

# **Projekt zvýšení spokojenosti zákazníků v internetovém obchodě Notino**

Bc. Tereza Fleková

---

Diplomová práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Fleková**  
Osobní číslo: **M18589**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt zvýšení spokojenosti zákazníků v internetovém obchodě Notino**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu vztahující se k oblasti internetového marketingu, digitálního zákazníka a spokojenosti zákazníků včetně jejího měření a zvyšování.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu spokojenosti zákazníků se službami internetového obchodu Notino.
- Identifikujte nedostatky současného stavu spokojenosti zákazníků se službami internetového obchodu Notino.
- Vytvořte projekt zvýšení spokojenosti zákazníků internetového obchodu Notino.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.  
KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 2. přepr. vyd. Praha: Grada, 2018, 288 s. ISBN 978-80-271-0955-5.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.  
LELAND, Karen a Keith BAILEY. *Customer Service for Dummies*. 3<sup>rd</sup> ed. Indianapolis: John Wiley & Sons, 2011, 408 s. ISBN 978-0-471-76869-2.  
WELLINGTON, Patricia. *Effective customer care*. 2<sup>nd</sup> ed. London: The Sunday Times, 2010, 135 s. ISBN 978-0-7494-5997-0.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**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 přípouští-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, považují 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,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Tereza Fleková

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

V předkládané diplomové práci je cílem analyzovat současný stav spokojenosti zákazníků s činností a službami internetového obchodu Notino.cz a na základě této analýzy vytvořit vlastní projekt zvýšení spokojenosti zákazníků. Základem vytvoření vlastního projektu je analýza současného stavu provedená klasickými nástroji marketingu – PEST analýzou, SWOT analýzou a marketingovým průzkumem. Základem marketingového průzkumu je analýza hodnocení, recenzí a referencí na internetu. Výsledkem analýzy je identifikace nedostatků, na jejímž základě je navrženo vlastní řešení zvýšení spokojenosti zákazníků internetového obchodu Notino.cz.

Klíčová slova:

digitální zákazník, online marketing, spokojenost zákazníků, zvyšování zákaznické spokojenosti

## **ABSTRACT**

The aim of this diploma thesis is to analyze the current state of customer satisfaction with the activities and services of the online store Notino.cz. On the bases on this analysis is created our own project of increasing customer satisfaction. The basis for creating our own project is an analysis of the current state performed by classic marketing tools - PEST analysis, SWOT analysis and marketing research. The basis of marketing research is the analysis of evaluations, reviews and references on the internet. The result of the analysis is the identification of shortcomings, on the basis of which a solution of increasing customer satisfaction of the Notino.cz online store is proposed.

Keywords:

customer satisfaction, digital customer, increasing customer satisfaction, online marketing

Touto cestou bych velmi ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce,  
doc. Ing. Michalovi Pilíkovi, Ph.D., za jeho cenné rady, odborné vedení a za ochotu při  
zpracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Notino, s.r.o. za poskytnutí potřebných informací  
ke zpracování analytické části diplomové práce.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>7</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 SOUČASNÝ MAREKTING A JEHO POSTOJ K ZÁKAZNÍKOVI</b> .....	<b>10</b>
1.1    MARKETING V TRADIČNÍM PROSTŘEDÍ A JEHO VLIV NA ZÁKAZNÍKA .....	10
1.2    MARKETINGOVÉ KONCEPCE A PÉČE O ZÁKAZNÍKA .....	11
1.3    MARKETING V INTERNETOVÉM PROSTŘEDÍ .....	13
1.4    DIGITÁLNÍ ZÁKAZNÍK .....	15
<b>2 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ</b> .....	<b>19</b>
2.1    SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ JAKO HLAVNÍ MARKETINGOVÝ CÍL .....	19
2.2    MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA .....	21
2.3    ZVYŠOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA .....	23
2.4    SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ V OBLASTI INTERNETOVÉHO PRODEJE .....	25
2.5    SPECIFIKA ZJIŠŤOVÁNÍ A ZVYŠOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ V ONLINE PROSTŘEDÍ.....	27
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>3 CHARAKTERISTIKA INTERNETOVÉHO OBCHODU NOTINO.CZ</b> .....	<b>30</b>
3.1    ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA .....	30
3.2    NOTINO.CZ .....	30
<b>4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ S ČINNOSTÍ A PRODUKTY INTERNETOVÉHO OBCHODU NOTINO</b> .....	<b>33</b>
4.1    METODY.....	33
4.2    PEST ANALÝZA .....	34
4.2.1    Politicko-legislativní pohled .....	34
4.2.2    Ekonomický pohled .....	35
4.3    SWOT ANALÝZA .....	38
4.3.1    Strenghts.....	39
4.3.2    Weaknesses .....	40
4.3.3    Opportunities a threats .....	41
4.3.4    Shrnutí SWOT analýzy .....	41
4.4    MARKETINGOVÝ PRŮZKUM .....	42
4.5    SHRNUÍ.....	46
<b>5 IDENTIFIKACE NEDOSTATKŮ A VÝCHODISKA PRO PROJEKT</b> .....	<b>48</b>
5.1    ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY .....	48
5.2    VÝCHODISKA PROJEKTU .....	51
<b>6 PROJEKT</b> .....	<b>55</b>
6.1    NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ .....	55
6.2    PROJEKT ZVÝŠENÍ AUTOMATIZACE V PROCESU KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM.....	56
6.2.1    Důvody a cíle projektu .....	56

6.2.2	Projektové řešení .....	56
6.2.3	Harmonogram projektu – časová analýza .....	60
6.2.4	Analýza nákladů projektu .....	62
6.2.5	Analýza rizik .....	65
6.2.6	Vyhodnocení projektu .....	68
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>69</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>71</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>75</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>76</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>77</b>



## ÚVOD

Základem konkurenceschopnosti a úspěchu podniku v současném tržním prostředí je zájem, loajalita a široké portfolio věrných zákazníků. Proto, aby se zákazníci k produktům a službám podniku vraceli a využívali je pravidelně a upřednostňovali je vůči jiným obdobným producentům, musí být se službami podniku spokojeni. Tato spokojenost zdaleka nezahrnuje pouze spokojenost s kvalitou prezentovaného produktu či služby, ale jedná se o komplex řady jevů sestávající z prezentace podniku, z jeho komunikační strategie vůči zákazníkům, z jeho postojů v případě problémů a reklamací, z jeho způsobu oslovení zákazníka, z jeho celkové image apod. Zajistit si spokojeného zákazníka, který bude vůči podniku či jeho produktům loajální, je však velice individuální záležitostí, která vychází jednak ze zaměření působení podniku a tedy z jeho nabídky, jednak z cílové skupiny, na kterou činnost podniku míří. Důležité jsou však také objektivní skutečnosti, jakými jsou celkové tržní prostředí oblasti dané její legislativou, nebo globální ekonomická situace a z ní vycházející nákupní chování zákazníků.

Přesto, že je spokojenost zákazníka jevem s širokým rozsahem, je možné identifikovat řadu postupů ke zvýšení spokojenosti zákazníků všeobecně platných či aplikovatelných v určitých tržních podmínkách. Zajištění spokojenosti zákazníka je vždy aktivitou, které je nutné v rámci podniku věnovat náležitou pozornost, včetně pravidelné evaluace používaných postupů a případných zlepšení. Proto také předkládaná diplomová práce zpracovává téma spokojenosti zákazníků formou prezentace vlastního projektu zaměřeného na zvýšení spokojenosti zákazníků v konkrétním vybraném podniku, respektive internetovém obchodě. Hlavním cílem předkládané diplomové práce je vytvoření projektu zvýšení spokojenosti zákazníků v internetovém obchodě Notino. Za tímto účelem je práce rozdělena na teoretickou a praktickou část, kdy v teoretické části je prostřednictvím studia literatury a zdrojů vytvořen rámec zkoumané problematiky.

Praktická část práce je prezentací vlastního výzkumného šetření, které se odehrává přímo v internetovém obchodě Notino.cz. Základem vytvoření projektu zvýšení spokojenosti zákazníků je zjištění a analýza současného stavu spokojenosti zákazníků s činností a produkty internetového obchodu Notino.cz. Proto je úvodní část výzkumného šetření prezentací výsledků jednotlivých analýz zaměřených na zjišťování spokojenosti zákazníků. Tato část je realizována tradičními marketingovými nástroji jako SWOT a PEST analýza a marketingový průzkum. Získané informace pak slouží jako základ celkové analýzy aktuální

spokojenosti zákazníků, jejíž nedílnou součástí je identifikace nedostatků. Právě identifikace nedostatků je základem samotného projektu zvýšení spokojenosti zákazníků, jehož primárním cílem bude tyto nedostatky odstranit a tím zvýšit spokojenost zákazníků s činností internetového obchodu společnosti Notino.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Jak už bylo uvedeno v úvodu, hlavním cílem předkládané diplomové práce je vytvoření projektu zvýšení spokojenosti zákazníků v internetovém obchodě Notino.cz. Vytvoření projektu je cíl sestávající z realizace jednotlivých kroků, respektive tzv. dílčích cílů. Dílčími cíli v rámci předkládaného výzkumného šetření je:

- zjištění současného stavu spokojenosti zákazníků s činností a produkty internetového obchodu Notino.cz;
- analýza současného stavu spokojenosti zákazníků s činností a produkty internetového obchodu Notino.cz;
- identifikace nedostatků;
- vytvoření vlastního projektu zvýšení spokojenosti zákazníků s činností a produkty internetového obchodu Notino.

Stanovení jednotlivých dílčích cílů pak přímo evokuje formulaci výzkumných otázek, na které se v rámci provedeného výzkumného šetření budou hledat odpovědi:

1. Jaký je současný stav spokojenosti zákazníků s činností a produkty internetového obchodu Notino?
2. Jaké jsou největší nedostatky péče o zákazníky internetového obchodu Notino, které se přímo podílejí na poklesu spokojenosti?
3. Jaké jsou možnosti zvýšení spokojenosti zákazníků s činností a produkty internetového obchodu Notino?

Jak bylo naznačeno v úvodu, provedené výzkumné šetření vychází z použití klasických nástrojů marketingového výzkumu, přičemž pro potřeby předkládané práce byly použity PEST analýza, SWOT analýza a marketingový průzkum. Prvním krokem celkové analýzy současného stavu spokojenosti zákazníků, je PEST analýza, která je jedním z nejpoužívanějších nástrojů analýzy marketingového makroprostředí. Prostřednictvím PEST analýzy dochází k vyhodnocení vnějších vlivů na chod podniku, které podnik sám není schopen ovlivnit. Do PEST analýzy patří hodnocení demografických, přírodních, politických, legislativních, ekonomických, sociokulturních a geografických vlivů. Postup při

PEST analýze vede od globálního makroprostředí k lokálním podmínkám a faktorům přímo ovlivňujícím chod konkrétního podniku (Jakubíková, 2013, s. 99).

SWOT analýza je nejčastějším a spolehlivým způsobem rozboru mikroprostředí, který je současně velice jednoduše pochopitelným. Také SWOT analýza patří k základním nástrojům strategického managementu a plánování a v předkládané práci bude zaměřena na oblast spokojenosti zákazníků. Součástí SWOT analýzy jsou však i vnější faktory. Konkrétně se v rámci SWOT analýzy zkoumají silné stránky (strengths – S), slabé stránky (weaknesses – W), příležitosti (opportunities – O) a hrozby (threats – T). SWOT analýza by měla být co nejobjektivnější a subjektivní pohledy je třeba při její tvorbě eliminovat. Proto je důležité při její aplikaci vycházet z co největšího objemu objektivních dat a informací a pokud je to možné, na její tvorbě by se měl podílet celý tým a ne jednotlivec (Slouka, 2017, s. 70-76).

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SOUČASNÝ MAREKTING A JEHO POSTOJ K ZÁKAZNÍKOVI

V úvodu bylo naznačeno, že v současné době se marketing zaměřuje na zákazníka jako základní komponentu úspěchu podniku. Než budou definovány pojmy související s fenoménem spokojenosti zákazníka a než budou prezentovány možnosti marketingu, jak spokojenost zákazníků zjišťovat a dále s ní pracovat, je nutné se zastavit právě u současného marketingového pojetí zákazníka a představit základní marketingové strategie.

### 1.1 Marketing v tradičním prostředí a jeho vliv na zákazníka

Uspěť v současném tržním prostředí je pro většinu podniků velice těžké a to bez ohledu na sféru podnikání či teritoriální umístění podniku. Globalizace zpřístupňuje prakticky cokoliv komukoli, roste konkurence napříč všemi obory a situaci na trhu ztěžují také ekonomické výkyvy a krize. Základem úspěchu každého podniku je zajištění poptávky po výrobcích a službách, což v konečném důsledku generuje podnikům potřebný zisk. A právě pro zajištění poptávky je klíčovým determinantem marketing a marketingová strategie podniku (Kotler, Keller, 2013, s. 32-33). Marketing je rozhodující součástí tvorby a realizace firemní strategie, jejímž výstupem je naplnění cílů firmy. Základem marketingu jsou vztahy se zákazníky, takže v mnoha případech se právě zákazník stává určujícím kritériem celého podnikatelského procesu (Jakubíková, 2013, s. 52).

Marketing má za úkol zviditelnit podnik a jeho produkci v procesu vysoké nabídky, což v podstatě znamená, že marketingové činnosti mají přesvědčit zákazníka, že produkty a služby konkrétního podniku mají oproti konkurenci takovou přidanou hodnotu, která je pro zákazníka výhodná a důležitá (Jakubíková, 2013, s. 52). Jádrem marketingové činnosti je budování vztahů se stávajícími zákazníky a budování vztahů zákazníků ke konkrétní značce. Kromě retence zákazníků se marketing uplatňuje také v procesu akvizice zákazníků, tedy vyhledávání a získávání nových. Ale stěžejní je v současné době pro jakýkoli podnik disponovat dostatečně širokým portfoliem loajálních zákazníků, což se neobejde bez vytváření vzájemného vztahu (Karlíček a kol., 2018, s. 21). Je nutné si uvědomit, že vyhledávání a získávání nových zákazníků je v porovnání s udržováním a rozšiřováním vztahů se stávajícími mnohem dražší. Stejně tak není možné počítat s tím, že zákazník, který je po určitou dobu ke konkrétní značce či podniku loajální, bude tuto loajalitu sám udržovat. Naopak, současné tržní prostředí se vyznačuje vysokou mírou nestálosti

zákazníků, což klade na marketing požadavky právě v oblasti udržení věrnosti a loajality konečných spotřebitelů (Bárta, Pátík, Postler, 2009, s. 203).

Ve středu zájmu marketingu stojí zákazník (Karlíček a kol., 2018, s. 22), tedy „...osoba, domácnost, firma (výrobce, obchodník), stát (státní instituce a státní orgán, nezisková organizace) a zahraniční zákazník, tedy „osoba“, která určitou formou zaplatí za zboží (produkt) nebo službu, aby jejím vlastnictvím nebo spotřebou získala určitý očekávaný užitek“ (Jakubíková, 2013, s. 52). Úkolem marketingu je tedy uspokojovat potřeby, což se děje prostřednictvím porozumění trhu, podpory zákazníka, tvorby produktů, inovace a budování značky a dalších procesů. Vzhledem k tématu a cíli předkládané diplomové práce bude marketing primárně nahlížen jako koncepce, tedy jako hypotéza, podle které je stěžejní činností firmy zaměření se na uspokojování koncového zákazníka se ziskem. Základem marketingové koncepce jsou soustředění se na trh, orientace na zákazníka, koordinovaný marketing a výnosnost a klíčovými prvky jsou potřeby, přání a poptávka, trhy, směna, transakce a vztahy, marketingová nabídka a hodnota a spokojenost (Jakubíková, 2009, s. 44-46).

Marketing jako klíčový proces retence a akvizice zákazníků je velice úzce spjat s pojmem hodnota zákazníka, který může být nahlížen dvěma způsoby – buď jako tzv. hodnota pro zákazníka (získaná hodnota), nebo jako tzv. hodnota zákazníka. Zatímco hodnota pro zákazníka představuje výhodu, která zákazníkovi plyne ze vzájemné spolupráce s podnikem, hodnota zákazníka je označení pro příspěvek zákazníka k úspěchu podniku. Oba způsoby nahlížení pojmu hodnota zákazníka spolu tvoří komplexní celek, který směřuje podnik k trvalému připoutání a zajištění loajality klíčových, atraktivních a významných zákazníků. To znamená, že každý podnik na trhu působí jednak tak, aby sám získával své hodnoty, jednak tak, aby hodnoty přinášel také zákazníkovi. V tomto směru se v současné době uplatňují zejména moderní komunikační a informační technologie, které značně přispívají k vytváření nových společenství se zákazníkem, což je právě často v minimálně diferencovaném prostředí současného trhu jediná cesta, jak vytvářet hodnoty pro zákazníka a tím i hodnotu zákazníka (Tomek, Vávrová, 2009, s. 193-212).

## 1.2 Marketingové koncepce a péče o zákazníka

V předcházejícím textu bylo naznačeno, že stát se úspěšnou firmou a konkurenceschopným hráčem na trhu je spojeno s odlišným přístupem, než jak tomu bylo před pár dekáda-

mi. Tržní prostředí a s ním i marketing prošly v posledních letech výraznou transformací, která souvisí s celkovým společenským a technickým vývojem. Zatímco po dlouhá desetiletí se konkurenční výhoda podniku ztotožňovala s uměním vyvinout, vyrobit a nabídnout unikátní výrobek nebo služby, současná globalizovaná společnost klade na podniky zcela nové požadavky. Kapitál, suroviny, výrobní kapacity na požadované technické úrovni, výrobní možnosti a lidské zdroje jsou jako konkurenční výhoda nahrazovány znalostí zákazníků a jejich potřeb (Chlebovský, 2017, s. 20). Fakt, že v centru veškerých marketingových snah má stát zákazník, se v reálném fungování podniků prezentuje zaměřením na tzv. péči o zákazníka, která není podle Wellingtona (2010, s. 6) pouze oddělením či úsekem působícím v hierarchii podniku, ale hlavně celistvým přístupem.

