

Projekt aplikace řízení vztahů se zákazníky v internetovém obchodě Goldea.cz

Bc. Anna Bartoníková

Diplomová práce
2018/2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Anna Bartoníková**
Osobní číslo: **M17550**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt aplikace řízení vztahů se zákazníky v internetovém obchodě Goldea.cz**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice řízení vztahů se zákazníky.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení vztahů se zákazníky v internetovém obchodě Goldea.cz.
- Vypracujte projekt aplikace řízení vztahů se zákazníky.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BARAN, Roger J. and Robert J. GALKA. CRM: the foundation of contemporary marketing strategy. New York: Routledge, Taylor and Francis Group, 2013, 393 s. ISBN 978-0-415-89656-6.

BUTTLE, Francis and Stan MAKLAN. Customer relationship management: concepts and technologies. Third edition. London: Routledge, Taylor and Francis Group, 2015, 400 s. ISBN 978-1-138-78983-8.

CRAM, Tony. Vítězný tah: jak dosáhnout prvotřídní úrovně služeb zákazníkům. Praha: Management Press, 2012, 227 s. ISBN 978-80-7261-246-8.

KOZÁK, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi. Zlín: VeRBuM, 2011, 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.

YOON, Eddie. Superzákazník: jednoduchá a rychlá cesta k růstu. Praha: Management Press, 2017, 199 s. ISBN 978-80-7261-525-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018

Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: ANNA BARTONÍKOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce je zpracování projektu aplikace řízení vztahů se zákazníky v internetovém obchodě Goldea.cz. Cílem projektu je rozdělit zákazníky internetového obchodu do segmentů a následně vytvořit strategii cílené komunikace s jednotlivými zákaznickými segmenty tak, aby byl vytvořen hodnotný vztah s klíčovými zákazníky. Teoretická část práce obsahuje literární rešerši na téma řízení vztahů se zákazníky, která slouží jako podklad pro analytickou a projektovou část práce. V analytické části práce je podrobně představen internetový obchod Goldea.cz, a mimo jiné zpracována analýza současného stavu řízení se zákazníky v daném e-shopu. Z provedené analýzy byly zjištěny slabé stránky současného stavu CRM. V projektu jsou navrženy jednotlivé etapy sloužící k eliminaci zjištěných slabých stránek. Součástí projektu je časová, nákladová a riziková analýza.

Klíčová slova: Cílená komunikace, internetový obchod, řízení vztahů se zákazníky (CRM), segmentace zákazníků

ABSTRACT

The subject of this master thesis is to process the project of the application of customer relationship management in the online store Goldea.cz. The aim of the project is to divide e-commerce customers into segments and to create a targeted communication with individual customer segments so that a relationship is created with valuable customers. In the theoretical part a literary research on customer relationship management is elaborated, which serves as a foundation for the analytical and project part of the work. In the analytical part, the online shop Goldea.cz is introduced and also the current state of management is analyzed in details. The analysis identified weaknesses of the current state of CRM. In the project are designed individual stages in order to eliminate the identified weaknesses. In the master thesis is included time, cost and risk analysis.

Keywords: Targeted Communication, online store, Customer Relationship Management (CRM), customer segmentation

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. Vratislavovi Kozákovi, Ph. D., za odborné vedení, drahocenný čas, podněty a rady, které mi věnoval při zpracovávání mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat majitelům internetového obchodu Goldea za veškeré poskytnuté materiály a informace, které mi sloužily jako podklad pro vypracování diplomové práce. Velké poděkování patří také mé rodině, která mi po celou dobu studia byla velkou oporou.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CO PŘEDSTAVUJE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM)	13
1.1 DEFINICE CRM	13
1.1.1 Kdy je zavedení CRM nutností	14
1.2 PROCESY CRM	14
1.3 CÍLE A VÝHODY CRM	15
1.4 PŘÍNOSY CRM PODNIKŮM	17
1.4.1 Hladký průběh obchodních procesů	17
1.4.2 Více individuálních kontaktů se zákazníky.....	17
1.4.3 Více času na zákazníka	18
1.4.4 Odlišení se od konkurence	18
1.4.5 Zlepšení image společnosti	18
1.4.6 Informace jsou dostupné v reálném čase	18
1.4.7 Predikce jsou spolehlivé a rychlé	19
1.4.8 Lepší úroveň komunikace mezi jednotlivými odděleními	19
1.4.9 Nárůst efektivity týmové spolupráce	19
1.4.10 Vyšší motivovanost zaměstnanců	19
1.5 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU PŘI UPLATNĚNÍ CRM	20
1.6 E-SHOP VE SPOJENÍ S CRM (E-CRM).....	21
2 BUDOVÁNÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM	23
2.1.1 Epizody	23
2.2 HODNOTOTVORNÝ PROCES.....	24
2.2.1 Kontinuální vztah mezi zákazníkem a podnikem	25
2.3 FÁZE VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM	25
2.3.1 Navázání vztahu	25
2.3.2 Rozvíjení vztahu.....	26
2.3.3 Ukončení vztahu.....	28
2.4 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ.....	29
2.4.1 Segmentace trhu v závislosti na hodnotě zákazníka	30
2.5 KLÍČOVÍ ZÁKAZNÍCI	31
2.5.1 Individualizace produktu.....	31
3 STRATEGIE CRM	33
3.1 VYMEZENÍ STRATEGIE CRM	34
3.1.1 Strategie zákazníků	34
3.1.2 Strategie produktů	34
3.1.3 Strategie komunikačních kanálů	35
3.1.4 Strategie struktury	35
4 ANALYTICKÉ METODY	36

4.1	SWOT ANALÝZA	36
4.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	37
4.3	PEST ANALÝZA	38
5	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	40
6	ANALYTICKÁ ČÁST	41
6.1	CHARAKTERISTIKA INTERNETOVÉHO OBCHODU GOLDEA.CZ	41
6.1.1	Základní údaje o provozovateli internetového obchodu Goldea.cz	41
6.1.2	Základní údaje o internetovém obchodě Goldea.cz	41
6.1.2.1	Schéma organizační struktury ve společnosti	42
6.1.2.2	Produkty internetového obchodu Goldea.cz	43
6.1.2.3	Služby v internetovém obchodě Goldea.cz.....	44
6.1.2.4	Způsoby dopravy a platby.....	45
6.1.2.5	Skladba nejprodávanějších kategorií	45
6.2	ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ UKAZATELE	47
6.3	ANALÝZA PROSTŘEDÍ INTERNETOVÉHO OBCHODU GOLDEA.CZ.....	50
6.3.1	SWOT analýza	50
6.3.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	52
6.3.3	PEST analýza	54
6.4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	56
6.4.1	Charakteristika zákazníků	56
6.4.2	Zákaznická databáze	57
6.4.3	Vzdělávání zaměstnanců	57
6.4.4	Segmentace zákazníků	58
6.4.5	Spokojenost zákazníků.....	59
6.4.6	Komunikační marketingové nástroje	62
6.5	SHRnutí SLABÝCH STRÁNEK SOUČASNÉHO ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY.....	64
7	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	66
8	PROJEKT APLIKACE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	67
8.1.1	Cíle projektu.....	67
8.2	ETAPY ZAVEDENÍ CRM V E-SHOPU GOLDEA.CZ	68
8.2.1	Úprava současného informačního systému	68
8.2.1.1	Historie zákazníka na kartě zákazníka.....	68
8.2.1.2	Databáze s možností rozšířené filtrace	70
8.2.2	Formulace kritérií pro segmentaci zákazníků	70
8.2.2.1	Kritéria segmentace zákazníků s vahou kritérií.....	71
8.2.2.2	Sestavení zákaznických segmentů a jejich charakteristika.....	74
8.2.3	Formulace komunikace s jednotlivými segmenty.....	76
8.2.4	Návrh zákaznického programu.....	77
8.2.5	Přijetí a zaškolení pracovníka call centra.....	78
8.2.6	Návrh na úpravu současných webových stránek	80
8.2.7	Seznámení zaměstnanců s novým systémem CRM	81
9	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	83
10	ČASOVÁ ANALÝZA	84

11 RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	86
ZÁVĚR	87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	93
SEZNAM OBRÁZKŮ	94
SEZNAM TABULEK.....	95

ÚVOD

Diplomová práce je věnována problematice řízení vztahů se zákazníky - CRM. CRM je zkratkou anglických slov Customer Relationship Management, a pojednává nejen o informační technologii, ale i o lidském přístupu. Informační technologie organizaci usnadňuje orientaci v zákaznických datech, a tím plánování marketingových kampaní nebo analýzu statistik prodeje u jednotlivých klientů. Systém CRM také pojednává o přístupu, který může organizace zaujmout a směřovat své jednání, cíle a plány vstříc pevným a dlouhodobým vztahům s klienty, kteří společnosti přinesou nejvíce užitku, ať už v podobě klientovy významnosti a prestiže, která se odrazí i na image společnosti nebo v podobě ekonomického přínosu. Na druhou stranu CRM také pomáhá rozeznat zákazníky, kteří společnosti přináší pouze zbytečné náklady, a které může společnost raději přenechat konkurenci. Díky CRM firma dokáže rozčlenit zákazníky do homogenních zákaznických segmentů. V jednotlivých segmentech se nacházejí zákazníci s podobnými potřebami, se kterými organizace vhodně komunikuje a tím si získává jejich důvěru.

Na trhu existuje mnoho podniků, nabízející podobné výrobky za poměrně identické ceny. Podnik tedy musí zaměřit svou pozornost na vytvoření takového prostředí a služeb zákazníkům, díky kterému nebudou mít potřebu utrácet své prostředky u konkurence. Firmy musí neustále analyzovat a předvídat chování zákazníků a pracovat na budování pevných vztahů. Díky loajalitě a oddanosti zákazníků získá firma na trhu konkurenční výhodu.

Zákazníci jsou ti, kdo společnost živí, ale bez kompetentních zaměstnanců by organizace na trhu neuspěla. Proto se práce mimo jiné zabývá problematikou lidských zdrojů v organizaci a je objasněno, jak vedení společnosti pomůže svým zaměstnancům změnit své myšlení a pozitivně přijmout nový systém CRM.

Práce je zaměřena na aplikaci řízení vztahu se zákazníky v internetovém obchodě Goldea.cz. Cílem diplomové práce je vytvořit projekt, který povede ke zlepšení současného stavu řízení vztahu se zákazníky v e-shopu Goldea.cz. Mezi dílčí cíle projektu se řadí segmentace zákazníků na základě navržených kritérií, zvolení vhodného typu komunikace se zákaznickými segmenty a pozitivní naklonění zaměstnanců e-shopu Goldea fenoménu CRM. Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je vytvořit projekt, který povede ke zlepšení současného stavu řízení vztahu se zákazníky v internetovém obchodě Goldea.cz, díky kterému dojde ke zvýšení konkurenceschopnosti daného obchodu na trhu. Pro naplnění tohoto cíle bude nutné segmentovat zákazníky podle navržených kritérií, zvolit vhodný typ komunikace s jednotlivými segmenty, a také seznámit a zaškolit zaměstnance společnosti v oblasti nového systému řízení vztahu se zákazníky.

Podstatou teoretické části diplomové práce je zpracování literární rešerše vztahující se k problematice řízení vztahů se zákazníky.

Praktická část diplomové práce se skládá z analytické části a projektové části. V analytické části je představen internetový obchod Goldea a analyzován současný stav řízení vztahu se zákazníky. Kompletní analýza vnitřního a vnějšího prostředí je uvedena ve SWOT analýze, která zhodnocuje slabé a silné stránky společnosti a možné příležitosti a hrozby. Analýzu konkurenčního prostředí, která umožňuje strategické plánování a řízení společnosti, zahrnuje Porterův model pěti konkurenčních sil. Díky zpracování PEST analýzy jsou zhodnoceny externí faktory, které přímo či nepřímo ovlivňující daný e-shop. Na základě analytické části budou odhaleny nedostatky současného stavu řízení vztahu se zákazníky.

V rámci projektu budou vypracovány jednotlivé etapy zavedení nového systému řízení vztahu se zákazníky. Do jednotlivých etap patří:

1. Úprava současného informačního systému
2. Segmentace zákazníků na základě navržených kritérií
3. Formulace komunikace s jednotlivými segmenty
4. Návrh zákaznického programu
5. Přijetí a zaškolení pracovníka call centra
6. Návrh na úpravu současných webových stránek
7. Seznámení zaměstnanců s novým systémem CRM

Jednotlivé etapy projektové části povedou ke zlepšení současného stavu řízení vztahu se zákazníky. Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CO PŘEDSTAVUJE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM)

1.1 Definice CRM

Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management) je strategický přístup zabývající se vytvářením prospěšných vztahů s klíčovými zákazníky a se zákaznickými segmenty. CRM zahrnuje systém marketingových strategií zabývajících se vztahy se zákazníky (Customer Relationship Marketing) a informačních technologií (IT) k vytvoření dlouhodobých vztahů se zákazníky a s ostatními zúčastněnými stranami. CRM poskytuje příležitost využívat data a informace o zákaznících k porozumění zákazníkům a díky tomu spoluutvářet hodnotu pro zákazníka (Baran a Galka, 2013, s. 15). CRM závisí na kvalitním výběru pracovníků, kteří zastupují společnost při jednání se zákazníkem a rozhodují tedy o případné spokojenosti či nespokojenosti zákazníka. Komunikace se zákazníky je v dnešní době nevyhnutelná a díky ní se vyvíjí vztah mezi zákazníkem a společností (Kozák, 2011, s. 7).

Uplatnění strategie CRM lze popsat v rovině taktické, strategické i filozofické. V taktické rovině je CRM vnímán jako systém pro podporu prodejů. Kolem roku 1990 byl systém CRM postaven na programech loajality, které konkurence snadno okopírovala, a tím podnik ztratil konkurenční výhodu. Ze strategického hlediska CRM, jsou vztahy mezi společnostmi a zákazníky utvrzeny různými typy ekonomických, časových a právních vazeb. Pokud zákazník nemá dostatečné informace nebo pokud není dostatečně silný, tak zůstává u společnosti. V tomto případě se nejedná o správný systém CRM a vztah se stává formou vězení. V okamžiku, kdy zákazník získá dostatek informací o konkurenčních nabídkách na trhu, přechází k jinému podniku. Z filozofického hlediska CRM odvrací pozornost od životního cyklu výrobků na dlouhodobý cyklus zákazníků. Řízením se podle filozofie CRM znamená uspokojit přání a potřeby klíčových zákazníků organizace co nejefektivněji, prostřednictvím zaměstnanců podniku. Důležité je uspokojit zákazníky v rámci jejich životního cyklu lépe, než to dokáže konkurence. Vztah není utužen právem vymahatelnými smlouvami, ale citovou vazbou. Vztah mezi podnikem a zákazníkem je založen na vzájemné důvěře a partnerství (Lošťáková, 2009, s. 21).

1.1.1 Kdy je zavedení CRM nutností

Zavedení CRM je nutné u společností s vysokými počty zákazníků, kteří od společnosti požadují různé služby. U tak velkého počtu zákazníků lze snadněji ztratit přehled o jednotlivcích. Pokud se společnost zákazníkům dostatečně nevěnuje, klesá jejich loajalita a je větší šance, že přejdou ke konkurenci. CRM zaznamenává informace a historii transakcí u jednotlivých zákazníků a díky těmto informacím společnost efektivněji cílí prodeje. Zavedení CRM platí i u společností, které využívají nové komunikační a distribuční cesty, jejichž počet se zvyšuje (Kozák, 2011, s. 54). V rámci CRM systémů jsou společnosti schopny vyčlenit ekonomicky výnosné zákazníky a zákaznické segmenty, na které společnost soustředí své marketingové úsilí a výdaje. Zároveň, na základě informací získaných o těchto top zákaznících, dokáže společnost najít zákazníky jim podobné (Baran a Galka, 2013, s. 26). Je nutné zdůraznit, že IT systém zpracovávající informace o řízení vztahů se zákazníky by neměl být hnacím motorem CRM. Kvalitní řízení vztahů a komunikace se zákazníky je založena na úspěchu lidského faktoru (Kozák, 2011, s. 86 – 87).

1.2 Procesy CRM

Podle Kozáka (2011, s. 10) je pro úspěšnou komunikaci a budování dlouhodobých vztahů se zákazníky důležité integrovat tři klíčové prvky, kterými jsou:

1. Lidé (lidský potenciál, zákazníci)
2. Procesy (prolínání firemních procesů)
3. Technologie (software, hardware, klientské databáze)

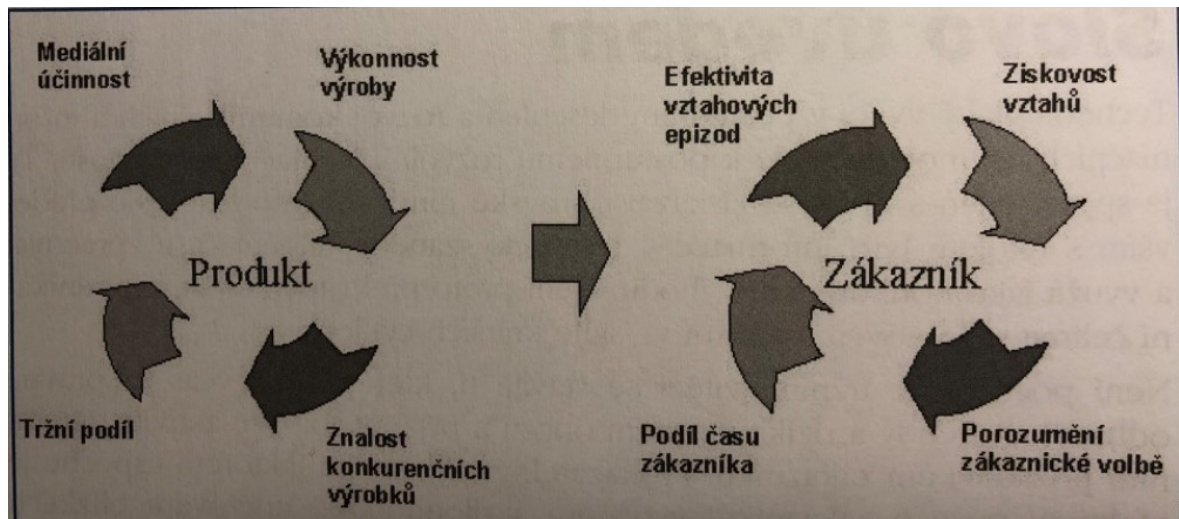
Tyto prvky jsou doplněny o čtvrtou oblast, kterou tvoří data (obsahy). Pro zavedení CRM do stávající organizace je důležité zhodnotit kvalifikaci zaměstnanců, technickou vybavenost společnosti, zaměření firemních procesů a administrativu dat. Před zavedením nového systému řízení vztahů se zákazníky by měl podnik reorganizovat vnitřní strukturu a odstranit negativní návyky. Pokud to organizace neučiní, do firmy se zavede nový systém, který ale nebude správně využit. Pro úspěšné řízení podniku je důležité správně vzdělávat zaměstnance společnosti s využitím technik sociální psychologie a integrace a sjednotit firemní procesy s novými technologiemi pro získávání dlouhodobě ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky (Kozák, 2011, s. 10).

Ke shromažďování podrobnějších dat a informací o podnikových zákaznících slouží software a hardware zjednodušující práci s klientskou databází. Zákazníky je díky databázím možné rozdělit do stejnorodých segmentů podle jejich chování, transakční historie, klíčových slov nebo podle demografických, geografických nebo psychografických kritérií. Na základě tohoto rozdělení je možné cíleně oslovovat pouze vymezené skupiny zákazníků, které by sdělení mohlo zajímat a ve kterých by mohla určitá nabídka probudit zvědavost a vyburcovat je k akci (Kozák, 2011, s. 10). Masově zaměřený marketing se tedy přesouvá na kastomizovaný, neboli one-to-one marketing, který probíhá formou dialogu. Baran a Galka (2013, s. 42) zdůrazňují, že v rámci dialogu může společnost navázat lepší vztah se zákazníky, díky čemuž jim poskytne produkty a služby šité na míru.

Díky efektivní práci se zákaznickými údaji zavedených v klientské databázi může firma získat nové potenciální zákazníky a v oblasti zasílání nabídek a reklamních sdělení dosahovat kvalitnějších výsledků (Kozák, 2011, s. 10-11).

1.3 Cíle a výhody CRM

Písmeno „C“ značí slovo „*customer*“, tedy systém CRM je zákaznický orientovaný s hlavním zaměřením se na stávající a věrné zákazníky společnosti. Nicméně získávání nových zákazníků je nezbytné pro dlouhodobý obchodní úspěch. Informace a znalosti o stávajících zákaznících, jako je nákupní historie a interakce s organizací, pomáhá organizaci pochopit, co zákazníky motivuje k větším nákupům nebo k nákupům dražších položek. Tyto informace slouží organizaci jako podklad pro přilákání nových potenciálních zákazníků (Baran a Galka, 2013, s. 20).



Obrázek 1: Změna firemního zaměření z produktu na zákazníka (Chlebovský, 2005, s. 2).

Organizace shromažďuje informace i o problémovějších zákaznících, kteří například nakupují nepravidelně a pouze zboží nebo služby v akci, kteří mají tendence zakoupené zboží vrátet a často si stěžují. Díky těmto záznamům o zákaznících se společnost může vyvarovat oslovení podobných problémových zákazníků. Cílem CRM není získat kteréhokoliv zákazníka a potěšit ho. Cílem je se ztotožnit se a získat toho pravého zákazníka, který bude pro firmu ekonomicky přínosný. Dobrý CRM systém dokáže brzy selektovat ekonomicky přínosné zákazníky. Se zákazníky společnost buduje vztahy založené na důvěře. Kromě získávání zákazníků se CRM systémy zaměřují i na „demarketing“ určitých skupin zákazníků. Společnost například určitým skupinám zákazníků zvýší poplatky za zboží nebo služby a tím pádem tyto zákaznické segmenty společnosti zvýší ekonomický přínos nebo je od dalších nákupů odradí (Baran a Galka, 2013, s. 21).

Podle Barana a Galky (2013, s. 26) jsou výhody CRM systémů následující:

- Identifikace potenciálních zákazníků
- Porozumění přání a potřeb zákazníků
- Diferenciace ekonomicky prospěšných zákazníků a zákaznických segmentů od těch nerentabilních
- Snížení ztráty zákazníků zvýšením hodnoty a spokojenosti
- Zvýšení využití současných výrobků a služeb společnosti
- Zvýšení užívání prestižních produktů společnosti
- Zlepšení péče o zákazníky a zvýšení zákaznické spokojenosti
- Efektivnější zacílení marketingových kampaní

- Zvýšení počtů pozitivních referencí
- Znovuzískání loajality ztracených zákazníků
- Posun vztahů se zákazníky hierarchicky od cizinců, ke známým, přátelům a nakonec k partnerství
- Integrace marketingového a prodejního úsilí skrze různé kanály využívané společností

Podle Burnetta (2002, s. 251) systémy CRM umožňují:

- Zkrátit prodejní cyklus
- Efektivněji prověřit možné obchodní příležitosti
- Vytvořit nová místa odbytu

1.4 Přínosy CRM podnikům

Zavedení a používání CRM podniku přináší výhody v podobě narůstajícího obrátu a zisku a zároveň jsou tyto výhody a efekty měřitelné v delším časovém období. Avšak výhody, které jsou následně charakterizovány, se projeví okamžitě po implementaci CRM v podniku (Kozák, 2011, s. 22).

1.4.1 Hladký průběh obchodních procesů

Používání CRM zajišťuje bezproblémový průběh firemních procesů v podniku. Je to díky jednotné klientské databázi, kterou užívá marketingové oddělení a oddělení odbytu a služeb. Jednotlivá oddělení jsou díky CRM a jednotným informacím o klientech propojena a odstraňuje se chybovost a průtahy při vyřizování objednávek. Zároveň dochází k zeštíhlení a zefektivnění obchodních procesů a jsou využívány pouze ty procesy, které jsou pro zákazníka přínosem. Při zavedení klientské databáze je důležitým nástrojem příslušná IT technologie, která se jednoduše přizpůsobí novým požadavkům. Výsledkem je zjednodušení procesů a snížení nákladů (Kozák, 2011, s. 23).

1.4.2 Více individuálních kontaktů se zákazníky

Problémem není získat vysoký počet kontaktů a zákazníků pomocí marketingové komunikace, ale uspořádat z této masy kontaktů individuální sekce, díky kterým budou přání a potřeby zákazníka uspokojena individuálně. Tradiční marketingovou komunikaci doplňují ná-

stroje CRM, jako jsou call centra nebo e-marketing, díky nimž lze přeměnit hromadné anonymní kontakty na individuální vztahy se zákazníky. V této oblasti CRM přináší zkvalitnění kontaktů a tvorbu individuálních vztahů se zákazníky. Nyní je oddělení služeb a odbytu schopno vyřídit více zákaznických objednávek (Kozák, 2011, s. 23).

