

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Lucie Dostálová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Chocoňská mlékárna s.r.o.
Lucie Dostálová

Bakalářská práce

2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie DOSTÁLOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Choceňská mlékárna, s.r.o.**

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

Úvod (cíl práce, metody práce)

1. Marketingové řízení podniku
2. Problematika řízení vztahů se zákazníky
3. Charakteristika společnosti Choceňská mlékárna, s.r.o.
4. Analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Choceňská mlékárna, s.r.o.
5. Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení
6. Závěr
7. Použitá literatura
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

BURNETT, Ken, NEVRLÁ, Eva. Klíčoví zákazníci a péče o ně : koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky. [s.l.] : Praha : Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.

DOHNAL, Jan. Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie. 1. vyd. [s.l.] : Praha : Grada, 2002. 161 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0401-3.

LEHTINEN, Jarmo, SVOZILOVÁ, Alena. Aktivní CRM : řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. [s.l.] : Praha : Grada, 2007. 158 s. Expert. ISBN 978-80-247-181.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Strategie diferencovaného CRM podle hodnoty zákazníků pro podnik. 1. vyd. [s.l.] : Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 96 s. ISBN 80-7194-919-1.

STORBACKA, Kaj, LEHTINEN, Jarmo, SEDLOŇOVÁ, Bohumila. Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. [s.l.] : Praha : Grada, 2002. 167 s. Expert. ISBN 80-7169-813-X.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michaela Stříteská**
Ústav ekonomiky a managementu
Datum zadání bakalářské práce: **18. června 2008**
Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

Lucie Dostálová

V Pardubicích dne 17. 6. 2009

Poděkování

Děkuji Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za odborné rady, připomínky při vedení bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Choceňská mlékárna, s.r.o. za ochotu a spolupráci.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá řízením vztahů se zákazníky. Práce je rozdělena na dvě části. První část se zabývá základními teoretickými pojmy CRM, důvody zavádění a vlivem na samotnou firmu, konkurenci a zákazníky. Druhá část pak analyzuje současný stav ve společnosti Choceňská mlékárna s.r.o., shrnuje a navrhuje poznatky na zlepšení situace.

KLÍČOVÁ SLOVA

crm, řízení vztahů se zákazníky, Choceňská mlékárna s.r.o., informační systém

TITLE

Customer Relationship Management in Choceňská mlékárna, Ltd

ANNOTATION

The bachelor thesis is dealing with the customer relationship management. It contains two parts. The first part focuses primary objective theoretic notions CRM, reasons loading and influence over the company, competition and customers. The second part analyses state of the company Choceňská mlékárna, Ltd, summarises and suggests piece of knowledge on improvement situation.

KEYWORDS

Customer Relationship Management, Choceňská mlékárna s.r.o., information systems

Seznam zkratk

CRM- Customer Relationship Management

IT- Informační technologie

MSP- Malý a střední podnik

IS- Informační systém

ICT- Informační a komunikační technologie

SWOT analýza- Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Obsah

Úvod.....	10
1. Marketingové řízení podniku.....	12
1.1. Podnikatelské etapy	14
1.2. Marketing prostřednictvím internetu	16
2. Problematika řízení vztahů se zákazníky.....	18
2.1. Definování základních pojmů CRM.....	18
2.1.1. Fáze CRM.....	18
2.1.2. Procesy a obchodní cyklus.....	19
2.2. Tvorba strategie CRM	21
2.2.1. Strategie vztahů se zákazníky	21
2.2.2. Strategie CRM pomocí SWOT analýzy.....	22
2.2.3. Proces plánování strategie CRM.....	24
2.3. Přínosy CRM	24
2.4. Inovace v rámci CRM.....	26
2.5. Faktory pro výběr CRM.....	27
3. Charakteristika společnosti Chocoňská mlékárna s.r.o.	29
3.1. Analýza mlékárenství v ČR	29
3.2. Historie firmy.....	30
3.3. Základní informace o firmě	31
3.4. Certifikace a osvědčení	32
3.5. Organizační struktura.....	32
3.6. Dodavatelé a odběratelé.....	32
3.7. Konkurence.....	33

4. Analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Choceňská mlékárna, s.r.o.....	34
4.1.1. Analýza současných zákazníků	36
4.1.2. Navazování vztahů s obchodními řetězci	39
4.2. SWOT analýza.....	40
4.3. Sponzorství a propagace	41
5. Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení	43
Závěr	45
Použité zdroje	47
Seznam obrázků, grafů a tabulek	49
Seznam příloh	50

Úvod

CRM, neboli Customer Relationship Management, lze jednoduše přeložit do češtiny jako řízení vztahu se zákazníkem. S tímto pojmem se již mnoho let můžeme setkat v oblasti IT po celém světě. V posledních letech stále častěji i v České republice. Bohužel za evropskými společnostmi stále zaostáváme. Jako možnou příčinu lze uvést zejména neznalost problematiky CRM systémů v oblasti malých a středních podniků. Trh s CRM aplikacemi v rámci MSP je také do jisté míry ovlivněn finanční dosažitelností, a zdá se, že i proto organizace stále častěji hledí spíše na finance než na funkčnost. Jen málo projektů je kompletně a úspěšně dokončeno v určeném čase, což mnoho podniků odradí již v počátcích.

Každá společnost by se měla soustředit na získávání a udržování nových a stálých zákazníků. Těchto cílů dosáhne díky využívání patřičných nástrojů, mezi které jistě patří i CRM systém, neboli systém podporující řízení vztahů se zákazníky. V současné době je na českém trhu široký výběr CRM aplikací, přibližný počet se blíží k číslu 91. Proto mezi společnostmi nabízející CRM systémy panuje velký konkurenční boj a snaží se potenciální zákazníky nalákat na cenu, funkčnost, ale také dobré jméno. Je nutné vybírat s rozvahou, protože zavedení systému je náročný proces, který vyžaduje 100% nasazení pracovníků a nemalé náklady, jež se promění dle úspěšnosti zavedení a využívání. Nepodaří-li se tento proces dokončit úspěšně v daném čase, je jisté, že vynaložené finance se společnosti nikdy nevrátí.

Pro tuto práci jsem si vybrala firmu Choceňská mlékárna s.r.o., která vyrábí mléčné produkty a smetanové jogurty. Společnost vstoupila na trh mléčných výrobků již v roce 1928, jde tedy o organizaci s mnohaletou tradicí, na niž navázal i nynější majitel. Jedná se o podnik střední velikosti, jehož majoritním vlastníkem je ACCOM Holding s.r.o., zabývající se výrobou, importem, exportem a distribucí mléčných výrobků. Zahrnuje české společnosti bez jakékoli zahraniční účasti. Těmto podnikům poskytuje sdílené služby v oblasti IT, personalistiky, ekonomiky, exportní a importní operace a expanzi do dalších zemí. Filozofií mlékárny je motto: *„Nejvyšší možnou kvalitou pomazánkových másel, jogurtů a tvarohů ve spojení s jedinečností poskytovaných služeb dosáhneme spokojenosti všech našich zákazníků“*.

Cílem této bakalářské práce je zanalyzovat současný stav řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Choceňská mlékárna s.r.o. se sídlem v Chocni a podat návrhy a doporučení na

zlepšení. První a druhá část je zaměřena na teoretické představení CRM a vysvětlení základních pojmů, nutných k pochopení dané problematiky. Nedílnou součástí jsou i základní postupy a přístupy k CRM, popřípadě přínosy plynoucí z implementace a využívání systému. Ve třetí kapitole se lze seznámit se společností Choceňská mlékárna s.r.o., jsou zde charakterizovány hlavní údaje, zajímavosti a informace, dodavatelé a odběratele a v neposlední řadě také největší konkurenti na českém trhu. Ve čtvrtém oddíle je zanalyzován soudobý stav v podniku v rámci řízení vztahů se zákazníky, aktivity společnosti v oblasti reklamy a propagace, charitativní činnost. Na ni navazuje závěrečná kapitola se zhodnocením, vyhodnocením poznatků a návrhy na zlepšení.

1. Marketingové řízení podniku

Nejdříve než se začneme věnovat hlavnímu tématu této práce, musíme si definovat základní pojmy nutné k pochopení problematiky CRM. Začneme tedy od úplného počátku a objasníme si důležitost marketingového řízení a jeho hlavní prvky a koncepce. Jistě každý se již setkal s mnoha výklady marketingu, např. Kotler v knize Marketing Managementu uvádí: „Marketing je společenský proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových produktů s ostatními.“[6] Zjednodušeně bychom mohli říci, že *“marketing je uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé.”*[5] Podle Americké marketingové asociace (American marketing association) můžeme marketing definovat takto: „Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytvoření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejich akcií.“[6] Marketing management potom můžeme chápat jako *umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka.*[6] Na marketing se podle Simona lze dívat také z dvou hledisek- *„marketing jako postoj podnikatelské společnosti filozofie a mravní posláni-součást společně sdílených hodnot.“* Druhou oblastí je *„marketing jako funkce- soustavná činnost“.*[7]

Dále také můžeme zmínit společenskou definici, jakou úlohu má marketing ve společnosti: *„Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.“*[6] Všimněme si, že ve všech tvrzeních se objevuje slovo proces a uspokojení potřeb zákazníka. Mnozí si pletou pojem marketing s prodejem. Tato dvě slova však nelze zaměňovat. Pro názornou ukázkou použijí porovnání marketingu a prodeje následující tabulkou, ve které jsou vyznačeny nejpodstatnější rozdíly:

Tabulka 1: Rozdíl mezi prodejem a marketingem

Prodej	Marketing
je orientován na prodej	orientován na zákazníka
jednostranný proces	oboustranný proces
krátkodobé cíle	dlouhodobé cíle
důraz na jednotlivce	klade důraz na skupiny zákazníků
málo se přizpůsobuje prostředí	vhodně se přizpůsobuje prostředí

Zdroj: Dostupný z WWW: <http://marketing.topsid.com/index.php?war=definice_marketingu>

Pro účely této bakalářské práce byla vybrána definice od pana Kotlera, protože v ní lze nalézt nejlépe vystihnuté základní myšlenky, které jsou nutné k pochopení dalších částí této práce.

Předmět marketingu:

Marketingoví pracovníci se zaměřují zejména na následující nejdůležitější oblasti:

Výrobek (Produkt)- z hlavní části mluvíme o fyzickém zboží, o marketing zboží se mohou pokoušet i jednotlivci prostřednictvím internetu.

Události- např. propagace olympiády

Služby- mnoho tržních nabídek dnes představuje kombinaci zboží a služeb. V USA je to 70% služeb a 30% zboží.

Osoby- každá úspěšná osoba má svého agenta, který ji propaguje

Místa- města, regiony, státy a národy se snaží přilákat co nejvíce turistů, investorů, obyvatel

Majetek- právo vlastnit hmotný majetek, finanční majetek, autorská práva. Banky a investiční společnosti se zabývají marketingem půjček a hypoték.

Firmy- usilují o vybudování silného jména firmy v myslích svých potencionálních zákazníků. Využívají toho i Univerzity, muzea, výstavní síně apod.

Informace- na informace lze marketing aplikovat stejně jako na výrobky- internet.

Ideje- idea náleží každé marketingové nabídce [6]

1.1. Podnikatelské etapy

V další části kapitoly se budu zabývat podnikatelskými etapami, které odborná literatura v současnosti rozděluje do pěti základních bodů. Jsou jimi:

Výrobní koncepce- zákazníci preferují zejména výrobky, které mohou lehce a hlavně levně získat, podniky se tedy snaží snížit náklady hromadnou výrobou a tím zvýšit zisky, i když často zapomínají na skutečné potřeby spotřebitelů.

Výrobová koncepce- spotřebitelé se orientují na kvalitní a dobře využitelné výrobky a jsou schopni za ně zaplatit i vysokou cenu, výrobci se tedy snaží zdokonalovat špičkové výrobky, což někdy může vést k tomu, že se výrobci soustředí na zboží a opomíjejí požadavky spotřebitelů.

Prodejní koncepce je založena na předpokladu neinformovanosti zákazníka o výrobcích, proto se marketéři v tomto pojetí snaží co nejvíce informovat své zákazníky a propagovat své výrobky. Výrobci se snaží prodat to, co již vyrobili a nevšímají si potřeb zákazníka. Lidé si tudíž koupí i to, co by si za normální situace nikdy nekoupili, a pokud nejsou spokojeni, mohou šířit negativní informace, což může poškodit dobré jméno firmy.

