



CRM - Řízení vztahu se zákazníkem v praxi

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R175 – Ekonomika a management služeb
Autor práce: **Adam Pour**
Vedoucí práce: Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA





CRM - Customer relationship management in practice

Bachelor thesis

Study programme: B6208 – Economics and Management
Study branch: 6208R175 – Economics and Management of Services
Author: **Adam Pour**
Supervisor: Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adam Pour**
Osobní číslo: **E14000187**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management služeb**
Název tématu: **CRM - Řízení vztahu se zákazníkem v praxi**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Teoretická východiska maloobchodní činnosti.
2. CRM - Customer relationship management.
3. Charakteristika vybraných společností.
4. Analýza CRM ve vybraných společnostech.
5. Zhodnocení a doporučení.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace

Rozsah pracovní zprávy: 30 normostran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. Retail management. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.
- PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. Obchodní podnikání: Retail management. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.
- LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
- BUTTLE, Francis. Customer relationship management: concepts and tools. Amsterdam: Elsevier, 2004. ISBN 0-7506-5502-X.
- DYCHE, Jill. The CRM handbook: a business guide to customer relationship management. Boston: Addison Wesley, 2002. ISBN 10:0201730626.
- Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant bakalářské práce: Naďa Černá
Obchodní manažerka TESCO Stores Liberec

Datum zadání bakalářské práce: 30. října 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 31. května 2018



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2016

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Název bakalářské práce:

CRM – Řízení vztahu se zákazníkem v praxi

Tato bakalářská práce se věnuje rozboru pojmu CRM a problematice budování vztahů se zákazníky. Důležitost tohoto pojmu je podložena současnou situací na maloobchodním a velkoobchodním trhu. Dále se bakalářské práce zabývá analýzou celého procesu budování vztahů se zákazníky v praxi tří českých společností. V teoretické části je kladen důraz na pochopení významu CRM a společně jsou zde uvedena teoretická východiska, o které se opírá navazující praktická část. V té jsou nejprve představeny tři společnosti, analyzována jejich současná situace na trhu a stav budování vztahu k zákazníkům. Dále tato část obsahuje shrnutí a doporučení, která vycházejí z analýzy současné situace jednotlivých společností. Navržená doporučení mohou vést ke zlepšení služeb v rámci budování vztahu se zákazníky.

Klíčová slova

Maloobchod, CRM, budování vztahu se zákazníky, zákaznická podpora, SWOT analýza, věrnostní programy, e-commerce

Abstract

Title of the Bachelor's thesis:

CRM – Customer relationship management in practice

The aim of this Bachelor's thesis is to analyse and define CRM and issues connected with Customer relationship management. Importance of this term is supported by the current retail and wholesale market situation. Further ahead this Bachelor's thesis deals with analysis of the CRM's practise process in the three czech companies. In the theoretical part the accent is put on understanding of CRM meaning and also there are theoretical resources for following practical part. In this part at first are introduced three czech companies, then their current situation on the market and also their attitude to customer relationship management is analyzed. This part also contains summary and recommendations, which are based on the analysis of their's situation. Suggested recommendations could help to improve their customer service in the case of customer relationship management.

Keywords

Retailing, CRM, Customer Relationship Management, customer support, SWOT analysis, loyalty programs, e-commerce

Obsah

Seznam ilustrací.....	10
Seznam tabulek.....	10
Seznam použitých zkratk	11
Úvod	12
1 Vývoj maloobchodní činnosti.....	14
1.1 Charakteristika maloobchodu	15
1.2 Obchodní procesy v maloobchodě	16
1.3 Budování vztahu se zákazníky a jeho význam	18
1.3.1 Celková zákaznická zkušenost – Customer Experience.....	20
2 CRM – Customer Relationship Management.....	21
2.1 Historický vývoj CRM	21
2.1.1 Současnost CRM v rámci maloobchodu v ČR	22
2.2 Architektura CRM	24
2.3 Základní prvky CRM.....	25
2.4 Cíle a přínosy CRM.....	26
2.5 Inovace v CRM.....	27
2.5.1 Výhody eCRM.....	28
2.6 Vize CRM do budoucna	29
3 Charakteristika vybraných společností	31
3.1 Tesco Stores ČR a.s.	31

3.1.1 Historie společnosti až po současnost	32
3.1.2 Zákazníci společnosti	36
3.1.3 Portfolio nabízených služeb.....	37
3.2 Rohlik.cz.....	41
3.2.1 Historie společnosti až po současnost	42
3.2.2 Zákazníci společnosti	44
3.2.3 Portfolio nabízených služeb.....	46
3.3 MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o.....	47
3.3.1 Historie společnosti až po současnost	48
3.3.2 Zákazníci společnosti	49
3.3.3 Portfolio nabízených služeb.....	50
3.4 Postavení vybraných společností na trhu.....	51
3.4.1 SWOT analýza společnosti Tesco Stores ČR, a.s.	53
3.4.2 SWOT analýza společnosti Rohlik.cz	55
3.4.3 SWOT analýza společnosti MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o.	57
4 Analýza prvků CRM ve vybraných společnostech.....	59
4.1 CRM ve společnosti Tesco Stores a.s.....	60
4.2 CRM ve společnosti Rohlik.cz	62
4.3 CRM ve společnosti MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o.	64
4.5 Vize společností do budoucna v rámci CRM	67
5 Shrnutí a doporučení.....	69
Závěr.....	72

Seznam použité literatury	74
Příloha A - Dostupnost rozvozu potravin společnosti Rohlik.cz, a.s.	82

Seznam ilustrací

<i>Obrázek 1: Fáze stavby ziskové klientské základny</i>	18
<i>Obrázek 2: Podniky využívající CRM pro správu a využití informací o zákaznících v maloobchodě</i>	23
<i>Obrázek 3: Funkce vrstev architektury CRM</i>	24
<i>Obrázek 4: Základní prvky CRM a jejich propojení</i>	26
<i>Obrázek 5: Finanční výsledky maloobchodních řetězců v letech 2014 a 2015</i>	35
<i>Obrázek 6: Meziměsíční procentuální růst společnosti Rohlik.cz v prvním roce</i>	43
<i>Obrázek 7: Segmentace zákazníků věrnostního programu Tesco Clubcard</i>	61
<i>Obrázek 8: Segmentace zákazníku ve společnosti MAKRO Cash&Carry ČR</i>	65

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Popularita jednotlivých maloobchodních řetězců mezi zákazníky</i>	36
<i>Tabulka 2: SWOT Analýza společnosti Tesco</i>	55
<i>Tabulka 3: SWOT Analýza společnosti Rohlik.cz</i>	57
<i>Tabulka 4: SWOT Analýza společnosti MAKRO</i>	58

Seznam použitých zkratek

B2B – Business to Business

CIM – Customer Information Management

CIS – Customer Information System

CRM – Customer Relationship Management, řízení vztahů se zákazníky

CX – Customer Experience

CXM – Customer Experience Management

eCRM – electronical CRM, elektronický CRM

ERP – Enterprise Resource Planning

high-tech – pokročilá technologie

QR – quick response

Social CRM – CRM se sociálními sítěmi

vCRM – value CRM

XRM – Anything Relationship Management

Úvod

Současnou situaci na poli maloobchodu a velkoobchodu definuje především stále silnější konkurenční prostředí, které se bezprostředně dotýká každého z nás. Při stále se snižující zákaznické loajalitě je pro každou společnost velice důležité udržet si stávající zákazníky, jelikož věrný zákazník má pro společnost mnohem větší hodnotu. Aby se stal ze zákazníka zákazník věrný, musí firma v rámci poskytování svých služeb nabídnout vždy něco navíc ve srovnání s konkurencí. Důležitost se v tomto odvětví klade především na to, jak společnost vystupuje směrem právě ke svým zákazníkům, ale také, jak efektivně dokáže pracovat s nabytými informacemi. Podstatou budování tohoto vztahu se zabývá i samostatná disciplína Customer Relationship Management, neboli budování vztahu se zákazníky. Důležitost této disciplíny, kterou lze nazývat, jako jedním z trendů současného maloobchodu a velkoobchodu si dobře uvědomují i jednotlivé společnosti působící na českém trhu. Ona zmiňovaná trendovost a vzrůstající popularita budování vztahu se zákazníky byly hlavní důvody, proč se bakalářská práce zabývá právě tímto tématem.

Hlavním cílem této bakalářské práce je obecné seznámení s problematikou budování vztahů se zákazníky a nastínění celého procesu v praxi třech českých firem, jež operují na maloobchodním a velkoobchodním trhu. Hlavním přínosem je poté představení skutečných procesů, které jednotlivé společnosti činí, právě v rámci pozitivního budování vztahu, jejich následné hodnocení a případně doporučení, které vychází z faktických informací nabytých v průběhu vypracovávání bakalářské práce.

Teoretická část, která je podepřena především literaturou na dané téma přináší pohled na odvětví maloobchodu a velkoobchodu a především na vysvětlení klíčových pojmů v rámci CRM. Součástí teoretické části je zasazení vývoje budování vztahu se zákazníky do historického kontextu a také nastínění možné budoucnosti tohoto oboru, který má tendence se neustále vyvíjet a pro firmy může znamenat nezanedbatelnou konkurenční výhodu.

Pro potřeby praktické části byly vybrány tři společnosti, které působí na poli maloobchodu a velkoobchodu v rámci prodeje potravinového a nepotravinového zboží. Jsou jimi společnosti Tesco Stores, kterou lze charakterizovat, jako jednoho z největších maloobchodních řetězců na českém trhu.

Dále internetový projekt Rohlik.cz, který si za dobu své krátké existence stihl vybudovat významnou pozici na trhu s e-potravinami. Poslední společností je MAKRO Cash&Carry, která se jako velkoobchodní řetězec specializuje na prodej tzv. B2B a jejími zákazníky jsou tedy firmy a podnikatelé.

Úvodem do praktické části bakalářské práce je představení zmíněných společností a náhled na portfolium nabízených služeb, jež poskytují svým zákazníkům. Druhá polovina praktické části bakalářské práce je zaměřena na současnou tržní situaci zmíněných společností a samotných CRM systémů, tedy způsobů a koncepcí, jež v rámci budování vztahu se zákazníky využívají.

Jak již bylo zmíněno, hlavním přínosem celé práce je tedy nastínění skutečných procesů v rámci systému CRM ve zmíněných společnostech a jejich následné hodnocení. Pro část, která se zabývá analýzou těchto procesů bylo vycházeno z interních informací každé ze společností. Debaty s jednotlivými manažery společností přinášejí osobní pohled na tuto problematiku a poskytují skutečně ucelený přehled o obtížnosti budování vztahu se zákazníky.

1 Vývoj maloobchodní činnosti

Před samotnou definicí a vysvětlením pojmu maloobchod, je důležité pochopit, jak důležitý je význam maloobchodu a také skutečnost, že je nezbytnou součástí většiny lidských činností. Navíc se maloobchod etabloval jako významná kategorie mezinárodního profilu a významu, a také se zcela zásadně podílí na zdraví ekonomiky. Maloobchodní činnost v současné chvíli probíhá v obchodech, kancelářích, hotelech, bankách nebo na ulici. Provozovatelé maloobchodu jsou tzv. „agenti změn“, kteří z části mění i kulturu, jelikož prostřednictvím bohaté nabídky zboží a služeb ovlivňují lidské bytí v mnoha aspektech. Pomáhají lidstvu jíst, spát, relaxovat, bavit se nebo cestovat. Jednou z hlavních vlastností maloobchodu je jeho neustálý vývoj a je tedy jasné, že jeho vliv a důležitost se stále prohlubuje. (Burstiner, 1994)

V dřívějších dobách byl maloobchod považován za prvek čistě regionální s obchody, které se specializovaly na jeden druh produktu. Z dnešního pohledu jsou tyto obchodníci připodobňováni k současným specializovaným prodejnám. V polovině 19. a především s příchodem 20. století se koncentrace obchodů a velkých obchodních domů rapidně zvýšila. Velcí maloobchodníci a obchodní domy se vyvinuli právě z obchodů s jednou výrobkovou řadou a úzkým sortimentem a znamenali rychlý vývoj pro celý maloobchodní sektor. Hlavními faktory maloobchodního rozmachu byl především růst životní úrovně, vzrůstající urbanizace nebo také lepší mobilita obyvatelstva, kdy jeho značná část dospěla do fáze, kdy se mohla za svými nákupy přesouvat a dala vzniknout větším obchodům nebo obchodním domům se smíšeným zbožím a velkým počtem různých výrobních řad. Neustálým vývojem dospěl až do dnešní fáze, tedy do silné koncentrace obchodních řetězců. Velké obchodní sítě, vytvořené především odkupem konkurentů, fúzí nebo rozšiřováním obchodních ploch častokrát za pomoci bankovního kapitálu dnes ovládají velkou část maloobchodního trhu. (Pražská, Jindra a kol., 2002)

Dle Pražské, Jindry a kol., maloobchod představoval v roce 2002 7–12 % všech pracovních příležitostí národního hospodářství, v nejrozvinutějších zemích byl tento podíl vyšší. (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 30). Podle informací poskytnutých EU k roku 2013 představoval podíl maloobchodu na všechny kvalifikované i nekvalifikované pozice dokonce 15 % v rámci celé Evropské unie. (Casa, Evropský parlament, 2013)

1.1 Charakteristika maloobchodu

Maloobchod lze charakterizovat jako podnik nebo činnost, jež nakupuje a beze změny prodává zboží, zpravidla v menším měřítku konečnému spotřebiteli, čímž uspokojuje jeho přání a potřeby. Je protikladem velkoobchodu, který zahrnuje nákup a prodej zboží maloobchodům, obchodním zástupcům, konečným spotřebitelům nebo dalším velkoobchodům. Obě tyto skupiny patří k obchodním prostředníkům, a také jsou koncovými články distribuce zboží. Dle oblasti působení je možné vyčlenit také zahraniční obchod, který má převážně velkoobchodní charakter. (Pražská, Jindra a kol., 2002)

Maloobchod je tedy prostředníkem mezi výrobcem a koncovým spotřebitelem, kdy v tomto případě se koncovým spotřebitelem rozumí široká veřejnost, a nese také plnou odpovědnost za kvalitu zboží a služeb. Cílem maloobchodu je vytvořit určité portfolio produktů, které budou splňovat požadavky spotřebitelů, co se týče šíře sortimentu, jeho kvality, množství, ale také ceny. Zboží maloobchody nakupují převážně od výrobců nebo ze skladů velkoobchodníků. Dále poskytuje služby, kterými uspokojuje další přání a potřeby odběratelů, ale také se stará o jejich informovanost ohledně sortimentu. Samozřejmě, základním posláním maloobchodu je vůbec samotná možnost koupě, ať už z hlediska vhodné formy prodeje nebo dostupnosti, kterou dává svým klientům. (Pražská, Jindra a kol., 2002)

Přesnější definici maloobchodu lze nalézt v publikaci od Cimlera, Zadražilové a kol., (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 12), kteří uvádějí, že: *„Maloobchod je podnik (nebo činnost) zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží – prodejní sortiment – co do druhů, množství, kvality, cenových poloh – vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům.“*

Dále je možno popsat maloobchod skrze definice od Novotného (Novotný, 2003, s. 107), který uvádí, že: *„Maloobchod můžeme charakterizovat jako článek obchodního subsystému, který zabezpečuje směnu zboží mezi výrobcem a konečným zákazníkem. Základními prvky této soustavy jsou provozní jednotky (prodejny), které jsou vymezeny stovebně, technicky, provozně a organizačně“.*

Jak již bylo zmíněno, důležitým faktorem pro úspěšnou činnost maloobchodu je znalost potřeb svých zákazníků a jejich následné uspokojení. Zákazník je tedy středobodem veškerých činností, které maloobchod vytváří. Maloobchod musí být zásoben sortimentem, který je požadován od dodavatelů, a to v dostatečném množství a kvalitě. Při své obchodní činnosti se navíc maloobchod řídí těmito zásadami.

- zásadou zisku, která zahrnuje tato pravidla:
 - obchod by měl provádět především takové služby, které přinášejí zisk,
 - obchod by se měl snažit prodávat levnější zboží než konkurence, stále však s vysokým důrazem na kvalitu,
 - dobrý obchod uspokojuje potřeby svých zákazníků a motivuje je k dalším nákupům;
- zásadou dobrého jména obchodní firmy
 - dobré jméno firmy přináší důvěru zákazníků. Od věhlasného jména zákazník očekává profesionální služby, za které je ochoten platit. Dobré veřejné mínění a kvalitní práce se finálně odrazí ve vyšším obchodním zisku;
- zásadou růstu
 - dobrý obchodník se snaží o neustálý růst své firmy a rozšiřování činnosti. Část dosaženého zisku by měl obchodník vkládat zpět do firmy pro rozšíření svých obchodních činností. (Novotný, 2003, s. 108)

1.2 Obchodní procesy v maloobchodě

Hlavním cílem maloobchodních procesů je správně připravit zboží k prodeji i včetně samotného prodeje, a tedy uspokojení zákaznických potřeb. Přehled těchto provozních činností lze nalézt ve stručném přehledu od Novotného:

- Nákup zboží

Aby podnik mohl plnit přání a potřeby svých zákazníků, vždy musí udržovat zásoby v požadované míře. Nákupem zboží se získávají produkty, které jsou určeny k dalšímu prodeji. Každý nákup zboží má svá pravidla, jako například sledování pohybu zásob na

prodejně, sledování trhu nebo také sledování spotřebitelské poptávky, jelikož ta by měla být v rámci nákupu směrodatná.

Určitě je také důležité sledovat neuspokojené požadavky zákazníků, jelikož ty mohou do budoucna ovlivňovat nákup zboží. Objednávky na nákup jsou většinou zajišťovány vedoucím nebo jiným pověřeným pracovníkem. Maloobchod zboží nakupuje buď přímo od výrobce, nebo z velkoobchodu a jeho skladů.

- Příjem zboží

Činnost, která zajišťuje manipulaci se zbožím, které vstupuje do prodejny. Příjem zboží obsahuje dvě hlavní operace – odběr zboží od dodavatele a kontrolu jeho jakosti, jelikož ne vždy zboží dorazí v očekávané kvalitě nebo množství.

- Skladování zboží

Nezbytné při skladování zboží je zachovat původní vlastnosti zboží, zejména vzhled, barva, vůně atd. Navíc hlavní zásadou je skladovat zboží přehledně a hlavně účelně, jelikož to napomáhá zrychleným procesům při přípravě zboží k prodeji.

- Příprava zboží k prodeji

Do přípravy zboží k prodeji spadá ošetření zboží před prodejem, úprava zboží, vystavení zboží a případné doplňování zboží.

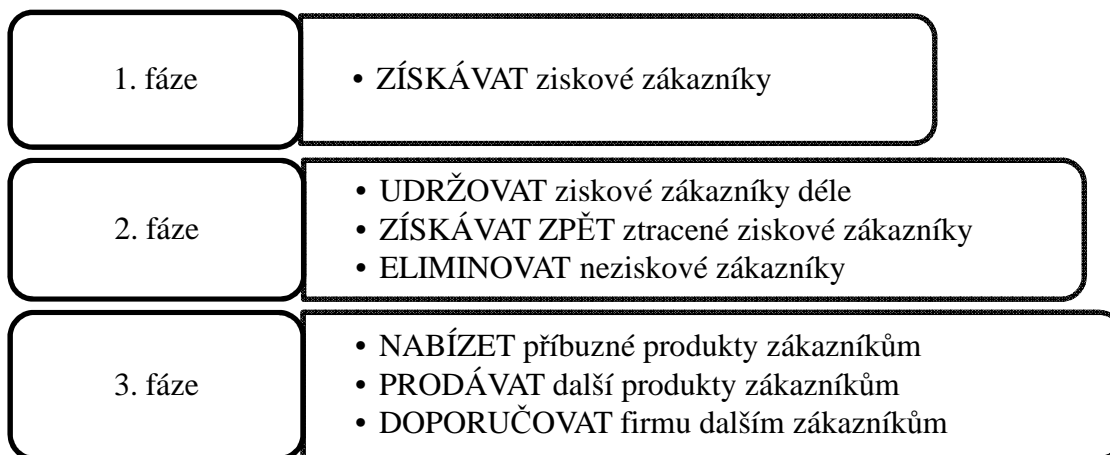
- Prodej zboží

Samotný prodej zboží je hlavním cílem každého podniku. Nabídka musí být působivá natolik, aby vzbudila zájem o koupi produktu. Pokud dochází k prodeji zboží a je u toho přítomna obsluha, je důležité, aby byla obsluha řádně proškolená, jak komunikovat se zákazníkem. S nabídkou zboží zároveň souvisí mnoho podpor prodeje v rámci reklamy. Vlastní proces nákupu zboží by neměl končit pouze prodejem. Je důležité udržovat vztahy se zákazníkem i po skončení a motivovat ho k dalším návštěvám prodejny, o což se stará CRM. (Novotný, 2003)

1.3 Budování vztahu se zákazníky a jeho význam

Při své činnosti realizuje maloobchod na trhu hned několik rozdílných vztahů. V první řadě to mohou být vztahy s výrobcí nebo velkoobchody, kde nakupuje své výrobky, a také se snaží o co možná nejlukrativnější dohody. Dalším článkem v portfoliu maloobchodních vztahů vystupuje stát. Podnik se snaží provozovat svou činnost v rámci platných zákonů a právních norem. Maloobchod tedy vystupuje jako článek hned v několika vztazích, ale tím nejdůležitějším je vztah se zákazníky, jež tvoří podstatu jejich podnikání. Je tedy důležité těmto vztahům dávat tu nejvyšší prioritu, aby spolupráce byla výhodná pro obě strany. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007)

V dnešní době není obtížné produkt vyrobit, ale obtížnější je výrobek prodat, a proto hledání zákazníků, budování správných vztahů se zákazníky a především jejich udržení je klíčové pro dlouhodobý úspěch většiny firem, jak to popisují tři fáze stavby klientské základny v Obrázku 1 z knihy D. Peppers, kde především druhá fáze je tou nejsložitější. (Peppers, Rogers, 2011)



Obrázek 1: Fáze stavby ziskové klientské základny

Zdroj: PEPPERS, Don. a Martha ROGERS. *Managing customer relationships: a strategic framework*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, c2011. s. 5. ISBN 0470423471, Vlastní zpracování

Jak lze vidět v Obrázku 1, fází číslo jedna je získat zákazníka. Maloobchodní trh se v současné době vyznačuje především převisem nabídky nad poptávkou a zákazník se o to více dostává do popředí zájmu všech obchodníků. Před samotným oslovením a snahou získat zákazníka je pro maloobchodníka důležitá především znalost přání a potřeb svých zákazníků, a proto analýza nákupního chování je prvním krokem k jeho získání.

