

# Návrh na zavedení CRM systému ve firmě Datart International, a. s.

Tomáš Šlágr

---

Bakalářská práce  
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš ŠLÁGR**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Návrh na zavedení CRM systému ve firmě Datart International, a. s.**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte uvedenou literaturu se vztahem ke zvolenému tématu.
2. Na základě dotazníkového šetření zjistěte současnou situaci firmy ve vztahu k zákazníkům.
3. Analyzujte výsledky marketingového výzkumu.
4. Navrhnete postupné kroky zavedení CRM systému v organizaci.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- [1] HORREL, E., Zákaznická věrnost. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.
- [2] KOTLER, P., ARMSTRONG, G., Marketing. 6. vyd. Praha: Grada, 2003. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [3] KOTLER, P., Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 80-247-1545-7.
- [4] LEHTINEN, J. R., Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [5] WESSLING, H., Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí bakalářské práce: Mojmír Nedbal  
EXT.  
Datum zadání bakalářské práce: 10. října 2008  
Termín odevzdání bakalářské práce: 12. prosince 2008

Ve Zlíně dne 31. října 2008

  
PaedDr. Josef Rydlo  
v Zlíně, děkanka



  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.  
v Zlíně, vedoucí katedry

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je navrhnout konkrétní řešení implementace CRM systému ve firmě Datart International. V teoretické části je kladen důraz na pochopení významu CRM strategie a také jsou zde uvedena teoretická východiska, o které se opírá následná praktická část. V té je nejprve analyzován současný stav vztahu k zákazníkům ve firmě a následně jsou zde navrženy postupné kroky zavádění CRM systému včetně závěrečného zhodnocení efektivity celého projektu.

Klíčová slova: CRM, vztah se zákazníky, služby zákazníkům, segmentace, strategie, hodnota vztahu, marketingový průzkum

## **ABSTRACT**

The basic purpose of this thesis is to propose concrete solution of CRM system implementation in Datart International a. s. In theoretical part the accent is put on understanding of CRM strategy meaning and also there are theoretical resources for sequential practical part. In this part at first present condition of customer relationship in company is analyzed. Then sequential steps of CRM system implementation are mentioned here and finally there is evaluation of project efficiency.

Keywords: CRM, customer relationship management, customer services, segmentation, strategy, relationship value, marketing survey

## **PODĚKOVÁNÍ**

Dovoluji si tímto poděkovat především panu Mojmiru Nedbalovi, vedoucímu zlínské prodejny Datart, který mi umožnil zpracovat bakalářskou práci v této firmě, za jeho spolupráci a poskytnutí odborných rad. Také bych chtěl poděkovat svým spolupracovníkům s firmy, za výbornou pracovní atmosféru.

V neposlední řadě chci poděkovat konzultantovi mé práce paní Ing. Miroslavě Kubíčkové za pomoc při řešení metodické a obsahové problematiky bakalářské práce.

# OBSAH

<b>PODĚKOVÁNÍ</b> .....	<b>5</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 CO PŘEDSTAVUJE CRM</b> .....	<b>12</b>
1.1 HISTORIE CRM .....	12
1.2 HLAVNÍ PRVKY CRM.....	14
1.3 FÁZE VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM .....	15
1.4 MOŽNOST VYUŽITÍ CRM.....	15
<b>2 ZÁSADY ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY</b> .....	<b>17</b>
2.1 POROZUMĚNÍ HOROTVORNÉHO PROCESU ZÁKAZNÍKA .....	17
2.2 POHLÍŽENÍ NA VZTAH SE ZÁKAZNÍKEM JAKO NA PROCES.....	17
2.3 ZA ROZVOJ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM JE ZODPOVĚDNÁ FIRMA A NE ZÁKAZNÍK.....	17
2.4 ÚSTŘEDNÍ POHLED VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM .....	18
<b>3 CO PŘÍNÁŠÍ POUŽITÍ CRM</b> .....	<b>18</b>
3.1 BEZPROBLÉMOVÝ PRŮBĚH OBCHODNÍCH PROCESŮ .....	19
3.2 VÍCE INDIVIDUÁLNÍCH KONTAKTŮ SE ZÁKAZNÍKY .....	19
3.3 VÍCE ČASU NA KAŽDÉHO ZÁKAZNÍKA .....	19
3.4 ODLIŠENÍ SE OD KONKURENCE .....	20
3.5 VYLEPŠENÍ IMAGE FIRMY .....	20
3.6 PŘÍSTUP K INFORMACÍM V REÁLNÉM ČASE.....	20
3.7 SPOLEHLIVÉ A RYCHLÉ PŘEDPOVĚDI.....	20
3.8 LEPŠÍ KOMUNIKACE MEZI ODBYTEM, MARKETINGEM A SLUŽBAMI.....	21
3.9 NÁRŮST EFEKTIVITY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE .....	21
3.10 RŮST MOTIVACE PRACOVNÍKŮ .....	21
<b>4 POSTUP BUDOVÁNÍ KOMPLEXNÍHO CRM VE FIRMĚ</b> .....	<b>22</b>
4.1 DEFINICE SMYSLU A VOLBA STRATEGIE CRM.....	22
4.2 IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKŮ .....	22
4.3 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ.....	22
4.4 BUDOVÁNÍ A ŘÍZENÍ NADSTANDARDNÍCH VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY.....	23
4.5 ZMĚNA PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI.....	23
4.6 IMPLEMENTACE IT .....	24
<b>5 NÁKLADY NA ZAVEDENÍ CRM</b> .....	<b>24</b>
<b>6 RIZIKA SOUVISEJÍCÍ S CRM</b> .....	<b>25</b>

<b>II</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DATART, A. S.....</b>	<b>27</b>
7.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ .....	27
7.2	BLIŽŠÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	27
7.3	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	28
7.4	NĚKOLIK ČÍSEL.....	29
7.5	NABÍDKA FIRMY .....	30
7.6	FILOZOFIE DATARTU .....	30
7.7	ORGANIZAČNÍ ROZDĚLENÍ SPOLEČNOSTI.....	30
7.8	SKUPINA KESA .....	31
7.9	ZÁKLADNÍ UKAZATELE SPOLEČNOSTI .....	32
7.9.1	Zisk.....	32
7.9.2	Počet zaměstnanců .....	32
7.10	POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NA TRHU .....	33
7.10.1	SWOT analýza .....	33
7.10.2	Analýza konkurence na trhu se spotřební elektronikou .....	34
<b>8</b>	<b>SOUČASNÝ STAV VZTAHŮ FIRMY K ZÁKAZNÍKŮM.....</b>	<b>35</b>
8.1	IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKŮ .....	35
8.2	INFORMACE O ZÁKAZNÍCÍCH .....	36
8.3	SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ.....	36
8.4	PROJEKT ZÁVAZEK DŮVĚRY .....	37
8.5	DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM.....	38
8.6	ANALÝZA VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU.....	38
<b>9</b>	<b>NÁVRH NA IMPLEMENTACI CRM SYSTÉMU .....</b>	<b>42</b>
9.1	STANOVENÍ CÍLE CRM.....	42
9.2	ZÍSKÁNÍ INFORMACÍ O ZÁKAZNÍCÍCH POMOCÍ VĚRNOSTNÍHO PROGRAMU .....	43
9.3	SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ.....	44
9.3.1	Volba segmentačního kritéria .....	44
9.3.2	Samotná segmentace zákazníků.....	44
9.3.3	Určení přístupu k jednotlivým segmentům .....	45
9.4	BUDOVÁNÍ A ŘÍZENÍ NADSTANDARDNÍCH VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY.....	46
9.4.1	Zlepšení systému zákaznických objednávek.....	46
9.4.2	Zavedení nových služeb zákazníkům.....	47
9.4.3	Zlepšení služby záruky nejnižší ceny.....	48
9.4.4	Inovace služby dopravy spotřebičů.....	48
9.4.5	Knihy přání a stížností.....	49
9.4.6	Slevový systém v rámci věrnostního programu .....	49
9.4.7	Vytvoření plánek prodejen.....	49
9.4.8	Zlepšení informovanosti operátorů Call-centra.....	50
9.4.9	Možnost nákupu zboží za cenu uvedenou na firemním e-shopu .....	50

9.4.10	Odlišení studentů na praxi od prodavačů .....	50
9.5	VOLBA VHODNÝCH INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ .....	51
<b>10</b>	<b>NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>51</b>
10.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	52
10.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	54
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
	<b>SUMMARY .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>63</b>



## ÚVOD

Jako téma mé bakalářské práce jsem si vybral implementaci systému CRM ve firmě Datart International a. s. Toto téma jsem si vybral záměrně také proto, že v této společnosti pracuji více než tři roky na vedlejší pracovní poměr a právě v CRM vidím možnost, jak tuto firmu udělat konkurenceschopnější, zlepšit její image a v neposlední řadě také výrazně zlepšit její hospodářské výsledky.

Doba se mění a s ní i podnikatelské prostředí. Jestliže v dobách před několika lety byl problém sehnat pro zákazníka kvalitní produkt, který potřeboval k uspokojení své potřeby, tak dnes je situace opačná. Zákazník má na výběr z několika desítek produktů a může si vybrat, u jaké společnosti si výrobek či zboží zakoupí. Tudíž pro zákazníka není už problém si zakoupit to, co právě potřebuje, ale naopak pro firmy je problém prodat své produkty. Nabídka převyšuje poptávku po zboží či výrobcích a právě v této souvislosti v dnešní době zuří mezi společnostmi stále větší konkurenční boj. Firmy se předhánějí ve svém postavení na trhu, snaží se inovovat výrobky, snižují náklady na výrobu a utrácejí horentní sumy za reklamu. Ale většina z nich zapomíná na to nejdůležitější, a tím je sám zákazník.

Samozřejmě, že jsem také zákazník, takže sám mám možnost pozorovat chování firem a sleduji jejich velké nedostatky ve vztahu k nám zákazníkům. Když se zaměřím teď pouze na firmy z oblasti maloobchodního prodeje domácích elektrospotřebičů, ve které působí také firma Datart International, tak mám někdy pocit, že prodejem pro firmu jako zákazník končím. Většina těchto firem se snaží získávat stále nové zákazníky a prodávat stále více zboží, ale vůbec se nezaměřují na to, aby se snažili své zákazníky si udržet. Jednoduše řečeno: „Kup si a běž“. A to je dle mého názoru obrovská chyba. Společnost Datart, se jako jedna z mála snaží svým zákazníkům nabídnout od počátku svého působení něco na víc. Ať už jde o služby, které žádný jiný prodejce elektrospotřebičů nenabízí, nebo také záruku nejnižší ceny či velmi široký sortiment zboží a zajímavé marketingové akce. Právě proto si myslím, že zavedení CRM systému může této společnosti jen prospět a ještě více ji odlišit od konkurenčních prodejců a zvýšit tak její samotnou konkurenceschopnost.

Ve své práci se nejdříve v teoretické části zaměřím na pochopení významu strategie CRM systému. Mnoho firem se totiž mylně domnívá, že CRM je jenom o softwarovém řešení a spočívá pouze v nákupu drahého databázového softwaru. Ale to není zdaleka pravda. Řízení vztahů se zákazníky je strategie, která spočívá v nastavení nových procesů ve firmě

tak aby zákazník cítil, že je pro firmu důležitý a rád se zde vracel nakupovat. Základem tohoto marketingového přístupu je tudíž snaha o vybudování dlouhodobě výhodných a oboustranně ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky založenými na loajalitě a důvěře. Informační technologie je pouze jedním z prostředků k dosažení těchto cílů. V teoretické části dále postupuji systematicky od hlavních prvků CRM a zásad pro efektivní řízení vztahů, přes přínosy, které samotné CRM přináší, až po konečný postup implementace CRM a náklady na jeho zavedení. Samozřejmě neopomím zmínit také související rizika s tímto projektem.

V praktické části mojí bakalářské práce plynule navazuji na část teoretickou, ze které čerpám informace pro analýzu. V úvodu praktické části uvádím základní informace o společnosti Datart a také mateřské společnosti Kesa Electricals, včetně SWOT analýzy a analýzy konkurence. Dále se zde zabývám analýzou současného vztahu k zákazníkům ve firmě Datart, a také analýzou menšího dotazníkového šetření na průzkum spokojenosti zákazníků, které jsem sám provedl. Na základě výsledků této analýzy navrhuji pro firmu postupné kroky zavádění CRM včetně volby vhodného softwaru. Doporučuji zde také zlepšení určitých zákaznických služeb. Závěrem podrobuji svůj návrh nezbytné nákladové a rizikové analýze.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CO PŘEDSTAVUJE CRM

Pokud bychom chtěli definovat pojem Customer Relationship Management neboli CRM, našli bychom nespočet definic v literatuře. Pro lepší představu uvádím některé z nich:

„Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samotné procesy s přidanou hodnotou.“ [1, s. 16]

„CRM je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Přitom optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“ [2, s. 11.]

„Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologie IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury.“ [3, s. 18]

„CRM je aktivní řízení vztahů s jednotlivými zákazníky ve všech kontaktních bodech, s účelem navázání oboustranně výhodného dlouhodobého vztahu.“ [11]

Jinými slovy se tedy jedná o určitou marketingovou strategii firmy, která má za úkol vytvářet a udržovat oboustranně výhodné a dlouhodobé vztahy se zákazníky a to tak, aby se tito zákazníci stali vůči firmě loajálními. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými informačními technologiemi.

Z této definice jasně vyplývá, že CRM nespočívá pouze ve výběru softwarového řešení, jak se většina firem mylně domnívá, ale že v této strategii jde především o nastavení nových procesů ve firmě za účelem získání si důvěry zákazníka. A informační technologie jsou pouze jedním z prostředků k dosažení tohoto cíle.

### 1.1 Historie CRM

Abychom lépe pochopili, jak se řízení vztahů se zákazníky časem vyvíjelo, musíme se vrátit k samotným počátkům marketingu.

V dobách před nástupem průmyslové revoluce pracovali řemeslníci a učedníci ve městech a vesnicích. Byli to opravdoví profesionálové, jelikož se dělníci učili řemeslo v dílnách svých mistrů a kontinuita tradice byla zajištěna předáváním těchto znalostí a dovedností.

Tito řemeslníci nebyli pouze profesionály ve svém řemesle, ale navíc velmi dobře znali svoje zákazníky. Často je znali osobně, a proto také věděli, jak jsou jejich zákazníci spokojeni s jejich výrobky a jak je užívají. Tyto informace o zákaznících si řemeslníci pečlivě ukládali do paměti. Zabývali se tedy vztahem k zákazníkovi.

Také v mezinárodním obchodě byl velmi důležitý blízký vztah založený na důvěře. Tato důvěra byla založena na tom, že si obchodní partneři sebe navzájem cenili. Například obchod se zlatem a kůžemi, kterému se věnovali převážně Židové, je toho velmi dobrým příkladem.

Koncem 19. století se výrobní proces značně změnil. Začala se hromadně využívat sériová výroba. Řemeslní mistři byli i nadále potřební, ale spíše však pro vedení a řídicí práce. Dělníci už tedy vůbec nepřišli do kontaktu se zákazníkem, takže také nevěděli, co zákazník potřebuje. I přes svoji efektivitu vyústila časem tato sériová výroba do problémů. Poptávka se snižovala a výrobky bylo třeba distribuovat v širším měřítku, tak se zrodil marketing.

Marketing se ve svých počátcích soustřeďoval na budování nových distribučních kanálů a celkový rozvoj distribuce. Důsledkem toho výrobci ztratili kontakt se zákazníky. Firmy začaly využívat tzv. prostředníky, takže informace o zákazníkovi se k výrobcovi dostávaly právě přes ně. Toto marketingové myšlení ještě více vzdálilo výrobce od zákazníka.

S růstem konkurence si postupem času firmy uvědomily, že spíše než zákazníky pro svoje výrobky, by měly hledat výrobky pro své zákazníky. Marketing služeb, který se vyvinul v 80. letech, pohlíží na celý podnik jako na marketingovou organizaci, jejímž úkolem je uvádět na trh výrobky organizace. Tato filozofie umožnila lépe porozumět samotnému vztahu firmy se zákazníkem. [4]

V současné době se ale chování zákazníka a jeho nákupní rozhodování značně změnilo. Trh je zahlcen nesčetným množstvím výrobků a konkurence mezi firmami je stále větší. Zákazník má větší možnost výběru, a začíná si uvědomovat svoji cenu. Nevybírá si zboží nebo výrobky pouze podle značky a ceny, ale mnohem více se soustřeďuje na přidanou hodnotu a daleko více vnímá postoj organizace k jeho potřebám. Pokud není z jakéhokoliv důvodu spokojený se svým prodejcem, má právo kdykoliv přejít ke konkurenci.

Pokud firmy chtějí obstát v dnešní tvrdé konkurenci, musí razantně změnit svoji filozofii. Musí se naučit vnímat potřeby zákazníků a o své zákazníky se starat a hýčkat je. Musí vědět, co zákazníci vyžadují a proč. K tomuto se můžou dopátrat pouze prostřednictvím dostatečného množství informací o svých zákaznících. Právě toto je filozofie řízení vztahů

se zákazníky neboli customer relationship management. Pokud chce být firma úspěšná a konkurenceschopná v 21. století, musí se CRM aktivně věnovat. Jen tak obstojí v současném tržním prostředí.

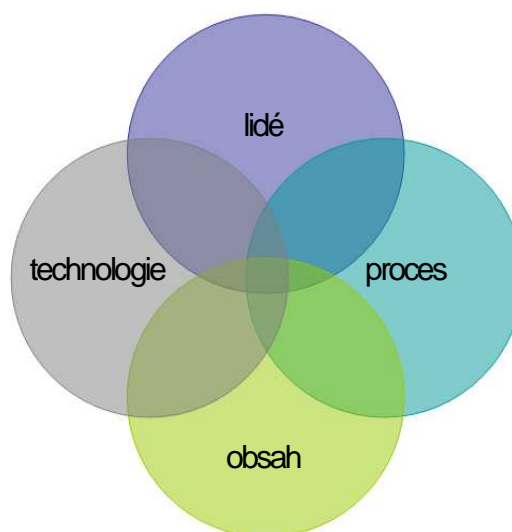
## 1.2 Hlavní prvky CRM

Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Mezi těmito prvky existuje bezprostřední souvislost a jsou doplněny ještě čtvrtým prvkem:

1. Lidé (lidský kapitál, zákazníci).
2. Obchodní procesy (zaměření, prolínání).
3. Technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost).
4. Obsahy (data, obsah).

Význam a účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM. Aby bylo vůbec možné CRM implementovat do stávajících organizačních struktur firmy, je třeba se začít zabývat kvalifikací personálu, zaměřením obchodních procesů, technologickým vybavením a v neposlední řadě správou dat. [1]

Zavedení CRM je praxi možné pouze při sloučení těchto čtyř prvků do jednoho celku. Jak uvádí ve své publikaci H. Wessling [1], každý pokus o jednostranný pohled na problematiku CRM je předem odsouzen k neúspěchu. Celá řada snah o zavedení CRM totiž vždy ztroskotala na tom, že byl při zavádění kladen důraz na pouze jeden jeho prvek.



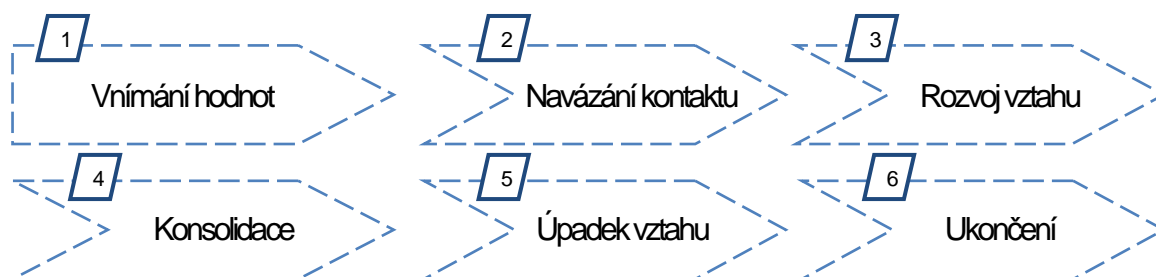
Obr. 1. Prvky CRM [1, s. 17]

### 1.3 Fáze vztahu se zákazníkem

Vnímání hodnot, které firma nabízí ve formě služeb a zboží, musí být řízeno. K tomu je třeba vyvinout značné úsilí, jelikož CRM není samoúčelnou metodou. Cílem je vytvořit takové vztahy se zákazníky, které jsou prospěšné jak pro zákazníky, tak i pro podnik.