1.4.3 Více času na zákazníka

Díky zavedení CRM dochází k zefektivnění obchodních procesů a k časovým úsporám, které jsou následně využity pro uspokojování individuálních přání a potřeb zákazníků. Zkvalitnění vztahů se zákazníky probíhá specificky v oblasti odbytu (Kozák, 2011, s. 23).

1.4.4 Odlišení se od konkurence

Podnik, který zavedl CRM, má kvalitnější vztahy se zákazníky, než podnik, který CRM nepoužívá. Výhoda nespočívá pouze se zavedením technologií na spotřebitelských trzích. Výhoda CRM také spočívá se zavedením osobního přístupu ať už v malých, či středních firmách. I v těchto podnicích lze pomocí filozofie CRM zlepšit individuální vztahy se zákazníky, a díky tomuto se diferencovat od konkurence (Kozák, 2011, s. 23).

1.4.5 Zlepšení image společnosti

Díky CRM podnik vytváří individuální vztahy se svými zákazníky a tím je schopen uspokojovat osobní přání klientů, které vedou k tvorbě pozitivní image a dobrého jména podniku. Následuje word-of mouth marketing, tedy ústní reklama, kdy se spokojení klienti podělí o vynikající produkty a služby podniku se svými známými. Podnik, který o klienty pečuje, získává jejich důvěru. Důvěra je z dlouhodobého hlediska budování vztahů se zákazníky cennější, než v krátkodobém časovém horizontu maximalizovat obrat (Kozák, 2011, s. 24).

1.4.6 Informace jsou dostupné v reálném čase

V dnešním rychlém světě je promptní přístup k informacím souvisejícím s ekonomickým hospodařením společnosti nezbytný pro správné rozhodování managementu. K dispozici jsou informace o denním počtu objednávek, reklamací, statistiky zobrazující chování zákazníků, reakce zákazníků na nové produkty a služby, chování potenciálních zákazníků na webových stránkách a e-shopech, vyhodnocování dotazníků aj. Prostřednictvím CRM jsou jednotlivým oddělením společnosti tyto informace a statistiky k dispozici a tím je zajištěn hladký průběh

řízení obchodních procesů. Na základě těchto dat je management schopen rychleji reagovat na neustále se měnící tržní prostředí (Kozák, 2011, s. 24).

1.4.7 Predikce jsou spolehlivé a rychlé

Díky CRM manažeři, vedení společnosti a pracovníci odbytu získávají důvěryhodné predikce budoucího vývoje. Systém CRM okamžitě zaznamenává jakékoliv změny a odpovědní pracovníci jsou ihned informováni. Díky CRM má vedení společnosti neustálý přehled o práci a výsledcích odbytu (Kozák, 2011, s. 24).

1.4.8 Lepší úroveň komunikace mezi jednotlivými odděleními

Prostřednictvím CRM se zlepšuje kvalita komunikace mezi odděleními marketingu, odbytu a služeb. Při implementaci CRM v této oblasti je nutností adekvátně vyškolit personál a řídit transformaci změn obchodních procesů se zřetelem na oprávněné pracovníky. Po adekvátním zaškolení je oddělení marketingu a odbytu schopno čerpat výhody ze zavedení CRM, jelikož příslušná oddělení sdílí jednotnou databázi životního cyklu zákazníka (Kozák, 2011, s. 24 - 25).

1.4.9 Nárůst efektivity týmové spolupráce

Procesy a technologie CRM umožňují získané informace o zákazníkovi, například prostřednictvím dotazníku, ihned sdílet v rámci oddělení marketingu (které daný dotazník vypracovalo) i odbytu. Tímto stoupá efektivita práce jednotlivých pracovních týmů. Pracovníci odbytu jsou díky informacím schopni plánovat další strategie prodeje. Zároveň PR manažer dokáže ihned reagovat na chování zákazníků z dotazníku a provozní oddělení mezitím získává další informace o kontaktech pro pracovníka styku s veřejností (Kozák, 2011, s. 25).

1.4.10 Vyšší motivovanost zaměstnanců

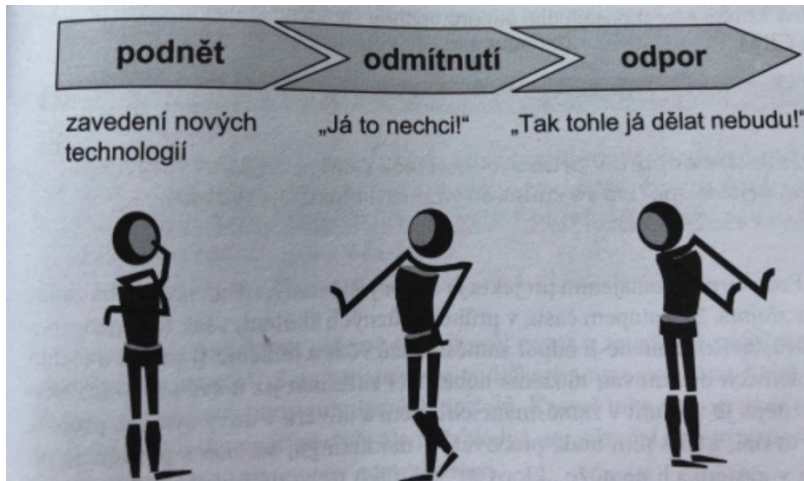
CRM v sobě zahrnuje efektivní procesy a technologie, které pracovníkům zjednodušují práci, protože již nejsou přetíženi vyřizováním rutinních administrativních činností. Díky tomuto CRM zajišťuje vyšší motivovanost pracovníků, které jejich práce více baví. Pokud jsou zaměstnanci v práci spokojení, klesá jejich fluktuace. Pro naplnění tohoto cíle je nutné zaměstnance adekvátně připravit na implementaci CRM v podniku (Kozák, 2011, s. 25).

1.5 Rozvoj lidských zdrojů v podniku při uplatnění CRM

Největší bohatství podniku tvoří motivované, schopné a vzdělané lidské zdroje, které jsou pro organizaci nepostradatelné. Hlavně zaměstnanci a výsledky jejich pracovního úsilí mají na svědomí prosperitu či zánik podniku. Aby se zavedení CRM setkalo s úspěchem, musí být ve společnosti zřetelně formulovaná vize a podnikatelské záměry společnosti (Lošťáková, 2009, s. 226).

CRM firemní vize by měla vycházet z povahy a charakteru oblasti firemního podnikání a charakteristikou zákazníků, se kterými se společnost snaží navázat dlouhodobé vztahy. Všichni zaměstnanci v podniku by měli vizi rozumět a jednat v jejím souladu (Chlebovský, 2005, s. 106 – 107).

Ve společnostech se vyskytují zaměstnanci, kteří se zavedením CRM a nových technologií mohou bránit. Implementace CRM po pracovnících vyžaduje, aby se o nově nabyté zkušenosti podělili se spolupracovníky, a díky tomuto zaměstnanec může nabýt pocitu ztráty kontroly a svobody samostatného rozhodování. Zaměstnanec se může chovat odmítavě k samotnému projektu CRM (CRMportál.cz, © 2009).



Obrázek 2: Odmítavý postoj k CRM systému (Wessling, 2003, s. 147).

Jak uvádí Wessling (2003, s. 147) problematika s odmítavým postojem souvisí s teorií sociálně-psychologického odmítání. Tento stav souvisí se strachem zaměstnance z ohrožení osobní svobody a hromadí se v něm psychické napětí. Vnitřně se jedinec snaží proti možné hrozbě bojovat, a pokud se mu to nedaří, odpor se mění v beznaděj. Rozsah sebezapření je závislý:

- Na subjektivním vnímání míry osobní svobody

- Na důležitosti a významu ohrožení
- Na pocitu strachu (když nyní zaměstnanec ustoupí, příště se jeho svoboda znovu omezí)
- Na normách podporujících omezení volnosti

Zavedení nového systému CRM může skončit neúspěchem a ztrátou kapitálu, ale pokud podniky dokáží s předstihem podchytit rizika a vyvarovat se jich, tak lze negativní postoj zaměstnanců k novému projektu CRM eliminovat (Wessling, 2003, s. 147).

Úspěch strategie CRM a eliminace rizik s implementací nového systému závisí na profesionálně vyškolených zaměstnancích, kteří jsou pro výkon práce dostatečně motivovaní. Zákazník si utváří celkový obraz o společnosti a hodnotí ji prostřednictvím jednání se zaměstnanci společnosti. Je vyžadována aktivní účast na zavádění strategie CRM u všech zaměstnanců, od pracovníků na vrátnici po marketingové oddělení, až k výkonnému řediteli. Hlavní roli ve vzdělávání zaměstnanců hraje kvalifikované a kompetentní vrcholové řízení firmy. Vrcholový management svým jednáním povzbudí zaměstnance k týmové spolupráci a dá zaměstnancům jasně najevo, že důvěřuje jejich schopnostem soustředit svůj zájem na zákazníky. Klíč k úspěchu CRM závisí na vytvoření nabídky konkurenceschopných produktů, ve kterých se odráží zkušenosti, schopnosti a vzdělání zaměstnanců (Lošťáková, 2009, s. 226).

1.6 E-shop ve spojení s CRM (e-CRM)

Pojem e-CRM (Electronic Customer Relationship Management) odkazuje na technologické rozšíření klasických nástrojů CRM. Zavedení CRM přináší moderní technologie, které jednoduše zpracují data o zákaznících a tím podniku umožní individuální interakci s těmito jedinci. Nyní podnik přesně cílí na konkrétní potřeby zákazníků a použití CRM snižuje náklady na drahé prognózy. Tyto technologie jsou neustále modernizovány a automatizovány s cílem snížit podniku náklady při zachování nebo zlepšení kvality produktů a služeb. Právě internetové obchody vychází klientům vstříc formou individualizace. Zákazník má možnost sám konfigurovat své produkty a případné rady obdrží obratem na webu nebo na e-mail. Po odeslání on-line objednávky je klient automaticky informován o stavu objednávky a z CRM se stává e-CRM. E-CRM je pro zákazníky výhodný v rychlosti zpracování dotazů. Systém automaticky zpracovává podrobné informace o zákazníkovi, navrhuje okamžité individualizované řešení a rady, dokáže být přístupný 24/7, navíc veškerá komunikace s klientem je

osobitá (Wessling, 2003, s. 164 – 165). Software e-CRM automatizuje kampaně, které zahrnují telemarketing, přímý marketing, vyhodnocování chování, řízení nákladů obětované příležitosti, konfigurace objednávek (businessmanagementideas.com).

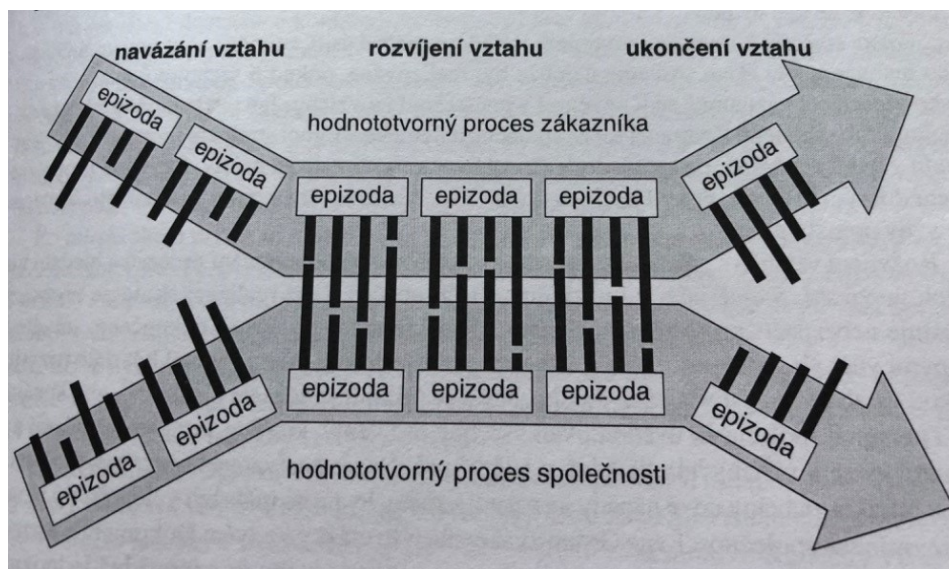
Propojení internetového obchodu s CRM přináší výhody i prodejcům. Pokud zákazník celou objednávku vyřídí sám, šetří čas oběma stranám. Online prostředí navíc pojme klientelu z celé republiky s internetovým připojením a ne jen místní obyvatele. Díky diskuznímu fóru na stránkách se může prodejce dozvědět a vyřešit případné problémy, se kterými si klient neví rady. Jelikož jsou všechny informace o zákaznících (historie komunikace v CRM systému, historie objednávek) neustále ukládané v CRM databázi, jsou klienti při další návštěvě e-shopu přímo osloveni těmi produkty, které je můžou zajímat. Nákup online je propojen s dalšími interaktivními prvky, jako je hodnocení a recenze od ostatních uživatelů, srovnávací cen a fotky nebo videa aktuálních produktů (Abraham, 2009).

2 BUDOVÁNÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM

Nejprve se definuje význam slova vztah (Relationship) ve slově CRM. Písmeno „R“ ve slově CRM značí „*relationship*“, tedy vztah, konkrétněji vztah mezi zákazníkem a obchodním zástupcem. V potaz se bere fakt, že tento vztah zahrnuje dlouhodobější interakce mezi stranami. Vztahem se nedá nazývat jednorázový nákup například vysavače ze specializovaného obchodu. V tomto případě se jedná o obchodní transakci (Buttle a Maklan, 2015, s. 45).

2.1.1 Epizody

Buttle a Maklan (2015, s. 45) definují vztah jako sérii interaktivních epizod (setkání) v průběhu času mezi dvěma stranami. Interaktivní epizodou se myslí časově ohraničené události (mají začátek a konec) a jsou pojmenovatelné. V rámci vztahu obchodního zástupce se zákazníkem je možné identifikovat celou řadu epizod, jakými je například nákup, zjišťování informací o produktu, vyjednávání podmínek, uskutečnění prodeje, vyřizování reklamací nebo fakturování.



Obrázek 3: Strategie propojení zákazníka a společnosti (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 109).

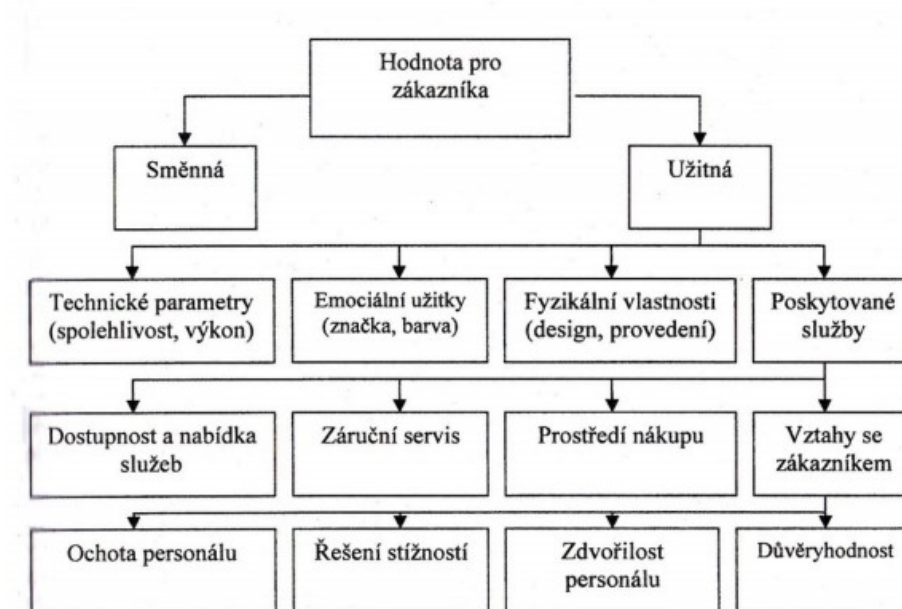
Každá epizoda je složená ze série interakcí. Interakce se skládá z akcí a z reakcí na tyto akce. Obsahem každé epizody je řada komunikativních chování zahrnující řeč, skutky (akce) a řeč těla (Buttle a Maklan, 2015, s. 45).

Barnes (2000, s. 15) namítá, že nestačí definovat vztah jako interakce v určitém časovém období. Barnes do definice vztahu navrhuje zařadit emocionální interakce, spojení či vazby.

Vztah existuje tehdy, když se ze dvou nezávislých stran stanou strany vzájemně závislé (Buttle a Maklan, 2015, s. 46).

2.2 Hodnototvorný proces

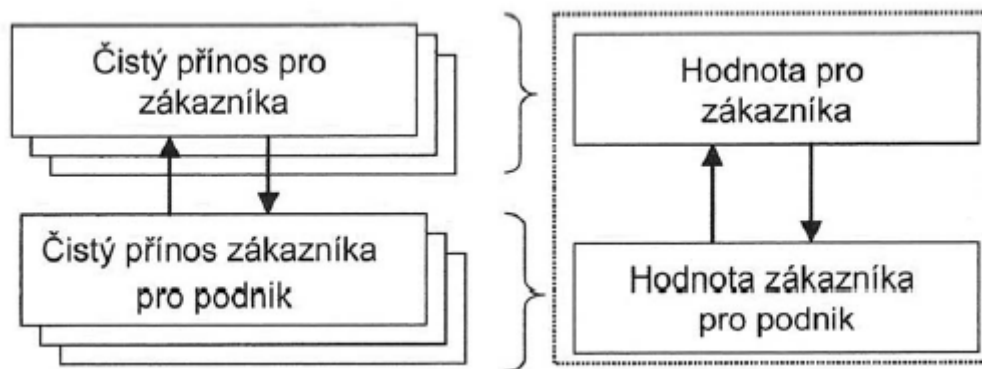
Důležitým pojmem v řízení vztahu se zákazníkem je tvorba hodnoty. Rozvoj vztahu je založen na porozumění procesu, ve kterém zákazník vytváří hodnotu. Cílem CRM není zvyšování zisku z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření dlouhodobého pouta se zákazníkem. V trvalých vztazích se vytváří hodnota pro obě dvě strany (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 16 – 17). Vztah se zákazníkem je proces, díky kterému pro sebe zákazník získává hodnotu pro vlastní procesy. Aktivní část řízení vztahu se zákazníkem (= zákazník užívá produkty společnosti) se skládá z dílčích setkání se zákazníkem. Při každém setkání dochází k pozorování zákazníka, které směřuje ke zlepšení profitability vztahu (Lehtinen, 2007, s. 100). Společnost i zákazník se vzájemně dohodnou na tom, které procesy jsou ve vztahu nezbytné a které tvoří hodnotu pro zákazníka i pro společnost (úspory, efektivnost, zlepšení kvality). Cílem je nalezení vzájemného prospěchu, tedy společnost není zákazníkovi pouze na blízku, ale žije se zákazníkem (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 18).



Obrázek 4: Proces tvorby hodnoty pro zákazníka (Lošťáková, 2009, s. 68).

2.2.1 Kontinuální vztah mezi zákazníkem a podnikem

Vztah mezi společností a zákazníkem závisí na principu vzájemnosti, ale důležitější je, aby byl vztah založen na kontinuální výměně hodnot mezi dvěma stranami. Výrobky a služby jsou v dnešní době víceméně homogenní a tím se zákaznicko očekávání soustředí na samotný proces výměny hodnot, kdy je k němu nabídka dopravena, než na samotné výrobky. Z okrajových služeb (pohodlnost, vstřícnost personálu) se stala služba klíčová, která je důležitější, než samotný nakupovaný produkt (Wessling, 2002, s. 47 – 48).



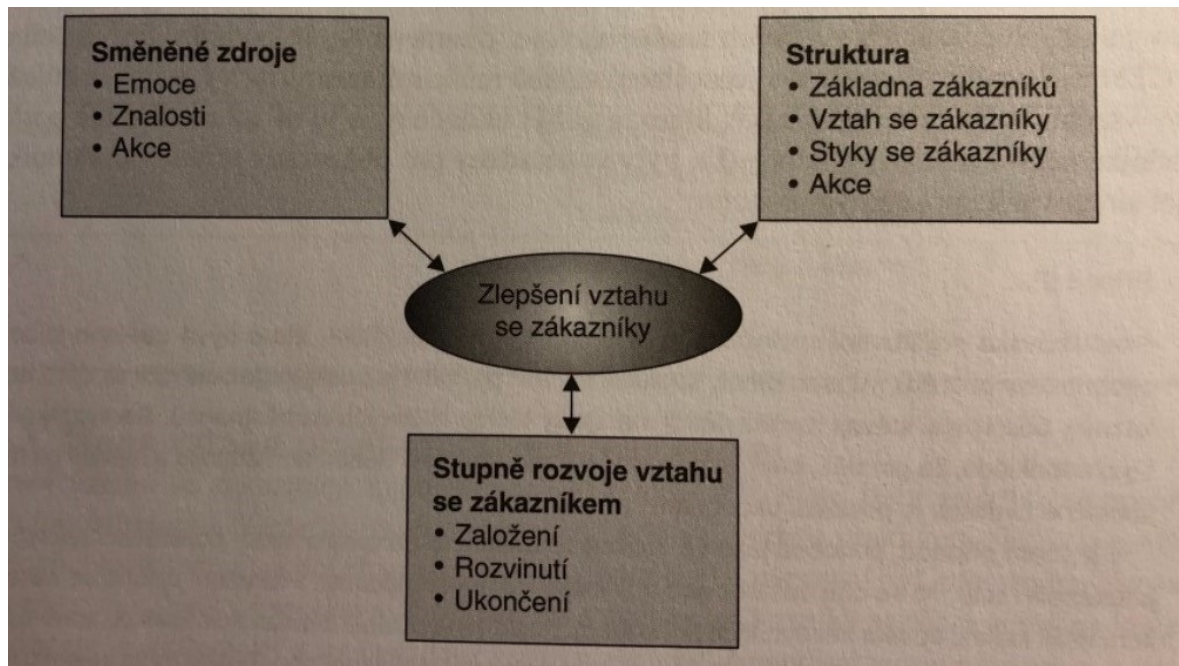
Obrázek 5: Kontinuální hodnota mezi podnikem a zákazníkem (Lošťáková, 2009, s. 107).

2.3 Fáze vztahu se zákazníkem

Podle Storbacka a Lehtinena (2002, s. 75) lze formulování vztahu se zákazníkem obecně rozčlenit na fázi navázání vztahu, rozvíjení vztahu a ukončení vztahu. Každá fáze specificky utváří nebo upevňuje pouto mezi organizací a zákazníkem a přispívá ke zvyšování kontinuální hodnoty.

2.3.1 Navázání vztahu

Navázání vztahu se zákazníkem představuje období, ve kterém se uzavírají dohody a smlouvy. Vztah samotný je podnícen informacemi, které vzbudily v potenciálním zákazníkovi zvědavost. Zároveň zprostředkovatel této informace musí působit seriózně. Kromě zprostředkovatele, který poskytl informace, je důležité vyvolat emoce, které rozhodnou o tom, zda si společnost získá místo v zákaznickově srdci a myslí. Ale pouze směna akcí znamená vlastní založení tohoto vztahu (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 75).



Obrázek 6: Proces utváření hodnoty se zákazníkem (Lehtinen, 2007, s. 95).

Ve fázi navázání vztahu musí společnost také zvolit strategický způsob komunikace s potenciálními zákazníky. Díky efektivní komunikaci se bude společnost v očích zákazníka jevit jako důvěryhodná a také podpoří tvorbu hodnoty pro zákazníka. Cílem komunikace na úrovni vztahu je získat okamžitou zpětnou reakci od zákazníka, díky které společnost vyhodnotí účinnost zvolených komunikačních kanálů. Na úrovni epizod musí společnost vést scénář tak, aby měl zákazník pocit, že má první setkání plně pod kontrolou (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 96).

Aby se společnost neustále efektivně zdokonalovala a učila, je potřeba hledat i náročné zákazníky. Při hodnocení společnosti je dobré ohodnotit i zákazníky. Pokud společnost nemá náročnou klientelu, může být její konkurenční schopnost slabá nebo je neschopná vyvíjet novou konkurenční strategii (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 82).