Základem péče o zákazníka je koncepce, podle které je nutné zákazníkovi věnovat pozornost také po proběhnutí vzájemné transakce, to znamená, starat se o něj, jeho názor, mínění, případně řešit jeho nespokojenost a naopak podporovat jeho satisfakci z nákupu konkrétního produktu a služby. Důvodem ke stále větší preferenci tohoto přístupu ze strany podniků je fakt, že skutečně úspěšný je ten podnik, který má základnu loajálních, věrných, vracejících se zákazníků, kteří z nějakého svého osobního důvodu dají při nákupu zboží či služby přednost právě zvolenému obchodníku či producentovi. Zajištění takovéto základny pak vyžaduje, aby se stávajícím zákazníkům věnovala nejméně stejná pozornost jako samotnému procesu prodeje. Péče o zákazníky tak nabývá v marketingové koncepci stále důležitější roli, která bude s globalizací trhů, snižováním diferenciací produkce a s rostoucí nestálostí zákazníků pravděpodobně do budoucna ještě zásadnější (Filipová, 2011, s. 153-154).

Je nutné zdůraznit, že pro rozhodování zákazníka, kde a co si pořídí, jsou nejdůležitější jeho osobní charakteristiky, takže celková koncepce péče o zákazníka musí být vysoce individualizovaná. V současné době však není v souvislosti s drtivou většinou běžného spotřebního zboží krátkodobého a střednědobého využití zcela možné volit osobní přístup k zákazníkovi vycházející z kontaktu tváří v tvář. Přesto je znalost zákazníka velice důležitá pro celkovou tvorbu budoucích marketingových aktivit podniku. Vysoká individuální diferenciací zákazníků jako takových přesto dovoluje identifikovat určité potřeby, jejichž uspokojení zákazníci ve větší či menší míře vyhledávají vždy. Tyto aspekty volby producenta či obchodníka ze strany zákazníků jsou do jisté míry výslednicí historického vývoje, který společnost transformuje a určuje její sociální chování. Tak současný zákazník se rozhoduje podle ceny výrobku, jeho přidané hodnoty, pohodlí, které mu konkrétní nákupní



proces poskytuje či naopak neposkytuje a podle úrovně zákaznického servisu podniku. Míra zastoupení jednotlivých komponent v rozhodovacím procesu zákazníka se mění jednak podle konkrétní osoby, ale také podle konkrétního produktu a jeho užití a také podle celospolečenských podmínek (Leland, Bailey, 2011, s. 9).

Péče o zákazníka jako celková koncepční strategie podniku má pro fungování podniku celou řadu dopadů. Filipová (2011, s. 154-156) připomíná už výše uvedený fakt, že stávající zákazník má pro podnik vždy vyšší hodnotu, než zákazník potenciální (Tomek, Vávrová, 2009, s. 193-212). Jednání se stávajícím zákazníkem proto může být v podstatě mnohem levnější (finančně, časově i personálně), než akvizice zákazníků zcela nových, přičemž hodnota pro podnik je nesrovnatelně vyšší. Stávající zákazník už ví, jak podnik funguje, jak kvalitní jsou jeho služby a produkty a jakým způsobem probíhá prodejní proces. Stávající zákazník, zvláště pak zákazník spokojený a loajální, dále působí jako šířitel povědomí o podniku v rámci své sociální sítě, což je pro každý podnik neocenitelný marketingový tah. Péče o zákazníka na kvalitní úrovni pak zajišťuje, že se zákazník při opětovném nákupu rozhodne pro známý podnik a to i přesto, že ostatní komponenty rozhodování jsou u konkurence výhodnější (např. cena či přidaná hodnota). Pokud si podnik zajistí loajalitu svých stávajících zákazníků, ti dají přednost nákupu u něj, což je na současném trhu nenahraditelná konkurenční výhoda (Filipová, 2011, s. 154-156).

### 1.3 Marketing v internetovém prostředí

Internet je médiem, které v mnoha ohledech a směrech nahrazuje tradiční formy sociálních sítí a mění tak život celé společnosti. Síla a dostupnost internetu způsobily, že kromě jiného se v rámci internetu rozvinula široká síť internetového obchodování. Se vznikem a rozvojem obchodování na internetu souvisí i vznik a rozvoj internetového marketingu, který je v mnoha směrech totožný s tradičním marketingem, v některých segmentech však vykazuje významné odlišnosti. V praktické části předkládané diplomové práce bude navržen projekt zvyšování spokojenosti zákazníků konkrétního internetového obchodu, což znamená, že je nutné si definovat a přiblížit specifika obchodování na internetu, internetového marketingu a spokojenosti internetového zákazníka. Internetový nebo online marketing je marketing realizovaný ve specifickém prostředí internetu (Hanlon, 2019). Kingsnorth (2016, s. 6) však pod pojmem online marketing rozumí stadium do přelomu tisíciletí, kdy

podniky a obchody začaly postupně do svého fungování zařazovat emailovou konverzaci, CRM sítě na řízení vztahů se zákazníky a budovaly webové stránky.

V této době však byl internet pouze novým, nepoznaným médiem. Po roce 2000 dochází k masovému rozšíření internetu, kdy ve vyspělých zemích bývá online až 90 % populace. Tím se také mění využití internetu v obchodních podmínkách, a proto výše citovaný autor hovoří o digitálním marketingu<sup>1</sup>. Označení digitální tak podle něj více reflektuje současný stav, kdy je obchod velice úzce spojen s digitálními technologiemi, tedy nejen s počítačem, ale i mobilem a dalšími nosiči. Firmy již v dnešní době disponují vlastními odděleními online marketingu, která jsou separovaná od tradičních marketingových oddělení. Online marketing přímo souvisí s technologickým pokrokem v oblasti internetu a digitálních technologií a vyvíjí se společně s nimi (Kingsnorth, 2016, s. 6)

Základy internetového marketingu jsou shodné se základy klasického marketingu, přičemž řada činností je naprosto stejná či alespoň velice podobná. Rozdíly, které je možné mezi klasickým a internetovým marketingem identifikovat, pocházejí z toho, že internetový marketing je zaměřen na marketingovou komunikaci. Tento fakt souvisí s tím, že internet jako medium dovoluje interaktivní kontakt mezi jeho uživateli, takže v rámci marketingu je možné se zákazníkem prakticky napřímo komunikovat. Internetový marketing využívá takové nástroje, jakými jsou PPC reklama, e-mailing nebo blogování, webové stránky, diskusní fóra či sociální sítě. Fakt, že se v poslední dekádě internetový marketing natolik rozšířil a rozvinul, že mnohdy převyšuje klasický marketing, je dáno přednostmi které má (Janouch, 2017, s. 11-12 a 19):

- umožňuje četnější a kvalitnější měření a monitorování;
- nepřetržitost – marketing se na internetu realizuje neustále;
- komplexnost – zákazník je prostřednictvím internetového marketingu oslovován mnoha různými způsoby a často současně;

---

<sup>1</sup> Pro potřeby předkládané diplomové práce není nezbytně nutné tyto terminologické detaily rozlišovat, proto budou v textu pojmy internetový marketing, online marketing a digitální marketing používány jako synonymní. Jak uvádí Janouch, rozlišování pojmu internetový marketing pro marketingové aktivity na internetu a online marketing pro činnosti na jiných nosičích než počítač, již dnes postrádá smysl, protože i mobilní telefony nabízejí naprosto plnohodnotné internetové používání a mnoha lidem zcela nahrazují počítače (Janouch, 2017, s. 19).

- individuální přístup – internetový marketing dovoluje vysoce individuální jednání se zákazníkem, který ztrácí svou anonymitu;
- dynamičnost – nabídka na internetu se může neustále měnit a rozvíjet a naprosto flexibilně tak reagovat na potřeby trhu a zákazníků.

Internetový marketing však oproti klasickému vykazuje i řadu odlišností (Janouch, 2017). Nejedná se jen o odlišnosti dané jiným prostředím působení, ale už v základních marketingových přístupech je nutné při realizaci internetové marketingové strategie počítat s rozdíly. Ty jsou jasně patrné už v pojetí základních marketingových 4P (product, price, place, promotion). V případě produktu je nutné si uvědomit, zda je vhodný pro internetový marketing. Pokud ano, je nutné přizpůsobit jeho nabídku a prezentaci internetovému prostředí. Např. v případě prodeje knih je vhodné, umožnit na internetu stažení knihy bez nutnosti nákupu klasického papírového výtisku. Co se týče ceny, price, naceňování na internetu je mnohem transparentnější (Hanlon, 2019).

Ovšem při tvorbě internetové marketingové strategie je nutné vyvarovat se případných chyb plynoucích z přesvědčení, že internetové ceny mohou být nižší, protože nemusejí zahrnovat režijní výdaje za provoz kamenného obchodu. Ovšem i v případě internetového marketingu je nutné do ceny započítat náklady spojené s provozem, např. s pronájmem domény či provozem CRM systému (Kingsnorth, 2016, s. 10). Také v případě místa je nutné při tvorbě internetové marketingové strategie počítat s tím, že úspěšnější je ten, kdo jde více vidět. Nejvíce se rozdíly mezi klasickým a internetovým marketingem projevují v promotion. Už jen sama podstata internetu je interaktivní, to znamená, že i přesto, že se klasický marketing ve své moderní podobě obrací na zákazníka a komunikaci s ním, internetový marketing jako jedna z odnoží klasického marketingu, je pro tuto komunikaci naprosto zásadní (Hanlon, 2019).

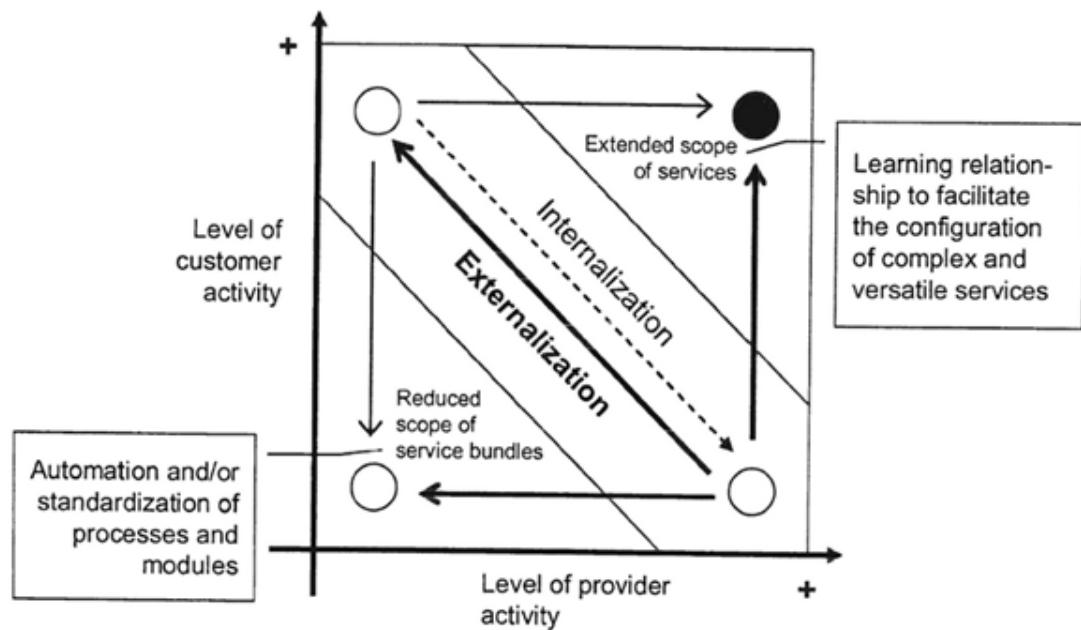
## 1.4 Digitální zákazník

Stejně jako je internetový marketing odlišný od klasického, je nutné také na digitálního zákazníka pohlížet jinak než na klasického zákazníka. Přesto, že se digitální svět od klasického liší, zákazník internetového obchodu je v první řadě člověk. Jen proto, že se komunikace mezi zákazníkem a obchodníkem odehrává prostřednictvím digitálních technologií, nemůže ztratit základní atributy komunikace. To znamená, že se musí jednat o komunikační kanál (Ryan, 2017, s. 26). Z pohledu marketingu je však stěžejní, že v rámci digitálního

tedy internetového prostředí se diametrálně mění role zákazníka, který se přímo dostává do interakce s obchodníkem a dokonce získává možnost vlastní participace a tvorby v rámci existujících entit. Dochází k odstraňování prostředníků směny a tím se vytváří těsné vztahy mezi prodejci (producenty apod.) a zákazníky. Požadavky a znalosti zákazníků jsou nedílnou součástí současné digitální ekonomiky a spadají do procesu vývoje a distribuce (Kuba eF [online], 2017).

Digitální zákazník se při rozhodování primárně řídí tzv. zákaznickou zkušeností, neboli customer experience (dále jen CX). Digitální CX je ta varianta, kdy se interakce mezi zákazníkem a producentem či prodejcem odehrává prostřednictvím digitálních kanálů a v digitálním prostředí. Na druhou stranu je však digitální CX veličinou projevující se nejen v technologickém řešení, ale jedná se o důsledek celkové kultury firmy, která se musí zaměřit na zákazníka. Ten v současné době vyhledává nejsnazší a nejpříjemnější řešení, kterými často bývá právě digitální online technologie, ale nemusí tomu tak být vždy. Problematika digitální CX je samozřejmě primárně spojena s marketingem a prodejem, ale v zásadě se jedná o výslednici procesů, úkonů a činností odehrávajících se v průběhu celého životního cyklu vztahu se zákazníkem. Zákazník v digitálním věku vyhledává ideální nákupní zážitek a ten dostane pouze v případě, že se na konečné podobě jeho zkušenosti podílí celá firma (Procházka [online], 2018).

Možností, jakým způsobem se digitální zákazník stává součástí vývoje a distribuce, je celá řada, v podstatě se však dá říci, že tyto možnosti kolidují mezi dvěma extrémy. Na jedné straně je internalizační pojetí, v rámci kterého se zákazník v procesu vývoje a distribuce objevuje jako minimální činitel. Na straně druhé je externalizační pojetí, kdy je zákazník velice významným činitelem. Digitální zákazník očekává spíše externalizační pojetí, to znamená, že se cítí být participantem celého procesu. Zákaznická spokojenost je tak přímo závislá na tom, jaká je digitální CX zákazníka a tedy na tom, nakolik je zapojen do celého procesu, nakolik je tento proces interaktivní a nakolik má zákazník pocit, že se celá prodejní transakce odehrála v souladu s jeho ideálními představami. Vztahy se zákazníky jsou tedy v současné době opravdu vztahy, tedy interakcemi, které na jedné straně umožňují a dovolují do vysoké míry externalizačně vycházet vstříc individuálním potřebám a očekáváním zákazníků, na druhé straně je třeba najít vhodnou rovnováhu, protože pouhé uspokojování zákaznických specifikací nezaručí firmě úspěch na trhu (Kuba eF [online], 2017; Fiala [online], 2013).



Obrázek 1 – Míra zapojení uživatele v procesu vývoje a distribuce (zdroj: Kuba eF [online], 2017).

Na závěr kapitoly věnované digitálnímu zákazníkovi, jehož spokojenost a loajalitu si chce současný producent či prodejce zajistit, je třeba tento nový typ zákazníka charakterizovat. Současný trend, v důsledku kterého se obchody a producenti obracejí na zákazníka a vytvářejí vzájemný obousměrný vztah, do jisté míry vychází z toho, že moderní zákazník je v procesu nakupování velice aktivní. Díky prakticky neustálému připojení k internetu jsou současní zákazníci schopni a také ochotni srovnávat nabídku s konkurencí, vyhledávat si podrobnosti o produktu či službě, pročítat recenze a názory jiných zákazníků či konzultovat své potřeby a výběr s blízkými. Zákazník aktivně sám vyhledává informace, není odkázaný na to, co mu producent či obchodník nabízí. Tato vlastní aktivita a iniciativa moderních digitálních zákazníků je dána možností rychle a snadno získat informace prakticky o čemkoli a s tím je spojena další důležitá vlastnost digitálního zákazníka, kterou je jeho netrpělivost (Jesenský a kol., 2018, s. 412).

To znamená, že zákazník očekává nejen okamžitou reakci na své podněty, potřeby a požadavky, ale stejně jako on sám je neustále online a schopný reagovat, tak také od obchodníka očekává zpětné vazby kdykoli a kdekoli. Právě aktivita, vysoká informovanost a očekávání individuálního přístupu jsou pro současného digitálního zákazníka specifickými znaky, které se vedle samotné spokojenosti s cenou, úrovní a kvalitou služby či produktu a

rychlostí servisu přímo promítají do jeho celkové spokojenosti. Přesto že se o digitálním zákazníkovi zmiňuje Geffroy už v roce 1998, jeho definice tohoto nového typu konzumenta či spotřebitele je dodnes platná: „...zákazník budoucnosti odmítne někde anonymně jíst, nakupovat nebo mít anonymní dodavatele. Bude chtít navazovat vztahy. Bude vyžadovat, aby s ním prodejce zacházel uctivě, znal ho jménem, byl k němu příjemný, staral se o něj a uznával ho jako člověka“ (Geffroy, 2015, s. 16-17).