Analýza je o to složitější, čím složitější je typ zákazníka, počínaje jednotlivcem přes rodiny až po města, kraje nebo EU. Další překážkou ve stanovení správné analýzy nákupního chování je složitost prodávaného produktu. Jakýmsi odrazovým můstkem může být celospolečensky známá „Pyramida lidských potřeb“ dle teorie amerického psychologa Abrahama Maslowa, kdy potřebou se rozumí nesoulad mezi stávající situací a očekáváním člověka. Nákupní chování je tedy ovlivněno těmito potřebami, ale také dalšími skutečnostmi, jako jsou například zvyky, hodnoty, okolní motivy, nahodilé podněty, znalosti nebo zkušenosti. Všechny tyto části musí firma zohlednit ve své analýze nákupního chování a kalkulovat s nimi. (Novotný, 2005)

Je naprosto zřejmé, že každý člověk na světě je jiný a i jeho přání a potřeby se budou tedy značně lišit od přání a potřeb někoho jiného. Tato skutečnost je vlastně hlavní překážkou pro maloobchodníky vyrábět stejný produkt ve velkém množství, a proto tedy přistupují k tzv. segmentaci trhu, kdy dochází k rozdělování potenciálních zákazníků na menší skupiny, dle určitého společného znaku. Může se jednat například o segmentaci z hlediska:

- Geografického - kdy je trh rozdělen dle územní příslušnosti na určité celky.
- demografického - trh je rozdělený podle věku, pohlaví, vzdělání a dalších charakteristik,
- sociologického - kdy je trh segmentován do společenských tříd vyznávajících určitý životní styl,
- behaviorálního – trh je rozdělen podle chování zákazníků, jako je například loajalita vůči určité značce nebo frekvence nákupu.

Uvnitř každé skupiny jsou tedy potenciální zákazníci a výsledkem je tedy výběr těch skupin, u kterých firma ví, že nabídka jejich produktů je pro ně relevantní a můžou se tedy stát jejich zákazníky, respektive stálými zákazníky. Vždy je ale nutné vycházet pouze z empirických údajů pro dané skupiny, není tedy možné zařazovat potenciální zákazníky do jednotlivých segmentů pouze na základě dojmů nebo pocitů. V případě, že firma má trh

segmentovaný do jednotlivých skupin, zná přání a potřeby svých potenciálních klientů, přichází fáze, kdy je musí oslovit a začít s nimi komunikovat. Komunikace začíná přenášením informací o nabízeném sortimentu, ale také o výhodách a přínosech pro zákazníka, pokud se jím opravdu stane. Je tedy důležité potenciálního zákazníka zaujmout a udržet jeho pozornost, až do finálního nákupu. (Foret, 2012)

V případě vzniku vztahu mezi maloobchodem a zákazníkem nastává druhá fáze a později i třetí fáze z Obrázku 1. Tyto fáze jsou detailněji popsány v druhé, obsáhlejší kapitole teoretické části, která se nazývá CRM neboli řízení vztahu se zákazníky.

1.3.1 Celková zákaznická zkušenost – Customer Experience

Celkovou zákaznickou zkušenost je důležité sledovat, jelikož se jedná o soubor všech pocitů, kterou zákazník má s jakoukoliv společností. Zkušenosti, které firma může získat z každé zkušenosti zákazníka je neocenitelná a dává firmě náskok před konkurencí. Zákazník vychází výhradně z jeho vlastních zkušeností, případně zkušeností poskytnutých vnějším okolím. Informace je nejdražší komoditou, nicméně zákazník může získat informace o společnosti kdekoliv a kdykoliv a většinou zadarmo.

Zákaznická zkušenost je strategické směřování společnosti, které je potřeba nastavit do každého procesu. Vnější faktory, které na zákazníka působí, firma jen těžko ovlivní, o to více se musí soustředit na ty vnitřní. S příchodem internetu je firma postavená do ještě nevýhodnějšího postavení z důvodu volného šíření zkušeností s danou společností. Na druhou stranu internet je pro firmu skvělým prostředkem ke sběru jednotlivých interakcí od zákazníků. (Develor, 2012)

Existují tři základní faktory: vnější trh, image společnosti a ostatní způsoby kontaktu se zákazníkem. Je nutné dbát na to, aby všechny faktory byly v souladu se strategií firmy. Z celkové zkušenosti vychází i tzv. Customer Experience Management, který se zabývá interakcemi s klientem a součtem všech jeho zkušeností, které získal v rámci kontaktů s firmou skrze všechny dostupné komunikační kanály. Z CXM vychází známější a pro firmu minimálně stejně důležitý proces, který se nazývá CRM, neboli řízení vztahu se zákazníkem, čímž se zabývá další kapitola teoretické části. (Develor, 2012) (Kincaid, 2003)

2 CRM – Customer Relationship Management

Jak již bylo několikrát zmíněno, zákazník a kvalitní vztahy se zákazníkem jsou pro maloobchod tím nejdůležitějším a zároveň nejobtížnějším bodem jejich činnosti a řízením těchto vztahů se zabývá obor Customer Relationship Management, neboli řízení vztahu se zákazníky. Problematika CRM je oblastí velmi širokou. Zahrnuje všechny procesy týkající se zákazníků, nejen poskytování služeb dosavadním zákazníkům, ale i podporu pro získávání klientů nových a vytváření nabídky produktů a služeb personalizovaných pro jednotlivé zákazníky. CRM je tedy interní řízení činností a způsobu komunikace vůči zákazníkovi s cílem aktivně tvořit, ale především řídit a dlouhodobě udržovat spokojenost zákazníka, která povede ke zvýšení loajality zákazníka vůči společnosti.

V literatuře lze nalézt nespočet definic CRM, nicméně vhodně ho popisuje například Lehtinen, který (Lehtinen, 2007, s. 18) definuje CRM takto: „*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*“.

Mnoho firem se může mylně domnívat, že v rámci CRM se jedná o záležitost technologií, ale je důležité propojit více firemních úrovní a zasvětit do problematiky CRM primárně lidské zdroje, procesy a vše podpořit právě technologiemi. To navíc popisuje i autor publikace „Řízení vztahu se zákazníky“ Dohnal (Dohnal, 2002, s. 18), který CRM vidí jako „*interdisciplinární záležitost, která se týká všech pracovníků a všech oddělení*“. Z této definice vyplývá, že CRM není záležitostí čistě o technologiích, ale spíše se jedná o celkovou strategii firmy. Informační technologie jsou pouze jedním z prostředků, jak dosáhnout správného řízení vztahů se zákazníky. (Lehtinen, 2007)

2.1 Historický vývoj CRM

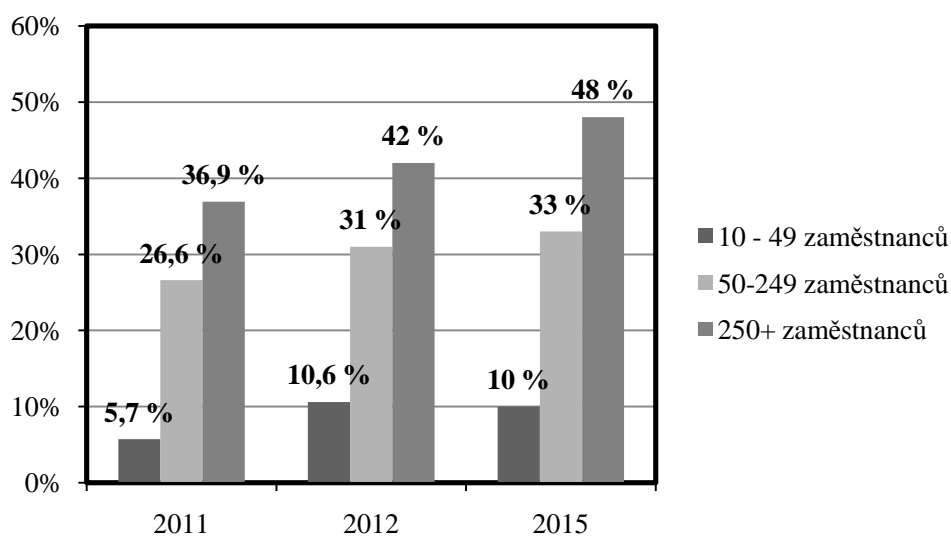
Pro řádný popis vývoje CRM je důležité vrátit se až na počátky marketingu, Řemeslníci v té době, kteří produkty vyráběli a zároveň prodávali, své zákazníky častokrát osobně znali a nebylo tedy problémem znát přání a potřeby toho či onoho zákazníka, naplnit je a posléze s ním vybudovat obchodní vztah. Lze říci, že obchod byl v této době založen čistě na důvěře. Krátce po příchodu průmyslové revoluce se výroba proměnila. Začala se ve

velkém měřítku využívat sériová výroba a z přímého vztahu mezi výrobcem a zákazníkem se stal vztah nepřímý, kdy mezi oba subjekty vstupoval mezičlánek v podobě různých prodejců, či obchodní zástupce. Toto marketingové myšlení částečně poškodilo vztah mezi podnikem a zákazníkem, manažeři v této době nekladli výrazný důraz na rozdílné přání a potřeby zákazníků a chovali se k většině zákazníků podobným způsobem. (Foret, 2012)

Změna nastala v druhé polovině 20. století, kterou lze charakterizovat jako krizi marketingové mixu, kdy většina tehdejších produktů mohla být substituována stejným produktem od jiného výrobce nebo v jiném obchodě a bylo tedy stále těžší zákazníka zaujmout. Postupem času se začala vytrácet loajalita zákazníků vůči jedné značce. V této době se začínají projevovat snahy o sjednocení procesů pro budování vztahů se zákazníky pod specifické systémy. Vznikaly pro ně různé názvy jako například CIS – Customer Information System nebo CIM – Customer Information Management. Název CRM, tedy Customer Relationship Management se začal výrazněji používat v době okolo roku 1995, neb není přesné jasné, kdo je autorem tohoto pojmu, nicméně s větším zájmem o tuto problematiku, rostl zájem i o CRM jako systém. Mezi lety 1997 a přelomem tisíciletí výrobci Enterprise Resource Planning systému, to znamená výrobci již zavedených IT systémů pro počítačem řízené firemní procesy, začali být více zainteresovaní do této problematiky a postupně vyvíjeli nebo případně kupovali CRM systémy, což pomohlo dalšímu růstu. Dnes je jasné, že pokud firmy chtějí obstát ve vysoce konkurenčním prostředí 21. století, je pro ně důležité kladně přistupovat a pracovat s CRM. (Lehtinen, 2007)

2.1.1 Současnost CRM v rámci maloobchodu v ČR

Pro doplnění ohledně vývoje CRM je také důležité doplnit, jak je to se současným stavem CRM v rámci maloobchodu v České republice. Vhodně to zachycuje Obrázek 2 níže. Veškeré informace pro vytvoření grafu pocházejí z Českého statistického úřadu.



Obrázek 2: Podniky využívající CRM pro správu a využití informací o zákaznících v maloobchodě

Zdroj: ČSÚ, 2012,2013,2016, Vlastní zpracování

Z Obrázku 2 lze vyčíst, že procento podniků v maloobchodě, které využívají CRM pro využívání informací o zákaznících je rostoucí, a to především v segmentu společností s 250 a více zaměstnanci. Pro tyto velké společnosti je nezbytné využívat CRM, jelikož realizují vztahy s mnoha zákazníky. Dobrým příkladem mohou být například maloobchody se spotřebním zbožím, které mají velký počet zákazníků, na druhé straně ale čelí velké konkurenci, a proto se snaží využívat veškeré zdroje, jak zvýšit loajalitu zákazníků vůči jejich značce. V roce 2015 skoro polovina všech maloobchodů s počtem 250 a více zaměstnanců využívala CRM systémy pro správu a využívání informací o zákaznících.

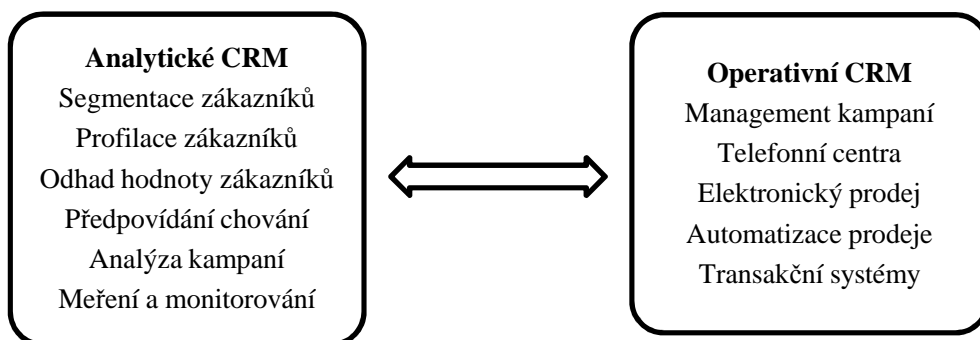
S pořízením a implementací CRM je spojeno i vysoké finanční zatížení, a to je důvodem, proč v segmentu malých maloobchodů do 50 zaměstnanců není CRM tak využíváno. V prostředním segmentu maloobchodů rozdělených dle počtu zaměstnanců je růst konstantní. Lze očekávat nárůst i v příštích letech, jelikož i pro maloobchody této velikosti je boj o zákazníky klíčový.

2.2 Architektura CRM

CRM v rámci řízení vztahu se zákazníků pro podnik zajišťuje poměr rozsáhlý záběr činností, a také jejich řešení. Veškeré procesy včetně identifikace zákazníků, rozlišení nebo navázání a udržení kontaktu zajišťuje operativní a analytické CRM.

- Analytické CRM – se zabývá prací s veškerými daty a využívání datových skladů. Do analytické části patří například segmentace trhu a zákazníků, určení ziskových zákazníků nebo analýza zákaznického chování. Analytickou část systému CRM používají pracovníci při vytváření zákaznických strategií, kde čerpají z převzatých dat a informací o klientech. Pro tuto část je důležité vhodně motivovat své zaměstnance a orientovat je směrem na zákazníka. Celkově lze říci, že se jedná o optimalizaci současných procesů a definování nových procesů, které vhodně kopírují firemní strategii.
- Operativní CRM – část, která se zabývá především obchodními procesy. Obsahem této části je především komunikace se zákazníkem s využitím veškerých komunikačních kanálů. Cílem je co nejvíce zefektivnit komunikaci se zákazníkem. Do operativní části lze také zařadit podpůrné aplikace tzv. „Back Office“ nebo aplikace primárně využívané pro komunikaci se zákazníkem tzv. „Front Office“. (Dyché, 2002)

Jednotlivé náležitosti obou částí lze nalézt v Obrázku 3. Z obrázku také vyplývá, že obě části nejsou čistě autonomní jednotky, ale musí spolu spolupracovat.



Obrázek 3: Funkce vrstev architektury CRM

Zdroj: HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Praha: Grada, 2012. s. 16. ISBN 978-80-247-4388-2, Vlastní zpracování

2.3 Základní prvky CRM

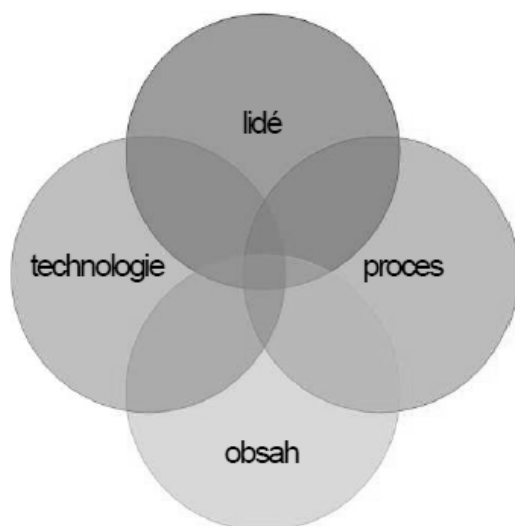
Z definic výše vyplývá, že CRM není záležitostí pouze technologickou. Podle Dohnala řízení vztahů se zákazníky má tři základní prvky:

- Lidské zdroje – zaměstnanci. Je důležité kvalifikovat zaměstnance v rámci CRM. V případě, že není možné zaměstnance dostatečně vzdělat, je nutné získat zaměstnance nové. Splnit potřeby zákazníka je jejich posláním. V případě nekvalifikované pracovní síly je možné, že bude poškozen nejen zákazník, ale především dobrá pověst společnosti, kterou si firma nemůže dovolit ztratit.
- Podnikové procesy – interní komunikace, komunikace s klienty, vyřizování požadavků zákazníků, řešení problémů a jiných nahodilých situací. Veškeré činnosti musí mít jasně nastavená pravidla, aby nedocházelo k nedorozuměním a veškeré požadavky mohly být vyřízeny v co možná nejkratším čase a v co možná nejlepší kvalitě.
- Technologie – informační technologie pohánějí celé CRM dopředu. Vývoj nových technologií neustále dává větší možnosti a podporuje a usnadňuje činnost řízení vztahů a dovoluje řídit větší množství vztahů najednou. Bez technologií si dnes správné CRM ani nelze představit. (Dohnal, 2002)

Wessling tyto tři prvky rozšiřuje o další prvek, a jimi jsou:

- Data, obsahy – posledním prvkem jsou data. Veškeré informace, jež je možné získat od zákazníků jsou relevantním zdrojem ke správnému řízení vztahu. Jaké potřeby má zákazník a kdy mu je splnit, s čím je zákazník nespokojený nebo co zákazník vyhledává. Veškerá data je také důležité pravidelně aktualizovat, jelikož potřeby jsou ve většině případů stálé, ale přání se mohou měnit v závislosti na sociálním statusu, náladě a na mnoha dalších aspektech. Objem informací nestačí pouze sbírat, ale předávat je dále, a to relevantním pracovníkům, kteří mají za úkol s nimi podle potřeby vhodně nakládat.

Základem úspěchu je tedy komplexní propojení všech zmíněných prvků v jeden celek. Aby bylo možné CRM správně implementovat, nelze se na tuto problematiku dívat jednostranně, jelikož takový pokus může stát firmu hodně času a peněz a ve finále se vždy mine účinkem. Tato problematika je vhodně zobrazena na Obrázku 4 (Wessling 2003, s. 17), kde je možné vidět, že části jednotlivých prvků se navzájem prolínají a ovlivňují. (Buttle, 2009)



Obrázek 4: Základní prvky CRM a jejich propojení

Zdroj: WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003. Manažer. s. 17. ISBN 80-247-0569-9.

2.4 Cíle a přínosy CRM

Jednotlivé cíle lze rozdělit do tří podskupin. V rámci vztahů pro zákazníky je jedním ze základních cílů CRM získat co možná nejrelevantnější znalosti o zákaznících, které lze správně využít ve vztahu se zákazníkem. Dále také získat nových zákazníků, rozpoznání priorit zákazníků nebo také kontrola ziskovosti zákazníků.