Marketingová koncepce- firma se nesnaží prodat svůj již vyrobený produkt za každou cenu, společnost se soustředí na potřeby zákazníků a jejich efektivní a aktivní uspokojování. Prodejce by se měl soustředit hlavně na čtyři aspekty a to:

- zaměřit se na cílové trhy- nikdo nemůže být na všech trzích a uspokojit všechny zákazníky
- orientovat se na zákazníka zejména prostřednictvím definice jeho potřeb, uspokojení těchto potřeb- zákazník se k nám vrací a nevěnuje velkou pozornost konkurenčním výrobkům
- koordinovat marketingové funkce- zejména propagace, tvorba cen, distribuce, prodej
- realizovat vytyčené cíle podniku na trhu

Sociální koncepce se snaží o soulad zájmů jednotlivců a zájmů společnosti, vytváří kompromis mezi zisky podniku a uspokojením lidských potřeb. V 21. století jsou tyto pokusy vysoce oceňovány a zvyšují prestiž společnosti. [8]

Marketingový mix

Marketingový mix je pojem, který v dnešním moderním marketingu nesmí chybět a nesmíme na něj zapomínat. Je to základní prvek marketingového procesu. V odborné literatuře se můžeme dočíst, že marketingový mix je:

„Soubor taktických marketingových nástrojů- výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ [5]

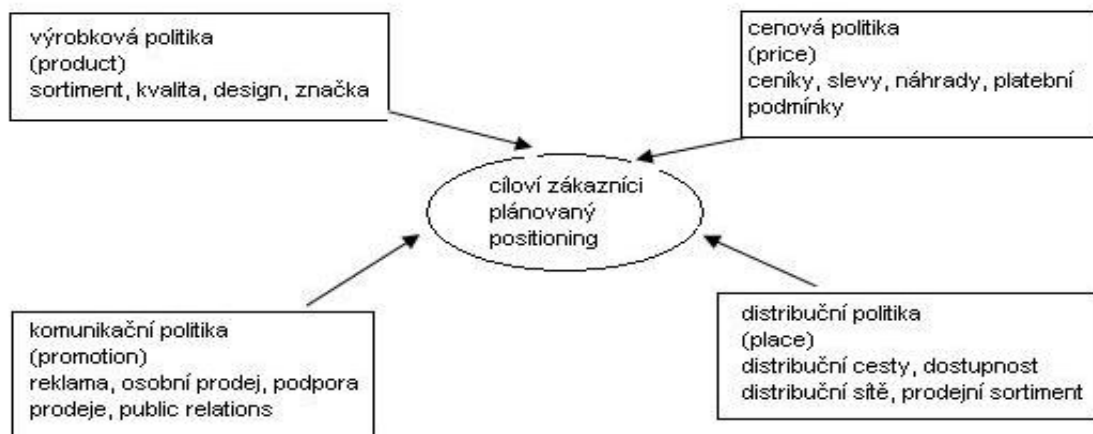
Marketingový mix obsahuje aktivity tak, aby firma vyvolala po produktu poptávku. Lze je obecně zařadit do čtyř skupin, které jsou označovány jako 4P- product (výrobek), price (cena), place (distribuce), promotion (komunikační politika).

*„**Produkt** rozumíme výrobky i návazné služby, které firma nabízí zákazníkům na cílovém trhu.“* Nemáme však na mysli pouze samotný výrobek nebo službu, zahrnujeme sem mimo jiné i jeho charakteristické vlastnosti jako je značka, balení, vzhled nebo záruka na daný výrobek.

*„**Cena** představuje sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby výrobek získal.“* Jejími komponenty mohou být například slevy, úvěrové podmínky, splátky, doba splatnosti nebo například provize.

*„**Distribuce** zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se výrobek stal pro cílové zákazníky fyzicky dostupný.“* Mezi zmíněné aktivity řadíme distribuční cesty, umístění, přepravu, dodavky nebo také celní podmínky.

*„**Komunikační politika** zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem a aby si jej zakoupil.“* Pod pojmem komunikační politika lze uvažovat komponenty typu reklama, podpora prodeje, public relations nebo osobní prodej.[5]



Obrázek 1: 4P marketingového mixu

Zdroj: KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

1.2. Marketing prostřednictvím internetu

Odlišnosti mezi klasickým marketingem a marketingem na internetu se týkají zejména v prostoru a času, vztahu textu a obrazu, směru komunikace, interakce, nákladů a zdrojů.

Internetový marketing šetří zejména peníze, čas a zdroje. U klasického marketingu jsou informace jednosměrné, na internetu však jsou zákazníci aktivní a vyhledávají si informace sami. Také komunikace je přes internet oboustranná a rychlá. Firmy mohou na svých webových stránkách informace postupně přidávat. Tímto způsobem mohou své výrobky nabízet i malé a střední podniky, které by si to v klasickém marketingu nemohly dovolit. Novinky posílají prostřednictvím emailové pošty, což velice snižuje firemní náklady. Internet nemusí sloužit pouze pro reklamu nebo komunikaci se zákazníky, ale lze ho využívat tak např. pro:

- prezentaci produktů a firmy
- lepší řízení vztahů k zákazníkům
- efektivní a nový obchodní kanál
- řízení interních procesů firmy [1]

Elektronické obchodování

Na internetu se obchoduje zejména ve čtyřech oblastech. Zahrnují typy B2C, B2B, C2C a C2B.

Tabulka 2: Využití e-marketingu v praxi

	cílovou skupinou jsou spotřebitelé	cílovou skupinou jsou firmy
iniciativa vychází od firmy	B2C	B2B
iniciativa vychází od spotřebitele	C2C	C2B

Zdroj: KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

B2C (business to consumer)- prodej konečným spotřebitelům

Znamená online nákupy konečných konzumentů. Nejvíce obchodované jsou služby v oblasti cestovního ruchu, hardware a software, spotřební elektronika, oděvy, hračky, knihy nebo také kosmetické a zdravotnické potřeby. Internetové nákupy dnes využívá mnohem více lidí, bez ohledu na věk či pohlaví. Zákazníci si mohou koupit cokoli. Seženou výrobky za nižší cenu, porovnávají rozdíly.

B2B (business to business)- obchod mezi firmami

Firmy tu jsou v rolích kupujících, prodávajících nebo v obou rolích. Využívají elektronické aukce, elektronické burzy, online katalogy, barevné webové stránky a další online zdroje. Mnoho firem též využívá otevřených elektronických tržišť („*elektronická tržiště umožňují navázání mezifirmních online kontaktů, výměnu informací a možnost realizace efektivních obchodních operací*”).

C2C (consumer to consumer)- obchod mezi spotřebiteli

V poslední době velice oblíbenými jsou obchody mezi spotřebiteli. Přes internet mohou lidé kupovat či vyměňovat přímo mezi sebou. Tyto obchody se nejčastěji uskutečňují prostřednictvím aukčních míst. Mezi nejznámější patří eBay. Lidé si na takových místech vyměňují své zkušenosti a rady např. v chat rooms.

C2B (consumer to business)- obchod iniciovaný zákazníkem

Přes internet mohou zákazníci snadněji komunikovat s firmami a posílat své návrhy a dotazy.[5]

2. Problematika řízení vztahů se zákazníky

2.1. Definování základních pojmů CRM

CRM se v posledních letech stává populární a začíná prostupovat i do malých a středních podniků. Jako definici můžeme použít z dostupné literatury např. Storcka:ka:

„Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“ [4]

Dále můžeme uvést několik definic přístupů k CRM:

„CRM je proces oslovení, udržení a dalšího rozvíjení vztahů se ziskovými zákazníky.“ [2]

„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. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu.“ [3]

Při procesu zavádění CRM jsou důležité jisté faktory a to:

- podmínkou je změnit myšlení zaměstnanců
- zpětná vazba- neustálá kontrola zavádění principů CRM
- zajištění technického vybavení- použití moderních nástrojů, zejména IT

Péče o zákazníky zahrnuje:

- neustálé obnovování potřeb a motivací zákazníka
- při inovaci produktu využívat zkušeností a znalostí zákazníka
- propojení prodeje, zákaznické podpory a marketingu
- využívání moderních nástrojů [4]

2.1.1. Fáze CRM

Při realizaci a budování vztahů se zákazníky postupuje podnik následujícími čtyřmi etapami:

Oslovení zákazníka- při této fázi přichází první kontakt se zákazníkem. Podnik si vybírá komu a co prodávat. Společnost si musí ujasnit, jaký produkt pro jakého zákazníka nabízet, což znamená mít vytvořený kompletní průzkum trhu.

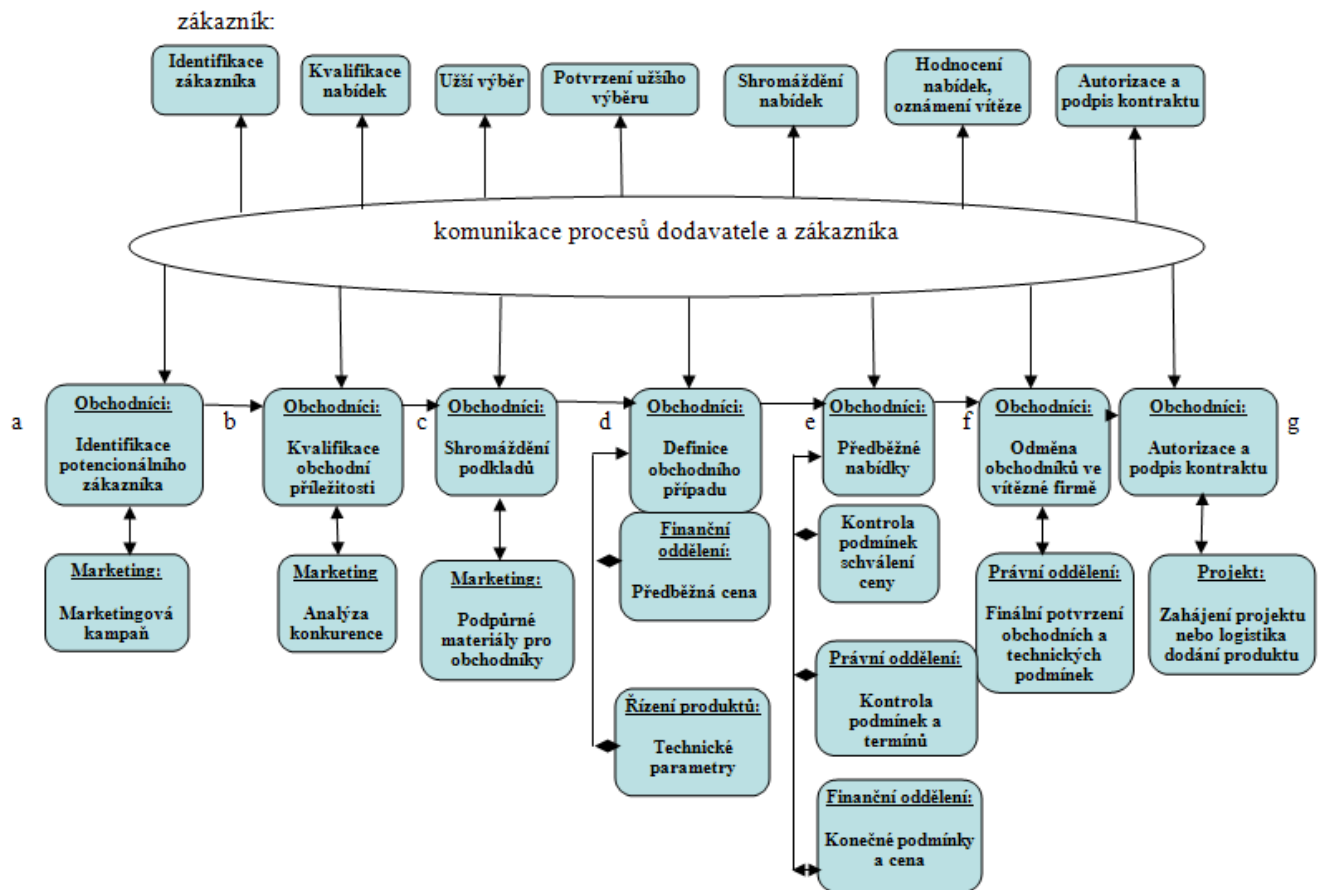
Obchodní transakce- v této fázi se firma připravuje k uzavření smlouvy se zákazníkem, dodavatel usiluje o kontrakt. Dodavatelé usilují o dohodu.