## 2 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

S ohledem na výše uvedené je zřejmé, že zajištění portfolia loajálních, věrných a vracejících se zákazníků velice úzce souvisí s tím, zda a jak jsou zákazníci s nabídkou a servisem konkrétního podniku spokojeni. Spokojenost zákazníků se tak v oblasti marketingu stává klíčovým pojmem a současně také cílem, ke kterému by měly všechny činnosti směřovat. Spokojenost zákazníků je také s ohledem na téma a cíl předkládané diplomové práce stěžejním pojmem celého provedeného výzkumného šetření, proto bude následující kapitola věnována právě definici spokojenosti zákazníka, představení jednotlivých aspektů, které pod toto slovní spojení v rámci marketingu spadají a také představení jednotlivých způsobů měření a zvýšení spokojenosti zákazníků.

### 2.1 Spokojenost zákazníků jako hlavní marketingový cíl

Na úvod je třeba definovat samotný pojem spokojenost zákazníka. Jak uvádějí Hill a Alexander (2017, s. 2), „...*spokojenost zákazníka je poměr celkového působení produktu ve vztahu k souboru zákaznických požadavků*“. Tomek (2009, s. 199) uvádí definici, podle které je spokojenost v oblasti marketingu výsledkem „...*porovnání očekávání zákazníka se skutečným výkonem nabízejícího*“. Spokojenost zákazníka je tedy ukazatelem toho, jak se výrobci či obchodníkovi daří uspokojovat potřeby, požadavky a očekávání zákazníka. Zamazalová (2008, s. 76) uvádí, že spokojenost zákazníka vzniká jako pozitivní výsledek uskutečněného srovnání obrazu výrobku vytvořeného ve spotřebitelově mysli a výrobku skutečného. Maximalizace spokojenosti zákazníka je v současné době u podniků a obchodníků převažující orientace, protože zákaznická spokojenost se přímo odráží v lepším postavení podniku na trhu, čímž se zase zvyšuje předpoklad relativně dlouhodobého zajištění jeho vlastní existence.

Z pohledu časového je dosažení a udržování vysoké míry zákaznické spokojenosti dlouhodobým marketingovým cílem, což znamená, že také výsledky se projevují až v dlouhodobějším horizontu (Zamazalová, 2008, s. 76). Na druhou stranu jsou však pozitiva, která permanentní maximalizace zákaznické spokojenosti má, natolik významná, že se podnikům investice do takto pojaté strategie vyplácí. Blažková (2007) mezi tato pozitiva řadí dlouhodobou loajalitu zákazníků, zvýšení objemů a frekvence nákupů, zapojení zákazníků do šíření dobré image podniku, vyšší ignoraci spokojených zákazníků ke konkurenčním značkám, snížení cenové senzitivity, snížení transakčních nákladů zejména ve

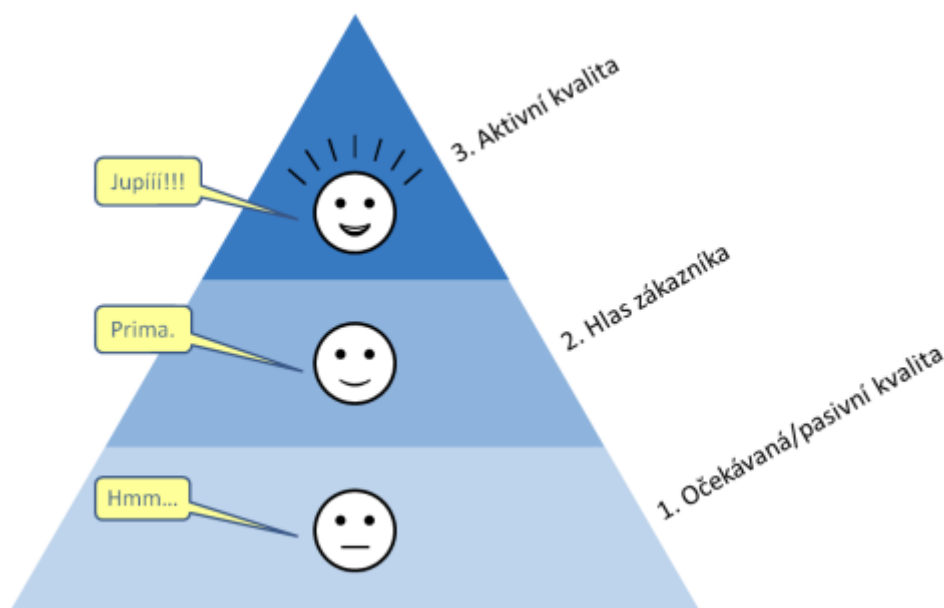
srovnání s akvizicí nových zákazníků. Spokojenost zákazníka je post-nákupním ukazatelem, to znamená, že se jedná o veličinu vznikající v rámci retrospektivního hodnocení provedeného nákupu. Nejen Zamazalová (2008, s. 76), ale také Lošťáková (a kol., 2017, s. 274) zdůrazňují nejen individuální charakter spokojenosti zákazníka, ale také vysokou míru emocionality. Zákaznická spokojenost přímo souvisí s pocity zákazníka, s tím, zda produkt či služba osloví jeho mysl a srdce. Zákaznická spokojenost je tedy souhrnem racionálních a psychologických faktorů ovlivňujících celkový psychologický stav spokojenosti (Půlpánová, Simová, 2012, s. 161).

Na jedné straně tedy stojí faktory měřitelné a porovnatelné, jakými jsou cena, kvalita výrobků, rychlost dodávek, dodržování lhůt. Na druhé straně je však spokojenost určována také zcela individuálními faktory, jakými jsou lidské vztahy pracovníků firmy k zákazníkovi, schopnosti a ochota komplexního řešení zákaznických problémů či rychlost a kvalita technické pomoci (Půlpánová, Simová, 2012, s. 161). Jak je vidět, samotná spokojenost s produktem je pouze jednou z komponent celkové zákaznické spokojenosti a každý obchodník či producent se snaží o podchycení jednotlivých klíčových faktorů, identifikaci jejich podílů a významů na komplexní zákaznické spokojenosti. Význam jednotlivých faktorů zákaznické spokojenosti se liší, ale jejich výčet je možné vytvořit bez ohledu na osobnost zákazníka, obor činnosti a další ukazatele. Zamazalová (2008, s. 77) v této souvislosti hovoří o výrobku, ceně, službě a image. To znamená, že na spokojenosti zákazníka se podílí kvalita, funkčnost, šíře sortimentu a dostupnost výrobku, úroveň, splatnost a platební podmínky, přesnost, spolehlivost, rychlost, flexibilita služeb, otevírací doba a umístění distribučních kanálů a také pověst, jistota a stabilita producenta a obchodníka.

Samotný výčet jednotlivých faktorů však s ohledem na zákaznickou spokojenost nemá dostatečnou výpovědní hodnotu. Stěžejním je v tomto ohledu význam jednotlivých elementů pro zákazníka, čímž se zabývá tzv. Kano model. V rámci tohoto modelu se rozlišují tři skupiny parametrů podle toho, jaký význam mají pro výši zákaznické spokojenosti. První skupina tzv. základních parametrů zahrnuje ty ukazatele, které jsou v podstatě ve vztahu k zákaznické spokojenosti pasivní a nemají na ni výrazný vliv. Je to proto, že tyto faktory zákazník očekává od výrobku či služby automaticky. Ve druhé skupině jsou zahrnuty výkonové či vyslovené požadavky zákazníka a tyto faktory již na zákaznickou spokojenost vliv mají, protože přímo odrážejí přání zákazníků. V poslední skupině jsou parametry speciální, které představují přidanou hodnotu a tyto faktory nejenže zákaznickou spoko-



jenost významně ovlivňují, ale mohou způsobovat až nadšení u zákazníků (Kano model [online], 2018).



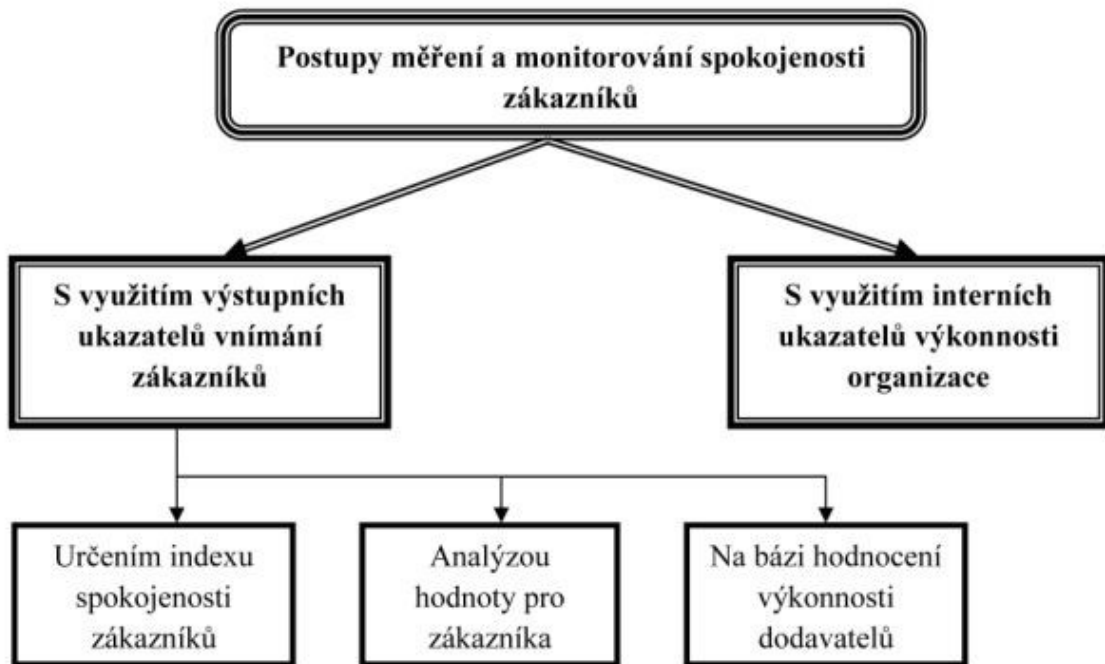
Obrázek 2 – Kano model (zdroj: Kano model [online], 2018).

## 2.2 Měření spokojenosti zákazníka

Základem určení spokojenosti každého zákazníka je rozdíl mezi jeho očekáváními stran výrobku či služby a reálnou skutečností, což v praxi znamená, že se míra spokojenosti dá určit a tedy i měřit. S ohledem na tyto skutečnosti je možné rozlišovat v rámci zákaznické spokojenosti kategorie potěšení zákazníka, naprostá spokojenost zákazníka a limitovaná spokojenost. Míra se odlišuje od toho, zda jsou zákaznickova očekávání splněna, nenaplněna či dokonce převyšena (Zamazalová, 2008, s. 77). Protože spokojenost zákazníků má přímý dopad na finanční výsledky firmy, zaměřují se společnosti na její měření, tedy zjištění míry zákaznické spokojenosti. Protože je zákaznická spokojenost ve své podstatě emocí a vyjadřuje aktuální souhrn pocitů zákazníka o naplnění jeho očekávání, jedná se o fenomén značně kolísavý. Proto se doporučuje měřit zákaznickou spokojenost různými technikami, čímž se dosáhne co nejvyšší možné objektivnosti získaných informací s přesahem do predikce dalšího zákaznického chování (Lošťáková a kol., 2017, s. 274).

Pro měření a monitorování zákaznické spokojenosti existuje celá řada metod a přístupů, kdy Fiala ([online], 2013) tyto postupy dělí na ty, které využívají výstupní ukazatele vní-

mání zákazníků a na ty, které využívají interní ukazatele výkonnosti. Systém postupů měření a monitorování spokojenosti zákazníků prezentuje následující obrázek.



Obrázek 3 - Systém postupů měření spokojenosti zákazníků (zdroj: Fiala [online], 2013).

Klasickým výstupním ukazatelem spokojenosti zákazníků spadajícím do skupiny ukazatelů výstupních jsou tzv. indexy spokojenosti, což jsou konstrukty poměru reality a optima. Uplatnění a sledování instrumentu spokojenosti zákazníka bylo poprvé použito v roce 1989 ve Švédsku prostřednictvím tzv. Švédského barometru spokojenosti zákazníka a tento instrument přinášel informace o spokojenosti zákazníka s kvalitou výrobků a služeb. Postupným vývojem a aplikací různých forem se v současné době ustálilo měření zákaznické spokojenosti na koncepci ACSI, která využívá zkušenosti a očekávání spotřebitele na základě vnímané kvality. Podle tohoto přístupu je spokojenost zákazníka funkcí kvality produktu či služby, ceny, reklamy a prodeje, očekávání, komunikace a vnímané hodnoty. Tyto jednotlivé komponenty mezi sebou mají vzájemný kauzální vztah a „...společný vektor vzájemného účinku těchto vazeb se promítá ve výsledném ukazateli, kterým je ukazatel spokojenosti zákazníka“ (Marinič, 2008, s. 65). Zákaznická spokojenost se může měřit kvalitativně či kvantitativně, vždy se však doporučuje právě s ohledem na její proměnlivost provádět výzkumy pravidelně, opakovaně a cíleně na zjištění celkové spokojenosti

s výrobky či službami. Používají se jak škály, tak dotazníky s odpověďmi (Lošťáková a kol., 2017, s. 274-275).

Zatímco v rámci indexů spokojenosti se nedoporučuje používat k hodnocení ekonomické ukazatele, zejména pak cenu, není možné při komplexním vnímání a monitorování zákaznické spokojenosti ekonomické ukazatele ignorovat. Za tímto účelem se vedle indexů spokojenosti používají tzv. analýzy hodnoty pro zákazníka, které umožňují zákazníkům posoudit vnímání na základě kombinace kvalitativních i ekonomických charakteristik. Hodnocení výkonnosti dodavatelů je postup, v rámci kterého je zákazníkem odběratel, tedy ne zákazník koncový. Protože v předkládané práci bude pozornost věnována výhradně spokojenosti koncových zákazníků, není třeba se těmito postupy zabývat. Postupy vycházející z interních ukazatelů podniku mají na zákaznickou spokojenost také svůj vliv. Jedná se o takové ukazatele, které koncový zákazník nezná, ale i tak se přímo odrážejí v jeho spokojenosti. Fiala ([online], 2013) jako příklad takového ukazatele uvádí síť servisních středisek, jejíž hustotu a lokaci zná sice management firmy, zákazník ne, ale která však určuje, nakolik jsou zákazníkovi služby dostupné. A tím se tento ukazatel přímo odráží v jeho celkové spokojenosti.

### 2.3 Zvyšování spokojenosti zákazníka

Základním determinantem konečné zákaznické spokojenosti jsou podle Kotlera a Kellera (2013, s. 164) očekávání, která zákazník k výrobku či službě váže. Tato očekávání se podle výše citovaných autorů formují na základě předchozích nákupních zkušeností, rad přátel a známých a z informací a příslibů společnosti a jejích konkurentů. Nastavit očekávání na správné úrovni, je základním úkolem každého marketéra. Příliš vysoká očekávání vedou ke zklamáním, příliš nízká očekávání nevytváří podmínky pro adekvátní odbyt výrobku či služby. Jako hlavní a neúčinnější nástroj zvyšování zákaznické spokojenosti se na první pohled jeví snižování ceny výrobku či služby nebo zvyšování služeb zákazníkům. Tyto nástroje však sice mohou výrazně přispět k nárůstu zákaznické spokojenosti, současně však mohou mít negativní vliv na zisk firmy a také na spokojenost dalších zainteresovaných článků systému – zaměstnanců, dealerů, dodavatelů či akcionářů. Snižování cen a poskytování nadstandardních služeb je nutné jako nástroj zvyšování zákaznické spokojenosti používat opatrně, protože jak výše citovaní odborníci na marketing uvádějí, „...společnost se tedy nakonec musí snažit dosahovat co nejvyšší úrovně spokojenosti zákazníků s ohledem

*na současné udržování přijatelné úrovně spokojenosti dalších zainteresovaných skupin, a to vše musí zvládnout při omezení zdrojů společnosti dostupných“.*

Výběr jednotlivých konkrétních nástrojů zvyšování zákaznické spokojenosti musí každá firma provádět v souladu s vlastními cíli a možnostmi, přičemž spíše než výčet jednotlivých možných nástrojů zvyšování zákaznické spokojenosti je vhodné uvést, co přesně má zákaznická spokojenost v praxi být. Jak uvádí Fiala ([online], 2013), spokojenost zákazníků v žádném případě neznamená nabízení služeb ve shodě se specifikacemi či pokles nebo dokonce eliminace stížností a reklamací. Tak stížnosti a reklamace už jsou pouze praktickým efektem nízké míry spokojenosti zákazníků, což však současně v žádném případě neznamená, že klesající objemy reklamací jsou ukazatelem zvyšování zákaznické spokojenosti. Proto snaha o eliminaci reklamačních stížností zákazníků nebo snaha o prodej produktů a služeb s nejnižší možnou mírou neshod, nejsou považovány za nástroje zvyšování spokojenosti zákazníků. Vhodné nástroje vycházejí z pojetí spokojenosti zákazníků definované výše, tedy z faktu, že skutečně spokojený je ten zákazník, který při nákupu prodeje či služby dostane něco navíc (viz výše Kano model, Kano model [online], 2018).