2.3.2 Rozvíjení vztahu

K nárůstu hodnoty vztahu musí společnost investovat více zdrojů při rozvíjení vztahu, nežli při navázání vztahu a zároveň musí myslet na to, aby samotný vztah trval co nejdéle. Dlouhodobost vztahu je ovlivněna pevností vztahu. Čím větší prostor společnost zabírá v zákaznickově srdci, myslí a peněženec, tím je vztah pevnější a je schopen přežít i menší krize. Co se týká spokojenosti zákazníka, zákazník může být nespokojen s jednou epizodou v rámci

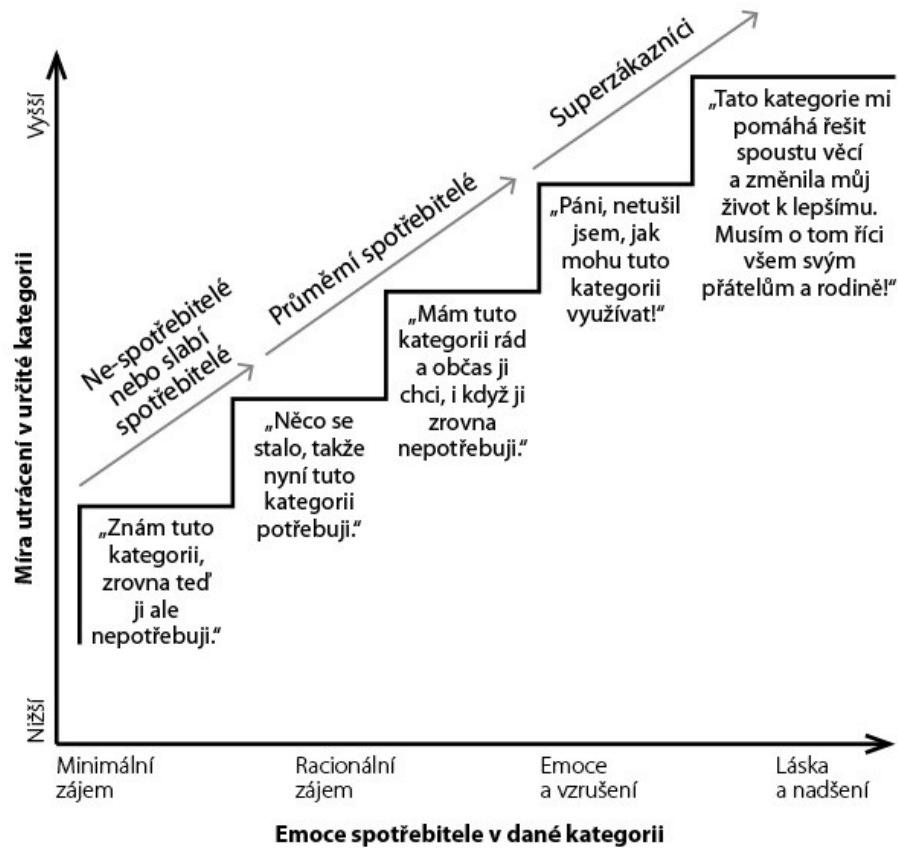
procesu nákupu, ale celkový vztah může hodnotit pozitivně. Zároveň se spokojenost zákazníka odvíjí i od limitující veličiny, kterou je rozpočet. Hodnotový koncept zákazníka závisí na způsobu, jakým zákazník srovnává kvalitu, která se mu prostřednictvím vztahu dostává a investice, které musí v rámci rozvoje vztahu vynaložit. Investice zahrnují jak ekonomické zdroje, tak i informace, zkušenosti a emoce. Od spokojenosti zákazníka se utváří hodnota. A sama společnost si ve vztahu utváří hodnotu tím, že reaguje na přání a očekávání zákazníků a tím rozvíjí své vlastní schopnosti a znalosti (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 82 – 87).

Pro každý vztah se zákazníkem by měl existovat plán na jeho rozvíjení, díky kterému vzroste hodnota vztahu. Může se jednat o činnosti zvyšující výnos vztahu (zvýšení podílů zákazníka, cenová politika) nebo omezit náklady na zákazníka při změně struktury vztahu (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 96).

Eddie Yoon (2017, s. 103 - 104) navrhuje, aby společnost budovala vztahy s takzvanými superzákazníky. Superzákazníci společnosti přinášejí vysokou návratnost investic. Dále tvrdí, že se většina firem domnívá, že jsou zákaznický orientované, jestliže cílí na zákaznické segmenty a provádějí průzkumy. Ale pevné vztahy jsou založené na dialogu a ne na jednosměrné komunikaci ze strany společností, které nejsou dostatečně empatické vůči zákazníkům. Z pevného a seriózního vztahu by se měl postupně vyvinout přátelský vztah, ale ne s průměrným zákazníkem, ale se superzákazníkem, kterému vztah se společností přinese osobní uspokojení.

Superzákazníci, na rozdíl od pravidelných spotřebitelů, přináší společnosti velké útraty s vysokým zájmem o nové inovace a použití produktů společnosti. Jejich nákupy jsou vedeny emocemi. Tito zákazníci jsou ochotni nakupovat až třikrát více, než ostatní spotřebitelé a zároveň vedou k nákupům ostatní spotřebitele. Existují v jakémkoliv odvětví a díky shromážděným informacím a datům je jejich identifikace snadnější (Yoon, 2017, s. 26).

Vývoj superzákazníka



Obrázek 7: Proces vývoje superzákazníka (Yoon, 2017, s. 27).

2.3.3 Ukončení vztahu

Ztráta zákazníka začíná procesem, kdy služba, kterou zákazník od produktu očekával, přestává odpovídat představě, v rámci které se rozhodl uskutečnit první nákup. Jednoduše zákazníkovi produkt přestává přinášet hodnotu a tím pádem uvažuje o změně dodavatele. Ke konci vztahu přispívá pocit zákazníka, že se mu společnost věnuje nedostatečně a měla by mu přinášet vyšší pozornost vzhledem k jeho významu. Zákazníci si myslí, že je společnost bere jako samozřejmost. Společnost by neměla brát jako samozřejmost stálé zákazníky a myslet si, že zůstanou v dlouhodobém vztahu navždycky, bez ohledu na to, jak s těmito zákazníky bude zacházeno. Prodejci a obchodní zástupci by měli soustavně sledovat a vyhodnocovat úroveň služeb, kterou zákazníkům poskytují a sledovat míru jejich spokojenosti (Bureš a Řehulka, 2001, s. 113 – 115). Vztah se zákazníkem může také skončit z iniciativy společnosti. V tomto případě si musí společnost sama určit, jak bude hodnotit vztah, ať už

z pohledu významnosti zákazníka nebo ze ziskovosti jednotlivých zákazníků. Vztah se zákazníkem může skončit také tím, že se změní kontaktní osoby a personál společnosti a nové strany si můžou přestat vyhovovat (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 91).

Získávání zpětných vazeb od zákazníků slouží k významným nástrojům řízení. Pokud společnost rozpozná v pravý okamžik varování, která přispívají k ukončení vztahu, lze provést akce na jeho záchranu. Zákazníci, kteří chtějí vztah ukončit, vysílají vědomé či nevědomé varování. Těmito varováními může být nižší objem nákupů, omezení kontaktů, vyšší počet stížností nebo přímé varování o plánování ukončení vztahu. Společnost musí umět tyto momenty rozpoznat a zaujmout k nim správný postoj tím, že se například pokusí stávající situaci zlepšit nebo vztah okamžitě ukončí. Po ukončení vztahu by společnost měla detailně prověřit informace o skončených a ujistit se, že si ve svém portfoliu udržela ty nejhodnotnější klienty (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 92 - 97).

2.4 Segmentace zákazníků

Následující část práce popíše možné segmentace zákazníků, které podniku pomáhají rozčlenit trh na menší homogenní složky, se kterými podnik dokáže efektivněji komunikovat.

Podle Hanlon (2018) lze segmentaci zákazníků provádět podle následujících kritérií:

Demografické rozdělení: Rozdělení zákazníků podle věku, pohlaví, příjmů, vzdělání, podle etnického vyznání a rasy, rodinného stavu, profese, bydliště, typu bydliště. Demografické rozčlenění informuje, kdo je zákazník společnosti.

Psychografické rozdělení – Souvisí s osobnostními rysy a emocemi, které definují chování jednotlivce a které souvisí s volbou produktů a služeb. Je zde zahrnut životní styl, postoje, zájmy, averze k riziku, znaky osobnosti. Psychografické informace o potenciálních zákaznících jsou získány pomocí rozhovorů, průzkumů a pomocí sběru zákaznických dat. Společnost sbírá informace o tom, proč zákazníci nakupují dané výrobky a služby.

Rozdělení podle životního stylu – Souvisí s klientovými koníčky a zájmy, aktivitou, volbou zábavy, dovolené a jiných volnočasových aktivit.

Rozdělení podle víry a hodnot – Souvisí s vyznávaným druhem náboženství, volbou politické strany a kulturními hodnotami.

Geografické rozdělení – Segmentace podle země, regionu, území, podle města nebo venkovu, podle hustoty obyvatel, dokonce i podle klimatu.

Nákupní chování – souvisí s povahou nákupu, s loajalitou k určité značce, s úrovní využití produktu, s distribučními kanály, s mírou požadavků a s reakcí na úroveň poskytnuté služby nebo produktu.

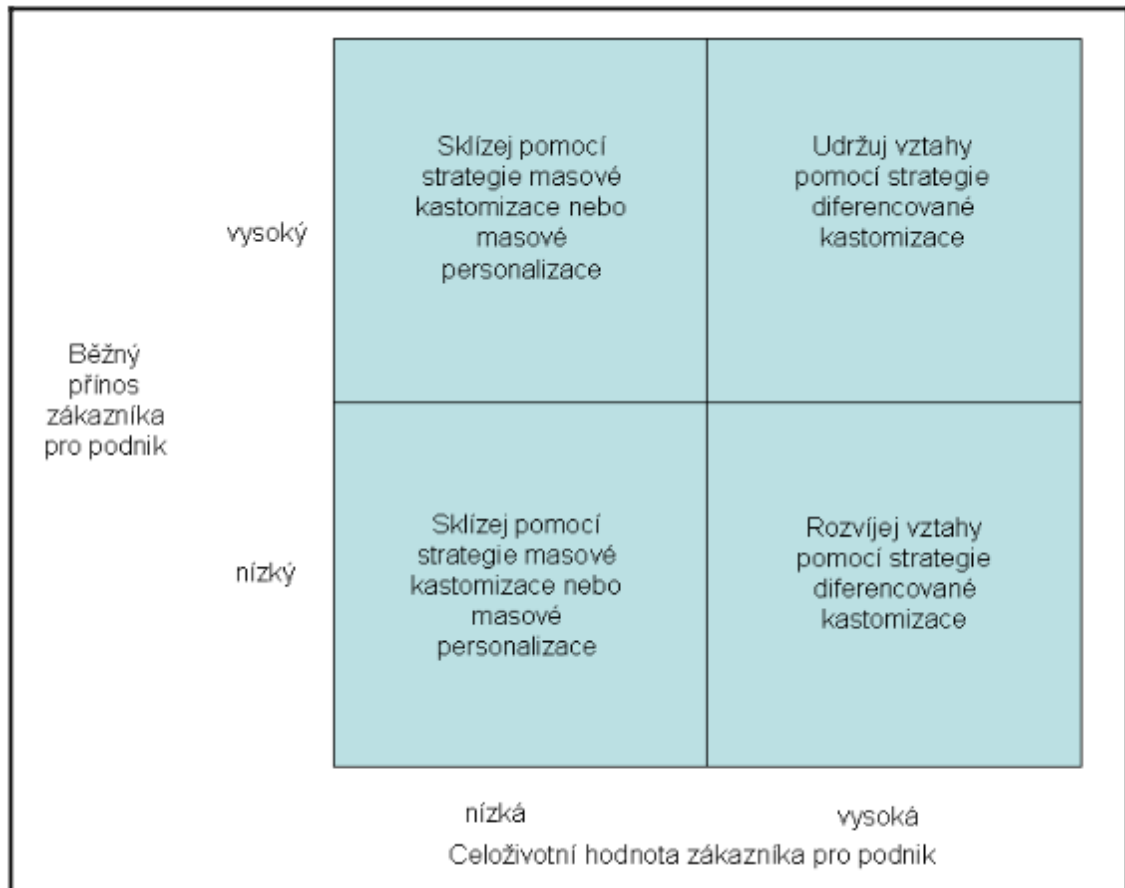
Tato forma rozdělení se většinou používá na masových trzích s většími počty různorodých zákazníků.

2.4.1 Segmentace trhu v závislosti na hodnotě zákazníka

Jak uvádí Lošťáková (2009, s. 19) strategie CRM zvolená v závislosti na běžném přínosu a hodnotě zákazníka pro podnik pomůže firmě rozhodnout, jak pečovat o cílové segmenty na trhu. Zákazníky lze rozčlenit na čtyři segmenty podle jejich ročního přínosu a podle jejich celoživotní zákaznické hodnoty.

Lošťáková (2009, s. 19) dílčí hodnotové zákaznické segmenty popisuje následovně:

1. Největší pozornost by měl podnik věnovat hodnotově významným zákazníkům, jejichž běžný přínos pro podnik je vysoký stejně jako jejich celoživotní hodnota. Jako strategii CRM by měl podnik zvolit diferencovanou kastomizaci.
2. Výzvu pro podnikový marketing tvoří zákazníci s největším růstovým potenciálem a vysokou celoživotní hodnotou, ale se slabším podnikovým výnosem. Pro tento zákaznický segment lze také zvolit diferencovanou kastomizaci. S tímto segmentem zákazníků lze v průběhu času rozvíjet dlouhodobé efektivní vztahy, které se projeví zvýšenými výdaji na produkty společnosti od těchto potenciálně významných zákazníků, jelikož zvýšením hodnoty zákazníka prosperuje samotný podnik.
3. Strategii masové kastomizace nebo personalizace lze zvolit pro zákaznický segment charakteristický slabší celoživotní hodnotou, ale s poměrně významným běžným přínosem, který by měla společnost správně využít.
4. Strategii nediferencovaného cílení nebo masové personalizace je vhodné zvolit pro hodnotový zákaznický segment, který je charakterizován slabší celoživotní hodnotou a zároveň slabším běžným přínosem.



Obrázek 8: Segmentace trhu a výběr strategie CRM v závislosti na celoživotní hodnotě zákazníka a jeho přínosu pro podnik (Lošťáková, 2009, s. 20).

2.5 Klíčoví zákazníci

Klíčový zákazník je pro chod společnosti důležitý a významný, jelikož přináší hodnotu v podobě výnosů či obrátu. Ke klíčovým zákazníkům, tvořící velké obraty, přistupuje společnost individuálně, v mnohých případech i osobním jednáním (ManagementMania.com, © 2011).

2.5.1 Individualizace produktu

Při vývoji nových produktů by měl být klíčový zákazník aktivně zapojen jako partner společnosti do výzkumu a vývoje prototypu. Připomínky zákazníka slouží pro zdokonalení nového výrobku a pomáhá předejít nespokojenosti potenciálních zákazníků (Baran a Galka, 2013, s. 22). Právě díky individualizaci komunikace a produktů si budou zákazníci připadat důležitější a pro podnik význační. Zákazníci ocení pocit, když se jim dostává větší péče a ocenění, než ostatním. Vzbuzení pocitu důležitosti u zákazníků podnik docílí skrze prvotřídní jednání se zákazníkem a poskytnutými službami na úrovni (Cram,

2012, s. 136). Následuje praktické uplatnění postupů, které zvýší pocit klientovy významnosti.

Aktivní naslouchání

Aby si zákazník připadal důležitě, měla by mu společnost umět aktivně naslouchat. Pokud si společnost pečlivě ukládá informace a požadavky zákazníka do podnikového systému nebo si obchodní zástupce zaznamenává před klientem poznámky, tak se zákazník ujistí, že poskytnuté produkty a služby firma doručí v požadované kvalitě. Zákazníka je možné uklidnit i dvojitým zopakováním požadavků, na kterých se strany dohodly (Cram, 2012, s. 136).

Využití oslovení klientů

V případech důležitých obchodních transakcí je vhodné oslovovat tyto klienty jmény. Informační systémy na dobré úrovni mají uloženy informace o tom, jaké oslovení klient preferuje (Cram, 2012, s. 137).

Možnost rozhodovat ve svém zájmu

Organizace by měly své scénáře při jednání vést tak, aby si klient myslel, že má celou situaci pod kontrolou a nákup byl jeho vlastní volbou. Pokud má zákazník pocit, že jej společnost příliš kontroluje, může nabít pocitu nedostatečné významnosti. Možnost volby a individualizace produktu i v detailech může posílit pocit klientovy autority (Cram, 2012, s. 137).

Poděkování

Zákazník je důležitým nástrojem pro zlepšení podnikových služeb. Jeho názory a míru spokojenosti podnik dostává formou vyplněného dotazníku nebo formou dotazování. Pomoc od zákazníka by měl podnik náležitě ocenit a poděkovat za poskytnuté rady (Cram, 2012, s. 137).

3 STRATEGIE CRM

Efektivní strategie CRM pomáhá zajistit co nejvyšší hodnotu pro podnik i pro zákazníka a dosáhnout stanovených cílů. Pro dosažení dílčích cílů si podnik definuje plán. Velké cíle lze rozčlenit na menší, dosažitelnější cíle, které podnik realizuje v určitém časovém horizontu. Komplementaci jednotlivých kroků a cílů lze zaznačit v interaktivním projektu, který by měl být flexibilní s možností přehodnocení jednotlivých kroků (Salesforce.com, © 2019). Je důležité, aby se na vypracování strategického projektu podílel vrcholový management podniku a aby manažeři první linie byli zahrnuti v řídicím týmu tohoto projektu (Wessling, 2003, s. 66).

Podle Chlebovského (2005, s. 110) v sobě strategický materiál CRM zahrnuje následující aspekty:

- Důležité je jasně definovat cíle (co, kdo, kdy, kde, proč, kolik to bude stát), kterých chce podnik dosáhnout
- Navrhnout více variant řešení projektu a porovnat jejich přínosy s případnou možností korekce plánu projektu
- Určit časový horizont, ve kterém dojde k dosažení jednotlivých cílů
- V rámci CRM stanovit metriky, které umožní sledovat a vyhodnocovat plnění projektu. Zároveň je určena osoba zodpovídající za výsledky projektu

Podle internetového zdroje Salesforce (© 2019) je v rámci plánu CRM nutné:

- Určit klíčové zákazníky, kteří jsou pro podnik důležití a naopak rozhodnout o nepodstatných zákaznících, které lze eliminovat
- Rozhodnout o tom, jaké produkty uvede podnik na trh, jaké komunikační cesty podnik zvolí pro propagaci výrobků a jakou strukturu a organizaci práce podnik zavede v rámci CRM
- Seznámit zaměstnance s podnikovou strategií CRM, aby se dokázali lépe ztotožnit s podnikovou kulturou a se stanovenými cíli

Strategický materiál CRM slouží jako kvalitní podklad pro potenciální investory a finanční analytiku. CRM v sobě zahrnuje ekonomická rozhodování a hospodářský růst podniku, které ovlivňují uvažování o investicích zúčastněných stran. Strategie CRM slouží k růstu hodnoty podniku (Salesforce, © 2019).

3.1 Vymezení strategie CRM

Jak uvádí Kopřiva (2002) definování strategie CRM je nevyhnutelným krokem při implementaci nebo inovaci CRM. Zavádět CRM bez strategie je ve výsledku neefektivní. Do součásti strategie CRM patří strategie zákazníků, strategie produktů, strategie komunikačních kanálů a strategie struktury.

3.1.1 Strategie zákazníků

Před samotným zavedením CRM musí podnik uvažovat nad tím, kdo jsou jeho zákazníci a jak si je udrží. Zákazníci jsou pro chod podniku nezbytní, ale ne každý člověk je vhodným zákazníkem. Pro podnik je důležitá návratnost z investic, které podniku přináší zákazníci. Nejedná se pouze o produkty a služby, které zákazník zakoupí, ale také šíření pozitivních zkušeností se svými známými. Tito zákazníci mají pro podnik hodnotu. Avšak někteří potenciální zákazníci podniku pozitivní efekt nepřinesou. Někteří zákazníci podniku nepřinášejí hodnotu, jelikož pro vytvoření vztahu podnik investuje více prostředků, než tito zákazníci do produktů a služeb podniku sami investují. Proto je důležité zákazníky pečlivě segmentovat a nevytvářet s „levnými zákazníky drahé vztahy“ (Kopřiva, 2002).

3.1.2 Strategie produktů

V okamžiku, kdy si podnik vytvoří představu o svých zákaznících, může přemýšlet nad tím, jaké produkty a služby těmto zákazníkům nabídne. Na současných trzích hrají technologie velkou roli. Podniky se snaží udržet loajální zákazníky, tvořit zisk a zároveň být lepší než konkurence. A právě technologie obohacují zákaznickou zkušenost. Zákazník je přesně informován o tom, co kupuje, za jakou kvalitu a cenu. Zároveň zákazníci vyžadují konzistentní komunikaci s podniky skrze komunikační kanály, které některé podniky nedokáží adekvátně zajistit. Právě technologie mohou mít za následek snižování zákaznické věrnosti. Podniky jsou pod tlakem, aby neustále pracovaly na vývoji nových produktů nebo inovovaly ty stávající. Zároveň musí být tyto produkty konkurenceschopné a odpovídat kvalitě, kterou si zákazníci žádají. Tedy inovace stávajících produktů nebo inovace zcela nových produktů je kritickou částí CRM (Kopřiva, 2002).

3.1.3 Strategie komunikačních kanálů

Komunikační kanály jsou důležitým nástrojem při budování vztahů se zákazníky, protože tvoří prostředníka mezi podnikem a zákazníkem. Aby podnik dokázal zvolit strategicky vhodné komunikační kanály, tak musí v první řadě znát profil svých zákazníků, který si podnik určil ve strategii zákazníků. Za druhé je podnik obeznámen s produkty a službami, které se budou skrze komunikační kanály propagovat. Druhý krok byl utvořen ve strategii produktů. Třetím krokem je volba strategie, která bude využita pro prodej produktů. Na tento krok navazuje samotný výběr vhodných komunikačních kanálů. Mylný názor je ten, že úspěšný podnik disponuje všemi komunikačními kanály (Kopřiva, 2002).

3.1.4 Strategie struktury

Strategie struktury tvoří poslední část plánování celkové strategie CRM. Teprve po tom, co si podnik zodpoví na otázku, kdo jsou jeho zákazníci, jaké produkty těmto zákazníkům nabídne, skrze jaké komunikační kanály, tak může zvolit vhodnou strukturu. Struktura je postavena na čtyřech pilířích. Prvním pilířem jsou technologie. Pro maximální oporu CRM podniku je nutné zvolit takové technologie, které technologicky podporují ostatní části podniku. Druhým pilířem jsou procesy. Podnikové procesy je nutné nastavit tak, aby bylo dosaženo co nejvyšší účinnosti CRM. Třetí pilíř tvoří definice organizace a nastavení podnikové organizační struktury tak, aby se stal zákazník středem všech podnikových činností. Poslední pilíř struktury tvoří zaměstnanci podniku. Aby všichni zaměstnanci pochopili smysl CRM, je nutné, aby byli managementem správně vyškoleni a pochopili podnikovou kulturu (Kopřiva, 2002).

4 ANALYTICKÉ METODY

Následující část práce charakterizuje jednotlivé analytické metody, mezi které patří SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a PESTE analýza.

4.1 SWOT analýza

Podle Petrtyla (2017) je SWOT analýza strategickým marketingovým nástrojem. Cílem analýzy je komplexně analyzovat vnitřní a vnější prostředí, které působí na společnost a přehledně vyhodnotit silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

Petrtyl (2017) dále uvádí, že interní prostředí organizace souvisí s faktory, které je firma schopna přímo ovlivnit. Patří sem rentabilita, inovace a znalosti, kvalitní pracovní síla, velikost nákladů, nabízené produkty a služby, značka a image společnosti. Silné a slabé stránky společnosti souvisí s vnitřním prostředím, které společnost může ovlivnit nebo je schopna se jim přizpůsobit. Silné stránky jsou vynikající schopnosti a dovednosti firmy. Příkladem silné stránky je kvalifikovaný a schopný personál, inovace a vyspělé technologie, nízké náklady, interní know-how, schopnost flexibilně přizpůsobit nabídku poptávce, nižší náklady na pracovní sílu. Slabé stránky jsou zastaralé techniky a postupy, které společnosti brání v inovaci a růstu konkurenceschopnosti. Příkladem slabých stránek je vysoká fluktuace personálu, vysoké náklady, nízká finanční rezerva, nízká úroveň strategického řízení, nemožnost expandovat na zahraniční trhy atd.

Mezi externí vlivy, které působí na organizaci, patří: právní předpisy a nastavení legislativy, síla konkurence, fáze hospodářského cyklu, vývoj finančního trhu, nové technologie a výrobní postupy. Firma vnější vlivy nemůže ovlivnit, ale může na ně vhodně reagovat (Petrtyl, 2017).

Příležitosti představují pro společnost možnosti k růstu. Patří sem například možnost expanze na nové trhy, vznik nových segmentů na trhu, státní dotace a programy na nové technologie a vzdělávání, dotace z Evropské unie, vznik nových technologií, vznik nové potřeby, kterou je třeba uspokojit (Petrtyl, 2017).

Hrozby jsou spjaté s určitými riziky, které firma musí neustále analyzovat a předcházet jim. Modelovými hrozbami jsou bariéry vstupu na trhu, patenty, měnové kurzy, konkurenční

know-how, růst nabídky substitutů, pomalý růst poptávky, změna potřeb, růst konkurence, získání nových technologií (Braintools.cz, © 2014).