Vztah k zákazníkům probíhá zpravidla několika fázemi. Vše začíná vytvořením image u potencionálních zákazníků. Iniciativa při navazování prvotního kontaktu musí vycházet vždy ze strany podniku. To platí i tehdy, když se zákazník na firmu obrací přes internetové stránky firmy. Tyto webové stránky totiž podnik vytváří právě za tímto účelem.

Jestliže byl kontakt navázán, dochází v následující fázi k dalšímu rozvíjení vztahu a k jeho upevňování neboli konsolidaci. Nemá-li vztah dále pro jednoho nebo oba partnery (zákazník a podnik) stoupající hodnotu, následuje jeho úpadek a ukončení. Toto může být iniciováno jak ze strany zákazníka, který přestane mít zájem o další výměnu hodnot s podnikem, tak také ze strany podniku, pokud zákazník není perspektivní a nepřináší podniku zisk. Vztahy se zákazníky by neměly být udržovány za každou cenu. Pokud zákazník nepřináší podniku zisk, není udržování tohoto vztahu pro firmu ekonomicky výhodné. [4]



Obr. 2. Jednotlivé fáze vztahu [1, s. 18]

### 1.4 Možnost využití CRM

I když je strategie CRM jednou z nejnovějších na současném trhu, její cíl je v podstatě jednoduchý. A to přiblížit styl fungování velké firmy s mnoha tisíci zákazníky způsobu fungování malého obchůdku, kde prodavač vítá své zákazníky přátelskými slovy, přistupuje ke každému z nich individuálně a snaží se plnit každé jejich přání. Je však více než jasné, že takovýto způsob prodeje může fungovat opravdu pouze v malých obchodech. Ve velkých a mnohdy i nadnárodních firmách samozřejmě nelze oslovovat jednotlivé zákazníky a plnit tak jejich specifická přání. V takových velkých firmách je možné oslo-

vovat jen jakousi bezejmennou masu lidí. Proto bylo nutné vyvinout nějaký účinný nástroj z oblasti informační technologie, který by dokázal shromáždit detailní informace o každém zákazníkovi, na základě kterých by bylo možno poznat každého klienta a také jeho individuální přání a přizpůsobit těmto přáním fungování celé firmy.

Dá se tedy říci, že principem CRM je sběr informací o zákaznících, jejich přehledné utřídění a následné efektivní využití. Konečným cílem je soustředit veškeré potřebné informace o zákazníkovi na jednom místě a umět tyto důležité informace včas a vhodně využít a přesvědčit tak klienta o serióznosti firmy. Pro efektivní využití těchto informací ve vztahu k zákazníkovi, je třeba nastolit v podniku nové procesy s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem.

Ve firmě s fungujícím CRM je klient ušetřen nekonečného vysvětlování několika různým lidem na několika různých odděleních, co vlastně potřebuje. Tento přístup by totiž měl prostřednictvím pracovníků firmy umožnit zaznamenávání informací o veškerých kontaktech se zákazníkem a na jejich základě by měl být jakýkoliv zaměstnanec firmy s přístupem k informačnímu systému schopen zjistit vše o předešlém styku firmy se zákazníkem a ihned klientovi pomoci.

Zaznamenané informace mohou být využity i jiným způsobem. V každém obchodě totiž platí tzv. Paretův princip, který tvrdí, že 80 % zisku vytváří pouze 20 % zákazníků. Firma je tedy díky analytickým nástrojům CRM schopna odhalit "nevýnosné" či naopak velmi "výnosné" zákazníky a podle toho také upravit svou komunikaci s nimi. Je však nutné dát pozor na jednu věc. I když se klient v současné době jeví jako ztrátový, může v budoucnu firmě poskytnout velké zisky. Ale i o tento problém je v rámci CRM postaráno. Důkladnou analýzou je možné stanovit i předpokládané budoucí chování klienta.

Další možné využití získaných informací v rámci CRM může být i nabídka nových produktů. Víme-li například, že zákazník nakupuje určité druhy zboží, není pak těžké zhodnotit, o jaký jiný výrobek by mohl mít také zájem, a takovýto produkt mu přímo nabídnout. [11]

Toto byly pouze některé obecné příklady možnosti využití CRM, konkrétním výhodám implementace CRM se budu věnovat v kapitole Výhody CRM.



## **2 ZÁSADY ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY**

Dle J. R. Lehtinena [5] jsou v CRM důležité tři hlavní zásady. Ústředním pojmem v řízení vztahu se zákazníky je vytváření hodnoty. Druhou zásadou je pohlížet na vztah se zákazníkem jako proces a poslední třetí zásada se týká odpovědnosti společnosti za další rozvoj vztahů. Pokud chce být firma v CRM úspěšná, musí se také soustředit na tzv. ústřední pohled na vztah se zákazníkem. Vše blíže přiblížím v následujících kapitolách.

### **2.1 Porozumění hodnotového procesu zákazníka**

Firma musí dokonale poznat proces, ve kterém si zákazník vytváří hodnotu. Cílem CRM není totiž maximální zvyšování tržeb, ale vytváření trvalého vztahu se zákazníkem. Dle této filozofie není konkurenční výhoda založena výhradně na nižších cenách, ale na tom, zdali je podnik schopen zákazníkovi zajistit příslušnou hodnotu. Tvorba hodnoty je proces, ve kterém si zákazník plní své vlastní cíle. [4]

### **2.2 Pohlížení na vztah se zákazníkem jako na proces**

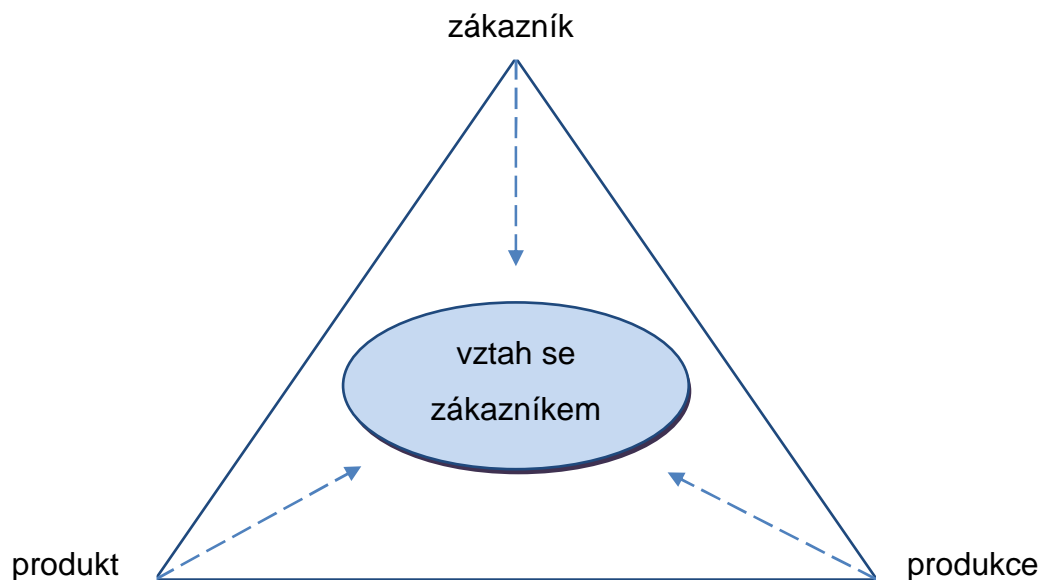
Pokud se firma snaží zákazníka podporovat při jeho hodnototvorném procesu, musí na vztah pohlížet jako na proces. Je třeba si uvědomit, že samotné obchodování je pouze jednou ze součástí realizace vztahu se zákazníkem a tím pádem konkrétní obchod nepředstavuje žádnou mimořádnou událost. Z toho vyplývá, že rozvoj vztahu se zákazníkem neovlivňuje pouze obchodní oddělení, ale stejnou měrou ho ovlivňují i činnosti dalších oddělení ve firmě. Pokud chce být firma v CRM úspěšná, musí na toto klást důraz ve změně celkového přístupu všech zaměstnanců firmy ve vztahu vůči zákazníkům. [4]

### **2.3 Za rozvoj vztahů se zákazníkem je zodpovědná firma a ne zákazník**

Dle této třetí zásady nestačí pouze to, je-li zákazník spokojen. Ani to, zdali společnost uspokojuje zákaznickovy potřeby. Podnik může vytvářet kvalitní vztahy se zákazníkem pouze za toho předpokladu, že se bude aktivně podílet na dalším rozvoji těchto vztahů. Společnost musí předávat své znalosti a schopnosti zákazníkovi, protože s pomocí těchto znalostí může zefektivnit jeho hodnototvorný proces. Nejdůležitější je klást důraz na ty schopnosti a znalosti, které budou u zákazníka působit jako konkurenční výhoda firmy. [4]

## 2.4 Ústřední pohled vztahu se zákazníkem

Tradiční pojetí vztahu se zákazníky se dá vyjádřit ve formě trojúhelníku s vrcholy pojmenovanými zákazníkem, produkce a produkt. Většina firem zpravidla klade důraz na jednu z těchto oblastí. Například firmy, které jsou orientované pouze na produkt, soustřeďují své znalosti a schopnosti právě kolem produktu. Naopak organizace, které zdůrazňují rozvoj produkčních procesů a zlepšení jejich efektivity jsou orientované na produkci. Třetí skupinou jsou firmy, které pohlíží na svou činnost z pohledu zákazníka. V těchto firmách se využívají kontaktní osoby, které dohlížejí na vzájemný vztah mezi společností a zákazníkem. Filozofie CRM vnímá všechny tyto tři vrcholy v souvislosti s hodnototvorným procesem, a to jak na straně zákazníka, tak i na straně organizace. [4]



Obr. 3. Ústřední pohled na vztah se zákazníkem [4, s. 20]

## 3 CO PŘÍNÁŠÍ POUŽITÍ CRM

Firmy implementují a používají CRM, aby jim přinášelo výhody. Tyto výhody v konečném důsledku vedou k udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. To ale nejsou hlavní cíle, které jsou sledovány při zavádění CRM, nýbrž pouze přínosy, které vyplývají z jeho úspěšné aplikace a využití. Přímě měřitelné výhody a efekty úspěšné aplikace CRM se projeví až po určité době. V následujících bodech se zaměřím na přínosy, které se projeví bezprostředně po zavedení CRM.

### 3.1 Bezproblémový průběh obchodních procesů

Díky existenci jednotné databáze o zákaznících dochází k omezení průtahů a problémů při zpracování obchodních procesů v odbytu, službách, marketingu a také mezi těmito úseky. CRM totiž spojuje oblasti těchto firemních úseků pomocí nově koncipovaných procesů a také příslušných informačních technologií. Praktické využití filozofie CRM tak pomáhá omezit obchodní procesy pouze na ty prvky, které jsou pro zákazníka přínosem. To vede k zeštíhlení a větší efektivnosti těchto procesů. Dalším pozitivním efektem je bezesporu snížení nákladů na procesy směřující k samotnému získávání zákazníků a vytváření vzájemných vztahů. Toto snížení nákladů také není cílem, nýbrž pozitivním účinkem implementace CRM. Jednoduše jde tedy říct, že prospěšnost CRM vzhledem k řízení procesů spočívá v zefektivnění průběhu procesů a snížení nákladů s nimi spojenými. [1]

### 3.2 Více individuálních kontaktů se zákazníky

V dnešní době hodně firem využívá klasických prostředků marketingové komunikace, jako jsou např. reklama v rozhlasu, televizi či tisku, a tak není pro tyto společnosti žádný problém dosáhnout vysokého počtu kontaktů se zákazníky. Zásadní výzvou je ale vytvořit z tohoto obrovského množství kontaktů individuální vztahy, které povedou k uspokojení přání každého konkrétního zákazníka. Toho lze docílit s využitím nástrojů CRM, jako jsou call centra, prodej po telefonu, direkt mail, automatizace prodeje, individuální webové stránky nebo e-marketing. Bez CRM není možné této velké mase zákazníků vycházet individuálně vstříc a efektivně tak využít data získaná v průběhu životního cyklu zákazníka k individuálním účelům. Díky CRM je odbyt schopen v daném čase obsloužit ještě více zákazníků. Totéž platí i pro služby. [1]

### 3.3 Více času na každého zákazníka

Více času na každého zákazníka nespočívá v nárůstu počtu zaměstnanců pracujících na uspokojení potřeb zákazníka, ale spočívá hlavně v dosažení časových úspor ve stávajících podmínkách. Tyto časové úspory je možno využít na zvýšení kvality vztahů se zákazníky. Úkolem managementu je tento čas organizovat. Dle starých zásad by totiž časové úspory vedly ke snížení počtu zaměstnanců, ale z hlediska CRM by to nevedlo k výše zmíněnému zlepšení vztahů se zákazníky. [1]

### **3.4 Odlišení se od konkurence**

Podnik využívající CRM má lepší vztahy se svými zákazníky, než podnik, který CRM nevyužívá. To vede k velké konkurenční výhodě. CRM přitom neznámá jen použití rozsáhlých softwarových balíčků v nadnárodních firmách, nýbrž představuje filozofii stejně dobře použitelnou jak v malých tak i středních firmách. V současné době je CRM poměrně novou záležitostí a v plném rozsahu jej používá pouze málo firem. Pokud se tedy firma rozhodne jít cestou CRM, naskýtá se jí možnost velké konkurenční výhody. [1]

### **3.5 Vylepšení image firmy**

Firmy, které využívají CRM, mají velmi dobrou image v očích zákazníků, protože uspokojují jejich individuální požadavky. Díky tomu se spokojení zákazníci svěřují všem svým známým se svými pozitivními zkušenostmi s firmou, a proto budou chtít využít těchto kvalitních služeb i další osoby. To vede ke zvýšení důvěry stávajících zákazníků a zvýšení jejich loajality. Tato důvěra je z hlediska dlouhodobého vztahu se zákazníkem mnohem cennější než krátkodobé uvažování zaměřené pouze na růst obrátu. [1]

### **3.6 Přístup k informacím v reálném čase**

Veškeré procesy související s ekonomikou podniku se v současné době neustále zrychlují. Proto je pro management podniku přístup k informacím v reálném čase podmínkou přežití. Může se jednat o informace o počtu každodenních prodejů, reakcí zákazníků na služby organizace, vyhodnocování anket, výsledků snah o získání nových zákazníků atd. CRM umožňuje jednotlivým oddělením firmy mít tyto informace neustále k dispozici. Čím dříve jsou tato data k dispozici, tím dříve může management firmy reagovat na příslušné změny na trhu. Pomocí CRM je také možno zjistit veškeré vzájemné souvislosti změn na trhu. Díky tomu může management včas na tyto problémy reagovat a předcházet jim. [1]

### **3.7 Spolehlivé a rychlé předpovědi**

Pracovníci odbytu jakož i vedení podniku může stiskem jedné klávesy zjistit spolehlivou předpověď dalšího vývoje. Jakákoli změna je ihned zaznamenána v reálném čase a všichni oprávnění pracovníci mají okamžitý přístup ke všem příslušným informacím. Díky pevně definovaným pravidlům pro stanovení pravděpodobnosti prodeje dochází k eliminaci rizika špatného odhadu. [1]

### **3.8 Lepší komunikace mezi odbytem, marketingem a službami**

Implementací CRM stoupá úroveň komunikace mezi odbytem, marketingem a službami. Ke zlepšení komunikace ale nedochází automaticky. Je třeba jednotlivé pracovníky řádně zaškolit a vytvořit nové obchodní procesy. Pak mohou tyto oddělení vzájemně profitovat z výhod vyplývajících z CRM. Tyto výhody spočívají například v přístupu do společné databáze životního cyklu jednotlivých zákazníků. Toto členění zákazníků prováděné marketingem může úspěšně využít ve své práci oddělení odbytu. Naopak znalosti o zákaznících získané při prodeji produktů může využít marketingové oddělení při plánování individuálních marketingových akcí. Díky CRM získají úseky odbytu a marketingu výbornou pozici, což se odrazí v celkovém úspěchu celého podniku. [1]

### **3.9 Nárůst efektivity týmové spolupráce**

Zavedením procesů souvisejících s CRM vzrůstá efektivita spolupráce uvnitř jednotlivých týmů v podniku. Jakmile do oddělení marketingu přijdou první výsledky dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků, ihned jsou tyto informace k dispozici v odbytu, kde jsou poté využity k plánování dalších prodejních akcí. Pracovníci si navzájem předávají různé informace mezi sebou a každý z nich může téměř ihned začít pracovat na svém úkolu. To vede k urychlení průběhu obchodních procesů a s tím souvisejícím nárůstem efektivity. [1]

### **3.10 Růst motivace pracovníků**

S použitím CRM mohou pracovníci konečně upustit od obvyklého namáhavého papírování a neustálého rozesílání mailů. Všechna oddělení mají okamžitě přístup i informacím které potřebují a je jim díky technologiím a procesům vyplývajících ze zavedení CRM poskytována odpovídající podpora jejich každodenní práce, díky tomu je práce baví. Tímto způsobem CRM přispívá k zvýšení spokojenosti zaměstnanců. A pokud jsou spokojeni samotní zaměstnanci podniku, tak se samozřejmě pozitivní atmosféra přenáší na koncové zákazníky, kteří jsou pak spokojeni s přístupem zaměstnanců. Hlavním předpokladem je ovšem kvalitní komplexní příprava celého personálu na zavedení CRM. [1]

## 4 POSTUP BUDOVÁNÍ KOMPLEXNÍHO CRM VE FIRMĚ

### 4.1 Definice smyslu a volba strategie CRM

Pokud chce firma v CRM uspět, musí dokonale pochopit jeho podstatu. Firma se také musí rozhodnout, čeho chce zavedením CRM dosáhnout a zvolit příslušnou strategii k dosažení tohoto cíle. [13]

### 4.2 Identifikace zákazníků

Pokud chce firma vybudovat vztahy se svými zákazníky, musí je nejdříve poznat. Není možné budovat vztah s někým neznámým. Management podniku musí identifikovat a definovat své zákazníky a veškeré informace k nim se vztahující. Musí vědět, jaký typ zákazníků v jejich podniku nakupuje a jaké mají potřeby a přání. Také by firma měla předpovědět budoucí chování těchto zákazníků. [13]

### 4.3 Segmentace zákazníků

Firma má ve své evidenci často mnoho zákazníků, kteří přispívají k úspěchu podnikání firmy různou měrou. Firma se nemůže věnovat všem zákazníkům stejnou měrou, a proto jsou zákazníci rozdělováni do různých segmentů, kdy v každém se uplatňují jiné nástroje řízení vztahů se zákazníky. Smyslem segmentace zákazníků je to, aby se firma dokázala soustředit na segmenty, které jí přinášejí nejvyšší hodnotu a mohla tak uspokojovat individuální potřeby a přání jednotlivých zákazníků.

Při segmentaci zákazníků se doporučuje tento postup:

1. Volba kritérií segmentace.
2. Samotná segmentace zákazníků dle vybraných kritérií.
3. Volba produktů nebo služeb nabízených jednotlivým segmentům.
4. Definice konkurenceschopnosti, přitažlivosti, potenciálního rizika a ziskovosti poskytování produktů jednotlivým segmentům.
5. Prognózy dalšího vývoje poskytování produktů vybraným segmentům. [13]

#### 4.4 Budování a řízení nadstandardních vztahů se zákazníky

Smyslem řízení vztahů se zákazníky je získávat produktivním způsobem nové hodnotné zákazníky, zvýšit loajalitu stávajících zákazníků a také zvyšování dlouhodobé hodnoty zákazníků pro firmu.