Plnění objednávek- kompletní logistické služby od vystavení faktur, dodávky zboží, komunikace s odběratelskými firmami až po zaznamenání plateb.

Zákaznický servis- firma poskytuje služby se záručními opravami, nabízí další služby spojené s již nakoupenými produkty, snaží se o odlišný přístup ke každému zákazníkovi, aby byli co nejvíce spokojeni.

2.1.2. Procesy a obchodní cyklus

Již v začátcích si musíme vytvořit propojení mezi našim nabízeným produktem a zákaznickými potřebami. Musíme umět vyhovět v kvalitě, ceně a funkci, za kterou je zákazník ochoten produkt koupit, splní-li zákazník určena kritéria, postoupí mezi obchodní příležitosti a obchodníci zahájí tzv. obchodní aktivity. Dále přichází realizace a úprava vlastní strategie (ceny, sestava produktu). Jestliže toto vše vyřešíme, přichází podpis kontraktu a dále plnění objednávek. Tímto však celý cyklus nekončí. Následují služby spojené se záručními opravami a servisními aktivitami a udržení si kontraktu se zákazníkem díky základním informacím o nových produktech a službách.



Obrázek 2: Komunikace procesů CRM dodavatele s procesy zákazníka

Zdroj: DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie*. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3

- a) Zákazník zaznamenal dodavatele a dodavatel si všiml zákazníka. V této situaci je velice důležitá podpora marketingového oddělení (marketingové oddělení by mělo podpořit obchodníky). Výhodu mají ty firmy, které si vybudovaly informace o potenciálních zákaznících, o produktech, o konkurenci.
- b) Dodavatel kvalifikuje možného zákazníka prostřednictvím analýzy trhu a analýzy konkurence. Jestliže zákazník vyhoví jako příležitost pro firmu, sestaví se pro tohoto zákazníka tým.
- c) Klient provádí užší výběr.
- d) Kupující zveřejní své podmínky. Obchodníci formulují technické parametry výrobku a určí předběžnou cenu.

- e) Prodávající sestaví nabídku. Kupec si vybírá z nabídek od všech uchazečů. Vybere několik kandidátů k dalšímu kolu.
- f) Zákazník si vybral dodavatele, oznámí své rozhodnutí všem žadatelům. V závěru se obě strany domluví na obchodních podmínkách a potvrdí smlouvu podpisem. Obchodníci dostanou za uzavřený kontrakt odměnu.
- g) Obchodní cyklus je na obou stranách uzavřen podpisy dohody. Dodavatel rozjíždí projekt. [3]

2.2. Tvorba strategie CRM

„Základním principem CRM strategie je promyšlené budování vztahů k nejziskovějším a nejperspektivnějším zákazníkům. Strategie nahrazují aktivity směřující ke zvýšení podílu na trhu specifického produktu aktivitami, které zvyšují podíl na objemu nákupu specifického zákazníka.“ [4]

Při tvorbě CRM koncepce se doporučuje postup vyjádřen v následujících pěti krocích [4]:

- Definovat klíčové aspekty rozvoje obchodních aktivit firmy a uvést je do pořadí dle priorit, lépe tak definujeme firemní vizi.
- Vytvoříme seznam aktivit řízení vztahů se zákazníky, na které by bylo vhodné se zaměřit, usnadníme se tak přípravu strategie a volbu optimálních nástrojů.
- Otestujeme, jak ve firmě funguje sběr a využití informací o zákaznících, zpětná vazba na předchozí body.
- Volba IS pro podporu CRM procesů.
- Neustálé opakování, doladování v postupných krocích.

2.2.1. Strategie vztahů se zákazníky

Strategie můžeme rozčlenit do následujících tří druhů:

- a) strategie sepnutí

Zákazník uzpůsobuje své procesy na procesy společnosti, aby mohlo dojít k epizodám. Ikdyž se to nezdá, tento typ strategie se orientuje na zákazníka, snaží se porozumět procesům zákazníka. Důležitou podmínkou úspěchu strategie sepnutí je naplánování epizod. Epizody by měly být plánovány tak, aby mohla být strategie podpořena

dalšími složkami, jako jsou vybavení, nástroje, služby nebo scénérie epizod. Činnosti, které probíhají při epizodách, jsou naplánovány s předstihem, jsou jimi například brožury nebo instruktivní videa. Tyto chody jsou velice důležité díky tomu, že efektivita společnosti závisí do určité míry na zákaznickově činnosti. Zákazník svým rozhodnutím nevěnuje příliš velkou pozornost, nedělá zásadní nákupní rozhodnutí. Při této strategii je obtížné určit, kdy vztahy končí, protože se nákupy nikde nezaznamenávají. Ukončení můžeme rozpoznat jen podle dramatické změny nákupního chování.

b) strategie propojení

Jedná se o spojení procesů podniku a zákazníka tak, aby do sebe zapadaly. Je tu důležitá dlouhodobá spolupráce. Obě strany se chovají jako partneři a základem jsou skutečné oboustranné výhody. Velice zásadní je důvěra mezi oběma stranami, protože cílem firmy je vyhnout se nadbytečným činnostem, tedy i činnostem pro kontrolu druhé strany. Abychom důvěru naplnili, musíme uplatnit princip otevřenosti. To znamená, že musíme odstranit veškeré zábrany k toku informací. Tento princip je nutné aplikovat i uvnitř organizace, proto by se měl vytvořit takový informační systém, aby měli ke všem informacím přístup lidé, kteří jsou do projektu zapojeni. Informace jsou kdykoli k dispozici. Součástí strategie propojení jsou smlouvy mezi společnostmi a zákazníkem, které mohou fungovat jako scénář zavádění vztahu propojení. Největší obtíží při zavádění strategie je kontrola vztahů. Je nutná jasná domluva se zákazníkem na podrobnostech vztahu. Strategii propojení lze rozdělit do tří fází:

1. Navázání vztahu
2. Rozvíjení vztahu
3. Ukončení vztahu

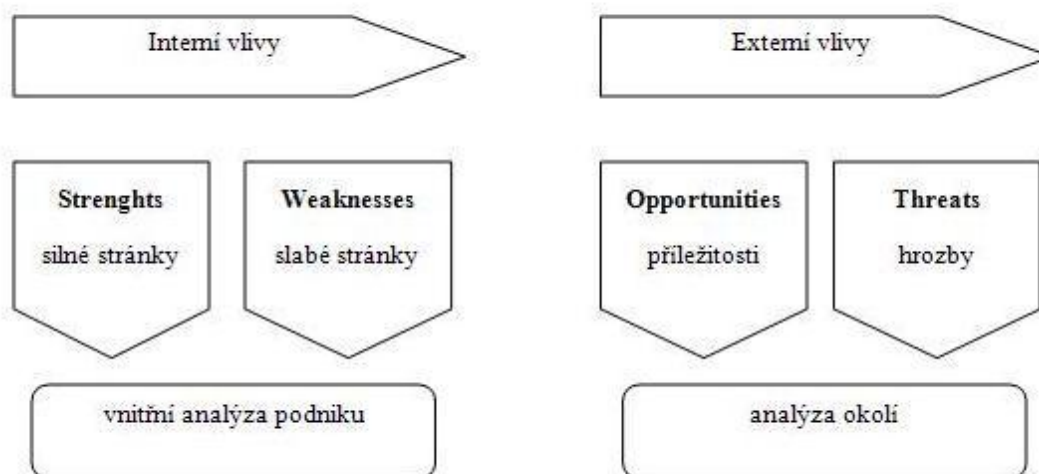
c) strategie přimknutí

Společnost se plně přizpůsobí procesům zákazníka. [8]

2.2.2. Strategie CRM pomocí SWOT analýzy

Pomocí SWOT analýzy si určíme silné a slabé stránky podniky z hlediska CRM strategie. Hlavním úkolem firmy je omezit slabé stránky a využít silné stránky. Na druhou stranu

příležitosti a hrozby- aktivní využívání příležitostí a předcházení hrozeb. Slábé a silné stránky patří do interních (vnitřních) vlivů, příležitosti a hrozby do externích (vnějších) vlivů.



Obrázek 3: Prvky SWOT analýzy

Zdroj: WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

Vnitřní analýza CRM

Při vnitřní analýze se podnik soustředí zejména na své silné a slabé stránky v oblasti CRM v porovnání s konkurenty. V potaz se bere technologie, efektivita obchodních procesů a rovněž lidský faktor. Technologie závisí na lidech, jsou-li dobří lidé, kteří se za ní skrývají, je dobrá i technologie. Účelem vnitřní analýzy je rozeznat silné stránky a stavět na nich další strategii podniku, a také slabé stránky, kterým se musí podnik vyvarovat. Cílem je vytvořit bilanci silných a slabých stránek a bilanci pro jednotlivé nástroje CRM. Chce-li podnik na této analýze ušetřit, může se mu to později vrátit v neúspěchu strategie, protože nebylo sledováno reálné zobrazení stávajících poměrů. [9]

Vnější analýza CRM

Vnější analýza je nákladnější než vnitřní analýza, protože informace nevycházejí z vnitropodnikových zdrojů. V této situaci je kvalita dat důležitější. Informace lze získávat z publikací libovolného druhu, popřípadě z některých placených databází. Můžeme také zkusit vlastní šetření, kde kvalitu dat lépe přizpůsobíme cílům, na druhou stranu se nám zvýší finanční náklady i náklady spojené s lidskými zdroji. Nejdříve si musíme ujasnit jakých oblastech budou hrozby a příležitosti hodnoceny. Celý podnik přijímá signály, veškeré

informace. Mohou jimi být např. časopisy, noviny, internet, dialogy mezi kolegy nabo také pouhé rozhovory v kruhu přátel.

V konečné fázi se na základě SWOT analýzy definuje strategie CRM. [9]

2.2.3. Proces plánování strategie CRM

- **Vize-** Obsahuje klíčovou myšlenku, manažerské zásady a hlavně filozofii podniku. Zaměřuje se na lidské faktory, vytváří určitý ideál pro zaměstnance, kteří se na něj zaměřují a ztotožňují se s ním.
- **Základní koncepce-** Vytvoříme SWOT analýzu, zvážíme vnitřní a vnější faktory.
- **Poslání-** Definování poslání pro obchodní jednotku.
- **Obchodní strategie-** Obchodní jednotka si konkrétněji definuje své poslání pomocí příslušných orgánů, sestavní návrhu, který se ještě později přezkouší v rámci funkčnosti oblasti CRM.
- **Funkční strategie a konsolidace-** Přezkoušení CRM, použitelnost systému s ohledem na hlavní zaměření celého podniku.
- **Plánování projektů směřujících k implementaci systému-** Rozdělení opatření do dílčích projektů implementace a jejich naplánování. Strategie dostává již určitou podobu. K tvorbě plánu patří balíky úloh, časový rámeček, náklady, zdroje, odpovědné osoby, metodika implementace a organizace projektu.
- **Sestavování rozpočtu-** Obchodní jednotka schvaluje plán a vytvoří rozpočet nákladů.

Nakonec je vhodné, aby manažeři podílející se na sestavení strategie, byli patřičně ohodnoceni či dosazeni do užšího vedení podniku.[9]

2.3. Přínosy CRM

Zavedení systému CRM by podniku mělo přinést jisté výhody. Samozřejmě se výsledky nedostávají ihned, ale až po využívání CRM. Nakonec se dostává zvyšování stávajícího obrátu a zisku. Nyní se zaměříme na projevy bezprostředně po zavedení systému CRM.