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model identifikuje a analyzuje pět konkurenčních sil, které utvářejí každý průmysl a zároveň tento model pomáhá určit silné a slabé stránky odvětví a určují ziskovost a přitažlivost trhu nebo průmyslu. Využívá se k analýze struktury odvětví pro určení firemní strategie. Porterův model lze aplikovat na jakýkoliv segment ekonomiky (Kenton, 2017). Tyto konkurenční síly jsou:

Stávající konkurenti – a schopnost konkurentů ovlivnit nabízené množství výrobků nebo služeb a jejich cenu. V této oblasti se analyzují konkurenční tlaky na trhu, konkurenceschopnost organizace, postavení výrobků a služeb společnosti na trhu a využití konkurenčních výhod na trhu (Kenton, 2017).

Potenciální (noví) konkurenti – a jejich schopnost vstoupit na trh a ovlivnit nabídku i cenu. Analýza této síly je důležitá v nových, rychle se rozvíjejících oborech, o kterých nejsou dostupné podrobné informace (Kenton, 2017).

Síla dodavatelů – a jejich schopnost ovlivnit cenu a množství potřebných vstupů, od kterých se odvíjí cena a složení výrobků organizace. Čím víc je podnik závislejší na dodavateli, tím vyšší je síla dodavatele (Kenton, 2017).

Síla zákazníků – schopnost ovlivnit poptávané množství a cenu nabízených výrobků a služeb. Kupující mají možnost vyjednat lepší cenu a to přímo v dialogu s prodávajícím nebo nepřímo, kdy zákazník poptává méně zboží a služeb nebo tím, že přejde ke konkurenci. Organizace by měla analyzovat ojedinělost svých výrobků, informovanost zákazníků o konkurenci a množství dostupných substitutů (Zikmund, 2011).

Hrozba náhradních produktů (substitutů) – substituty jsou výrobky, které jsou schopny nahradit daný výrobek nebo službu. Při analyzování této konkurenční síly si podnik ověří spokojenost stávajících zákazníků s nabízenými výrobky a službami, jak silná je věrnost značce nebo produktu a jak silně jsou zákazníci náchylní k vyhledávání alternativních náhražek (Zikmund, 2011).

4.3 PEST analýza

PEST je zkratkou pro politické prostředí (Political), ekonomické prostředí (Economic), sociální prostředí (Social) a technologické prostředí (Technological). Analýzu zpracovává strategický management při formování dlouhodobého strategického záměru nebo při plánování důležitých projektů, ať už na domácím nebo zahraničním trhu (Zikmund, 2010).

Politické prostředí – analýza politických faktorů se zabývá stabilitou politických stran a vlády, která ovlivňuje legislativní rámec a zákony, které přímo působí na oblast, ve které organizace podniká (Zikmund, 2010).

Ekonomické prostředí – v ekonomickém prostředí se provádí odhady ceny práce, služeb, kapitálu a vstupů. Analyzují se daně, cla, měnové kurzy, stabilita domovské měny, úrokové sazby, hospodářské cykly, makroekonomické ukazatele (Zikmund, 2010).

Sociální prostředí – do sociálního prostředí spadá struktura demografie, životní styl obyvatel, etnika a náboženská víra, vliv médií, působení reklamy, moc influencerů i etika na místní úrovni (Zikmund, 2010).

Technologické prostředí – do technologického prostředí je zahrnuta infrastruktura, úroveň hospodářství, věda a výzkum, podpora vědy a vzdělávání, otázky duševního vlastnictví, patenty, licence, regulace emisí atd. (Zikmund, 2010).

PEST analýza má spoustu variací, jednou z nich je například PESTLE analýza, do které mimo jiné spadá legislativní prostředí (Legal). V rámci legislativního prostředí se hodnotí působení národní, mezinárodní a evropské legislativy. Podstatou PEST analýzy je určit nejvýznamnější externí faktory a rizika, které ovlivňují nebo v budoucnosti ovlivní působení organizace (Managementmania.com, © 2011).

5 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce se zabývala zpracováním literární rešerše na téma řízení vztahů se zákazníky. V úvodu teoretické práce je definován pojem CRM a procesy CRM, následně je objasněn pojem e-CRM a detailně jsou charakterizovány výhody zavedení systému CRM pro podniky. Následující kapitoly se zabývají rozvojem lidských zdrojů v podniku při zavedení systému CRM a problematikou negativního vnímání zavedení prvků CRM u podnikových zaměstnanců. Z teoretického hlediska je v práci také zpracována kapitola o budování vztahu se zákazníkem, která definuje jednotlivé fáze vztahu se zákazníkem. Na závěr je popsána segmentace zákazníků podle četných kritérií, jako je demografické, psychografické nebo geografické rozdělení a také segmentace v závislosti na hodnotě zákazníka. Podkladem pro zpracování teoretické části práce sloužila literatura jak z českých, tak i ze zahraničních akademických zdrojů. Nejvíce však bylo čerpáno z knih autorů V. Kozáka, H. Lošťákové, K. Storbacky a J. Lehtinena. Poznatky z teoretické části práce slouží jako podklad pro zpracování analytické části práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALYTICKÁ ČÁST

6.1 Charakteristika internetového obchodu Goldea.cz

6.1.1 Základní údaje o provozovateli internetového obchodu Goldea.cz

Internetový obchod Goldea.cz vznikl v roce 2016. V prvním roce byl e-shop provozován v rámci živnostenského podnikání jako živnost volná fyzickou osobou Michalem Kempou. V roce 2017 e-shop změnil právní formu podnikání majitele a z fyzické osoby přešel na právnickou osobu, kterou je Mionet s.r.o. Veškeré informace o společnosti Mionet s.r.o. provozující internetový obchod Goldea.cz jsou následující:

Název obchodní společnosti: MIONET s.r.o.

Datum vzniku a zápisu: 17. března 2017

Sídlo: třída Tomáše Bati 87, 760 01 Zlín

Identifikační číslo: 05928435

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Jednatelé: Bc. Michal Kempa a Bc. Ondřej Boček

Základní kapitál: 10 000 Kč

6.1.2 Základní údaje o internetovém obchodě Goldea.cz

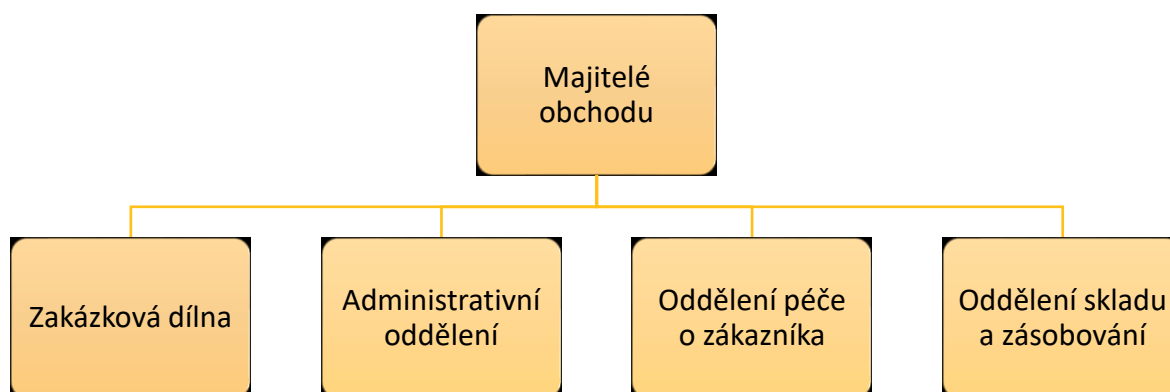
Internetový obchod Goldea.cz je provozován obchodní společností Mionet s.r.o., jejíž sídlo se nachází ve Zlíně. Avšak sklady a šicí dílna společnosti jsou situovány na adrese: Kvítkovická 1528, 763 61 Napajedla, kde zároveň sídlí největší přímý dodavatel společnosti, kterým je společnost Škodák a.s. Je nutné dodat, že společnost Škodák a Mionet nemají společný obchodní podíl nebo majetková práva, pouze sdílí společné prostory ve skladě společnosti Škodák pro zefektivnění a zkvalitnění expedice daných objednávek.

Internetový obchod Goldea.cz se specializuje na prodej bytového textilu, metrážového textilu a doplňků. Zákazník má možnost objednat bytový textil v metráži, kdy výrobek lze zakoupit od délky 0,5 metru. Veškeré výrobky jsou zhotoveny v šicích dílnách v České republice, převážně v Napajedlech a ve Strážnici.



Obrázek 9: Logo e-shopu Goldea.cz (Goldea.cz).

6.1.2.1 Schéma organizační struktury ve společnosti



Obrázek 10: Schéma organizační struktury e-shopu Goldea.cz (vlastní zpracování).

Na vrcholu organizační struktury se nachází majitelé obchodu, kteří mají na starosti zároveň marketing, SEO optimalizaci, řízení vztahů s dodavatelem a pokud je třeba, jsou schopni vyřizovat objednávky, zpracovávat vratky a reklamace, a často komunikují se zákazníky prostřednictvím e-mailu nebo call centra. Na další organizační úrovni je administrativní oddělení a oddělení péče o zákazníka, které mají na starosti vyřizování objednávek i vrátek zákazníků internetového obchodu Goldea. Dále se v organizaci nachází šicí dílna, ve které švadleny šijí běžné výrobky i výrobky na zakázku a oddělení skladu a zásobování. Firma

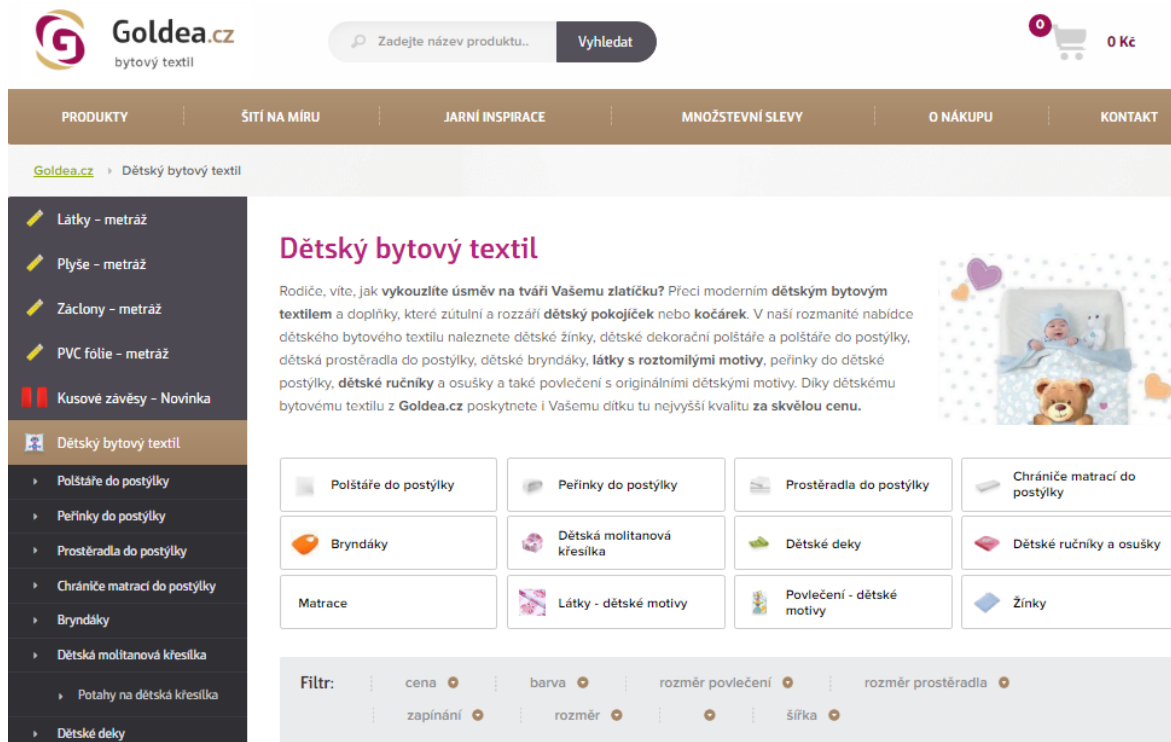
využívá outsourcované služby účetního oddělení a také programátora, který spravuje informační systém společnosti, grafika, který zodpovídá za vzhled stránek Goldea a služby fotografa.

6.1.2.2 Produkty internetového obchodu Goldea.cz

- Látky – metráž
- Plyše – metráž
- Záclony – metráž
- PVC folie – metráž
- Kusové závěsy
- Dětský bytový textil
- Ložní povlečení
- Prostěradla
- Příkrývky
- Polštáře
- Powlaky na polštáře
- Chrániče matrací
- Přehozy na postel
- Deky
- Ručníky a osušky
- Koupelnové a WC předložky
- Utěrky
- Ubrusy
- Kuchyňské chňapky
- Kuchyňské zástěry
- Sedáky a sedací bobky
- Molitany
- Výplně, vatelín

Jednotlivé kategorie produktů se dále dělí na podkategorie, například pod kategorií dětského bytového textilu spadá podkategorie: bryndáků, matrací, polštářů do postýlky, peřinek do postýlky, dětské molitanové křesílka, látky s dětským motivem, prostěradel do postýlky, dětské deky, povlečení s dětským motivem, chrániče matrací do postýlky, dětské ručníky a osušky a žínky. Navíc jednotlivé kategorie produktů disponují filtrem na

webových stránkách obchodu, kdy má zákazník možnost filtrovat jednotlivé produkty podle ceny, barvy a rozměrů s možností seřadit výrobky od nejlevnějších nebo naopak nejdražších položek.



Obrázek 11: Snímek obrazovky podkategorie dětského bytového textilu (Goldea.cz).

6.1.2.3 Služby v internetovém obchodě Goldea.cz

Do služeb internetového obchodu Goldea.cz spadá:

- Šití výrobků na míru
- Call centrum s provozní dobou od 10:00 do 15:00 h
- E-mailová komunikace v provozu 24 hodin denně
- Možnost zvolit typ dopravy
- 1384 odběrných míst po celé ČR
- Volba platby na dobírku, platby převodem
- Pro státní organizace a firmy možnost platby na fakturu se splatností
- Designerské služby a poradna

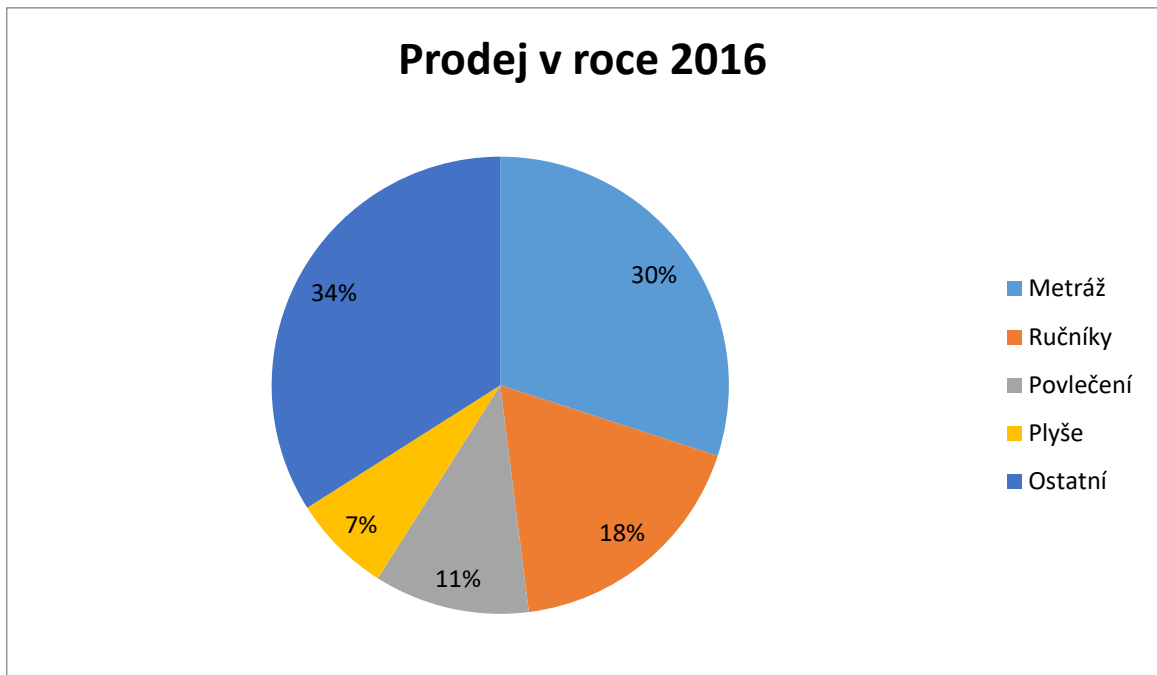
6.1.2.4 Způsoby dopravy a platby

Při objednání zboží má zákazník možnost zvolit způsob doručení a platby, a to:

- a) Volbou osobního odběru na zvolené pobočce Zásilkovny. Doručení zboží na Zásilkovnu je 2-3 pracovních dnů. O stavu doručení zásilky na výdejní místo je zákazník informován prostřednictvím e-mailu i SMS zprávy. Možnost vyzvednutí zásilky na výdejním místě je do 7 dní, s možností prodloužení na 21 dní. Cena doručení objednávky na Zásilkovnu je 57 Kč při platbě předem a 77 Kč při platbě na dobírku.
- b) Zvolením kurýra Geis, kdy zákazník může očekávat zásilku objednaného zboží již následující pracovní den. Zákazník je o stavu zásilky informován prostřednictvím e-mailu a SMS zprávy. Výhodou pro zákazníka je změnit čas i místo doručení prostřednictvím komunikace s řidičem Geis. Rychlosti doručení odpovídá i cena, která je 109 Kč při platbě předem a 129 Kč při platbě na dobírku.
- c) Zvolením kurýra PPL, kdy zákazník může očekávat doručení objednávky následující pracovní den. O stavu zásilky je zákazník informován prostřednictvím e-mailu i SMS zprávy. Po dohodě s řidičem společnosti je možné změnit čas a místo doručení zákaznickovy zásilky. Cena doručení je 119 Kč při platbě předem a 139 Kč při platbě na dobírku. V případě nezastihnutí na adrese možnost odložit zásilku na partnerském odběrném místě – PPL Parcelshop.
- d) Doručení balíku prostřednictvím České pošty – balík do ruky. Česká pošta slibuje doručení klientovy objednávky následující pracovní den. O stavu objednávky je klient informován pomocí e-mailu i SMS zprávy. Pokud si klient přeje změnit čas a místo doručení, učiní tak na webových stránkách České pošty. Cena při platbě předem je 109 Kč a 129 Kč při platbě na dobírku.

6.1.2.5 Skladba nejprodávějších kategorií

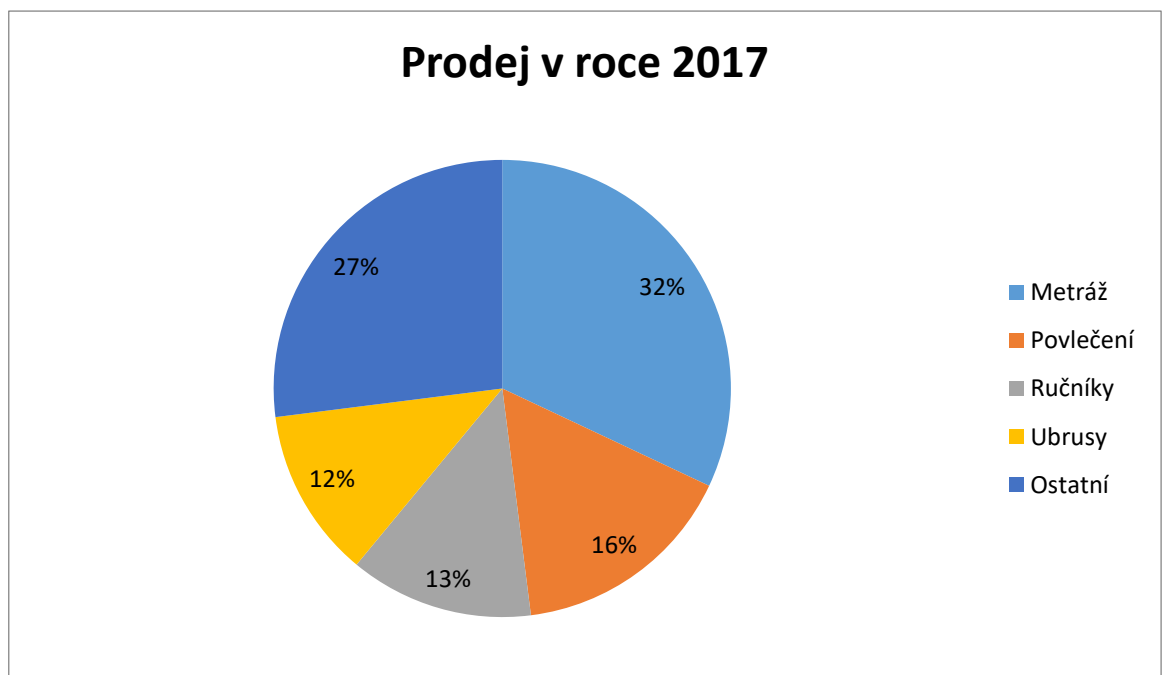
Nejprodávější kategorie v roce 2016



Graf 1: Prodej podle kategorií v roce 2016 (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet s.r.o.).

Nejprodávanější kategorií na e-shopu Goldea.cz se v roce 2016 stala metráž, dále ručníky, povlečení a plyše.

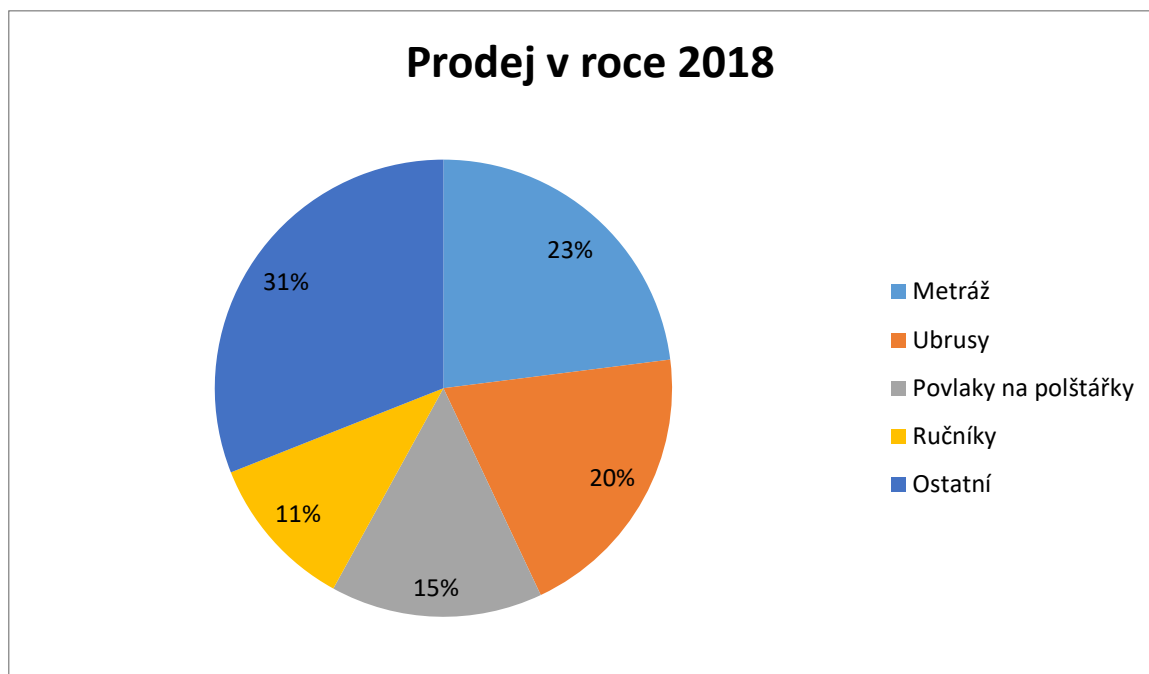
Nejprodávanější kategorie v roce 2017



Graf 2: Prodej podle kategorií v roce 2017 (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet s.r.o.).

V roce 2017 se stala nejprodávanější kategorií e-shopu Goldea.cz opět metráž, dále povlečení, ručníky a ubrusy.

Nejprodávanější kategorie v roce 2018



Graf 3: Prodej podle kategorií v roce 2018 (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet s.r.o.).

V roce 2018 se nejprodávanější kategorií e-shopu Goldea.cz stala metráž, dále ubrusy, povlaky na dekorační polštářky a ručníky. Ubrusy a povlaky na polštářky činí čím dál tím větší procento z tržeb internetového obchodu Goldea, díky rozšířené nabídce těchto produktů s možností výroby na míru. Roli hraje také marketing, který v současné době e-shop Goldea cílí na kategorie ubrusů a povlaků na polštářky, které jsou pro obchod stěžejní. Kategorie metráží se ve všech letech prodeje umístila vysoko, jelikož počet produktů v této kategorii tvoří 40 % z nabídky celého e-shopu. Na důležitosti naopak ztrácí prodej ručníků a povlečení, jelikož je v nabídce těchto kategorií nedostatečný výběr vzorů a rozměrů.