Jako velice vhodné se tedy jeví nástroje, které podporují loajalitu zákazníka, kam jistě patří dlouhodobé nástroje podpory prodeje – věrnostní programy, programy loajality apod. Věrnostní a partnerské programy jsou velice efektivním nástrojem udržování vztahů se zákazníky a to prostřednictvím vytváření pobídek a podmínek k opakovanému nákupu nebo dokonce k vytváření partnerského vztahu. Pravdou je, že v současném tržním prostředí zákazník do určité míry očekává odměny za věrnost a loajalitu, takže obchodníci k těmto krokům velice často sahají (Bárta, Patík, Postler, 2009, s. 203). Právě podpora věrnosti ke značce či obchodníkovi má pro firmy velký význam a alespoň částečně se tak může podařit omezit důsledky nestálosti současného zákazníka. Cílem věrnostních programů je tedy poskytnout konečnému spotřebiteli něco, co při nákupu obdobného zboží či služby u konkurence nezíská a co je zároveň navázáno na vytvoření podmínek pro pravidelný, dlouhodobý a co největší nákup (Gupta, Randhawa, 2008, s. 326-327).

V případě zvyšování spokojenosti zákazníků se uplatňují také nástroje komunikační, to znamená, že právě komunikace se zákazníkem je pro zvyšování zákaznické spokojenosti velice důležitá. Ale jak už bylo řečeno, vždy je nutné vycházet z konkrétních podmínek, které je možné zjistit pouze pravidelným a dlouhodobým monitorováním zákaznické spokojenosti. Pouze v případě, že se firma o zákazníky a jejich spokojenost, její míru a případně důvody nespokojenosti zajímá, je schopná vytvořit projekty jejího zvyšování. Mezi

nástroje zvyšování zákaznické spokojenosti je tedy možné řadit např. i rozšiřování distribu-torské sítě, protože nemožnost nebo nepohodlí při odběru zboží či služby může zákaznic-kou spokojenost značně snižovat (Fiala [online], 2013). V následující kapitole se tak zamě-říme na otázky měření zákaznické spokojenosti a jejího případného zvyšování ve specifik-ke oblasti internetového obchodu, protože právě zde bude probíhat výzkum praktické části práce.

## 2.4 Spokojenost zákazníků v oblasti internetového prodeje

Zákazník využívající při nákupu zboží a služeb digitálních technologií a kanálů je tedy specifickým druhem zákazníka. Protože se práce na internetu stále více šíří napříč genera-cemi, stejně jako napříč nabízenými produkty či službami, je nutné při zajišťování spoko-jenosti současného zákazníka počítat s jeho specifickým myšlením, které je prakticky vždy myšlením digitálním. Přesto, že je digitální zákazník novou entitou ve srovnání se zákazní-kem tradičním, jednotlivé determinanty zákaznické spokojenosti jsou prakticky shodné. Na prvním místě stojí očekávání, dále pak vlastní výrobek, vhodnost komunikace, informace, servis a poná-kupní služby, využití nástrojů podpory prodeje, marketing založený na vzta-zích, počet rovnocenných alternativ, možnost vyzkoušet výrobek a míra dobrovolnosti koupě (Zamazalová a kol., 2010, s. 141). Nemění se tedy skladba vlivů zákaznické spoko-jenosti, ale míra jejich zastoupení.

V souvislosti s digitálním prostředím a zákaznickým chováním je nutné si uvědomit, že ty faktory, které jsou založeny na emocích, získávají stále větší důležitost. Právě empatie směrem k zákazníkovi je dnes základním faktorem zákaznickovy spokojenosti. Zákazník očekává, že jej producent či obchodník bude chápat, bude se zajímat o jeho potřeby a oče-kávání, bude připraven reagovat na něj právě v okamžiku, kdy se rozhodne nebo bude mít potřebu uskutečnit nákup. Zákazník tak více než kdy jindy, očekává něco navíc – pokud jednou dostane slevu, už příště nebude chtít shodný výrobek či služby koupit za jinou cenu apod. (Jesenský a kol., 2018, s. 412). Podle Geffroye (2015, s. 144-145) je pak jedinou možností, jak si zajistit zákaznickou spokojenost, myslet dopředu. Firma musí neustále přicházet s něčím novým, musí dokázat své zákazníky nadchnout, v ideálním případě pak ohromit. Výše uvedený autor přímo uvádí, že „...úžas je všechno, co zákazník v této podo-bě a konstelaci nezná.“ Nadšení zákazníka je možné vyvolávat celou řadou způsobů, od neobvyklého či atraktivního produktu či služby, přes nově pojaté partnerství až po vizio-

nářský přístup do budoucnosti. Vše, co zajistí zákazníkům úžas, je v rámci digitálního marketingu vhodným nástrojem.

Forem, nástrojů a možností, jak získat a také si udržet spokojenost zákazníků v prostředí digitálního nákupu, je celá řada. Jejich použití je však velice individuální, stejně jako individuální současný přístup k zákazníkům. Základem je aktivní přístup, to znamená, že prodejce nevystupuje v roli toho, kdo nabízí, co má a od zákazníka očekává automatickou spokojenost a nákup. Současný zákazník musí být vhodnou nabídkou osloven právě v okamžiku potřeby a nabídka musí být pro něj co nejvýhodnější a nejefektivnější. Mimo jiné to znamená, že cílem prodeje není zákazníkovi prodat ten nejdražší výrobek, ale naopak, plně se soustředit na jeho individuální potřeby a možnosti a těm vyjít vstříc (Jesenský a kol., 2018, s. 412). Už výše byla zmíněna velká potence nejrůznějších věrnostních programů ve spojitosti se zákaznickou spokojeností, potažmo loajalitou. Uplatnitelnost věrnostních či partnerských programů v prostředí digitálního prodeje vůbec neklesá, právě naopak. Prostřednictvím partnerství a věrnostních bonusů je možné zákazníkovi nabídnout právě tu přidanou hodnotu, která současně bude vést zákazníka k opakovanému nákupu (Bárta, Patík, Postler, 2009, s. 203).

Velice důležitým aspektem spokojenosti zákazníka v digitálním prostředí je neustálá komunikace, osobní přístup a lidskost, které se musí uplatňovat nejen při samotném prodeji, ale také, nebo spíše zejména, v případě, že se vyskytnou nějaké problémy. Výše bylo zmíněno, že samotná minimalizace či eliminace reklamací či stížností není vhodným nástrojem zvyšování spokojenosti zákazníka, ale chování obchodníka v případě, že problém, stížnost či reklamacie nastane, jsou velice zásadní. V prvé řadě je třeba si uvědomit, že právě špatné věci a zkušenosti se všeobecně více a častěji pamatují (Křížek, Neufus, 2014, s. 93). To znamená, že zákazník, i přesto, že uskuteční v konkrétním obchodě řadu uspokojivých nákupů, bude si pamatovat ten, který byl spojen s problémy. Zásadním determinantem zákaznické spokojenosti je pak to, jakým způsobem se prodejce k této situaci postaví a jakým způsobem ji vyřeší. V těchto negativních situacích je třeba dbát na komunikaci, je nutné zákazníka neustále kontaktovat a upozorňovat jej na to, v jakém stadiu se jeho záležitost nachází. Problémem neloajálního a nespokojeného zákazníka tak často není sama reklamacie či stížnost, ale způsob jejího řešení.

## 2.5 Specifika zjišťování a zvyšování spokojenosti zákazníků v online prostředí

Rozšíření internetu se přímo odráží také v možnostech a způsobech získávání zpětné vazby od zákazníků, což je základ pro jakoukoli analýzu zákaznické spokojenosti. Zpětnou vazbu lze získávat prostřednictvím zákaznických anket, analýzou reklamací a stížností, analýzou informací od prodejců či obchodních prostředníků, z průzkumů trhu, dotazováním zákazníků či z neformálních rozhovorů se zákazníky (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s. 24). Naprosto stěžejní úlohu v tomto směru hrají recenze, reference a hodnocení zákazníků. Výše bylo zmíněno, že rady přátel či hodnocení blízkých jsou velkým determinantem očekávání a spokojenosti zákazníka. Online prostředí je v tomto směru naprosto specifické, protože dovoluje prakticky komukoli vyjádřit svůj názor ohledně produktu či služby a tento názor je dostupný komukoli. Mikulášková a Sedlák (2015, s. 15) uvádí, že reference zákazníků mají pro konkrétního zákazníka velice často vyšší vypovídací hodnotu než jiné marketingové nástroje. To znamená, že internetové recenze a reference jsou velice důležitým zdrojem očekávání a tedy tím přímo ovlivňují konečnou spokojenost zákazníka.

Kromě toho, že internetové recenze a hodnocení jsou důležitým nástrojem komunikace zákazníka a také obchodníka (ten by měl na tyto recenze dokázat reagovat – tedy zejména na ty negativní), jsou také velice důležitým zdrojem informací pro marketingový průzkum. Samozřejmostí je v dnešní době využívání nejrůznějších forem online průzkumů, ale je třeba počítat s tím, že se jich účastní jen velice omezený počet zákazníků a také není možné přeceňovat výsledky získané těmito průzkumy. Online průzkum formou dotazování nezaručuje reprezentativnost odpovědí. Proto je velice důležitý monitoring online dění. Přesto, že zákazníci vědí, že jejich recenze, reference a hodnocení slouží jako základ marketingových průzkumů (stejně jako v případě online průzkumů), neznamená to, že by měnili své chování. A to je pro objektivnost získaných informací a jejich reprezentativnost velice důležité (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 18).

Velice užitečným zdrojem informací pro analýzy spokojenosti zákazníků se tak mohou stát nejrůznější internetové srovnávače, kde zákazníci zboží a služby jednotlivých dodavatelů hodnotí i recenzují. V ČR už v současné době existuje řada serverů specializovaných právě na hodnocení, recenze a zákaznické reference, ale prim v tomto směru už dlouhou dobu drží server Heureka.cz. Jedná se o největší cenový srovnávač v Evropě založený roku 2007. Na serveru Heureka.cz jsou recenzovány všechny internetové obchody, které na

tomto serveru inzerují. Po proběhnutí nákupu jsou zákazníci kontaktováni s žádostí o hodnocení spokojenosti s nákupem. Tím může e-shop získat hodnocení „Ověřeno zákazníky“, což je pro marketing opět velice výhodné (Heureka.cz [online], 2020). Heureka.cz není jediným podobným srovnávačem v českém online prostředí, fungují i další, např. Zbozi.cz. Kromě těchto srovnávačů, kde zákazníci služby a produkty recenzují a hodnotí, je možné nalézt také řadu diskusních fór, blogů a jiných komentářů k některým e-shopům. Je však třeba k těmto monitoringům přistupovat kriticky, protože ne vždy se jedná o důvěryhodné informace. Proto je vhodnější zaměřit se právě na ověřené servery, které nejen, že ověřují e-shopy, ale ověřují i zákazníky a tedy i jejich hodnocení.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 CHARAKTERISTIKA INTERNETOVÉHO OBCHODU NOTINO.CZ

Před provedením analýzy spokojenosti zákazníků internetového obchodu Notino.cz a vytvoření vlastního projektu jejího zvýšení je třeba sledovanou společnost stručně představit.

#### 3.1 Základní charakteristika

Název	Notino, s.r.o.
IČO	27609057
Základní kapitál	1 mil. Kč
Schránka	7v3cier
DIČ	CZ27609057
Plátce DPH	ano
Adresa	Londýnské nám. 881/6, 639 00 Štýřice, Brno
Telefon	541 511 817 recepce
Email	<a href="mailto:recepce@notino.com">recepce@notino.com</a>
WWW	<a href="http://www.notino.cz">www.notino.cz</a>
Předmět podnikání	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Tabulka 1 – Základní charakteristika Notino.cz (zdroj: vlastní zpracování dle dat Ares – ekonomické subjekty)

#### 3.2 Notino.cz

Notino.cz byl původně výhradně internetový obchod s kosmetickým zbožím, který však v současné době má i své kamenné prodejny. E-shop Notino byl zprovozněn v roce 2004 v ČR, tehdy ještě pod značkou Parfums.cz, pod kterou obchod fungoval až do roku 2016. V současné době se jedná o e-shop s nejširší nabídkou parfémů a kosmetiky v Evropě. Nabídka internetového obchodu Notino zahrnuje na 55 tis. produktů od více než tisíce značek. Společnost uvádí, že celkově prodala v roce 2019 na 29 mil. produktů, což je ovšem číslo spojující internetový i kamenný prodej. V současné době působí internetový obchod Notino.cz nejen v ČR, ale také na Slovensku, v Polsku, v Německu a Rakousku, v Maďarsku, Rumunsku, na Ukrajině, v Bulharsku, Slovinsku, Španělsku, Portugalsku, Velké Británii,

Belgii, Chorvatsku, Dánsku, Finsku, Francii, Itálii, Nizozemí, Švédsku, Řecku, Švýcarsku a Rusku (*O nás – Notino* [online], 2020).

Specializací internetového prodeje Notino jsou parfémové a kosmetické výrobky, přičemž tyto produkty zmíněný e-shop pouze prodává. Notino není výrobcem žádného z nabízených produktů. Společnost Notino.cz se profiluje jako obchod orientovaný výhradně na zákazníka, což se v realitě působení na současném trhu profiluje zejména prostřednictvím cenové politiky. Notino.cz nabízí parfémové a kosmetické výrobky výrazně cenově výhodněji než konkurenční kamenné prodejny, což je pro velkou část cílových klientů specifickým faktorem rozhodování. V rámci internetového obchodování patří Notino.cz, respektive Parfums.cz, dlouhodobě k nejrychleji rostoucím společnostem. A to nejen v rámci ČR, ale celého střeoevropského a výchoevropského regionu. Notino.cz se řídí mottem „Snažíme se dělat Evropu krásnější“. Na základě tohoto obchodního přístupu je zajistit, aby se zákazníci cítili krásnější za příspěvkem kosmetiky a nabízených parfémů a to nejen z pohledu vnějšího image, ale také z pohledu celkového přístupu a pocitu ze sebe sama. V rámci kosmetického sortimentu se v nabídce nachází pleťová, vlasová a tělová kosmetika, bytové vůně i kosmetické doplňky. Sortiment Notino.cz není genderově ani věkově vyhraněn, kosmetika a parfémové výrobky jsou určeny pro muže, ženy i děti (*Notino.cz* [online], 2018).

Původně Notino.cz začínal jako výhradně internetový obchod s parfémovými výrobky, jehož zakladatelem byl v roce 2004 Michal Zámec. V té době měl internetový obchod Notino.cz pouze jednu kancelář a jednoho zaměstnance kromě zakladatele. V současné době má firma pouze v ČR téměř dvě desítky kamenných prodejen a přes tisíc zaměstnanců. Postupné rozšiřování sortimentu na kosmetické výrobky vyžaduje také existenci vlastního skladu, což značně zefektivňuje dodávku zboží zákazníkům. V rámci sortimentu se Notino.cz zaměřuje na oblasti:

- parfémů a niche parfémů;
- vlasové kosmetiky;
- dermocosmetiky;
- péči o pleť;
- péči o tělo;
- líčení;
- péči o zuby;
- kosmetiku pro muže;

- kosmetiku pro děti;
- vůně do bytu;
- BIO produkty (*Notino.cz* [online], 2020).

Co se týče personálního zázemí *Notino.cz*, ve firmě stále pracují lidé, kteří se podíleli na startu obchodu. V rámci poskytovaných služeb jsou kromě takových nástrojů jako věrnostní systémy, akce podpory prodeje, zajištění dodávky do druhého dne, možnosti vyzkoušení či vyzvednutí produktu v kamenné prodejně apod. poskytovány také služby profesionálního poradenství. To znamená, že o zákazníky pečují beauty specialisté, kteří dokáží zákazníkům pomoci s vhodným výběrem produktu či služby (*Notino.cz* [online], 2020).

text

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ S ČINNOSTÍ A PRODUKTY INTERNETOVÉHO OBCHODU NOTINO

V první kapitole praktické části práce je třeba představit metodologickou stránku provedeného výzkumného šetření. To znamená, že budou formulovány cíle a výzkumné otázky, metody sběru a analýzy informací. Hlavní náplní kapitoly jsou jednotlivé dílčí analýzy, tedy PEST analýza, SWOT analýza a marketingový průzkum, na jejichž základě bude provedena celková analýza spokojenosti zákazníků s činností a službami internetového obchodu Notino.cz.

### 4.1 Metody

Výše bylo uvedeno, že jednotlivými použitými nástroji provedené analýzy spokojenosti zákazníků internetového obchodu Notino budou PEST analýza, SWOT analýza a marketingový průzkum. V následujících kapitolách budou tyto analýzy a jejich výsledky provedeny a prezentovány. PEST analýza a SWOT analýza přináší celkové informace o tržním prostředí a činnosti společnosti, přičemž analýza jednotlivých faktorů bude provedena s ohledem na jejich vliv na zákaznickou spokojenost. Poslední použitou metodou v rámci provedeného výzkumného šetření je marketingový průzkum. Způsobů provedení marketingového průzkumu je celá řada. Vzhledem k cílům a výzkumným otázkám bylo třeba zvolit takový nástroj marketingového průzkumu, který poskytne dostatek informací pro identifikaci nedostatků v současném stavu spokojenosti zákazníků internetového obchodu Notino.cz.

Jako zdrojem pro velký počet recenzí a názorů zákazníků se nabízí internet. To znamená, že marketingový průzkum pracuje se sekundárními daty. Dá se předpokládat, že větší část hodnocení internetového obchodu Notino.cz zákazníky prezentovaných na internetu bude negativní, protože se svými zkušenostmi se v online podobě svěřují spíše zákazníci nespokojení. Toto však není vzhledem k charakteru provedeného výzkumného šetření problém. Protože cílem práce je vytvoření projektu zvýšení spokojenosti zákazníků, je třeba zjistit důvody případné nespokojenosti zákazníků. Cílem provedeného marketingového průzkumu je primárně identifikace nedostatků, tedy těch dílčích aspektů zákaznické nespokojenosti, které se negativně odrážejí v celkové zákaznické spokojenosti. V teoretické části

práce bylo zjištěno, že právě monitoring zákaznických ohlasů na internetu může být zdrojem reprezentativních informací pro obchodníka reflektujících skutečné postoje zákazníků k činnosti a službám dodavatele.