Při budování a řízení vztahů se doporučuje tento postup:

1. Definice smyslu a volba strategie dlouhodobého, individuálního a přínosného vztahu s jednotlivými segmenty.
2. Budování vztahů s jednotlivými segmenty – zde patří kromě samotného CRM například i tyto následující činnosti:
  - Reklama s přímou odezvou.
  - Přímý marketing.
  - One-to-One komunikace.
  - Věrnostní programy.
  - Databázový marketing.
  - Telemarketing.
  - Konzultace, projekty, kreativita atd.
3. Analýza odezvy jednotlivých segmentů a prognózy dalšího vývoje vztahu. [13]

#### 4.5 Změna podnikatelské činnosti

Smyslem změny filozofie podnikatelské činnosti je zabezpečit to, aby byla firma zákaznický orientovaná a byla schopná tak uspokojovat přání a potřeby svých zákazníků, ale také to aby byla firma produktivní a dosahovala svých cílů s minimálními náklady.

Při změně podnikatelské činnosti by měla firma následovat tento postup:

1. Vytvoření modelu budoucího fungování firmy – zde musí vedení firmy vycházet jak z vize, poslání a strategie firmy, tak také z nadefinovaného smyslu a zvolené strategie řízení vztahů se zákazníky.
2. Analýza současného stavu firmy.
3. Volba strategie přechodu ze současného stavu do stavu budoucího.
4. Samotná realizace přechodu do nového stavu. [13]

## 4.6 Implementace IT

Smyslem zavedení IT do podniku je zvýšení produktivity celé firmy a s ním související produktivní realizace samotných vztahů se zákazníky. Zde by si firma měla zvolit vhodné softwarové řešení dle svých možností. Pokud je firma malá, není možné utrácet horentní sumy za ty nejlepší a nejkompexnější softwarové řešení. Firma by si měla na začátku stanovit výhody, nevýhody a samozřejmě také náklady na implementaci určitých IT řešení a po zvážení všech pro a proti a nakonec vybrat to nejvhodnější a to implementovat do podniku. V některých případech není třeba kupovat nový softwarový balík, ale je možno implementovat modul CRM do stávajícího ERP řešení firmy. [13]

## 5 NÁKLADY NA ZAVEDENÍ CRM

Náklady na většinu implementací CRM jsou téměř vždy vyšší, než se původně předpokládalo. Důvodem bývá úplné nezahrnutí nebo podhodnocení jednotlivých složek projektu. Jedním ze spolehlivých postupů k odhadu nákladů je tzv. gap analýza. V této analýze se nejprve provede inventarizace stávajících prostředků (zásob) a posuzuje se rozdíl výsledku s požadovaným stavem. Z tohoto rozdílu se poté vyvodí příslušná opatření.

Pokud chceme v gap analýze správně zohlednit všechny náklady, musíme do nich začlenit všechny fáze implementace CRM od prvotního vytvoření vize až po samotný provoz CRM. Těchto fází je celkem sedm a management firmy nesmí opomenout náklady ani na jednu z nich. Jsou to tedy:

1. Náklady na hodnotící fázi.
2. Náklady na vytvoření celkové a detailní koncepce.
3. Náklady na vlastní výstavbu CRM.
4. Náklady na pilotní fázi.
5. Náklady na fázi modifikace.
6. Náklady na fázi nasazení, tzv. roll-out.
7. Náklady na běžný provoz CRM. [1]



## 6 RIZIKA SOUVISEJÍCÍ S CRM

Za celkový neúspěch implementace CRM lze považovat nedosažení návratnosti vložených investic. Kromě toho lze za jasné selhání zavedení CRM považovat nenaplnění klíčových cílů, implementace CRM. V každé firmě se mohou objevit individuální příčiny selhání, které lze ale seskupit do několika kategorií.

- **Neschopnost plánování** – tato příčina způsobuje většinu neúspěšných implementací. Většinou díky tomu, že je plánování zaměřeno hlavně na technologie, ale přitom se zapomíná na techniky obchodního plánování.
- **Neschopnost dosáhnout výsledky** – společnosti často zapomínají definovat cíle a výsledky, které má implementace CRM přinést.
- **Ignorování lidského faktoru** – firmy nedostatečně motivují své zaměstnance o potřebnosti a důležitosti CRM. Tito poté ignorují předem nastavená pravidla chování.
- **Automatizace chybných procesů** – vedení firem předem nedostatečně analyzuje přínosy zaváděných procesů a v důsledku toho dochází ke ztrátám a ne k ziskům.
- **Ignorování omezení** – při plánování nejsou brány v úvahu zásadní limity projektu, jako jsou rozpočet, čas a riziko.
- **Ignorování pravidel** – jednotlivá oddělení firmy dávají přednost svým zájmům před zájmy a směřováním celé společnosti. Tyto problémy způsobují zvláště oddělení marketingu, služeb a prodejní oddělení.
- **Výběr špatného dodavatele** – toto selhání souvisí s výběrem technologického řešení CRM. Investice do těchto systému jsou velmi nákladné a technologie přitom neřeší v CRM vše. Na výběru dodavatele softwarového řešení by se měli podílet lidé z různých sektorů firmy. Základní podmínkou je vybrat dodavatele schopného analyzovat a porozumět směřování a vnitřním pochodům ve firmě, který je schopný navrhnout a implementovat úspěšné technologické řešení. [14]

## **II. ANALYTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DATART, A. S.

Implementaci CRM systému dle teoretických poznatků z předchozí části budu aplikovat ve firmě Datart International, a. s. Také tato firma, jako i mnoho dalších v dnešní době, bojuje se silnou konkurencí. V praktické části se budu snažit analyzovat současný stav vztahů se zákazníky v této firmě a na základě vyhodnocení těchto informací doporučím možná řešení pro zlepšení vztahů se zákazníky, které by mohly této firmě pomoci ke konkurenční výhodě a zlepšily tak celkovou image firmy.

### 7.1 Základní údaje o firmě

Název: DATART INTERNATIONAL, a. s.

Sídlo firmy: Praha 8, Pernerova 149/35, PSČ 18600

IČO: 60192615

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 22. listopadu 2003

Generální ředitel společnosti: Pavel Sláma



*Obr. 4. Logo společnosti [15]*

### 7.2 Bližší informace o společnosti

DATART International, a. s. je přední maloobchodní prodejce zaměřený na spotřební elektroniku. Na českém a slovenském trhu působí již od roku 1990 a za tuto dobu si získal mnoho spokojených zákazníků, kteří firmu vyhledávají kvůli kvalitnímu zboží za nejlepší ceny a také díky bohaté nabídce služeb.

V roce 2003 získal v prestižní soutěži Obchodník roku ocenění nejlepšího obchodníka v kategorii elektro, v letech 2004 a 2005 v této soutěži zvítězil v celkovém hlasování veřejnosti a získal tak ocenění "Nejoblíbenější obchodník roku 2004".

### 7.3 Historie společnosti

**1990** – Vznik společnosti.

**1992** – Zahájen prodej v prvním zkušebním obchodě, který byl dočasně umístěn v Praze v paláci Perla.

**1993** – Dochází k otevření první maloobchodní prodejny Datart, prodejna byla umístěna v Praze, ve stanici metra Budějovická. V současné době již tato prodejna není v provozu.

**1996** – Dochází k otevření další pražské prodejny, která je umístěna na Národní třídě.

**1998** – Společnost se začíná orientovat především na nová velká nákupní centra situovaná v nákupních zónách na okrajích měst. V tomto roce jsou také otevřeny první tři prodejny velkého formátu a to v nákupních centrech Praha Zličín, Brno Heršpice a také Plzeň Bory. Mimo tyto prodejny je také otevřena nová prodejna v Ostravě Nádražní ulici.

V tomto roce rovněž zahajuje svou činnost infolinka Datart. V rámci záručního servisu pro zákazníky je zprovozněna nová služba Jistota stálého obrazu – tedy možnost zapůjčení náhradního televizoru po dobu opravy.

**1999** – Datart provozuje již 12 prodejen, nové prodejny vznikají i na Slovensku – v tomto roce zahajuje svou činnost prodejna v Banské Bystrici.

**2000** – Společnost Kingfisher plc. se stává akcionářem Datartu.

Svou činnost zahajuje první prodejna velkého formátu na Slovensku, která je umístěna v Bratislavě v Polus City Centru, otevřena je také menší prodejna v Popradu. V České republice se otevírají prodejny v Praze Hostivaři a v Havířově v nákupním centru Elán.

**2001** – Datart v tomto roce zavádí nový koncept prodeje v nově otevíraných prodejnách velkého formátu umístěných v Praze na Novém Smíchově, Ústí nad Labem, Plzni, Ostravě, Mladé Boleslavi, Košicích a v Žilině. Zrekonstruovány jsou prodejny Praha Zličín a Brno Heršpice. Zprovozněny jsou také nové služby Prodloužená záruka a Záruka nejnižší ceny.

**2002** – Společnost úspěšně pokračuje v rozšiřování nabídky a prodejního formátu, tentokrát otevřením prodejen Praha Letňany, Teplice, Bratislava Avion a Košice Optima.

**2003** – Datart se stává součástí mezinárodní skupiny KESA Electricals plc. Datart získává ocenění Prodejce elektro roku 2003 v soutěži GE Capital Multiservis.

**2004** – Datart provozuje celkem již 23 prodejen, z nichž 16 se nachází v ČR a 7 v SR. V tomto roce otevírá svou šestou prodejnu v Praze v nákupním centru Černý Most a v srpnu svou zatím nejnovější prodejnu v Olympia Centru Olomouc.

Datart vyhrává hlasování veřejnosti v prestižní soutěži "Obchodník roku" pořádané společností GE Capital Multiservis a získává tak ocenění "Nejoblíbenější obchodník roku 2004".

**2005** – Od prosince 2005 se Datart stává prvním významným maloobchodním řetězcem na českém trhu, který nabízí svým zákazníkům komfortní nákup prostřednictvím vlastního e-shopu.

Otevřeny nové prodejny ve Zlíně, v obchodním centru Futurum v Ostravě, v obchodním centru Chodov v Praze a také v Brně v nákupním centru Vaňkovka.

**2007** – Prodejní řetězec tvoří celkově již 31 prodejen, z nichž 22 se nachází v České republice a 9 na Slovensku.

**2008** – V tomto roce Datart otvírá celkem sedm nových prodejen. Jsou to prodejny v Kolíně v obchodním centru Futurum, dále v obchodním centru Citipark Jihlava, v Liberci v obchodním centru Nisa. Dvě nové prodejny jsou také v Praze a to na Edenu a Pankráci. Zbylé dvě se otevřely v Mostě a Karviné. Prodejna v Praze na Pankráci je postavena v plně novém designovém konceptu, na který budou navazovat další otevřené prodejny.

#### **7.4 Několik čísel**

Prodejní řetězec tvoří ke dnešnímu dni celkově 37 prodejen, z nichž 28 se nachází v České republice a 9 na Slovensku. Prodejní síť na Slovensku provozuje sesterská společnost Datart Megastore s. r. o.

Přibližně 1000 zaměstnanců se stará o chod společnosti ve vlastním distribučním centru a v prodejnách s celkovou prodejní plochou cca 25 000 m<sup>2</sup>. Prodejny DATART najdete ve velkých nákupních střediscích nebo v centrech větších měst.

Datart chce, aby si každý zákazník ten svůj výrobek našel rychle a bez dlouhého hledání nejen v internetové prodejně ale i v kamenných obchodech. Proto jsou výrobky vystaveny přehledně a celkové uspořádání prodejen usnadňuje orientaci. Standarty vystavení jsou jednotné pro všechny prodejny, takže systém vystavení je stejný jak v Praze, tak například ve Zlíně. O zákazníkovi se stará pečlivě vyškolený personál, který umí vždy poradit.

## 7.5 Nabídka firmy

Ve svých prodejnách a v internetovém obchodě nabízí široký sortiment spotřební elektroniky, zejména velké a malé domácí spotřebiče, audio, video, PC a telekomunikační techniku včetně široké nabídky příslušenství.

Prodejem techniky však pro Datart komunikace se zákazníky ani zdaleka nekončí. Nabízí služby, které jinde nenajdete: záruku nejnižší ceny na kamenných prodejnách, dopravu zdarma, prodlouženou záruku, PC služby, instalaci plochých televizorů na zeď či také ekologickou likvidaci starých spotřebičů a přívětivý záruční a pozáruční servis.

V nabídce firmy naleznete také široké možnosti financování za výhodných podmínek.

Samozřejmostí je také dlouhá otevírací doba, víkendový prodej a možnost parkování.

## 7.6 Filozofie Datartu

Filozofie Datartu se od vzniku společnosti nezměnila. Chce nabízet nejlepší ceny, nejlepší zboží a nejlepší služby.

Důležitým cílem firmy je získávat nové zákazníky, a to neustálým rozšiřováním prodejní a servisní sítě. Záměrem Datartu je stále překvapovat i ty, kteří Datart již znají a pravidelně zde nakupují, a to prostřednictvím nových služeb a speciálních nabídek, které skutečně stojí za to.

Heslo Datartu je 100 % spokojených zákazníků, a toto heslo se snaží dodržovat.

## 7.7 Organizační rozdělení společnosti

Společnost Datart má sídlo v Praze a tvoří ho těchto 10 oddělení:

- Centrála
- Obchodní oddělení
- Nákupní oddělení
- Finanční oddělení
- Centrální sklad
- Doprava
- Expanze

- Propagace a marketing
- IT
- Personální oddělení

## 7.8 Skupina Kesa

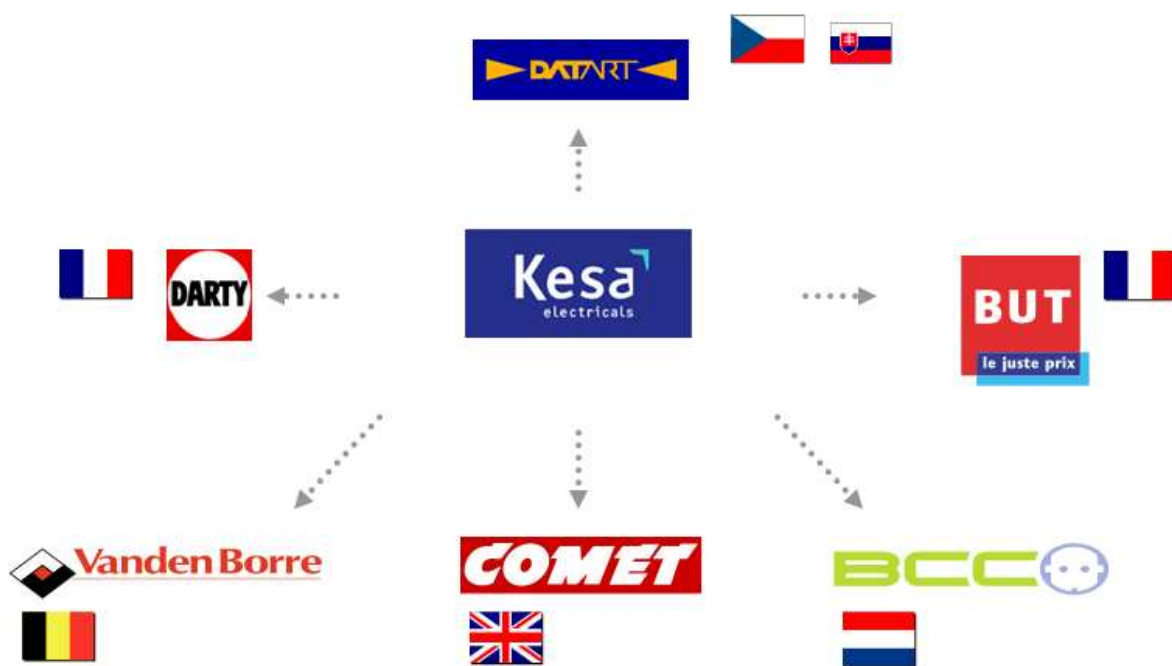
Skupina Kesa, jejíž součástí je i společnost Datart, je podle tržeb třetím největším maloobchodním prodejcem spotřební elektroniky v Evropě, působící již v 7 zemích se 790 prodejny. Skupina nabízí široké portfolio výrobků spotřební elektroniky ve všech významných kategoriích elektrických spotřebičů.

Tržby skupiny KESA za rok 2007 byly více než 5,4 mld. s provozním ziskem 141 mil. £.

Obchodní filosofie společnosti Kesa je postavena na třech klíčových zásadách:

- nejlepší ceny
- nejlepší služby
- nejlepší sortiment

Čímž vychází vstříc širokému okruhu zákazníků, kteří se rádi vracejí, a zároveň se tím odlišuje od svých konkurentů.



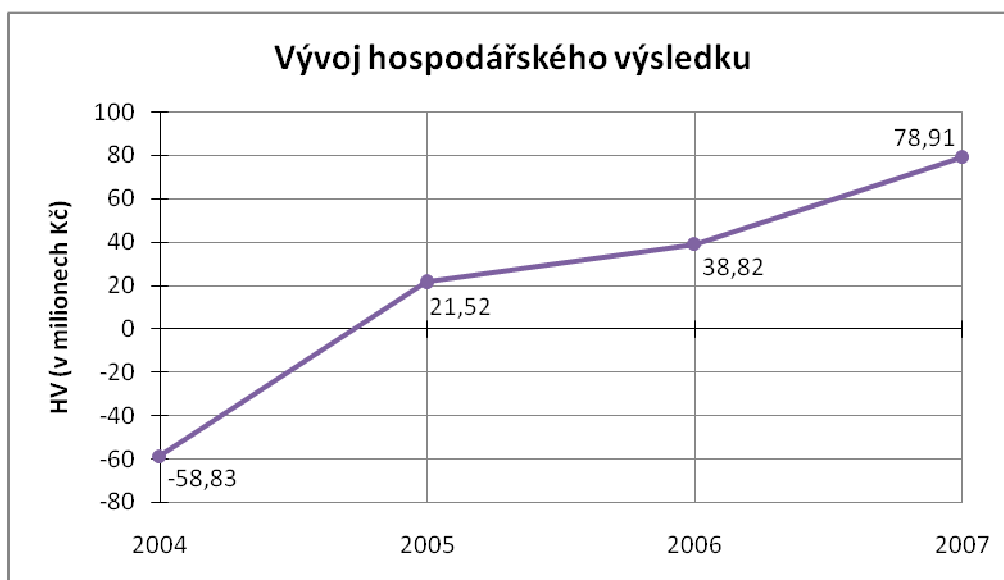
Obr. 5. Schéma skupiny Kesa [15]

## 7.9 Základní ukazatele společnosti

### 7.9.1 Zisk

Firmě Datart se v uplynulých letech vede více než dobře. Její zisk stále stoupá. V roce 2004 byla firma ve ztrátě více než 58 milionů korun, v následujících letech 2005 a 2006 již byla firma v zisku 21 milionů korun respektive 38 milionů. V roce 2007/2008 se firmě dařilo nad očekávání dobře a skončila k datu 30. 4. 2008 se ziskem téměř 79 milionů korun. Hospodářský rok Datartu kvůli změně účetnictví začal loni v lednu a skončil letos v dubnu. Kompletní účetní závěrku k 30. 4. 2008 uvádím v příloze P II.

Graf 1. Vývoj hospodářského výsledku



Zdroj: vlastní

### 7.9.2 Počet zaměstnanců

Také počet zaměstnanců se během uplynulých let zvýšil a to hlavně díky otevření nových prodejen. V roce 2004 měla společnost Datart 564 zaměstnanců. V následujících letech se jejich počet zvýšil na 622 v roce 2005 a 754 v roce 2006. Na konci minulého roku měla firma již 872 zaměstnanců. Počet zaměstnanců ve vedení společnosti se zvýšil z původních 10 v roce 2004 na současných 13. Tyto zaměstnance tvoří výkonní členové představenstva, kteří jsou zároveň zaměstnanci společnosti, ostatní ředitelé a vedoucí zaměstnanci, kteří jsou jim přímo podřízeni.