Druhou sekcí je sekce firemní, kde hlavním cílem je nastolení nové ziskovější strategie firmy, vzdělávání zaměstnanců, ale především zjednodušení procesů a komunikace v rámci firmy, a také směrem k zákazníkům. Posledním cílem je cíl obchodní, a ten je vždy pouze jeden, a to je konstantní růst a finanční zisk. (Wessling, 2003)

Ačkoliv trend CRM je stoupající, je logické, že v současné chvíli není ziskový pro každou firmu a nezaručuje úspěch. U řady produktů je stále zákazník orientován především na cenu. Jedná se především o snadno dostupné produkty a jednoduše substituované produkty, ale i v těchto oblastech se trend mění, a především větší firmy se snaží CRM zavádět. F. Buttle říká, že reálně existují dva důvody, proč se firma uchýlí k využití CRM. Ofenzivní důvod je spojen se ziskem. Firma chce zvýšit ziskovost, prostřednictvím snížení nákladů, zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků. Naopak defenzivní důvod je ovlivněn konkurencí, která již CRM úspěšně zavedla a podnik se bojí o finanční ztrátu a ztrátu zákazníků. (Buttle, 2009)

Pokud se firma nakonec rozhodne pro implementaci CRM, přináší to s sebou obtíže, jelikož správná implementace systému je klíčová. Na druhou stranu, přínosy CRM jsou daleko širší. Využíváním služeb CRM se zvyšuje komunikace uvnitř podniku. Navíc data o zákaznících lze použít i do budoucna v rámci marketingových kampaní. Dále je možné s CRM individuálně přistupovat k velkému množství kontaktů a pracovat s nimi, to znamená, že firma je schopna obsloužit stále více zákazníků za stejnou časovou periodu. Základem všeho je databáze všech získaných dat a informací. Dalšími přínosy může být:

- Zrychlení obchodních procesů díky CRM – nové informace o zákaznících jsou dostupné všem a ihned.
- Veškeré CRM systémy mají aktuální data, která jsou nejrelevantnější.
- Správnou implementací CRM se podnik může odlišit od konkurence a získat výsadnější pozici na trhu – vyvolává u svých zákazníků pocit stability, jistoty a je atraktivnější. (Wessling, 2003)

2.5 Inovace v CRM

Zejména v novém tisíciletí se začal prosazovat internet jako fenomén a přinesl do komunikačních kanálů organizací nové možnosti. Elektronické CRM, neboli eCRM je řízení vztahu zákazníky, která využívá novodobé internetové technologie. Výhodou je, že zákazníci mohou být obslouženi online a systém je schopen 24 hodin denně, avšak tou největší výhodou je, že zákazník je schopen úkony pro obsloužení udělat sám, a tím se pomyslné břemeno práce přenáší na něj. Na eCRM je v současnosti pohlíženo dvěma různými pohledy. Zaprvé si eCRM přisuzuje pozice jakési odnože klasického CRM, které

pouze využívá internetové technologie pro komunikaci s klienty a okolím. Ostatní názory odborníků přisuzují eCRM velkou důležitost a nahlízejí na toto elektronické řízení vztahu se zákazníky, jako na nové samostatné stádium CRM. (Wessling, 2003)

Podobně se v názorech vyjadřují i Dohnal s Wesslingem, kdy Dohnal (Dohnal, 2002, s. 69) zastává názor, že „*internetové technologie (a tím i e-CRM) mají svá specifika, na která stojí za to nahlížet samostatně. Považovat však e-CRM za samospasitelné není možné*“. CRM a eCRM se v rámci funkcionality budou tedy pravděpodobně prolínat. Wessling (Wessling, 2003, s. 165) je ve své definici eCRM poněkud striktnější a vyjadřuje, že: „*E-CRM je technologické rozšíření již existujících prostředků CRM. Nejedná se o revoluci. Tolikrát skloňované „e“ před CRM nemění nic na smyslu CRM, jde jen o technologické obohacení*“. Zmiňuje, že se jedná o pouhé rozšíření možností, ale strategie stále vychází z klasického firemního CRM, kdy na základě dat získaných z eCRM je pomocí CRM osloven zákazník.

Internet je nedílnou součástí 21. století. V rámci internetu nabývají uživatelé/zákazníci pocit anonymity, což zvyšuje jejich vůli předávat informace o svých potřebách v určitých komunikačních kanálech. Na druhou stranu zde chybí kontakt s pracovníkem, a tak zákazník nemusí dávat vždy 100% relevantní informace, jelikož na internetu pomíjí závažnost rozhodnutí. Internet, až na pár zemí ve východní části světa není omezen, a proto vstup na globální trhy je jednoduchý a prakticky neomezený. Veškerá pozitiva, která s sebou nese eCRM stále pramení ze zadané strategie podniku v oblasti klasického CRM. (Dohnal, 2002)

2.5.1 Výhody eCRM

Z praxe je možné zjistit, že eCRM skutečně s sebou neslo určité výhody oproti konkurenci. Jako jedny z prvních to potvrzovaly firmy Amazon, e-Toys nebo v České Republice eBanka. U nich implementace eCRM přinesla:

- nižší transakční náklady – elektronická komunikace se zákazníkem je výrazně levnější,

- vyšší flexibilita nabídky produktů – firma v rámci zavedení eCRM implementovala i moderní know-how, jelikož se jednalo o nové firmy, čímž získávala vyšší flexibilitu nabídky svých produktů, která se poté podepsala na vnímání těchto značek,
- snadný přístup na globální trh – tato výhoda už byla zmíněna. Internet není ve většině zemí regulován, a proto vstup na další trhy je jednoduchý,
- nové komunikační kanály v rámci informačních technologií se staly velice populárními,
- nové možnosti komunikace se zákazníky. (Dohnal, 2002)

2.6 Vize CRM do budoucna

Nápadů a možností, kam se může ubírat CRM v budoucnu je hned několik, ale rozhodující bude jako vždy zákazník. Na základě informací o něm, jsou výrobky a služby vyvíjeny tak, aby uspokojily jeho potřeby. S příchodem eCRM se většina věcí zautomatizovala. Zákazníci mohou vybírat na internetu, a i komunikace s nimi probíhá online, ale postupem času ani eCRM nebude dostačující metodou.

Wessling ve své publikaci z roku 2003 říká, že budoucnost CRM spočívá v tzv. vCRM, neboli hodnotovém řízení vztahu se zákazníky, jelikož je velice důležité znát přání a potřeby, ale k tomu je také důležité znát hodnoty, které zákazník vyznává, ať už kladné nebo záporné. Z těch kladných lze zmínit hodnoty, jako pokora, respekt nebo otevřenost ze záporných naopak nepřejícnost nebo nenávisť. Vhodné propojení eCRM a vCRM je podle něho budoucím klíčem k CRM, zákazníci budou chtít být respektováni pro své hodnoty. Technologie od té doby pokročila a budoucnost CRM může mít i trochu jinou podobu.

Společnost Raynet, což je jeden z největších dodavatelů CRM systému v ČR zmiňuje, že do roku 2020 se až 5 % světového trhu využívající CRM bude řídit daty z tzv. wearables, tedy chytrých doplňků, jako jsou například hodinky, chytré brýle nebo fitness náramky. Ty budou jednoduše odesílat informace přímo do systému CRM. Zlepšení je především v tom, že data může odesílat nepřetržitě, a tak tedy firma bude mít záznamy o aktivitách, kde se zákazník pohybuje nebo v jaké je fyzické kondici a podle toho upravit nabídku „na míru“ zákazníkům. Pod tuto změnu spadá stále vzrůstající obliba mobilního CRM, kdy pro původ dat jsou využívány především mobilní telefony, opět z důvodu větší

autenticity informací a zachycení pravé skutečnosti. Z těchto změn vychází i změna o sběru informací, kdy místo tzv. big data nastoupí huge data, kdy bude možný sběr ještě více informací z mnoha různých zařízení najednou. Hlavní výhodou ovšem bude, že s huge daty budou firmy schopné předvídat přání a potřeby každého zákazníka. Je to uvedeno na příkladu běžeckých bot s čipem, který monitoruje zdravotní stav uživatele. V případě, že budou určeny pro 800km, po 750km zákazníkovi dorazí zpráva, že by se měl koupit nové boty, jinak ohrožuje zdraví svých nohou. Samozřejmě prodejce je schopen nabídnout boty přesně podle preferencí zákazníka. (Raynet, CRM portál, 2016), (CAS CRM, Mobilní CRM, 2016)

Další trendovou záležitostí nebo spíš směr, kam se CRM bude ubírat je tzv. sociální CRM, který pro služby CRM využívá především sociální sítě, jako Facebook, Twitter nebo Instagram. V současné chvíli se tímto oborem pár společností již zabývá, ale číslo firem, které budou sbírat data pro své analýzy bude stále vyšší. Hlavní výhodou je opět autenticita, kdy firmy počítají s předpokladem, že na sociálních sítích je člověk přirozený a je zde možnost získat relevantní informaci o zákazníkovi. (CAS CRM, CRM – Social - Media, 2016)

Poslední vizí s trochu širším zásahem je tzv. xRM, neboli Anything Relationship Management, která by měla přinést novou dimenzi nejen v oblasti vztahů se zákazníky, ale ve všech obchodních vztazích. Při správné implementaci xRM dochází k optimalizaci všech firemních procesů a jejich následné analýzy za pomoci softwarové platformy. (CAS CRM, XRM – Anything Relationship Management, 2016)

3 Charakteristika vybraných společností

Pro podpoření myšlenek z první části a nastínění celého procesu CRM v praxi byly pro potřeby druhé části vybrány tři společnosti, které působí na trhu ve stejném segmentu, a u kterých lze ukázat jednotlivé prvky CRM, a zároveň také demonstrovat rozdílnost přístupu k CRM v určitých situacích. Jedná se tedy o potvrzení teze, že se v dnešní době přístupy k budování vztahu se zákazníky mohou lišit i v rámci společností, jež spojuje společný druh podnikání. Jsou to společnosti: Tesco Stores ČR a.s., jeden z největších maloobchodních řetězců na českém trhu. Rohlik.cz, dnes již jeden z největších internetových obchodů s potravinami a poslední společností je velkoobchod MAKRO Cash&Carry s.r.o., který se profiluje jako obchodní síť cash & carry obchodů určených především pro podnikatele a firmy.

Důvodů pro výběr těchto společností je hned několik. Společným znakem je, že všechny společnosti provozují činnost v nákupu a prodeji potravinářského, ale i nepotravinářského zboží. Naopak rozdílným znakem je způsob a segment zákazníků, které tyto společnosti oslovují. Tesco Stores ČR je klasickým maloobchodním řetězcem, který primárně funguje na bázi walk-in obchodů a v České republice si za dobu svého působení vybudoval širokou klientskou základnu. Naproti této skutečnosti stojí Rohlik.cz, který funguje jako čistě internetový obchod. Byl založen teprve nedávno, ale dnes již patří k největším společnostem na trhu online potravin. Jejich komunikace a částečně i segment zákazníků se liší od zmíněného Tesca. Poslední ze společností je společnost MAKRO, která funguje především na tzv. B2B modelu, kdy své produkty prodává a dodává podnikatelským subjektům a společnostem. Segment zákazníků a následná komunikace má opět rozdílné znaky než u předchozích společností.

3.1 Tesco Stores ČR a.s.

Tesco Stores, původně britský maloobchodní řetězec vznikl v roce 1919 a do portfolia jeho produktů a služeb lze zahrnout potravinové i nepotravinové zboží, pohonné hmoty nebo finanční služby. Dnes patří mezi největší maloobchodní řetězce na světě. Je jedním z členů Svazu obchodu a cestovního ruchu a současně se dlouhodobě podílí na formování a kultivaci v maloobchodním prostředí. V České republice působí Tesco od roku 1996 a

v současné době provozuje více než 200 obchodů, 19 čerpacích stanic a 7 obchodní center. Zároveň pod svým jménem provozuje franšízovou síť menších prodejen s názvem Žabka. Mezi hlavní druhy obchodů, které Tesco v České republice provozuje, patří následující:

- Hypermarkety – obchodní jednotky s velkou plochou, které nabízejí potravinové a nepotravinové zboží,
- Supermarkety – prodejny, které fungují na principu samoobsluhy s širokým výběrem čerstvých a trvanlivých potravin, ale také základní nabídkou drogistického zboží,
- Obchodní domy pod názvem Tesco, Tesco City a My - vícepodlažní obchodní jednotky s umístěním v centru velkých měst s širokou nabídkou značkového oblečení, zboží pro volný čas, elektroniky, potřeb pro domácnost nebo bytového textilu a velkou samoobsluhou,
- Expres – menší prodejny pro každodenní nákup základních potravin,
- Extra - hypermarkety postavené na konceptu „obchod v obchodě“. (Tesco Stores ČR a.s., 2016)

V lednu roku 2012 spustilo jako první řetězec v tuzemsku online obchod s potravinami „Potraviny online“, který je v současné době dostupný 4 miliónům Čechů v 7 krajích České republiky. Mezi ně patří například Hlavní město Praha, Plzeňský, Středočeský nebo také Pardubický kraj. V roce 2016 společnost Tesco získala cenu „Nejdůvěryhodnější potravinový e-shop roku“. Výběr probíhal formou ankety vedené agenturou STEN/MARK, které se zúčastnilo 4000 respondentů. Reprezentativním vzorkem obyvatel bylo hodnoceno téměř 600 značek v 60 kategoriích, a právě služba společnosti Tesco zvítězila v kategorii potravinového e-shopu. (MojeTesco, 2016)

3.1.1 Historie společnosti až po současnost

Společnost Tesco byla založena roku 1919 britským vojákem královského letectva Jackem Cohenem, který si po skončení 1. Světové války otevřel stánek s válečnými přebytky potravinových zásob v londýnském East Endu. Přesně o pět let později, tedy v roce 1924, uvedl na trh první vlastní výrobek – čaj Tesco. Název pochází z iniciálů

společníka firmy, jenž čaj dodávala, Thomase Edwarda Stockwella a prvních dvou písmen z příjmení samotného Jacka Cohena. Písmena společně tvoří právě název Tesco.

První obchod pod hlavičkou Tesco byl otevřen o dalších pět let později, v roce 1929. Obchodním mottem Jacka Cohena a Tesco bylo „prodávat ve velkém za nízké ceny“, což je motto, kterým se Tesco částečně řídí až do dnešní doby. V následujících letech před 2. světovou válkou se Cohen snažil rozšiřovat především logistické možnosti společnosti výstavbou nových centrál a skladů, svého času prvních v celé Velké Británii. Brzo po konci 2. světové války se společnost Tesco otevírá Londýnské burze cenných papírů, a také otevírá první samoobsluhu svého druhu v Hertfordshiru, která na tomto místě působila až do roku 2010. Samoobslužný provoz znamenal v tehdejší době jakýsi přelom. Proti této novince se nejprve zvedla velká vlna nevole ze strany zákazníků, jelikož byli zvyklí na asistenci prodavačů, ale s konceptem samoobsluhy se postupně snižovaly náklady společnosti a následně i ceny produktů. Tato skutečnost znamenala, že si zákazníci na nový způsob prodeje poté zvykli a pro společnost Tesco byla tato léta ve znamení rychlé expanze.

V roce 1958 Tesco otevírá první supermarket, ve kterém byl mimo jiné zaveden i pultový prodej sýrů, másla a masa. Rozšíření o zboží domácích potřeb a oblečení přišlo v 60. letech. Roku 1963 byl zaveden bonusový systém pro věrné zákazníky v podobě Green Shields známek, které zákazníci obdrželi při placení, a které poté mohli směňovat za dárkové produkty. Jedná se o jeden z prvních „customer loyalty“ programů v rámci obchodů s potravinami a je zřejmé, že jeden z hlavních cílů společnosti je budovat loajální zákaznickou klientelu už od 60. let 20. století. Dalším mezníkem je otevření prvního hypermarketu v roce 1975, který opět znamenal rychlý vývoj v oblasti prodeje zboží a služeb. Od roku 1983 se společnost oficiálně nazývá Tesco PLC. Rok 1995 byl ve znamení nového věrnostního programu Tesco Clubcard, který nahradil předchozí dárkový systém. V roce 1996 Tesco vytváří další formáty svých obchodů jako Tesco Extra (větší hypermarkety na okrajích měst s velkou šíří sortimentu) nebo Tesco Express, kdy se jedná o spíše menší prodejny, především v centrech zaměřené na prodej potravin a zboží denní potřeby. (About Us: History, 2016)

Od počátku 90. let se Tesco začíná soustředit na mezinárodní expanzi, především do střední Evropy a později do zemí východní Asie. Zatím poslední expanze proběhla v roce 2007 do USA. Jak již bylo zmíněno, Tesco na český trh vstoupilo v roce 1996 v rámci akvizice obchodní sítě americké společnosti K-Mart, která zahrnovala 13 obchodních domů. Do České republiky vstoupilo Tesco v roce 1996 tak, že koupilo šest obchodních domů od americké společnosti K-Mart. V roce 1998 otevírá Tesco první hypermarket, o rok později první obchodní centrum. Od roku 2002 se v obchodech objevují první výrobky pod privátní značkou Tesco. V letech 2004 a 2005 otevírá Tesco první hypermarket v České republice, první supermarket a staví vlastní distribuční centrum a první čerpací stanici. Toto období je pro Tesco dobou rozkvětu na českém trhu i přes stále rostoucí oblibu diskontních prodejen, kam se společnost se svou nabídkou primárně neřadí. Růst společnosti je umocněn roku 2007, kdy Tesco vítězí v soutěži Obchodník roku, kterou vyhlašuje GE Money Multiservis. Kromě hlavní kategorie společnost uspěla i v dalších dvou vedlejších kategoriích, a to Hypermarket roku 2007 a Professional. (Ekonomika: Idnes, 2007)

V době globální krize, která odstartovala v roce 2008, používala společnost na českém trhu motto, které znělo „S námi ušetříte“. Tento firemní slogan byl označen za neetický, díky situaci na trhu, která v tu dobu panovala. Později společnost přistoupila ke změně firemního sloganu na: „Tesco – Váš dobrý soused“, který v drobných úpravách používá dodnes. V roce 2011 při zatím poslední akviziční akci odkoupilo Tesco síť 129 obchodů Žabka a 47 prodejen Koruna od československé investiční skupiny Penta. Obchody Koruna byly postupně přeměněny na supermarkety Tesco nebo obchody typu Tesco Expres a obchody Žabka provozuje Tesco na bázi franšízingu. (Tesco v ČR: Historie, 2014)

Postupem let začalo Tesco ztrácet svou výsadní pozici na českém trhu. Jednou z příčin byly vyšší ceny jednotlivých produktů a silnější konkurence v čele s diskontními prodejny, ale také mimořádné odpisy majetku v letech 2013 a 2014. To vše vyústilo ve ztrátu společnosti za finanční rok 2014/2015 ve výši necelých 4 miliard korun. Jednalo se o největší ztrátu v historii. Na Obrázku 5 je vidět, že ve sledovaném období největší zisk vykázaly maloobchodní řetězce Lidl a Kaufland, oba spadající pod německou skupinu Schwarz Gruppe. Naopak zmíněné Tesco, jako jediné ze všech maloobchodních řetězců vykázalo ztrátu, která ovlivnila i budoucí směřování společnosti v rámci centrální Evropy.

	tržby (mld. Kč)	meziroční změna	zisk (mil. Kč)	meziroční změna	období
Kaufland	55,2	7,00 %	2100	34,00 %	finanční rok 2014/2015 končící v únoru
Ahold (Albert)	48,3	15,30 %	440*	246,46%	rok 2015
Tesco	41,7	1,10 %	-3900**	2,50 %	finanční rok 2014/2015 končící v únoru
Lidl	33,6	16,00 %	2600	50,00 %	finanční rok 2014/2015 končící v únoru
Penny	31,3	3,00 %	523	77,00 %	rok 2014
Globus	22,9	0,00 %	349	68,00 %	finanční rok 2014/2015 končící v červnu
Billa	21,4	2,00 %	339	62,00 %	rok 2014

Obrázek 5: Finanční výsledky maloobchodních řetězců v letech 2014 a 2015

Zdroj: Kdo na nás nejvíc vydělává?: Obchodní řetězce zveřejnily zisky. *Www.tn.cz* [online]. TV NOVA s.r.o., 2015 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://tn.nova.cz/clanek/kdo-na-nas-nejvic-vydelava-obchodni-retezce-zverejnily-zisky.html>

Po tomto nepříliš úspěšném období společnost přemýšlela, že opustí trh centrální Evropy a bude se soustředit jen na britský a asijský trh. Nakonec se britské vedení Tesco rozhodlo reorganizovat síť prodejen v centrální Evropě, kdy zavedlo jednotný manažerský tým pro celou střední Evropu, která zahrnuje Polsko, Slovensko, Maďarsko a Českou republiku a své sídlo přesunulo do Prahy. Dále se společnost rozhodla prodat několik nákupních center, jež držela ve svém vlastnictví. Jednalo se o OC Letňany nebo Forum Liberec. Hned poté vyčlenila do samostatných společností dalších 5 nákupních center a pozemků, které budou prodány v nejbližší době. Jednalo se o krok správným směrem, jelikož se obchodní řetězec v Česku dokázal vymanit ze svých ztrát a ve finančním roce 2015/2016 dosáhl rekordního zisku 3,3 miliardy korun. (Hospodářské noviny, 2017), (Tesco PLC: Annual Report, 2016)

3.1.2 Zákazníci společnosti

Od doby, kdy Tesco vstoupilo na český trh, si stihlo vybudovat poměrně širokou zákaznickou základnu. Navíc z filosofie firmy vyplývá, že zákazník, jeho potřeby a jejich následné uspokojování je hlavní prioritou. Základní pravidlo zní: „Přinášet zákazníkům každý den něco navíc“. Společnost si také určila hlavní hodnoty v rámci spolupráce se zákazníky:

- Nikdo nedělá pro své zákazníky více než my.
- Chováme se k ostatním tak, jak chceme, aby se oni chovali k nám.
- I malá pomoc může mít velký význam. (Tesco, O nás – Naše hodnoty)

Společnost před pár lety přistoupila k radikálnímu kroku, a to ke sjednocení marketingu a managementu pro celou centrální Evropu, kde společnost odhaduje, že nákupní chování a možnosti jsou podobné. V současnosti neexistuje určitý segment zákazníků, na který cílí, jelikož se snaží oslovit všechny věkové i příjmové skupiny na českém trhu. Popularitu společnosti lze podpořit výsledky výzkumu z let 2015 a 2016 shrnutých v Tabulce 1. (Tesco PLC: Annual Report, 2016)