## 4.2 PEST analýza

PEST analýza zkoumá politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory (tedy faktory kulturní a faktory sociální) a technologické faktory podnikání (Jakubíková, 2013, s. 99). Vzhledem ke geografickému rozsahu, který v současné době internetový obchod Notino.cz má, bude PEST analýza přímo zaměřena výhradně na prostor internetového obchodování v rámci ČR a potažmo také SR (slovenský trh se uplatní zejména v procesu marketingového výzkumu). Jednak je to proto, že vnější makroekonomické podmínky jsou v těchto zemích velice podobné, jednak je to v důsledku dostupné možnosti kontaktu s českými a slovenskými zákazníky, což bude nedílná součást dalších provedených analýz. Pokud tedy budeme v rámci provedené PEST analýzy procházet jednotlivé faktory z globálního až po lokální rozsah, budeme lokálním pohledem rozumět pohled česko-slovenského ekonomického a sociokulturního prostředí.

### 4.2.1 Politicko-legislativní pohled

Notino.cz je internetovým obchodem s celosvětovou, tedy globální působností (kromě země EU působí Notino.cz také v USA). V zásadě jsou tedy podmínky podnikání z politického respektive legislativního pohledu prakticky shodné, protože tržní prostředí USA a EU je velice podobné. Z globálního hlediska tak mohou podnikatelské aktivity a rozvoj internetového obchodu Notino.cz ohrozit veškeré negativní vlivy ohrožující celosvětovou stabilitu. Protože Notino.cz obchoduje se spotřebním zbožím, může jakýkoli pokles ekonomiky způsobený zhoršením mezinárodní politické situace či změnou na trhu se surovinami významně ohrozit. Z globálního hlediska jsou tedy podnikatelské aktivity internetového obchodu Notino.cz regulovány legislativou nadnárodního charakteru, konkrétně jednotlivými nařízeními EU a celními bariérami v rámci obchodu s třetími zeměmi. V rámci EU jsou však obchodní aktivity osvobozeny od celních povinností, takže obchodování na otevřeném evropském trhu je pro Notino.cz velice výhodné.

V podmínkách obchodu v českém a slovenském prostředí jsou politické a legislativní podmínky v současné době velice vhodné. ČR i SR jsou součástí EU, obchodování se tedy řídí současnými platnými unijními regulacemi, respektive jejich konkrétními aplikacemi v rámci národních legislativních systémů. Jedná se konkrétně o zákony upravující obchodování (v současné době řešeno v rámci zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ve znění pozdějších předpisů), daňové systémy (zákon č. 568/1992 Sb., zákon České národní rady o dani z příjmů ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů) apod. Samozřejmostí jsou legislativní předpisy upravující obchodně právní vztahy, jakými jsou zákon č. 634/1992 Sb., zákon o ochraně spotřebitele ve znění pozdějších předpisů, stejně jako zákony upravující pracovní právní vztahy (např. zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů nebo zákon č. 309/2006 Sb., zákon, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy dále jen zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).

#### 4.2.2 Ekonomický pohled

Ukazatelů podnikatelského makroprostředí ekonomického charakteru je také celá řada, ovšem s ohledem na specifika zkoumaného podnikatelského segmentu se jeví jako stěžejní hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace, úrokové sazby, nezaměstnanost a vývoje mezd. HDP jakožto peněžité vyjádření celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území slouží jako ukazatel stanovení výkonnosti ekonomiky. Inflace se zase týká růstu cen v konkrétní ekonomice, v praxi spotřebitelských cen se jedná o přírůstek tzv. indexu spotřebitelských cen, který v ČR měří ČSÚ (*Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika* [online], 2015). Internetový obchod Notino.cz funguje od roku 2004, což znamená, že zažil globální utlumení ekonomiky v letech 2007 a 2008, což bylo provázeno zvýšenou inflací a poklesem HDP. Negativní dopady světové finanční krize se odrážely v ekonomikách ještě v letech 2009 a 2010 a také v roce 2011, kdy nastupující dluhová krize opět zpomalila ekonomický růst (*Ekonomický vývoj na území ČR* [online], 2003 – 2018). V současné době internetový obchod Notino musí stejně jako řada dalších subjektů reagovat na aktuální pandemickou krizi spojenou s nemocí Covid-19. Dopady této aktuální

globální krize s přímým přesahem do ekonomického prostředí bude možné v celkovém pohledu analyzovat až s určitým časovým odstupem.

Od roku 2014 se však globální ekonomika a tedy i ekonomické prostředí střední Evropy stabilizuje a to prostřednictvím takových nástrojů, jakými jsou uvolnění měnové politiky. V případě ČR se konkrétně jednalo o udržování kurzu koruny na stanovené úrovni 27,- Kč za €. Růst ekonomiky byl doprovázen poklesem nezaměstnanosti a růstem mezd. Na druhou stranu byla ještě do roku 2016 inflace stále vysoká (více než 2 %), což bylo způsobeno propadem cen energetických surovin, poklesem cen potravin a utlumeným cenovým vývojem v eurozóně. Od roku 2017 se pak ČNB vrátila k využívání standardního nástroje měnové politiky, k úrokovým sazbám (*Ekonomický vývoj na území ČR* [online], 2003 – 2018). V roce 2019 pak byla v ČR průměrná míra inflace 2,8 % (o 0,7 procentního bodu více než v roce 2018), což je druhá nevyšší roční průměrná míra od roku 2008. Po celý rok 2019 bylo možné zaznamenávat postupný růst cen spotřebitelského zboží a služeb, který se v úhrnu ustavil na 2,3 % nárůstu v případě zboží a na 3,7 % v případě služeb (*Inflace – 2020, míra inflace a její vývoj v ČR* [online], 2020). Ukazatele HDP a inflace značí, že kupní síla obyvatelstva ČR roste či se udržuje, ovšem kromě toho je v rámci PEST analýzy nutné uvažovat také mzdovou politiku a nezaměstnanost. Také v rámci těchto konkrétních ukazatelů je nutné počítat v krátkodobém i střednědobém horizontu se zásadnějšími změnami, které budou provázet globální pandemickou krizi.

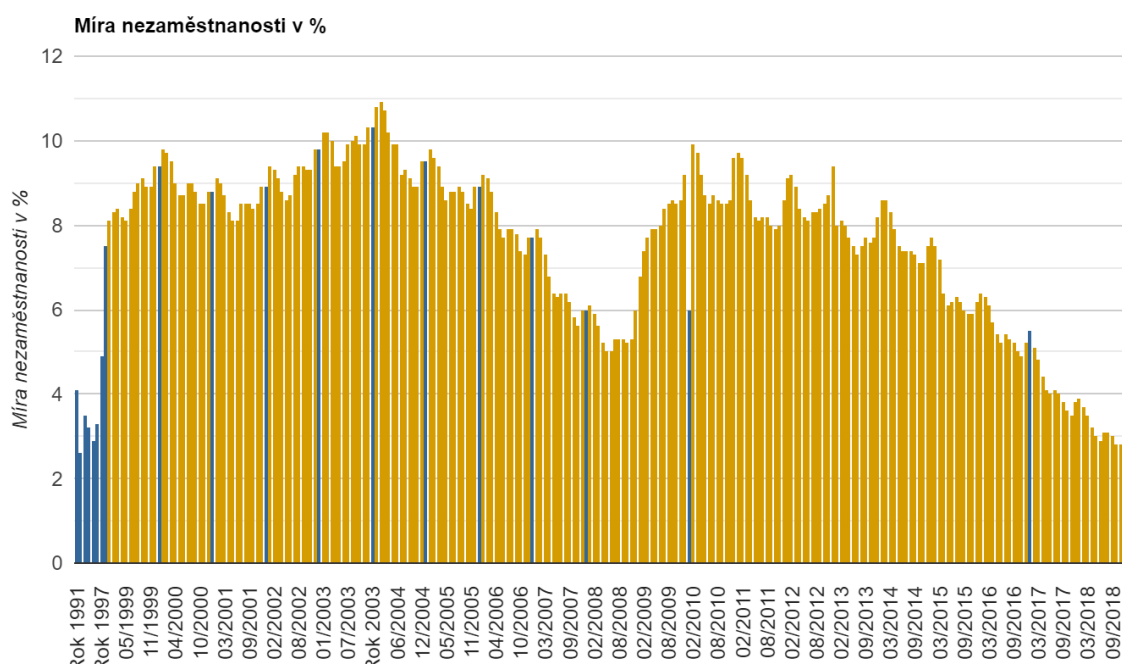
Co se týče minimální mzdy, ta byla v ČR od roku 1991 zvýšena celkem třiadvacetkrát, naposledy došlo k jejímu zvýšení od ledna roku 2020. Na základě tohoto ukazatele je možné konstatovat, že kupní síla obyvatelstva roste, respektive neustále se přizpůsobuje trendu zdražování spotřebního zboží a inflačním změnám. Vývoj minimální mzdy reprezentuje následující tabulka.



období	výše Kč za měsíc	výše Kč za hodinu
únor 1991	2 000	10,80
leden 1992	2 200	12,00
leden 1996	2 500	13,60
leden 1998	2 650	14,80
leden 1999	3 250	18,00
červenec 1999	3 600	20,00
leden 2000	4 000	22,30
červenec 2000	4 500	25,00
leden 2001	5 000	30,00
leden 2002	5 700	33,90
leden 2003	6 200	36,90
leden 2004	6 700	39,60
leden 2005	7 185	42,50
leden 2006	7 570	44,70
červenec 2006	7 955	48,10
leden 2007	8 000	48,10
srpen 2013	8 500	50,60
leden 2015	9 200	55,00
leden 2016	9 900	58,70
leden 2017	11 000	66,00
leden 2018	12 200	73,20
leden 2019	13 350	79,80
leden 2020	14 600	87,30

Tabulka 2 – Vývoj minimální mzdy od roku 1991 (zdroj: Zvyšuje minimální mzda nezaměstnanost? [online], 2019).

Míra nezaměstnanosti v ČR na rozdíl od minimální mzdy vykazuje proměnlivý vývoj a to proto, že kromě minimální mzdy se na její výši podílejí i další faktory. Jedná se zejména o zahraniční investice, migraci, zavádění nových technologií a vývoj trhu. Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR ukazuje následující graf.



Obrázek 4 – Míra nezaměstnanosti v % (zdroj: Zvyšuje minimální mzda nezaměstnanost? [online], 2019).

### 4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů marketingu a používá se při mnoha příležitostech. Prostřednictvím SWOT analýzy je možné analyzovat a vyhodnotit vnější a vnitřní pozitiva a negativa firmy, produktu či situace (např. vstupu firmy na nový trh). Konkrétně jsou v rámci SWOT analýzy hodnoceny silné a slabé stránky (vnitřní faktory) a příležitosti a hrozby (vnější faktory). V rámci SWOT analýzy se jednotlivým faktorům přiděluje váha a hodnocení<sup>2</sup>, čímž se dostanou kvantitativní vyjádření, které je pak možné srovnávat. V případě předkládané práce je SWOT analýza aplikována přímo na internetový obchod Notino.cz se zaměřením na spokojenost zákazníka.

<sup>2</sup> Tabulka SWOT analýzy je jako příloha č. 1 součástí předkládané práce.

	<b>POMOCNÉ</b> (k dosažení cíle)	<b>ŠKODLIVÉ</b> (k dosažení cíle)
<b>VNITŘNÍ</b>	<b>STRENGTHS (silné stránky)</b>  dlouhá tradice a zkušenosti 0,8 <ul style="list-style-type: none"> <li>• široká nabídka produktů 0,8</li> <li>• velice nízká cena produktů ve srovnání s kamennými prodejny 1,2</li> <li>• cílení na spokojenost zá-</li> </ul>	<b>WEAKNESSES (slabé stránky)</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• velice nízká cena produktů ve srovnání s kamennými prodejny -1,5</li> <li>• geografická šíře záběru zákazníků -0,3</li> <li>• široká a různorodá nabídka produktů -1,2</li> </ul>
<b>VNĚJŠÍ</b>	<b>OPPORTUNITIES (příležitosti)</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• současná ekonomická stabilita 0,9</li> <li>• neustálý nárůst internetového obchodování 0,6</li> <li>• silná kupní síla spotřebitelů 0,4</li> <li>• rostoucí zájem spotřebitelů o kvalitní / značkové kosmetické produkty 1,2</li> </ul>	<b>THREATS (hrozby)</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• změna politické situace -0,3</li> <li>• nebezpečí ekonomické krize -0,6</li> <li>• negativní recenze spotřebitelů -2</li> </ul>

Obrázek 5 – SWOT analýza internetového obchodu Notino.cz se zaměřením na spokojenost zákazníků (zdroj: vlastní zpracování).

#### 4.3.1 Strengths

V rámci provedené SWOT analýzy bylo zjištěno, že z vnitřních faktorů pozitivně ovlivňujících spokojenost zákazníků vynikají právě cílení internetového obchodu Notino.cz na spokojeného zákazníka, nízká cena ve srovnání zejména s kamennými prodejny kosmetiky a parfémů, široká nabídka produktů a dlouhá tradice a zkušenosti. Cílení aktivit internetového obchodu Notino.cz na spokojeného zákazníka je cílem, který obchod nejen avizuje, ale můžeme jeho konkrétní projevy identifikovat také např. v používaných nástrojích podpory prodeje apod. To znamená, že spokojenost zákazníka není pro Notino.cz pouze mottem a firemní strategií, ale prostřednictvím slev, akcí 1+1 zdarma či doprava zdarma nebo možností kombinovat nákup s výhodami internetového obchodování s možností ná-

vštevny a přímého vyzkoušení v kamenné prodejně tento cíl přímo naplňuje. Cena výrobku tvoří velkou část podílu na spokojenosti zákazníka a v tomto směru internetový obchod Notino.cz velmi silnou stránku, protože jeho ceny výrobků se oproti jiným, zejména pak kamenným prodejnám, pohybují až o několik desítek procent níže.

Velkou vnitřní výhodou internetového obchodu Notino.cz v oblasti spokojenosti zákazníka je nabídka, portfolio výrobků, potažmo služeb. Jak bylo řečeno v kapitole představující internetový obchod Notino.cz, zákazník má na výběr z tisíců výrobků od nejrůznějších producentů a kromě toho může v případě zájmu využít i další služby. To znamená, že segment zákazníků internetového obchodu Notino.cz je velice široký a navíc je pro ně uskutečňována nabídka nejrůznějších přidaných hodnot. Tímto se internetový obchod Notino.cz reálně zaměřuje nejen na oslovení zákazníka a na prodej jako takový, ale zejména na péči o zákazníka. Silná stránka nazvaná dlouhá tradice a zkušenosti jsou v oblasti spokojenosti zákazníka také velice důležité. Od roku 2004 si internetový obchod Notino.cz vytvořil určité renomé, to znamená, že už v oblasti péče o zákazníka pracuje se souborem zkušeností a recenzí.

#### 4.3.2 Weaknesses

Ovšem právě široká a různorodá nabídka produktů, nízká cena produktů ve srovnání s kamennými prodejnami a široký segment zákazníků mohou být nejen silnými, ale také slabými stránkami v oblasti spokojenosti zákazníků. Až příliš široká nabídka produktů může působit kontraproduktivně a může zákazníka zahltit a ten se pak obrací na menší internetový obchod, kde mohou být podle jeho názoru více specializovaní na určitý segment produktů. Také příliš nízká cena může zákazníka od nákupu spíše odradit a to zejména v oblasti kvalitních parfémů a kosmetiky. Zákazník tak může a priori k produktům za příliš nízkou cenu přistupovat kritičtěji a tím se výrazně zvyšuje pravděpodobnost jeho nespokojenosti s výrobkem. Příliš široký segment zákazníků, v současné době v případě internetového obchodu Notino.cz zejména z pohledu geografického, vyžaduje velkou pozornost věnovanou marketingovému výzkumu. Je nutné si uvědomit, že i rámci takového prostoru, jakým je Evropa a USA, který je z politiko-legislativního relativně homogenní, jsou výrazné kulturní, etnické a sociální rozdíly, které se projevují také v obchodním chování zákazníků a tedy i v parametrech jejich spokojenosti.

### 4.3.3 Opportunities a threats

Z pohledu vnějších příležitostí a hrozeb je v oblasti spokojenosti zákazníka pro internetový obchod Notino.cz nejdůležitější současná ekonomická a politická stabilita a s tím spojená nákupní síla společnosti. Jak legislativně-politické podmínky nahrávají rozvoji podnikání a prodeje, tak společenské změny podporují rozvoj internetového obchodu Notino.cz. V této oblasti je podle našeho názoru nejdůležitějším trendem neustálý nárůst obrátu internetového prodeje a rostoucí zájem spotřebitelů o kvalitní či značkové produkty. Díky tomu, že Notino.cz je na trhu už zaběhnutým jménem, může využívat rostoucího zájmu společnosti o nákup přes internet a stejně tak díky nabídce produktů renomovaných značek může uspokojovat zájem současného zákazníka o kvalitu a značku.