Tab. 1. Počet zaměstnanců.

Rok	Zaměstnanci		
	top management	ostatní	celkem
2004	10	554	564
2005	9	613	622
2006	11	743	754
2007	13	859	872

Zdroj: vlastní

## 7.10 Postavení společnosti na trhu

### 7.10.1 SWOT analýza

#### Silné stránky

- Velmi široká nabídka služeb.
- Široký sortiment zboží.
- Nízké ceny pravidelně upravované dle konkurence.
- Vlastní síť obchodů.
- Příjemné a přehledně uspořádané prodejny v jednotném firemním designu.
- Vlastní e-shop.
- Silná marketingová propagace firmy.
- Odborně vzdělaný personál.

#### Slabé stránky

- Menší počet obchodů než někteří konkurenční prodejci.
- Nedokonalé řízení vztahů se zákazníky.
- Zdlouhavý postup při uplatnění služby záruky nejnižší ceny.
- Občasné delší lhůty u rozvozu zboží zákazníkům.
- Občasná nedokonalá komunikace mezi call-centrem a obchody.
- Rozdílné ceny na firemním e-shopu firmy a v kamenných pobočkách.

### Příležitosti

- Stát se jedničkou mezi maloobchodními prodejci spotřební elektroniky.
- Získat konkurenční výhodu v nadstandardních vztazích se zákazníky.
- Problémy konkurenčního Electro Worldu, který je v současné době na prodej.
- Stále snižující se cena spotřební elektroniky a s ní související větší nákupy.
- Zvýšení prodejů v internetovém obchodě díky současnému trendu.

### Hrozby

- Menší objem nákupů spotřební elektroniky díky současné hospodářské krizi.
- Rostoucí trend nákupů přes internet vůči kamenným obchodům.
- Vstup nových konkurentů na trh.
- Zdokonalení vztahů se zákazníky v konkurenčních firmách.
- Prohrání soudního sporu s firmou AXP Praha a nutnost platby 53 milionů korun.

#### 7.10.2 Analýza konkurence na trhu se spotřební elektronikou

V oblasti maloobchodního prodeje spotřební elektroniky působí v České republice plošně několik velkých společností. Mezi nejhlavnější konkurenty patří tyto:

- **Electro World** – nadnárodní společnost působící v České republice, ale také Polsku a Maďarsku. Je to asi největší konkurent Datartu, protože se snaží nabízet také co nejlepší služby zákazníkům a současně také velice nízkou cenu. V současné době má Electro World v ČR 17 obchodů. V nedávné době se ve zprávách objevila informace, že celý obchodní řetězec v České republice je na prodej.
- **Okay** – také tato společnost je nadnárodní a působí kromě ČR v Polsku, Slovensku a Rakousku. Specializuje se na diskontní prodej spotřební elektroniky, takže nabízí mnohem méně služeb než Datart. Prodejny firmy Okay jsou mimo drahá obchodní centra a velmi jednoduše a stroze zařízeny. Orientace této společnosti je pouze na co nejnižší cenu. Obchodní síť tvoří v České republice celkem 74 prodejen.
- **Euronic** – jedná se o sdružení maloobchodních prodejců spotřební elektroniky, tudíž, tato společnost nemá své vlastní prodejny, ale pouze zastřešuje malé prodejce a nabízí jim zvláště výhodnější možnosti nákupu zboží. Díky tomu, že jednotlivé

prodejny nejsou přímo ve vlastnictví firmy Euronics, tak nabízejí odlišné služby a také přístup ke svým zákazníkům. V současné době tvoří síť Euronics v České republice 178 prodejen.

- **Planeo** – podobně jako u firmy Euronics se jedná o sdružení maloobchodních prodejců. V některých regionech má Planeo na rozdíl od výše zmíněného Euronicsu i své vlastní prodejny.

Mimo těchto čtyř hlavních konkurentů má také nespočet regionálních konkurentů z řad menších maloobchodních prodejců. Ve Zlínském regionu je zvláště prodejna H-Centrum a také menší prodejna Lošák. Tyto dvě doplňuje již výše zmíněné prodejny Okay, Euronics a Planeo.

V současné době také vstupuje na český trh nový velký konkurent, kterým je slovenský řetězec Nay Elektro. První prodejnu otevřel na začátku prosince v Olomouci.

## 8 SOUČASNÝ STAV VZTAHŮ FIRMY K ZÁKAZNÍKŮM

Firma Datart si uvědomuje, že kvalitní vztahy se svými zákazníky jsou pro firmu více než důležité. Proto se již několik let zaměřuje na zlepšení těchto vztahů. Jedním z hlavních projektů na zvýšení hodnoty vztahů se zákazníky je projekt Závazek důvěry, který blíže popíšu v této kapitole.

### 8.1 Identifikace zákazníků

Díky velkému množství zákazníků, kteří prodejny Datartu denně navštíví, je téměř nemožné identifikovat, jací zákazníci zde nakupují. Jejich variabilita je totiž obrovská. Postupem času však vedení jednotlivých prodejen a také samotní prodavači registrují nejpočetnější skupinu zákazníků, kteří v Datartu nakupují. Jedná se o zákazníky, kteří od nákupu očekávají přidanou hodnotu a to ať již ve formě výborných doplňkových služeb, ale také vstřícného přístupu odborně vzdělaného prodavače anebo příjemného prostředí prodejny. Tito zákazníci se nezaměřují pouze na hledání co nejlepší ceny, ale jde jim také o již výše zmíněné atributy. Proto zde také často opakovaně nakupují, a to někdy i za cenu toho, že je určité zboží někdy dražší než u konkurenčního obchodu. Tyto zákazníky si také prodavači pamatují a naopak zákazníci si pamatují je a rádi zde chodí znovu nakupovat. Na tyto typy zákazníků se také firma Datart zaměřuje a chce ještě lépe uspokojovat jejich potřeby a budovat si s nimi nadstandardní vztahy.

Samozřejmě, že kromě výše zmíněné skupiny zákazníků zde také hojně nakupují náhodní kolemjdoucí, zákazníci, kteří firmu Datart doposud neznali a uskutečňují zde svůj první nákup a také zákazníci hledající pouze co nejlepší cenu. Tyto takzvané lovce cen, si ale firma nemůže nikdy udržet, jelikož i když pracovníci Datartu provádějí několikrát týdně monitoring cen konkurenčních obchodů a ceny poté upravují, aby byly ještě nižší než konkurenční, vždy se najde zboží, které je někde levnější a naopak. Tyto zákaznicky většinou nezajímají žádné služby nebo přístup personálu, ale jde jim o to, zakoupit vybrané zboží co nejlevněji. Z většiny těchto zákazníků se tedy nikdy nestanou loajální. Firma se tedy může důkladněji zaměřit pouze na náhodné kolemjdoucí a prvotní zákaznicky a snažit se je zaujmout nadstandardními službami a osobním přístupem personálu za účelem postupného budování dlouhodobějšího vztahu.

## 8.2 Informace o zákaznících

Firma používá podnikový ERP systém Microsoft Axapta. Tento podnikový informační systém je výjimečný svojí variabilitou a pracují s ním tak všechna oddělení firmy. Evidence zákazníků je tedy také vedena a uchovávána v tomto informačním systému. I když je v systému Axapta zahrnut modul pro CRM, firma jej bohužel téměř nevyužívá. V systému jsou tak pouze zaevidováni zákazníci, kteří si již ve firmě koupili zboží společně s nějakou službou (například odvoz spotřebiče), anebo ti, kteří si objednali zboží přes internetový obchod Datart. V tomto systému se evidují jejich jména, kontaktní adresy a telefonní čísla. S těmito daty se ale zatím téměř vůbec nepracuje, což si myslím, že je obrovská chyba. Databázi využívá zatím pouze Call-centrum, které občas provádí zpětnou vazbu od zákazníků a zjišťuje a následně také vyhodnocuje, jak byli spokojeni například s dovozem spotřebiče.

Jak je vidět tak podnik téměř nevyužívá informace o svých zákaznících z podnikové databáze. V praktické části se tedy zaměřím na zlepšení využití těchto informací a na efektivnější práci s modulem CRM.

## 8.3 Segmentace zákazníků

Díky výše zmíněnému obrovskému pohybu zákazníků a nevyužívání CRM modulu v podnikovém informačním systému, neexistuje ve firmě žádná segmentace zákazníků. Problém je také v tom, že i když zaměstnanci jednotlivých obchodů společnosti ví, že je

zde početná skupina loajálních zákazníků, není zde zatím žádná databáze o těchto zákaznících. Tedy, i když zde určitý zákazník nakupuje opakovaně, ale nikdy si nezakoupil žádnou doplňkovou službu, není díky tomu evidován v podnikovém ERP systému, a tudíž zde není žádná možnost sledovat jeho nákupy a provádět poté následnou segmentaci.

V mém návrhu na implementaci CRM systému se zaměřím na tento nedostatek a doporučím firmě možná řešení v této oblasti.

## 8.4 Projekt Závazek důvěry

Tento projekt, který firma Datart odstartovala tento rok, má za úkol zlepšit vztahy se zákazníky na všech úrovních firmy a také se zaměřit na samotnou komunikaci mezi pracovníky společnosti. Jedná se o dlouhodobý projekt a hlavním mottem je 100 procent spokojených zákazníků. Společnost Datart samozřejmě ví, že je téměř nemožné tohoto procenta spokojených zákazníků dosáhnout, ale zaměstnanci dělají maximum proto, aby se k tomuto číslu co nejvíce přiblížili. V tomto projektu se tedy nejedná pouze o silnou marketingovou propagaci, jejích hlavní prvky mají možnost zákazníci vidět například v televizních reklamách, ale jedná se o snahu firmy o nastavení nových standardů jak ve vztahu k zákazníkům, tak také uvnitř společnosti.

Projekt Závazek důvěry staví na třech hlavních pilířích a to jsou:

- Nejlepší cena.
- Nejlepší sortiment.
- Nejlepší služby.

Jako součást marketingové propagace tohoto projektu se změnila kompletní POS komunikace od výloh a cedulí na prodejně přes nové reklamy v televizi až po novou grafickou podobu letáku. Každý zákazník také při nákupu dostává barevnou brožuru, ve které je vysvětlen význam projektu Závazek důvěry, a také jsou v něm mimo jiné uvedeny veškeré služby, které Datart svým zákazníkům nabízí.

Ještě před samotnou marketingovou propagací tohoto programu na veřejnosti, prošli všichni zaměstnanci firmy důkladným školením zaměřeným na zlepšení vztahů se zákazníky a také na zlepšení samotné vnitropodnikové komunikace, která je taky velice důležitá k efektivnímu řízení vztahů. Byly zde nastoleny nové standardy, kterými se musí všichni zaměstnanci firmy řídit.

Aby byla zajištěna co nejkvalitnější komunikace se zákazníky, využívá vedení firmy častých mysteryshoppingů. V těchto tzv. fiktivních nákupech navštíví předem vybranou prodejnu zaměstnanec spolupracující agentury a vydává se za zákazníka. Personál této prodejny samozřejmě předem vůbec netuší, že tento člověk prodejnu navštíví. Většinou využívá při své práci diktafon a na něj natáčí celý prodejní rozhovor a samozřejmě následnou platbu u pokladny a výdej zboží ve skladu. Výsledky těchto mysteryshoppingů jsou poté analyzovány a jsou z nich vyvozeny závěry, doporučení a opatření pro zvýšení kvality vztahů se zákazníkem. Stejným způsobem jsou kontrolovány a prověřovány oddělení Call-centra a Home-delivery neboli oddělení dopravy zboží zákazníkům.

Dalo by se tedy říct, že projekt Závazek důvěry mění podnikovou filozofii firmy ke vztahu k zákazníkům a jedná tedy o první krok Datartu k zavedení CRM. Mým úkolem, je zaměřit se na další důležité nedostatky v řízení vztahů se zákazníky, a na tento projekt navázat dalšími nutnými aktivitami, které budou směřovat úspěšné implementaci CRM a zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

## 8.5 Dotazníkový průzkum

Abych zjistil, jak vnímají zákazníci vztah firmy Datart vůči jim samotným, provedl jsem menší dotazníkové šetření, ve kterém jsem se po dobu jednoho měsíce vždy v sobotu ptal padesáti náhodně vybraných respondentů na několik otázek. Celkem jsem teda vyplnil dotazník se 200 respondenty. Dotazník uvádím k nahlédnutí v příloze P I.

## 8.6 Analýza výsledků průzkumu

V této kapitole se budu věnovat analýze odpovědí jednotlivých otázek dotazníku. Níže je vždy uvedena celá otázka a místo čísel odpovědí jsou zde uvedeny procentní údaje vypočtené z odpovědí všech respondentů. Výsledky jsem zaokrouhlil kvůli přehlednosti na celá čísla nahoru.

<b>Otázka 1: Jaký je hlavní důvod, proč jste dnes přišel/a do Datartu?</b>	<b>Odpověď:</b>
Náhodou jsem šel /šla kolem .....	35
Zaujala mě nabídka Datartu v letáku v Mladé frontě Dnes .....	23
Na doporučení známého.....	4
Mám s Datartem dobré zkušenosti.....	24
Zaujala mě TV reklama.....	2
Zaujala mě nabídka na webových stránkách datart.cz.....	12

Z těchto odpovědí je jasně patrné, že většinu lidí nakupujících v Datartu tvoří náhodní kolemjdoucí. U těchto zákazníků je třeba dbát na to, aby byli s návštěvou spokojeni a znovu Datart navštívili. Skupinu stálých neboli loajálních zákazníků tvoří téměř jedna čtvrtina návštěvníků. Cílem implementace CRM bude tento počet navýšit. Také výsledek poukazuje na to, že více zákazníků si vybírá zboží v akčním letáku než na webových stránkách Datartu. V neposlední řadě analýza první otázky ukazuje, že televizní reklamy Datartu zákazníky do firmy příliš nepřitahují. Možná je to také tím, že v současné době se v televizních reklamách společnosti objevují animované postavičky a ne akční nabídky samotných produktů, které by možná zákazníky více přilákaly.

**Otázka 2: Koupil/a jste dnes něco v Datartu?**

Odpověď:

Ano koupil.....	27
Ne nekoupil .....	73

Na této otázce lze zřetelně vidět, že velká většina lidí se jde do prodejny Datart jen podívat, ale nic si tito lidé nekoupí. Zde se také projevila statistická chyba způsobená malým počtem dotazníků a náhodným výběrem zákazníků, se kterými jsem dotazník vyplňoval. Dle pravidelného počítání zákazníků digitálními počítačy umístěných u vstupu do prodejny, je totiž konverze, neboli poměr zákazníků, kteří vstoupili do prodejny vůči počtu účtenek, průměrně na úrovni 16 procent.

**Otázka 3: Proč jste v Datartu dnes nic nekoupil/a?**

Odpověď:

Nehledám nic konkrétního, jen jsem se díval/a .....	38
Chci si porovnat zboží v různých kamenných obchodech.....	21
Zboží si prohlédnu, ale koupím ho na internetu v jiném obchodě.....	14
Nenašel jsem výrobek, který potřebuju.....	4
Výrobek koupím, ale na internetovém obchodě Datartu .....	15
Prodavač mi nedokázal nabídnout, nic co by mi vyhovovalo.....	1
Vysoká cena oproti konkurenci.....	7
Nevím, nechci uvést.....	0

Z výsledků otázky číslo tři vyplývá, že největší část zákazníků, kteří si neodnesli žádný výrobek, tvoří ti co se šli do prodejny jen podívat. Hned za nimi jsou zákazníci, kteří před koupí nejdřív porovnávají ceny v různých prodejnách. Zde je třeba klást důraz na kvalitní monitoring cen konkurenčních obchodů, aby si tito zákazníci uvědomili, že v Datartu se dá nakoupit zboží nejlevněji. Také je zde patrné, že téměř jedna třetina zákazníku si výrobek přišla jen prohlédnout, aby si jej mohla poté objednat na internetu. To úzce souvisí se současným trendem nakupování na internetu. Jen asi sedm procent zákazníků odešlo

v důsledku vyšší ceny zboží. Pouze čtyři procenta zákazníků nenašla výrobek, který potřebovali. To ukazuje na to, že sortiment Datartu je velký, kvalitní a dostačující, ale samozřejmě je zde prostor pro zlepšení. V souvislosti se spokojeností zákazníků analýza odpovědí zřetelně ukazuje, že prodavači v Datartu jsou vysoce odborně vzdělaní a dokážou zákazníkovi vždy poradit. Pouze jeden dotazovaný zákazník odpověděl, že mu prodavač nedokázal nabídnout, to co by mu vyhovovalo.

**Otázka 4: Jak často navštěvujete prodejnu Datart**

Odpověď:

Nepravidelně párkrát do roka.....	37
Několikrát měsíčně .....	39
Několikrát týdně.....	14
Jsem zde poprvé.....	10

Devadesát procent lidí, kteří navštíví Datart, zde již někdy na nákupu bylo. Z této odpovědi vyplývá, že hodně lidí se do Datartu chodí opakovaně minimálně podívat. Je třeba tuto masu lidí zaujmout tak, aby se sem nechodili jen podívat, ale také zde něco zakoupili.

**Otázka 5: Byl jste spokojen se svou dnešní návštěvou v Datartu?**

Odpověď:

Ano.....	97
Ne.....	2

Většina lidí byla s návštěvou prodejny Datart spokojena. Bohužel čtyři zákazníci uvedli, že spokojeni nebyli. Na důvody jejich nespokojenosti byla zaměřena otázka č. 6.

V této otázce zaměřené a důvody jejich nespokojenosti tito zákazníci uvedli dlouhou dobu u odvozu spotřebičů, nespokojenost s ochotou a znalostmi prodavače a jeden zákazník si stěžoval na nemožnost nákupu zboží za cenu, která je na e-shopu firmy Datart. Jeden zákazník uvedl také jako důvod nespokojenosti vysokou cenu zboží a nelíbilo se mu, že záruka nejnižší ceny nelze uplatnit přímo na místě. Na zdokonalení služby záruky nejnižší ceny se zaměřím v následující kapitole, jelikož tato služba úzce souvisí s jedním z pilířů Závazku důvěry a tím je nejlepší cena. Je třeba také uvést, že zákazníka, který byl nespokojen s prodavačem, neobsluhoval prodavač, ale student, který je zde na praxi. Bohužel tito studenti nejsou nijak výrazně označení, což je dle mého názoru chyba jelikož zákazníci se poté mylně domnívají, že prodavači v Datartu jsou neodborní. Co se týče dopravy spotřebičů, je pravda, že dodací lhůty jsou delší a někteří zákazníci kvůli tomu odcházejí nespokojení. Na tyto důvody budu reagovat v mém návrhu na implementaci CRM systému.



<b>Otázka 7: Jak hodnotíte kvalitu nakupování v datartu</b>	Oznámkuje jako ve škole:				
Odborné znalosti prodejního personálu .....	89	9	1	1	0
Osobní přístup a chování prodejního personálu.....	81	17	1	1	0
Osobní přístup a chování pokladních a skladníků .....	86	14	0	0	0
Nabídka předprodejních a poprodejních služeb.....	94	6	0	0	0
Ceny zboží.....	29	48	22	1	0
Design a útulnost prostředí prodejny .....	91	9	0	0	0
Orientace v prodejně při hledání zboží .....	18	35	44	3	0
Čas strávený čekáním na prodavače .....	44	54	2	0	0
Kvalita a velikost sortimentu .....	75	23	2	0	0

Tato otázka poukazuje na to, co je třeba v Datartu zlepšit a kde jsou slabá místa. Lze říci, že odborné znalosti a chování personálu prodejny jsou na velmi vysoké úrovni. Stále je ale třeba pracovat na neustálém vylepšování formou pravidelných školení. Ceny zboží patří spíše k průměru, určitě by mohly být ještě nižší. Obecně lze ale říci že jsou zákazníci s cenami spokojeni. Doporučuji zde ale inovovat službu záruka nejnižší ceny tak, aby bylo ji možné uplatnit přímo na místě. Hodně lidí by tak neodcházelo nakupovat do konkurenčních prodejen. Jak také ukázala tato otázka, většina lidí má problém v orientaci prodejny. To lze napravit nainstalováním plánek prodejen u jejich vstupu.