Bezproblémový průběh obchodních procesů- Využívání CRM systému snižuje dobu při zpracování obchodních procesů. Technologie je především v pozici nástroje, který se musí přizpůsobovat měnícím se požadavkům. Snižují se nám náklady na řízení procesů při získávání zákazníků a při tvorbě vzájemných vazeb s nimi. Podle H. Wesslinga přináší CRM dva základní přínosy: „*zefektivnění průběhu procesů a snížení nákladů na tyto procesy*“. [9]

Více individuálních kontaktů se zákazníky- Kontakty se zákazníky lze získat klasickými prostředky marketingu (např. reklamou). V této koncepci je důležité ke každému zákazníkovi přitupovat individuálně, čímž docílíme uspokojení potřeb konkrétního zákazníka s využitím nástrojů CRM jako jsou např. call centra, individuální webové stránky nebo e-marketing. Také zde můžeme citovat dva základní přínosy: „*kvalita kontaktů a množství vztahů se zákazníky*“. [9]

Více času na zákazníka- Po zavedení systému bychom měli dosáhnout značných časových úspor, protože se zefektivní průběh procesů a my se můžeme více věnovat zlepšování kvality vztahu se zákazníky.

Odlišení se od konkurence- Jestliže podnik využívá CRM, má lepší vztahy se zákazníky než konkurence, která CRM nevyužívá. V dnešní době CRM není tolik využíván, jak by mohl. Skrývá v sobě však veliký potenciál k odlišení se od konkurence. Filozofie CRM je stejně dobře použitelná také v malých a středních firmách.

Vylepšení image- Tím že se podnik zaměřuje na každého zákazníka individuálně a loajálně, stoupá i důvěra zákazníků. Firmě stoupá prestiž a získává větší suverenitu při tvorbě vlastní cenové politiky.

Přístup k informacím v reálném čase- Pomocí CRM může firma rychleji reagovat na změny na trhu a rychleji se přizpůsobovat. Informace se týkají např. vyhodnocování anket, reakcí zákazníků na služby podniku nebo výsledků snah o získávání nových zákazníků. Díky CRM mají zaměstnanci rychle k dispozici všechny informace potřebné k řízení každodenního obchodování.

Spolehlivé a rychlé předpovědi- CRM zaručuje neustále aktualizované údaje, které jsou potřebné pro rozhodování. Jediným stisknutím tlačítka se zaměstnanec dostane k příslušné informaci, což do určité míry zaručuje, že se vyhneme chybnému rozhodnutí.

Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami- Díky CRM se zlepšuje komunikace oddělení uvnitř firmy. Nezáleží to však jen na systému CRM, ale také na dobrém

zaškolení pracovníků. Spolupráce by neměla být založena na donucení či pevných pravidlech, ale na využívání předností vyplývajících z CRM.

Nárůst efektivity týmové spolupráce- CRM urychluje procesy uvnitř podniku, a tím zvyšuje efektivitu práce.

Růst motivace pracovníků- Zaměstnanci jsou neustále informováni o zákaznících, což jim umožňuje zkvalitňování služeb a zajištění spokojenosti klientů. Odpadá jim papírování a rozesílání emailů. Díky CRM je zaměstnancům zajištěna odpovídající podpora jejich práce, a tedy je práce baví. Abychom docílili těchto výsledků, musíme však své zaměstnance na zavedení CRM připravit. [9]

2.4. Inovace v rámci CRM

Inovace v oblasti CRM můžeme rozdělit do tří kroků, které se liší zejména náplní, zaměřením a cílem. Jsou jimi: tvorby strategie, specifikace a implementace CRM. Před zahájením samotné inovace CRM proběhnou nejdříve dva postupy- proces vyhodnocování příležitostí a iniciace projektu inovace CRM.

Proces vyhodnocování příležitostí

Tento proces není pouze jednorázový, ale měli bychom ho několikrát opakovat. Zjišťujeme, zda je inovace CRM nutná. Mezi důvody, které vedou firmu k inovaci CRM, můžeme zahrnout: neuspokojivá současná úroveň, konkurence zavedla prostředky, které se pro firmu staly hrozbou, některá vnitřní část podniku nedosahuje požadovaných kvalit, produkty, které podnik poskytuje zákazníkům, vyžadují změnu způsobu komunikace se zákazníky nebo se na trhu objevila technologická novinka, která umožňuje rozšíření možností CRM. Podnik vyhodnotí příležitost. Pokud se firma rozhodne pro inovaci, je stanovena osoba, která má celý projekt na starosti a vedení podniku vytvoří vizi CRM.

Iniciace projektu inovace CRM

V rámci iniciace projektu probíhají následující činnosti: vytvoření úvodní studie obsahující klíčové požadavky na CRM, vytvoření studie realizovatelnosti- zjišťujeme jaká je pravděpodobnost úspěchu realizace a jaká jsou rizika spojená s realizací, vytvoření studie financovatelnosti- zda firmy má finance na průběh projektu a zda se investice firmě vrátí, rozhodnutí o realizaci projektu inovace CRM.

Vlastní projekt inovace

Při tvorbě projektu se realizují zejména následující kroky: tvorba strategie- podnik musí definovat strategii produktů, zákazníků, komunikačních kanálů a v neposlední řadě také infrastruktury. Dále se specifikují systémy CRM a v poslední fázi samotná implementace systému CRM.

Po dokončení projektu se vyhodnocuje, zda splnil požadavky, které jsme si stanovili, zda byl dodržen časový rozvrh a rozpočet. Také se evidují zkušenosti, jež poslouží při plánování dalších projektů.[3]

2.5. Faktory pro výběr CRM

Kvalita dat- Důležitým faktorem je pro podnik jistě zvýšení přesnosti zadaných a upravovaných adresních dat, bezpochyby automatické ověření kvality a trvalé udržení čistých aktuálních adres. Řešení CRM by mělo mít takové funkce, které vyhoví ve všech předpokladech potřebám zákazníka. Musíme však také počítat s časem. Data se postupně mění, a proto je třeba mít tak kvalitní CRM, abychom mohli rychle nalézt informace a zároveň sledovali historii záznamu v celém jeho kontextu.

Práce s dokumenty- Dalším z významných požadavků je vedení záznamů daných dokumentů, proto by technologie měla podporovat softwarové balíky.

Přehlednost a podpora týmové práce- Pokud pro vyhledání nějaké informace musíme vynaložit velké úsilí, jsou nám informace v CRM k ničemu. Potřebujeme pravdivé informace pomocí jednoduchého vyhledávání. Měli by se nám snížit náklady na vyhledávání informací.

Mobilita a otevřenost- Jestliže nejsem na pracovišti a potřebujeme obchodní informace, měli bycho se také zaměřit na tzv. webové klienty, klienty pro mobilní telefony nebo offline replikační stanice. Chybějící informace pro naše pracovníky v terénu by mohla být zásadní. Některé firmy mají také ještě na svých stanovištích nějaké další informační systémy, proto se od CRM vyžaduje otevřenost pro spolupráci a akceptaci ICT standardů.

Rychlost nasazení- Kvalitní software by měl mít jednoduché ovládání, inteligentní funkce a průvodce se složitějšími úlohami. Systém by měl zaznamenávat a zdokumentovat každou změnu. V úvahu bychom také měli brát náklady, které nám při zavádění systému vzniknout. Sledujeme tedy zejména jednoduchost instalace, administraci a míru složitosti.

Technologie a cena- Jednu z hlavních rolí při výběru systému hraje bezpochyby jeho funkčnost a také cena. Dále jistě také stabilita a spolehlivost dodavatele. Abychom se v případě nutnosti měli na koho obrátit. Spíše preferovaný je ověřený dodavatel s ověřeným řešením systému. [10]

3. Charakteristika společnosti Choceňská mlékárna s.r.o.

3.1. Analýza mlékárenství v ČR

České mlékárenství se v poslední době často zabývá problémy, které jsou způsobeny zejména tlakem maloobchodních řetězců na ceny mléčných výrobků a také otevřenost české ekonomiky pro zahraniční producenty mléka. V porovnání se státy EU v oblastech ochrany trhu a dotací je Česká republika v této problematice na nižším stupni. Mléčné výrobky jsou v domácnostech na denním jídelníčku a rodiny se orientují hlavně podle ceny. Stále častěji se objevují výrobky označené jako mléčné výrobky, které jsou pouhými náhražkami, a tím dochází ke klamání spotřebitele. V následující tabulce se můžeme seznámit s vývojem ceny mléka placené zemědělcům v období od roku 1995 do roku 2008. Na počátku roku 2009 dochází k dalšímu poklesu ceny, která se snižuje od ledna 2008, kdy byla nejvyšší cena mléka za posledních 13 let. Cena se tehdy vyšplhala až na 10,10 Kč/l a nebyla doposud překonána. V lednu roku 2009 se cena mléka nakupovala za 6,85 Kč/l, což je pokles oproti předchozímu roku o 3,25 Kč/l.

Tabulka 3: Ceny placené zemědělcům za kravské mléko třídy Q

rok/měsíc	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
1995	6,20	6,46	6,48	6,53	6,55	6,53	6,49	6,41	6,39	6,49	6,60	6,66
1996	6,76	6,87	6,90	6,92	6,94	6,90	6,87	6,89	6,89	6,95	6,97	6,99
1997	7,05	7,14	7,13	7,10	7,08	7,08	7,14	7,12	7,15	7,19	7,29	7,36
1998	7,62	7,93	7,95	7,99	7,97	7,96	7,98	7,91	7,91	7,92	7,76	7,68
1999	7,67	7,77	7,73	7,57	7,01	6,47	6,65	7,14	7,16	7,11	7,28	7,41
2000	7,42	7,47	7,48	7,48	7,48	7,47	7,47	7,48	7,48	7,49	7,51	7,50
2001	7,54	7,67	7,69	7,69	7,73	7,73	7,73	7,73	7,73	7,78	7,88	7,99
2002	8,07	8,16	8,15	8,15	8,12	8,08	8,05	8,01	8,00	8,00	8,00	8,01
2003	8,01	7,95	7,91	7,87	7,77	7,72	7,69	7,66	7,65	7,68	7,70	7,75
2004	7,80	7,84	7,85	7,88	7,90	7,93	7,94	7,97	8,00	8,06	8,17	8,23
2005	8,26	8,35	8,35	8,36	8,29	8,26	8,20	8,14	8,14	8,15	8,17	8,19
2006	8,16	8,11	8,06	8,03	7,94	7,86	7,77	7,63	7,62	7,67	7,73	7,79
2007	7,81	7,81	7,80	7,79	7,80	7,78	7,78	7,92	8,14	8,55	9,47	9,98
2008	10,10	10,07	10,02	9,73	9,18	8,73	8,47	8,22	7,98	7,82	7,55	7,21
2009	6,85											

Zdroj: Zpráva o trhu s mlékem a mlékárenskými výrobky [online]. Praha : TIS ČR, SZIF, 2009 [cit. 2009-05-07]. Dostupný z WWW:

<http://www.szif.cz/irj/go/km/docs/apa_anon/cs/zpravy/tis/zpravy_o_trhu/04/1236616949109.pdf>.

„Ceny placené zemědělcům podle krajů se v lednu pohybovaly v rozmezí od 5,35 Kč/l do 8,62 Kč/l. Nejvyšší cena byla zaplácena v Plzeňském kraji a nejnižší cena byla zaplácena v Jihomoravském kraji. Nejnižší průměrná cena byla placena ve Středočeském kraji 6,61 Kč/l a nejvyšší průměrná cena byla placena v Plzeňském kraji, kde dosáhla hodnoty 7,25 Kč/l.“ [13]

V lednu roku 2009 mlékárny nakoupily 192 363 tis. litrů mléka (o tučnosti 4 % s průměrným obsahem bílkovin 3,41 %) za průměrnou cenou 6,43 Kč/l. Ve čtvrtém čtvrtletí 2008 zakoupily mlékárny 187 720,33 tis. litrů. Průměrně v roce 2008 mlékárny nakoupily 197 384 tis. litrů mléka. Oproti prosinci se v lednu nákup mléka snížil o 705 tis. litrů mléka, což znamená pokles o 0,4 %. Při meziročním srovnání došlo v lednu ke snížení nákupu o 2,6 % tedy o 8 423 tis. litrů mléka.