Tabulka 1: Popularita jednotlivých maloobchodních řetězců mezi zákazníky

Prodejna	Průzkum 2015	Průzkum 2016
Kaufland	37,5 %	36,2 %
Albert	31,8 %	30,5 %
Lidl	26,9 %	28,2 %
Globus	26,2 %	25,1 %
Tesco supermarket	19,9 %	21,3 %
Tesco hypermarket	15,3 %	16,4 %
Penny Market	14,2 %	13,3 %

Zdroj: *Hospodářské noviny: Kde Češi nejradši nakupují?* [online]. *Economia*, 2016 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65547080-kde-cesi-nejradsi-nakupuji-lidl-miri-vzhuru-rychlost-a-prehlednost-jsou-cim-dal-dulezitejsi>

Průzkum byl proveden agenturou Wellen na reprezentativním vzorku 1049 obyvatel. Důležitým faktorem, který byl v průzkumu také zohledněn je dostupnost jednotlivých prodejen. Z výsledků, jež lze vidět v Tabulce 1 vyplývá, že společnost Tesco si meziročně polepšila o několik procentních bodů, jak v rámci supermarketů, tak i hypermarketových prodejen. Zákazníky Tesco lze fakticky rozdělit do dvou hlavních segmentů. Lidé, kteří ve společnosti Tesco nakupují, ale nemají zaregistrovanou věrnostní kartu Tesco ClubCard a segment menší, ale důležitější je skupina zákazníků, jež vlastní věrnostní kartu Tesco ClubCard. Podle informací to bylo v roce 2013 již 1,8 milionu zákazníků. Pro společnost je první zmíněná skupina zdrojem méně přesných dat, které jsou založeny na sběru informací z jednotlivých lokalit a objemu zakoupeného zboží. Druhou skupinou vlastníci věrnostní kartu lze velmi přesně určit, oslovit, a hlavně budovat dlouhodobý vztah, který může být prospěšný pro obě strany. (Marketing a Media, 2013)

Pro schopnost budovat vztahy s širokým portfoliem zákazníky, případně oslovování nových zákazníků pomáhá již zmíněný věrnostní program, kterému se podrobněji věnuje samostatná kapitola v rámci CRM, ale také spuštění e-shopu s potravinami „Potraviny online“. Díky zázemí silného maloobchodního hráče je Tesco v tomto segmentu lídrem trhu. Na konci roku 2015 byl již počet registrovaných zákazníků přesahující 220 tisíc. Dle průzkumu společnosti Nielsen Admosphere je Tesco jasně nejznámějším, a hlavně nejvyužívanějším internetovým obchodem s potravinami, který má obrovský potenciál. Trh s potravinami na internetu vygeneruje dle dat z roku 2016 roční obrát okolo 2 mld. Kč. Pro společnost Tesco se ale jedná pouze o doplňkovou činnost a tvoří jenom 2 % z celkových tržeb společnosti. Ze získaných informací vyplývá, že společnost se snaží své zákazníky přimět nakoupit, ale také je co nejdříve zaregistrovat do svého věrnostního programu, kde se poté s nimi snaží budovat vztah na základě získaných a ověřených dat. (Svět obchodu, 2016)

3.1.3 Portfolio nabízených služeb

V současné době se stále mění celková koncepce strategického řízení jednotlivých firem. V dnešním vysoce konkurenčním prostředí je stále těžší udržet si dobrou pozici na trhu, případně ji vylepšovat. Je to jeden z důvodů, proč dnes služby hrají především v maloobchodním sektoru významnou roli a společnosti by se na ně měly zaměřovat.

Společnost Tesco si samozřejmě uvědomuje současnou situaci, která v dnešním tržním prostředí panuje a snaží se tedy promyšleně volit strategii a nabízet široký výběr doplňkových služeb.

- Centrum služeb zákazníkům

Tesco se své služby zákazníkům snaží neustále individualizovat. Stále zřizují nová kontaktní centra, ať už přímo v obchodech nebo online, kde komunikují se zákazníky pomocí telefonu, webových stránek nebo emailu. Pokročilá technologie CRM společnosti umožňuje získávat veškeré informace o historii vztahu se zákazníkem. V případě, že zákazník volá nebo kontaktuje zákaznické centrum online, operátor vidí historii a strategii budování vztahu se zákazníkem a může tedy plnění potřeb daného zákazníka co nejvíce upravit jeho potřebám.

Pult Centra služeb zákazníkům se vždy nachází vedle vstupu na prodejní plochu Tesca. Proškolený personál zde radí zákazníkům, poskytuje informace o službách nebo cenových programech. Na tuto podporu se může obrátit i zákazník, který není registrovaný ve věrnostním programu Tesco.

- Garance spokojenosti

Každý zákazník má právo na odstoupení od kupní smlouvy, v případě, že není spokojen s kvalitou výrobku, nejpozději však do 30 dnů. Program Garance spokojenosti zákazníkovi garantuje vrácení peněz bez potřeby udání důvodu. Výrobek nesmí být po datu spotřeby nebo minimální trvanlivosti. Ze služeb Garance spokojenosti jsou vyjmuty některé kategorie produktů, jako například nepotravinové nebo kojenecké zboží. Nakonec si Tesco vyhrazuje právo odmítnout vrácené zboží s ohledem k možnosti zneužití tohoto programu.

- Dobití kreditu na pokladně

V obchodech Tesco si lze dobít kredit pro všechny operátory mobilních sítí v České republice. Kredit lze dobít na hodnotu 250 Kč, 400 Kč, 650 Kč a 1000 Kč. Při dobití kreditu na pokladně, zákazník získává také body na svou Tesco ClubCard.

- Pokladny bez front

Od konce roku 2009 společnost Tesco zavedla nový pokladní systém. Ten garantuje, že kdykoliv před zákazníkem stojí dva a více lidí ve stejné frontě, pokladní otevírá novou pokladnu, dokud nebude otevřena celá pokladní zóna.

- Autobus ZDARMA

Ve městech, kde zákazníci, ale i zaměstnanci nemají prodejnu Tesco v rozumném dosahu, zavedla společnost autobusy, které jsou zdarma a zajíždějí až k obchodům Tesco. Tento krok je jednak ekologický a zadruhé je to výborný způsob, jak oslovit zákazníky i z hůře dostupných lokalit.

- Samoobslužné pokladny

Ve vybraných obchodech společnost zavedla samoobslužné pokladny, kde sám zákazník může zboží namarkovat a poté zaplatit bez potřebné asistence prodavačů. Vše funguje na jednoduchém principu pomocí hlasové navigace. Tento krok pomáhá společnosti zvládat i větší nápor zákazníků, především v období nákupních špiček. Určitým rozšířením samoobslužných pokladen je navíc služba Scan&Shop, kde zákazník pomocí připravených čteček čárových kódů nebo svého chytrého telefonu může oskenovat jednotlivé produkty a vkládat je rovnou do nákupní tašky. Celý systém funguje na principu QR kódů, které zákazník musí naskenovat při příchodu na samoobslužnou pokladnu.

Tyto dva kroky jsou prvním článkem k plnému automatizování nákupního procesu, kdy už hlavní roli nebude hrát fyzická osoba, ale počítač. Po implementaci samoobslužných pokladen a služby Scan&Shop se k těmto krokům uchýlily i další maloobchodní řetězce, jako například Globus.

- Rozvoz zboží ZDARMA

V případě, že zákazník nakoupí zboží, které díky rozměrům není schopen odvést, společnost nabízí při nákupech nepotravinového zboží nad 3000 Kč rozvoz zdarma do vzdálenosti až 30 km.

- Letáky do schránky

Distribuci reklamních letáků přímo do schránek zákazníků, kteří o tuto službu mají zájem zajišťuje pro společnost Tesco Stores ČR, a.s. Česká distribuční a.s. jednou týdně. (Ostatní služby TESCO)

- Tesco Finanční služby

Tesco Finanční služby představují další způsob, jak budovat dlouhodobý vztah se zákazníkem. Společnost nabízí hotovostní půjčky, které lze sjednat online nebo na přímo na prodejně až do výše 500 000 Kč. Dále je možnost získat kreditní kartu Premium Plus, se kterou lze platit za své nákupy. Za pravidelné nákupy získává zákazník bonusy, ale také různé asistenční služby, jež může využívat. V neposlední řadě je zde také možnost nakoupit na splátky, případně nechat si konsolidovat více půjček do jedné. Společnost opět získává důležité informace o svých zákaznících, a také získává přehled o jejich finančních možnostech, které později zohledňuje v komunikaci se zákazníky. (Tesco Finanční služby)

- Tesco Mobile

Společnost Tesco v rámci rozšiřování portfolia svých služeb roku 2013 spustila virtuálního mobilního operátora Tesco Mobile. Mobilní síť poskytla společnost O2. Na jednu věrnostní kartu lze pořídit až 10 SIM karet a obsluha celého operátora je velice intuitivní pro zákazníky. Tesco tímto způsobem potvrdilo velký rozkvět mobilních operátorů, který nastal v letech 2012 a 2013, kdy na trh proudily stále nové firmy vystupující jako mobilní operátoři a postupem času přinesly i snížení cen u stávajících operátorů. (Tesco Mobile), (Mobil.idnes, 2013)

- Potraviny online

Jak již bylo zmíněno, Tesco bylo první společností, která na českém trhu spustila online nakupování potravin, a to v roce 2012. Dnes je služba dostupná 4 milionům obyvatel v 7 krajích České republiky. Díky silnému a stabilnímu zázemí a částečně zbudované logistické síti se služba stala velice populární. Podle slov Jana Koutného, který od roku 2010 působí jako manažer pro elektronický obchod, využívalo v roce 2011 „Potraviny online“ k pravidelným nákupům okolo 25 tisíc zákazníků. Ke konci roku 2015 číslo překročilo hranici 220 tisíc zákazníků, kteří pravidelně nakupují potraviny online a Tesco

je tedy lídrem na trhu s online nákupem potravin, který vygeneroval za rok 2016 obrát v celkové výši okolo 2 mld. Kč. (Lupa.cz, 2013), (E15.cz, 2015)

Koncept „Potraviny online“ je velice jednoduchý. Zákazník si může vybírat ze stejných produktů, které nalezne v obchodech. Dohromady je to okolo 20 000 produktů. Ty pak vloží do svého virtuálního košíku a zvolí si dohodnutý termín na dopravu, kdy zákazník vybírá z tzv. dvouhodinových oken minimálně s jednodenním předstihem. Tesco poté dopraví nákup zákazníkovi v dohodnutém termínu. Rozvoz zboží funguje každý den od 8 do 22 hodin a poplatek činí 49 Kč – 99 Kč v závislosti na vzdálenosti a dostupnosti jednotlivých lokalit. Platbu je možno provést online nebo přímo u řidiče, který nákup dovezl. Druhá možnost, jak převzít vybraný nákup je pomocí služby „Klikni&Vyzvedni“, kdy si zákazník vyzvedne nákup na jednom ze čtyř míst k vyzvednutí v České republice. Tento způsob, který je pro zákazníka velice pohodlný je zároveň skvělým sběratelem informací o zákazníkovi pro společnost. Tesco o svých zákaznících zjišťuje, kdy nakupují, co nakupují a v jakých objemech, pokud nakupují pro rodinu nebo pro jednotlivce a poté pomocí sofistikovaných způsobů online marketingu jsou schopni budovat dlouhodobý a oboustranně prospěšný vztah. (Tesco Potraviny)

Ve výčtu všech služeb, které společnost Tesco svým zákazníkům poskytuje lze ještě zmínit například měření zraku na prodejnách, čerpací stanice nebo se společnost také hojně věnuje charitativní činnosti prostřednictvím Nadačního fondu Tesco. Ze všech těchto kroků je zřejmé, že hodnoty společnosti, kdy zákazník je pro společnost tím klíčovým segmentem, ke kterému se upíná veškeré úsilí, se snaží dodržovat. Průběžně zjišťuje veškeré informace o nákupech, četnosti nákupů, problémech, případně přáních svých zákazníků, které se prostřednictvím všech svých služeb snaží plnit. (Ostatní služby TESCO)

3.2 Rohlik.cz

Rohlik.cz, který vystupuje pod obchodním jménem Velká Pecka, s.r.o. je český online obchod s potravinovým i nepotravinovým zbožím, a zároveň také jedním z největších hráčů na tomto specifickém trhu. Po „Potravínách online“, které provozuje výše zmíněná společnost Tesco Stores ČR, a.s. je druhou největší firmou zabývající se online nákupem potravin na českém trhu.

Rohlik.cz byl založen v roce 2014 jako další z projektů úspěšného podnikatele Tomáše Čupra, který stojí za dalšími projekty, jako jsou Slevomat.cz, Damejidlo.cz a v současnosti je také jedním z investorů v investiční skupině ENERN. (Aktualne.cz, 2014), (Lupa.cz, 2015)

Zákazníka nejprve čeká nezbytná registrace do systému a poté může zakoupit nabízené zboží přímo na webové stránce www.rohlik.cz nebo po stažení mobilní aplikace. V současné chvíli je tato služba dostupná pro obyvatele Prahy a okolí, Brna, Liberce, Ústí nad Labem, Pardubic nebo Hradce Králové (viz. Příloha A), což činí okolo 2,5 milionu obyvatel a je tedy dostatečně kvalitní konkurencí pro iTesco.cz. Největší devizou této společnosti je především expres rozvoz, který garantuje už do 90 minut po vytvoření objednávky, čímž si získává stále větší počet zákazníků. Poplatky za dopravu se různí, nejvíce však zákazník zaplatí při expres dopravě do 90 min. a to 99 Kč. Objednávky nad 1200 Kč jsou zdarma. Důkazem kvality a popularity této služby je také fakt, že Rohlik.cz uspěl v soutěži APEK E-commerce Awards 2015 pro nejvíce inovativní a originální internetový obchod. Anketu vyhledává každoročně Asociace pro elektronickou komerci od roku 2014. (Doprava a mapa rozvozu: Rohlik), (APEK, 2016)

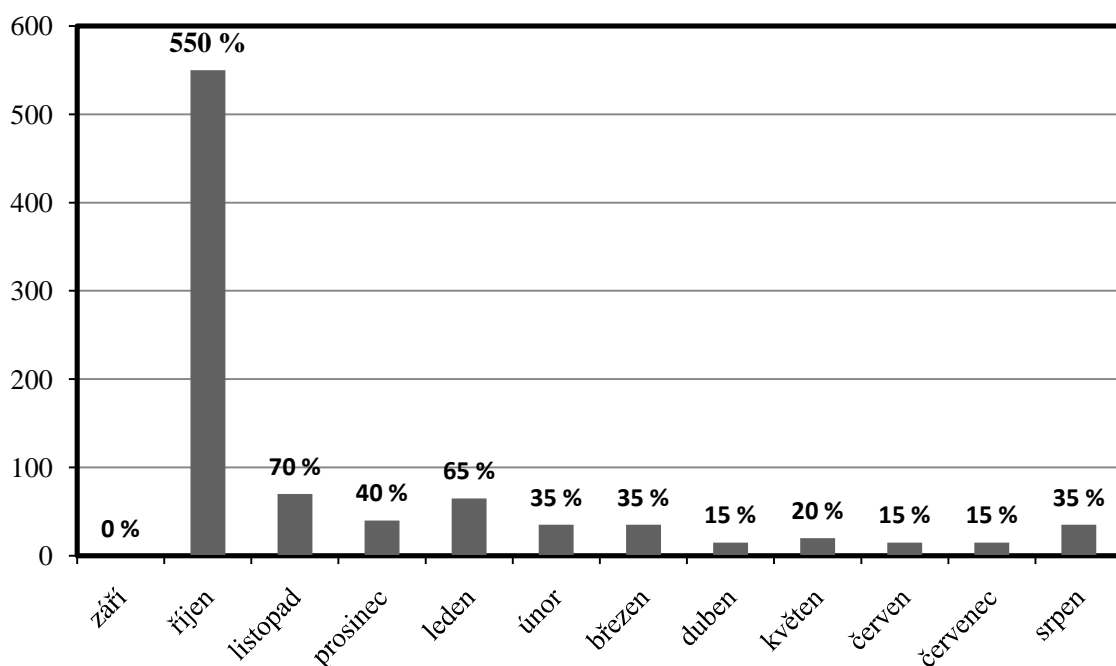
V současnosti má obchod v nabídce kolem 12 000 položek rozčleněných do jednotlivých kategorií, což umožňuje firmě poskytovat širokou nabídku kvalitních potravin, včetně farmářských výrobků, veganských nebo výrobků bez palmového oleje, hotová jídla nebo také drogerii či chovatelské potřeby. (Sortiment: Rohlik)

3.2.1 Historie společnosti až po současnost

Rohlik.cz vznikl roku 2014 původně jako dceřiný podnik projektu DameJidlo.cz, který funguje na principu rozvozu jídel z různých restaurací po celé České republice. Původní myšlenka vzešla především z vybudované flotily aut, kterou společnost DameJidlo.cz vlastnila a nebyla tak vytížena, jak by být mohla. V těchto letech navíc po celém světě sílil velký trend právě v dovozu potravin s objednávkou online. Vše začalo rozvozem jídel z restaurací, později například službou Uber, což je alternativa klasické taxislužby. První vlna dovozu potravin ale začala již před 10ti lety ve Velké Británii a druhá vlna zakládání těchto služeb se dotkla Německa, Ukrajiny, Singapuru nebo také České republiky v podobě zmíněného iTesca, Rohlik.cz, ale i dalších konkurentů, kteří vznikli na českém trhu.

Jsou jimi například Kosik.cz nebo Kolonial.cz. Další e-shopsy s potravinami se skloňují především ve spojitosti s významnými maloobchodními řetězci Lidl nebo Globus. (Mediaguru.cz, 2014)

Od založení je velkou výhodou společnosti fakt, že veškeré technologie a procesy si buduje na míru tzv. in-house. Počínaje technologiemi pro jednotlivé řidiče, kterým systém počítá nejkratší možné trasy a podle toho také řidiče rozděljuje nebo vlastní skladové systémy v kooperaci s roboty, kteří celý nákup připraví. Celý proces tedy funguje na velice vysokém stupni automatizace. Tyto skutečnosti dávaly Rohlíku od založení příznivé podhoubí pro kvalitní růst a velkou konkurenční výhodu. Služba nejprve fungovala pouze pro Prahu a její okolí, ale po necelém roce už se rozšířila i na území Brna. Po prvním roce fungování společnost vykázala obrat 300 mil. Kč, ačkoliv předpokládala obrat ještě o 100 mil. Kč vyšší. Jak lze vidět z interních materiálů společnosti, společnost od svého založení po celý první rok obchodně rostla, a to i v rámci jednotlivých měsíců. Vše je zachyceno v Obrázku 6. (Marketing Journal, 2015)



Obrázek 6: Meziměsíční procentuální růst společnosti Rohlik.cz v prvním roce

Zdroj: Infografika: První rok Rohlik.cz v číslech. *Www.m-journal.cz: Marketing Journal* [online]. M-journal, 2015 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/infografika--prvni-rok-rohlik-cz-v-cislech_s288x11631.html

Jak nastiňuje Obrázek 6, společnost v prvním roce meziměsíčně vždy rostla minimálně o 15 %. Rohlik.cz tedy první rok fungování uzavřel poměrně příznivě, kdy rozšířil své působení z Prahy také do Brna a dosáhl obrátu 300mil. Kč. Navíc spustil mobilní aplikaci a dvakrát se stěhoval do nových a větších prostor skladů. (Marketing Journal, 2015)

Hlavním cílem pro rok 2016 bylo navýšení obrátu na ambiciózní 1 mld. Kč a příprava expanze do dalších měst na začátku roku 2017. Postupné výsledky v průběhu roku 2016 naznačovaly, že Rohlik.cz bude tato čísla skutečně atakovat. Společnost nakonec za celý rok 2016 vykázala obrát 960 miliónů korun a připravila si prostor pro expanzi, která započala zkraje roku 2017 a celá společnost vyrostla takřka trojnásobně. Na startu roku 2017 se tedy Rohlik.cz rozšířil o další dodací místa, a to o Plzeň, Liberec, Ústí nad Labem, Hradec Králové a Pardubice. Rok 2017 je ve znamení obrátového cíle alespoň 2 mld. Kč a přípravy na další rozšíření působnosti na trhu a zkoušky prvních autonomních robotických vozítek pro menší nákupy, která by znamenala naprostý přelom v dodávce potravin objednaných online. (Aktualne.cz, 2014), (E15.cz, 2016), (Systemylogistiky.cz, 2017), (E15.cz, 2017)

Podle odhadu zakladatele společnosti Tomáše Čupra je velikost českého trhu s potravinami 500 mld. českých korun, kdy online prodej má potenciál do budoucna zastupovat celou jednu desetinu, tedy 50 miliard Kč. Rohlik.cz, dle svého zakladatele odhaduje, že do 5 let od založení, tedy do roku 2019 může vykazovat obrát až 10 mld. českých korun. (Aktualne.cz, 2014)

3.2.2 Zákazníci společnosti

Skutečnost, že Rohlik.cz je pouze e-shop a nevlastní ani jednu prodejní plochu dává skutečně specifický pohled do rozložení jejich zákazníků, ale navzdory tomuto faktu společnost si již stihla vytvořit zákaznickou základnu, která pravidelně nakupuje. Pro nákup potravin online lze na trhu vyčlenit tři skupiny zákazníků.