#### **Otázka 8: Co vám vadí nebo chybí na nakupování v Datartu?**

V této otázce zazněly odpovědi s nespokojeností s delšími dodacími lhůtami u rozvozu zboží, také mnoho lidí uvedlo, že se jim nelíbí nemožnost zakoupit zboží na prodejně za cenu, která je na e-shopu, a také nebyli spokojeni s postupem u záruky nejnižší ceny, která je pro ně zbytečně složitá a zdlouhavá. Někteří lidé také uvedli, že jim chybí slevy za opakovaný nákup. Na tyto podněty se také zaměřím v mém návrhu.

<b>Otázka 9: Uvítal byste věrnostní program spojený s výhodami, jako jsou sleva při opakovaném nákupu, zasílání aktuálních letáků a novinek, atd.?</b>	Odpověď:
Ano, určitě bych se do něho zaregistroval .....	82
Ne, je mi to jedno.....	15
Nevím.....	3

Lze zde vidět, že drtivá většina zákazníků by měla zájem o věrnostní program. Pokud by firma Datart věrnostní program zavedla, z těchto více než 80 procent zákazníků by se mohli stát postupem času zákazníci loajální. Díky věrnostnímu programu by také vedení firmy mohlo získat cenná data o svých zákaznících, které by poté využila k segmentaci těchto zákazníků a tím pádem také k samotnému efektivnímu řízení vztahů s nimi.

Následující dvě otázky slouží jen pro hromadné statistické zpracování vedení firmy Datart, která si je vyžádala a nebudu je proto nijak analyzovat.

**Otázka 10: Kolik je Vám let?**

Odpověď:

Do 18 let.....	21
18 - 35 let .....	29
36 - 50 let .....	27
51 – 65 let.....	18
66 let a více .....	5
V žádném případě nechci uvést .....	0

**Otázka 11: Do jaké kategorie byste zařadil/a celkový čistý příjem**

**Vaší domácnosti?**

Odpověď:

Do 15 tis. Kč .....	9
15 až 30 tis. Kč .....	26
31 až 50 tis. Kč .....	49
Více než 50 tis. Kč .....	11
V žádném případě nechci uvést .....	5

Výsledky tohoto průzkumu jasně ukázaly, že zákazníci jsou v drtivé většině případů velice spokojeni s přístupem personálu prodejny. Ale samozřejmě jsou zde místa k neustálému zlepšování. Na připomínky ze stran zákazníků a na slabá místa společnosti se podrobně zaměřím v mém návrhu na implementaci CRM systému.

## 9 NÁVRH NA IMPLEMENTACI CRM SYSTÉMU

Jak tedy již vyplývá z předchozí analýzy vztahů k zákazníkům, ve firmě je několik oblastí, které potřebují změnu, aby bylo zajištěno kvalitní řízení vztahů se zákazníky. V mém návrhu se zaměřím na postupnou implementaci systému CRM, ve kterém budu vycházet z postupu uvedeného v teoretické části této bakalářské práce.

### 9.1 Stanovení cíle CRM

Na základě již výše několikrát zmíněného projektu Závazku důvěry si firma Datart již určila dlouhodobý cíl své podnikatelské činnosti a tímto je 100 procent spokojených zákazníků. Myslím si, že tento cíl je správný a výstižný a pokud se firma bude snažit ho naplňovat, zvýší její konkurenceschopnost, počet loajálních zákazníků a s ním související tržby a image. K dosažení tohoto cíle může firmě kvalitní CRM hodně pomoci. Cestou k dosažení tohoto cíle je především kvalitní komunikace se zákazníky na prodejnách a také v ostatní odděleních firmy a snaha o individuální přístup k zákaznickým potřebám.

## 9.2 Získání informací o zákaznících pomocí věrnostního programu

Pokud chce firma efektivně řídit CRM, musí mít data o svých zákaznících. Ve firmě Datart je tohle velký problém. Neexistuje zde žádná databáze zákazníků, ve které by se sledovaly jejich nákupy a další důležité údaje. Jelikož v této firmě pracuji již delší dobu na vedlejší pracovní poměr, často se setkávám s otázkami zákazníků, zdali má společnost Datart nějaký věrnostní program. To že by ho zákazníci vřele uvítali, ukázala i analýza výsledků dotazníkového šetření. Proto pro firmu navrhuji zavedení věrnostního programu.

Nejdeálnější řešením by bylo zavedení systému věrnostních karet. Na většině míst prodejny bych doporučil umístit letáčky s informacemi o novém věrnostním programu. V těchto letáčcích by byly informace o výhodách s ním spojeným.

V letáku bych zdůraznil především tyto výhody:

- Možnost informování o plánovaných speciálních akcích.
- Možnost zasílání aktuálních letáků Datart.
- Slevy při opakovaných nákupech zboží.
- Individuální poptávkový systém přes internet.
- Speciální nabídky zboží za zvýhodněnou cenu pouze pro držitele věrnostní karty.
- Zasílání dárkových poukázek při větším nákupu jako poděkování.

Zákazníci by si mohli vzít letáček domů a ten by poté doma vyplnili a odevzdali v prodejně, nebo by se mohli do systému zaregistrovat jednoduše přes internetové stránky [www.datart.cz](http://www.datart.cz). Samozřejmě že již při samotném prodeji zboží, by prodavači informovali zákazníky o tomto novém programu a pokud by měli zákazníci zájem, rovnou by do systému zaregistrovali. Věrnostní karty by zákazníci dostali přímo na prodejně na počkání, popřípadě by jim byla zaslána poštou. Součástí těchto karet by byl i jedinečný kód, který by propojoval samotnou kartu s databází zákazníků v podnikovém ERP systému. Pokladní by tento kód zadala při placení do systému a tržba by se zákazníkovi okamžitě přičetla.

Tento věrnostní program bych doporučil masivně propagovat v televizních reklamách a samozřejmě také na internetových stránkách Datartu a v akčních letáčcích. Myslím si, že tato informace o novém věrnostním programu v televizních reklamách spolu se stávajícím heslem Závazek důvěry by byla mnohem efektivnější než samotné nic neříkající reklamy s animovanými postavkami, které vidáváme dennodenně v televizi.

### 9.3 Segmentace zákazníků

Díky systému věrnostních karet by firma Datart konečně získala cenná data pro řízení vztahů se zákazníky. Jelikož není možné uspokojovat potřeby všech zákazníků stejným způsobem, je třeba zákazníky Datartu rozdělit do několika tříd, a podle toho jim nabízet různé výhody.

#### 9.3.1 Volba segmentačního kritéria

Jelikož prodejny Datart navštíví denně desetitisíce lidí, není možné sledovat tolik segmentačních kritérií jako u firem s několika desítkami odběratelů. Proto také pro počáteční segmentaci zákazníků v Datartu doporučuji kritérium ročního objemu tržeb. Dle tohoto kritéria se bude moct vedení společnosti rozhodnout jak efektivně investovat do nadstandardních vztahů se svými zákazníky.

#### 9.3.2 Samotná segmentace zákazníků

Zákazníky dle výše uvedeného kritéria doporučuji rozdělit do čtyř skupin:

**A:** Zákazníci s obratem nad 100 000 ročně – VIP zákazníci

**B:** Zákazníci s obratem od 65 000 do 99 999 ročně – vysoce nadstandardní zákazníci

**C:** Zákazníci s obratem od 30 000 do 64 999 ročně – nadstandardní zákazníci

**D:** Zákazníci s obratem od 10 000 do 29 999 ročně – standardní zákazníci

**E:** Zákazníci s obratem do 9 999 ročně – nevýznamní zákazníci

Jelikož v současné době firma bohužel nemá žádná data o tržbách jednotlivých svých zákazníků, bude po dobu půl roku přistupovat ke všem svým zákazníkům stejně a nabízet všem stejné výhody na úrovni segmentu C. Po uplynutí půl roku proběhne segmentace dle výše uvedených kritérií, jen bude brán v úvahu obrat půlroční. Poté bude probíhat aktualizace segmentace vždy 1x ročně.

Postupem času doporučuji zavést i jiné segmentační kritéria dle potřeby, například počet nákupů za rok a také postupně sledovat jak zákazníci reagují na věrnostní program – zdali nakupují častěji, nebo naopak méně, a dle toho upravovat komunikaci s nimi. Pro počáteční segmentaci ale bude stačit kritérium tržeb.

### 9.3.3 Určení přístupu k jednotlivým segmentům

Jelikož udržování a zvyšování kvality vztahů se zákazníky je nákladný proces, tak je nutné přistupovat při jejich budování ke každému zákaznickému segmentu různě tak, aby bylo zajištěno efektivní řízení vztahů pro firmu. Každému segmentu budou nabízeny výhody dle následujícího členění. Mnou navržené slevy si upraví vedení firmy dle marží a dalších finančních údajů tak, aby jim i přesto zaručily dostatečný zisk.

#### Segment A (VIP zákazníci)

- Jednou do roka zaslání dotazníku zaměřeného na zjištění spokojenosti zákazníků.
- Zasílání barevného firemního časopisu čtyřikrát do roka.
- Možnost zasílání letáku jak mailem, tak také poštou.
- V období Vánoc bude těmto zákazníkům zdarma zaslán adventní kalendář.
- Zákazníkům bude zasláno vánoční a novoroční přání s poděkováním.
- Při výjimečném obratu jim bude zaslána dárková poukázka v odpovídající výši.
- Tito zákazníci budou mít také možnost nakoupit 4x do roka se slevou 12 procent.
- Možnost nákupu zboží za zvýhodněné ceny ze speciální nabídky pro držitele karet

#### Segment B (Vysoce nadstandardní zákazníci)

- Jednou do roka zaslání dotazníku zaměřeného na zjištění spokojenosti zákazníků.
- Možnost zasílání letáku jak mailem, tak také poštou.
- V období Vánoc bude těmto zákazníkům zdarma zaslán adventní kalendář.
- Při výjimečném obratu jim bude zaslána dárková poukázka v odpovídající výši.
- Tito zákazníci budou mít také možnost nakoupit 4x do roka se slevou 10 procent.
- Možnost nákupu zboží za zvýhodněné ceny ze speciální nabídky pro držitele karet.

#### Segment C (Nadstandardní zákazníci)

- Jednou do roka zaslání dotazníku zaměřeného na zjištění spokojenosti zákazníků.
- Zasílání letáků do emailových schránek.
- Při výjimečném obratu jim bude zaslána dárková poukázka v odpovídající výši.

- Tito zákazníci budou mít také možnost nakoupit 2x do roka se slevou 8 procent.
- Možnost nákupu zboží za zvýhodněné ceny ze speciální nabídky pro držitele karet

#### **Segment D (Standardní zákazníci)**

- Jednou do roka zaslání dotazníku zaměřeného na zjištění spokojenosti zákazníků.
- Zasílání letáků do emailových schránek.
- Při výjimečném obratu jim bude zaslána dárková poukázka v odpovídající výši.
- Tito zákazníci budou mít také možnost nakoupit 2x do roka se slevou 6 procent.
- Možnost nákupu zboží za zvýhodněné ceny ze speciální nabídky pro držitele karet

#### **Segment E (Nevýznamní zákazníci)**

- Jednou do roka zaslání dotazníku zaměřeného na zjištění spokojenosti zákazníků.
- Zasílání letáků do emailových schránek.
- Možnost nákupu zboží za zvýhodněné ceny ze speciální nabídky pro držitele karet.

### **9.4 Budování a řízení nadstandardních vztahů se zákazníky**

Jak jsem již napsal výše, firma Datart letos změnila svou filozofii ve vztahu k zákazníkům. Aby ale mohlo samotné CRM fungovat efektivně a přineslo firmě výhody, nestačí jen změna filozofie a neustálé školení všech zaměstnanců firmy na zlepšení chování k zákazníkům. Je potřeba implementovat nové služby a procesy a to tak, aby se zvyšovala zákaznickova přidaná hodnota.

#### **9.4.1 Zlepšení systému zákaznických objednávek**

V dnešní době jsou zákazníci stále náročnější a očekávají individuální přístup ke svým požadavkům. Jednou z cest jak jim vyhovět je systém zákaznických objednávek. Doposud tento systém funguje v Datartu tak, že když má zákazník zájem o zboží, které není v sortimentu, dotáže se prodavače, ten si vezme zákaznickovy kontaktní údaje a jeho požadavek zašle poté mailem na vedení prodejny. Tam obvykle trvá nějaký čas, než se k tomuto mailu provozní manažer dostane a zašle požadavek formou intranetového formuláře na pražskou centrálu. Díky tomuto trvají zákaznické objednávky zbytečně dlouho, a také se občas stává, že se na nějakou objednávku zapomene díky častému

přeposílání mailů od jedné osoby k druhé. Objednávky také nejsou evidovány pod žádným číslem a tak je těžké potom nějakou konkrétní najít a zjistit její konkrétní stav. Díky tomuto jsou potom někteří zákazníci zbytečně nespokojeni s přístupem firmy Datart ke svým potřebám a odcházejí proto ke konkurenčním firmám.

Navrhuji vytvoření speciální stránky na webových stránkách firmy Datart. Jednalo by se o nezávazný objednávkový formulář. Na tuto stránku by měli přístup jak samotní prodavači z jednotlivých prodejen, kteří by jej vyplňovali současně se zákazníkem, ale také by jej mohli zákazníci vyplnit pohodlně doma přes internet. Do elektronického formuláře by zákazník zadal veškeré své kontaktní údaje společně s údaji o poptávaném zboží. Po odeslání formuláře by zákazníkovi ihned došla automaticky vytvořená kopie společně s číslem objednávky na jeho soukromý email. Jakmile by zaměstnanci na centrále měli informace o dostupnosti a ceně poptávaného zboží, kontaktovali by zákazníka a v případě že by měl zájem o závaznou objednávku, domluvili by se s ním na konkrétní prodejně Datart, kde by složil zálohu a zboží si poté vyzvedl. Do systému by měli samozřejmě přístup samotní prodavači, kde by mohli sledovat aktualizované údaje o dobách dodání a cenách poptávaného zboží. Sami by tudíž kontaktovali své zákazníky, se kterými předtím formulář vyplnili.

Veškeré objednávky by tedy měli zaměstnanci z centrály i samotní prodavači na jednom místě a tento elektronický formulář by znatelně zrychlil a podstatně zjednodušil systém zákaznických objednávek. Díky použití systému formuláře prostřednictvím webové stránky by také toto řešení nebylo moc nákladné a nezatížilo by tedy příliš rozpočet firmy.

#### **9.4.2 Zavedení nových služeb zákazníkům**

Pokud chce firma udržovat vztahy se svými zákazníky stále na dobré úrovni, musí také zvyšovat jejich přidanou hodnotu. Jedním ze způsobů jejího zvyšování je stále zavádění nových služeb. V současné době pozoruji zvýšení zájem zákazníků o tzv. satelitní služby. Navrhuji tedy prioritně zavést službu instalace satelitních kompletů. Tato služba také úzce souvisí se zvýšeným zájmem o LCD a plasmové televizory. Tyto televizory nabízejí dokonalý obraz zvláště v kombinaci se satelitním přijímačem schopným příjmu vysílání ve vysokém rozlišení. Právě proto navrhuji zavést tuto službu, kterou se firmě také mimo jiné zvýší poměr prodaných satelitních kompletů vůči prodaným televizím. Také díky této službě bude mít firma Datart konkurenční výhodu, jelikož žádný z velkých konkurentů tuto službu zatím nenabízí. Kromě této služby navrhuji neustálou inovaci služeb zákazníkům.

### 9.4.3 Zlepšení služby záruky nejnižší ceny

Projekt Závazek důvěry staví na třech pilířích a to je, nejlepší sortiment, nejlepší služby a nejlepší cena. Právě poslední pilíř přímo souvisí se službou záruky nejnižší ceny. Tato služba funguje tak, že když zákazník objeví v konkurenčním obchodě srovnatelný výrobek za nižší cenu, tak vyplní se zaměstnancem prodejny Datart formulář na záruku nejnižší ceny. Následně je kopie formuláře zaslána faxem na centrálu společnosti, kde zaměstnanci příslušného oddělení poté ověří cenu a dostupnost zboží u konkurence. Pokud je toto zboží u konkurence opravdu levnější, zákazník obdrží do 14 dnů cenový rozdíl buď na svůj bankovní účet, nebo mu bude zaslána složenka. Díky své zdlouhavosti je tato služba značně nedokonalá a drtivá většina zákazníků ji nevyužívá, jelikož než aby na vyplacení rozdílu ceny čekali dva týdny, udělají pár kroků navíc a navštíví konkurenční obchod, kde jim zboží nabídnou levněji ihned.

Navrhuji zavést záruku nejnižší ceny přímo na prodejně. Jakmile by zákazník přišel z informací, že u konkurence mu nabízejí stejné zboží za nižší cenu, tak by se cena ihned ověřila zavoláním do příslušné prodejny. Pokud by tato cena a dostupnost zboží byla potvrzena, provozní manažer nebo vedoucí prodejny by zavolali na centrálu společnosti a požadovali okamžité dočasné snížení ceny. Se zákazníkem by byl vyplněn formulář se zárukou nejnižší ceny z důvodu evidence těchto cen a poté by mu bylo prodáno zboží za nižší cenu. Díky tomu by firmě Datart neodcházelo denně několik zákazníků ke konkurenci, a také by tito zákazníci věděli, že ve firmě Datart se můžou spolehnout na to, že zboží koupí vždy nejlevněji, ale na rozdíl od konkurenčních obchodů si k němu můžou vybrat i z nespočtu doplňkových služeb. Tito zákazníci by se pak do firmy Datart jistě rádi vraceli.

### 9.4.4 Inovace služby dopravy spotřebičů

V současné době se stává, že hodně zákazníků musí dlouho čekat na dovoz svého nově zakoupeného spotřebiče domů. Někteří z nich se také kvůli tomu rozhodnout nakoupit toto zboží u konkurence, která je schopná jim toto zboží dovést dříve. I když společnost Datart zavedla v minulém roce službu placené dopravy jako pohodlnější a rychlejší variantu k dopravě zdarma, často se stává, že placená doprava má volný časový slot až několik dní po dopravě zdarma. V tomto případě služba placené dopravy jaksí ztrácí svůj smysl. Myslím si, že zavedení služby placené dopravy se firmě Datart nepovedlo. Tato služba není téměř vůbec zákazníky využívána.



Navrhuji vedení společnosti výrazně zdokonalit a zrychlit službu placené dopravy. Pokud firma totiž chce tuto službu všude prezentovat, jako rychlejší alternativu k dopravě zdarma, musí také být tato doprava opravdu rychlejší. Díky této nedokonalé službě již přišla společnost o hodně tržeb ale také zákazníků, kteří odešli nespokojení.

#### **9.4.5 Kniha přání a stížností**

Jestliže chce firma dodržovat heslo 100 procent spokojených zákazníků, musí bezpodmínečně zavést takzvanou knihu přání a stížností. Nebyla by to přímo kniha jako taková, ale spíše bych navrhl řešení formou boxu. V každé prodejně by byl viditelně umístěn box s formuláři pro případné přání a také stížnosti zákazníků. Zákazníci by měli možnost se podepsat a vyplnit své kontaktní údaje anebo popřípadě vyplnit formulář anonymně. V případě formuláře s vyplněnými kontaktními údaji by firma získala cenná data o svých zákaznících a mohla také těmto zákazníkům přímo odpovědět na jejich připomínky, případně nabídnout nějakou satisfakci v případě jejich nespokojenosti.