Na druhou stranu změny v ekonomických a politických podmínkách mohou přímo negativně ovlivnit fungování internetového obchodu Notino.cz. Co se týče reflexe současné situace, dá se předpokládat, že určité negativní ekonomické dopady se mohou odrazit v nižším zájmu zákazníků o spotřební kosmetické zboží. Na druhou stranu uzavření kamenných prodejen a omezení pohybu se mohou pozitivně projevit ve zvýšení zájmu o online nakupování kosmetiky, což by mohlo být pro Notino.cz kladným vnějším dopadem. Pro oblasti spokojenosti zákazníka jsou pak podle našeho názoru v současné době největší hrozbou negativní recenze zákazníků. Díky internetu jsou jakékoli negativní názory ihned dostupné a nejen, že ovlivňují rozhodnutí zákazníka o nákupu, ale mohou také negativně ovlivnit jeho názor či vnímání zakoupeného produktu.

### 4.3.4 Shrnutí SWOT analýzy

Celkově vyšla SWOT analýza podmínek obchodování internetového obchodu Notino.cz s ohledem na spokojenost zákazníků pozitivně. To znamená, že Notino.cz má podle našeho názoru vhodné vnitřní i vnější podmínky pro zajištění vysoké spokojenosti svých zákazníků. Hrozby a slabé stránky jsou navíc takového charakteru, že je možné je jako nedostatky odstranit a poměr SWOT analýzy ve prospěch zajištění spokojenosti zákazníka tak ještě zvýšit. Ve spojení s informacemi získanými PEST analýzou je tak možné konstatovat, že internetový obchod Notino.cz má nejlepší podmínky pro zajištění spokojenosti zákazníků a v případě identifikovaných nedostatků je schopen sám tyto odstranit. Nebezpečí vnějších hrozeb souvisejících s ekonomickými či politickými krizemi není možné eliminovat, přesto je možné se z pohledu marketingu a managementu připravit na pokles kupní síly společ-

nosti, zavedení celních tarifů na některých trzích (např. Velká Británie) nebo na další změny např. na americkém trhu.

#### 4.4 Marketingový průzkum

Na internetu je možno nalézt celou řadu recenzí, hodnocení a referencí týkajících se internetového obchodu Notino.cz, přičemž ne všechny mají stejnou hodnotu. Výše bylo uvedeno, že monitoring názorů na konkrétního obchodníka na internetu může být zdrojem velice zajímavých informací, ale současně je třeba dbát na to, aby tyto informace byly relevantní, reprezentativní a se skutečnou vypovídací hodnotou. Proto nebude provedený marketingový průzkum realizován napříč internetem, ale budeme zkoumat názory a hodnocení pocházející z co nejvíce relevantních zdrojů. Na prvním místě bude Notino.cz jako internetový obchod hodnocen prostřednictvím dosažených úspěchů.

V rámci českého internetového obchodování je možné spokojenost zákazníků hodnotit prostřednictvím umístění konkrétního internetového obchodu v každoroční soutěži Shop Roku. V rámci této soutěže jsou udělovány Cena kvality, Cena popularity a Cena Heureka. Cena kvality je cena zákazníků, kteří hodnotí své zkušenosti s nákupem v e-shopech za uplynulý rok. Cena bývá udělována na základě několika milionů vyplněných dotazníků a Notino.cz tuto cenu vyhrálo v kategorii krása a zdraví a v kategorii parfémy a také jako absolutní vítěz kategorie v posledních dvou ročnících (2017 a 2018). Cena popularity je cenou udělovanou internetovými uživateli, kteří prostřednictvím formuláře volí svůj nejoblíbenější e-shop. Cena Heureka je cenou poroty, která se skládá z předních osobností českého e-commerce trhu (*ShopRoku.cz* [online], 2020).

Konkrétní zákaznické recenze a reference na internetový obchod Notino.cz se nacházejí hned na několika specializovaných serverech – Heureka.cz, Zboží.cz, Arome.cz a dalších. Většina těchto serverů umožňuje hodnotit a recenzovat internetový obchod pouze ověřeným zákazníkům, popřípadě zřetelně odlišuje recenze ověřených a neověřených zákazníků. Cílem je, aby tato hodnocení byla skutečně objektivní a aby si potenciální zákazník mohl sám vyhodnotit důvěryhodnost recenze. Kromě toho však je možné na tyto servery v rámci diskuze přispívat a tím detailně okomentovat svou zkušenost s konkrétním internetovým obchodem. Následující tabulka přehledně prezentuje souhrnné výsledky zákaznických názorů na obchod Notino.cz z jednotlivých vybraných největších serverů s recenzemi.

server	počet recenzí			spokojenost zákazníků v %	průměrné hodno- cení
	celkem počet	z toho ověřené	pozitivní		
Zboží.cz	751	120	671	97%	pět hvězdiček z pěti
Heureka.cz	127 403	127 385	103 863	98%	4,8 bodů z pěti
Arome.cz	302		257		čtyři hvězdičky z pěti
suma	128 456	127 505	104 791		

Tabulka 3 – Přehled souhrnných výsledků recenzí zákazníků internetového obchodu Notino.cz (zdroj: vlastní zpracování).

Jak je vidět z tabulky, internetový obchod Notino.cz má na největších českých serverech s recenzemi zákazníků celkem na téměř 130 tis. recenzí<sup>3</sup>, z nichž takřka 82 % je pozitivních. V případě serverů, kde není tento aspekt uveden, bylo za pozitivní zákaznickou recenzi pokládáno hodnocení s nejvyšším počtem možných bodů / hvězdiček<sup>4</sup>. V hodnocení spokojenosti zákazníků je tedy možné konstatovat, že zákazníci internetového obchodu Notino.cz jsou většinou velice spokojeni s výrobky a službami internetového obchodu Notino.cz. Co se týče konkrétních aspektů uváděných zákazníky ve spojitosti se spokojeností, objevují se nejrůznější příčiny spokojenosti:

- přehlednost e-shopu;
- široká nabídka zboží;
- spolehlivost;
- rychlost doručení;
- kvalita výrobků;
- cena výrobků;
- příjemné jednání se zákazníky (a to i v případě reklamačního řízení);
- rychlost a profesionalita řešení reklamací.

<sup>3</sup> Jak bylo uvedeno v kap. 4.4, tento údaj pochází z data 26. ledna 2020, takže toto číslo se neustále mění.

<sup>4</sup> V případě bodového hodnocení byly za pozitivní počítány recenze s hodnotou 4-5 bodů, v případě hvězdiček při minimálním hodnocení čtyři hvězdičky z pěti.

Pozitivní hodnocení shodně dávají jak stávající zákazníci nakupující u Notino.cz pravidelně, tak zákazníci noví s první zkušeností. V rámci recenzí se mísí hodnocení čistě internetového obchodování s návštěvami kamenných prodejen. Tento aspekt však nejde z hodnocení spokojenosti zákazníků vyloučit, protože řada zákazníků využívá kamenné prodejny Notino.cz k tomu, aby si zboží a neznámé vůně vyzkoušeli a následně k objednávce a další komunikaci využívají internetové rozhraní. Velice častý je také postup, kdy si zákazník v kamenné pobočce osobně vyzvedává objednávku učiněnou a realizovanou předtím online. V rámci jednotlivých hodnocení spokojenosti zákazníků je však třeba rozlišovat jednotlivé faktory, které zákazníci hodnotí. Takže zatímco v případě komunikace, rychlosti a způsobu dodání, balení, přehlednosti e-shopu jsou hodnocení zákazníků ve většině případů velice pozitivní, v případě kvality výrobků se často objevují negativní reakce (o negativních aspektech spokojenosti zákazníků Notino.cz bude detailně pojednávat kapitola 5.2).

V následující tabulce uvádíme, kolik procent ze souboru zkoumaných recenzí označilo za pozitivum jednotlivé výše uvedené aspekty. Tyto údaje jsou důležité proto, abychom identifikovali, jaké mají jednotlivé aspekty spokojenosti zákazníků internetového obchodu Notino.cz podíl na celkové spokojenosti.

server	procentuální podíl v recenzích			suma
	Heureka.cz	Zbozi.cz	Arome.cz	
aspekt				
přehlednost e-shopu	4%	2%	3%	9%
široká nabídka zboží	7%	6%	7%	20%
spolehlivost	3%	1%	1%	5%
rychlost doručení	26%	29%	33%	88%
kvalita výrobků	25%	15%	3%	43%
cena výrobků	8%	11%	6%	25%
příjemné jednání se zákazníky	1%		1%	2%
rychlost a profesionalita řešení reklamací	1%	1%		2%

Tabulka 4 – Přehled podílů jednotlivých aspektů spokojenosti na celkové spokojenosti zákazníků s činností internetového obchodu Notino.cz (zdroj: vlastní zpracování).



Jak je vidět, nejvíce podílu na celkové spokojenosti zákazníků internetového obchodu Notino.cz mají aspekty rychlost doručení a kvalita výrobků. Zajímavé však je, že aspekt kvality výrobků není na jednotlivých recenzujících serverech zastoupen podobnými hodnotami. Takže zatímco kvalitu výrobků oceňuje 25 % recenzujících zákazníků serveru Heureka.cz, na serveru Zbozi.cz je to 15 % a na serveru Aroma.cz dokonce pouze 3 % recenzujících zákazníků. Přesto aspektem činnosti internetového obchodu Notino.cz, který zákazníci nejčastěji pozitivně hodnotí, je rychlost dodání. V souhrnu tento konkrétní aspekt celkové spokojenosti v rámci svého hodnocení vyzdvihlo 88 % zákazníků a to včetně těch, kteří celkově nebyli se službami internetového obchodu Notino.cz spokojeni vůbec či nebyli zcela spokojeni. Rychlost dodání je pro současného digitálního zákazníka velice důležitým aspektem spokojenosti (viz kap. 1.4; Jesenský a kol., 2018, s. 412), takže pro hodnocení internetového obchodu Notino.cz jsou toto pozitivní výsledky.

Kromě celkové spokojenosti je v rámci monitoringu zákaznických ohlasů třeba sledovat nejen celkové výsledky spokojenosti, ale také jednotlivé faktory, o kterých se spokojení i nespokojení zákazníci zmiňují. Je totiž nutné si uvědomit, že servery jako Heureka.cz či Zbozi.cz umožňují celkové hodnocení konkrétního subjektu, které však může zákazník doplnit o jednotlivé aspekty, které jej v rámci služby uspokojili či neuspokojili. Takže přesto, že na uvedených serverech nevyznačují hodnocení internetového obchodu Notino.cz celkově 100 % spokojenost, pozitivně hodnotí některé jednotlivosti i ti zákazníci, kteří celkově uvedli negativní recenzi. Proto procentuální zastoupení jednotlivých aspektů v tab. 3 nekoresponduje s výsledky v tab. 2.

Kromě rychlosti doručení a kvality výrobků vyzdvihlo v rámci služeb internetového obchodu Notino.cz 25 % hodnotících zákazníků cenu výrobků a 20 % širokou nabídku zboží. Tyto aspekty korespondují s výsledky výše provedené SWOT analýzy, v rámci které byly právě cena a portfolio výrobků a služeb identifikovány jako silné stránky obchodní činnosti internetového obchodu Notino.cz. Marketingový průzkum navíc ukázal, že cena a nabídka výrobků často znamená, že u internetového obchodu Notino.cz nakupují i ti zákazníci, kteří v celkovém pohledu nejsou se službami obchodu spokojeni. Tyto dva aspekty jsou také častými důvody, proč se potenciální zákazníci rozhodnou služby Notino.cz vyzkoušet.

Kvůli nízké ceně jednotlivých výrobků (z marketingového průzkumu vyplynulo, že se to týká především parfémů) jsou zákazníci často ochotni akceptovat i nižší kvalitu zboží, než na jakou jsou zvyklí od jiných provozovatelů. Marketingový průzkum tak ukázal, že cena je velice silným faktorem využívání internetového obchodu Notino.cz zákazníky, ale sou-

časně rozhodně nemá zásadní podíl na jejich spokojenosti. Samotná spokojenost s nízkou cenou výrobků a jejich široká nabídka totiž neznamenají, že zákazník je se službami internetového obchodu Notino.cz spokojen. Tento paradoxní stav ukazuje, že spokojenost zákazníků je skutečně komplexním jevem a je otázka, nakolik a na jak dlouho jsou nespokojení zákazníci ochotni a schopni nad dalšími aspekty zavírat oči pouze kvůli nízké ceně výrobků.

## 4.5 Shrnutí

Analýza spokojenosti zákazníků internetového obchodu Notino.cz ukázala, že nejen že se tento internetový obchod zaměřuje na spokojenost zákazníků a má řadu předpokladů pro vytvoření portfolia spokojených a loajálních zákazníků, ale současně má také vysokou míru zákaznické spokojenosti. Marketingový průzkum ukázal, že celkově je se službami internetového obchodu Notino.cz spokojeno na 81,5 % hodnotících zákazníků. Na první pohled by se mohlo zdát, že se jedná o velice vysoké číslo, ale je třeba opět připomenout, že v rámci celkového hodnocení se zákazníci zvláště vyjadřují také k jednotlivým aspektům. To znamená, že stejně jako v případě negativních recenzí se objevují pozitivní hodnocení jednotlivostí, tak také v případě spokojených zákazníků se objevuje celá řada výtek. Konkrétní aspekty nespokojenosti budou prezentovány níže (kap. 5.2) jako podklady pro vlastní návrh projektu zvýšení spokojenosti zákazníků. Na tomto místě je nutné vyzdvihnout, že ani tyto výtky spokojených zákazníků není možné opomíjet, protože pokud se nespokojenost s určitým aspektem opakuje, může dojít ke ztrátě zákazníka. Stejně tak je třeba uvažovat nad tím, že i ta nejdrobnější nespokojenost může u konkrétního zákazníka být kruciólním problémem, pro který se rozhodne příště nakupovat u jiného dodavatele.

V zásadě je možné konstatovat, že jak stávající, tak noví zákazníci jsou se službami internetového obchodu Notino.cz celkově spokojeni. Ukázalo se, že internetový obchod Notino.cz se realizuje v takových aspektech, které jsou skutečně zásadní pro současného digitálního zákazníka (viz výše kap. 1.4). Na prvním místě se v oblasti hodnocení jednotlivých aspektů celkové spokojenosti umístila rychlost dodání objednávky. Tuto rychlost ocenili i ti zákazníci, jejichž recenze nevykazovaly z celkového pohledu takovou spokojenost, jaká by byla pro Notino.cz pozitivní. Rychlost dodání v sobě zahrnuje celkovou rychlost procesu zpracování objednávky, takže se dá očekávat, že zákazníci, kteří tento aspekt vyzdvihli, jsou spokojeni s tím, jak rychle byla jejich poptávka převedena v objednávku a následně

zpracována a expedována. Jak bylo řečeno výše (viz kap. 1.4), současný digitální zákazník je v první řadě zákazníkem netrpělivým (Jesenský a kol., 2018, s. 412), což znamená, že očekává, že jeho dotazy, požadavky a poptávky budou velice rychle zpracovávány a to bez ohledu na konkrétní den či denní hodinu. Provedená analýza ukázala, že právě v tomto ohledu Notino.cz své zákazníky dobře zná a dokáže jejich netrpělivost uspokojovat.

Naopak vysoký podíl aspektu spokojenosti s kvalitou výrobků je možné označit za spíše tradiční pohled na spokojenost zákazníků. Fakt, že velká část zákazníků internetového obchodu Notino.cz je spokojena právě s kvalitou výrobků je velice důležitá, protože Notino.cz sází právě na to, že jeho výrobky jsou kvalitní za cenu nesrovnatelně nižší než u konkurence. Ovšem současně je už na tomto místě nutné podotknout, že právě nízká kvalita výrobků je jedním ze zásadních nedostatků, které zákazníci Notino.cz ve svých negativních postojích vyzdvihují. Samozřejmě, že vnímání kvality je velice individuální záležitostí, takže jistá dichotomie v tomto směru v rámci tak velkého počtu recenzí a hodnocení je logická. Na druhou stranu je však třeba se při analýze a hodnocení spokojenosti zákazníků zamyslet nad tím, proč aspekt kvalita výrobků vystupuje tak zásadně jak v pozitivním, tak v negativním smyslu. Vyhodnocení spokojenosti zákazníků internetového obchodu Notino.cz s jeho službami vychází tedy pozitivně ve prospěch spokojených, či spíše velice spokojených zákazníků. Ovšem procento negativních recenzí je vysoké, stejně jako je alarmující opakování se negativních pohledů na jednotlivé faktory a to i v případě zákazníků označujících sami sebe jako spokojené. Proto bude následující samostatná podkapitola věnována právě těmto negativním a nespokojeným vyjádřením.

## 5 IDENTIFIKACE NEDOSTATKŮ A VÝCHODISKA PRO PROJEKT

### 5.1 Zjištěné nedostatky

Už výše bylo naznačeno, že přesto, že je na 81,5 % zákazníků spokojeno až velice spokojeno se službami internetového obchodu Notino.cz, podíl negativních recenzí a zejména negativních pohledů na jednotlivé úkony služeb, je velice vysoký. Alarmující je také fakt, že už na první pohled vykazují zkoumané recenze neustále se opakující aspekty nespokojenosti a to napříč všemi zákazníky, tedy i těmi celkově spokojenými. Fakt, že některý úkon, služba či aspekt jsou vnímány zákazníky natolik negativně, že je do svých hodnocení zařazují i zákazníci vykazující celkovou spokojenost nad 90 %, není pro komplexní hodnocení spokojenosti příkladné. Následující tabulka prezentuje jednotlivé aspekty nespokojenosti zákazníků, přičemž jednotlivé aspekty nejsou zkoumány pouze pohledem jednotlivých sledovaných serverů, ale také podílem spokojených a nespokojených zákazníků včetně celkového sumáře.

server	procentuální podíl v recenzích						suma <sup>5</sup>
	Heureka.cz		Zbozi.cz		Arome.cz		
aspekt	+	-	+	-	+	-	
proklientský přístup	5%	87%	4%	92%		69%	<b>20%</b>
reklamace a jejich řešení	2%	27%	2%	20%		52%	<b>7%</b>
cena výrobků	26%	50%	15%	45%	5%	55%	<b>30%</b>
kvalita výrobků	15%	65%	12%	44%	3%	17%	<b>24%</b>
balení	8%	11%	6%	4%			<b>9%</b>
poplatky za služby	9%	12%	5%	6%		5%	<b>10%</b>
neprofesionalita personálu	2%	12%	6%	8%		4%	<b>2%</b>

Tabulka 5 – Identifikace nejčastějších výtek vůči službám internetového obchodu Notino.cz ze strany zákazníků (zdroj: vlastní zpracování).