Nákup od zahraničních mlékáren se zvýšil (v porovnání prosinec- leden) o 525 tis. litrů mléka na 3 417 tis. litrů (s tučností 3,6 %). Od počátku roku 2009 již mlékárny nakoupily 192 363 tis. litrů mléka. Za celý loňský rok 2008 to dělalo 2 368 602 tis. litrů mléka. [13]

3.2. Historie firmy

První mlékárna v Chocni byla uvedena do provozu 19. 10. 1928. Mlékárenské družstvo čítající 127 členů ji vystavělo adaptací velkostatku Kinského nákladem 186 tis. Kč. Denní nákup mléka činil 3 900 litrů. V roce 1939 byla započata výstavba nové mlékárny a 15. 8. 1940 uvedena do provozu s kapacitou 25 000 litrů zpracovaného mléka denně. Po znárodnění byla mlékárna k 1. 1. 1953 začleněna k Pardubickým mlékárnám. Od roku 1957 byl v Chocni vytvořen samostatný národní podnik, ale již o tři roky později bylo podnikové ředitelství v Chocni zrušeno a Choceň se stala samostatným závodem PMV v Hradci Králové. V roce 1984 byl otevřen nový závod ORMILK Žamberk, jehož byla mlékárna v Chocni až do privatizace v roce 1992 provozem. Zákon o restitucích, který byl po revoluci přijat neumožnil navrácení majetku právníkům osobám, kterým bylo Hospodářské a mlékárenské družstvo. Přestože družstvo obnovilo svoji činnost, byla snaha získat mlékárnu zpět marná. Bohužel si zemědělci museli majetek mlékárny koupit v dražbě za vysokou cenu 39 mil. Kč. Po desetiletém působení mlékárny ZAMILK s.r.o., došlo koncem roku 2002 k zásadní změně ve vlastnických vztazích. Do společnosti majetkově vstoupila firma ACCOM s.r.o., jeden z největších velkoobchodů s mlékárenskými výrobky v České republice. Pozice výrobků Choceňské mlékárny, které jsou dodávány do obchodní sítě pod ochrannou známkou MAX je v konkurenci s ostatními velmi dobrá. Výrobky jsou součástí nabídkových katalogů mlékárenských celorepublikových velkoobchodů Accom a Madeta a řady regionálních velkoobchodů. Úroveň obchodní spolupráce s odběrateli a vysoká kvalita výrobků jsou předpokladem pro další rozvoj firmy. [12]

3.3. Základní informace o firmě

Choceňská mlékárna s.r.o. je českou mlékárnou s mnoha letou tradicí ve výrobě mléčných výrobků. Sídlí na adrese Kollárova ulice 481, Choceň, PSČ 565 01. Právní forma je společnost s ručením omezeným a předmětem podnikání je zejména výroba a prodej mléčných výrobků. Zaměřuje se zejména na produkci pomazánkových másel, smetanových pomazánek, smetanových jogurtů a tvarohů. Ve výrobě pomazánkových másel je na předních místech v České republice. Jsou vyráběny z čerstvé pasterované smetany a sušeného odstředěného mléka. Typická pro ně je lehce nakyslá mléčná chuť a snadná roztíratelnost za studena. Produkce se zaměřuje na kategorie neochucené a ochucené (česnek/byliny, paprika, šunka, delikates, pažitka, křen, kreveta, niva, pikantní klobása a cibulka). V příloze č. 1 jsou vybrány některé výrobky zastupující mlékárnu. V současnosti se firma prezentuje obchodní značkou MAX a výrobou privátních značek pro některé maloobchodní řetězce. Od roku 2002 je Choceňská mlékárna součástí společnosti ACCOM holding s.r.o., největším velkoobchodem s mléčnými výrobky v České republice, který nyní vlastní 85 % podílu mlékárny. Základní kapitál společnosti byl stanoven na 7 mil. Kč, který je již 100 % splacen a vlastní kapitál činí 29,4 mil. Kč. Přibližný počet zaměstnanců v současné době je 87, což staví mlékárnu do pozice středního podniku.

Jednatel je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Dozorčí orgán společnost nemá.

Organizační struktura koncernu ACCOM holding s.r.o. a podíl v ostatních jednotkách koncernu:

Tabulka 4: Organizační struktura koncernu

<i>Mateřská společnost:</i>	ACCOM holding s.r.o., Praha 5
<i>Sesterské společnosti:</i>	Bohušovická mlékárna, a.s., - 87,87 % ACCOM Czech, a.s.- 100 % FRAMIL, spol. s.r.o. – 52 % Bauer- BIO s.r.o.- 100 %

Zdroj: Interní zdroje společnosti Choceňská mlékárna s.r.o.

V roce 2008 byla zachována ekonomická prosperita, i přes nárůst cen energií nedošlo k výraznému navýšení nákladů na jednotku výrobku. Zlepšil se také stav úvěrového zatížení, jenž se snížil o 10 mil. Kč. Také se v roce 2008 dokončila přístavba a rekonstrukce výrobní technologické linky na pomazánkové máslo, ještě však zbývá dokončit koncovku balení a rozšířit kapacitu výrobníků pomazánkového másla.[12]

3.4. Certifikace a osvědčení

Jedním z důležitých osvědčení bylo **BRC** (British Retail Consortium) se zařazením do nejvyšší třídy A, které mlékárna vlastní od roku 2006. Jeho platnost je každý rok prověřována externím auditorem. Tato značka je celosvětově uznávaná a akceptuje ji většina obchodních řetězců jako záruku kvalitní a bezpečné výroby potravin. Nahrazuje a rozšiřuje ostatní certifikáty- **ČSN EN ISO 9001, HAACP, DS 3027**.

Dále Choceňská mlékárna zařadila certifikát **EU 717**- hygienické, veterinární a zdravotní prověření, které umožňuje vyrábět produkty pro všechny země EU. Od roku 2003 zdobí výrobky mlékárny také národní značka kvality **KLASA**. Díky stále se zpřísňujícím se požadavkům na jakost, se mlékárna rozhodla certifikovat systém kvality a bezpečné výroby potravin dle jednoho z nevyšších standardů kvality- **IFS** (International Food Standard- příloha č. 2) do nejvyšší kvality (tzv. Higher Level) s úspěšností 97,6 %. Tento standard byl zaveden 4. 12. 2008 a nahradil dosavadní BRC.

3.5. Organizační struktura

Příloha č. 3 znázorňuje organizační schéma společnosti Choceňská mlékárna s.r.o. dle jejich funkcí. Jsou rozděleny na úsek výroby, techniky, oddělení marketingu a obchodu, ekonomiky a financí, sklad a vedoucího nákupu mléka a smetany. Další popis je znázorněn v příloze.

3.6. Dodavatelé a odběratelé

Velice důležití jsou pro společnost dodavatelé, jejichž počet přesahuje počet přesahuje číslo třicet. Jedná se o dodávky obalů, surovin, koření a přísad, až po chemikálie. Mezi hlavní

dodavatele patří společnosti Greiner packaging, Frujo, Raps, nebo například Milcom servis. Odběratele společnosti lze rozdělit do dvou skupin, a to na nezávislý trh a zahraniční trh. Do druhé zmíněné skupiny dále patří velkoobchodní a maloobchodní řetězce a zahraniční řetězce. Mezi maloobchodní řetězce lze zařadit odběratele jako jsou BILLA s.r.o., Jednota Hlinsko, Kaufland CR s.r.o., KONZUM obchodní družstvo, MAKRO Cash & Carry CR, Penny Market s.r.o. Naopak do velkoobchodních odběratelů patří ACCOM Czech a.s., ALIMPEX FOOD a.s., FRAMIL spol. s.r.o., Hruška spol. s.r.o., MADETA a.s., MILTRA B s. s.r.o., nebo také Mlékárna Olešnice. Za nezávislý trh lze zmínit například NOPEK, a.s. nebo RIGR s.r.o. Dále také mlékárna exportuje do zahraničí, a to zejména na Slovensko a do Německa.

3.7. Konkurence

Mezi největší konkurenty mlékárny patří jihočeská mlékárna Madeta, která obsadila na českém trhu 20 % produkce. Madeta vyrábí více než 239 produktů s různými příchutěmi, různými typy a velikostmi balení a exportuje do 15 zemí světa, což řadí společnost na přední příčky mezi mlékárnami. Dále je to Danone. V současnosti je Groupe Danone největším výrobcem čerstvých mléčných výrobků na světě. Mlékárna Kunín si drží zhruba osmnáctiprocentní podíl na prodeji smetany a šlehačky a zaujímá páté místo v prodeji jogurtů v Česku. Podnik zpracuje ve výrobě v Ostravě-Martínově přes 110 mil. litrů mléka. Zpracovaný objem firmu řadí mezi pět největších zpracovatelů mléka v Česku. Další konkurenti jsou Olma Olomouc, Hollandia Karlovy Vary a.s., Yoplait a Mlékárna Valašské Meziříčí.

4. Analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Choceňská mlékárna, s.r.o.

V současné době nemá mlékárna zkušenosti s žádným z CRM systémů, vztahy se zákazníky má na starosti oddělení obchodu a marketingu, které se snaží stále více zdokonalovat své služby. Zákazník je na prvním místě. I přes neustále se zvyšující náklady na nákup kravského mléka v loňském roce, společnost pocítila navýšení přidané hodnoty, výkonů a zejména zisku.

Změny ve vlastním kapitálu:

Tabulka 5: Změny ve vlastním kapitálu

Položka vlastního kapitálu	Částka zvýšení/snížení (v tis. Kč)
Zisk za účetní období po zdanění	+ 6 726
Výplata podílů na zisku	- 6 700

Zdroj: Interní zdroje společnosti Choceňská mlékárna s.r.o.

Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb jak v tuzemsku, tak v zahraničí:

Tabulka 6: Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb v tuzemsku

Druh činnosti	2008	2007	2006
Tržby za prodej zboží	4 795	5 418	6 544
Tržby za prodej výrobků	473 797	459 135	435 112
Tržby za prodej služeb	2 264	2 285	2 889
Celkem	480 856	466 838	444 545

Zdroj: Interní zdroje společnosti Choceňská mlékárna s.r.o.



Graf 1: Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb v tuzemsku

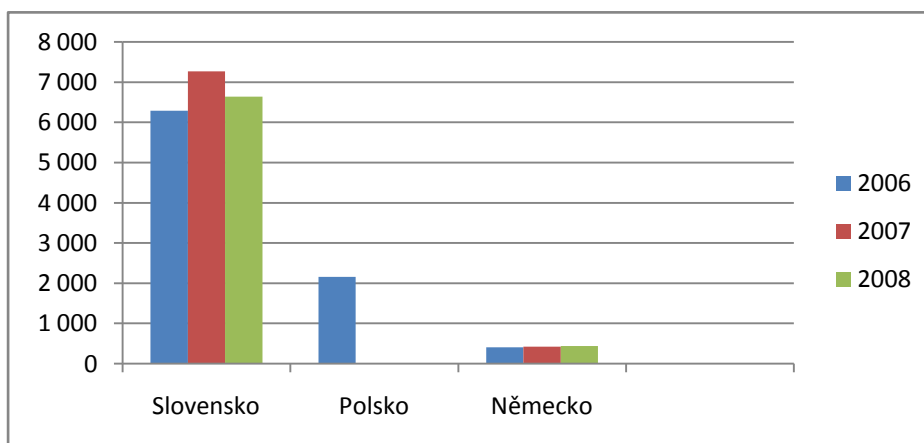
Zdroj: Interní zdroje společnosti Choceňská mlékárna s.r.o.

Z grafu je jasně viditelné, že největší zásluhu na tržbách v České republice mají mléčné výrobky. Důvodem byl zejména meziroční nárůst prodeje jogurtů a pomazánkových másel. Dále lze ocenit novou řadu Fit Line, pomazánkové máslo s jogurtem, které vstoupilo na trh v roce 2008, který se hned od svého uvedení na trh stal velice oblíbeným produktem. I přes neustálý tlak obchodních řetězců na snižování nákupní ceny, si mlékárna udržela svou plánovanou cenovou hladinu.

Tabulka 7: Tržby z prodeje výrobků v zahraničí

Druh činnosti	Země	2008	2007	2006
Tržby za prodej výrobků	Slovensko	6 639	7 269	6 291
Tržby za prodej výrobků	Polsko	0	0	2 155
Tržby za prodej výrobků	Německo	434	425	404
Celkem		7 073	7 694	8 850

Zdroj: Interní zdroje společnosti Choceňská mlékárna s.r.o.



Graf 2: Tržby z prodeje výrobků v zahraničí

Zdroj: Interní zdroje společnosti Choceňská mlékárna s.r.o.