#### **9.4.6 Slevový systém v rámci věrnostního programu**

Tento slevový systém jsem zmínil již výše v kapitole segmentace. Mnou navrhované slevy jsou pouze informativní. Jelikož bohužel nemám přístup k informacím o maržích a dalších důležitých finančních aspektech, tak vycházím pouze z toho, že v současné době je zákazníkům nabídnuta sleva ve výši 8 procent na veškeré vystavené zboží. Vedení společnosti si samo navrhne výše slev poskytované určitým segmentům a také hodnotu dárekových poukázek, kterou bude jednotlivým zákazníkům zasílat.

#### **9.4.7 Vytvoření plánek prodejen**

Na základě zpětných informací od zákazníků a samozřejmě také na základě výsledků dotazníkového šetření jsem zjistil, že zákazníci mají problémy občas něco najít v prodejnách Datart. Pokud zrovna všichni prodavači obsluhují své zákazníky, další zákazníci musí buď dlouho čekat anebo zmateně chodí od regálu k regálu. Proto navrhuji vytvoření jednoduchých plánek prodejen. Tyto plánky bych následně umístil u vstupu do prodejny a také minimálně na dvou místech přímo v prodejně. Na každém plánku by také bylo označeno, v jaké části prodejny se zrovna zákazník nachází. Také bych doporučil do prodejen nainstalovat závěsné informační billboardy, na kterých bude uveden sortiment v určitých regálech.

Toto řešení výrazně zjednoduší orientaci zákazníků v prodejnách a zákazníci také nebudou odcházet nespokojeni z důvodu toho, že nemohli najít to, co potřebovali, když všichni prodavači zrovna obsluhovali jiné zákazníky.

#### **9.4.8 Zlepšení informovanosti operátorů Call-centra**

Občas se stává, že operátor v Call-centru sdělí zákazníkovi mylnou informaci, a zákazník až po příchodu na prodejnu zjistí, že vše je trošku jinak než se dozvěděl na infolince. Poté je zbytečně nervózní a rozčílený a odchází negativně naladěný. Proto navrhuji neustálé proškolení těchto zaměstnanců v otázkách pravidel vracení zboží a dalších firemních postupech tak, aby k těmto nepříjemným situacím již nedocházelo.

#### **9.4.9 Možnost nákupu zboží za cenu uvedenou na firemním e-shopu**

Hodně lidí je nespokojeno s tím, že si nemůžou na prodejně zakoupit zboží za cenu uvedenou na e-shopu. Tito lidé jsou zvyklí, že u konkurenčních prodejen je to běžná praxe. Navrhuji zavést výjimečnou možnost snížení ceny zboží na úroveň ceny e-shopu firmy Datart. Tuto možnost bych ale nikde neprezentoval z důvodu toho, že zákazníci ji poté začali velmi využívat a v důsledku toho by měla firma menší marži. Ale v případě toho, že by přišel zákazník, který by chtěl udělat velkou tržbu anebo by byl zákazník nespokojený s tím, že si zboží nemůže na místě zakoupit za nižší cenu, tak by mu byla tato možnost po dohodě s vedoucím příslušné prodejny nabídnuta. V důsledku toho by firma ihned inkasovala peníze za zboží, zákazník by odcházel spokojený a eliminovalo by se tím také riziko, že si zákazník koupí zboží u konkurenční firmy.

#### **9.4.10 Odlišení studentů na praxi od prodavačů**

Ve firmě Datart pracují během školního roku studenti, kteří jsou zde na praxi. Jelikož tito studenti nemají vůbec žádnou praxi s komunikací se zákazníky a také nemají příslušné odborné znalosti, tak se často stává, že jsou zákazníci nespokojeni s jejich přístupem. Díky tomu že jsou odlišeni pouze jmenovkou, na které je napsáno „student“, tak si je často pletou s prodavači. To poté vrhá špatný dojem na samotný personál prodejny. Navrhuji tyto studenty ještě více odlišit od prodavačů například jinou barvou triček, aby si zákazníci uvědomili, že jsou to jen studenti a proto ještě nemají takové znalosti.

## 9.5 Volba vhodných informačních technologií

Jak už jsem výše uvedl, firma Datart již více než rok pracuje s podnikovým ERP řešením Microsoft Axapta Business Solution. Tento podnikový software je jedním z nejlepších na našem trhu. Toto IT řešení nabízí komplexní funkce, které pomáhají automatizovat a zjednodušit správu financí, vztahů se zákazníky, obchodní služby, lidské zdroje a procesy zásobovacího řetězce. Obsahuje v sobě tedy i plnohodnotný modul pro CRM. Firma tedy nemusí investovat do žádného nového softwarového řešení pro CRM což je obrovská výhoda. Další výhodou tohoto řešení je firma nebude mít zbytečně dva různé softwary, jeden ERP a jeden zvlášť na CRM. Vše je implementováno přímo v podnikovém ERP systému, a tudíž je CRM modul provázán s dalšími informačními zdroji, se kterými dennodenně pracovníci společnosti pracují. Pro příklad lze uvést, že jakmile zákazník se zákaznickou kartou nakoupí zboží na prodejně, ihned se tato informace o tržbě zákazníka automaticky vloží do modulu CRM k příslušnému zákazníkovi. Díky tomu není třeba složitě a zdlouhavě sledovat tržby v ERP programu a ručně je zadávat do programu na CRM. Vše je implementováno v jednom komplexním IT řešení.

V současné době se objevil v médiích spor, týkající se hrozící exekuce Datartu kvůli dluhu u společnosti AXP Praha. Tato firma měla pro Datart provést úpravu komerčního systému Axapta, bohužel ale svou práci nesplnila v zadaném termínu a kvalitě jak bylo domluveno a tak proto Datart od smlouvy odstoupil. Firma AXP Praha měla se zakázkou zpoždění 18 měsíců. Nyní po Datartu požaduje částku kolem 53 milionů korun. Jelikož ale dle vedení společnosti Datart firma AXP dluží firmě mnohem více za téměř nefunkční systém, vše se rozhodne u soudu. V případě, že by soud uznal jen nároky AXP Praha, pro firmu Datart by to žádné existenční problémy neznamenal. „Padesát milionů korun není žádná malina, ale problémy to pro nás neznamená. Jsou to peníze, které vyděláme asi za třetinu roku,“ řekl generální ředitel Datartu Pavel Sláma.

## 10 NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

Zavedení CRM neznamenají pro firmu jen zlepšení samotných vztahů a konkurenční výhodu, ale samozřejmě také znatelně vyšší náklady. Zároveň je implementace CRM spojena s jistými riziky, které nelze opomenout. Na tyto dvě otázky se zaměřím v poslední kapitole mé bakalářské práce.

## 10.1 Nákladová analýza

Díky tomu, že firma Datart nemusí investovat žádné peníze do softwaru na CRM a také již zásadně změnila svou filozofii k zákazníkům formou nákladných školení, neměl by můj návrh firmě neúnosně zvýšit náklady, ale naopak by jí mohl pomoci k lepší konkurenceschopnosti, naplnění programu Závazek důvěry a zvýšení firemní image.

Zvýšené náklady se budou týkat především těchto oblastí:

- Výtisk zákaznických karet.
- Výtisk formulářů na získání zákaznické karty.
- Úprava webových stránek – vytvoření individuálního objednávkového formuláře.
- Nákup boxů na přání a stížnosti zákazníků.
- Výtisk formulářů na přání a stížnosti zákazníků.
- Výtisk dotazníků na zjištění spokojenosti zákazníků.
- Výtisk barevných firemních časopisů pro VIP zákazníky.
- Výtisk vánočních a novoročních přání.
- Náklady na zasílání přání a barevných firemních časopisů VIP zákazníkům.
- Náklady na zasílání letáků poštou pro dva nejdůležitější segmenty zákazníků.
- Náklady na zasílání dotazníků zákazníkům.
- Výtisk plánek prodejen a také informačních závěsných billboardů.
- Mzda dvou nových zaměstnanců oddělení CRM.

V nákladové analýze jsem záměrně neuvedl náklady na marketingovou propagaci věrnostního programu formou televizních reklam. Firma Datart totiž neustále využívá televizních reklam pro zvýšení zájmu potencionálních zákazníků. Pouze je třeba změnit obsah těchto reklam a místo nic neříkajících animovaných postaviček zdůraznit výhody nového věrnostního programu. A jelikož si společnost pravidelně objednává u reklamních společností zpracování nových televizních reklam, tak můj návrh nebude mít žádný vliv na zvýšení nákladů mediální propagace. Nejsou zde také zmíněny ceny za vytištění letáků a adventních kalendářů Datart, ale jelikož je firma nechává tisknout a vyrábět i v současné době hromadně ve velkých sériích, tak zde neočekávám výrazný nárůst nákladů.

Také jsem nezmínil v rozpočtu náklady na zrychlení služby dopravy elektrospotřebičů. Je pro mne totiž téměř nemožné tyto náklady správně odhadnout, jelikož zde záleží na mnoha faktorech. Firma bude muset nejspíš nakoupit další automobily pro odvoz spotřebičů nebo využít služeb externích dopravců. Také tyto náklady by ale neměli firmu výrazně zatížit.

*Tab. 2. Náklady na zavedení CRM systému*

Akce	Cena
Výtisk zákaznických karet v počtu 50 000 ks	250 000
Výtisk formulářů na získání zákaznické karty	25 000
Úprava webových stránek – vytvoření indiv. objednávkového formuláře	20 000
Nákup 40 boxů na přání a stížnosti zákazníků	20 000
Výtisk formulářů na přání a stížnosti zákazníků v počtu 50 000 ks	25 000
Výtisk dotazníků na zjištění spokojenosti zákazníků v počtu 50 000 ks	25 000
Výtisk barevných firemních časopisů pro VIP zákazníky v počtu 2000 ks	30 000
Výtisk vánočních a novoročních přání v počtu 1500 ks	15 000
Náklady na zasílání přání a barevných firemních časopisů VIP zákazníkům	10 000
Náklady na zasílání letáků poštou pro dva nejdůležitější segmenty zákazníků	250 000
Náklady na zasílání dotazníků zákazníkům	250 000
Výtisk 40 plánek prodejen plus tisk informačních závěsných billboardů	50 000
Mzda dvou nových zaměstnanců oddělení CRM za rok (mzda 20 000)	480 000
<b>Celkem</b>	<b>1 450 000</b>

*Zdroj: vlastní*

Všechny výše uvedené náklady jsou minimální s přihlédnutím k zisku společnosti Datart, který byl v minulém roce 79 milionů korun. Také s přihlédnutím k tomu, že firma měsíčně investuje několik statisíců až milionů korun do televizních reklam, které si myslím nemají takový efekt, jaký bude mít samotné zavedení CRM systému.

Zde musím také uvést, že mnou uvedené náklady jsou informativní. V mém postavení nedokážu stanovit náklady přesně, jelikož bych k tomu potřeboval nespočet materiálů, složitých analýz a výpočtů. Myslím si ale, že skutečné náklady se nebudou mnoho lišit od mého odhadu a vzhledem k výše uvedeným skutečnostem nezatíží příliš rozpočet této velké společnosti.

Efektivní řízení vztahů se zákazníky může firmě přinést daleko více finančních prostředků než ty, které do jeho zavedení investuje.

## 10.2 Riziková analýza

Zavedení CRM ve firmě Datart také souvisí s určitými riziky, která je nutná brát v úvahu. Mohou to být především tyto:

- **Neefektivní segmentace zákazníků** – nevhodně zvolené kritérium obratu a s ním související realizace marketingového přístupu, který nebude odpovídat hodnotám zákazníka. Firma musí pravidelně kontrolovat, zdali je poskytování výhod jednotlivým segmentům efektivní a v případě že ne, upravit segmentační kritéria například nastavením vyšších požadovaných obrátů u jednotlivých segmentů.
- **Malý zájem o věrnostní program** – toto lze eliminovat zvýšením marketingové propagace toto programu a zdůrazněním výhod z něj plynoucích. Také samotní prodavači musejí zákazníky sami přesvědčit o výhodách spojených se vstupem do věrnostního programu. Pokud ani poté nebude zájem větší, navrhuji zavedení dalších nebo větších výhod věrnostního programu.
- **Velké množství falešných zákaznických objednávek** – může se stát, že určitá skupina lidí se bude snažit společnost poškodit zadáváním falešných zákaznických objednávek, které budou zbytečně zaměstnávat zaměstnance společnosti na úkor jiných zákazníků. Tomuto se bohužel nelze zcela vyhnout. Doporučuji sledovat podezřelá data ve formulářích a také IP adresu počítačů. Pokud bude více podezřelých objednávek, nebo objednávek bez další reakce zasláno z jednoho PC, lze nastavit na webových stránkách blokáce IP adres těchto počítačů a tak eliminovat zasílání fiktivních objednávek z těchto PC.
- **Nebude dodrženo heslo 100 procent spokojených zákazníků** – každý zaměstnanec firmy musí klást důraz na projekt Závazek důvěry a zvláště heslo 100 procent spokojených zákazníků. Toto heslo je totiž všude masivně komunikováno, a pokud nebude dodržováno, velmi rychle se může obrátit proti samotné firmě formou reakcí nespokojených zákazníků, kteří na něj budou při svých stížnostech klást důraz. Zaměstnanci společnosti musí tudíž pravidelně procházet školeními zaměřenými na chování k zákazníkům, aby důkladně pochopili smysl tohoto projektu a dodržovali nastavené standardy. Také doporučuji pravidelné kontroly standardů komunikace se zákazníky formou častých mysteryshoppingů.

- **Slevy v rámci věrnostního programu negativně ovlivní zisk firmy** - toto riziko souvisí z výše uvedenou dokonalou segmentací. Vedení firmy musí klást důraz na dokonalou segmentaci zákazníků a neustálé sledování finančních údajů ve vztahu k poskytovaným slevám. Musí přitom vycházet ze svých marží, sledováním vývoje vztahů s daným segmentem a dalších aspektů, tak aby slevy výrazněji neovlivnili následný zisk, ale pozitivně navnadili zákazníky k dalším opakovaným nákupům.

Pokud bude firma důkladně dbát na řízení vztahů dle předem nastavených pravidel a přihlédne k možným rizikům a bude se je snažit eliminovat a klást důraz na jejich kontrolu tak by se nemělo stát, že by implementace CRM systému ve firmě Datart skončila neúspěchem. Vše záleží pouze na důkladném naplánování zavedení CRM a průběžné kontrole všech důležitých údajů a informací.

## ZÁVĚR

Jak již bylo v mé bakalářské práci několikrát napsáno, Customer Relationship Management znamená aktivní řízení vztahů se zákazníky za účelem vybudování dlouhodobých vztahů založených na loajalitě a důvěře. Jde tedy hlavně o podnikatelskou filozofii a ne o technologii. Ta je pouze podpůrným prostředkem k efektivnímu řízení vztahů se zákazníky. Proto jsem se také ve své bakalářské práci zaměřil na CRM jako na podnikovou strategii a věnoval se nejdříve praktickým otázkám, které kladou důraz na osobní kontakt se zákazníkem a individuální přístup k jeho potřebám a přáním. Samotnému technologickému řešení CRM jsem se věnoval až na úplný konec své bakalářské práce. Při vypracování svého návrhu jsem vycházel z podrobně nastudovaných teoretických poznatků a informací, které jsem také zpracoval v teoretické části mé práce.

Výsledkem dokonalého pochopení podstaty CRM, jsou má doporučení uvedená v praktické části této bakalářské práce. V této části jsem nejdříve analyzoval současný stav vztahu firmy k zákazníkům a následně navrhnul postupné kroky implementace CRM. Jako stěžejní bod mé bakalářské práce považuji zavedení věrnostního programu, díky kterému může společnost Datart vytvořit databázi svých zákazníků. Bez zavedení tohoto programu by nebylo možné zákazníky individuálně oslovovat a pracovat tak na neustálém rozvoji vztahu. Díky databázi, může společnost Datart své zákazníky segmentovat dle různorodých kritérií a nabízet jim pak různé výhody a tím tak přispívat ke zvyšování hodnoty vztahu se zákazníkem. Pro firmu jsem také navrhl kritéria samostatné segmentace zákazníků a s nimi spojené výhody poskytované jednotlivým segmentům. Také jsem se ve své práci zaměřil na otázky týkající se zvýšení kvality služeb firmy Datart, jelikož dle mého názoru se firma nesmí zaměřovat pouze na stálé zákazníky, ale také na zákazníky, které firmu navštěvují nepravidelně a snažit se z těchto zákazníků taky udělat zákazníky loajální. A to je možné právě cestou zvyšování kvality služeb. Je třeba zdůraznit, že můj návrh je přiměřený k finančním možnostem firmy a nezatíží výrazně její rozpočet. Při jeho tvoření jsem totiž vycházel z finančních ukazatelů firmy, tak aby byl tento můj návrh realizovatelný v praxi.

Má doporučení jsou otevřena jakýmkoliv úpravám ze strany vedení firmy Datart International, a. s., které pomůžou tento návrh realizovat v praxi. Věřím, že můj návrh pomůže společnosti upevnit vztahy se svými stávajícími zákazníky a přivede do společnosti i nové loajální zákazníky. Díky tomu se zlepší celkové postavení firmy na trhu, zvýší se také její konkurenční výhoda a firemní image.



## SUMMARY

My proposal of CRM system implementation in Datart company was created in terms of detailed study of theoretical pieces of knowledge and information about customer relationship management. As a result of excellent comprehension of CRM essence, I mention recommendations in practical part of this thesis. At first, I analyzed the present state of customer relationship. Also I analyzed results of customer survey and then I proposed sequential steps for CRM system implementation. The vital part of my proposal is implementation of loyalty program. Due to this program company can collect important information of its customers to the one database. This data can be used to customer segmentation and because of that company can offer different benefits to different segments and it can effectively improve relationships with the customers. In this thesis I also recommend improvement of customer services. Finally I must say that my proposal is appropriate to financial resources of company because I resulted from company financial indexes.