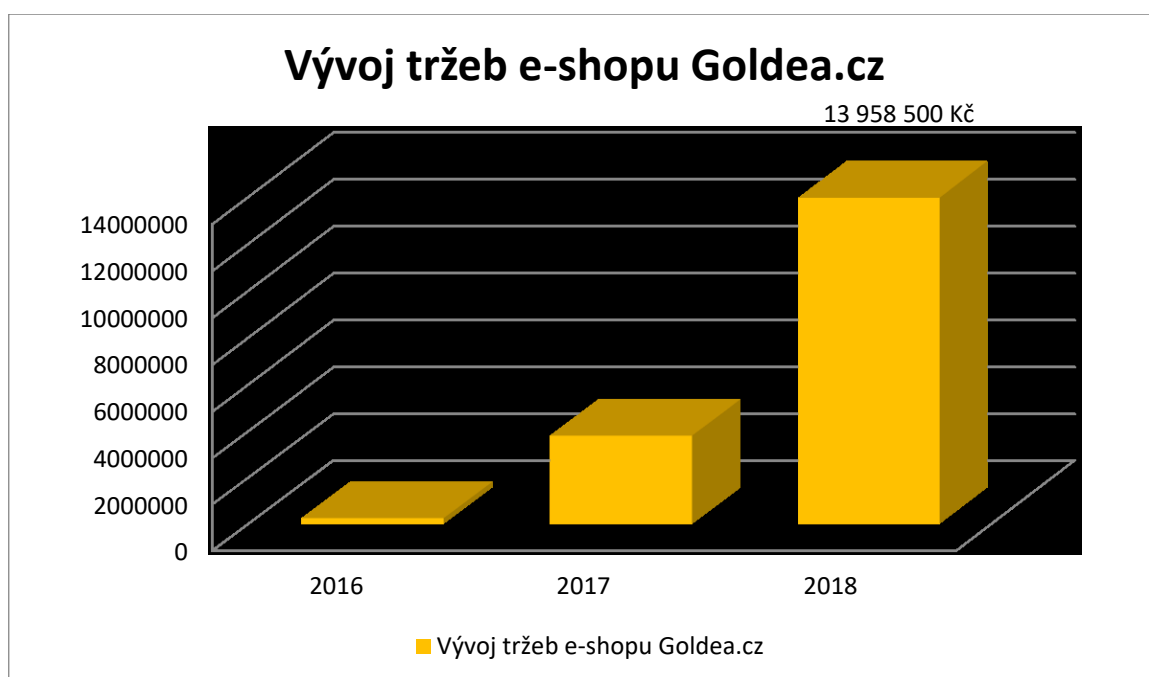
6.2 Základní ekonomické ukazatele

Následující kapitola bude pojednávat o vývoji tržeb a počtu objednávek a zákazníků od založení e-shopu Goldea.cz v roce 2016 až po rok 2018.

Tržby

Tabulka 1: Vývoj tržeb v letech 2016 – 2018 (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet s.r.o.).

Rok	2016	2017	2018
Celkem tržby v Kč	240 554	3 804 245	13 958 500



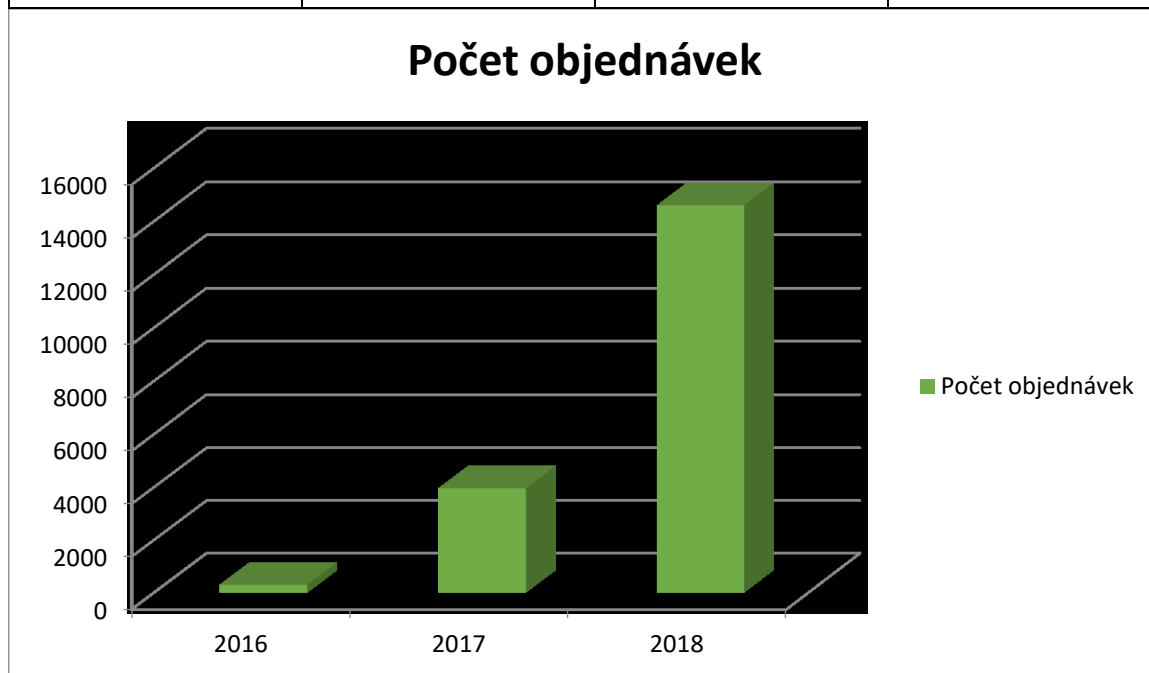
Graf 4: Vývoj tržeb e-shopu Goldea.cz (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet s.r.o.).

Internetový obchod Goldea.cz provozován společností Mionet vstoupil na trh v roce 2016, kdy tržby činily 240 554 Kč. V druhém roce existence, tedy v roce 2017 roste obrat společnosti o více než 3 000 000 Kč. V roce 2018 lze pozorovat nárůst tržeb na 13 958 500 Kč. Za zvyšujícím se obratem společnosti stojí rostoucí podíl internetového obchodu na trhu a díky rozšířené reklamní kampani větší podvědomí lidí o existenci daného e-shopu. Z mailové komunikace a diskuzních portálů lze vypožorovat kladné recenze od spokojených zákazníků, kteří doporučují internetový obchod Goldea.cz ostatním nakupujícím nebo svým známým. Rok 2018 byl také klíčový ve zlepšení dodavatelských podmínek se společností Škodák.

Objednávky

Tabulka 2: Vývoj počtu objednávek v letech 2016 – 2018 (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet).

Rok	2016	2017	2018
Počet objednávek v Ks	293	3 956	14 594



Graf 5: Vývoj počtu objednávek e-shopu Goldea.cz (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet).

Kromě růstu tržeb (Graf č. 4) lze pozorovat i nárůst objednávek (Graf č. 5). V roce 2016 byl počet objednávek 293. O dva roky později, tedy v roce 2018 vzrostl počet objednávek o více než 14 000. Růst nákupů v internetovém obchodě Goldea může mít na svědomí několik faktorů, jako je neustále se rozšiřující sortiment obchodu a pozitivní zpětná vazba nakupujících. V roce 2018 e-shop Goldea.cz získal certifikát OVĚŘENO ZÁKAZNÍKY na internetovém srovnávací zboží Heureka.cz.

Počet zákazníků

Tabulka 3: Růst počtu zákazníků v letech 2016 – 2018 (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet).

Rok	2016	2017	2018
Počet zákazníků	281	3 722	13 994



Graf 6: Vývoj počtu zákazníků e-shopu Goldea.cz (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet).

V grafu č. 6 je vyobrazen růst počtu zákazníků internetového obchodu Goldea.cz od jeho vzniku v roce 2016 až po rok 2018. Nárůst nových zákazníků je způsoben pozitivní zpětnou vazbou od nakupujících, kteří dále šíří povědomí o značce Goldea a také zvyšující se inzercí ve vyhledávačích Google a Seznam.cz.

6.3 Analýza prostředí internetového obchodu Goldea.cz

6.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza slouží ke komplexní analýze vnitřního a vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí organizace lze firmou přímo ovlivnit a spadají zde silné a slabé stránky společnosti. Vnější okolí společnost nemůže přímo ovlivnit, ale může se mu vhodně přizpůsobit. Do externího prostředí spadají příležitosti a hrozby.

Silné stránky

- Originální logo e-shopu
- Lehce zapamatovatelný název e-shopu
- Sdílení jednotných prostor s přímým dodavatelem
- Výborné dodavatelsko-odběratelské vztahy
- Široká sortimentní nabídka
- Možnost vyhotovení produktů na míru
- Unikátní produkty
- Přehledně zpracované webové stránky a e-shop
- Pohodlnost nákupu přes Internet
- Slovenská verze e-shopu Goldea.sk
- Vývoj vlastního informačního systému
- Vysoký podíl společnosti na trhu

Slabé stránky

- Na webových stránkách chybí podrobnější představení společnosti
- Není jasně formulovaná vize, cíle a strategie společnosti
- Vedení společnosti zatěžováno rutinními provozními činnostmi
- Obchodní spolupráce pouze s jedním dodavatelem
- Špatná interní komunikace mezi vedením a zaměstnanci
- Nedostatečná komunikace se zákazníky
- Slabá komunikace na sociálních sítích, jako je Facebook nebo Instagram
- Chybí segmentace zákazníků
- Nedostatečné školení zaměstnanců
- Zasílání hromadných obchodních sdělení místo individualizovaných

Příležitosti

- Příchod nového investora do společnosti

Zvýšení povědomí o značce Goldea

Dotační programy na rozvoj a vzdělávání

Hrozby

Ekonomická krize

Zvýšení daní

Slábnoucí kupní síla zákazníků

Změna preferencí zákazníků

Proniknutí nového silného konkurenta na trh

Změna měnového kurzu a oslabení koruny

Zavedení Eura místo České koruny (riziko dočasného snížení životní úrovně obyvatel)

Neschopnost dopravců doručovat velké množství zásilek včas

Rozšíření a zkvalitnění nabídky konkurence

6.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti se využívá Porterův model pěti konkurenčních sil pro určení strategického řízení společnosti a zhodnocení atraktivity trhu.

Do Porterových sil spadá:

1. Stávající konkurence
2. Nová konkurence
3. Síla dodavatelů
4. Síla zákazníků
5. Hrozba substitutů

Vliv stávající konkurence

Díky Porterovým pěti konkurenčním silám lze určit vlivy, které přímo či nepřímo působí na konkurenceschopnost internetového obchodu Goldea.cz. V dnešní době je na internetu velké množství e-shopů s různorodou nabídkou a také e-shopy specializující se na prodej bytového textilu, stejně jako Goldea. Největšími konkurenty e-shopu Goldea.cz jsou:

Dante.cz – je konkurentem v kategorii závěsů a záclon

Olzatex.cz – konkurence v kategorii ubrusů

Mkluzkoviny.cz – konkurence v celkové nabídce bytového textilu

Chcilatky.cz – konkurence v nabídce textilu v metráži

Matejovsky-povleceni.cz – konkurence v kategorii povlečení

Dumlatak.cz – konkurence v kategorii metrážového textilu

Tito konkurenti jsou největší hrozbou pro internetový obchod Goldea.cz, jelikož každý z popsaných e-shopů nabízí podobný sortiment zboží. Cenově jsou všechny zmíněné internetové obchody na podobné úrovni. Mírně se odlišuje internetový obchod matejovsky-povleceni.cz, který nabízí širokou nabídku povlečení s Karlem Gottem. Tímto krokem může obchod ovlivnit emoce zákazníků, jelikož je zpěvák Karel Gott pro určité segmenty zákazníků velkým idolem. E-shop matejovsky-povleceni.cz přímo cílí na dané segmenty zákazníků nabídkou povlečení pro dospělé, povlečení pro mladé nebo povlečení pro děti. Zmíněné internetové obchody také odlišuje fakt, že v měsíci únoru roku 2019 si všechny udržely status OVĚŘENO ZÁKAZNÍKY z on-line porovnávače zboží, oproti e-shopu Goldea.cz. Může to být díky tomu, že většina zmíněných konkurenčních obchodů jsou již několik let nebo dokonce i desítek let na českém trhu, oproti poměrně novému obchodu Goldea.cz, který může do budoucna nabýt nové spokojené zákazníky, pokud tedy eliminuje negativní návyky.

Vliv nové konkurence

Existuje hrozba vstupu nového konkurenta na trh. Tento konkurent může ohrozit e-shop Goldea.cz i ostatní konkurenty specializující se na prodej bytového textilu nebo obdobného sortimentu, a to lepšími cenami, širší nabídkou zboží nebo kvalitnějším sortimentem. Nový konkurent nabízející bytový textil by také mohl získat velký podíl na trhu nasazením široké reklamní kampaně, díky které by oslovil potenciální zákazníky a získal si jejich důvěru. Ovšem vstup na trh není tak jednoduchý, jelikož je pro konkurenta nutné získat dodavatele, kteří mohou být loajální vůči svým zákazníkům (internetovým obchodům = odběratelům) a to samé platí i pro zákazníky konkurence, kteří mohou zůstat nadále věrní své oblíbené značce.

Síla dodavatelů

Existence internetového obchodu Goldea.cz závisí na hlavním a jediném dodavateli, kterým je firma Škodák a.s. Společnost Škodák a.s. v současné době disponuje velkou silou, jelikož

je na této společnosti e-shop Goldea.cz silně závislý. Síla dodavatele se může eliminovat získáním nových dodavatelů, kteří budou e-shop zásobovat produkty.

Síla zákazníků

Zákazníci mají v dnešní době velkou sílu, zvláště u obchodů nabízející zboží, které je snadno nahraditelné. Díky technologiím a kolujícím informacím není pro zákazníky těžké rychle porovnat nabídku a ceny konkurenčních podniků nebo si na internetu přečíst recenze zákazníků na portálech zabývajících se srovnáváním zboží, jako je Heureka.cz apod. Na trhu je již spousta internetových obchodů i kamenných prodejen nabízející zákazníkům bytový textil a textil v metráži. Internetový obchod Goldea.cz má výhodu v tom, že nabízí unikátní výrobky, zejména kategorii běhounů a ubrusů na stůl a povlaků na polštáře, které ostatní konkurenti nenabízejí. Goldea.cz má také výhodu v tom, že nabízené výrobky nepoptává pouze menší počet významných zákazníků, ale větší počet heterogenních zákazníků.

Hrozba substitutů

Poslední konkurenční silou v odvětví je hrozba substitutů, tedy výrobků (náhražek), které jsou schopny nahradit produkty a služby internetového obchodu Goldea.cz. V tomto případě se nejedná pouze o nabídku látek a bytového textilu, ale o další produkty na trhu, které dokáží splnit podobnou funkci těchto produktů. Při analýze této síly by měla společnost zvážit unikátnost nabízených produktů, věrnost zákazníků a sílu pouta mezi společností a zákazníkem. Pokud bude vztah mezi společností a zákazníkem pevný a důvěrný nebude mít zákazník potřebu vyhledávat alternativní výrobky jiných značek.

6.3.3 PEST analýza

PEST analýza slouží ke zhodnocení vnějších faktorů, které působí na společnost. Jedná se o politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které společnost ovlivňují nebo budou ovlivňovat.

Politické prostředí

E-shop Goldea je provozován v souvislosti s platnou právní legislativou České republiky. Obchodní podmínky jsou stanoveny v občanském zákoníku, který vymezuje práva a povinnosti mezi prodávajícím a kupujícím. Na základě kupní smlouvy je každému kupujícímu

vystavená faktura. E-shop se také musí řídit zákonem o ochraně spotřebitele, živnostenským zákonem, zákonem o evidenci tržeb a zákonem o ochraně osobních údajů. Poslední jmenovaný a velice aktuální zákon se zabývá zpracováním osobních údajů spotřebitele a užíváním těchto citlivých údajů (GDPR). V rámci objednávky zboží e-shop požaduje informace o jménu a příjmení zákazníka, adresu, e-mail a telefonní kontakt. V rámci objednávkového listu zákazník souhlasí se zpracováním osobních údajů, jinak nedojde k uzavření objednávky. Na webu e-shopu Goldea je povinně uvedena totožnost prodávajícího, telefon i kontaktní adresa, popisy jednotlivých zboží a jejich složení nebo specifické vlastnosti, cena zboží a služeb, způsob dopravy a platby a také informace o právech a povinnostech kupních stran.

Ekonomické prostředí

Obrat e-shopu Goldea se rok od roku zvyšuje. Vliv na to má stav české ekonomiky, které se daří a výdaje zákazníků e-shopu Goldea stále rostou. Může za to silné mzdové ohodnocení při stále nízké míře nezaměstnanosti. Momentálně se ekonomika nachází na vrcholu, ale ekonomický růst se postupně zpomalí (Ministerstvo financí ČR, © 2005). Snížení ekonomického růstu by pro e-shop Goldea mohl znamenat nižší obrat, způsobený nižším počtem objednávek a nakupujícími zákazníky.

Sociální prostředí

Informační systém e-shopu Goldea zaznamenává informace o nakupujících, jako je jejich pohlaví nebo bydliště. Klienti e-shopu Goldea jsou obyvatelé České nebo Slovenské republiky a jedná se o jednotlivce nebo firmy. Z informačního systému e-shopu bylo zjištěno, že bytový textil více nakupují ženy. Dále bylo zjištěno, že převažující počet nakupujících je z velkých měst, jako je Praha, Plzeň nebo Brno. Zákazníci z velkých měst většinou disponují vyššími mzdovými příjmy a tedy vyšší kupní silou. Společnost by se měla snažit cílit na jednotlivce nebo firmy, které společnosti přináší největší ekonomické přínosy a tvořit si s těmito zákazníky trvalejší vztahy. Znalost svých zákazníků a zákaznických segmentů umožní e-shopu Goldea cíleně a vhodně s danými skupinami zákazníků komunikovat.

Technologické prostředí

Znalost a využívání moderních technologií může pro společnost představovat konkurenční výhodu. E-shop Goldea zaujme zákazníky moderně zpracovanými webovými stránkami, na

kterých se uživatel poměrně lehce zorientuje. Informace o skladových zásobách i o zákaznících e-shopu jsou uloženy ve vlastním informačním systému společnosti Mionet. Zázemí e-shopu Goldea je i lehce dostupné pro dopravce, kteří na denní bázi vyzvedávají zabalené objednávky e-shopu Goldea a rozváží je zákazníkům. Díky tomuto e-shop zajistí co nejhladší a nejrychlejší průběh obchodního procesu mezi zákazníkem a prodávajícím.

6.4 Analýza současného stavu řízení vztahu se zákazníky

Následující kapitola zhodnotí současný stav řízení vztahů se zákazníky internetového obchodu Goldea.cz. V současném stavu CRM jsou popsány negativní elementy. Návrhy na zlepšení negativních procesů budou dále rozebrány v projektové části práce.

6.4.1 Charakteristika zákazníků

Zákazníkem internetového obchodu Goldea.cz může být v podstatě kdokoliv z České nebo Slovenské republiky se stálým připojením se na internet. Jelikož se daný obchod specializuje na prodej bytového textilu a doplňků po internetu, měl by se i zákazník zajímat o dané kategorie. Pro některé zákazníky slouží e-shop Goldea.cz jako konečný dodavatel a pro jiné jako mezičlánek. Zákazníci společnosti mají potřebu vybavit si a zútulnit si svůj domov nebo zakoupit výrobky v metráži za účelem výroby vlastních produktů.

Vedení společnosti své zákazníky dělí na tři hlavní skupiny.

- a) Do první skupiny zákazníků spadají firmy, pro které slouží Goldea jako subdodavatel. Mezi firmy patří například nejmenovaný e-shop, který nakupuje plyše za účelem výroby ozdobných doplňků na kabelky nebo na kočárky. Plyše také nakupuje e-shop specializující se na prodej kočičích stromů, který plyšové prvky zakomponoval do kočičích odpočívadel a škrabadel. E-shop specializující se na výrobu a prodej sportovních dresů zakupuje rongo látku pro výrobu cyklistických dresů. Tato skupina zákazníků tvoří zhruba 10 % zisku společnosti.
- b) Do druhé skupiny spadají domácí švadleny a kutilové, kterým e-shop Goldea.cz dodává látky v metráži. Tito zákazníci ze zakoupených látek vyrábí vlastní výrobky, jako jsou například dětská hnízda na spaní nebo látkový dětský pořadač. Podíl těchto kreativních zákazníků je zhruba 10 %.
- c) Poslední skupinu tvoří standardní zákazníci, kteří kupují bytový textil pro vybavení domácnosti. Tito zákazníci přináší společnosti největší zisky, tvořící zhruba 80 %.

Častými nakupovanými produkty těchto zákazníků jsou povlečení, povlaky na polštáře, ubrusy, záclony, závěsy a jiné. Je třeba tuto obrovskou skupinu utřídít na menší stejnorodé celky, kterým bude společnost zasílat individualizované reklamní sdělení. Segmentace zákazníků je vyhotovena v projektové části práce.

6.4.2 Zákaznická databáze

Pro zpracování informací a údajů o zákaznících internetového obchodu Goldea.cz společnost využívá vlastní informační systém. Na základě vytvoření objednávky systém zpracuje jméno a příjmení zákazníka, adresu, e-mail a telefonní číslo. Po vytvoření objednávky přijde zákazníkovi na e-mail automatické potvrzení objednávky. S databází pracuje jak vedení společnosti, které zpracovává statistiky prodeje a produktů, tak i zaměstnanci, kteří si ze systému tisknou faktury při zpracování objednávek. Uložené informace o zákaznících jsou dále použity pro zasílání hromadných e-mailových sdělení. Tento systém je pro účely zavedení prvků CRM nedostatečný a návrhy pro změnu klientské databáze budou dále rozebrány v projektové části.

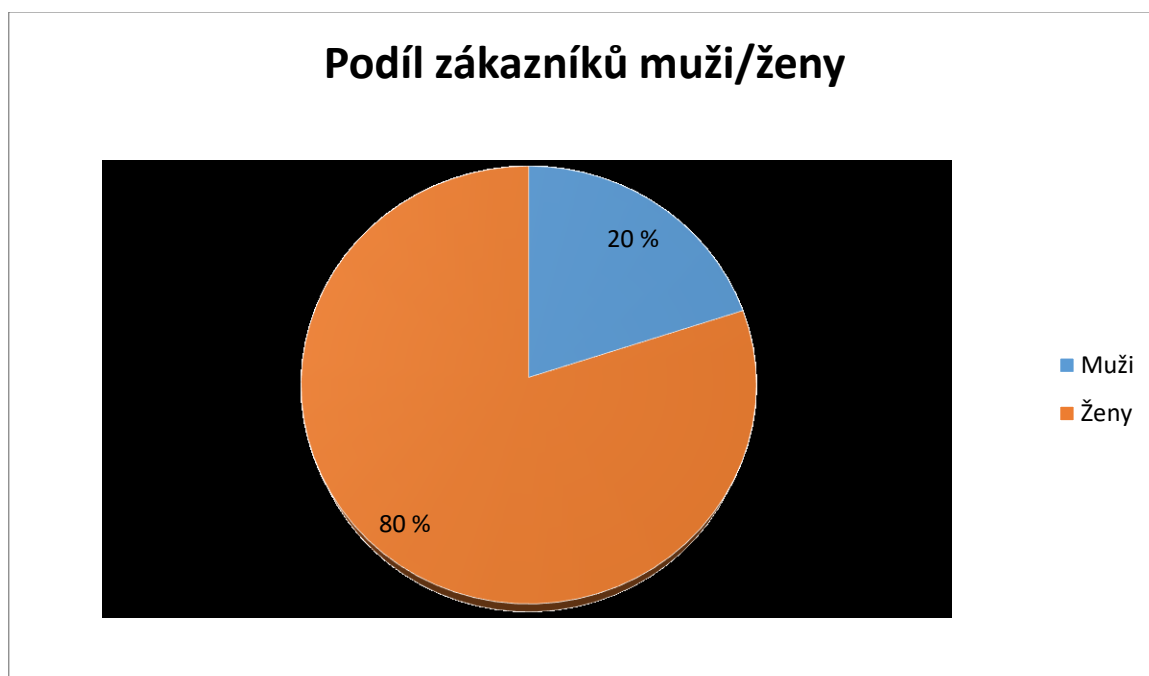
6.4.3 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělání a motivování zaměstnanci jsou klíčovým prvkem konkurenceschopné společnosti. Pravdou je, že e-shop Goldea.cz je poměrně novým projektem, díky kterému se sami majitelé firmy neustále učí a zdokonalují se. V roce 2016 – 2017 bylo ve společnosti evidováno 5 zaměstnanců a v těchto letech majitelé trávili spoustu času vyřizováním rutinních administrativních záležitostí, jako je e-mailová komunikace se zákazníky, vyřizování telefonů, objednávání látek, balení balíčků, vyřizování vratek apod. V roce 2018 vzrostl počet zákazníků, kdy nebylo možné vyřizovat objednávky pouze v tak malém pracovním kolektivu, a díky tomuto společnost přivítala nové zaměstnance. Tímto krokem se vedoucí manažeři již nezabývají většinu času administrativními záležitostmi a nyní využívají čas i potenciál k rozvoji společnosti. Ve společnosti doposud neexistuje jasně formulovaná vize, která by stanovila budoucí podnikatelské záměry společnosti. Vize by stmelila pracovní kolektiv a tým by byl schopen směřovat k jasnému cíli. Momentálně jsou některé pracovní činnosti zaměstnancům nejasné, zaměstnanci nejsou do pracovních pozic řádně zaškoleni, vyskytuje se velký počet chyb a ve společnosti klesá pracovní morálka. Návrhy na zvýšení pracovní efektivity v rámci CRM jsou formulovány v projektu.