První skupinou jsou lidé, kteří s velkou pravděpodobností nikdy v online obchodě nenakoupí. Důvodů pro toto chování je hned několik. Jedná se například o zákazníky důchodového věku, kteří nemají přístup k internetu, případně s jeho užíváním nejsou na úrovni, kdy by ovládali nakupování na internetu. Druhým důvodem mohou být vyšší ceny, které zákazník najde na e-shopech s potravinami. Typický zákazník bude spíše hledat

slevové akce a cestovat za nimi do známých maloobchodních řetězců, a jak vyplývá z průzkumů, tento zákazník je navíc neloajální vůči jedné značce nebo obchodu. V neposlední řadě může hrát roli nedůvěra vůči nabízenému zboží a nemožnost jeho otestování. Jedná se především o ovoce, zeleninu nebo pečivo. Jedna z dalších skupin je skupina zákazníků, která má malou zkušenost s online nákupem, nakupuje zřídka a spíše se uchyluje k větším nákupům, které nechce přenášet. Své nákupy plánuje na delší dobu dopředu. Jedná se například o ženy na mateřské dovolené.

Poslední skupina nákupčích je skupina, které nakupuje potraviny pravidelně online. Dělají jak každodenní nákupy, tak i větší, plánované nákupy. Hlavním důvodem je čas a ochota platit za dopravu. Jednou ze služeb, kterou Rohlik.cz pro tuto skupinu zákazníků spustil je tzv. Premium nákup, kdy za fixní poplatek ve výši 1999 Kč ročně mají zákazníci dopravu zdarma, možnost získat přednostní podporu nebo si vybrat konkrétního kurýra. Zákazníci této skupiny jsou v současné chvíli pro Rohlik klíčovými a hlavní snažení má za cíl tohoto zákazníka udržet spokojeného a budovat s ním dlouhodobý vztah. Do budoucna se ovšem musí zaměřovat i na výše zmíněné skupiny, aby se dosáhlo většího tržního podílu a obrátu. Postupné změny nákupního chování zákazníka jsou šancí pro všechny e-shopy s potravinami. Český zákazník, který byl vždy orientován především na cenu, se učí chápat i službu, která s nákupem ruku v ruce přichází. (Premium sekce: Rohlik)

Dle slov samotného zakladatele Tomáše Čupra z rozhovoru, který poskytl pro server www.idnes.cz jsou typickými zákazníky: (Idnes.cz, 2015) „*Zákazníci s trochu větším příjmem, který má méně času. Jsou to lidé, kteří hledají kvalitu, protože kdyby ji nehledali, tak si zase půjdou nakoupit za nižší ceny horší sortiment*“. Dle interních výsledků firmy, v roce 2015 nakupovali na Rohliku především ženy, a to celých 60 %. Nejsilnější věkovou skupinou je poté skupina 25-34, která už se samostatně rozhoduje za své nákupy a má velice dobrou počítačovou gramotnost. Je také důležité zmínit, že průměrná hodnota nákupu byla až 4x vyšší, než v klasických obchodech a 82 % zákazníků si nechalo nákup dovézt tentýž den. (Marketing Journal, 2015), (Idnes.cz, 2015)

3.2.3 Portfolio nabízených služeb

Rohlik.cz, jako poměrně mladá firma má v boji s velkými řetězci nevýhodné postavení. Musí naučit své zákazníky nakupovat potraviny na internetu, mění vlastně celé nákupní chování, a hlavně své potenciální zákazníky musí na první pohled zaujmout. Pro Rohlik je velice důležité, aby zákazník vnímal nákup jako souhrn služeb, které mu jsou poskytovány a ne pouze jako „hon“ za nízkou cenou produktů. Toto je hlavní rozdíl mezi Rohlikem a dalšími společnostmi.

- Expres rozvoz do 90 min.

Hlavní konkurenční výhoda společnosti oproti jiným rozvozům potravin. Zákazník si při dovozu vybírá z 15 min. oken pro dodávku, přitom ta nejrychlejší může být už za 90 min. Za Expres dovoz je maximální poplatek 99 Kč.

- Rohlik.cz Premium

Premium sekce pro pravidelné zákazníky, kteří nakupují menší i větší nákupy. Za fixní poplatek 1999 Kč na rok je dovoz potravin zdarma a zákazník získává přístup ke speciálním slevovým akcím nebo možnosti vybrat si svého kurýra.

- Rohlík bez bariér

Klub pro speciální segment zákazníků. Ve spolupráci s nadací Taťány Kuchařové - Krása pomoci je tento klub určen pro seniory a držitele karty ZTP. Doprava je pro všechny členy klubu zdarma od pondělí do čtvrtka, dále je také garantován výnos nákupu až ke dveřím. Hlavní výhodou je ovšem možnost objednávky po telefonu, což je pro tento segment zákazníků přirozenější cesta než samostatné používání internetu.

- Zákaznická linka

Každý den od 8:00 do 22:00 je k dispozici zákaznická linka, kterou může každý zákazník využívat. Díky pokročilým CRM technologiím je v případě telefonátu zobrazeno číslo a celá historie zákaznických nákupů. Operátor tedy může přímo individualizovat rady, případně nabízet nové služby na míru danému zákazníkovi. (Homepage, Rohlík)

- Filtrování

Velkou výhodou webové stránky společnosti je hluboké filtrování produktů. Mezi nejvyhledávanější filtry patří například produkty bez palmového oleje, dia produkty, produkty bez laktózy nebo lepku. Pro zákazníka je poté mnohem snazší svůj produkt vyhledat, a to celý proces nákupu značně urychluje. (Vitalia.cz, 2016)

- Technologická pokročilost

Technologie, které v současnosti společnost využívá, jsou velice důležité pro firmu samotnou, ale také pro zákazníka. Rohlik je schopen na základě sofistikovaných technologických CRM metod individualizovat nabídku pro každého zákazníka jednotlivě. Nabídka pro jednoho zákazníka se nebude shodovat s nabídkou pro druhého. Stejně tak systém dokáže rozeznat, zda dotyčný zákazník nakupuje pro rodinu nebo pro jednotlivce a mnoho dalších věcí. (Homepage, Rohlik)

3.3 MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o.

Společnost MAKRO Cash&Carry ČR, která spadá pod mezinárodní skupinu Metro je provozovatelem velkoobchodních center, jež lze nalézt v České republice na 13ti lokalitách. Všechna mají celkovou plochu přibližně 15.000 m², z toho prodejní plocha činí okolo 9.700 m², jedná se tedy o velké prodejní haly. Tato centra jsou zaměřena na velkoobchodní prodej širokého sortimentu potravinářského i nepotravinářského spotřebního zboží podnikatelům, obchodníkům a dalším subjektům jako jsou nemocnice, školy, orgány státní správy apod. Jsou také atraktivním místem nákupů, jak pro maloobchodníky, tak pro velkoobchodníky i velkoodběratele. Samotnému nákupu vždy předchází registrace do systému Makro a vystavení tzv. Makro Card. Díky vysoké obrátce zboží, provozní výkonnosti, omezenému počtu prodejen, vyspělé logistice a přímých nákupech ve velkých objemech může MAKRO Cash&Carry ČR prodávat zboží za výhodné velkoobchodní ceny. (O Makro, Makro Cash&Carry)

Koncept, jenž se Makro Cash&Carry snaží naplňovat je velkoobchod, který je schopen nabídnout nejširší sortiment pod jednou střechou, tak aby zákazník nemusel při nakupování navštěvovat několik různých prodejen. Termín Cash&Carry pak označuje způsob prodeje, kdy si zákazník sám vybere zboží a po zaplacení si ho také odveze. Ve srovnání s dalšími

velkoobchody se obecně dá říci, že MAKRO poskytuje zákazníkům výhodu příznivějšího poměru ceny a kvality zboží, širokou nabídku potravinářských a nepotravinářských výrobků, a především okamžitou dostupnost, která není u jiných velkoobchodníků garantována. (O Makro, Makro Cash&Carry)

3.3.1 Historie společnosti až po současnost

První samoobslužný velkoobchod pod jménem METRO byl otevřen v německém Mühlheimu roku 1964. Hlavní novinkou byla na tehdejší dobu nevídaná plocha velkoobchodu, která činila 14 000 m². Rok 1967 je pro METRO Cash&Carry ve znamení otevření tří dalších velkoobchodů v Německu a v následujících letech společnost rozšiřuje svoji síť téměř do všech větších německých měst. Roku 1968 společnost zakládá partnerství s holandskou společností SHV a tento krok vede k založení MAKRO Cash&Carry. Nedlouho poté už firma otevírá svůj první obchod MAKRO typu „Cash&Carry” v Amsterdamu. Od této chvíle, MAKRO se svou sesterskou společností METRO zažívají rychlou expanzi do většiny evropských zemí a v průběhu 70. a 80. let se obchody objevují také na americkém kontinentě nebo v Asii. Ze zmíněných evropských zemí šlo především o Belgie, Velkou Británii, Francii, Rakousko, Itálii, Španělsko nebo také Dánsko. (History, Metro Group)

Po dvaceti letech od založení už firma provozovala více než 100 samoobslužných velkoobchodů METRO Cash&Carry po celé Evropě. Po roce 1994 se stala společnost METRO jednou z prvních mezinárodních obchodních společností, které hrály důležitou roli ve východní Evropě, a to svými velkoobchody v Polsku, Rumunsku, Bulharsku, na Slovensku a Ukrajině. V tomtéž roce dochází také k otevření prvních tří prodejen na českém trhu. K 1. lednu 1998 dochází k převzetí veškerých velkoobchodních aktivit společnosti SHV Makro v Evropě firmou Metro AG. METRO Cash&Carry je celosvětově významnou společností v oblasti Cash&Carry, působí ve 30 zemích a má přes 750 velkoobchodních prodejen, kde zaměstnává okolo 265 000 zaměstnanců. (History, Metro Group)

Jak již bylo zmíněno, první prodejna na českém trhu byla otevřena v roce 1997 v Ostravě a poté po celé republice MAKRO 12 velkoobchodních center.

Velkoobchody Makro Cash&Carry v České republice ve finančním roce 2014/2015 zvýšily svůj zisk o sedm procent v porovnání s předchozím finančním rokem na téměř 1,3 miliardy korun. Tržby řetězce stouply o procento na 30,1 miliardy korun. V roce 2015 firma v České republice zaměstnávala 3230 pracovníků. (Euro, 2016)

3.3.2 Zákazníci společnosti

Makro Cash&Carry, které vystupuje jako velkoobchod, spolupracuje na základě registrací do systému pouze se společnostmi a podnikateli, kteří tvoří 100 % jejich zákazníků. Opět skutečnost, že v prodejnách Makra nelze nakoupit bez potřebné věrnostní karty dává poměrně důkladný přehled o tom, pro které zákazníky je Makro volbou nákupu.

Společnost má v současné chvíli tři skupiny zákazníků z řad podnikatelů. První z nich je tzv. Horeca (HOTels, REstaurant, CAFés) segment, kam spadají především restaurace a hotely, tvoří okolo 35 % celkového obrátu společnost Makro v České republice. Další skupinou jsou maloobchodní prodejci, kteří nakoupené zboží v Makro poté přeproductávají dále. Stejně jako Horeca segment, tato skupina tvoří okolo 35 % z celkového obrátu. Poslední skupinou jsou tzv. Services Companies Offices, kam spadají firmy. (Ihned.cz, 2015)

Každý z nově registrovaných zákazníků do systému Makro je nejprve rozřazen do jednoho z těchto tři segmentů. Makro se stále snaží služby co nejvíce individualizovat, ale se zákazníky pracuje na základě tohoto hlavního řazení firem. V roce 2007 přistoupila společnost k poněkud kontroverznímu kroku, kdy zrušilo členství všem zákazníkům, kteří za pololetí nakoupili za méně než 2000 Kč. Počet zákazníků se snížil z 1 milionu na 750 000. Společnost okomentovala tento krok jako snahu o soustředění se pouze na ziskové zákazníky, kteří firmě přinášejí hodnotu. (Finexpert, 2007)

V roce 2008 společnost přišla s konceptem Vy&Makro, kdy se podle jejích slov snaží klást důraz na vícekanálový obchodní formát a individuální přístup ke každému klientovi. To je jedním z důvodů, proč MAKRO zavedlo dovoz zboží přímo k zákazníkovi. Může ho ovšem využívat pouze zákazník s měsíčním obrátem nad 50 000 Kč bez DPH. Dnes má projekt název M-objednávka a dle slov Floor managera jedné z pražských poboček, zákazníků, kteří dovoz zboží využívají je zanedbatelný počet.

V roce 2014 měla společnost zpět okolo 900 tisíc registrovaných zákazníků a v roce 2016 už toto číslo sahalo k 1 mil. zákazníků. (Tiskové zprávy 2014, Makro), (Ihned.cz, 2015)

3.3.3 Portfolio nabízených služeb

Jedním z hlavních důvodů, proč jsou zákazníci ochotni nakupovat v Makru jsou samozřejmě velkoobchodní ceny, tedy systém, kdy se při koupi více kusů jednoho výrobku snižuje. Navíc společnost také vlastní velké množství privátních značek, které mají na českém trhu dobrou pověst z hlediska kvality a ceny.

- MAKRO Platební karty

Díky MAKRO platební kartě zákazníci mohou financovat své nákupy v MAKRO prostřednictvím úvěrového rámce, kdy bezúročné období trvá obvykle 14 dní. Online účet umožňuje mít také dokonalý přehled o financích. K jednomu účtu zákazník získá navíc až 5 přenosných karet chráněných PINem. (Platební karty MAKRO)

- Čerpací stanice

Stejně jako maloobchodní řetězec Tesco, provozuje MAKRO svou vlastní čerpací stanici, kde zákazníci v případě pravidelných nákupů mohou čerpat bonusy a slevy.

- M-objednavka.cz

Objednávka online s dovozem potravin až do firmy. Projekt, který společnost spustila roku 2008 pro vybrané partnery, kteří dosáhnou měsíčního obratu minimálně 50 000 Kč bez DPH. V současné chvíli ale tuto službu nevyužívá dostatečný počet zákazníků, takže pro firmu určitě není stěžejním bodem, na který se Makro zaměřuje.

- MAKRO Card

Prostřednictvím věrnostní karty jsou pro partnery zajištěny nadstandardní služby, jako je pomoc se zbožím, poradenství, sběr stravovacích lístků, vchodu a pokladny vyhrazené výhradně pro ně, zasílání akčních letáků s předstihem, speciální SMS nabídky, vozíky k dispozici hned vedle vchodu a služby Pultu partnerů.

Společnosti v lepší komunikaci také pomáhá rozřazení jednotlivých zákazníků podle skupin držitelů karet. Zlatá karta je určena pro zákazníky s čtvrtletním obratem minimálně 100 000 Kč. Na kartě se dají čerpat různé bonusy, jako například vrácení části ceny nákupu. Stříbrná karta funguje na stejném principu, ale obdrží ji zákazník, který vygeneroval čtvrtletní obrat minimálně 30 000 Kč.

- Pult služeb partnerům

Před každou prodejní plochou zákazníci mohou nalézt helpline pult, které je určen pro držitele zlatých a stříbrných karet. Pracovníci jsou ochotni zodpovídat veškeré dotazy.

S čím se může zákazník obrátit na Pult služeb partnerům:

- Zprostředkování kontaktu s obchodním zástupcem,
- péče o Zlaté a Stříbrné partnery (registrace, změna údajů, objednávky, informace o bonusech, nabídkách),
- pro asijské zákazníky je vždy přítomen i rodilý mluvčí,
- zprostředkování finančních služeb, vč. MAKRO Platební karty nebo výběru stravovacích poukázek a dalších produktů,
- doporučení vhodného školení či kurzu. (Pult služeb partnerům, Makro)

Dále společnost nabízí levnější volání prostřednictvím Mphone tarifů (ve spolupráci s O2), kde za nákupy v Makru zákazníci získají měsíčně volné minuty. V rámci finančních služeb se jedná nejenom o platební kartu, ale také splátkový prodej, profi úvěr, profi leasing a další. Zákazníci také mohou využívat mimořádných slev na produkty autopojištění, pojištění majetku a odpovědnosti za škodu nebo cestovní pojištění. Zajímavou službou jsou tzv. Makro-balíčky, kde je možné objednat reklamní předměty (razítka, vizitky, pera s potiskem). Při nákupu 12ks pracovních oděvů je pro zákazníka k dispozici služba výšivky log na pracovní oděvy. (Služby pro podnikání, Makro)

3.4 Postavení vybraných společností na trhu

Z předchozích informací je zřejmé, že všechny tři zmíněné společnosti provozují svou činnost v identickém sektoru, ačkoliv každý trochu na jiné bázi. Tesco, jakožto velký hráč na poli maloobchodu má silnou a zaběhnutou síť prodejních ploch po celé České republice

v kombinaci s potravinovým e-shopem, který ovšem tvoří pouze malou část jejich obrátu. Online shop Rohlik.cz provozuje svou činnost pouze na internetu a je tedy úplně závislý na informačních technologiích, jelikož nevlastní žádný obchod, kam by zákazníci mohli přijít dané zboží vyzkoušet. V současné chvíli se na trhu s online nákupem potravin nachází na druhém místě, právě za Tescem, ale meziměsíčně stále roste. Poslední zmiňovaný, společnost Makro Cash&Carry je velkoobchodem fungujícím pouze pro podnikatele a společnosti.

Pro kvalitní porovnání situace jednotlivých společností na trhu může sloužit SWOT analýza vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém se podnik nachází. Na základě sestavení SWOT analýzy by vedení společnosti vždy mělo dát odpověď na to, jak zohlední nedostatky či slabé stránky, případně co udělá pro udržení silné pozice či podpoření svých silných stránek a dalšího využití konkurenčních výhod. SWOT je zkratkou anglických slov:

- S = Strengths = Silné stránky (Vnitřní prostředí)

Díky silným stránkám získává podnik převahu nad svými konkurenty, důležité je zamýšlení, co firma dělá lépe než konkurence. Mezi silné stránky lze zařadit přístup ke kvalitnějším materiálům, zavedený produkt, dobré finanční zázemí, vyspělá technologie, lepší HR oddělení apod.

- W = Weaknesses = Slabé stránky (Vnitřní prostředí)

V tomto případě je důležité, aby byla firma upřímná a určila vnitřní slabiny. Jde o to, v čem se společnosti nedaří nebo kde vidí, že ostatní společnosti jsou úspěšnější. Mezi takové věci lze řadit špatná distribuce, špatná komunikace uvnitř i vně firmy nebo nezastupitelnost důležitých pozic.

- O = Opportunities = Příležitosti (Vnější prostředí)

Jde o potenciální vnější příležitosti. Pokud je firma nevidí, je dobré vzít silné stránky a najít v nich novou dimenzi pro rozvoj. Podobný způsob lze aplikovat i na slabé stránky. Mezi příležitosti patří nové technologie, expanze na nové trhy nebo spolupráce s novými partnery.

- T = Threats = Hrozby (Vnější prostředí)

Jedná se o současné nebo budoucí podmínky, které jsou nepříznivé k současným nebo budoucím vývojem společnosti. Lze sem zařadit pokles počtu zákazníků nebo vstup silného konkurenta na trh.

Hlavním přínosem SWOT analýzy by měla být jasná identifikace několika hlavních strategických předností, slabých stránek, hrozeb a příležitostí ve vnějším prostředí. Po dokončení SWOT analýzy by měli být manažeři schopni posoudit stávající pozici organizace a provést zásahy, které lépe připraví podnik na budoucí vývoj. Manažeři mohou porovnat externí příležitosti a hrozby s interními přednostmi a nedostatky. (SWOT analýza, Brain Tools Group)

3.4.1 SWOT analýza společnosti Tesco Stores ČR, a.s.

Jednou z největších předností, a tedy i silnou stránkou společnosti Tesco ve srovnání s ostatními obchodními řetězci na českém trhu je různorodost druhů obchodů, které společnost nadále inovuje a modernizuje. Vše stojí na základech silné obchodní sítě, jež Tesco na českém trhu vytvořilo. Další silnou stránkou Tesco je přístup k inovacím. Jako jeden z hlavních tvůrců českého trhu si může dovolit zavádět inovace do svých procesů. Příkladem je chvíle, kdy Tesco přišlo jako první s možností nakoupit potraviny on-line nebo odbavit svůj nákup v samoobslužných pokladnách, dále i vývoj aplikace pro chytré telefony s vyhledáváním nejbližšího Tesco obchodu. Navíc také jako jeden z prvních maloobchodních řetězců na českém trhu přišlo Tesco s věrnostním programem, kde využilo své znalosti z britského trhu. Program Tesco Club Card se stal nejspěšnějším věrnostním programem co do počtu zákazníků. Do budoucna se tento trend bude nejspíše stále zvyšovat a společnost tak dostává možnost stále udržovat loajalitu svých zákazníků.

Slabou stránkou, která vychází z konceptu společnosti je nižší zastoupení menších obchodů, například v menších městech. Společnost k tomuto problému zaujala stanovisko a začala rozšiřovat síť prodejen Tesco Express, které zaujímají menší plochu a nabízí zákazníkovi rychlý nákup. Další ze slabých stránek, kterou je důležité zmínit je nepříliš vysoká spokojenost zákazníků Tesca s čerstvostí a kvalitou potravin jako jsou např. maso a

uzeniny, tyto informace vycházejí ze sociologických průzkumů různých společností, které na českém trhu proběhly. Tesco tedy rozšířilo své vlastní produktové řady skupiny Tesco Finest, kdy se snaží nabízet potraviny s lepší kvalitou.

