinoboretice.cz/>>.
- [30] SIMOVÁ, Jozefína. *Marketing & komunikace* [online]. 26.10.2007 [cit. 2010-03-06]. Koncepce a atributy hodnoty zákazníka v oblasti služeb. Dostupné z WWW: <<http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2007100019>>.
- [31] *Segmentace zákazníků* [online]. 2000-2009 [cit. 2010-02-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.business-consulting.cz/nastroje/segzakaz.htm>>.
- [32] *Sklipek U Tomáše* [online]. Neuvedeno [cit. 2010-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.volny.cz/sklipekutomase/>>.
- [33] ŠRAJER, Antonín. *Demografická struktura - Zlín* [online]. 31. 12. 2009 [cit. 2010-04-07]. Registr obyvatel - Zlín. Dostupné z WWW: <http://www.zlin.eu/upload.cs/0/0639d5b4_0_demograficka_struktura_zlin_k_31.12.2009.doc>.

- [34] *Vinařství Popela Perná* [online]. Neuvedeno [cit. 2010-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://popela.cz/>>.
- [35] *Vinařství U Kapličky* [online]. 2006 [cit. 2010-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://vinarstviukaplicky.cz/>>.
- [36] *Vinotéka Cosinka* [online]. 2009 [cit. 2010-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.cosinka.cz/cosinka-cz/14-FOTOGALERIE>>.
- [37] *Vlastní cesta* [online]. 2009 [cit. 2010-03-17]. Porterův model konkurenčních sil. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.
- [38] *What Is CRM?* [online]. 2008 [cit. 2010-01-21]. Anglický. Dostupný z WWW: <<http://esimba.net/News/15/173/What-Is-CRM.aspx>>.
- [39] *Zámecká restaurace a zámecký sklep* [online]. 2005 [cit. 2010-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.zameckarestaurace.cz/vina-jednotlivci.php>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Customer Relationship Management [38]</i>	14
<i>Obr. 3. Hodnota zákazníka [30]</i>	25
<i>Obr. 4. Jednotlivé fáze vztahu se zákazníky [13, s. 18 - 20]</i>	33
<i>Obr. 5. Technologie CRM [17]</i>	37
<i>Obr. 6. Logo firmy [23]</i>	42
<i>Obr. 7. Provozovna [23]</i>	42
<i>Obr. 8. Interiér firmy [23]</i>	42
<i>Obr. 9. Česká republika a Zlínský kraj [7]</i>	44
<i>Obr. 10 Mapa města Zlína a sídlo firmy Galerie vín [23]</i>	44
<i>Obr. 11. Logo Vinařství Popela [34]</i>	52
<i>Obr. 12. Logo Vinařství Císařův vinohrad [16]</i>	53
<i>Obr. 13. Logo šlechtitelské stanice Ampelos [15]</i>	53
<i>Obr. 14. Logo Vinařství U Kapličky [35]</i>	53
<i>Obr. 15. Logo Vinařství Jedlička a Novák [29]</i>	53
<i>Obr. 16. Logo Vinařství Hrabal [21]</i>	54
<i>Obr. 17. Mapka konkurentů [Vlastní zpracování]</i>	59
<i>Obr. 18. Interiér Vinotéky Cesinka [36]</i>	61
<i>Obr. 19. Interiér Zámeckého sklepa [39]</i>	61
<i>Obr. 20. Interiér Sklípku U Tomáše [32]</i>	61

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Procentuelní vývoj tržeb firmy Galerie vín</i>	46
<i>Graf 2. Složení zákazníků Galerie vín</i>	56
<i>Graf 3. Graf časové analýzy projektu dle metody CPM</i>	96
<i>Graf 4. Celkový nárůst nákladů projektu v jednotlivých měsících</i>	98

SEZNAM ROVNIC

<i>Rovnice 1. Klasifikační vzorec [Vlastní zpracování]</i>	81
<i>Rovnice 2. ROI [Vlastní zpracování]</i>	103

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Věková struktura obyvatel města Zlína v roce 2009</i>	<i>48</i>
<i>Tab. 2. Faktory plynoucí z analýzy makroprostředí firmy Galerie vín.....</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 3. Porterova analýza konkurenčních sil firmy Galerie vín</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 4. Rozdělení dodavatelů dle metody ABC</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 5. Segmentace zákazníků firmy Galerie vín.....</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 6. Srovnání konkurence</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 7. Bodová škála pro výši obrátu za posledních 12 měsíců.....</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 8. Bodová škála pro průměrné množství zakoupených lahví vína za posledních 12 měsíců</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 9. Bodová škála pro průměrné množství zakoupeného sudového vína v litrech za posledních 12 měsíců</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 10. Bodová škála pro periodicitu nákupů zákazníka</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 11. Bodová škála pro předpokládané důsledky ztráty zákazníky.....</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 12. Klasifikační třídy zákazníků.....</i>	<i>81</i>
<i>Tab. 13. Sestavení segmentace zákazníků a jejich marketingových přístupů.....</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 14. Návrh harmonogramu vysílání rozhlasových spotů.....</i>	<i>85</i>
<i>Tab. 15. Zavedení marketingové propagace firmy</i>	<i>86</i>
<i>Tab. 16. Doplnění webových stránek Galerie vín.....</i>	<i>89</i>
<i>Tab. 17. Návrh školení zaměstnanců</i>	<i>91</i>
<i>Tab. 18. Návrh na rozšíření firmy o další provozovnu</i>	<i>93</i>
<i>Tab. 19. Analýza kritické cesty metodou CPM.....</i>	<i>94</i>
<i>Tab. 20. Zadání pomoci programu WinQSB</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 21. Řešení získané pomoci programu WinQSB</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 22. Explicitní náklady zavedení prvků CRM do firmy</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 23. Analýza hrožících rizik</i>	<i>99</i>