<sup>5</sup> Procentuální zastoupení v rámci celkového počtu recenzí – pozitivních i negativních dohromady.

Jak je vidět, skutečně se ukázalo, že i mezi spokojenými zákazníky je celá řada těch, kdo jsou s něčím nespokojeni tak, že jsou schopni tuto nespokojenost vyjádřit v internetové recenzi. Zajímavé je, že nedostatky, které ve službách internetového obchodu Notino.cz zákazníci nacházejí, se dost zásadně liší v zastoupení u celkově spokojených a celkově nespokojených zákazníků. Tak v případě proklientského přístupu se jedná o kategorii zaštitující širokou škálu činností a aktivit, respektive jejich nepřítomnost v péči o zákazníka. Zákazníci, kteří uvedli, že nejsou spokojeni s úrovní proklientského přístupu internetového obchodu Notino.cz, nejčastěji při konkretizaci uvádějí nevhodnou komunikaci ze strany internetového obchodu, nedostatečnou zpětnou vazbu (např. storno zaplacené objednávky z důvodu nenaskladnění zboží bez komunikace se zákazníkem), nevhodnou argumentaci a často také nevhodné chování a jednání zaměstnanců jak ve styku online, tak v kamenných prodejnách. Zatímco v případě nespokojených zákazníků uvádí tento konkrétní nedostatek na 87 %, 92 % a 69 % recenzujících zákazníků (v pořadí jednotlivých sledovaných serverů), v případě spokojených zákazníků je to 5 % a 4 %.

Celkově se pak aspekt nedostatečného či nevhodného proklientského přístupu objevuje u 20 % zákazníků z internetových recenzí. Jedná se o velice vysoké číslo, ale pro vysvětlení je nutné zdůraznit, že do této kategorie jsme zahrnuli veškeré výtky vůči způsobu jednání internetového obchodu Notino.cz se zákazníky. To znamená, že do kategorie proklientského přístupu byly zařazeny i např. takové recenze, podle kterých bylo objednané zboží jiné, než na jaké je zákazník zvyklý od jiných dodavatelů. Přičemž negativem není podle zákazníka tato odlišnost, ale fakt, že není informován o tom, že je produkt jiný. Na první pohled se může zdát, že se jedná o kategorii v rámci celkové zákaznické spokojenosti spíše podružnou, ale je třeba si uvědomit, že proklientský přístup je v podstatě jen širší kategorií komunikace se zákazníkem. A ta byla v teoretické části práce (viz kap. 1.3 a 1.4) identifikována jako důležitý aspekt marketingu pracujícího se současným zákazníkem a naprosto zásadní ve vztahu se zákazníkem digitálním (Ryan, 2017, s. 26). Jak je vidět, do proklientského přístupu jsme opravdu řadili primárně faktory na bázi komunikační, což však znamená, že zákazníci internetového obchodu Notino.cz nejsou s komunikací obchodu vůbec spokojeni. Tento nedostatek je možné označit jako zcela zásadní.

Z tohoto úhlu pohledu se jedná o zcela zásadní nedostatek a je nezbytně nutné se na něj zaměřit. Stejně tak vysokou míru nespokojenosti vykazují aspekty týkající se samotných produktů, konkrétně jejich ceny a kvality. Na rozdíl od kategorie proklientského přístupu je nutné zmínit, že v recenzích týkajících se kvality a ceny produktů nabízených interneto-

vým obchodem Notino.cz se objevuje až příliš mnoho velice negativních a ostrých vyjádření. Zatímco kategorie proklientského přístupu zahrnovala velice širokou škálu vyjádření, kategorie ceny a kvality produktů je velice specifická. Nespokojenost zákazníků v těchto oblastech je navíc velice často spojena s prohlášením, že právě z důvodů nepřiměřené ceny či nekvality koupeného produktu už nadále nebudou služby internetového obchodu Notino.cz využívat. A toto je alarmující výsledek, protože tímto krokem ztrácí internetový obchod Notino.cz portfolio věrných zákazníků, jejichž důvěru bude velice těžké získat zpět. Kvalita výrobků je samozřejmě primárně záležitostí producenta, stejně jako cena je výslednicí celé řady komponentů, přesto by měl internetový obchod Notino.cz jako maloprodávce tyto faktory sledovat a řešit je. Pokud není možná změna dodavatele či producenta, měl by se internetový obchod Notino.cz pokusit o změnu přímo ve výrobním procesu. Internetový obchod Notino.cz je podle našeho názoru natolik významným odběratelem, že jeho názor na kvalitu produktů a jejich cenu má u výrobků jistě svou váhu.

Celkem je s kvalitou výrobků a jejich cenou nespokojeno 24 % (kvalita), respektive 30 % (cena) recenzujících klientů. Kvalita a cena výrobků patří mezi kvantifikovatelné veličiny zákaznické spokojenosti a jejich podíl na celkové spokojenosti je i přes změny současného tržního prostředí stále vysoký (Půlpánová, Simová, 2012, s. 161). Zejména co se kvality týče, recenzující zákazníci nejsou v drtivé většině případů vůbec ochotni akceptovat nižší kvalitu výrobků a to ani s ohledem na výhodnou cenu a spokojenost s dalšími aspekty (rychlé dodání apod.). Výtky týkající se ceny výrobků pak nejsou primárně zaměřené na cenu jako takovou, ale spíše se týkají případné změny ceny, respektive zdražení u konkrétního výrobku. Tato nespokojenost je vcelku logická, zákazníci nejsou nikdy spokojeni se zdražováním oblíbeného zboží, protože tím, že se nepohybují ve výrobním procesu, nemají představu o neustálém nárůstu nákladů.

Prakticky stejnou míru nespokojenosti vyjadřují zákazníci v oblasti balení výrobků a poplatků za služby (celkem se jedná o 9 % a 10 % recenzujících zákazníků). V těchto dvou kategoriích se nespokojenost celkově spokojených a celkově nespokojených zákazníků prakticky shoduje. Pro vysvětlení, jedná se o nespokojenost s balením zboží k dopravě, kdy je zboží baleno příliš neekologicky a to často i v případech, kdy si zákazník přímo zvolí ekologickou variantu balení. Další nespokojenosti uváděné v souvislosti s balením produktů se týkají neoriginálního či poškozeného balení konkrétního produktu, na které si zákazníci také velice často stěžují. Je až překvapivé, jakou pozornost tomuto aspektu internetového obchodování zákazníci věnují. Důvodem může být jednak fakt, že nekvalitně balené

zboží může být dopravou poškozeno a také situace, kdy je zboží určeno jako dárek a ten pak nejde předávat v neoriginálním či poškozeném balení. Kategorie poplatky za služby se týká velkého nárůstu nespokojenosti poté, co Notino.cz zpoplatnilo některé služby. Tato kategorie se spíše týká činnosti kamenných obchodů (nejčastěji si zákazníci stěžují na poplatek za vyzvednutí zboží na prodejně), ale přesto jej řadíme do našeho průzkumu. Jedná se totiž o nedílný aspekt celkové spokojenosti zákazníků se službami internetového obchodu Notino.cz a tudíž by neměl být vynechán. Pro zákazníky je nepochopitelné, proč mají platit internetovému obchodu Notino.cz za to, že si osobně vyzvednou zboží, když tuto variantu volí právě proto, aby ušetřili na poštovním a balném. Dá se předpokládat, že Notino.cz se tímto způsobem brání proti určitému zahlcení svých kamenných poboček, které mají dost dalších úkolů.

Dalším společným problémem spokojených i nespokojených zákazníků se ukázaly reklamáce. V této kategorii se však nejedná o to, že jsou zákazníci primárně nespokojeni s tím, že museli nějakou reklamaci řešit. Uvedené číslo se vztahuje k těm komentářům týkajícím se toho, jakým způsobem se internetový obchod Notino.cz postavil k reklamaci, jak ji řešil, jak se zákazníkem jednal a komunikoval. S tím, jak se Notino.cz staví k reklamaci, nebylo spokojeno celkem 7 % recenzujících zákazníků. Poslední identifikovanou kategorií nespokojenosti je neprofesionalita personálu, kterou uvedla ve svých recenzích 2 % zákazníků. V této oblasti se překrývá jak nespokojenost s odborností personálu kamenných prodejen, tak reklamačního oddělení a informační linky (respektive informačního chatu). Tito recenzující zákazníci si nejvíce stěžují na to, že ani ti, kdo mají zákazníkovi pomoci a poradit, vůbec nevědí, jak procesy v Notino.cz fungují a dokonce často ani nejsou schopni zákazníkovi poskytnout základní informace o jeho zakázce. Přesto, že se jedná o otázku komunikace, zařadili jsme tuto kategorii samostatně, protože se podle nás jedná o specifickou záležitost a měla by být řešena odděleně.

## 5.2 Východiska projektu

Jak je vidět, nedostatků v činnosti a službách internetového obchodu Notino.cz, které jsou přímou příčinou nespokojenosti vlastních zákazníků, je hned celá řada. Některé nedostatky je nutné chápat jako nedílnou součást obchodování v oblasti kosmetiky a parfumerie, ale je pravda, že i takové příčiny nespokojenosti, jako je poškození obalu produktu přepravcem, je možné minimalizovat. Ovšem už v předcházející podkapitole bylo řečeno, že zásadním

nedostatkem, který je také přímou příčinou nespokojenosti zákazníků internetového obchodu Notino.cz je podle našeho názoru nedostatek proklientského přístupu, tedy nedostatečná či nevhodná komunikace směrem k zákazníkům. Je pochopitelné, že udržovat vysoce osobní přístup v případě tak velkého internetového obchodu, jakým je Notino.cz, je složité. Přesto je podle našeho názoru nutné, zaměřit se na dvě složky určující úroveň komunikace se zákazníky – lidské zdroje společnosti a možná automatizace některých rutinních úkolů. Na první pohled se může zdát, že řešení zvýšení spokojenosti zákazníků internetového obchodu Notino.cz se zaměřuje na dvě protichůdné veličiny, ale opak je pravdou.

Prostřednictvím marketingového průzkumu bylo zjištěno, že recenzující zákazníci jsou velice často nespokojeni s celkovým přístupem zaměstnanců internetového obchodu Notino.cz, se kterými přišli do styku. Nespokojenost se nejčastěji týká přístupu zaměstnanců a jejich informovanosti. Dá se předpokládat, že jak nepříjemné vystupování zaměstnanců, tak jejich nedostatečná informovanost do jisté míry pramení z velkého množství práce, které mají tito zaměstnanci na starosti. Prvním řešením je rozhodně dostatečné školení zaměstnanců internetového obchodu Notino.cz, kteří přicházejí do přímého či zprostředkovaného styku se zákazníky. Tito zaměstnanci by měli být řádně proškoleni nejen v oblasti komunikace se zákazníky, ale také v oblasti fungování obchodu a jeho jednotlivých činností, procesů a databází. Dá se však předpokládat, že na pozicích zajišťujících styk se zákazníky, případně na reklamačních odděleních, dochází k velké fluktuaci zaměstnanců, takže ani školení by problém jejich informovanosti a schopnosti řešit problémy a otázky zákazníků zcela nevyřešilo.

Přesto je nutné do lidských zdrojů investovat, protože i přes neustále vyšší zapojení technologií do komunikačních procesů v obchodním styku hrají lidé důležitou úlohu. S přihlédnutím k širší nabídce internetového obchodu Notino.cz a také k množství zakázek, které pravidelně tento obchod řeší a vyřizuje, není možné očekávat, že celý proces obsáhne jediný člověk či jedno konkrétní oddělení. Vhodným řešením je tedy podle našeho názoru zavedení co nejvyšší míry automatizace do komunikačního procesu se zákazníkem. V současné době už existují natolik sofistikované technologie, které dokáží řešit i méně rutinní záležitosti a které dokáží v oblasti péče o zákazníka automaticky komunikovat v případě celé řady úkonů. Instalace skutečně kvalitního systému softwarové robotiky by umožnilo automaticky zákazníky informovat o jakékoli změně v rámci jejich objednávky, probíhajícího reklamního řízení, dodávky apod. Automatizace by se uplatnila nejen při řešení objednávky (informovanost o skutečném stavu na skladě a možnosti odeslání, oka-



mžité zpracování plateb a předání pokynů k odeslání zásilky), ale i v průběhu její realizace (informování zákazníka o termínech, podacích číslech, aktuálních stavech apod.). Uplatnitelnost by se jistě našla i v ponákním procesu – kontaktování zákazníka s hodnocením, informování o aktuálních nabídkách jeho oblíbeného zboží či jiných slevových akcích apod.

Vyšší a detailnější informovanost zákazníků by měla pozitivní dopad také pro samotné fungování internetového obchodu Notino.cz. Protože z marketingového průzkumu vyplynulo, že právě kvůli problémům s nedostatkem informací se zákazníci na internetový obchod Notino.cz nejčastěji osobně obracují, klesl by tak objem práce pro lidské zdroje. Ty by se pak mohly osobně zabývat sofistikovanějšími a náročnějšími problémy a více času by zůstalo na méně standardní dotazy a potřeby zákazníků, přídatné služby (např. poradenství) či na řešení stížností. Na ty by jednak měly více prostoru, jednak by vyšší míra softwarové robotizace i těmto zákazníkům umožnila snadnější orientaci v problému a jeho konkrétním stavu. Je třeba uvažovat tak, že internetový obchod Notino.cz musí v komunikaci se zákazníkem vycházet ze zpracování informací z různých zdrojů, jejichž výsledkem by však měla být ucelená jednolitá informace pro konečného zákazníka (více k tomu viz např. *Deloitte - Automatizace práce v ČR – Proč se (ne)bát robotů*. Praha: Deloitte, 2018).

Věříme, že zavedení co nejvyšší možné míry automatizace v procesu zákaznického servisu v činnosti internetového obchodu Notino.cz by výrazně zvýšilo úroveň proklientského přístupu této společnosti. Tím by došlo k minimalizaci faktoru uváděného v rámci dílčí zákaznické spokojenosti 20 % recenzujících zákazníků a zvýšila by se celková spokojenost zákazníků. Současně by došlo ke snížení nespokojenosti i v rámci dalších identifikovaných nedostatků – reklamace a jejich řešení (uvádí 7 % recenzujících zákazníků) a neprofesionalita personálu (uvádí jako nedostatek 2 % recenzujících zákazníků). Automatizace zákaznického servisu by podle našeho názoru také významně ovlivnila nutnost zavádění nových poplatků – např. za vyzvednutí zboží na pobočce. Průběžná komunikace a informovanost zákazníka v jakémkoli stadiu nákupního procesu a po něm by snížila potřebu zákazníků docházet přímo do kamenných prodejen, čímž by se snížil objem práce pro zaměstnance těchto prodejen.

Další aspekty nespokojenosti týkající se kvality výrobků, ceny výrobků a balení, jsou faktory výrazně ovlivněné vnějšími podmínkami. Pokud zdražují primární dodavatelé, není v možnostech internetového obchodu Notino.cz udržovat původní nízké ceny produktů.

Stejně tak v případě, že původní dodavatel změní produkci nebo je nutné dodavatele nahradit, není možné zcela vyloučit změnu kvality výrobků. Přesto by se podle našeho názoru měla právě otázce kvality produktů věnovat zvýšená pozornost. V tomto ohledu se však jedná spíše o problematiku vnitřních subdodavatelských procesů, které nejsou předmětem předkládané práce. Stejně tak otázce balení produktů by se mělo s ohledem na výsledky marketingového průzkumu věnovat více pozornosti, protože také stav, ve kterém zákazník své zboží obdrží, je pro celkové pojetí spokojenosti velice důležitý.

## 6 PROJEKT

### 6.1 Návrh opatření na zlepšení stávajícího stavu spokojenosti zákazníků

Z analýzy spokojenosti zákazníků internetového obchodu Notino.cz vyplynulo, že zákazníci jsou nespokojeni s celkovým přístupem obchodu k zákazníkům. Tzv. prozákaznické chování má celou řadu podob, ale v konkrétním případě internetového obchodu Notino.cz se bude pozornost soustředit primárně na oblast komunikace se zákazníkem. Komunikace se zákazníkem se v komunikačním procesu internetového obchodu Notino.cz děje primárně prostřednictvím vlastních lidských zdrojů (call centra, emailová komunikace, komunikace na sociálních sítích, komunikace v kamenných prodejnách s prodejci). Analýza spokojenosti zákazníků internetového obchodu Notino.cz ukázala, že zákazníci jsou nespokojeni nejen s kvalitou komunikace, ale také s její kvantitou. Protože investice do lidských zdrojů jsou v tomto konkrétním případě neefektivní, projekt zlepšení prozákaznického přístupu internetového obchodu Notino.cz se zaměří na možnosti automatizace zákaznické komunikace.