Největší obchodní řetězce si stále drží výsadní postavení, kdy zaujímají téměř dvoutřetinový podíl na trhu a sami manažeři tvrdí, že český trh je dostatečně satureovaný a příležitosti leží více než v budování nových prodejen, spíše ve zjednodušení dosažitelnosti obchodů. V případě výstavby nových obchodů je tedy důležité primárně myslet na dostupnost té či oné prodejny cílovými zákazníky. Jednou z nejdůležitějších příležitostí je rozšíření lokalit, kam společnost závaží potraviny objednané online, jelikož tento trh do budoucna může obrátově vyrůst až na 50 mld. Kč. Určitě je důležité zachytit měnící se trend v nákupech, který v současnosti probíhá a pro zákazníky v České republice už nemusí být primárním motivem cena produktu, ale například pohodlí a doplňkové služby.

Neustálou hrozbou pro většinu maloobchodních řetězců je stále se zvyšující cena vstupů, jako jsou energie, pohonné hmoty i další komodity včetně rostoucích cen potravin. Hrozbou, ale zároveň zmíněnou příležitostí je strmý růst internetových obchodů. V případě, že společnost Tesco nezachytí tento růst, na prvním místě internetových obchodů s potravinami ho mohou předstihnout zmíněné společnosti nebo nové projekty, jako Rohlik.cz, Kolonial.cz nebo Kosik.cz, kteří dobře budují svou klientskou základnu a zároveň umí pracovat v rychloobrátkovém byznysu online potravin. Poslední hrozbou je stále se snižující loajalita zákazníka, která je v dnešní době trendem. Všechny informace vycházející z analýzy postavení společnosti Tesco lze vidět v Tabulce 2. (Interní zdroj společnosti)

Tabulka 2: SWOT Analýza společnosti Tesco

SWOT Analýza		
Vnitřní prostředí	<p><u>Silné stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zavedení a přístup k inovacím, • Různorodost obchodů, • Silná zákaznická základna, • Věrnostní program. 	<p><u>Slabé stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Slabší zastoupení v segmentu menších prodejen, • Občasné problémy s kvalitou potravin.
Vnější prostředí	<p><u>Příležitosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stále rostoucí trh s online potravinami, • Zlepšování dostupnosti prodejen, • Mění se trend v nákupním chování. 	<p><u>Hrozby</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zvyšující se cena vstupů, • Konkurence v oblasti online nákupu potravin, • Stále se snižující loajalita zákazníků.

Zdroj: Interní informace společnosti, Vlastní zpracování

3.4.2 SWOT analýza společnosti Rohlik.cz

Silnou stránkou společnosti Rohlik.cz je bezesporu spolupráce se silnými velkoobchodními partnery, jako jsou Makro nebo Hopi Holding, a.s. Tím, že společnost nevlastní žádné produkty je důležité, aby měla kvalitní a prověřené partnery, od kterých mohou produkty nakupovat. Hlavní a tou nejsilnější stránkou je logistická síť Rohliku, který je schopen nákup dovézt už do 90 min. od vytvoření objednávky a je tak bezkonkurenčně nejlepší v této disciplíně. Rozšiřování logistické sítě a udržování této konkurenční výhody bude pro Rohlik kritické i do budoucna. Neméně důležitým faktorem, který odpovídá na otázku, jak to, že má Rohlik náskok před konkurencí, je technologická vyspělost společnosti. Technologie, které si firma interně vyvíjí, jsou vysoce pokročilé a díky tomu je společnost schopna zajistit pravidelnost dodávek. Dále je schopna poskytovat slevy přímo na míru jednotlivých zákazníků, když získává od zákazníka veškerá data. Budování vztahu se zákazníkem je tedy na velice dobré úrovni. Poslední silnou stránkou nebo spíše pomocí k usnadnění celé situace je velká zkušenost zakladatele s retailingem a internetovým byznysem, kdy může čerpat důležité informace z předchozích rozhodnutí.

Slabou stránkou, kterou cítí většina zákazníků je omezená nabídka a trochu vyšší cena, než zákazníci mohou nalézt v klasických maloobchodních sítích. Je to zapříčiněno marží, kterou společnost na zboží dává. Podle slov zakladatele se ale do budoucna bude chtít v cenách vyrovnat i zavedeným maloobchodníkům. Poslední ze slabých stránek je v současné době omezená distribuční síť. Ačkoliv mezi obchodníky s online potravinami patří Rohlik k firmám, které jsou schopny své zboží zavézt do většího počtu měst, stále se logicky nelze rovnat velkým sítím maloobchodních řetězců, kteří mají pokrytou většinu lokalit České republiky.

Příležitostí, jak zvýšit svůj podíl na trhu a zachytit více z předpokládaného 50ti miliardového obratu trhu s online potravinami je hned několik. Stále rostoucí zájem o nakupování potravin je šancí, jak zužitkovat své konkurenční výhody, které v současné chvíli Rohlik.cz má. Dále se zde nabízí i možnost tzv. cross-propagace neboli sdílení informací z dalších projektů investičních skupin, které za Rohlikem stojí, konkrétně Miton a Enern. Obě tyto investiční skupiny mají bohaté zkušenosti s technologickými firmami ve světě internetu a možné zkušenosti z jiných procesů lze efektivně duplikovat i v rámci Rohliku. Logickou příležitostí je expanze společnosti do dalších, a především menších měst, kde může být problém s dostupností větších nákupních jednotek. V těchto místech je možné, že společnost může zaujmout důležité místo v dodávce potravin do určitých míst České republiky. Určitě lze přemýšlet i o expanzi mezinárodní. Informace z Rohliku tomu nasvědčují, že v budoucnu se může chystat expanze na Slovensko a do Německa.

Hlavní hrozbou pro Rohlik, stejně jako pro Tesco, je konkurence, ať už offline či online. U internetového Rohliku je tato hrozba ještě vyšší, jelikož nemožnost konkurence offline staví společnost do určité konkurenční nevýhody. Online trh je stále mnohonásobně menší, čili se na něm nachází omezený počet zákazníků a omezený počet možností jednotlivých prodejců. Tím, že společnost nevlastní žádné produkty a většinu z nich dodává je přímo závislá na dodavatelích. Při nevyhovující dodávce od dodavatelů je poté postižena touto chybou i společnost samotná a následně její zákazníci. Náchylnost na chybu je zde velice vysoká. Jednou z posledních hrozeb je i skutečnost, že z důvodu menšího trhu společnost nemusí nalézt optimální místo, kam potraviny zavážet, a v tu chvíli je fakticky ohrožen její růst. Všechny informace vycházející z analýzy prostředí a trhu lze nalézt v Tabulce 3. (Interní zdroj společnosti)

Tabulka 3: SWOT Analýza společnosti Rohlik.cz

SWOT Analýza		
Vnitřní prostředí	<p><u>Silné stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Silní velkoobchodní partneři, • Vlastní aplikace, • Pokročilé technologie, • Nejrychlejší čas pro dodávku. 	<p><u>Slabé stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vyšší ceny, • Omezená nabídka, • Nemožnost „offline“ obchodu, • Omezená distribuční síť.
Vnější prostředí	<p><u>Příležitosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stále rostoucí trh s online potravinami, • Expanze do jiných měst/států, • Partnerství s výrobcí za účelem lepších cen, • Zkušenosti z jiných projektů. 	<p><u>Hrozby</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurence offline i online, • Menší trh s online potravinami, • Přímo závislost na dodavatelích.

Zdroj: Interní informace společnosti, Vlastní zpracování

3.4.3 SWOT analýza společnosti MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o.

Jednoznačnou silnou stránkou společnosti MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. je poměrně silné a dobré jméno na poli velkoobchodních řetězců. Společnost je především vyzdvižována za svůj kvalitní a široký sortiment a je tedy populární u zákazníků. Za společností stojí silná skupina METRO Group a v rámci této skupiny je poskytováno kvalitní finanční zázemí. Jednou z posledních silných stránek jsou individuální podmínky pro většinu klientů, kteří od společnosti MAKRO odebírají. MAKRO se snaží vyhovět požadavkům svých klientů a podporuje tedy budování dlouhodobých vztahů.

Naopak slabou stránkou lze určit marketing společnosti. V současné době, kdy marketing a sociálně sítě jsou nezbytnou součástí každé správné propagace společnosti, MAKRO v tomto případě nevyužívá svůj plný potenciál. Druhou slabinou vycházející ale ze struktury celé skupiny je flexibilita nebo schopnost rychle reagovat na změny. V případě změn dochází k dlouhému schvalovacímu procesu a MAKRO v tu chvíli ztrácí plný přehled o situaci na trhu, která se v dnešní době rychle mění.

Díky kvalitnímu finančnímu zázemí silné nadnárodní skupiny má MAKRO přístup k novým technologiím mezi prvními ve srovnání s ostatními konkurenty. Do budoucna je to příležitost, jak prohloubit konkurenční výhodu. Navíc pokud se MAKRO stále bude dařit v rámci tlaku na snižování cen, bude společnosti postupně opadávat konkurence. V současné chvíli je společnost v pozici, kdy může „diktovat“ ceny trhu velkoobchodníků v ČR. Poslední příležitostí jsou online potraviny. Segment trhu, který roste a do budoucna bude stále růst. MAKRO v současné chvíli provozuje omezený e-shop pro pár vybraných zákazníků. Celoplošné spuštění by mělo být přijato v horizontu pár let.

Hlavní hrozbou jsou logicky konkurenti na trhu, ale jak už bylo zmíněno, v současné chvíli má MAKRO na trhu velkoobchodů poměrně dominantní postavení. Zajímavý je také fakt, že současnou konkurencí pro MAKRO je online obchod s potravinami Rohlik.cz, který právě od MAKRO odebírá část svých potravin do svých skladů. Dnes totiž probíhá boj o segment firem, kam MAKRO samozřejmě z větší části své zboží dodává, ale služba Rohlik.cz je uživatelsky dobře řešena i co se týká firem, a proto stále více firem se obrací na stranu Rohliku. To by mělo za následek především hrozbu ztráty významných odběratelů. V Tabulce 4 je opět nastíněn přehled SWOT analýzy podniku. (Interní zdroj společnosti)

Tabulka 4: SWOT Analýza společnosti MAKRO

SWOT Analýza		
Vnitřní prostředí	<u>Silné stránky</u> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní zázemí, • Popularity u zákazníků, • Šíře sortimentu, • Individuální přístup k zákazníkům. 	<u>Slabé stránky</u> <ul style="list-style-type: none"> • Nevyužívání všech marketingových kanálů, • Nízká flexibilita, • Široké organizační struktura.
Vnější prostředí	<u>Příležitosti</u> <ul style="list-style-type: none"> • Zavádění nových technologií, • Tlak na snižování cen – silnější postavení na trhu, • Online obchod s dovozem potravin. 	<u>Hrozby</u> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurence, • Přímá konkurence od e-shopu Rohlik.cz, • Případná ztráta významných odběratelů.

Zdroj: Interní informace společnosti, Vlastní zpracování

4 Analýza prvků CRM ve vybraných společnostech

Jak již bylo několikrát zmíněno komunikace se zákazníky je v dnešní době klíčem, neboť je to jeden z hlavních způsobů, jak získat informace o jejich spokojenosti s danými výrobky či službami. Pokud má poskytovaný výrobek a doprovodná služba nižší úroveň než zákazník očekává, zákazník ztratí zájem o prohloubení vztahu. Pokud ovšem služba předčí očekávání, je vysoce pravděpodobné, že zákazník využije v budoucnosti opět stejného dodavatele výrobků a služeb a v určitých případech je schopen akceptovat i vyšší ceny než nabízí konkurence, právě pokud je to v doprovodu kvalitního uspokojení jeho potřeb.

Trend, ke kterému tedy všechny výše zmíněné společnosti směřují, je nabídka širokého portfolia doprovodných služeb, které podpoří pouze běžný nákup v té či oné společnosti. Dle interních informací jednotlivých firem je vůbec nejlepším způsobem, jak budovat dobrý vztah společnosti se zákazníkem, je dát mu pocit výjimečnosti, že nabídka, případně nákup, který uskutečnil, byl tímto způsobem připraven pouze pro něj a žádný jiný zákazník už tímto způsobem nenakoupí. Toto je také společná myšlenka a vize, kam se bude tento trend ubírat. Společnosti budou více individualizovat jednotlivé nabídky pro své zákazníky na základě získaných dat a budou schopni vytvořit nabídku v odpovídajícím množství, kvalitě, ale také ceně.

Hlavním cílem výše zmíněných společností v současném CRM je tedy získávat co možná nejvíce relevantních informací o svých zákaznících a prostřednictvím svých systémů nabízet adekvátní služby, které budou unikátní pro každého zákazníka. Jednotlivé přístupy logicky vycházejí i z rozdílnosti jednotlivých společností a místem, které na trhu zaujímají. Nejtěžší úkol leží v tomto případě na společnosti Tesco Stores ČR, které náleží největší část trhu a je velice obtížné definovat segment jejich zákazníků. Rohlik.cz i MAKRO má v tomto případě pozici jednodušší. Pro nákup v internetovém obchodu Rohlik.cz se zájemce musí prvně zaregistrovat, kde uvádí osobní informace. Společnost je tedy již od první vteřiny schopna získávat informace a nemůže se tedy stát, že by byl zákazník pro společnost anonymní.

To samé ovšem platí i pro společnost MAKRO, kdy potenciální zákazník, tedy podnikatel nebo firma musí zřídit tzv. MAKRO Card. Opět tomu předchází proces svěřování osobních informací a opět tedy dochází ke skutečnosti, že zákazník dobrovolně poskytuje své informace společnosti, která s nimi později adekvátně zachází. (Interní zdroje firem)

4.1 CRM ve společnosti Tesco Stores a.s.

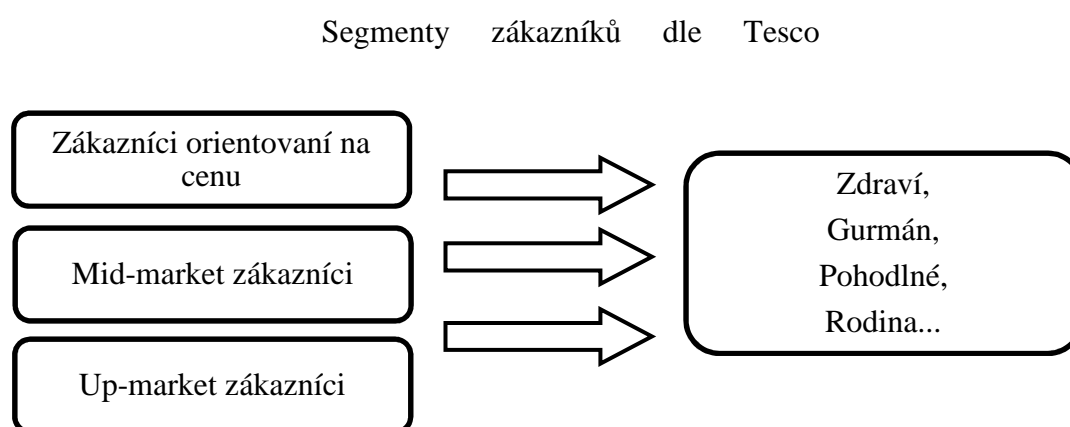
O budování dlouhodobějších vztahů se zákazníky má zájem i Tesco a společnost se v tomto ohledu zaměřuje především na program Tesco Clubcard. Clubcard je věrnostní program pro zákazníky, je to jakýsi způsob poděkování zákazníkovi, že nakupuje v obchodech Tesco. Také patří k úplně prvnímu založenému věrnostnímu programu pro potravinové řetězce, jelikož Tesco začalo nabízet Clubcard již v roce 2010. Věrnostní program Clubcard je součástí koncepce „vytvoření hodnoty pro zákazníka a získání jeho loajality“. Představuje nezanedbatelnou strategickou výhodu pro Tesco, jelikož pomocí tohoto věrnostního programu společnost získává důležité informace o zákazníkovi, což pomáhá zlepšovat služby, které zákazník využívá a celkově přispívá ke zvýšenému obratu a profitabilitě. Společnost na denní bázi pomocí Tesco Clubcard zjišťuje zájmy, zvyky, potřeby a přání zákazníka, neboť díky věrnostní kartě Clubcard Tesco monitoruje nákupy zákazníků. Clubcard „vrací“ zákazníkům peníze za to, že v obchodech Tesco nakupují. Za každých utracených 10 Kč, zákazník získá 1 bod. Po nasbírání minimálně 300 bodů, zákazníci obdrží v pravidelném vyúčtování Clubcard poukázky a slevové kupony.

Společnost Tesco přistoupila k věrnostnímu programu z důvodu vzrůstající konkurence dalších řetězců. Jednou z hlavních myšlenek podle společnosti bylo motto: „že již neexistuje průměrný zákazník“, skutečnost, že zaujmout nového zákazníka je mnohem dražší než udržet stávajícího, a také vzrůstající zájem o zákaznickou podporu, kterou zákazníci začali využívat a v silách společnosti nebyla možnost vyhovět všem zákazníkům ve stejné kvalitě. Hlavními nákladovými cíli zavedení Tesco Clubcard na český trh bylo:

- Snížení nákladů na propagaci,
- Minimalizace nákladů na zákaznickou podporu,
- Snížení nákladů na akvizici nových zákazníků.

V neposlední řadě také zvýšení tržeb, díky postupnému zvýšení loajality zákazníků. V případě, že se zákazník zapojí do věrnostního programu, jsou od první chvíle sledovány jeho nákupy. Především je sledováno, jak často nakupuje, jaké produkty nakupuje a v jakých objemech.

Zákazníci jsou po prvních nákupech rozděleni do několika segmentů, jak je možné vidět v Obrázku 7.



Obrázek 7: Segmentace zákazníků věrnostního programu Tesco Clubcard

Zdroj: Interní zdroje společnosti Tesco

Jak lze vidět v Obrázku 7, primární řazení zákazníků se týká především ochoty utráct za nákupy. Jsou zde tři hlavní skupiny rozdělené dle hodnot nákupů. Zákazníka lze zařadit do jednoho ze segmentů už po nákupech v souhrnné výši minimálně 2 000 Kč. Poté zákazník prochází dalším sítím, kdy spadá do jedné z dílčích skupin. V této skupině už je definováno i speciální nákupní chování, zda zákazník tíhne spíše ke zdravému životnímu stylu, a tedy zdravějším nákupům obsahujícím více čerstvých produktů, zeleniny, ovoce nebo se zaobírá především kvalitou. Toto je tedy hlavní segmentace zákazníků, dále se zákazníci samozřejmě řadí dle věku, pohlaví, případně doplňkových služeb, které už zákazníci využívají nebo využili. Je samozřejmostí, že zákazníci mohou mezi segmenty volně přecházet v případě, že se změní jejich osobní nebo finanční situace. Veškeré informace, které společnost zachytí, jsou vyhodnocovány a poté je tedy možné zákazníka správně zacílit.

Jak tedy celý systém funguje lze ukázat na příkladu. V současnosti největším segmentem zákazníků v programu Tesco Clubcard jsou rodiny, kdy z rodičů nakupuje více žena. Společnost zjistí, že provádí větší nákupy jednou týdně a řadu menších v průběhu týdne. Velké nákupy obsahují různé druhy produktů od masa přes mléčné a dětské produkty až po pleny pro děti. Průměrná výše takového nákupu se pohybuje okolo 1000 Kč. Společnost Tesco je tedy schopna takovému zákazníkovi připravit slevové kupóny přesně na míru jeho potřebám. V realitě to znamená, že systém je schopen vyhodnotit, jak často dané výrobky zákazník používá a pravděpodobnost, kdy je půjde nakupovat znovu. Znamená to tedy, že pokud rodina nakupuje například dětskou výživu jednou za dva měsíce, ve stejném intervalu budou chodit i slevenky na tyto produkty. Na častěji nakupované výrobky budou slevové kupóny chodit každý měsíc. To samé ovšem platí i pro „Potraviny online“. Systém je schopen tyto informace propojit a nabízet stejné benefity i online.

To, že celý systém je velice pružný a společnost je schopna reagovat na potřeby svých zákazníků se již několikrát potvrdilo. Jedním z hlavních příkladů může být například zavedení druhu potravin Tesco Finest, které společnost zařadila, díky segmentu zákazníků „gurmáni“. V určitém čase totiž dle získaných dat společnost zjistila, že zákazníci začínají více inklinovat ke kvalitním potravinám v lepším balení, které mohou například i někomu darovat. V té době se Tesco nevyznačovalo kvalitou potravin a toto byl tedy jeden z logických důvodů zavedení těchto produktů. Dalším je například spuštění mobilní sítě Tesco Mobile, která byla spuštěna na základě velkého boomu mobilních operátorů. Společnost si uvědomila, že další formou může být mobilní marketing, který bude právě spojen s operátorem Tesco Mobile, a tedy začala svým zákazníkům nabízet tyto služby. Na těchto dvou příkladech je vidět, že firma neustále analyzuje jednotlivá data a podle nich další kroky společnosti v rámci budování vztahu se zákazníky. (Interní zdroj společnosti)

4.2 CRM ve společnosti Rohlik.cz

Budování vztahu se zákazníkem v případě, že ho nikdy fyzicky nepotkáte, může být složité. To je přesně ten problém, který dnes řeší internetová firma Rohlik.cz. Situace oproti společnosti Tesco je rozdílná. Internetový obchod Rohlik.cz ve skutečnosti nevyužívá žádných věrnostních karet, nicméně celý jeho systém je postaven na budování vztahu se zákazníky od prvního momentu.