6.4.4 Segmentace zákazníků

Segmentace zákazníků je metoda marketingového řízení, díky které organizace rozčlení velký trh na menší homogenní celky zákazníků, kterým společnost přizpůsobí marketingové aktivity a lépe uspokojí zákaznické potřeby a přání. Společnost by měla své úsilí soustředit zvláště na zákazníky, kteří společnosti přinášejí vysoký běžný přínos a jejichž zákaznická důležitost je také podstatná.

Z informačního systému společnosti, z rozhovorů s klienty v rámci call centra a e-mailovou komunikací lze zákazníky e-shopu Goldea.cz členit podle následujících kritérií. Z pohledu demografie lze určit procento mužů a žen, kteří nakoupili v internetovém obchodě Goldea.cz.



Graf 7: Podíl počtu zákazníků mužů a žen v e-shopu Goldea.cz (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet s.r.o.).

Na celkovém počtu nákupů se podílí z 80 % ženy a z 20 % muži.

Z geografické segmentace lze vypozařovat, že zákazníci pocháží z větších měst, převážně z Prahy, Brna, Plzně, Ostravy a z Olomouce.

Hlavní věková struktura zákazníků je v rozmezí 35 – 60 let. Zákazníci v této věkové skupině dávají přednost platbě na dobírku v poměru 5:1 s platbou bankovním převodem. Zároveň jsou zákazníci v dané věkové struktuře nároční na rychlou dobu dodání a pečlivé zabalení zásilek.

Přáním vedení je zvýšit počet zákazníků tzv. mileniálů, kterým je dnes 18 až 38 let (Harris, 2018). Mileniálové volí platbu spíše bankovním převodem, což vyhovuje hlavně provozovatelům e-shopů, kteří mohou s penězi na účtu realizovat vlastní obchodní transakce a dříve splácet vlastní pohledávky. Jelikož je generaci mileniálů v rozmezí 18 až 38 let lze říci, že tito lidé si utváří kariéru nebo mají již stabilní pracovní zázemí s rozjetou kariérou, díky čemuž mohou mít větší dispozici peněz k útratám (Harris, 2018). Zároveň si lidé v tomto věkovém rozmezí tvoří zázemí pro život a rodinu, a tak budou vyhledávat vhodné nabídky s kvalitním a zajímavým bytovým textilem a doplňků pro zkrášlení interiérů.

Psychografická segmentace je spojená s chováním zákazníků, v daném případě lze zjistit, kteří zákazníci na e-shopu Goldea nakoupili dvakrát a více. Konkrétně se jedná o 1 576 zákazníků, kteří nakoupili dvakrát a více. Nejvíce objednávek uskutečnil nejmenovaný zákazník, který celkově uskutečnil 11 nákupů v obchodě Goldea.cz.

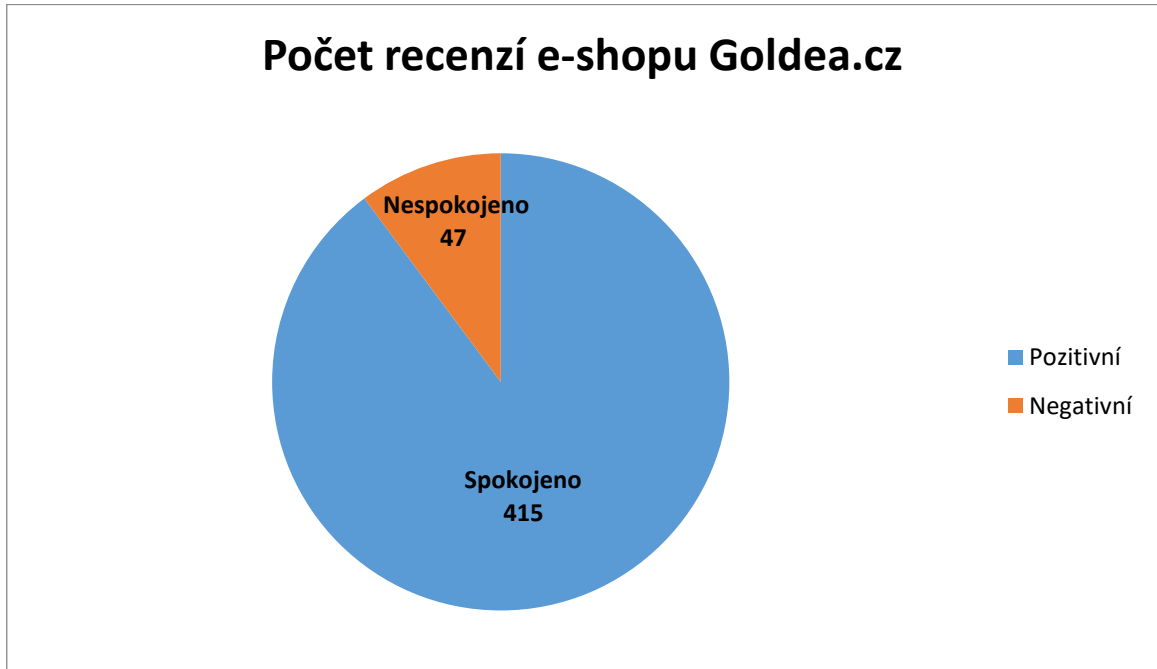
6.4.5 Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků internetového obchodu Goldea.cz byla vyhodnocena na základě příslušného internetového srovnávače zboží Heureka.cz. Internetový srovnávač zboží Heureka.cz a jeho služba OVĚŘENO ZÁKAZNÍKY je věrohodným zdrojem informací, jelikož celková komunikace se zákazníky internetových obchodů a zasílání dotazníku těmto zákazníkům probíhá nezávisle na daných internetových obchodech. Internetový obchod Heureka pouze předává informace o tom, co a za jakou cenu si daný zákazník v e-shopu zakoupil a zákazníkům e-mail. Na podzim roku 2018 získal e-shop Goldea.cz zlaté OVĚŘENO ZÁKAZNÍKY. To znamená, že více než 97 % zákazníků, kteří v daném obchodě nakoupili, byli spokojeni. Průzkum je realizován tak, že 10 dnů od doby, kdy zákazník v obchodě nakoupil, obdrží e-mailem dotazník zjišťující spokojenost zákazníka s různými faktory. Těmito faktory jsou:

- rychlost doručení,
- výběr zboží,
- kvalita zboží,
- ceny,
- komunikace

V únoru roku 2019 je na stránkách Heureka.cz 462 ověřených recenzí od zákazníků internetového obchodu Goldea.cz, z nichž je 415 pozitivních a 47 negativních. Tyto dotazníky jsou

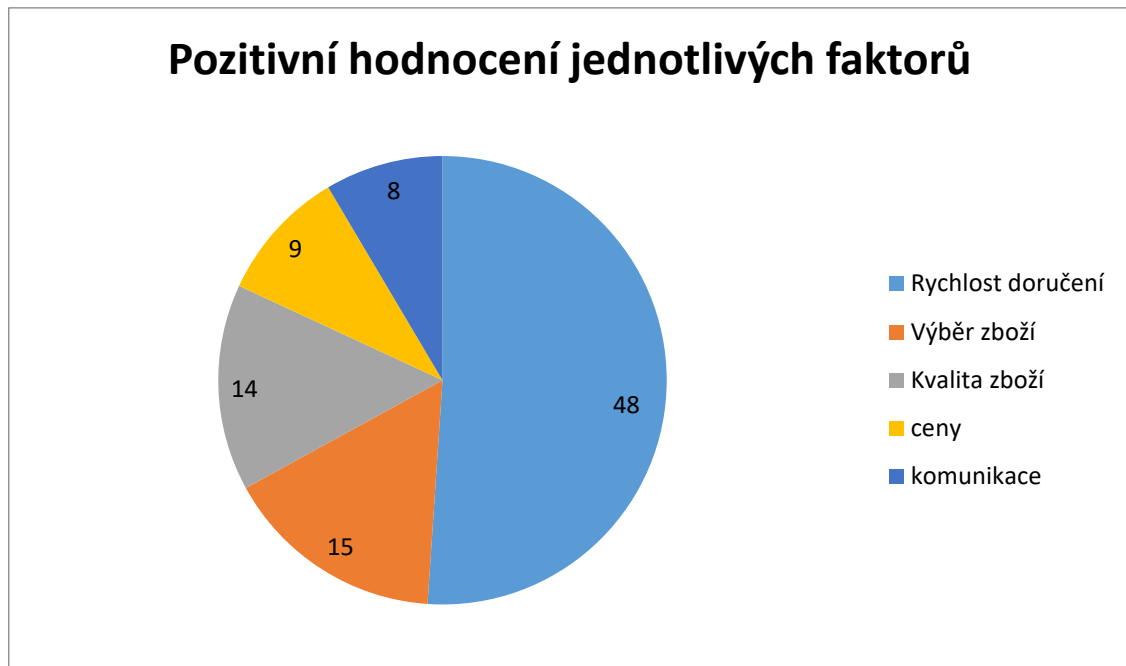
staré 90 dnů od zakoupení zboží. Zákazníci jsou převážně spokojeni s výběrem zboží, s kvalitou zboží, s cenami a s rychlostí doručení. Komunikaci ohodnotilo kladně nejmenší počet zákazníků.



Graf 8: Počet recenzí od zákazníků e-shopu Goldea.cz (vlastní zpracování podle Heureka.cz).

Zákazník k hodnocení dotazníku používá škálu 1-5, kdy stupnice 1 znamená velmi nespokojen a stupnice 5 velmi spokojen. Ke každému faktoru se zákazník navíc může vyjádřit.

Počet pozitivních hodnocení u jednotlivých faktorů je vyjádřen v následujícím grafu.



Graf 9: Pozitivní výsledky hodnocení od zákazníků e-shopu Goldea.cz (vlastní zpracování podle Heureka.cz).

Zákazníci se v recenzích převážně negativně vyjadřují o komunikaci, o chybně zasláném zboží nebo o doposud neobdrženém zboží i po 10 dnech od objednání produktu. Faktem je, že si zákazníci spojují internetové obchody a dopravce jako jeden celek. Důkazem toho byly Vánoce roku 2018, kdy byl nedostatek dopravců a kurýrů a velké množství objednávek. Na jedné straně se v narůstajícím počtu objednávek stávaly chyby na straně zaměstnanců obchodu Goldea.cz, kteří ve shonu občas spletli objednávku a zaslali jiné zboží a na druhé straně byla chyba u dopravců, kteří zboží nestačili včas doručit nebo zásilku ztratili úplně. Někdy byla chyba i na straně zákazníků, kdy například zákazník zvolil v objednávce platbu bankovním převodem, ale objednávku neuhradil a posléze dal negativní hodnocení e-shopu. Kvůli tomuto faktu e-shop Goldea.cz ztratil po vánočním období zlaté OVĚŘENO ZÁKAZNÍKY a nyní má na srovnávači zboží Heureka.cz 83 % kladných recenzí. Internetový obchod Goldea sice má vlastní call centrum, ale ne v pravém slova smyslu. Pokud se zákazník dovolá na linku call centra, zvedne mu to pracovník, který zrovna vyřizuje zákaznické objednávky. Tudíž zaměstnanec, který komunikuje se zákazníkem, nemůže také chystat objednávky. V období Vánoc často volali vystresovaní zákazníci, kteří například objednali zboží jako dárek a přenášeli svůj stres i na pracovníky, kteří vyřizovali a chystali objed-

návky pro další klienty. Aby se tento zmatek v komunikaci neopakoval a neodváděl pozornost pracovníků, mělo by vedení společnosti podniknout kroky, které jsou formulovány v projektové části práce.

6.4.6 Komunikační marketingové nástroje

Cílem společnosti je budovat širší povědomí o značce Goldea u potenciálních zákazníků prostřednictvím marketingové komunikace. K tomuto cíli využívá společnost kombinaci komunikačních marketingových nástrojů.

Reklama

Reklama je pro majitele e-shopu Goldea.cz nejnákladnější položkou z komunikačního mixu. Reklama je nástrojem, který dokáže zasáhnout velké skupiny zákazníků po celé České i Slovenské republice.

- **Internetová reklama** – Velké finanční prostředky firma investuje do reklamy na Internetu, jako je remarketing, obrazová a fulltextová inzerce na hlavních dvou vyhledávacích Seznam.cz a Google a také inzerce v internetových porovnávačích zboží Favi.cz a Bianco.cz.
- **Webové stránky** – Profesionálně zpracované webové stránky internetového obchodu Goldea jsou vizitkou společnosti. Zákazník na nich najde novinky, nyní například jarní inspiraci v hlavní liště stránek. Poze příležitostně je také aktualizován e-magazín, kde má zákazník možnost dozvědět se více o nabízených produktech.
- **Tištěné letáky** – Tištěné letáky obsahující informace o e-shopu a novinkách přidává společnost příležitostně k zákaznické objednávce. Velká distribuce letáků s podrobnými informacemi o pbchodě Goldea probíhala v roce 2016 na výstavišti v Praze. Od té doby se obchod Goldea nezúčastnil žádné obchodní výstavy, kde by měl šanci oslovit nové zákazníky a odběratele.

Podpora prodeje

Možné techniky stimulující nákup zákazníků na e-shopu Goldea.cz jsou:

- **Účast na obchodních veletrzích** – V roce 2016 se majitel nově založeného e-shopu účastnil obchodního veletrhu v Praze, kde se snažil rozšířit povědomí o nově vznikající značce. V rámci veletrhu ukázal výrobky a mohl získat okamžitou zpětnou vazbu a názory od zákazníků, kteří osobně viděli produkty. V rámci veletrhu také

rozdával tištěné letáky s důležitými informacemi o nově vznikajícím e-shopu Goldea.cz.

- **Dárek k nákupu zdarma** – Každý zákazník, který na e-shopu společnosti nakoupí, získá voňavý dáreček zdarma. Tímto vonným dárkem se myslí malé tekuté mýdlo, které je dostupné ve třech variantách. Dostat něco navíc k nákupu je pro některé zákazníky e-shopu Goldea.cz opravdu důležité. Vedení společnosti obdrželo e-mail od klientky, která neobdržela dárek k nákupu a naopak, společnost se rozhodla zaslat hodnotnější dárek ve formě bambusové vařečky zákazníkovi, který uskutečnil nákladnější objednávku, kdy bambusová vařečka zákazníka spíše rozhořčila a následně udělil obchodu Goldea.cz negativní recenzi.
- **Vzorky** – Vážným zájemcům je za nepatrnou částku zasílán vzorník veškerých látek, které jsou zahrnuty v nabídce e-shopu Goldea. Momentálně figuruje ve společnosti fotograf, který ve svém ateliéru postupně fotografuje nabízené látky a výrobky z těchto látek. Ovšem některé fotografie mohou barvu výrobku zkreslovat a tímto způsobem se zákazník přesvědčí na vlastní oči o barvě i kvalitě látky na zaslaném vzorníku.

Vztahy s veřejností

Pro společnost je vhodné šířit pozitivní povědomí o značce a společnosti, a tím budovat dobré jméno firmy nebo nabízených produktů.

- **Společenská odpovědnost** – Vedení e-shopu Goldea se snaží neustále budovat dobré jméno značky a zároveň být i společensky prospěšnými. Momentálně je navázána spolupráce s domovy pro seniory, kterým jsou zasílány zbytky látek, ze kterých si senioři vyrábí a šijí doplňky. Navíc webové stránky těchto pečovatelských zařízení zveřejňují výrobky klientů ze zaslaných látek a přidávají zpětný odkaz na internetový obchod Goldea. Tímto dochází k tvorbě linkbuildingu. Do budoucna má e-shop v úmyslu omezit spotřebu plastů a založit vlastní neziskovou organizaci, které bude odevzdávat část zisku z každé objednávky.
- **PR články** – Společnost investuje své finanční zdroje do PR článků, a to hlavně k tvorbě linkbuildingu pro získání zpětné odezvy. Tato forma spolupráce je zatím ve vývoji, ale doposud je navázána spolupráce s některými influencery, tedy „ovlivňovateli“ názorů“, kteří se na svých internetových blozích nebo webových stránkách

zmiňují pozitivně o nákupu na Goldea.cz výměnou za produkty společnosti nebo finanční odměnu. Do budoucna firma zvažuje vytvoření nového pracovního místa pro „content manažera“, který by tvořil kvalitní obsah o nabídce zboží v obchodě Goldea.

Přímý marketing

V rámci přímého marketingu jsou zákazníkům internetového obchodu zasílána přímá obchodní sdělení.

- **Direct e-mail** – V současné době společnost zasílá přímé e-maily všem kontaktům uložených v klientské databázi, jedná se tedy o hromadnou komunikaci. Výhodou tohoto komunikačního nástroje je jeho dostupnost, měřitelnost s možností obdržení okamžité zpětné odezvy od zákazníků.
- **Webový targeting** – Vedení společnosti v rámci marketingového výzkumu navštěvuje specializované webové portály, kde oslovuje potenciaální zákazníky, kteří poptávají látky, bytové textil a doplňky. Na diskuzní fóra zaměřené na kvalitní bytový textil přidávají odkazy na e-shop Goldea.cz a poté měří zpětnou odezvu těchto aktivit. Jedná se o časově náročný, ale levný nástroj komunikačního mixu.

6.5 Shrnutí slabých stránek současného řízení vztahu se zákazníky

Na základě provedené analýze současného stavu řízení vztahu se zákazníky v internetovém obchodě Goldea.cz byly zjištěny nedostatky bránící dosahování maximální efektivity. Nedostatky se vyskytují ve třech klíčových oblastech, které zajišťují existenci e-shopu na trhu. Tyto oblasti jsou:

- Nedostatečná segmentace zákazníků
- Nedostačující komunikace se zákazníky ze strany e-shopu
- Současný informační systém ve společnosti

V dnešní době e-shop Goldea dělí své zákazníky laicky pouze do tří skupin, kterým jsou zasílána stejná obchodní sdělení a nabídky místo individualizovaných sdělení. Doporučuji segmentovat zákazníky do stejnorodých skupin. Díky tomuto dojde k rozdělení zákazníků na jednotlivé segmenty podle jejich klientské významnosti a ekonomického přínosu pro společnost. S jednotlivými segmenty zákazníků bude e-shop komunikovat v závislosti na jejich klientské významnosti. Je důležité soustředit největší energii na významné klienty, kteří společnosti přinášejí největší zisky. S těmito TOP klienty je nutné udržovat dlouhodobější pevné

vztahy. Naopak klienti, kteří společnosti přinášejí minimální přínos a kteří rádi reklamují zboží nebo neplatí své pohledávky včas, může e-shop Goldea přenechat konkurenci.

Z recenzí zákazníků bylo zjištěno, že se největším problémem jeví komunikace se zaměstnanci e-shopu Goldea. Důvodem nespokojenosti může být nedostatečné školení zaměstnanců nebo také fakt, že ve společnosti nefiguruje vyškolený pracovník call centra, který by zodpovídal na otázky zákazníků a řešil zákaznické problémy. Zaměstnanci a zákazníci jsou důležité pilíře, bez kterých by žádná organizace neplnila svou funkci. Pro spokojenost zákazníků navrhuji (kromě call centra) poskytnout kontakt na specialisty, jako je švadlena starající se o šití zakázek na míru, designér, který poskytne informace o textuře a vlastnostech látek a barev, a obchodní zástupce, který má na starost kontrakty s většími firmami.

Veškeré informace o zákaznících jsou uloženy v informačním systému společnosti. Systém zaznamenává jméno a příjmení zákazníka, adresu, telefonní číslo a e-mail. Ze systému lze také zjistit počet objednávek zákazníka. Současný informační systém je pro potřeby zavedení CRM nedostatečný, jelikož nelze všechny zákazníky segmentovat do ucelených skupin. Navrhovala bych do stávajícího informačního systému zavést podrobnější historii o klientovi, a navíc implementovat databázi s možností rozšířené filtrace, která by sloužila k zasílání individualizovaných obchodních sdělení zákaznickým segmentům. Ohledně technologického hlediska navrhuji zjednodušit design stránek, aby se stal pro zákazníka přehlednějším.

V závěru doporučuji zavést zákaznický program, v jehož rámci se společnost dozví více informací o zákazníkovi, jako je například jeho datum narození a zákaznickova přání a preference. Na oplátku zákazník obdrží přednostně aktuální nabídky nebo akce, v reakci na jeho nákupní historii nebo slevy, tudíž se zákaznický program stane výhodný pro obě strany.

7 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část poskytla aktuální přehled o řízení vztahu se zákazníky internetového obchodu Goldea.cz. Zkoumaly se pro CRM nezbytné prvky, jako je zákaznická databáze, segmentace a charakteristika zákazníků nebo pracovní morálka a dovednosti zaměstnanců. V rámci analýzy bylo zjištěno několik nedostatků, které brání vytvoření hodnotových vztahů s klíčovými zákazníky. Cílem práce je odstranit negativní návyky v současném řízení vztahu se zákazníky a navrhnout kroky, které přispějí ke zlepšení a tvorbě hodnotových vztahů s klíčovými zákazníky. Jednotlivé návrhy pro zlepšení současného stavu řízení vztahu se zákazníky e-shopu Goldea.cz jsou rozebrány v následující projektové části práce. Veškeré informace zpracované v analytické části byly získány systematickým pozorováním, nahlížením do informačního systému společnosti a také dotazováním se a rozhovory s vedením.

8 PROJEKT APLIKACE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Vznik projektu aplikace řízení vztahu se zákazníky v internetovém obchodě Goldea.cz byl podnícen potřebou vedením společnosti zavést prvky CRM, které by pomohly zlepšit vztahy se stávajícími i s novými zákazníky. Po rozhovorech s vedením společnosti, nahlížením do interních dokumentů a systematickém pozorování byly zjištěny hlavní nedostatky, které se díky aplikaci vypracovanému projektu odstraní a zavede se funkční systém CRM orientovaný na zákazníky. Před samotnou implementací CRM je nutné eliminovat negativní vlivy ve společnosti a personálně zajistit pozitivní vnímání nového systému CRM. Slabé stránky, které negativně ovlivňují podnikovou výkonost, slouží k formulování jednotlivých etap, které stávající organizaci pomohou přestoupit na systém CRM. Na základě analytické části byly hlavními nedostatky shledány:

- Stávající informační systém společnosti neplní požadavky CRM
- Nedostačující segmentace zákazníků a nemožnost zjistit podrobnější informace o zákaznících
- Neuspokojivá komunikace se zákazníky ze strany společnosti
- Složitá kategorizace produktů na webových stránkách

Vyjmenované nedostatky budou postupně eliminovány v jednotlivých etapách projektu pro zavedení CRM.

8.1.1 Cíle projektu

Smyslem projektu je zjistit, kdo je zákazníkem e-shopu Goldea, jaká jsou jeho přání a potřeby nebo také chování, kupní síla či image. Ze současného informačního systému společnosti tyto důležité informace zjistit nelze. Je potřeba také zmínit, že kvalitní řízení vztahů nezajistí sebedokonalejší informační systém. Hnacím motorem řízení vztahu se zákazníky je organizace, která se staví k zákaznicko-centrickému postoji pozitivně. Pokud firma dokáže získat a udržet hodnotné klienty a zároveň budovat dobré jméno, získá konkurenční výhodu na trhu nejen v podobě vysokého zisku.

Hlavní cíl projektu:

- Zlepšit současný stav řízení vztahu se zákazníky v e-shopu Goldea.cz

Dílčí cíle projektu:

- Segmentovat zákazníky na základě navržených kritérií

- Zvolit vhodný typ komunikace se zákaznickými skupinami
- Pozitivně naklonit zaměstnance e-shopu Goldea fenoménu CRM

Zainteresované strany projektu:

- Stávající zákazníci e-shopu Goldea
- Potenciální noví klienti
- Vedení a zaměstnanci e-shopu

8.2 Etapy zavedení CRM v e-shopu Goldea.cz

Na základě analýzy současného stavu řízení vztahu se zákazníky e-shopu Goldea byly zjištěny nedostatky, které budou odstraněny v rámci jednotlivých etap realizace projektu.