My proposal is open to any modifications by Datart International company which can help to implement it in use. I hope that my concept can help to consolidate relationships with loyal customers and also it will bring new loyal customers to the company. It can also help to improve company image and financial results.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9
- [2] CHLEBOVSKÝ, V. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 190 s. ISBN 80-251-0798-1
- [3] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [4] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X
- [5] LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9
- [6] HORREL, E., *Zákaznická věrnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.
- [7] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [8] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 80-247-1545-7.
- [9] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- [10] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha: Management press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-052-2.
- [11] *CRM Complex: Customer Relationship Management* [online]. [cit. 2008-3-11]. Dostupný z WWW: <[http://www.crmcomplex.cz/crm\\_complex/index.stm](http://www.crmcomplex.cz/crm_complex/index.stm)>
- [12] *Studie CRM, jeho zavádění v podniku, jeho účinnosti a využití* [online]. [cit. 2008-7-11]. Dostupný z WWW: <[http://crm.webpark.cz/CRM\\_obecne.html](http://crm.webpark.cz/CRM_obecne.html)>

- [13] *CRM Complex: Doporučený postup budování komplexního CRM ve firmě* [online]. [cit. 2008-10-11]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.crmcomplex.cz/crm\\_complex/informace/clanek1.stm](http://www.crmcomplex.cz/crm_complex/informace/clanek1.stm)>
- [14] HRŮZA, P. *7 kritických chyb CRM* [online]. [cit. 2008-12-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.e-komerce.cz/ec/ec.nsf/0/190A27958C02DA4EC1256B82003B0213>>
- [15] Interní materiály společnosti Datart International, a. s.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CRM	Customer relationship management
ERP	Enterprise resource planning neboli komplexní informační systém podniku
ICT	Informační a komunikační technologie
IP	Internetový protokol
IS	Informační systémy
IT	Informační technologie
SWOT	Analýza Strengths, Weakness, Opportunities, Threats neboli analýza předností, slabín, příležitostí a hrozeb.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Prvky CRM.....	14
Obr. 2. Jednotlivé fáze vztahu .....	15
Obr. 3. Ústřední pohled na vztah se zákazníkem.....	18
Obr. 4. Logo společnosti.....	27
Obr. 5. Schéma skupiny KESA .....	31

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Počet zaměstnanců.....	33
Tab. 2. Náklady na zavedení CRM systému.....	53

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník spokojenosti zákazníků

P II Účetní závěrka firmy k 30. 4. 2008

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

## Dotazník: SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

Číslo dotazníku: 1

Datum: 1. 11. 2008

<b>1. Jaký je hlavní důvod, proč jste dnes přišel/a do Datartu?</b>	Odpověď:
Náhodou jsem šel /šla kolem .....	1
Zaujala mě nabídka Datartu v letáku v Mladé frontě Dnes.....	2
Na doporučení známého .....	3
Mám s Datartem dobré zkušenosti .....	4
Zaujala mě TV reklama .....	5
Zaujala mě nabídka na webových stránkách datart.cz .....	6

<b>2. Koupil/a jste dnes něco v Datartu?</b>	Odpověď:
Ano koupil .....	1
Ne nekoupil .....	2

*Filtr – respondenti, kteří zboží koupili, pokračují otázkou 4.*

<b>3. Proč jste v Datartu dnes nic nekoupil/a?</b>	Ano	Ne
Nehledám nic konkrétního, jen jsem se díval/a .....	1	2
Chci si porovnat zboží v různých kamenných obchodech .....	1	2
Zboží si prohlédnu, ale koupím ho na internetu v jiném obchodě .....	1	2
Nenašel jsem výrobek, který potřebuju .....	1	2
Výrobek koupím, ale na internetovém obchodě Datartu .....	1	2
Prodáváč mi nedokázal nabídnout, nic co by mi vyhovovalo .....	1	2
Vysoká cena oproti konkurenci .....	1	2
Nevím, nechci uvést .....	1	2

<b>4. Jak často navštěvujete prodejnu Datart</b>	Odpověď:
Nepravidelně párkrát do roka .....	1
Několikrát měsíčně.....	2
Několikrát týdně.....	3
Jsem zde poprvé.....	4

<b>5. Byl jste spokojen se svou dnešní návštěvou v Datartu?</b>	Odpověď:
Ano .....	1
Ne .....	2

*Filtr – respondenti, kteří byli spokojeni, pokračují otázkou 7.*

**6. Jaký je důvod pro to, že jste dnes nebyl spokojen?**

.....  
.....  
.....



**7. Jak hodnotíte kvalitu nakupování v datartu**

Oznámkuje jako ve škole:

Odborné znalosti prodejního personálu .....	1	2	3	4	5
Osobní přístup a chování prodejního personálu .....	1	2	3	4	5
Osobní přístup a chování pokladních a skladníků .....	1	2	3	4	5
Nabídka předprodejních a poprodejních služeb .....	1	2	3	4	5
Ceny zboží ve srovnání s konkurencí.....	1	2	3	4	5
Design a útulnost prostředí prodejny.....	1	2	3	4	5
Orientace v prodejně při hledání zboží .....	1	2	3	4	5
Čas strávený čekáním na prodavače .....	1	2	3	4	5
Kvalita a velikost sortimentu .....	1	2	3	4	5

**8. Co vám vadí nebo chybí na nakupování v Datartu?**

.....

.....

.....

.....

**9. Uvítal byste věrnostní program spojený s výhodami, jako jsou sleva při opakovaném nákupu, zasílání aktuálních letáků a novinek, atd.?**

Odpověď:

Ano .....	1
Ne .....	2
Nevím .....	3

*Následující otázky slouží pro hromadné statistické zpracování. Žádným způsobem nemohou být spojeny s Vaší osobou.*

**10. Kolik je Vám let?**

Odpověď:

Do 18 let .....	1
18 - 35 let.....	2
36 - 50 let.....	3
51 – 65 let.....	4
66 let a více.....	5
V žádném případě nechci uvést .....	6

**11. Do jaké kategorie byste zařadil/a celkový čistý příjem Vaší domácnosti?**

Odpověď:

Do 15 tis. Kč .....	1
15 až 30 tis. Kč.....	2
31 až 50 tis. Kč.....	3
Více než 50 tis. Kč.....	4
V žádném případě nechci uvést.....	5

*Děkuji Vám za rozhovor.*

**12. Zznamenejte pohlaví respondenta**

Odpověď:

Muž .....	1
Žena.....	2

## PŘÍLOHA P II: ÚČETNÍ ZÁVĚRKA K 30. 4. 2008

Firma: Datart International, a.s.

Identifikační číslo: 60192615

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej


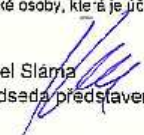
Rozvahový den: 30. dubna 2008

Datum sestavení účetní závěrky: 23. října 2008

### ROZVAHA

(v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	30.04.2008			31.12.2006
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 552 969</b>	<b>- 362 186</b>	<b>1 190 783</b>	<b>1 407 114</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>552 089</b>	<b>- 318 162</b>	<b>233 927</b>	<b>265 159</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>55 895</b>	<b>- 35 215</b>	<b>20 680</b>	<b>26 496</b>
<b>B. I. 1.</b>	<b>Software</b>	<b>51 961</b>	<b>- 32 182</b>	<b>19 779</b>	<b>23 952</b>
	2. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	3 751	- 3 033	718	443
	3. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	183		183	2 101
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>496 182</b>	<b>- 282 947</b>	<b>213 235</b>	<b>238 653</b>
<b>B. II. 1.</b>	<b>Stavby</b>	<b>218 020</b>	<b>- 96 820</b>	<b>121 200</b>	<b>134 511</b>
	2. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	258 857	- 186 127	82 730	104 142
	3. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	8 957		8 957	
	4. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	348		346	
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>12</b>		<b>12</b>	<b>10</b>
<b>B. III. 1.</b>	<b>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	
	2. Jiný dlouhodobý finanční majetek	10		10	10
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>985 755</b>	<b>- 44 024</b>	<b>941 731</b>	<b>1 130 076</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>595 895</b>	<b>- 24 279</b>	<b>571 616</b>	<b>592 257</b>
<b>C. I. 1.</b>	<b>Materiál</b>	<b>882</b>		<b>882</b>	<b>1 787</b>
	2. Zboží	595 013	- 24 279	570 734	590 470
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>3 016</b>		<b>3 016</b>	<b>3 298</b>
<b>C. II. 1.</b>	<b>Pohledávky z obchodních vztahů</b>	<b>3 016</b>		<b>3 016</b>	<b>3 298</b>
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>303 872</b>	<b>- 19 745</b>	<b>284 127</b>	<b>313 982</b>
<b>C. III. 1.</b>	<b>Pohledávky z obchodních vztahů</b>	<b>119 882</b>	<b>- 17 210</b>	<b>102 672</b>	<b>128 072</b>
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	132 364		132 364	102 874
	3. Pohledávky za společníky a za účastníky sdružení	470		470	470
	4. Stát - daňové pohledávky	59		59	
	5. Krátkodobé poskytnuté zálohy	15 282		15 282	22 877
	6. Dohadné účty aktivní	32 122		32 122	57 887
	7. Jiné pohledávky	3 693	- 2 636	1 057	1 802
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>82 972</b>		<b>82 972</b>	<b>220 539</b>
<b>C. IV. 1.</b>	<b>Peníze</b>	<b>21 377</b>		<b>21 377</b>	<b>40 926</b>
	2. Účty v bankách	61 595		61 595	179 613
<b>D.</b>	<b>Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv</b>	<b>15 125</b>		<b>15 125</b>	<b>11 879</b>
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>15 125</b>		<b>15 125</b>	<b>11 879</b>
<b>D. I. 1.</b>	<b>Náklady příštích období</b>	<b>15 125</b>		<b>15 125</b>	<b>6 908</b>
	2. Příjmy příštích období				4 971

Označení a	PASIVA b	30.04.2008	31.12.2008
		6	7
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 190 783</b>	<b>1 407 114</b>
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>386 293</b>	<b>307 380</b>
A. I.	<b>Základní kapitál</b>	<b>336 140</b>	<b>336 140</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	336 140	336 140
A. I.	<b>Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>2 830</b>	<b>2 830</b>
A. I. 1.	Zákonný rezervní fond	2 830	2 830
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>- 31 590</b>	<b>- 70 411</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	89 260	50 439
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	- 120 850	- 120 850
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>78 913</b>	<b>38 821</b>
B.	<b>Cizí zdroje</b>	<b>746 536</b>	<b>1 063 605</b>
B. I.	<b>Rezervy</b>	<b>30 415</b>	<b>7 487</b>
B. I. 1.	Rezerva na daň z příjmů	23 632	
	2. Ostatní rezervy	6 783	7 487
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>100</b>	<b>870</b>
B. II. 1.	Jiné závazky	100	870
B. III.	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>716 021</b>	<b>1 055 248</b>
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	434 568	908 140
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	119 851	795
	3. Závazky k zaměstnancům	347	19 703
	4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		11 974
	5. Stát - daňové závazky a dotace	10 749	39 453
	6. Krátkodobé přijaté zálohy	1 356	4 994
	7. Dohadné účty pasivní	147 441	70 082
	8. Jiné závazky	1 309	27
	<b>Časové rozlišení</b>	<b>57 954</b>	<b>36 129</b>
C. I.	<b>Časové rozlišení</b>	<b>57 954</b>	<b>36 129</b>
C. I. 1.	Výnosy příštích období	57 954	36 129
Právní forma účetní jednotky :		akciová společnost	
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :		koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej	
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou.	
23.10.08	Ing. Václava Pospíchalové Hlavní účetní 	Pavel Sláma Předseda představenstva 	



Firma: Datart International, a.s.

Identifikační číslo: 60192615

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

Rozvahový den: 30. dubna 2008


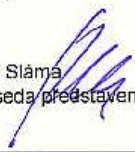
Datum sestavení účetní závěrky: 23. října 2008

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		1.1.2007 - 30.4.2008	2006
a	b	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	4 623 722	3 102 224
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	3 427 228	2 258 350
+	Obchodní marže	1 196 494	843 874
II.	Výkony	13 336	8 153
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	13 336	8 153
B.	Výkonná spotřeba	511 530	388 802
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	68 154	45 557
	2. Služby	443 376	343 245
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>698 300</b>	<b>463 225</b>
C.	Osobní náklady	5 394 1	329 179
C. 1.	Mzdové náklady	375 021	239 245
	2. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	126 263	83 029
	3. Sociální náklady	12 657	8 905
D.	Daně a poplatky	783	463
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	82 456	53 572
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	594	10 814
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	594	8 044
	2. Tržby z prodeje materiálu		2 770
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	549	10 466
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	549	6 721
	2. Prodaný materiál		3 745
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	- 11 778	- 1 600
IV.	Ostatní provozní výnosy	103 127	44 748
H.	Ostatní provozní náklady	82 974	48 010
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>133 096</b>	<b>75 697</b>

X.	Výnosové úroky	5 934	6 073
N.	Nákladové úroky	3 476	9 124
XI.	Ostatní finanční výnosy	8 155	11 810
O.	Ostatní finanční náklady	29 980	22 361
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 19 367</b>	<b>- 13 602</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	34 816	23 274
Q.	1. - splatná	34 816	22 368
	2. - odložená		906
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>78 913</b>	<b>38 821</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>78 913</b>	<b>38 821</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>113 729</b>	<b>62 095</b>

Právní forma účetní jednotky :		akciová společnost
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :		koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
23.10.08	Ing. Václava Pospíchalová Hlavní účetní 	Pavel Sláma Předseda představenstva 





Firma: Datart International, a.s.  
 Identifikační číslo: 60192615  
 Právní forma: akciová společnost  
 Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej  
 Rozvahový den: 30. dubna 2008  
 Datum sestavení účetní závěrky: 23. října 2008

### PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

(v celých tisících Kč)

Označení	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		1.1.2007 - 30.4.2008	31.12.2006
a	b	1	2
	<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>		
	Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním	113 729	62 095
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace:	60 175	56 700
A. 1. 1	Odpisy stálých aktiv	82 456	56 572
A. 1. 2	Změna stavu opravných položek	-11 778	-1 600
A. 1. 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-45	-1 323
A. 1. 4	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	-2 458	3 051
A *	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami</b>	<b>181 904</b>	<b>118 795</b>
A. 2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu:	-325 774	162 416
A. 2. 1.	Změna stavu pohledůvek a přechodných účtů aktiv	59 129	221
A. 2. 2.	Změna stavu krátkodobých závazků a přechodných účtů pasiv	-413 820	226 119
A. 2. 3.	Změna stavu zásob	28 937	-63 924
A **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	<b>-143 820</b>	<b>281 211</b>
A. 3.	Úroky vyplacené	-3 476	-9 124
A. 4.	Úroky přijaté	5 934	6 073
A. 5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-33 822	
A ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>-175 184</b>	<b>278 160</b>
	<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-51 771	-71 992
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	594	8 044
B. 3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám a změna investic	-29 492	30 832
B ***	<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-80 669</b>	<b>-33 136</b>
	<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>		
C. 1.	Změna stavu dlouhodobých a krátkodobých závazků	118 286	-148 655
C ***	<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>118 286</b>	<b>-148 655</b>
	<b>Čisté snížení / zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>	<b>-137 567</b>	<b>96 359</b>
	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na počátku roku</b>	<b>220 539</b>	<b>124 180</b>
	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci roku</b>	<b>82 972</b>	<b>220 539</b>

Právní forma účetní jednotky :	akciová společnost
Předmět podnikání nebo jiná činnost :	koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
Oznamovatel sestavení	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, které je účetní jednotkou
23.10.08	Ing. Václava Pospíchalová Hlavní účetní  Pavel Sláma Předseda představenstva 



DATART INTERNATIONAL, a.s.

PŘEHLED O ZMĚNÁCH VLASTNÍHO KAPITÁLU

OBDOBÍ 16 MĚSÍCŮ KONČÍCÍ 30. DUBNA 2008

	Základní kapitál tis. Kč	Zákonný rezervní fond tis. Kč	Nerozdělený zisk / Neuhrazená ztráta tis. Kč	Celkem tis. Kč
Zůstatek k 1. lednu 2006	336 140	2 830	- 70 410	268 560
Zaokrouhlení r. 2006	0	0	-1	-1
Výsledek hospodaření za minulé období	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>38 821</u>	<u>38 821</u>
Zůstatek k 31. prosinci 2006	336 140	2 830	- 31 590	307 380
Výsledek hospodaření za běžné období	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>78 913</u>	<u>78 913</u>
Zůstatek k 30. dubnu 2008	<u>336 140</u>	<u>2 830</u>	<u>47 323</u>	<u>386 293</u>

DATART INTERNATIONAL, a.s.

PŘÍLOHA ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

OBDOBÍ 16 MĚSÍCŮ KONČÍCÍ 30. DUBNA 2008

## 1 VŠEOBECNÉ INFORMACE

DATART INTERNATIONAL, a. s. (dále „Společnost“) byla zapsána do obchodního rejstříku dne 22. listopadu 1993 a její sídlo je v Praze 8, Pernerova 149/35. Společnost provozuje v České republice 23 obchodů se spotřební elektronikou. Hlavním předmětem podnikání Společnosti je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Složení představenstva k 30. dubnu 2008 bylo následující:

	<u>Funkce</u>	<u>Poznámka</u>
Pavel Sláma	předseda	od 22. listopadu 1993
Charles Butler	místopředseda	od 8. listopadu 2000
Pavel Bádál	člen	od 14. května 2001
Jean Noël Labroue	člen	od 7. května 2003
Christian de Bronac de Bougainville	člen	od 7. května 2003
Rene Aubertin	člen	od 7. května 2003

Složení dozorčí rady k 30. dubnu 2008 bylo následující:

	<u>Funkce</u>	<u>Poznámka</u>
Sheena Boyce	člen	od 14. května 2001
Helen Jones	člen	od 14. května 2001

Společnost je organizována dle následujících oddělení:

- Centrála
- Obchodní oddělení
- Nákupní oddělení
- Finanční oddělení
- Centrální sklad
- Doprava
- Expanze
- Propagace-marketing
- IT
- Personální oddělení



DATART INTERNATIONAL, a.s.

PŘÍLOHA ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

OBDOBÍ 16 MĚSÍCŮ KONČÍCÍ 30. DUBNA 2008

## 2 ÚČETNÍ POSTUPY

### (a) Základní zásady vedení účetnictví

Účetní závěrka je sestavena v souladu s účetními předpisy platnými v České republice. Účetní závěrka je sestavena v historických cenách.

Společnost změnila konec účetního období z 31. prosince na 30. dubna z důvodu harmonizace účetního období s podniky ve skupině. Jako důsledek této změny účetnictví zobrazuje údaje za období od 1. ledna 2007 do 30. dubna 2008 („Období 16 měsíců“). Srovnatelné údaje zobrazují rok od 1. ledna 2006 do 31. prosince 2006 („Rok 2006“).

### (b) Dlouhodobý nehmotný majetek

Nakoupený dlouhodobý nehmotný majetek je vykázán v pořizovacích cenách. Dlouhodobý nehmotný majetek vytvořený vlastní činností se oceňuje vlastními náklady.

Odpisy dlouhodobého nehmotného majetku byly vypočteny metodou rovnoměrných odpisů na základě jeho předpokládané životnosti. Software do roku 2005 byl odepisován po dobu 4 let, od roku 2006 odepisujeme 36 měsíců.

V případě, že zůstatková hodnota dlouhodobého nehmotného majetku přesahuje jeho odhadovanou užitnou hodnotu, je k takovému majetku vytvořena opravná položka.

Nehmotný majetek, jehož doba použitelnosti je delší než 1 rok a pořizovací cena nepřevyšuje 60 000 Kč a zároveň je vyšší než 10 tis. Kč za položku, je odepisován po dobu 3 let. Nehmotný majetek, jehož pořizovací cena je nižší než 10 tis. Kč, je účtován přímo do výkazu zisku a ztráty.

### (c) Dlouhodobý hmotný majetek

Nakoupený dlouhodobý hmotný majetek je vykázán v pořizovacích cenách, které zahrnují cenu, za kterou byl majetek pořízen, a náklady s jeho pořízením související. Dlouhodobý hmotný majetek vytvořený vlastní činností se oceňuje vlastními náklady.

Odpisy dlouhodobého hmotného majetku s pořizovací cenou vyšší než 10 tis. Kč jsou vypočteny metodou rovnoměrných odpisů na základě jeho předpokládané životnosti.

DATART INTERNATIONAL, a.s.

PŘÍLOHA ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

OBDOBÍ 16 MĚSÍCŮ KONČÍCÍ 30. DUBNA 2008

## 2 ÚČETNÍ POSTUPY (pokračování)

### (c) Dlouhodobý hmotný majetek (pokračování)

Doby životnosti jsou následující:

Stavby (např. reklamní panely, vzduchotechnika)	10 - 16 let
Zabezpečovací systémy (EZS, zbožové)	6 let
Stroje a zařízení	6 let
Vybavení (inventář, stroje, regály, panely)	6 let
Dopravní prostředky (auta, vozíky)	4 roky
Počítače a další IT vybavení	4 roky

V případě, že zůstatková hodnota dlouhodobého hmotného majetku přesahuje jeho odhadovanou zpětně získatelnou hodnotu, je k takovému majetku vytvořena opravná položka. Při stanovení opravné položky k dlouhodobému majetku Společnost posuzuje ocenění dlouhodobého majetku na bázi jednotlivých prodejů.

Náklady na opravy a údržbu dlouhodobého hmotného majetku se účtují přímo do nákladů.

Technické zhodnocení dlouhodobého hmotného majetku je aktivováno.