V grafu č. 2 lze zjistit ukončení spolupráce na vývozu do Polska, jen minimální export na západ do Německa, z důvodu velké konkurence, která nasazuje do boje politiku nízkých cen. Nejvíce se mlékárna soustředila na vývoz k našim východním sousedům na Slovensko.

Hospodářský výsledek v roce 2008 činil 6 726 tisíc Kč, oproti roku 2007, kdy byl hospodářský výsledek po zdanění 7 129 tis. Kč, viditelný pokles zisku byl způsoben rozsáhlou investicí do přístavby a rekonstrukce výrobní technologické linky na pomazánkové

máslo. V dalších letech se ještě chystá dokončení automatizované koncovky balení pomazánkových másel a rozšíření výrobní kapacity výrobníků pomazánkového másla.

V loňském roce se též zvýšily náklady na mzdy, díky zlepšení systému odměňování a zapojení lidí na výsledcích. V roce 2007 činily průměrné náklady na zaměstnance 33 072 (tis. Kč), z toho 1 192 (tis. Kč) na řídicí pracovníky. V následujícím roce se osobní náklady na zaměstnance zvýšily na 35 691 (tis. Kč), z toho 1 442 (tis. Kč) na řídicí pracovníky. V roce 2008 zaznamenala mlékárna větší počet uchazečů o práci v Chocni, což se pozitivně projevilo v postoji zaměstnanců k práci.

Tabulka 8: Významné položky z rozvahy a výkazu zisku a ztrát

Položka z rozvahy/výkazu zisků a ztrát	Částka v tis. Kč
Krátkodobé pohledávky- pohledávky z obchodních vztahů	+ 4 004
Krátkodobé závazky- závazky z obchodních vztahů	+ 5 843
Bankovní úvěry a výpomoci	- 10 506
Výkony- tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	+ 14 642
Výkonová spotřeba- spotřeba materiálu a energie, služby	+ 2 566
Ostatní finanční náklady	+ 5 347

Zdroj: Interní zdroje společnosti Choceňská mlékárna s.r.o.

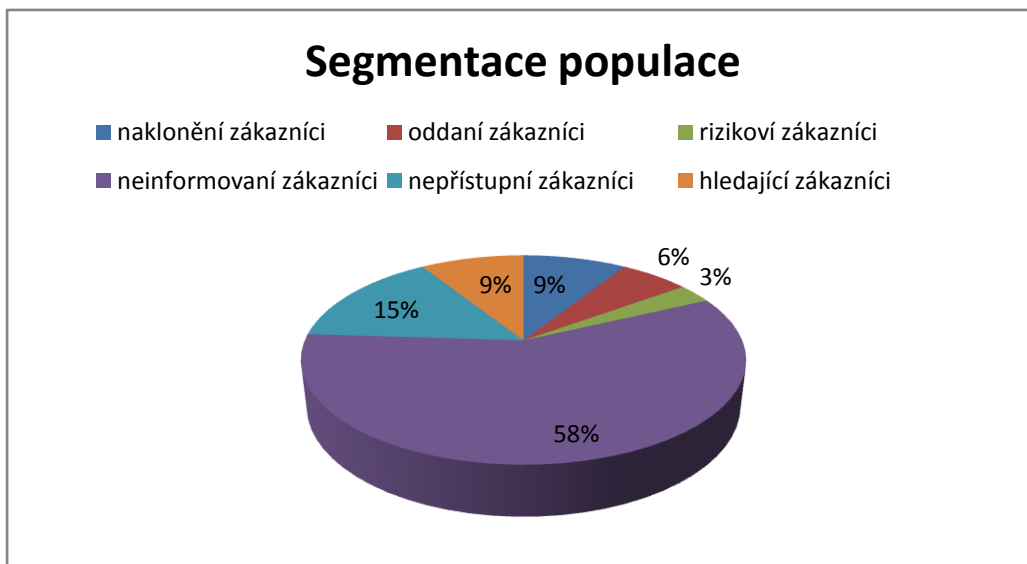
Za povšimnutí stojí velký nárůst tržeb z prodejů výrobků a služeb. Společnost zaznamenala i nárůst některých nákladů, například osobních, naopak náklady na prodané zboží se snížily. Nárůst tedy nebyl tak razantní. S těmito položkami souvisejí i pohledávky a závazky. Velice pozitivní byl pokles bankovních úvěrů o více jak 10,5 mil. Kč.

4.1.1. Analýza současných zákazníků

Analýza byla zaměřena na pomazánková másla a smetanové jogurty, protože to jsou klíčové výrobky Choceňské mlékárny. Ostatní produkty jsou pouze doplňkové. Průzkumu se zúčastnilo 1019 respondentů reprezentujících populaci ČR ve věku 15 a více let. Výzkum probíhal formou osobního rozhovoru a byl zpracován firmou Factum Invenio, která došla k následujícím výsledkům.

Ve výrobě pomazánkových másel je na prvním místě značka MADETA- Jihočeské pomazánkové máslo, která má nejvíce pravidelných zákazníků. Choceňské pomazánkové

máslo má pozici jedné z nejsilnějších značek, má relativně hodně loajálních zákazníků a také má velký potenciál získat nové zákazníky. Následně byla provedena segmentace zákazníků. Z výzkumu vyplynulo, že 18 % populace tvoří pravidelní zákazníci a 82 % populace jsou nezákazníci.



Graf 3: Choceňské pomazánkové máslo- podíl v celé populaci

Zdroj: Interní zdroje společnosti Choceňská mlékárna s.r.o.

Oddaní- kupují výhradně „svou značku“, pokud ji právě nemají, jdou jinam

Naklonění- danou značku kupují, zároveň s ní ale kupují i několi dalších značek, které jim vyhovují

Rizikovní- kupují sice danou značku, ale vybírají si, co je zrovna „po ruce“

Hledající- danou značku znají a hodnotí ji pozitivně, ale zatím ji využívají málo nebo vůbec ne

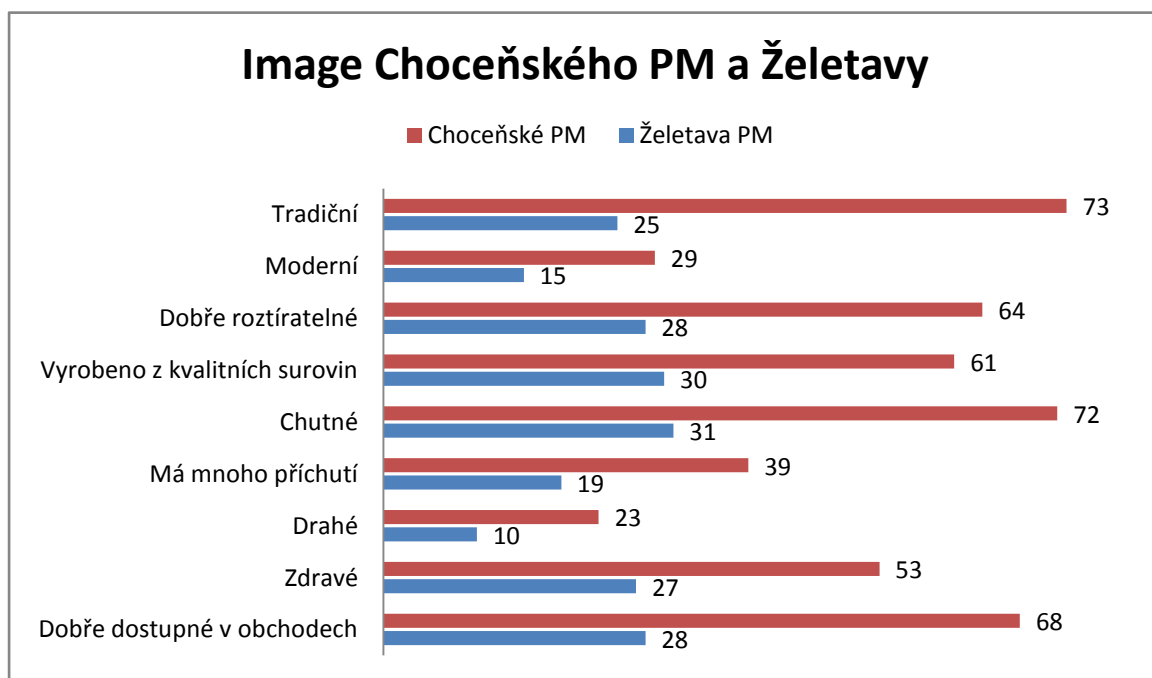
Nepřístupní- danou značku znají, ale nepoužívají ji a hodnotí ji negativně, za současné situace je zbytečné vynakládat prostředky na jejich oslovení

Neinformovaní- danou značku neznají a neuvžívají, je nutno skupinu poznat a zjistit, zda stojí za to se na ni zaměřit

Pro porovnání s největším konkurentem Madetou- pravidelných zákazníků má 21 % a nezákazníků 79 %.

Z těchto dat vycházejí následující doporučení. Posílit image Choceňského pomazánkového másla jako másla chutného, dobře roztíratelného a dobře dostupného v obchodech. Posílit oddanost rizikových zákazníků a motivovat potenciální zákazníky a v neposlední řadě zabránit odchodu rizikových zákazníků.

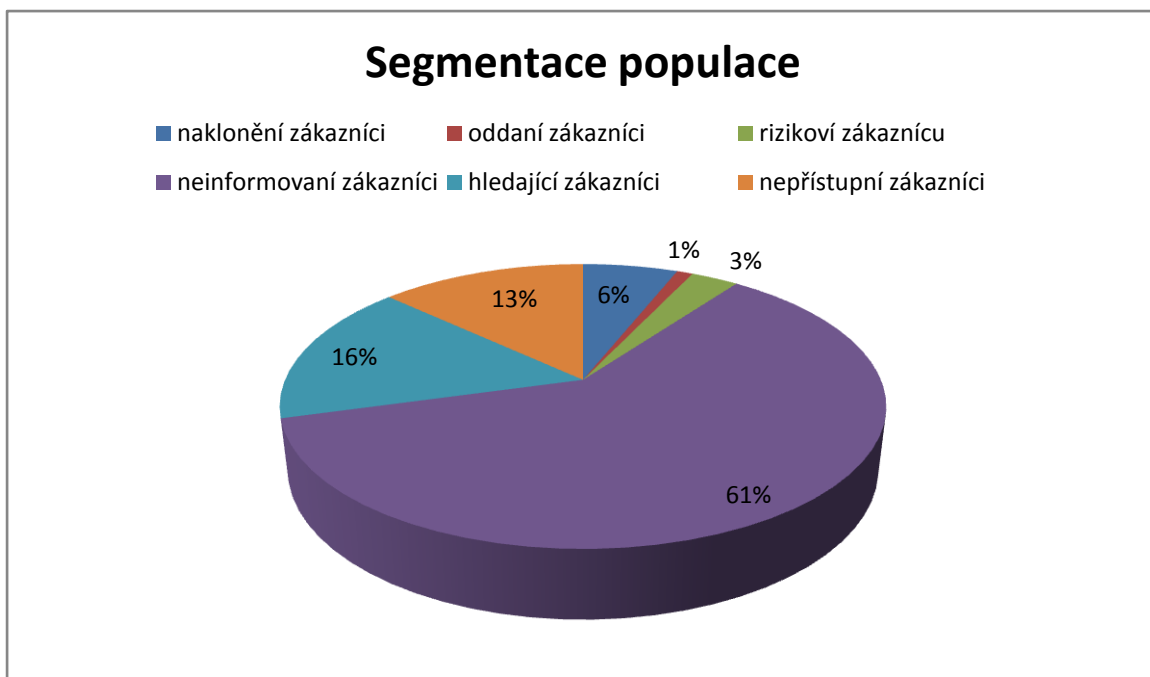
Pravidelní zákazníci Choceňského pomazánkového másla vnímají toto máslo ve všech sledovaných vlastnostech lepší než pomazánkové máslo Želetava (dalšího velkého konkurenta Choceňské mlékárny).



Graf 4: Image Choceňského pom. másla a Želetavy (n= 185, % z pravidelných zákazníků Choceňského pom. másla

Zdroj: Interní zdroje společnosti Choceňská mlékárna s.r.o.