Největší přidanou hodnotou pro zákazníky je především to, že od první chvíle jim tvoří společnost nákupy na míru, přesně podle jejich potřeb. Firmy vynakládají čas a prostředky na získávání nových zákazníků. Připravují reklamy, posílají direct maily, sponzorují různé akce a navštěvují veletrhy. Tím, že Rohlik.cz je internetovou službou, zákazníci se s ním setkávají výhradně v online podobě, případně v podobě televizních reklam.

První kontakt představuje anonymitu. Prodejce ve firmě by měl zákazníka oslovovat v rámci možností co nejsobněji. Pokud se zákazník rozhodne využívat služeb této firmy, musí se primárně zaregistrovat buďto přes mobilní aplikaci nebo přes webové stránky. Stejně jako ve věrnostním programu společnosti Tesco, i Rohliku zákazník svěruje se osobní informace a poté už přistupuje k samotnému nákupu. Tím, že společnost je na trhu vcelku novou, nemá zatím přesně definované skupiny zákazníků, ale přistupuje k zákazníkům spíše jednotlivě. Je samozřejmé, že určité segmenty zákazníků mají společné znaky nákupního chování, ale nelze je zatím sdružit do určitých skupin.

Jak již bylo zmíněno výše, firma využívá velice sofistikovaný technologický systém pro získávání dat a jejich následné vyhodnocování, které si v podstatě vyvíjí sama. Největší devizou těchto systémů je fakt, že společnost má strategie takřka pro všechny možné varianty komunikace se zákazníky. Proto se vždy, ať už před nákupem nebo při nákupu zákazník společnosti Rohlik.cz cítí jedinečně, a že nákup je tedy určen přesně a pouze pro něj. Zákazník si na internetu vybere produkty, které vloží do svého virtuálního košíku a následně objedná s možností dopravy už do 90 minut od provedení objednávky. Dle interních informací ze společnosti stačí tři nákupy, aby firma získala potřebné informace a byla schopna zaujmout styl komunikace se zákazníkem, který mu bude vyhovovat. Situaci, kdy zákazník nakoupí a pak je mezi nákupy dlouhá odmlka, řeší společnost direct mailingem s dotazníky, které obsahují otázky, proč zákazník nedělá nákupy častěji, případně co bylo špatně s jeho prvním nákupem. Společnost se řídí heslem, že zákazník má vždy pravdu, a proto je zpětná vazba od zákazníků ta nejdůležitější. Klienti mohou hodnotit každý nákup, přístup kurýra, kvalitu potravin a mnoho dalších věcí. V případě, že registrovaný uživatel volá nebo píše na call centrum s dotazem, operátoři mají veškeré informace k dispozici ještě před spojením s daným klientem a mohou tak zákaznickou podporu více individualizovat.

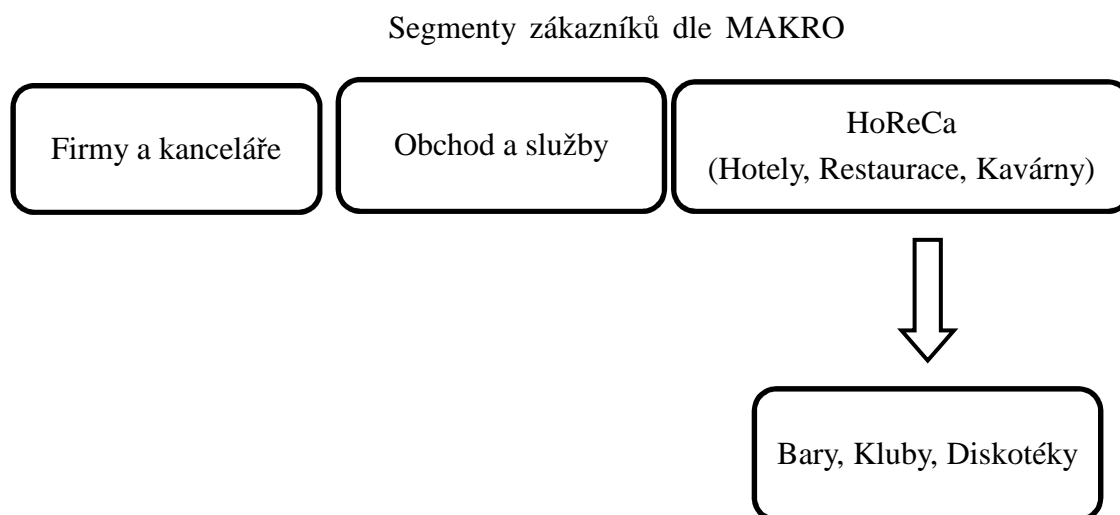
Dle interních informací největší skupinou nakupujících jsou v současnosti ženy ve věku 25-34. Nákupy probíhají především v pátek a průměru jsou 4x dražší než v klasickém obchodě. Důvodem je samozřejmě možnost dovozu nákupů. Společnost tedy opět dokáže doporučit svým zákazníkům přesně produkty, které často nakupují nebo které dlouho nekoupili a mohli by je opět potřebovat. Díky kvalitním technologiím je firma schopna rozpoznat, o kterého zákazníka se jedná a dle získaných informací je Rohlik schopen přesně určit, kdy zákazník nakupuje jako jednotlivec a v případě, že vstoupil do sňatku, kdy nakupuje jako pár a poté je mu opět schopen upravit potřebnou nabídku. Stejně to funguje i u rodinných nákupů, případně nákupů starších lidí, kteří mají dovoz a odnesení nákupu do bytu zdarma. Navíc společnost skvěle využívá i sociální sítě, které v dnešní době hrají prim. To znamená, že zákazník ani nemusí navštěvovat webové stránky a pomocí reklam na sociálních sítích je mu schopna společnost nabídnout nové nebo stávající zboží nebo případně připomenout, že je zrovna období, kdy zákazník své nákupy často provádí.

Dalším významným segmentem, kde se začíná projevovat síla společnosti je segment firem. Společnost registruje vzrůstající oblibu dovozu nákupů do firem. Proces funguje na stejných principech, nicméně opět se trochu liší samotná komunikace s firmou. Jednou z hlavních služeb, kterou firmy rády využívají je služba „Nakoupíme za Vás“, kdy zákazník pouze pošle seznam produktů, které by chtěl dodat a společnost sama vytvoří nákup a poté ho již pošle zákazníkovi ke schválení. Pro firmu je to tedy značná úspora času. Navíc se opět liší nabídka produktů, jelikož nejčastěji se společnost snaží nabízet firmám produkty za snížené ceny v případě většího nákupu. Dá se říci, že v rámci technologií je společnost Rohlik.cz zatím nejbližší plné individualizaci služeb pro každého zákazníka. (Interní zdroje společnosti)

4.3 CRM ve společnosti MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o.

Obdobný způsob, jako společnost Tesco využívá také MAKRO Cash&Carry ve svém velkoobchodním segmentu. Celý CRM systém se sdružuje pod tzv. MAKRO Card, tedy věrnostní kartu, kterou si musí zřídit kdokoliv, kdo chce být zákazníkem společnosti. Podnikatel nebo firma, která chce být registrována do programu MAKRO Card vyplní potřebné informace online nebo na kterékoliv prodejně u pultu zákazníků. Zákazníci, tedy v tomto případě firmy a podnikatelé registrují také svůj obor podnikání, jelikož pro

MAKRO je tato informace první důležitou informací v rámci segmentace svých zákazníků, dodatečně také sdělují velikost své firmy z hlediska počtu zaměstnanců. V rámci dat, které společnost sleduje se opět jedná o četnost, s jakou jejich zákazníci v obchodních sítích nakupují, dále poté obsah jednotlivých nákupů a v neposlední řadě také celkovou cenu za kterou nakupují, která ovšem není stěžejním bodem sledování. Pro pochopení primární segmentace slouží Obrázek 8.



Obrázek 8: Segmentace zákazníku ve společnosti MAKRO Cash&Carry ČR

Zdroj: Interní zdroje společnosti Makro Cash&Carry ČR

Jak lze vyčíst a jak již bylo zmíněno, primární segmentací prochází každý nově registrovaný zákazník. Hlavním kritériem je obor podnikání, ve kterém se pohybuje. Hlavními třemi skupinami, kterými se společnost MAKRO zaobírá, jsou především firmy a kanceláře, kam tedy dodává kancelářské potřeby, případně potraviny. Dále poté velice silný segment obchodu a služeb, kdy se jedná především o malé prodejce a večerky a posledním je tzv. Horeca segment, kam spadají veškeré hotely, restaurace a také kavárny. Z této skupiny se ještě speciálně vyčleňují bary, kluby a diskotéky pro které má společnost MAKRO připraveny speciální akce.

Další částí segmentace je poté obrat, kterého jednotliví zákazníci dosahují. Společnost má připravena různá partnerství závisující na výši čtvrtletního obratu. V případě, že zákazník dosáhne čtvrtletního obratu mezi 30 000 Kč až 100 000 Kč, stává se automaticky stříbrným partnerem, ale v této situaci neplynou z partnerství žádné výrazné benefity. V případě, že zákazník dosáhne obratu 100 000 Kč – 250 000 Kč je automaticky zapojen

jako zlatý partner a má nárok na 3 % zpět ze svého čtvrtletního obratu. Pro největší zákazníky, kteří za čtvrtletí dosahují více než 250 000 Kč obratu je poté připraven 5% bonus. Navíc také společnost zavedla minimální obrat, který činí 2 000 Kč za půlroku. V případě, že zákazník nesplní tento obrat, automaticky je vyřazen z věrnostního programu a musí se o něj znovu zažádat. Z interních zpráv společnosti se tímto krokem zkvalitňuje klientská základna a společnost se snaží soustředit se pouze na zákazníky, kteří své peníze v MAKRU utrácejí. Je důležité zmínit, že společnost sleduje veškerá data stejně, jako předchozí dvě zmíněné společnosti, nicméně s nimi nepracuje do takové hloubky. MAKRO individualizuje svou nabídku pouze v rámci jednotlivých segmentů, to znamená, že většině zákazníků spadající například do Horeca nabízí podobné produkty. Jedním z hlavních komunikačních kanálů jsou poté fyzicky rozesílané letáky, které obdrží každý zákazník daného segmentu. Zde právě hraje důležitou roli vyčleněná skupina zákazníků, jako jsou bary nebo diskotéky, kterým společnost nabízí především výhodnější ceny na alkoholické a nealkoholické nápoje. Společnost se ale stále více snaží individualizovat nabídku pro jednotlivé klienty. V tomto případě nabízí vybraným klientům možnost stanovit si cenu zboží, kterou sami požadují. Tento odvážný krok zapojilo MAKRO do svého portfolia služeb před 4 lety. Zákazník tedy přichází s nabídkou na cenu různého zboží, tak aby mu cena co nejvíce vyhovovala. Celý návrh samozřejmě prochází procesem schvalování ze strany MAKRA a v případě, že tento proces dopadne úspěšně, vybraný zákazník má pak jako jediný upravenou cenu daného zboží. Tímto netradičním krokem dává společnost jednotlivým zákazníkům pocit výjimečnosti a snaží se tímto způsobem dohánět menší individualizací nabídky v jiných segmentech. Zajímavý je také fakt, že pro segment malých obchodů a večerek, které jsou z větší části provozovány asijskými obyvateli, společnost vzdělává pracovníky asijské národnosti s praxí v oblasti obchodu. Jednoznačně tedy vychází vstříc speciálním potřebám určité skupiny svých zákazníků.

Snahy o poskytnutí služeb online lze samozřejmě zaznamenat i u této společnosti. Jedním z prvních kroků bylo sestavení nákupu online, kdy si zákazník vybere jednotlivé produkty a systém mu automaticky sestaví nákupní list, přesně podle toho, jak jsou vybrané položky uskladněné v dané prodejně. Dalším krokem pro propojení online služeb a budování lepších vztahů se zákazníky je program s názvem M-potraviny, tedy objednávka potravin online s následným rozvozem. Tento program je ale v současnosti

k dispozici pouze velkým partnerům a dle interních informací ze společnosti, procento zákazníků, jež využívá tuto možnost, je velice nízké. (Interní zdroje společnosti)

4.5 Vize společností do budoucna v rámci CRM

Jak již bylo několikrát zmíněno, budování vztahu se zákazníky je segment, který prochází neustálou obměnou, a také se neustále vyvíjí. Skutečností, která podporuje tuto myšlenku je také to, že stále více společností má tendence se do těchto struktur více zapojovat. Otázka budoucnosti této sféry je velice zajímavá a zároveň nejistá. Důraz, který je v současnosti kladen na sdílení informací zákazníka se společností bude stále růst, ale jakým způsobem bude jednotlivé informace zákazník přenášet je nejednoznačné.

Společnost Tesco vidí budoucnost CRM, jak bylo uvedeno v předchozím odstavci ve stále větším sdílení informací a prohlubování služeb. Portfolio služeb, které je v současnosti již velice široké by se dále mělo rozšiřovat, například o kosmetická místa v jednotlivých hypermarketech. Společnost si uvědomuje, že velká část nákupů se v budoucnu přesune na internet, a proto se neustále snaží rozšiřovat místa dodání a hlavně svou logistickou základnu. V horizontu 7 let by společnost chtěla rozvážet své potraviny do většiny velkých měst v České republice s dodacím časem podobným e-shopu Rohlik.cz, tedy do 90 minut. S přesunem většího počtu nákupů na internet souvisí i skutečnost snižování počtu jednotlivých prodejen, která v současnosti společnost Tesco provozuje. Dle získaných informací si společnost pohrává s myšlenkou přesunutí veškerých nákupů na internet, a tedy postupného zavření všech prodejen. Logickým důsledkem poté bude snížení provozních nákladů na jednotlivé prodejny i za celou síť Tesco. V rámci prohlubování vztahů se zákazníky, kterému by mělo pomoci získávání více dat o nich, společnost vkládá své naděje do high-tech produktů dnešní doby. Jedním z reálných cílů může být propojení nákupů a Tesco Clubcard s chytrými spotřebiči, jako jsou například lednice. Pokusy o tzv. „chytré“ lednice, které by mohly znamenat přelom v nakupování potravin jsou stále reálnější a úspěšnější. Do budoucna tedy společnost kalkuluje s faktem, že lednice sama rozezná, zda zákazníkovi chybí nějaké zboží a je schopna ho poté sama objednat i s následným dovozem. V tuto dobu si už zákazník bude zařizovat pouze speciální nákupy, ale o klasické denní, případně týdenní nákupy se nebude muset starat.

Dlouhodobé vize společnosti Rohlik.cz se ubírají především směrem vysokého stupně automatizace. Již v roce 2017 se společnost pokusí o první dovoz nákupů autonomními roboty. Do budoucna také počítá s dodávkou lehčích nákupů pomocí samořiditelných dronů. Tato služba by byla výhodná pro obě strany, jelikož by se mohl opět výrazně snížit čas doručení jednotlivých nákupů a pro společnost by to znamenalo další automatizaci procesu nákupu a dovozu potravin. Druhou myšlenkou v rámci lepších služeb a celkově kvalitnějšího CRM je poté propojení sociálních sítí s nákupy, tedy tzv. social CRM. Společnost chce do budoucna sbírat data o svých zákaznících také ze sociálních sítí, kde lidé sdílejí osobnější informace, jako jsou například koníčky. V ideálním případě by systém měl detekovat jednotlivé zájmy zákazníků, například v exotických kuchyních z celého světa a následně mu přes sociální sítě nabídnout možnost nákupu těchto surovin. V rámci krátkodobějších cílů se společnost neustále snaží o zkvalitnění nabídky pro své zákazníky a plnění jejich potřeb.

MAKRO, jako zástupce velkoobchodního segmentu přijímá fakt, že mnoho nákupů se bude provádět na internetu, a proto již chystá celkové spuštění e-shopu s potravinami pro všechny zákazníky. V současné chvíli pracuje na logistické základně, která bude zvládat rozvést nápor objednávek. Důležitá je také skutečnost, že se nebude jednat o malé nákupy, ale tím, že společnost dá možnost všem zákazníkům nakupovat na jejím e-shopu bez omezení, zákazníci budou objednávat větší objemy zboží a bude tedy vyvinut větší tlak na včasnou kompletaci a následný rozvoz. S tím je spojený krok vybudování velkého distribučního a logistického skladu, který má společnost MAKRO v plánu otevřít. Jednou z dalších změn bude přestavba většiny obchodních ploch ze skladů na regulérní obchody, které budou více zajímavé pro samotného zákazníka. První otevření nového typu obchodu, jež bude MAKRO provozovat plánuje na rok 2018 v pražské čtvrti Stodůlky.

V horizontu 15ti let počítá MAKRO s přesunutím všech nákupů na internet. Veškeré prodejny budou poté fungovat spíše, jako takové výkladní skříň, kam zákazník bude moci nahlédnout, jak daný produkt vypadá ve skutečnosti a případně si ho vyzkoušet. Poté ale vše objedná online. Jak zmiňuje jeden z manažerů společnosti MAKRO, „do 15ti let budou fungovat už jen malé prodejny, typu řezníků nebo pekařů, ale veškeré velké nákupy už budou prováděny jenom přes internet“. (Interní zdroje společnosti)

5 Shrnutí a doporučení

Shrnutí vychází z informací z kapitoly 4, která se zabývala právě způsobem, jak jednotlivé společnosti pracují s CRM systémy v rámci svých firem, a jak vidí působení v oblasti CRM v rámci budoucího vývoje.

Společnost Tesco Stores je jednou z hlavních společností, která funguje na dobrých principech na maloobchodním trhu. Byla také první společností, která spustila na českém trhu věrnostní program, a tím i začala sledovat nákupní chování svých zákazníků. Veškeré metody, které předcházely věrnostnímu programu nikdy neměly úplnou vypovídající hodnotu, jelikož se skládaly z nákupního chování určitého vzorku zákazníků, ale až s příchodem Tesco Clubcard začala společnost skutečně sledovat jednotlivá přání a potřeby svých zákazníků na individuální úrovni. Z předložených informací lze vyčíst, že systém Tesco Clubcard je u zákazníků velice populární a jeho obliba se nejspíše bude stále zvyšovat. Konkurenční výhodu představuje rozšíření CRM o analytiku, která firmě jako celku dodá přehled o tom, co zákazníkovi nabízet a kdy, jak a kterým kanálem s ním jednat. Samotná práce se sběrem dat a jejich následnou analýzou je v rámci společnosti vysoce sofistikovaná. Hlavní cíl společnosti, tedy co nejvíce individualizovat nabídku pro své zákazníky se postupem stává stále reálnější. Dle nastíněných příkladů, společnost ví, jak zaujmout svého zákazníka, zavázat ho k podpisu a následně i analyzovat jeho nákupní chování a podle toho upravit nabídku. Největší devizou společnosti je také široké portfolio doplňkových služeb, jež společnost nabízí. Lze říci, že společnost je schopna splnit veškeré potřeby zákazníka, nejenom v nákupu zboží, ale i například mobilních služeb nebo měření zraku pod jednou střešou a současně i nadále sledovat jeho nákupní chování. Naopak největší nevýhodou jsou pro společnost zákazníci, kteří váhají s pořízením věrnostní karty nebo ji vůbec nechtějí. Společnost tedy v rámci svého CRM stále musí pracovat s určitým procentem nejistoty a nestálosti ve zpětné vazbě od klientů, která je velice důležitá.

Společnost Rohlik.cz, jak již bylo zmíněno je velice technologicky vyspělá, co se týče práce s analýzou jednotlivých dat svých zákazníků. Napomáhá tomu i fakt, že Rohlik.cz je stále mladou firmou, a proto objem dat není tak velký, jako například u společnosti Tesco. Největší devizou společnosti je dodací čas nákupu, naprostá individualizace nabídky a akční scénáře pro takřka všechny typy zákazníků.

To dává možnost Rohlíku plnit přání a potřeby i náročných zákazníků. Uživatelská příjemnost a jednoduchost celého procesu nákupu už jen dotváří celkový dojem. Je tedy otázkou, jak se bude trh s e-potravinami vyvíjet do budoucna a kdo bude jeho lídrem, nicméně, lze říci, že Rohlík.cz má dobře nakročeno k utržení velké části předpokládaného 50ti mld. obratu.

V rámci společnosti MAKRO Cash&Carry je systém ze tří zmiňovaných společností asi nejméně sofistikovaný z hlediska technologického. Na druhou stranu se MAKRO snaží vystupovat velice přátelsky vůči svým zákazníkům a nabízet jim velice osobní přístup, například v rámci stanovení ceny za určitý druh produktu. Společnost segmentuje své zákazníky do třech hlavních skupin a následně s většinou zákazníků spadajících do daného segmentu komunikuje na podobné úrovni, což lze považovat při dnešních vysokých nárocích na individualizaci zákazníka jako nevýhodu. Do budoucna se ovšem společnost chce vydat cestou vlastního e-shopu a důležitou pomocí při jeho budování může být i fakt, že veškeré informace o zákaznících zná z offline prostředí. Bude tedy jednodušší plnit zákazníkovi přání a potřeby.