Hmotný majetek, jehož doba použitelnosti je delší než 1 rok a pořizovací cena nepřevyšuje 40 tis. Kč a zároveň je vyšší než 10 tis. Kč za položku, je odepisován po dobu 3 let. Hmotný majetek, jehož pořizovací cena je nižší než 10 tis. Kč, je účtován přímo do výkazu zisku a ztráty.

### (d) Cenné papíry a podíly

Cenné papíry a podíly jsou vykázány v pořizovací ceně po odečtení opravné položky na snížení hodnoty.

## 2 ÚČETNÍ POSTUPY (pokračování)

### (e) Zásoby

Nakoupené zásoby zboží jsou oceňovány pořizovací cenou sníženou o opravnou položku. Pořizovací cena zahrnuje veškeré náklady související s pořízením těchto zásob (zejména přepravné). Pro veškeré úbytky koupených zásob užívá Společnost metodu váženého aritmetického průměru.

Opravná položka k pomalu obrátkovým a zastaralým zásobám je vytvořena na základě analýzy obrátkovosti zásob a na základě individuálního posouzení.

### (f) Pohledávky

Pohledávky jsou vykázány v nominální hodnotě snížené o opravnou položku k pochybným pohledávkám. Opravná položka k pohledávkám je vytvořena na základě věkové struktury pohledávek a individuálního posouzení bonity dlužníků.

### (g) Přepočítání cizích měn

Transakce prováděné v cizích měnách jsou přepočteny a zaúčtovány měsíčním devizovým kurzem.

Pokladni transakce v cizí měně jsou přepočteny denním kurzem ČNB.

Všechna peněžní aktiva a pasiva vedená v cizích měnách byla přepočtena devizovým kurzem zveřejněným Českou národní bankou k datu účetní závěrky. Všechny kurzové zisky a ztráty z přepočtu peněžních aktiv a pasiv jsou účtovány do výkazu zisku a ztráty.

### (h) Obrat

Tržby jsou zaúčtovány k datu vyskladnění zboží, resp. k datu uskutečnění služeb, a jsou vykázány po odečtení slev a daně z přidané hodnoty. V případě předplacených služeb jsou tržby účtovány po dobu, na kterou se předplatné vztahuje.

### (i) Leasing

Pořizovací cena majetku získaného formou finančního a operativního leasingu není aktivována do dlouhodobého majetku a je účtována do nákladů rovnoměrně po celou dobu trvání leasingu. Budoucí leasingové splátky, které nejsou k rozvahovému dni splatné, jsou vykázány v příloze k účetní závěrce, ale nejsou zachyceny v rozvaze.

DATART INTERNATIONAL, a.s.

PŘÍLOHA ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

OBDOBÍ 16 MĚSÍCŮ KONČÍCÍ 30. DUBNA 2008

## 2 ÚČETNÍ POSTUPY (pokračování)

### (j) Rezervy

Společnost tvoří rezervy, pokud má současný závazek, je pravděpodobné, že bude na vypořádání tohoto závazku třeba vynaložit vlastní zdroje a existuje spolehlivý odhad výše závazku.

Daň z příjmů právnických osob je vykazována v rozvaze jako součást účtu rezerv v případě, že daňový závazek převyšuje zaplacené zálohy na daň. V opačném případě částka převyšující daňovou povinnost z titulu zaplacených záloh na daň je vykazována v položce „s:át – daňové pohledávky“. Daňový náklad je ve výkazu zisku a ztráty vykázan jako daň běžného období z běžné činnosti.

### (k) Penzijní připojištění

Společnost od roku 2007 poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění. K financování státního důchodového pojištění hradí Společnost pravidelné odvozy do státního rozpočtu.

### (l) Úrokové náklady

Úrokové náklady vyplývající z úvěrů na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku jsou účtovány do nákladů. Ostatní náklady spojené s úvěry jsou též účtovány do nákladů.

### (m) Odložená daň

Odložená daň se vykazuje u všech dočasných rozdílů mezi zůstatkovou hodnotou aktiva nebo pasiva v rozvaze a jejich daňovou hodnotou. Odložená daňová pohledávka je zaúčtována, pokud je pravděpodobné, že bude možné ji daňově uplatnit v budoucnosti.

DATART INTERNATIONAL, a.s.

PŘÍLOHA ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

OBDOBÍ 16 MĚSÍCŮ KONČÍCÍ 30. DUBNA 2008

## 2 ÚČETNÍ POSTUPY (pokračování)

### (n) Spřízněné strany

Spřízněnou stranou Společností se rozumí:

- podniky, které se Společností tvoří skupinu podniků,
- akcionáři, kteří přímo nebo nepřímo mohou uplatňovat podstatný nebo rozhodující vliv u Společnosti a podniky, kde tyto akcionáři mají podstatný nebo rozhodující vliv,
- členové statutárních, dozorčích a řídicích orgánů a osoby blízké těmto osobám, včetně podniků, kde tyto členové a osoby mají podstatný nebo rozhodující vliv,
- podniky, které mají společného člena vedení se Společností.

Významné transakce a zůstatky transakcí se spřízněnými stranami jsou uvedeny v poznámce 11.

### (o) Přehled o peněžních tocích

Společnost sestavila přehled o peněžních tocích s využitím nepřímé metody. Peněžní ekvivalenty představují krátkodobý likvidní majetek, který lze snadno a pohotově převést na předem známou částku v hotovosti.

### (p) Následné události

Dopad událostí, které nastaly mezi rozvahovým dnem a dnem podpisu účetní závěrky je zachycen v účetních výkazech v případě, že tyto události poskytly doplňující informace o skutečnostech, které existovaly k rozvahovému dni.

V případě, že mezi rozvahovým dnem a dnem podpisu účetní závěrky došlo k významným událostem zohledňujícím skutečnosti, které nastaly po rozvahovém dni, jsou důsledky těchto událostí popsány v příloze účetní závěrky, ale nejsou zaúčtovány v účetních výkazech.

DATART INTERNATIONAL, a.s.  
 PŘÍLOHA ÚČETNÍ ZÁVĚRKY  
 OBDOBÍ 16 MĚSÍCŮ KONČÍCÍ 30. DUBNA 2008

**3 DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ A HMOTNÝ MAJETEK**

Dlouhodobý nehmotný majetek

	Období <u>16 měsíců</u> tis. Kč	Rok <u>2006</u> tis. Kč
Zůstatková hodnota k 1. lednu	28 498	29 892
Přirůstky	6 803	4 959
Odpisy	<u>-12 519</u>	<u>- 8 355</u>
Zůstatková hodnota ke konci období	<u>20 680</u>	<u>26 496</u>

Dlouhodobý hmotný majetek

	Období <u>16 měsíců</u> tis. Kč	Rok <u>2006</u> tis. Kč
Zůstatková hodnota k 1. lednu 2007	238 653	217 562
Přirůstky	44 968	67 023
Odpisy	-69 037	- 48 217
Vyřazení	- 549	- 6 721
Změna opravné položky	<u>0</u>	<u>9 006</u>
Zůstatková hodnota ke konci období	<u>213 235</u>	<u>238 653</u>

**4 ZÁSoby**

Společnost vytvořila opravnou položku k zásobám k 30. dubnu 2008 ve výši 24 279 tis. Kč (2006: 32 605 tis. Kč).

DATART INTERNATIONAL, a.s.

PRÍLOHA ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

OBDOBÍ 16 MĚSÍCŮ KONČÍCÍ 30. DUBNA 2008

## 5 POHLEDÁVKY

Nezaplacené pohledávky z obchodních vztahů nejsou zajištěny a žádná z nich nemá delší splatnost než 5 let.

Obchodní pohledávky po splatnosti k 30. dubnu 2008 činily 48 256 tis. Kč (2006: 32 950 tis. Kč).

Pohledávky ke společnostem ve skupině jsou popsány v bodě 12.

Společnost vytvořila opravnou položku k obchodním a jiným pohledávkám po splatnosti k 30. dubnu 2008 ve výši 19 745 tis. Kč (2006: 22 493 tis. Kč).

Dlouhodobé pohledávky k 30. dubnu 2008 ve výši 3 016 tis. Kč (2006: 3 298 tis. Kč) představují jistiny k nájům vybraných obchodů.

## 6 VLASTNÍ KAPITÁL

### Schválené a vydané akcie

	<u>Počet</u>	<u>30. dubna 2008</u>	<u>Počet</u>	<u>31. prosince 2006</u>
		tis. Kč		tis. Kč
Akcie v hodnotě 10 000 Kč, plně splacené	114	1 140	114	1 140
Akcie v hodnotě 1 000 000 Kč, plně splacené	335	<u>335 000</u>	335	<u>335 000</u>
Celkem		<u>336 140</u>		<u>336 140</u>

Společnost je plně vlastněna společností Datart Investments S.A. (dříve Datart Luxembourg S.A.) se sídlem Route d'Esch 400, Luxemburg, stát: Lucemburské velkovévodství, zapsaná u Obvodního soudu v Lucemburku, rejstříku Obchodu a společnosti v oddíle B vložce 78225. Mateřská společnost skupiny je společnost KESA Electricale plc zapsaná ve Velké Británii.

K datu sestavení účetní závěrky nebylo formálně rozhodnuto o rozdělení hospodářského výsledku za roky 2005 a 2006. Z tohoto důvodu byl zisk za roky 2005 a 2006 v souladu s platnou legislativou převeden na účet nerozděleného zisku.

DATART INTERNATIONAL, a.s.

PŘÍLOHA ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

OBDOBÍ 16 MĚSICŮ KONČÍCÍ 30. DUBNA 2008

## 6 VLASTNÍ KAPITÁL (pokračování)

Podle návrhu rozdělení hospodářského výsledku za roky 2005 a 2006 bude proveden příděl do rezervního fondu v souladu s příslušnými ustanoveními obchodního zákoníku.

## 7 REZERVY

	<u>30. dubna 2008</u>	<u>31. prosince 2006</u>
	tis. Kč	tis. Kč
Rezerva na nevybranou dovolenou	4 882	6 154
Daň z příjmu	23 632	0
Rezerva na soudní spor	<u>1 900</u>	<u>2 333</u>
Rezervy celkem	<u>30 416</u>	<u>7 487</u>

Společnost je v soudním sporu se společností Celadon Group s.r.o. z důvodu nároku kupní ceny zboží. Celadon Group s.r.o. z tohoto důvodu žaluje Společnost o částku 2 333 tis. Kč. Na základě právního rozboru byla na tento soudní spor vytvořena rezerva ve výši 1 900 tis. Kč (2006: 2 333 tis. Kč).

## 8 ZÁVAZKY A BUDOUCÍ ZÁVAZKY

Závazky z obchodních vztahů a jiné závazky nebyly zajištěny žádným majetkem Společnosti a nemají splatnost delší než 5 let.

Závazky po splatnosti k 30. dubnu 2008 činily 45 103 tis. Kč (2006: 227 404 tis. Kč). Společnost nemá žádné závazky po splatnosti ze sociálního nebo zdravotního pojištění ani žádné závazky ke státním institucím.

Závazky ke společnostem ve skupině jsou popsány v bodě 12.

Celková výše závazků nezahrnutých v rozvaze, která vychází z uzavřených smluv o operativním pronájmu k 30. dubnu 2008 činila 437 756 tis. Kč (2006: 421 994 tis. Kč). Uvedené údaje představují pouze nájemné bez služeb spojených s nájmem, údaj za rok 2006 byl opraven.

Dlouhodobé závazky k 30. dubnu 2008 ve výši 100 tis. Kč (2006: 879 tis. Kč) představují záchrzné, které je určeno na pokrytí rizika z budoucích reklamací stavebních úprav najatých nebytových prostor.



DATART INTERNATIONAL, a.s.

PŘÍLOHA ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

OBDOBÍ 16 MĚSÍCŮ KONČÍCÍ 30. DUBNA 2008

## 9 DAŇ Z PŘÍJMŮ

Daňový náklad zahrnuje:

	Období <u>16 měsíců</u> tis. Kč	Rok <u>2008</u> tis. Kč
Splatnou daň	34 816	22 368
Odloženou daň	<u>0</u>	<u>906</u>
	<u>34 816</u>	<u>23 274</u>

Splatná daň byla zúčtována se zaplacenými zálohami na daň z příjmů. Výsledný daňový závazek ve výši 23 632 tis. Kč je vykázán na řádku „rezerva na daň z příjmu“.

Společnost nemá žádný daňový závazek po splatnosti evidovaný finančním úřadem k 30. dubnu 2008.

Odložená daň k 30. dubnu 2008 je vypočtena sazbou daně ve výši 21 % (daňová sazba pro rok 2008), 20 % (daňová sazba pro rok 2009) a 19 % (daňová sazba pro rok 2010) v závislosti na období, ve kterém je očekáváno vyrovnání přechodného rozdílu. Odložená daň k 31. prosinci 2006 byla vypočtena s použitím sazby daně 24 %.

Odloženou daňovou pohledávku lze analyzovat následovně:

	<u>30. dubna 2008</u> tis. Kč	<u>31. prosince 2006</u> tis. Kč
Rozdíl mezi daňovou a účelní zůstatkovou cenou dlouhodobého majetku	142	- 9 883
Nezaplacené srážkové sankce	0	127
Nezaplacené sociální a zdravotní pojištění	995	736
Rezervy	1 025	1 237
Opravná položka k zásobám	<u>2 279</u>	<u>7 825</u>
Čistá odložená daňová pohledávka	<u>4 442</u>	<u>42</u>

Potenciální odložená daňová pohledávka je ve výši 4 442 tis. Kč k 30. dubnu 2008 (k 31. prosinci 2006: 42 tis. Kč) nebyla zaúčtována z hlediska dodržení zásady opatrnosti.

DATART INTERNATIONAL, a.s.  
 PŘÍLOHA ÚČETNÍ ZÁVĚRKY  
 OBDOBÍ 16 MĚSÍCŮ KONČÍCÍ 30. DUBNA 2008

10 ČLENĚNÍ VÝNOSŮ PODLE ODVĚTVÍ

Výnosy z běžné činnosti byly tvořeny následujícím způsobem:

		Období <u>16 měsíců</u> tis. Kč	Rok <u>2006</u> tis. Kč
Obchodní činnost I			
malobchodní prodej	- zahraničí	31 597	25 507
	- tuzemsko	4 592 125	3 076 717
		<u>4 623 722</u>	<u>3 102 224</u>
Obchodní činnost II			
prodej služeb	- zahraničí	0	1 405
	- tuzemsko	<u>13 336</u>	<u>6 748</u>
		<u>13 336</u>	<u>8 153</u>

11 ANALÝZA ZAMĚŠTNANCŮ

	Osobní náklady		Průměrný počet zaměstnanců během roku	
	Období <u>16 měsíců</u> tis. Kč	Rok <u>2006</u> tis. Kč	Období <u>16 měsíců</u>	Rok <u>2006</u>
Vedení Společnosti	35 469	22 201	13	11
Ostatní zaměstnanci	<u>478 452</u>	<u>306 978</u>	<u>859</u>	<u>743</u>
	<u>513 941</u>	<u>329 179</u>	<u>872</u>	<u>754</u>

Vedení Společnosti zahrnuje výkonné členy představenstva, kteří jsou zároveň zaměstnanci Společnosti, ostatní ředitele a vedoucí zaměstnance, kteří jsou jim přímo podřízeni.

DATART INTERNATIONAL, a.s.  
 PŘÍLOHA ÚČETNÍ ZÁVĚRKY  
 OBDOBÍ 16 MĚSÍCŮ KONČÍCÍ 30. DUBNA 2008

12 TRANSAKCE SE SPŘÍZNĚNÝMI STRANAMI

Společnost se podílela na těchto transakcích se spřízněnými stranami:

	Období <u>16 měsíců</u> tis. Kč	Rok <u>2006</u> tis. Kč
Poskytnuté zboží a služby	39 926	36 188
Nákup zboží a služeb	185 672	103 284
Úroky přijaté	3 552	4 943
Úroky placené	3 476	9 121

Společnost vykazovala tyto zůstatky se spřízněnými stranami:

	<u>30. dubna 2008</u> tis. Kč	<u>31. prosince 2006</u> tis. Kč
Pohledávky z obchodních vztahů	2 077	13 638
Úvěry poskytnuté, úroky	132 364	102 874
Ostatní pohledávky	<u>2 379</u>	<u>0</u>
<b>Pohledávky celkem</b>	<b><u>136 820</u></b>	<b><u>116 512</u></b>
Závazky z obchodních vztahů	13 982	25 374
Úvěry přijaté, úroky	119 851	795
Ostatní závazky	<u>6 467</u>	<u>0 805</u>
<b>Závazky celkem</b>	<b><u>140 301</u></b>	<b><u>36 064</u></b>

Kromě výše uvedeného nebylo v průběhu období 16 měsíců a roku 2006 akcionářům, členům statutárních a dozorčích orgánů a vedoucím zaměstnancům poskytnuto žádné další plnění ani v peněžní ani v naturální formě.

Společnosti DATART MEGASTORE, s.r.o. byla poskytnuta k 30. dubnu 2008 krátkodobá půjčka ve výši 127 407 tis. Kč (31. prosince 2006: 102 874 tis. Kč). Tato půjčka je splatná 31. prosince 2008 a je úročena úrokovou sazbou 1M PRIBOR + 1,00 % p.a.

DATART INTERNATIONAL, a.s.

PŘÍLOHA ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

OBDOBÍ 16 MĚSÍCŮ KONČÍCÍ 30. DUBNA 2008

## 12 TRANSAKCE SE SPŘÍZNĚNÝMI STRANAMI (pokračování)

Společnosti Datart Investments SA byla poskytnuta k 30. dubnu 2008 krátkodobá půjčka ve výši 4 957 tis. Kč (k 31. prosince 2007: 0 Kč). Tato půjčka je splatná 31. prosince 2008 a je úročena úrokovou sazbou 1M PRIBOR + 1,01 % p.a.

Společnosti byla poskytnuta půjčka od společnosti KESA Electricals plc. ve výši 119 851 tis. Kč k 30. dubnu 2008 (31. prosince 2006: 795 tis. Kč). Tato půjčka byla úročena úrokovou sazbou 1M PRIBOR + 1,01 % p.a.

## 13 POTENCIÁLNÍ ZÁVAZKY

Společnost k 30. dubnu 2008 vystavila bankovní záruky ve prospěch pronajímatelů z titulu svých nájemních vztahů a nájemních vztahů společností spřízněných v celkové hodnotě 44 653 tis. Kč (2006: 42 754 tis. Kč).

Finanční úřady v České republice mají právo zkoumat daňová přiznání a účetní záznamy za předchozí období. Česká daňová legislativa a její interpretace se stále vyvíjejí. Daňové zákony byly novelizovány a existuje nejistota ve výkladu a v postupu příslušných finančních úřadů v řadě oblastí. V důsledku toho musí Společnost při tvorbě účetních zásad sama interpretovat daňovou legislativu. Případný vliv této nejistoty na účetní závěrku Společnosti nelze vyčíslit. Podle názoru vedení Společnosti jsou v účetní závěrce končící 30. dubnem 2008 zaúčtovány veškeré daňové závazky.

Společnost je v soudním sporu s AXPRIENCE, a.s. z důvodu odstoupení Společnosti od smlouvy na dodávku informačního systému. AXPRIENCE, a.s. z tohoto důvodu žaluje Společnost o částku 70 000 tis. Kč. Na základě právního rozboru nebyla na tento soudní spor vytvořena rezerva.

DATART INTERNATIONAL, a.s.  
PŘÍLOHA ÚČETNÍ ZÁVĚRKY  
OBDOBÍ 16 MĚSÍCŮ KONČÍCÍ 30. DUBNA 2008

**14 NÁSLEDNÉ UDÁLOSTI**

Po datu účetní závěrky nedošlo k žádným událostem, které by měly významný dopad na účetní závěrku k 30. dubnu 2008.

**Schválení účetní závěrky**

Účetní závěrka byla schválena představenstvem a byla z jeho pověření podepsána.

23. října 2008

Pavel Sláma  
předseda představenstva