Choceňský smetanový jogurt je v pozici silné značky, má relativně hodně loajálních zákazníků a relativně vysoký potenciál získat nové zákazníky, však leaderem trhu je značka Activia- téměř 4 z 10 jednotlivců, kteří pravidelně nakupují Choceňský smetanový jogurt nakupuje Activii (38 %). Téměř čtvrtina nakupuje Dobrou mámu (23 %) a Florian (23 %), 22 % nakupuje Jogobellu. Choceňský smetanový jogurt je vnímán především jako smetanový a tradiční. Pravidelní zákazníci tvoří 10 % populace, 90 % populace jsou nezákazníci.



Graf 5: Chocenský smetanový jogurt- podíl celé populace

Zdroj: Interní zdroje společnosti Chocenská mlékárna s.r.o.

V porovnání s největším konkurentem Activii- 40 % jsou pravidelní zákazníci, 60 % jsou nezákazníci, z toho 20 % populace jsou potenciálními zákazníky Activie.

Jednotlivci se o novinkách prodávaných v obchodech s potravinami nejčastěji dozvídají z letáků (54 %), z televize (46 %) a přímo v obchodě- z označení na regálu nebo z plakátu (35 %). Nejméně často je to z rozhlasu (3 %), z billboardů, venkovních plakátů nebo světelných panelů (4%).

4.1.2. Navazování vztahů s obchodními řetězci

Navazování vztahů s obchodními řetězci jsou vždy zdlouhavý proces. Vše závisí na domluvě. Chocenská mlékárna má za úkol nabídnout nový výrobek nebo výrobek stávající, který by chtěla prostřednictvím řetězce prodávat. Nabídne ho k prodeji na daném oddělení. Dále produkt čeká dlouhá cesta, musí projít výběrovou komisí, která se může rozhodnout výrobek vybrat a nabízet ve svých regálech a nebo z díky odmítnout. Pokud je daný výrobek schválen, obchodní řetězec ho zalistuje do svých nabídek a mlékárna musí ve většině případů zaplatit zalistovací poplatek. V současné době má Chocenská mlékárna jednoho obchodního zástupce, který má na starosti Pardubický a Královehradecký kraj. Ostatní kraje v české

republice obstarávají obchodní zástupci společnosti ACCOM holding s.r.o. Zástupci kontrolují, zda zalistované zboží je na regálech ve sjednaném počtu a zda je pravidelně doplňováno. Pokud se naskytne neshoda, musí obchodní zástupce urychleně situaci řešit s vedením daného úseku.

4.2. SWOT analýza

Na základě brainstormingu provedeného se zaměstnanci obchodního oddělení Choceňské mlékárny, byla sestavena SWOT analýza podniku, to je vnitřní analýza zahrnující silné a slabé stránky společnosti a vnější analýza obsahující příležitosti a hrozby. Brainstormingu se zúčastnila skupinka 6 zaměstnanců oddělení a já.

Silné stránky:

Kvalita výrobků- kvalita výrobků je již od roku 2003 zaručena nejvyšší jakost, splněním sedmi nadstandartních podmínek udělil ministr zemědělství ČR značku KLASA všem mléčným výrobkům Choceňské mlékárny.

Tradice a dobré jméno firmy- společnost byla založena již v roce 1928, což znamená přes osmdesát let na českém mléčném trhu. Za tak dlouhou dobu si mlékárna vybudovala pevné místo mezi špičkami českého mlékárenství, navázala kontakty s dodavateli a odběrateli.

Smetanové výrobky- mlékárna je jedna z mála, která používá původní recepturu, nesnižuje obsah tuku, jak je v dnešní době zvykem, nesnižují náklady na úkor kvality produktu.

Označení značky kvality KLASA na všech mléčných výrobcích- o této problematice bylo zmíněno již v předešlých bodech.

Certifikace dle jednoho z nejvyšších potravinářských standardů IFS (International Food Standard) se zaměřením do nejvyššího stupně s úspěšností 97,6 %, který byl mlékárně přiznán na konci roku 2008. Zaručuje dodržení vysoké kvality a je každoročně prověřován externím auditem.

Slabé stránky:

Internetové stránky společnosti lze považovat za velice jednoduché a strohé. Nedílnou součástí by měla být historie, ale také aktualizovaná současnost. Potenciální zákazník se na stránkách dozví jen omezené informace.

Nízké zaměření na zahraniční trhy

Malá firma, která se dále nerozšiřuje.

Příležitosti:

Mléčné výrobky pro děti- i přes veškeré produkty vyráběné mlékárnou tu chybí řada specializovaná na děti.

Orientace na východní trhy- na západ se česká firma prosazuje velmi obtížně. Na to, aby z pultů vytlačila zavedené dodavatele, nemá kontakty ani dostatečný kapitál, i když nabízí stejně kvalitní a třeba i levnější výrobek.

Hrozby:

Odliv kvalifikovaných zaměstnanců do jiných konkurenčních podniků v České republice nebo do zahraničí.

Nebezpečí ztráty tuzemských a zahraničních trhů při boji s konkurencí.

Tlak obchodních řetězců na snižování cen- tento stav v roce 2008 nenastal, společnost udržela svou cenovou politiku.

Stále se snižující cena mléka

4.3. Sponzorství a propagace

Choceňská mlékárna se již léta účastní mnoha celostátních a regionálních soutěží , jako jsou například „Mlékárenské dni“ v Přibyslavi nebo „Potravinařský výrobek Pardubického kraje- MLS Pardubického kraje“, kde každoročně obsazují vynikající příčky a vytvářejí si kontakty s ostatními společnostmi. Každý rok se mlékárna účastní veletrhu ve slovenské Nitře, který se koná pod záštitou ministerstva zemědělství na Slovensku, kde se snaží navázat kontakty nejen s českými společnostmi. V loňském roce ho navštívilo více jak 80 tis. lidí a 620 vystavujících firem, kromě domácích nechyběly firmy z České republiky, Maďarska, Německa, Polska, Rakouska, Francie, Nizozemska, Ruska, Švýcarska, Litvy, Srbska Chorvatska, Kanady, Egypta, Iránu a Sýrie. Pravidelně se pořádají ochutnávkové akce na obchodních řetězcích, kde zákazníci mohou otestovat nejnovější produkty, zjistit novinky o nabízených jogurtech a pomazánkových máslech. V rámci sjednaných promočních akcí firma uplatňuje viditelné vystavení výrobků, a to především jejich umístění v čele regálu a

označování akční ceny. Pomocí obchodních zástupců společnost kontroluje dodržování sjednaného umístění na regálech a neustálé doplňování zboží. Mezi další propagační akce, které se dostanou až do domácností ke spotřebitelům, můžeme zahrnout létákové akce. Zlevněné výrobky v rámci obchodních řetězců a velkoobchodníků. Pro své zákazníky pořádají již několik let soutěže o hodnotné ceny. Mohu zmínit zejména hlavní cenu- zájezd putování po Nilu pro dvě osoby v hodnotě 60 tis. Kč. Společnost také podporuje Fond ohrožených dětí, každý měsíc zasílá výrobky v hodnotě 10 tis. Kč.

5. Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení

Společnost nemá zavedený ani plnohodnotný ani úsporný systém CRM. Před zavedením plnohodnotného systému si společnost musí zodpovědět na několik otázek. Kolik má potencionálních zákazníků, čím větší počet, tím musí být systém propracovanější. Kolik má k dispozici finančních prostředků vlastních a úvěrových. Je lepší zakoupit levnější verzi systému a po získání zkušeností a dalších finančních prostředků systém rozšiřovat. Jaká je představa společnosti o návratnosti investic vynaložených na systém. Nelze očekávat, že by se investice vrátily během jednoho roku. V publikaci [4] se říká, že od vynaložení první koruny na zavedení CRM až po jeho uvedení do plného a přínosného provozu uplyne devět měsíců až jeden rok. Další čas zabere nahrávání informací do systému a získávání zkušeností zaměstnanců s využíváním dat. Je dobré se obrátit na jiné podniky, které již zkušenosti se zavedením systému mají, jaké udělaly chyby a vyhnout se jim.

Pokud společnost zváží veškerá pro a proti a stejně bude systém chtít zavést, měla by si vytvořit tým pracovníků, kteří měli na starosti tvorbu vhodné strategie pro zavedení CRM. To znamená v první řadě vytvořit vizi podniku. Sjednotit hlavní myšlenky a filozofii společnosti. Určit si priority, kterých by společnost chtěla dosáhnout, ujasnit si, co mlékárna potřebuje. Důležité je seznámit všechny zaměstnance s vizí a strategií společnosti, nemel by existovat pracovník, který by je neznal. Samozřejmě je důležité také provést analýzu a zhodnocení CRM trendů. Dále definovat si požadavky, které od systému očekáváme a požadujeme. Dalším krokem by měla být základní koncepce, jejíž náplní je SWOT analýza. Zvážit vnitřní faktory, to je silné a slabé stránky, silné nadále podporovat, naopak slabé neustále snižovat a vnější faktory, do kterých patří příležitosti a hrozby. Hrozby se snažíme úplně minimalizovat. Součástí CRM strategie by měla být také obchodní strategie, v níž si jednotka určí své poslání v rámci příslušné jednotky. Do funkční strategie se musí přezkoumat použitelnost CRM systému v rámci celého podniku. V neposlední řadě se musí naplánovat implementace, jaký časový úsek nám implementace zabere, jaké zdroje budeme potřebovat, kolik nás to bude stát, tedy veškeré náklady, kdo bude mít celou část na starosti, a tedy zorganizuje celý projekt. Společnost by nakonec měla ohodnotit zaměstnance, kteří se na projektu tvorby strategie podíleli.

Jestliže se strategie osvědčí a vede k úspěšnému zavedení, měli by se objevit viditelné změny k lepšímu. Nedostaví se samozřejmě ihned, až po určité době využívání. Hlavní

změnou je, že společnost si vytvoří více individuálních kontaktů se zákazníky, protože ke každému zákazníkovi se přistupuje individuálně. Zavedením systému se ušetří čas, zefektivníme podnikové procesy, a díky tomu se obchodní jednotka může více věnovat zákazníkovi a zlepšovat kvalitu vztahů. Zlepšováním kvality se podnik odliší od konkurence, která CRM nevyužívá, a tím stoupá důvěra zákazníků a roste image společnosti na trhu s mléčnými výrobky. Zrychlí se také komunikace mezi odděleními v organizaci v našem případě mezi úsekem ekonomiky, marketingu a odbytu. Veškeré informace jsou aktuální, proto se společnost lépe orientuje na trhu a rychleji reaguje na změny, které nastanou.

Existuje mnoho přístupů při zavádění CRM do podniku, ale pro účely této práce a na základě osobního kontaktu se společností Choceňská mlékárna byl vybrán následující. Nejprve je nutné v konkrétním dokumentu specifikovat požadavky a procesy tak, aby konzultační firma navrhla podmínky a nároky pro výběrové řízení na dodavatele informačního systému. Následuje samotné výběrové řízení, které by zaštitovala opět konzultační společnost. Ze strany navrhovatele informačního systému by měla vyjít studie proveditelnosti, na základě které se vybere vhodný IS. Dále by dodavatel IS měl plán projektu na zavedení IS, jehož součástí by měla být specifikace licencí, dodávka hardwaru, proškolení uživatelů IS, časový horizont nasazení IS a samozřejmě cenová specifikace celého projektu implementace. Potom pokračuje samotné zavedení IS dle plánu, a tím je zahájen zkušební provoz projektu, kdy se monitorují hlavní stanovené procesy. Nyní dodavatelé IS podporují uživatele při činnostech v rozběhu procesu. Tato doba monitorování je individuální a měla by být stanovena základním plánem, nicméně čas dohledu se může zkrátit, či naopak prodloužit v závislosti na úspěchu implementace. Celý tento výše popsáný proces není jednoduchý a měla by se jím zabývat kompetentní osoba v podniku, která by za celý projekt byla zodpovědná. Nejlepším řešením by bylo jmenovat CRM manažera, který by měl společně se svým týmem ručit za implementaci.

Pro Choceňskou mlékárnu jako laického uživatele by bylo lepší obrátit se na specializovanou firmu, která zajistí veškeré náležitosti. Zjistit si její reference a obrátit se s dotazy na některé zákazníky této společnosti. Informovat se o nabízených produktech, cenách a čase zavedení. Kontaktovat podobnou společnost, přibližně stejné velikosti a zaměření. Zjistit, jaké problémy při implementaci měla, jaký systém využívá, jaké s ním má zkušenosti a vyvarovat se chyb, kterých se podnik dopustil. I takto lze ušetřit některé náklady při zavádění.