Hlavní doporučení pro společnost Tesco se týká především komunikace se svými zákazníky a práce s větším počtem zákazníků v systému Clubcard. Internetové stránky společnosti Tesco poskytují spoustu informací, ale mohou být pro zákazníka celkem nepřehledné a jejich grafické zpracování bráno jako neatraktivní. Je tedy důležité podpořit veškeré snažení vhodnými komunikačními nástroji. Z mnoha průzkumů vychází, že lidé se nechtějí zapojit do věrnostního programu, jelikož nechtějí sdělovat své osobní informace. Tato skutečnost by měla být lépe komunikována prostřednictvím Tesco v závislosti na cílové skupině svých zákazníků. Druhou doporučením je komunikace v rámci sociálních sítí. Společnost zatím není 100% aktivní na sociálních sítích, kde se do budoucna může nacházet klíč ke kvalitnímu CRM, tedy social CRM, kdy se společnosti snaží brát informace ze sociálních sítí a následně tomu upravit i svou nabídku.

Budoucí cíle pro společnost Rohlík.cz jsou asi zřejmé. Společnost se stále musí snažit měnit nákupní chování v České republice a přimět více lidí k nákupu na internetu. Jistě ji k této věci pomůže řada nových konkurentů na českém trhu. Logickým doporučením je rozšíření dodacích míst i na další lokality v České republice. Každý podnikatel by měl vědět, jakou cílovou skupinu chce oslovit. Ideální zákazník je takový zákazník,

kterého snadno nebo s přiměřeným úsilím lze přesvědčit, že výrobky, které společnost prodává, potřebuje a chce. Rohlik.cz umí pracovat se svým ideálním prototypem zákazníka, nicméně pro budoucí vývoj bude důležité zaměřit se i na zákazníky, kteří zatím nesplňují onen ideální stav. Určitou cestou je komunikace se zákazníky v důchodovém věku, o kterou se Rohlik.cz v současnou chvíli snaží prostřednictvím programu Rohlik bez bariér.

Hlavní doporučení pro společnost MAKRO Cash&Carry se týká především brzkého spuštění e-shopu. Nákup potravin pomocí internetu bude v horizontu pár let stěžejním bodem pro úspěch té či oné společnosti. Největším problémem, ale také klíčem k úspěchu v rámci e-potravin je uživatelská jednoduchost a kvalitní distribuční síť, která je schopna zvládnout i větší nápor objednávek přes internet a rozvézt je včas a s potřebnou kvalitou. V rámci e-shopu s potravinami jsou nedílnou součástí také aplikace, kde lze jednoduše objednávat prostřednictvím chytrých telefonů. Určitě i to je cesta, kterou by se společnost MAKRO Cash&Carry měla vydat.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo představit problematiku budování vztahů se zákazníky a její důležitost v současné situaci na maloobchodním a velkoobchodním trhu. Dále také analýza celého procesu Customer Relationship Managementu v praxi tří českých společností. Hlavním přínosem bylo představení skutečných procesů, které společnosti činí, s cílem budování kvalitního vztahu se zákazníky a následné doporučení k zefektivnění těchto procesů.

V současné konkurenci, především v rámci velkých maloobchodních řetězců a z části také řetězců velkoobchodních není primárně důležitá jen akvizice nových zákazníků, ale současně také udržení stávajících, ze kterých se cestou péče a budování vztahů stávají zákazníci stálí a loajální, jejich počet se ale neustále snižuje v důsledku jednoduché substituce konkurenčních produktů. Nově se také do konkurenčního boje na českém trhu zařadily e-shopy s potravinami, které znovu rozměňují loajalitu zákazníků. Největšímu z nich, společnosti Rohlik.cz byla věnována část bakalářské práce. Význam loajálních zákazníků bude v budoucnu nabírat na stále větší důležitosti, jelikož v principu oslabují konkurenci. Zároveň, bude pro úspěšnost podnikání, resp. obchodu, důležité podněcovat nákupní chování zákazníků tak, aby sami vyhledávali danou prodejní jednotku, nakupovali a uspokojovali své potřeby. Všechny tyto skutečnosti podporují myšlenku CRM. Důraz je kladen především na správný sběr dat, jejich vyhodnocení a následnou práci s nimi. Správné informace o klientech se tedy stávají středobodem, ze kterého později vycházejí veškeré aktivity společnosti směrem k zákazníkům.

V rámci bakalářské práce byly představeny tři významné firmy působící společně na maloobchodním a velkoobchodním trhu, ačkoliv každá z nich zaujímá jiný segment. Sestavení SWOT analýzy probíhalo v kooperaci s manažery jednotlivých společností a poskytlo tak přehled o současné situaci na trhu, silných stránkách, ale i hrozbách, kterým jednotlivé firmy musejí čelit. Důležitou částí byla názorná ukázka, jak společnosti získávají data o zákaznících, a jak s nimi následně pracují. Z nově nabytých informací bylo zjištěno, že se společnosti neustále snaží, co možná nejvíce individualizovat nabídku a komunikaci se svými zákazníky, tedy se snaží přistupovat ke každému zákazníkovi jednotlivě, jelikož věří, že v současné době neexistují dva stejní zákazníci na trhu.

Dle interních informací z jednotlivých firem byl představen i podrobný popis toho, kam se do budoucna budou jednotlivé společnosti v rámci budování vztahu se zákazníky ubírat. Na to navazující a současně závěrečnou fází bylo zhodnocení získaných informací o CRM systémech a návrhu určitých doporučení v oblasti budování vztahu se zákazníky a práce s nimi.

Společnosti, jež byly popsány v této bakalářské práci jistě budou v budoucnu významnými činiteli maloobchodního a velkoobchodního sektoru na českém trhu. Společnost Tesco Stores už v současné době je velkou a stabilní společností s mezinárodním zázemím a dlouhou tradicí, která patří na českém trhu k lídrům maloobchodního odvětví. Ze získaných informací tedy vyplývá, že se i do budoucna bude snažit tuto pozici posilovat, nicméně si je vědoma stále vzrůstající oblíbenosti e-shopu s potravinami a ve svých dlouhodobých plánech má postupné přenesení většiny nákupů na internet. Stejně tomu je i v případě společnosti MAKRO Cash&Carry, která v současné chvíli připravuje plné spuštění e-shopu. Zástupcem nové vlny e-potravin je poté Rohlik.cz, který je po Tescu největším online obchodníkem s potravinami. Do budoucna se chystá neustále vyvíjet své technologie, což je zároveň i největší deviza společnosti a v horizontu 5 let chce získat významnou část odhadovaného 50 mld. trhu s online potravinami. Autor věří, že cíle kladené na tuto práci byly naplněny a že práce přináší čtenářům ucelený přehled na tuto problematiku.

Seznam použité literatury

Seznam citací

Monografie

BURSTINER, Irving. *Základy maloobchodního podnikání*. [2. vyd.]. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-55-4.

BUTTLE, Francis. *Customer relationship management: concepts and technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 9781856175227.

CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.

DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada, 2002. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0401-3.

DYCHÉ, Jill. *The CRM handbook: a business guide to customer relationship management*. Boston: Addison Wesley, c2002. ISBN 0201730626.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.

HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.

KINCAID, Judith W. *Customer relationship management: getting it right!*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall PTR, 2003. ISBN 013035211X.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.

NOVOTNÝ, Mojmír. *Obchodní provoz pro střední odborná učiliště*. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-845-2.

PAYNE, Adrian. *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006. ISBN 0-7506-6437-1.

PEPPERS, Don. a Martha ROGERS. *Managing customer relationships: a strategic framework*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, c2011. ISBN 0470423471.

PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0569-9.

Internetové zdroje

About Us: History. *Www.tescopl.com* [online]. 2016 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.tescopl.com/about-us/history/>

Budoucnost maloobchodu je v individuálních slevách, říká podnikatel Čupr. *Www.idnes.cz: Ekonomika* [online]. MAFRA, 2015 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/rozhovor-s-tomasem-cuprem-o-rozvozech-nakupu-fo4-ekoakcie.aspx?c=A150605_140351_ekoakcie_rny

CASA, David. 2013. *Stanovisko Výboru pro zaměstnanost a sociální věci pro Výbor pro vnitřní trh a ochranu spotřebitelů k evropskému akčnímu plánu pro obchod ku prospěchu všech aktérů* [online]. In: . Evropský parlament, s. 3 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/empl/ad/1006/1006344/1006344cs.pdf

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Tab. Podniky používající CRM pro správu a využití informací o zákaznících, leden 2015. 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/37255991/062005-15_72.pdf/f15f33cd-ae36-4553-8679-8c3c5fab7e4f?version=1.1

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Tab. Podniky používající CRM pro správu a využití informací o zákaznících, leden 2012. 2013. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/25385875/19943531+97021267.PDF/47cf621f-f025-458a-87ae-2e6ba091227f?version=1.0>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Tab. Podniky používající CRM pro správu a využití informací o zákaznících, leden 2011. 2012. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/25385875/16653062+970211066.pdf/39cb1a47-80c5-460a-9655-230ac46154dd?version=1.0>

CAS CRM. Integrace sociálních sítí prostřednictvím CRM-Social-Media. *Www.cas-crm.com* [online]. CAS CRM, 2016 [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://www.cas-crm.com/cz/crm-jeho-prinos/crm-trendy/socialni-crm.html>

CRM Portál. Kam kráčí CRM? *CRM portál* [online]. Raynet, 2016 [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/novinky/podivejte-se-na-crm-budoucnosti-5-veci-ktere-se-nauci-do-roku-2020>

CAS CRM. Mobilní CRM pro přístup k datům v reálném čase. *Www.cas-crm.com* [online]. CAS CRM, 2016 [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://www.cas-crm.com/cz/crm-jeho-prinos/crm-trendy/mobilni-crm.html>

CAS CRM. XRM - Anything Relationship Management. *Www.cas-crm.com* [online]. CAS CRM, 2016 [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://www.cas-crm.com/cz/crm-jeho-prinos/crm-trendy/xrm.html>

Dalším virtuálním operátorem bude Tesco Mobile. Síť mu poskytne O2. *Www.mobil.idnes.cz: Operátoři* [online]. MAFRA, 2013 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: http://mobil.idnes.cz/virtualni-operator-tesco-mobile-doa-/mobilni-operatori.aspx?c=A130314_164628_mobilni-operatori_apo

DEVELOR. Zákaznická zkušenost (CX). 2012. *Www.develor.cz* [online]. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://www.develor.cz/home/products/customer-experience/ustomer-experience-cx/>

Doprava a mapa rozvozu. *Www.rohlik.cz: Doprava* [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/stranka/doprava>

Ekonomika: Tesco vyhrálo soutěž Obchodník roku 2007. *Www.idnes.cz* [online]. MAFRA, 2007 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/tesco-vyhralo-soutez-obchodnik-roku-2007-d9k-/ekonomika.aspx?c=A071010_150222_ekonomika_vem

History. *Www.metrogroup.de: Metro Cash&Carry* [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://www.metrogroup.de/en/metro-cash-and-carry/history>

Homepage. *Www.rohlik.cz* [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/>

Hospodářské noviny: České Tesco se vymanilo ze ztráty. Loňský zisk 3,3 miliardy korun byl rekordní. *Www.ihned.cz* [online]. Economia, 2017 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65582340-ceske-tesco-se-vymanilo-ze-ztraty-lonsky-zisk-3-3-miliardy-korun-byl-rekordni>

Makro zvýšilo zisk na 1,3 miliardy korun. *Www.euro.cz: Byznys* [online]. MAFRA, 2016 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.euro.cz/byznys/makro-zvysilo-zisk-na-1-3-miliardy-korun-1305614>

Incoma GfK: Češi letos koupí přes internet potraviny za 5,5 miliardy. *Www.e15.cz: Byznys* [online]. 2015 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/incoma-gfk-cesi-letos-koupi-pres-internet-potraviny-za-5-5-miliardy-1191131>

Jan Koutný (Tesco): potraviny u nás přes web pravidelně kupuje už 25 tisíc lidí. *Www.lupa.cz: Články* [online]. Internet Info, 2013 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/jan-koutny-tesco-potraviny-u-nas-pres-web-pravidelne-kupuje-uz-25-tisic-lidi/>

Kdo na nás nejvíc vydělává?: Obchodní řetězce zveřejnily zisky. *Www.tn.cz* [online]. TV NOVA s.r.o., 2015 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://tn.nova.cz/clanek/kdo-na-nas-nejvic-vydelava-obchodni-retezce-zverejnily-zisky.html>

MAKRO Card. In: *Makro* [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://www.makro.pt/-/media/PT-Makro/image/country-image/makro-card.png?h=160&la=pt-PT&w=300>

MAKRO mění značku a obchodní formát. Posiluje podporu malého a středního podnikání. *Www.makro.cz: Tiskové zprávy* [online]. 2014 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.makro.cz/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2014/makro-meni-znacku-a-obchodni-format>

MAKRO platební karta. *Www.makro.cz: Finanční služby* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.makro.cz/o-makro/financni-sluzby/makro-platebni-karta>

Makro se zbavilo nevýdělečných zákazníků. *Www.finexpert.cz* [online]. MAFRA, 2007 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/makro-se-zbavilo-nevydelecnych-zakazniku>

Marketing a Media: Věrnostní karty chystají další řetězce a e-shopy. *Www.mam.ihned.cz* [online]. *Economia*, 2013 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-59190970-vernostni-karty-chystaji-dalsi-retezce-a-e-shopy>

O MAKRO Cash&Carry. *Www.makro.cz: Co je MAKRO?* [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.makro.cz/co-je-makro/makro-cash-carry>

O'REILLY, Lara. Tesco Clubcard. In: *Marketing Week* [online]. 2013 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://www.marketingweek.com/2013/07/01/tesco-rebrands-clubcard-rewards-and-exchange-as-boost/>

Ostatní služby TESCO. *Www.itesco.cz: Služby a značky* [online]. Tesco Stores ČR [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://itesco.cz/sluzby-a-znacky/tesco-sluzby/>

Pult služeb partnerům. *Www.makro.cz: O Makro* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.makro.cz/o-makro/pult-partneru>

Premium sekce. *Www.rohlik.cz* [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/premium>

Představení společnosti Tesco. 2016. *Www.akcniceny.cz* [online]. Praha 5: MAFRA [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://tesco.akcniceny.cz/>

Rohlik.cz letos plánuje obrat alespoň dvě miliardy. *Http://www.systemylogistiky.cz: Systémy logistiky* [online]. ATOZ Retail, 2017 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.systemylogistiky.cz/2017/03/06/rohlik-cz-letos-planuje-obrat-alespon-dve-miliardy/>

Rohlik.cz: Snažíme se vedle produktů nabízet i zážitky. *Www.mediaguru.cz: Články* [online]. 2014 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/2014/11/rohlik-cz-snazime-se-vedle-produktu-nabizet-i-zazitky/>

Rohlik.cz ujíždí konkurenci v online prodeji potravin. Alespoň pokud jde o filtrování. *Www.vitalia.cz* [online]. Lenka Krbcová, 2016 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://www.vitalia.cz/clanky/rohlik-cz-ujizdi-konkurenci-v-online-prodeji-potravin-alespon-pokud-jde-o-filtrovani/>

Seznam prodejen společnosti Tesco Stores ČR a.s. *Www.tesca.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.tesca.cz/seznam-prodejen>

Služby pro podnikání. *Www.makro.cz* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.makro.cz/>

Sortiment. *Www.rohlik.cz: Úvodní stránka* [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/>

Svět Obchodu: Potraviny online: Trh s růstovým potenciálem. *Www.svetobchodu.cz* [online]. 1. Press Real Group, spol. s r.o., 2016 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.svetobchodu.cz/potraviny-online-trh-s-rustovym-potencialem/>

SWOT Analýza. *Http://www.dreamacademy.cz* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: http://www.dreamacademy.cz/upload/obrazek/editor/Vyklad/Planovani_projektu/Planovani/SWOTka.png

SWOT analýza. *Www.braintools.cz: Strategie* [online]. BRAIN TOOLS GROUP [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>

Tesco Finanční služby. *Www.itesco.cz: Služby a značky* [online]. Tesco Stores ČR [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://itesco.cz/sluzby-a-znacky/tesco-sluzby/financni-sluzby/uvodni-stranka/>

Tesco je nejdůvěryhodnějším potravinářským e-shopem roku 2016. *Www.mojetesco.cz* [online]. Tesco, 2016 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://mojetesco.cz/2016/11/15/tesco-je-nejduveryhodnejsim-potravinarskym-e-shopem-roku-2016/>

Tesco má konkurenci. Rohlík.cz přiveze nákup do 90 minut. *Www.aktualne.cz* [online]. *Economia*, 2014 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/e-shop-potraviny-rozvoz-domu-rohlik-cupr/r~6e37493e3da511e494d7002590604f2e/>

Tesco Mobile. *Www.tescomobile.cz: Domů* [online]. Tesco Stores ČR [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.tescomobile.cz/>

Tesco: O nás - Naše poslání a hodnoty. *Www.tescocr.cz* [online]. TESCO, [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.tescocr.cz/cs/o-n%C3%A1s/na%C5%A1e-posl%C3%A1n%C3%AD-a-hodnoty>

Tesco PLC: Annual Report and Financial Statements 2016. *Www.tescopl.com* [online]. 2016 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://www.tescopl.com/media/264194/annual-report-2016.pdf>

Tesco Potraviny. *Www.nakup.itesco.cz: Groceries* [online]. Tesco Stores ČR. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://nakup.itesco.cz/groceries/>

Tesco v ČR: Historie. *Www.itesco.cz* [online]. 2014 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz/cs/tesco-v-cr/o-nas/historie>

Tomáš Čupr navyšuje svůj podíl v Rohlíku. Má už 42 procent. *Www.lupa.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/tomas-cupr-navysuje-svuj-podil-v-rohliku-ma-uz-42-procent/>

Velkoobchodní řetězec Makro utržil v loňském roce téměř 30 miliard. Zisk však klesl o pětinu. *Www.biznys.ihned.cz: Byznys* [online]. *Economia*, 2015 [cit. 2017-04-10].

Dostupné z: <http://biznys.ihned.cz/c1-64737970-velkoobchodni-retezec-makro-utrzil-v-lonskem-roce-temer-30-miliard-zisk-vsak-klesl-o-petinu>

Vítězem třetího ročníku APEK E-commerce Awards se stal ZOOT.cz. *Www.rohlik.cz: O asociaci* [online]. APEK, 2016 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z:

<https://www.apek.cz/clanky/vitezem-tretiho-rocniku-apek-e-commerce-awards-se>

Bibliografie

FORET, Miroslav. *Jak komunikovat se zákazníkem: co a jak chci sdělit, jakou cestou, příklady z českého prostředí*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-301-3.

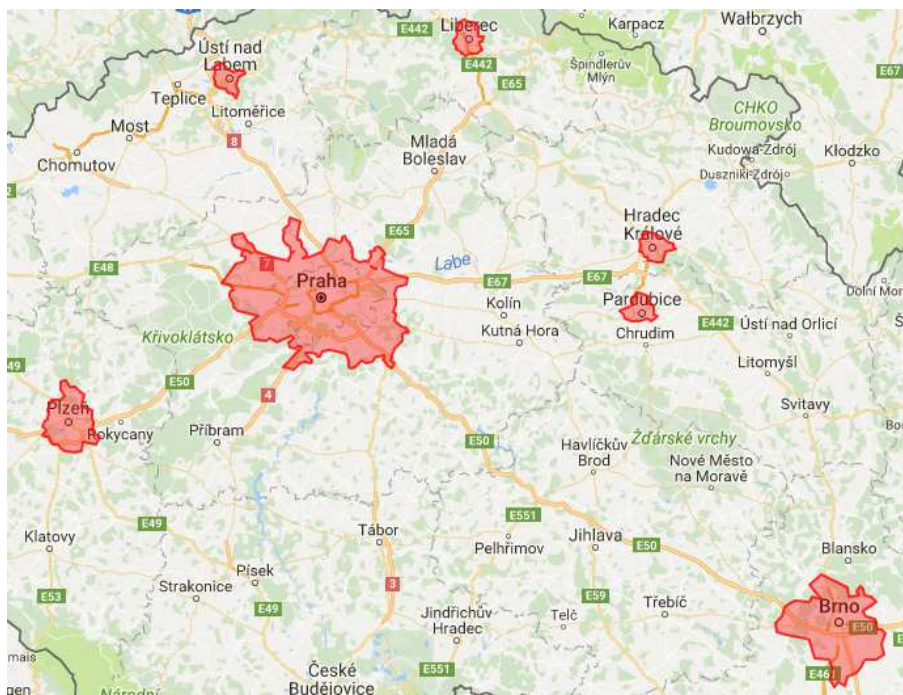
GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-5457-4.

KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1

Infografika: První rok Rohlik.cz v číslech. *Www.m-journal.cz: Marketing Journal* [online]. M-journal, 2015 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/infografika--prvni-rok-rohlik-cz-v-cislech_s288x11631.html

Příloha A - Dostupnost rozvozu potravin společnosti Rohlik.cz, a.s.



Zdroj: Doprava a mapa rozvozu. *Www.rohlik.cz: Doprava* [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/stranka/doprava>