Jednotlivé etapy projektu aplikace řízení vztahů se zákazníky v internetovém obchodě Goldea.cz jsou:

1. Úprava současného informačního systému
2. Segmentace zákazníků na základě navržených kritérií
3. Formulace komunikace s jednotlivými segmenty
4. Návrh zákaznického programu
5. Přijetí a zaškolení pracovníka call centra
6. Návrh na úpravu současných webových stránek
7. Seznámení zaměstnanců s novým systémem CRM

Jednotlivé etapy projektu povedou ke zlepšení současného stavu řízení vztahu se zákazníky a budou rozebrány v následující části projektu.

8.2.1 Úprava současného informačního systému

V první řadě navrhuji současný informační systém rozšířit o dvě nové funkce, a to o historii zákazníka a o databázi s možností rozšířené filtrace.

8.2.1.1 Historie zákazníka na kartě zákazníka

V současné době společnost využívá vlastní informační systém, který uchovává data o zákaznících. Shromažďuje informace o zákazníkovi jménu a příjmení, adrese, telefonní a e-mailový kontakt. Také z něho lze zjistit, kolikrát zákazník v internetovém obchodě Goldea nakoupil a jaké produkty si koupil. Informační systém je z tohoto pohledu dostačující pro

současné analýzy a statistiky prodeje, ale navrhuji ho rozšířit o nový prvek CRM, kterým je HISTORIE na současné kartě zákazníka.

V rámci mého pozorování ve firmě jsem zjistila, že ve spoustě případů se zákazníkem jedná několik zaměstnanců obchodu Goldea, kteří si už mezi sebou nesdělí výsledky jednání s tímto zákazníkem. Příkladem je tato situace: V pátek ráno vytvoří zákazník pan Novák objednávku na ubrusy z teflonu vzor „plameňáci“. Objednávka je uložena v systému a zaměstnanec pro zákazníka objednávku nachystá a zabalí, ale ještě balíček neodešle. Odpoledne volá pan Novák na linku call centra, kterou má na starosti jiný zaměstnanec a požaduje k ubrusu se vzorem plameňák přidat i jiný typ tohoto ubrusu. Zaměstnanec call centra tedy vyhledá danou objednávku a v systému ji upraví. Bohužel už ale nezjistí, jaký zaměstnanec danou objednávku nachystal, a tak se musí zeptat všech zaměstnanců na pracovišti, v jakém stavu se objednávka pana Nováka nachází a sdělit jim nejnovější informace o Novákově požadavku. Pokud se v daný den balí velké množství objednávek, může dojít k situaci, že daný balíček skončí v nedokončených objednávkách. V pondělí ráno tedy může pan Novák opět zavolat na linku call centra, kterou má na starosti jiný zaměstnanec, který o objednávce pana Nováka a jeho ubrusech neví naprosto nic, a tím pádem mu nedokáže odpovědět. Slabou stránkou společnosti je tedy neuspokojivá komunikace mezi zaměstnanci, ale také mezi vedením a zaměstnanci.

Funkce na kartě zákazníka – HISTORIE ZÁKAZNÍKA - by uchovala veškeré informace ohledně komunikace se zákazníky, ať už emailové nebo telefonní. Tímto způsobem se sníží pravděpodobnost ztráty informace. Pokud s daným zákazníkem jednají dva zaměstnanci, tak oba mají stejné informace o tom, kdo se zákazníkem jednal naposledy, jaké měl zákazník připomínky nebo stížnosti a co bylo vyjednáno. Díky této funkci CRM zaměstnanci spolehlivěji komunikují, udržuje se týmová spolupráce a dochází k časovým úsporám.

Tuto funkci dokáže do současného informačního systému společnosti implementovat externí programátor, který firmě vyvíjel stávající systém. Práce programátorovi zabere zhruba 10 hodin. Práce programátora stojí 800 Kč/ hod.

Stávající situaci také pomůže vyřešit nový pracovník call centra, který bude mít na starosti kompletní komunikaci se zákazníky.

8.2.1.2 Databáze s možností rozšířené filtrace

Dalším návrhem na rozšíření požadavků pro cílenou komunikaci se zákazníky je nastavení databáze s možností rozšířené filtrace, ve které zaměstnanci mohou lépe vyhledávat požadované informace o zákaznících a mohou si dané objednávky či zákazníky vhodně vyfiltrovat a rozdělit. V současné době obchod Goldea zasílá hromadná obchodní sdělení všem zákazníkům bez rozdílu, což je neefektivní. Na základě práce se zákaznickými segmenty, které jsou navrženy v následující kapitole, dojde k cílené marketingové komunikaci. Databáze s možností rozšířené filtrace umožní zasílat personalizované sdělení konkrétním zákazníkům. Cílem je optimalizace e-mailové komunikace. E-mail bude formulován tak, že ho otevře co nejvíce zákazníků. Díky filtrované databázi dokáže společnost ihned měřit zákaznickou odezvu na dané obchodní sdělení. Databázi uvede do provozu stejný programátor společnosti. Po diskuzi s programátorem bylo zjištěno, že tvorba databáze s rozšířenou filtrací potrvá 5 hodin, kdy hodinová sazba programátora činí 800 Kč.

Shrnutí požadavků na informační systém společnosti

- Současná karta zákazníka se rozšíří o novou funkci, kterou je HISTORIE ZÁKAZNÍKA
- Do stávajícího informačního systému společnosti se implementuje databáze s možností rozšířené filtrace
- Díky novým funkcím dojde k personalizované komunikaci s klienty

8.2.2 Formulace kritérií pro segmentaci zákazníků

Současná segmentace zákazníků internetového obchodu Goldea je nedostatečná pro efektivní řízení a budování vztahů. Manažeři momentálně pro své vlastní účely pracují se třemi kategoriemi zákaznických segmentů, a to:

- a) S většími organizacemi, pro které slouží obchod Goldea jako subdodavatel
- b) S kategorií domácích švadlenek a kutilů, kteří poptávají látky v metráži
- c) S kategorií standardních zákazníků, kteří kupují bytový textil pro vybavení domácností

I přes to, že každá skupina zákazníků je jiná, každá disponuje rozdílnými finančními prostředky a má jiná přání a požadavky, pro všechny platí stejné cenové podmínky a všem jsou zasílána stejná obchodní sdělení, což je pro systém CRM neadekvátní.

Stanovila jsem šest segmentačních kritérií K1 – K6, které byly následně konzultovány s majiteli společnosti, kteří s danými kritérii souhlasili. Každému kritériu byla stanovena váha (v1 – v6) v závislosti na významu tohoto kritéria pro vedení společnosti.

Na základě klasifikačního vzorce (KV) podle Kozáka (2011, s. 125):

$$KV = K1 * v1 + K2 * v2 + K3 * v3 + K4 * v4 + K5 * v5 + K6 * v6,$$

budou zákazníci e-shopu Goldea rozděleni do pěti segmentů podle jejich hodnoty. Každý zákaznický segment bude zvlášť ohodnocen bodovou škálou 1 – 5 bodů, kdy 1 bod znamená nejméně a 5 bodů znamená nejvíce. Vynásobením vah jednotlivých kritérií se stupněm bodové škály se získají výsledky **klasifikační hodnoty zákaznických segmentů**.

8.2.2.1 Kritéria segmentace zákazníků s vahou kritérií

K1 – Celkové tržby zákazníka (v1 = 25 % ve vzorci 0,25)

Prvnímu kritériu stanovující celkové tržby na zákazníka přikládá vedení společnosti největší význam. Ekonomické prostředky zákazníků jsou hnacím motorem každé společnosti. Parametrem hodnocení je výše vynaložených finančních prostředků zákazníka.

Tabulka 4: Bodová škála kritéria celkových tržeb zákazníka (vlastní zpracování).

Body	Tržba zákazníka v Kč
1	0-500
2	500-2 000
3	2 001-5 000
4	5 001-10 000
5	Nad 10 000

K2 – Celkový počet vytvořených objednávek na zákazníka (v2 = 20 %)

Pokud zákazník e-shopu Goldea zakoupil produkty dvakrát a více (za celkovou dobu existence) lze soudit, že je se sortimentem a s kvalitou spokojen. Společnost by měla usilovat o budování vztahů se současnými spokojenými klienty a nenechat je konkurenci. Získání nových zákazníků je totiž dražší, než udržení těch stávajících.

Tabulka 5: Bodová škála kritéria počtu objednávek zákazníka (vlastní zpracování).

Body	Počet objednávek zákazníka za dobu existence e-shopu
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5 a více

K3 – Způsob platby (v3 = 18 %)

Společnost preferuje zákazníky, kteří zboží zaplatí předem na bankovní účet. Tím dává zákazník na vědomí, že má o objednané produkty opravdu zájem. Nejhorší jsou nerozhodní zákazníci, kteří vytvoří objednávku na dané produkty, zvolí zaplacení produktu na dobírku a poté si nákup rozmyslí. Zboží si tedy na zvoleném místě dodání nevyzvednou a prodejce na tyto nerozhodné osoby vynaloží zbytečné náklady a úsilí.

Tabulka 6: Bodová škála kritéria způsobu platby (vlastní zpracování).

Body	Způsoby platby
1	Volba dobírky a nevyzvednutí balíčku
2	Volba platby převodem a následné nezaplacení
3	Volba dobírky - zaplacení ihned na zvoleném místě
4	Platba bankovním převodem – platba uhrazena do týdne
5	Platba bankovním převodem – platba uhrazena ihned

K4 – Četnost nákupů v určitém období (v4 = 15 %)

Nejhodnotnější zákazník pro e-shop Goldea je ten, který nakoupí v daném roce pětkrát a více. Je to zákazník, který na e-shopu kupuje pravidelně a má větší tendenci kladně hodnotit výrobky obchodu a dělit se o pozitivní zkušenosti s nákupem na e-shopu s ostatními potenciálními zákazníky.

Tabulka 7: Bodová škála kritéria četnosti nákupů (vlastní zpracování).

Body	Četnost nákupů
1	Jednou ročně
2	Dvakrát ročně
3	Třikrát ročně
4	Čtyřikrát ročně
5	Pětkrát a více ročně

K5 – Hodnocení zákazníka (v5 = 14 %)

Pro firmy mají vysokou hodnotu ti zákazníci, kteří jsou se společností jako s dodavatelem produktů a služeb spokojeni, kteří oceňují kvalitu poskytnutých služeb a kteří se o pozitivní zkušenosti s nákupem u dané společnosti podělí se svými známými, rodinou nebo s ostatními uživateli prostřednictvím recenze na internetu. Je to ta nejúčinnější reklama -word-of-mouth marketing.

Tabulka 8: Bodová škála kritéria hodnocení zákazníka (vlastní zpracování).

Body	Hodnocení zákazníka
1	Velmi negativní
2	Negativní
3	Dobré
4	Pozitivní
5	Velmi pozitivní

K6 – Významnost klienta (v6 = 8 %)

Pokud má společnost ve svém portfoliu významného klienta, zvyšuje to dobré jméno a celkovou image společnosti. Významný klient má dostatek finančních prostředků a také vliv, díky kterému může doporučit výrobky společnosti masovému publiku. Péče o významné klienty by měla být na prvním místě žebříčku hodnot společnosti.

Tabulka 9: Bodová škála kritéria významnosti klienta (vlastní zpracování).

Body	Významnost klienta
1	Velmi nevýznamný
2	Nevýznamný
3	Středně významný
4	Významný
5	Velmi významný

8.2.2.2 Sestavení zákaznických segmentů a jejich charakteristika

Na základě získaných hodnot z klasifikačního vzorce (KV) budou zákazníci rozděleni do zákaznických segmentů A, B, C a D a jedné specifické skupiny. Maximální bodové ohodnocení je 5 a nejmenší 1. Výsledky budou zaokrouhleny na dvě desetinná místa.

Segment A (KV = 5 – 4,01)

Do segmentu A budou spadat významní zákazníci s vysokým podílem tržeb. Tito zákazníci budou své závazky splácet včas. Zákazníci v daném segmentu nebudou nakupovat často, zato ale jednorázově odeberou velké množství výrobků. Do této skupiny nebude spadat mnoho zákazníků, většinou půjde o hotely, o státní instituce, jako jsou školy a školky nebo o jiné obchody a e-shopy, pro které se stane Goldea dodavatelem.

Segment B (KV = 4 – 3,01)

Zákazníci v tomto segmentu budou také významní, jejich výsledky budou nadprůměrné. Bude se jednat o skupinu vášnivých domácích kutilů, švadlenek a designérů interiérů (třeba i neprofesionálních), kteří budou nakupovat pravidelně, splácet své závazky včas a také se budou chtít podělit o zkušenosti s obchodem a s kvalitou výrobků a služeb s ostatními zákazníky na trhu. Tito zákazníci by mohli pomoci budovat dobré jméno e-shopu Goldea na

trhu. Segmentu A a B bude třeba věnovat vyšší péči, díky níž dojde k vytvoření vzájemné důvěry a k tvorbě vztahu.

Segment C (KV = 3 – 2,01)

Do segmentu C bude spadat největší počet zákazníků. Jedná se o zákazníky, jejichž roční obraty tvoří nejvyšší zisk společnosti. Jednotliví zákazníci budou odebírat menší množství výrobků, ale v častějších intervalech a také se tato skupina zákazníků bude ráda podílet na hodnocení společnosti.

Zákazníkům v tomto segmentu bude třeba věnovat vyšší pozornost. Někteří zákazníci se budou moct časem zařadit do vyšších segmentů, jelikož se z nich mohou stát loajální zákazníci. Naopak se zde vyskytnou i problémoví zákazníci, kteří po nakoupení v e-shopu mohou šířit negativní zprávy o produktech, a také se může jednat o zákazníky se špatnou platební morálkou.

Segment D (KV = 2 – 1,00)

Výsledky tohoto segmentu budou značně podprůměrné. Segment D bude tvořen menším počtem nevýznamných zákazníků, nepřinášející společnosti vysoké tržby. Tito zákazníci si budou často stěžovat, budou platit pozdě nebo vůbec a budou negativně ovlivňovat smýšlení potenciálních zákazníků o e-shopu Goldea prostřednictvím záporných recenzí. Společnost se bude muset rozhodnout, zda bude věnovat svou energii obchodováním s daným segmentem nebo jestli jej raději přenechá na starosti konkurenci.

Nevyhraněná skupina zákazníků (KV = ?)

Do této skupiny budou spadat noví zákazníci, kteří po uskutečnění objednávky budou zařazeni do navrženého zákaznického segmentu na základě jednotlivých kritérií.

Zákazníky internetového obchodu Goldea doporučuji segmentovat podle stanovených kritérií i v informačním systému společnosti. Segmentaci zákazníků provedou odpovědné osoby, kterou je editor obsahu a webmaster. Rozdělení zákazníků do stejnorodých segmentů usnadní společnosti individuální jednání s jednotlivými skupinami zákazníků. Zároveň se nebráním jakýmkoliv návrhům ke změnám nebo úpravám formulace kritérií a následné segmentace ze strany vedení společnosti. Aktualizace segmentace zákazníků e-shopu Goldea by měla být provedena jednou za půl roku. Pravidelné aktualizace, například u nových zákazníků, budou provádět zaměstnanci e-shopu v rámci své pracovní náplně.

8.2.3 Formulace komunikace s jednotlivými segmenty

Následná část práce navrhne způsoby komunikace s jednotlivými segmenty zákazníků. Díky individualizovanému jednání se zákazníky může dojít pro e-shop k žádoucím reakcím, jako je vytvoření objednávky a nákup, zaregistrování se v zákaznickém programu, udělení pozitivní recenze, vytvoření vztahu nebo upevnění vztahu s dlouhodobými klienty.

Segment A

Klíčovým zákazníkům v segmentu A bude společnost věnovat zvláštní péči. Tyto zákazníky by mělo mít na starosti samotné vedení společnosti. Vedení společnosti by mělo usilovat o vytvoření dlouhodobých, partnerských vztahů s těmito klienty formou co nejsobitější interakce. Tito zákazníci by měli být zařazeni do partnerského programu, kdy heslo této aplikace zní: čím více nakoupím, tím větší slevu dostanu. Speciální nabídky a akce by měli tyto významní klienti obdržet jak e-mailem, tak i telefonicky. Obchodování s těmito klienty by mělo pečlivě sledovat a vyhodnocovat vedení, které se osobně postará o co nejhladší průběh se závěrečným poděkováním za sjednaný obchod. Příkladem důležitého a významného klienta e-shopu Goldea je v současné době společnost Nestlé Česko s.r.o.

Segment B

Zákazníkům v segmentu B by se také měla věnovat zvláštní pozornost. Na základě historie zákazníka by měla tato skupina pravidelně obdržet personalizovaný e-mail se speciálními nabídkami a slevami. Společnost by si měla vyslechnout názory a připomínky těchto klientů, jelikož je tato skupina klientů nejlépe seznámena s výrobky e-shopu. Zaměstnanci call centra nebo vedoucí manažeři by měli uskutečnit telefonické rozhovory s těmito klienty za účelem zjištění spokojenosti se sortimentní nabídkou, kvalitou i službami a pokusit se udělat vše pro jejich maximální spokojenost. Tento segment představuje srdce e-shopu.

Segment C

Zákazníci v segmentu C budou pro společnost představovat výzvu. Jedná se o největší skupinu různorodých zákazníků přinášející společnosti nejvyšší zisky. Společnost by se měla snažit rozdělit tyto zákazníky na jednotlivé skupiny podle jejich preferencí. V rámci zákaznického programu by tyto zákazníci pravidelně obdrželi informace o nejnovějších nabídkách a akcích podle jejich priorit. Pokud si e-shop zákazníky v segmentu C pozitivně nakloní a okouzlí je, může je přesunout do segmentu B nebo A. Pokud si tyto klienti najdou na e-shopu vady, lehce přejdou ke konkurenci. Zákazníky si společnost také může získat pravidelnou

komunikací a sdílením příspěvků na sociálních sítích, jako je Facebook nebo Instagram a tak nenásilně vstoupit do podvědomí klientů. Tímto způsobem si e-shop může v budoucnosti získat pozornost mileniálů.

Segment D

Zákazníci v tomto segmentu jsou hodnoceni podprůměrně v rámci stanovených kritérií. E-shop by interakcemi s danými zákazníky neměl ztrácet čas. Forma komunikace bude neosobní. Zákazníci budou prostřednictvím e-mailu nebo telefonu informováni například o nezaplacených transakcích nebo nepřevzatých zásilkách. Pokud půjde o zákazníky, kteří si rádi stěžují nebo dokonce urážejí zaměstnance e-shopu, měli by být raději přenecháni konkurenci.

Nevyhraněná skupina zákazníků

Výzvou pro e-shop je vstoupit do podvědomí nových zákazníků v co nejpříznivějším světle. Zákazník se o e-shopu může dozvědět prostřednictvím vztahů s veřejností, ústním doporučením od rodiny nebo známých, prostřednictvím recenzí na internetu, placených reklam nebo na sociálních sítích. Po nákupním procesu bude nový zákazník zařazen do příslušného segmentu.

8.2.4 Návrh zákaznického programu

Pro budování a posilování věrnosti zákazníků navrhuji zvážit založení zákaznického nebo také věrnostního programu. Tento zákaznický program by měl být výhodný jak pro vedení e-shopu, tak i pro zákazníky.

Zákazník bude při nákupu zboží v e-shopu Goldea dotázán, zda si přeje být součástí zákaznického programu e-shopu a čerpat díky tomuto výhody v podobě slev. Pokud ano, zákazník vyplní krátký dotazník, který zjistí bližší informace o zákazníkovi, jako je jeho datum a rok narození a preference zákazníka v různých oblastech, které si určí sama společnost.

Na základě zákazníkovi historie klient přednostně a pravidelně obdrží personalizované e-mailové sdělení s nabídkou takových produktů, které spadají do podobné kategorie produktů, které již zákazník zakoupil nebo které si na webových stránkách prohlížel. Za nakoupené zboží zákazník obdrží body a za určitý počet bodů získá slevu na příští nákup. Tudiž je zákaznický program zaměřen na dlouhodobou spolupráci se zákazníkem nebo je zákazník pobízen nakoupit zboží za více peněz, pokud je hnán vidinou slevy.

Díky poskytnutým informacím klient obdrží e-mailovou komunikací přání ke svátku i k narozeninám s dárkem, kterým bude určitá sleva na produkty společnosti. Tímto se e-shop připomene a zároveň tím zákazníka potěší.

Implementace funkce zákaznického programu spadá do oblasti práce webmastera, který webové stránky společnosti rozšíří o kategorii zákaznického programu.

Shrnutí požadavků zákaznického programu

- Cílem zákaznického programu je zjistit bližší informace o zákazníkovi
- Na základě poskytnutých informací bude klient lépe zařazen do příslušného zákaznického segmentu
- Na oplátku klient získá výhody v podobě personalizovaných obchodních sdělení a slev
- Zákaznický program zajistí budování dlouhodobých vztahů se zákazníkem založených na vzájemné důvěře

8.2.5 Přijetí a zaškolení pracovníka call centra

Call centrum představuje hlas společnosti. Pracovníci call centra musí být dostatečně vyškoleni, aby mohli svým jednáním se zákazníky pozitivně reprezentovat společnost. V současné době neexistuje v e-shopu Goldea odborně kvalifikovaný pracovník call centra. Na této pozici se střídají všichni zaměstnanci společnosti a zákaznické požadavky a stížnosti vyřizuje ten zaměstnanec, který je právě „po ruce“. Z tohoto důvodu navrhuji do společnosti přijmout pracovníka call centra na dlouhodobý pracovní poměr, který bude vyřizovat veškerou komunikaci s klienty.

Je důležité, aby byl tento pracovník dostatečně seznámen s veškerými produkty a službami obchodu Goldea. Vedoucí manažeři se nabídli, že sami tohoto zaměstnance zaškolí a upřesnili, že by si na této pracovní pozici představovali ženu. Vedoucí manažeři zaměstnankyni vysvětlí s jakými typy zákazníků a zákaznickými reakcemi se může setkat, jak řešit problémy, jaké jsou nejčastější dotazy zákazníků a podobně. Tato zaměstnankyně se v prvních pracovních dnech seznámí s informačním systémem společnosti, ve kterém jsou evidovány informace o zákaznících a informace o skladových zásobách a také s hotovými výrobky, ale i s výrobky ušitými na míru. Bude sledovat, jak vedení společnosti komunikuje s klienty prostřednictvím e-mailové i telefonní komunikace, jak zaměstnanci e-shopu chystají objednávky a jak se v šicí dílně zhotovují zakázky na míru. Je nutné, aby byla tato zaměstnankyně

první linie v prvních týdnech pozorně kontrolována vedením společnosti. Druhou možností je na pracovní pozici telefonního operátora jmenovat zaměstnankyni, která již v e-shopu Goldea pracuje a která je již s výrobky a s chodem e-shopu Goldea seznámena důkladněji.

Zároveň se s náborem nové pracovnice prodlouží doba call centra. Momentálně je call centrum v provozu od 10:00 do 15:00. Nová doba call centra bude zavedena od pondělí do pátku od 8:00 do 18:00.

Zaměstnankyně call centra bude obstarávat kompletní komunikaci se zákazníky. Jedná se o telefonní i e-mailovou komunikaci a o vyhodnocování zákaznické spokojenosti. Také bude informovat klienty o nezaplacených bankovních převodech nebo o nevyzvednutých zásilkách.

Linka call centra bude propojena s informačním systémem společnosti, kde jsou uchována data o zákaznících zahrnující jména a kontakty. To znamená, že pokud zavolá klient pan Novák, aby se informoval o stavu své objednávky, zaměstnankyně call centra bude vědět, že volané číslo je číslo pana Nováka. Před přijetím hovoru bude mít zaměstnankyně pár sekund na to, aby si případně zjistila informace o Novákově objednávce s odpovědnými zaměstnanci.

Pokud si pracovnice call centra nebude jista se specifickými otázkami zákazníka, přepojí tohoto klienta na specialisty z šicí dílny nebo na obchodní zástupce společnosti.

Plán nástupu této zaměstnankyně do zaměstnání je k 1. 9. 2019. Majitelé společnosti s náborem zaměstnankyně call centra souhlasí a disponují finančními prostředky na zaplacení nové pracovní síly. Zároveň náklady na její zaškolení budou také nulové, jelikož je přáním majitelů zaškolit tuto pracovníci podle svých představ, aby kvalitně reprezentovala svým hlasovým projevem společnost. Přesto bych doporučila tuto zaměstnankyni přihlásit na kurz CRM, na kurz komunikace se zákazníky nebo na kurz profesionálního telefonování, kde si zaměstnankyně osvojí techniky vedení rozhovoru s klienty.