Závěr

Téma mé bakalářské práce bylo „Řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Choceňská mlékárna s.r.o.“. Hlavním cílem této práce bylo získat teoretické znalosti v problematice řízení vztahů se zákazníky, provést analýzu současného stavu CRM ve firmě Choceňská mlékárna s.r.o. a následně podat své návrhy a doporučení na zlepšení. Zanalyzovat současný stav CRM v podniku a poté podat své návrhy a doporučení na zlepšení. Zjišťování informací důležitých pro vypracování této práce probíhalo formou rozhovorů se zaměstnanci obchodního a marketingového oddělení.

Nejdříve je nutno říci, že společnost Choceňská mlékárna s.r.o. nemá zavedený CRM systém, ani o jeho implementaci prozatím neuvažuje.

Pokud chtějí společnosti v současnosti být úspěšné, měli by si ujasnit, že nejdůležitější je orientace na zákazníka a následná péče o něj. Je důležité si uvědomit jaké jsou jeho potřeby, kdy se cítí příjemně, jaká mu vyhovuje komunikace. Klient musí vědět, že je na prvním místě a že se o něj stará kvalitní firma, která splní všechny jeho nároky a požadavky. To je hlavním úkolem řízení vztahů se zákazníky a na to by společnosti neměli zapomínat. V současnosti, kdy na trhu panuje velký konkurenční boj, si společnosti musí hýčkat každého zákazníka. Dnes je klient u nás, zítra u konkurence.

Společnost by si měla položit několik důležitých otázek: Potřebuje CRM? Máme na něj dostatek finančních prostředků? Co od projektu očekáváme? Jaké máme nároky? Ocení to naši zákazníci? Lze říci, že české firmy stále ještě zaostávají za vyspělými západními zeměmi v rámci funkčního využívání. Nejdůležitější částí celého procesu je implementace, do které by se měli zapojit všichni zaměstnanci na operativní úrovni, nemělo by se stát, že by i jediný pracovník o procesu nevěděl. Při správném zavedení koncepce CRM dokáže již po relativně krátké době přinést první výsledky a pozitiva, která firmě zajistí konkurenční výhodu.

První část práce je zaměřena na teoretické poznatky v rámci marketingu a řízení vztahů se zákazníky. Popisuje do jakých fází lze CRM rozčlenit a jaké se musí vytvořit procesy mezi společnostmi a zákazníkem. Dále je nezbytně nutná tvorba strategie CRM, do níž se zahrnuje tvorba plánů a vize, výběr IS, ale také neustálé ladění a kontrola. Ke konci kapitoly následují faktory pro výběr CRM a přínosy.

Dále navazuje druhá část, kde je ve třetí kapitole představena společnost Choceňská mlékárna s.r.o. Na začátku je popsán stav českého mlékařství na přelomu roku 2008 a 2009. Dále potom charakteristika samotné firmy, její historie, jež se datuje již od roku 1928, základní data a informace. Certifikace a osvědčení, zejména celosvětově uznávaný IFS, představení nejdůležitějších a klíčových dodavatelů a odběratelů a v neposlední řadě analýza konkurence. Ve čtvrté kapitole je popsána stav současných zákazníků, zejména pak navazování vztahů s obchodními řetězci a SWOT analýza, založená na brainstormingu provedeného na obchodním oddělení společnosti. Pátá kapitola hodnotí současný stav v organizaci a podává návrhy a doporučení na zlepšení. Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

Použité zdroje

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu : krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1.
- [2] BROWN, S.A.: *CRM A Strategic Imperativ in the World of e- business*, John Willey & Sons Canada, Ltd., 2000, ISBN 0-471-64409-9
- [3] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie*. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [4] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM : řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 190 s. Business books, Praxe manažera. ISBN 80-251-0798-1.
- [5] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [6] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359.
- [7] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Stanislav Jurnečka. 1. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, spol s.r.o., 1996. 312 s. ISBN 80-7169-297-2.
- [8] STORBACKA, Kaj, LEHTINEN, Jarmo. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [9] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : Strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [10] ŽEBRÁK, Miroslav. *Faktory výběru CRM v malých a středních firmách* [online]. 11/2007 w, 11/2007 [cit.2008-12-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/crm/faktory-vyberu-crm-v-malych-a-strednich-firmach-1.htm>>. ISSN 1802-615X.
- [11] Dostupný z WWW: <http://marketing.topsid.com/index.php?war=definice_marketingu>
- [12] Interní zdroje společnosti Choceňská mlékárna s.r.o.
- [13] Zpráva o trhu s mlékem a mlékárenskými výrobky [online]. Praha : TIS ČR, SZIF, 2009 [cit.2009-05-07]. Dostupný z WWW:

<http://www.szif.cz/irj/go/km/docs/apa_anon/cs/zpravy/tis/zpravy_o_trhu/04/1236616949109.pdf>.

[14] *Zpravodajský portál časopisu IT Systems* [online]. 2001-2009 [cit. 2009-06-05]. Dostupný z WWW: <[http://www.systemonline.cz/prehledy-produktu/index.php?skup=1&kat=2&inta\[\]=63&int1\[\]=&int2\[\]=&inta\[\]=131&int1\[\]=&int2\[\]=&inta\[\]=133&int1\[\]=150&int2\[\]=>](http://www.systemonline.cz/prehledy-produktu/index.php?skup=1&kat=2&inta[]=63&int1[]=&int2[]=&inta[]=131&int1[]=&int2[]=&inta[]=133&int1[]=150&int2[]=>)>. ISSN 1802-615X.

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1: 4P marketingového mixu	16
Obrázek 2: Komunikace procesů CRM dodavatele s procesy zákazníka.....	20
Obrázek 3: Prvky SWOT analýzy	23
Graf 1: Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb v tuzemsku	34
Graf 2: Tržby z prodeje výrobků v zahraničí.....	35
Graf 3: Chocoňské pomazánkové máslo- podíl v celé populaci.....	37
Graf 4: Image Chocoňského pom. másla a Želetavy (n= 185, % z pravidelných zákazníků Chocoňského pom. másla	38
Graf 5: Chocoňský smetanový jogurt- podíl celé populace.....	39
Tabulka 1: Rozdíl mezi prodejem a marketingem.....	13
Tabulka 2: Využití e-marketingu v praxi.....	17
Tabulka 3: Ceny placené zemědělcům za kravské mléko třídy Q.....	29
Tabulka 4: Organizační struktura koncernu.....	31
Tabulka 5: Změny ve vlastním kapitálu	34
Tabulka 6: Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb v tuzemsku.....	34
Tabulka 7: Tržby z prodeje výrobků v zahraničí	35
Tabulka 8: Významné položky z rozvahy a výkazu zisku a ztrát.....	36

Seznam příloh

Příloha č.1- Některé výrobky Chocenské mlékárny

Příloha č.2- Certifikát IFS pro společnost Chocenská mlékárna s.r.o.

Příloha č.3- Organizační struktura

Příloha č. 1- Některé výrobky Choceňské mlékárny

Pomazánkové máslo s česnekem a bylinkami



Pomazánkové máslo delikates



Pomazánkové máslo neochucené



Smetanový jogurt neochucený MAX



Smetanový jogurt jahoda MAX



Smetanový jogurt borůvka




Smetanový jogurt višeň



Tvaroh jemný





SAI GLOBAL



Certificate

Herewith the certification body

SAI Global Assurance Services Ltd

being an EN 45011-accredited certification body for IFS certification and having signed an agreement with the IFS owners, confirms that

Choceňská mlékárna s.r.o.
Kollárova 481
565 01 Choceň
Czech Republic

for the product category(ies)


6. Dairy

Production and packaging of yoghurts and dairy spreads at the Choceň site.
Production of quarg (fresh curd) was excluded from the scope.


meets the requirements set out in the

International Food Standard (IFS Food)
Version 5, August 2007
at Higher Level


Certificate-Register-No.: 18075
Date of the audit: 4.-5.12.2008
Next audit to be performed before: 4.12.2009
Certificate issue date: 22.12.2008
Certificate expiry date: 21.12.2009
Milton Keynes: 22.12.2008



UKAS
PRODUCT
CERTIFICATION
132



Certification Chairman: Mark Proctor

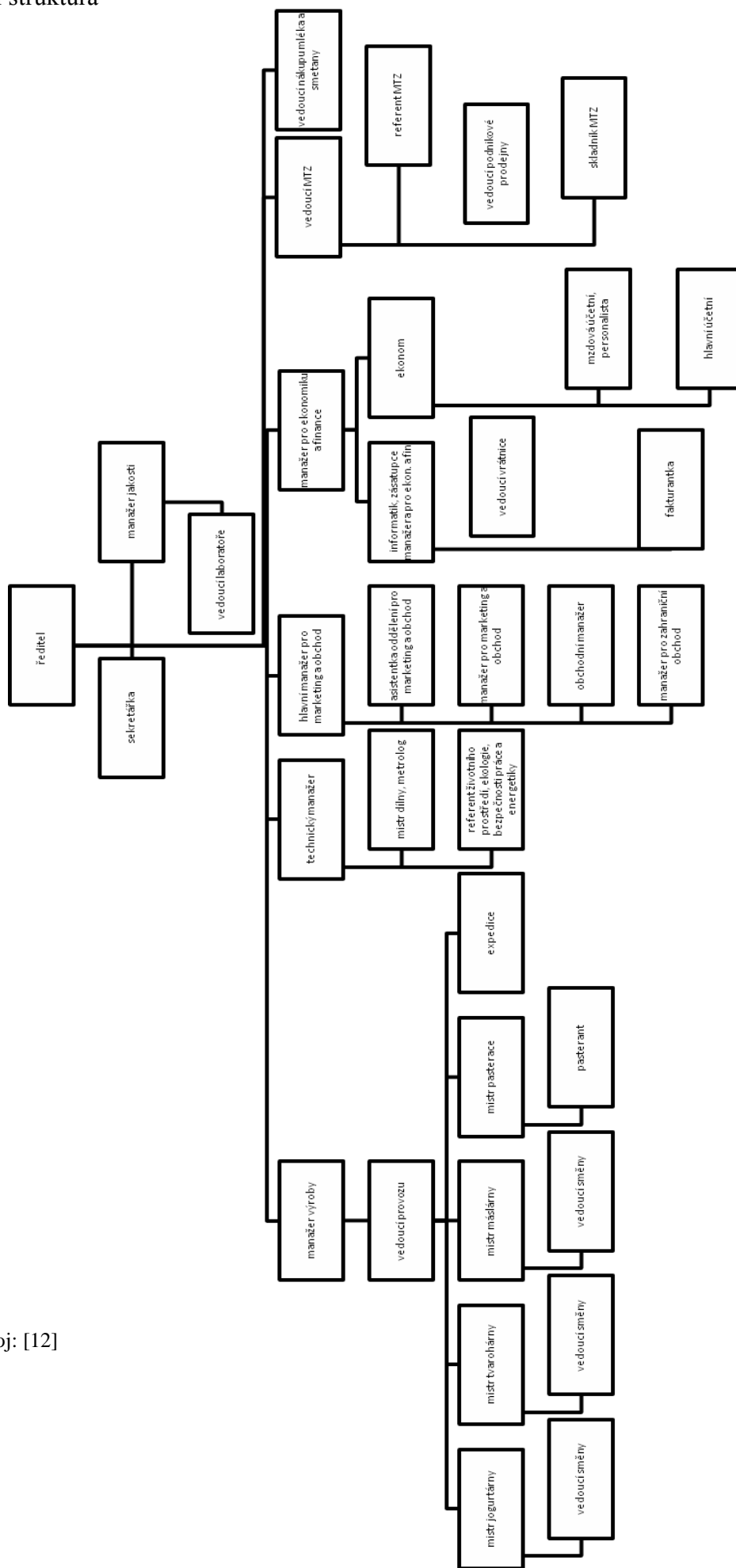


international
food standard
IFS

SAI Global Assurance Services Ltd, PO BOX 44, Winterhill House, Snowdon Drive, Milton Keynes, MK6 1AX, U.K.

This certificate remains the property of IFS and may be withdrawn at any time.

Příloha č.3- Organizační struktura



Zdroj: [12]