Zřízení vánoční linky call centra

Snad každý obchod, ať už kamenný nebo internetový, těží z období Vánoc, kdy má společnost největší zisky. V roce 2018 měl e-shop Goldea v období Vánoc největší zisky, které byly zapříčiněny vysokou poptávkou po zboží z e-shopu. Vánoce s sebou nesly také spoustu stresu, jak pro zaměstnance a vedení společnosti, tak pro zákazníky e-shopu, jelikož byl

nadbytek objednávek a požadavků a málo dopravců. Chování zákazníků hraničilo až s hysterií. Příkladem je zákaznice paní Nováková, která si objednala na míru šité ubrusy se vzorem vánočních stromečků, jelikož chtěla pro svou rodinu připravit perfektní vánoční hostinu s krásným svátečním prostíráním. Jenomže nebyla sama a na výrobky ušitých na míru se muselo vyčkat až týden. Zákaznice paní Nováková a mnoho dalších denně zjišťovalo stav objednávek, stav platby objednávky, a jestli je zboží už ušité nebo dokonce na cestě. Z důvodu neexistence profesionálního call centra se zákazníci uklidňovali velice těžce vystresovanými zaměstnanci e-shopu, kteří měli plné ruce práce.

Vedení společnosti předpokládá růst tržeb o 2,5 násobek pro Vánoce roku 2019. Z tohoto důvodu navrhuji zřízení vánoční linky call centra v období listopad – leden. Tyto tři měsíce jsou pro e-shop nejnáročnější a volá nejvíce zákazníků. Přes vánoční období navrhuji k profesionální pracovníci call centra přijmout další 2-3 telefonní operátory, kteří budou zodpovídat a vyřizovat klientské dotazy a problémy. Úkolem bude uklidnit nespokojené zákazníky a ujistit je, že se na vyřízení jejich objednávky pilně pracuje. Na tyto pozice navrhuji přijmout brigádně například důchodce nebo studenty, kteří mají zájem si přivydělat. Zaškolení těchto zaměstnanců bude mít na starosti již kompetentní pracovník call centra nebo vedoucí manažeři společnosti.

Shrnutí návrhů pro call centrum

- Linka call centra bude v provozu od pondělí do pátku v době 8:00 – 18:00
- Telefonní operátor bude kromě kompletní komunikace zjišťovat i spokojenost zákazníků
- Zaměstnanec bude zákazníkům připomínat nezaplacené transakce nebo nevyzvednuté zásilky
- V období Vánoc bude zřízena vánoční linka call centra
- Kompetentní pracovník call centra uklidní vystresované klienty a zvýší zákaznickou spokojenost

8.2.6 Návrh na úpravu současných webových stránek

Pro přehlednost navrhuji upravit stávající webové stránky společnosti. Sortimentní nabídka e-shopu Goldea byla rozepsána v analytické části práce. Současné menu, které zahrnuje 24 kategorií navrhuji zjednodušit do 4 kategorií, a to: kusový bytový textil, metrážový textil, dětský bytový textil a produkty šité na míru. To znamená, že kategorie metrážového textilu

by nově obsahovala již existující podkategorie, a to: látky v metráži, plyše v metráži, záclony v metráži a PVC fólie v metráži.

Pro ještě lepší orientaci zákazníků na webových stránkách navrhuji implementovat nákupního rádce, kterého by měl na starost pracovník call centra. Jedná se o online chatové okno, ve kterém se zákazník může na cokoli zdarma zeptat.

Mezi zákazníky e-shopu se vyskytují nadšené švadlenky a zruční kutilové, kteří z vlastní iniciativy zasílají e-mailem fotografie vlastních výrobků, které zhotovili z nakoupených látek. Jedná se například o hnízda pro miminka, o dekorační závěsy nebo o vlastnoručně vyrobené hračky. Druhou skupinu fotografií tvoří realizace zákazníků, kteří si díky zboží z obchodu Goldea zútulnili interiér. Příkladem je klientka, která zaslala fotografie celého bytu i balkónu, který sjednotila ve stylu francouzského Provence. Z tohoto důvodu navrhuji na webových stránkách e-shopu zavést novou sekci, která by se jmenovala „*Inspirujte se s námi*“. Tímto by e-shop Goldea ukázal zaslané fotografie výrobků od zákazníků (s jejich výhradním souhlasem) a jistě by to společnosti zlepšilo image a věrohodnost a současně by potěšil nadšené domácí kutily. Společnost může povzbudit zákazníky e-shopu k zaslání fotografií například formou soutěže, kdy bude oceněn nejlepší výrobek nebo formou slevy na příští nákup. E-shop by také mohl oslovit významné hotely nebo penziony, které prostřednictvím e-shopu Goldea vybavily jídelny nebo pokoje a zrealizovat v nich focení. Tato forma spolupráce by byla jistě výhodná pro obě dvě strany.

Shrnutí návrhů na úpravy webových stránek

- Zjednodušení kategorizace
- Implementace nákupního rádce
- Tvorba nové sekce „*Inspirujte se s námi*“

8.2.7 Seznámení zaměstnanců s novým systémem CRM

Nový systém CRM je ve společnosti zaváděn z důvodů vytvoření individualizované komunikace se zákazníky a následnou tvorbou vztahů s klíčovými zákazníky. Vedení společnosti musí také soustředit pozornost na zaměstnance podniku a vysvětlit jim benefity nového systému CRM. Bez spokojených a motivovaných podnikových zaměstnanců bude nemožné vytvořit hodnotné vztahy se zákazníky.

Stávající zaměstnance bude nutno seznámit s informačním systémem e-shopu, který bude rozšířen o nové prvky CRM. Změny v systému provede externí programátor. Pro zaměstnance e-shopu bude nutností nově pečlivě zaznamenávat kompletní historii zákazníka, která bude zahrnovat veškeré detaily ohledně komunikace s tímto klientem, ať už telefonické, e-mailové nebo osobní a výsledky jednání se zákazníkem. Systém také zaznamená, jaký zaměstnanec s klientem jednal. Druhou nezbytností pro zaměstnance zákaznické podpory bude umění pracovat s databází s možností rozšířené filtrace, která e-shopu umožní rozesílat individualizované obchodní sdělení a nabídky jednotlivým zákaznickým segmentům.

Segmentaci zákazníků v informačním systému provede webmaster. Následné analyzování, aktualizace a doplnění klientských dat budou mít na svědomí pracovníci zákaznické podpory a nový zaměstnanec call centra. S novými prvky CRM budou zaměstnanci e-shopu seznámeni na poradě, které by se nejlépe mělo ujmout vedení společnosti. Zaměstnancům budou v rámci porady vysvětleny hlavní benefity nových funkcí CRM a v rámci praktického školení se s těmito novými funkcemi naučí pracovat. V prvních dnech bude vedení společnosti zaměstnance pravidelně kontrolovat ve zkušebním provozu. Je možné, že se v rámci zkušebního provozu vyskytnou nečekané problémy, které se budou muset před zpuštěním ostré verze e-shopu odstranit.

V rámci zavádění nového systému řízení vztahů se zákazníky v e-shopu Goldea bude vedení společnosti zaměstnance neustále motivovat a pobízet je k takovému pracovnímu nasazení, které povede ke kvalitním výsledkům. Díky kompletní zákaznické historii bude nově možné prokázat zásluhy na tvorbě vztahů s klíčovými zákazníky u jednotlivých zaměstnanců zákaznické podpory a tím dojde ke spravedlivějšímu odměňování zaměstnanců. Benefity nového systému CRM by také měly stabilizovat klíčové zaměstnance internetového obchodu a zvýšit ochotu přijmout nové řešení a přístup.

9 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Níže rozepsané náklady společnost uhradí z interních zdrojů. Nejdražší, ale také nejdůležitější nákladovou položkou jsou náklady na lidské zdroje, konkrétně na mzdu pracovníka call centra. Hrubá mzda pracovníka call centra i s odvody bude 25 000 Kč měsíčně. Jedná se o explicitní náklad společnosti, tedy náklad, který společnost skutečně zafinancuje. Na druhou stranu je zde také nutno počítat s implicitními náklady, tedy náklady obětované příležitosti. Samotné vedení e-shopu se nabídlo zaškolení nového pracovníka call centra. Tato varianta tedy počítá s ušlým ziskem manažerů, kteří věnují svůj čas novému zaměstnanci místo práce na zdokonalování e-shopu a řešení důležitých zakázek. Náklady na realizaci projektu jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 10: Návrh opatření – náklady (vlastní zpracování).

Charakteristika činnosti	Náklady v Kč
Úprava informačního systému programátorem	12 000
Segmentace zákazníků v systému webmasterem	40 000
Tvorba zákaznického programu webmasterem	4 000
Mzda zaměstnanců call centra	*25 000 – 75 000
Vzdělávací kurz zaměstnance call centra	3 800
Úprava webových stránek webmasterem	5 000
Celkové náklady na projekt	139 800

*25 000 Kč v případě jednoho pracovníka call centra a 75 000 Kč pro zřízení vánoční linky (listopad – leden), kdy se počítá se třemi pracovníky call centra.

10 ČASOVÁ ANALÝZA

Níže zpracovaná tabulka zachycuje jednotlivé činnosti vedoucí k aplikaci nového systému CRM v internetovém obchodě Goldea.cz. Realizace jednotlivých činností je zachycena ve dnech. Projekt není časově ani finančně příliš náročný.

Časový plán je důležitý pro vytvoření uceleného přehledu jednotlivých činností, od vypracování projektu aplikace CRM po spuštění ostrého provozu e-shopu Goldea s novými funkcemi CRM. Časový harmonogram pomůže vedení e-shopu proměnit plán v realitu.

Tabulka 11: Časový plán aplikace CRM (vlastní zpracování).

Charakteristika činnosti	Doba trvání/dny
Vypracování projektu aplikace CRM v e-shopu Goldea.cz	7
Projednání plánu projektu s vedením e-shopu	2
Schválení projektu vedením e-shopu	1
Rozšíření informačního systému o nové prvky CRM programátorem	1
Segmentace zákazníků e-shopu Goldea webmasterem	10
Zřízení zákaznického programu	1
Vytvoření a podání inzerátu na nové místo telefonního operátora a následné pohovory s kandidáty na danou pracovní pozici	20
Přijetí nového zaměstnance call centra	1
Školení zaměstnance call centra	14
Úprava současných webových stránek e-shopu webmasterem	7

Seznámení pracovníků s novými prvky CRM – informační systém, segmentace, komunikace s klienty	5
Spuštění zkušebního provozu e-shopu s novými funkcemi CRM	30
Vyhodnocení projektu, návrhy na případné opravy a změny	10
Přepnutí e-shopu s novými funkcemi CRM na ostrý provoz	1

11 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Následující tabulka definuje možná rizika, které s sebou nese zavedení nových prvků CRM v e-shopu Goldea. Pomocí rizikové analýzy lze snadněji možná rizika předvídat a zároveň určení možných rizik umožní vedení společnosti se na ně s předstihem připravit a eliminovat je.

Tabulka 12: Návrh opatření – rizika (vlastní zpracování).

Charakteristika rizika	Návrh eliminace rizika
Neadekvátní formulace kritérií segmentace zákazníků a nesprávné zařazení zákazníků do navržených segmentů.	Projednáni kritérií segmentace s vedením společnosti, vyslechnutí názorů od ostatních zaměstnanců e-shopu, nové stanovení segmentačních kritérií a nové navržení zákaznických segmentů podle výsledků KV.
Shromážděná data o klientech nejsou dostatečně kvalitní.	Podrobné analyzování klientských informací zaměstnanci, kontinuální aktualizace klientských dat a adekvátně klienty řadit do stanovených segmentů.
Nevhodně zvolený zaměstnanec call centra.	Vedení e-shopu by mělo věnovat zaměstnancům první linie zvláštní pozornost, výběr a řádné zaškolení pracovníka call centra, kontinuální vzdělávání zaměstnance v oblasti řízení vztahů se zákazníky.
Díky implementaci nákupního rádce si někteří zákazníci mohou připadat pod tlakem.	Nevyvíjet na zákazníky tlak k nákupu prostřednictvím online chatu, konverzaci na webu nezahájí zaměstnanec e-shopu, ale klient.
Neochota zaměstnanců e-shopu přestoupit na nový systém CRM.	Vedení společnosti na poradách objasní významnost systému CRM, školení zaměstnanců, motivace zaměstnanců vedením e-shopu, pravidelné kontroly a diskuze.

ZÁVĚR

V dnešním intenzivně konkurenčním tržním prostředí se kvalitně propracované řízení vztahů se zákazníky stává pro podnik konkurenční výhodou. Důležitými pilíři řízení vztahů se zákazníky se stávají motivovaní a schopní podnikoví zaměstnanci a vedení, které jim jde příkladem v aktivním řízení vztahů s klienty. Podnikový informační systém s implementovanými prvky CRM slouží v řízení vztahů se zákazníky jako pomocná technologie.

Cílem diplomové práce bylo zpracovat projekt, který povede ke zlepšení řízení vztahu se zákazníky v internetovém obchodě Goldea.cz. Pro naplnění hlavního cíle bylo třeba zjistit, kdo je zákazníkem tohoto internetového obchodu a jakými potřebami, požadavky nebo také kupní silou zákazník disponuje. Následně bylo cílem navrhnout individualizovaný způsob jednání s těmito klienty tak, aby se zamezilo odchodu ke konkurenci nejvýznamnějším zákazníkům a naopak, aby se odhalili pro společnost problematičtí zákazníci, které je vhodné konkurenci raději přenechat.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a projektovou část. Do projektové části spadá také analytická část.

Teoretická část diplomové práce sloužila jako úvod do problematiky řízení vztahů se zákazníky. V teoretické části jsem definovala pojem CRM, procesy CRM, koncept e-CRM a charakterizovala jsem výhody, které řešení CRM přináší podnikům. Dále jsem se v teoretické části práce zabývala rozvojem lidských zdrojů v podniku při uplatnění CRM, budováním vztahů se zákazníky a segmentací zákazníků podle nejrůznějších kritérií, jako je demografické nebo geografické rozdělení, tak i segmentací zákazníků v závislosti na jejich hodnotě. Důkladně zpracovaná teoretická část následně sloužila jako východisko pro analytickou část práce.

V analytické části práce jsem charakterizovala internetový obchod Goldea.cz, poskytla jsem základní údaje o provozovateli tohoto e-shopu, popsala jsem nabízené produkty a služby. V analýze makroekonomických ukazatelů jsem v přehledných grafech zobrazila vývoj tržeb, objednávek a zákazníků od vzniku e-shopu po rok 2018. V rámci analýzy interního a externího prostředí jsem zpracovala SWOT analýzu. V analýze Porterova modelu pěti konkurenčních sil jsem definovala konkurenční vlivy a následně v PEST analýze jsem zhodnotila externí faktory, které přímo či nepřímo ovlivňují společnost. Také jsem zkoumala současné

stav řízení vztahů se zákazníky v e-shopu Goldea a na základě provedené analýzy současného stavu jsem objevila slabé stránky podnikového CRM, kdy návrhy na odstranění slabých stránek bránících dosahování maximální efektivity jsem zařadila do projektové části.

Přínosy projektu spatřuji v definování jednotlivých etap implementace nového systému CRM, které měly odstranit slabé stránky současného stavu řízení vztahu se zákazníky a aplikovat nové prvky, které zlepší současný stav řízení vztahu se zákazníky. V první etapě jsem navrhla rozšířit současný informační systém společnosti o nové prvky CRM, díky kterým dojde k zavedení personalizované komunikace se zákazníky. Následuje etapa rozdělení zákazníků do pěti zákaznických segmentů, se kterými souvisí třetí etapa, ve které jsem formulovala personalizovanou komunikaci s definovanými segmenty. V následujících etapách projektu jsem navrhla prvky, které povedou ke zvýšení spokojenosti stávajících i potenciálních klientů. Jedná se o návrh zákaznického programu, o přijetí kvalifikovaného pracovníka call centra a poskytla jsem návrhy na úpravu současných webových stránek. Poslední etapa se týkala školení stávajících zaměstnanců společnosti s novým systémem CRM. V rámci projektu jsem vypracovala nákladovou, časovou a rizikovou analýzu.

Internetový obchod Goldea.cz vznikl v roce 2016, jedná se tedy o poměrně nový obchod, který doposud neměl jasně definované řízení vztahu se zákazníky. Proto věřím, že má doporučení pomohou vedení e-shopu zavést nový systém CRM, který zvýší konkurenceschopnost společnosti na trhu díky budování pevných vztahů s klíčovými zákazníky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BARAN, Roger J. and Robert J. GALKA, 2013. *CRM: the foundation of contemporary marketing strategy*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 393 s. ISBN 978-0-415-89656-6.
- BARNES, James, 2000. *Secrets of customer relationship management*. New York: McGraw-Hill, 316 s. ISBN 9780071362535.
- BUREŠ, Ivan a Pavel ŘEHULKA, 2001. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. Praha: Management Press, 158 s. ISBN 8072610562.
- BURNETT, Ken, 2002. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Praha: Computer Press, 382 s. Business books. ISBN 80-7226-655-1.
- BUTTLE, Francis and Stan MAKLAN, 2015. *Customer relationship management: new concepts and technologies*. Third edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 400 s. ISBN 978-1-138-78983-8.
- CRAM, Tony, 2012. *Vítězný tah: jak dosáhnout prvotřídní úrovně služeb zákazníkům*. Praha: Management Press, 227 s. ISBN 978-80-7261-246-8.
- CHLEBOVSKÝ, Vít, 2005. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 190 s. Business books. ISBN 8025107981.
- KOZÁK, Vratislav, 2011. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM, 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.
- LEHTINEN, Jarmo, 2007. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 158 s. Expert. ISBN 978-80-247-1814-9.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grad, 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-3155-1.
- STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 167 s. Expert. ISBN 80-7169-813-X.
- WESSLING, Harry, 2003. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické*

příklady a scénáře. Praha: Grada, 192 s. Manažer. ISBN 80-247-0569-9.

YOON, Eddie, 2017. *Superzákazník: jednoduchá a rychlá cesta k růstu*. Praha: Management Press, 199 s. ISBN 978-80-7261-525-4.

Internetové zdroje

ABRAHAM, Michal, 2009. E-shop ve spojení s CRM. *CRM portál | zpravodaj z oblasti CRM systémů* [online]. [cit. 12.02.2019]. Dostupné

z: <http://www.crmportal.cz/redakni/crm-a-e-shop>

CRM portál | Překážky při zavádění CRM | Redakni. *CRM portál | zpravodaj z oblasti CRM systémů* [online]. 2009 [cit. 12.02.2019]. Dostupné

z: <http://www.crmportal.cz/redakni/prekazky-pri-zavadeni-crm>

CRM Strategy: How to create a CRM strategy for your business. *Salesforce.com*. [online].

Copyright © Copyright 2019 [cit. 12.02.2019]. Dostupné z:

<https://www.salesforce.com/crm/strategy/>

E-CRM: Meaning, Evolution and Benefits. *Essays, Research Papers and Articles on Business Management* [online]. [cit. 17.02.2019]. Dostupné

z: <http://www.businessmanagementideas.com/crm/e-crm/e-crm-meaning-evolution-and-benefits/3688>

HANLON, Annmarie, 2018. The Segmentation, Targeting and Positioning model. *Digital marketing strategy advice - Smart Insights Digital Marketing* [online]. Copyright © [cit.

17.02.2019]. Dostupné z: [https://www.smartinsights.com/digital-marketing-](https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-segmentation-targeting/segmentation-targeting-and-positioning/)

[strategy/customer-segmentation-targeting/segmentation-targeting-and-positioning/](https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-segmentation-targeting/segmentation-targeting-and-positioning/)

HARRIS, Anastázie, 2018. Mileniálové: Všichni o nich mluví. Ale kdo to vlastně je? –

Flowee. *Flowee* [online]. Copyright © Flowee s.r.o [cit. 04.03.2019]. Dostupné z:

<https://www.flowee.cz/civilizace/3873-milenialove-vsichni-o-nich-mluvi-ale-kdo-to-vlastne-je>

Heureka.cz - Porovnání cen a srovnání produktů z internetových obchodů. *Heureka.cz – Porovnání cen a srovnání produktů z internetových obchodů* [online]. Copyright © 2007 [cit. 04.03.2019]. Dostupné z: <https://www.heureka.cz>

KENTON, Will, 2017. Porter's 5 Forces. *Investopedia - Sharper Insight. Smarter Investing*. [online]. [cit. 17.02.2019].

Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

KOPŘIVA, Petr, 2002. Budování strategie CRM - I.díl. *SystemOnLine: S přehledem ve světě informačních technologií* [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z:

<https://www.systemonline.cz/clanky/budovani-strategie-crm-i-dil.htm>

Ministerstvo financí ČR. *Ministerstvo financí ČR* [online]. Copyright © 2005 [cit.

10.03.2019]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz>

PESTLE analýza - *ManagementMania.com*. [online]. Copyright © 2011 [cit. 18.02.2019].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

PETRYL, Jan, 2017. SWOT analýza: přínosy, tvorba a rozsáhlý reálný příklad | Marketing Mind. *Marketing Mind: Nastartujme Váš online marketing!* [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>

Řízení vztahu se zákazníky CRM (Customer Relationship Management) – *ManagementMania.com*. [online]. Copyright © 2011 [cit. 17.02.2019]. Dostupné

z: <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>

SWOT analýza. *Braintools* [online]. Copyright © 2014 [cit. 18.02.2019]. Dostupné

z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 04.03.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

ZIKMUND, Martin, 2010. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza – BusinessVi

ze.cz. *Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz* [online]. Copyright © 2010 [cit.

18.02.2019]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je->

pest-analyza

ZIKMUND, Martin, 2011. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business – BusinessVize.cz. *Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz* [online]. Copyright © 2010 [cit. 18.02.2019]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM Customer Relationship Management

GDPR Obecné nařízení o ochraně osobních údajů

KV Klasifikační vzorec

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Změna firemního zaměření z produktu na zákazníka (Chlebovský, 2005, s. 2).....	16
Obrázek 2: Odmítavý postoj k CRM systému (Wessling, 2003, s. 147).....	20
Obrázek 3: Strategie propojení zákazníka a společnosti (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 109).	23
Obrázek 4: Proces tvorby hodnoty pro zákazníka (Lošťáková, 2009, s. 68).....	24
Obrázek 5: Kontinuální hodnota mezi podnikem a zákazníkem (Lošťáková, 2009, s. 107).....	25
Obrázek 6: Proces utváření hodnoty se zákazníkem (Lehtinen, 2007, s. 95).	26
Obrázek 7: Proces vývoje superzákazníka (Yoon, 2017, s. 27).	28
Obrázek 8: Segmentace trhu a výběr strategie CRM v závislosti na celoživotní hodnotě zákazníka a jeho přínosu pro podnik (Lošťáková, 2009, s. 20).	31
Obrázek 9: Logo e-shopu Goldea.cz (Goldea.cz).....	42
Obrázek 10: Schéma organizační struktury e-shopu Goldea.cz (vlastní zpracování).	42
Obrázek 11: Snímek obrazovky podkategorie dětského bytového textilu (Goldea.cz).	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj tržeb v letech 2016 – 2018 (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet s.r.o.).	48
Tabulka 2: Vývoj počtu objednávek v letech 2016 – 2018 (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet).....	49
Tabulka 3: Růst počtu zákazníků v letech 2016 – 2018 (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet).	50
Tabulka 4: Bodová škála kritéria celkových tržeb zákazníka (vlastní zpracování)....	71
Tabulka 5: Bodová škála kritéria počtu objednávek zákazníka (vlastní zpracování).	72
Tabulka 6: Bodová škála kritéria způsobu platby (vlastní zpracování).	72
Tabulka 7: Bodová škála kritéria četnosti nákupů (vlastní zpracování).	73
Tabulka 8: Bodová škála kritéria hodnocení zákazníka (vlastní zpracování).	73
Tabulka 9: Bodová škála kritéria významnosti klienta (vlastní zpracování).	74
Tabulka 10: Návrh opatření – náklady (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 11: Časový plán aplikace CRM (vlastní zpracování).	84
Tabulka 12: Návrh opatření – rizika (vlastní zpracování).	86

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Prodej podle kategorií v roce 2016 (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet s.r.o.)	46
Graf 2: Prodej podle kategorií v roce 2017 (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet s.r.o.)	46
Graf 3: Prodej podle kategorií v roce 2018 (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet s.r.o.)	47
Graf 4: Vývoj tržeb e-shopu Goldea.cz (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet s.r.o.)	48
Graf 5: Vývoj počtu objednávek e-shopu Goldea.cz (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet).....	49
Graf 6: Vývoj počtu zákazníků e-shopu Goldea.cz (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet).....	50
Graf 7: Podíl počtu zákazníků mužů a žen v e-shopu Goldea.cz (vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Mionet s.r.o.).....	58
Graf 8: Počet recenzí od zákazníků e-shopu Goldea.cz (vlastní zpracování podle Heureka.cz).....	60
Graf 9: Pozitivní výsledky hodnocení od zákazníků e-shopu Goldea.cz (vlastní zpracování podle Heureka.cz)	61