Konkrétních softwarových řešení je k dispozici řada, ale pro potřeby předkládané práce byla zvolena varianta systému zaměřeného na zautomatizování informování zákazníka s napojením na stávající CRM systém. To znamená, že předkládaný projekt bude operovat s takovým systémovým řešením, které nastaví informování zákazníka v případě jakékoli změny statusu jeho stávající objednávky. Cílem takto pojatého systémového řešení je dosáhnout toho, aby zákazník byl bez vlastního přičinění vždy informován o tom, když se v rámci jeho zakázky cokoli změní. Tímto krokem by mělo dojít k dosažení vysoké míry informovanosti zákazníků, kteří v současné době musejí i o základní informace žádat prostřednictvím osobní komunikace (telefonáty na call centrum, osobní chat, email, návštěva v kamenné prodejně apod.). Kleslo by tak zatížení stávajících lidských zdrojů, čímž by vznikly kapacity k řešení sofistikovanějších problémů, které jsou momentálně dle zákazníků řešeny dlouho a vágně.

Podmínka napojení automatické komunikace na stávající CRM systém je nutná proto, že analýza spokojenosti ukázala, že lidské zdroje internetového obchodu Notino.cz v procesu komunikace se zákazníkem nemají přístup k informacím, které po nich zákazníci požadují, nebo které by byly základem pro řešení konkrétního problému. Vzájemné spojení stávajících softwarových řešení péče o zákazníky se systémem vyšší automatizace je tak nezbytnou podmínkou předkládaného projektu. Dá se očekávat, že ze subdodavatelského hlediska

bude preferencí kontaktovat dodavatele stávajících CRM systémů, což může být výhodou v procesu schvalování, implementace a školení zainteresovaných pracovníků.

## **6.2 Projekt zvýšení automatizace v procesu komunikace se zákazníkem**

### **6.2.1 Důvody a cíle projektu**

Důvodem vytvoření projektu zvýšení automatizace v procesu komunikace se zákazníkem v internetovém obchodě Notino.cz jsou zjištění provedené analýzy spokojenosti zákazníků, která ukázala, že tito nejsou spokojeni s kvalitou a kvantitou informací, které v rámci realizace svých objednávek získávají. Cílem projektu je maximalizace automatizace v rámci procesu komunikace se zákazníkem v procesu péče o zákazníka internetového obchodu Notino.cz a napojení automatických zpráv na stávající CRM systém. Maximální možná míra automatizace má za cíl nejen dosáhnout vyšší informovanosti zákazníků v oblasti standardních i nestandardních komunikačních procesů, ale také zefektivnit a zvýšit přehled a informovanost samotných pracovníků internetového obchodu Notino.cz. Vyšší informovanost zaměstnanců totiž zvyšuje jejich profesionalitu a schopnost pomoci zákazníkovi, což je jeden z aspektů celkové zákaznické spokojenosti. Současně maximalizace automatizace v oblasti komunikace se zákazníkem dovolí pracovníkům věnovat pozornost a čas sofistikovanějším úkolům, což je přínosem pro celou společnost.

### **6.2.2 Projektové řešení**

V současné době je na trhu celá řada softwarových řešení vhodných pro potřeby předkládaného projektu, ale pro jeho potřeby bude prezentována verze rozšíření služeb od dodavatele a poskytovatele stávajících systémů CRM. To znamená, že projekt automatizace komunikace se zákazníkem v procesu řešení jeho objednávky bude stavět na finančních, časových a lidských investicích doposud uskutečněných do stávajících systémů CRM. V rámci projektu budou řešeny automatizace komunikačních toků spojených s řešením objednávky konkrétního zákazníka, kdy konkrétně se jedná o:

- informace o aktuální dostupnosti zboží;
- informování o přijetí objednávky;
- informace o uskutečnění platby (v případě okamžité platby) / platební informace;

- informace o připsání peněz na účet;
- informace o časovém horizontu expedování dodávky;
- informace o expedici objednávky;
- informace o možnosti odběru zboží v případě volby osobního odběru na pobočce.

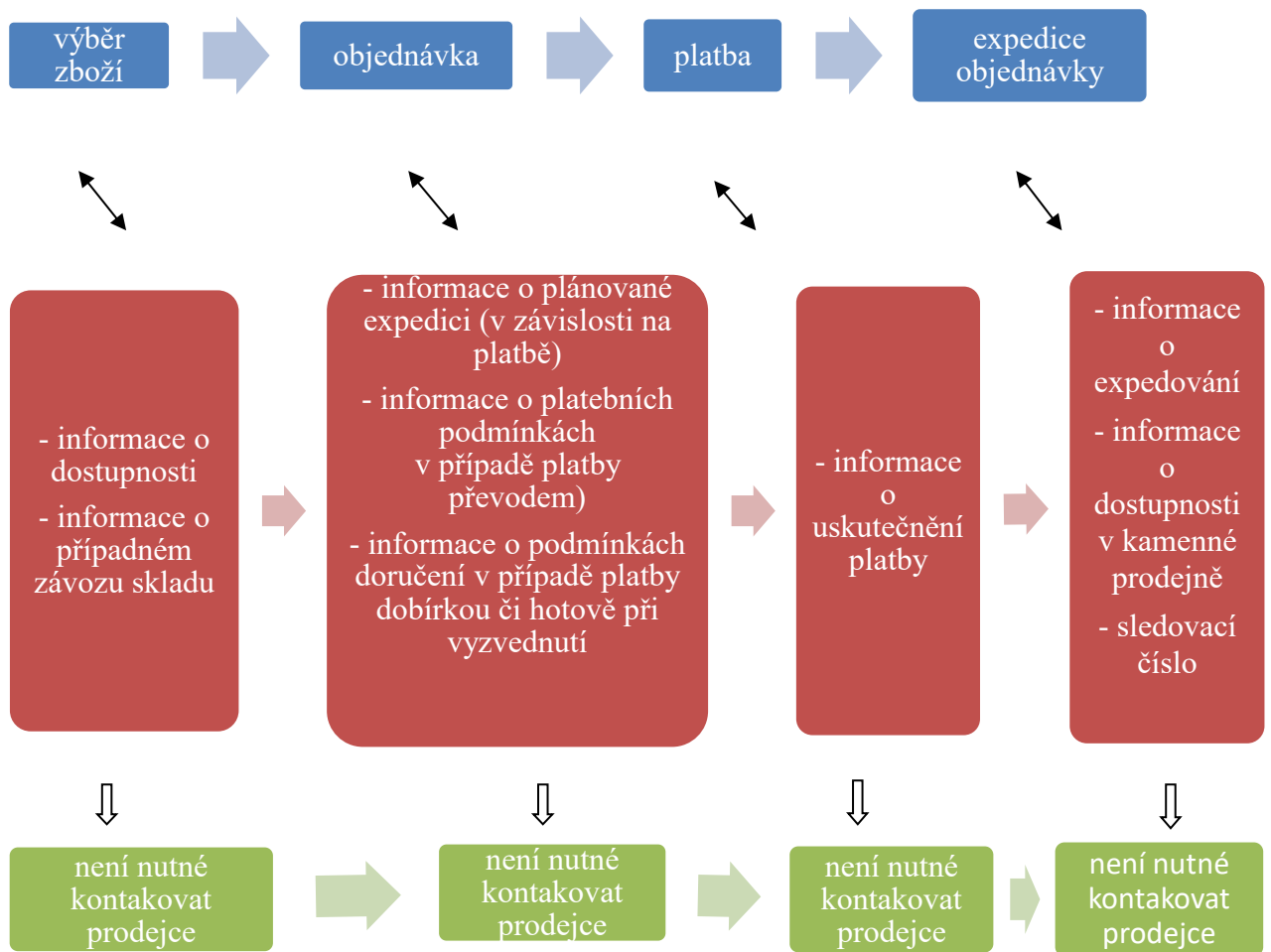
Kromě těchto standardních informací je nutné počítat také s možností automatizace informování v případě nestandardních procesů. To znamená, že cílem je dosáhnout toho, aby byl zákazník automaticky informován např. o takových situacích, jako je neuskutečněný závoz skladu, změna data expedování objednávky apod. Výstupem takto koncipovaného projektu jsou:

- automatická informovanost zákazníka o každé změně v rámci jeho objednávky;
- minimalizace potřeby zákazníka kontaktovat přímo Notino.cz s žádostí o informace o stavu a výhledu objednávky;
- propojení se stávajícím CRM systémem, který bude přesně evidovat každou automatickou informaci předanou zákazníkovi;
- evidence automatických informací v CRM systému bude současně sloužit jako zdroj informací o stavu objednávky pro pracovníky jednotlivých úseků péče o zákazníky.

Hlavní výhodou takto řešeného projektu je:

- využití stávajících softwarových systémů CRM;
- znalost práce se stávajícím systémem ze strany jednotlivých pracovníků;
- schopnost vlastního IT oddělení spravovat stávající softwarový systém a minimalizace nákladů spojených s chodem systému.

Projektové řešení předpokládá, že automatizovaný informační systém bude zákazníka informovat o všech změnách, které v rámci realizace jeho objednávky probíhají. Zákazníci budou vědět o tom, že jejich objednávka byla přijata, zpracována, že platba byla akceptována a že zboží bylo expedováno, případně je připraveno k vyzvednutí na pobočce. Tím dojde k minimalizaci nutnosti zákazníka jakýmkoli způsobem kontaktovat zákaznická oddělení internetového obchodu Notino.cz, jak ukazuje následující diagram.



Obrázek 6 – Proces komunikace se zákazníkem v průběhu řešení zakázky po automatizaci komunikace (zdroj: vlastní zpracování)

Jak je vidět, automatické informování zákazníka o jednotlivých krocích uskutečňovaných v rámci řešení jeho zakázky eliminuje nutnost přímého kontaktování zástupce internetového obchodu Notino.cz na nulu. V rámci procesu řešení standardních objednávek a zakázek by zákazník neměl mít vůbec žádný důvod přímo kontaktovat prodejce s dotazem, protože veškeré potřebné informace automaticky dostane ve chvíli uskutečnění kroku zpracování a řešení zakázky. Zavedení automatické komunikace se zákazníkem klade požadavky nejen na zajištění technického softwaru, ale také na lidské zdroje. Informace, které jsou zákazníkovi v průběhu realizace objednávky předávány, je třeba v jednotlivých úsecích do softwarového řešení zadat. Nedílnou součástí projektového řešení je tedy také školení zaměstnanců internetového obchodu Notino.cz. Školení se týká primárně zaměstnanců úseků péče o

zákazníka (v současné době 150 osob), dále IT oddělení, které bude zodpovědné za správu systému (v současné době 130 osob) a dále oddělení logistiky (500 osob), prodejny (250 osob) a finance (30 osob). Je třeba zajistit, aby jednotlivé kroky procesu řešení zákaznické objednávky byly v systému evidovány a mohlo tak dojít k vytvoření a automatickému předání zprávy zákazníkovi.

Není nutné proškolovat všechny jednotlivé zaměstnance v práci s novým systémem, pokud se podaří implementovat automatickou komunikaci do stávajícího CRM systému.

Úsek	Počet osob na úseku	Dopad implementace na stávající procesy	Nutnost školení
Péče o zákazníka	150	ano	ano
IT	130	ano	ano
Logistika	500	ne	ne
Prodejny	250	ano	ano
Finance	30	ano	ano

Tabulka 6 – Implementace nového softwaru ve vztahu k lidským zdrojům (zdroj: vlastní zpracování)

Implementace nového softwarového řešení by měla přímý vliv na procesy na odděleních péče o zákazníka, IT, na pracovníky prodejny a na úsek financí. Logistika již v současné době generuje automatické zasílání zpráv zákazníkovi o odeslání zásilky, tudíž není třeba v tomto úseku nastavovat nové procesy a zajišťovat nové proškolení zaměstnanců. V oblasti péče o zákazníka je především nutné zaměřit se na školení v oblasti práce zaměstnanců s novými informacemi. IT oddělení je třeba připravit na práci s novým softwarovým řešením. Prodejní místa se musejí zapojit do procesu automatické komunikace se zákazníkem tím, že budou do systému vkládat informace o přijetí objednaného zboží a jeho možnosti vyzvednutí zákazníkem. Oddělení financí musí rozšířit svou činnost v oblasti komunikace se zákazníkem zejména v nestandardních situacích, např. při vracení peněz u reklamovaných objednávek. V úsecích péče o zákazníka a IT se jedná o rozšíření již stávajících znalostí, ostatní oddělení (prodejny a finance) musejí získat přístup do CRM systému tak, aby byla schopna zajistit podklady pro automatizaci komunikace se zákazníkem.

### 6.2.3 Harmonogram projektu – časová analýza

Zavádění projektu automatizace procesu komunikace se zákazníkem v internetovém obchodě Notino.cz se dá rozdělit do několika etap, které na sebe časově navazují, přičemž se některé kroky prolínají a překrývají. Nástin časového harmonogramu projektu prezentuje následující tabulka.

Etapa	Název	Náplň	Rozsah
1. etapa	Rozhodování	Rozhodnutí managementu o změně v procesu komunikace se zákazníkem	červen - srpen 2020
		Rozhodnutí o míře automatizace procesu komunikace se zákazníkem	
		Analýza aktuální míry automatizace uplatňované v procesu komunikace se zákazníkem	
2. etapa	Určení odpovědnosti	Sestavení implementačního týmu - interní pracovníci	září - listopad 2020
		Oslovení odborníků - externí poradci (v případě potřeby)	
3. etapa	Výběr systému	Oslovení subdodavatelů v oblasti automatických softwarových řešení	prosinec - únor 2021
		Diskuze potřeb a možných řešení	
		Výběr vhodného systému	
		Stanovení míry automatizace a rozsah používaného systému	
		Komunikace s dodavatelem vybraného softwaru	
		Stanovení harmonogramu zavádění softwaru	
4. etapa	Implementace softwaru	Školení implementačního týmu	březen 2021
		Implementace	
		Testování systému	
		Školení uživatelů - interní pracovníci	
5. etapa	Zkušební provoz	Zkušební provoz + případné změny	březen - duben 2021
6. etapa	Provoz automatizovaného systému	Provoz + rozvoj a inovace (zahrnuje i údržbu softwaru)	duben 2021 +

Tabulka 7 – Časová analýza projektu zavedení automatického softwaru do procesu komunikace se zákazníkem v internetovém obchodě Notino.cz (zdroj: vlastní zpracování)



Zavedení co nejvyšší možné míry automatizace v procesu komunikace se zákazníkem se neobejde bez toho, aby o tomto kroku rozhodovalo nejvyšší vedení společnosti. Je třeba si uvědomit, že zavedení automatické komunikace se zákazníkem vyžaduje velké investice finanční, materiální i lidské a přímo se také promítne v pracovní náplni řady pozic, zejména z úseku péče o zákazníky. Vzhledem k rozsahu zaváděných změn a velikosti internetového obchodu Notino.cz se předpokládá, že rozhodovací fáze bude trvat 3 měsíce. Tento časový interval vychází z předpokladu, že vedení internetového obchodu Notino.cz bude chtít mít k dispozici řadu analýz a dokumentů, na základě kterých se rozhodne nejen o samotném zavedení automatického softwaru do procesu komunikace se zákazníky, ale zejména o rozsahu této automatizace.

Poté, co budou učiněna takováto rozhodnutí, je třeba vytvořit tým pracovníků odpovědných za celý proces automatizace procesu komunikace se zákazníkem. Tento tým by se měl primárně skládat z interních lidských zdrojů společnosti, ale vzhledem k náročnosti a odbornosti projektovaného řešení se dá předpokládat, že bude třeba kontaktovat odborníky z externích zdrojů. Cílem této vzájemné spolupráce je nejen získání co nejvíce možných informací o fungování procesu komunikace se zákazníky ve firmě Notino.cz, ale dále tyto informace transformovat do formulace potřeb a cílů projektu. Jen tak je možné zvolit takové softwarové řešení a míru automatizace, která bude pro chod firmy skutečně efektivní.

Na základě zjištění potřeb, možností a očekávaných cílů je možné zahájit etapu výběru konkrétního softwarového systému, který provede a následně bude realizovat komunikaci se zákazníkem na vysoce automatizované úrovni. V rámci této etapy se předpokládá oslovení více firem nabízejících tato automatizovaná řešení v procesu komunikace se zákazníkem a vzájemná diskuze potřeb internetového obchodu Notino.cz a jejich možné splnění potenciálními subdodavateli. V této fázi není vhodné spěchat a hledat subdodavatele bez dokonalé znalosti potřeb a očekávaných vývodů implementace. Proto se také předpokládá, že fáze výběru softwarového řešení a navázání spolupráce s konkrétním subdodavatelem bude zahrnovat alespoň tříměsíční časové rozmezí, v rámci kterého ukotveny všechny zásadní požadavky a potřeby internetového obchodu Notino.cz a jejich konkrétní řešení.

Po vyřešení všech jednotlivých kroků je třeba začít s implementací softwarového řešení, na jehož počátku stojí zaškolení pracovníků. Předpokládá se, že školení na odborné úrovni budou provedena s liniovými vedoucími, kteří následně provedou interní školení zainteresovaných zaměstnanců úseku péče o zákazníka. Současně se však školení bude týkat také vlastních IT zaměstnanců, protože vzhledem k nákladovosti řešení je cílem dosáhnout co

nejvyšší míry samostatnosti v údržbě softwarového řešení. Protože internetový obchod Notino.cz disponuje vlastním IT zázemím, není třeba základní úkoly a požadavky spojené s provozem a údržbou softwaru delegovat na subdodavatelské subjekty, ale je možné je pokrýt vlastními lidskými zdroji. Současně se školeními se bude implementovat rámcový softwarový systém, v rámci kterého bude probíhat testovací provoz. Zkušební provoz bude probíhat v průběhu měsíce března 2021 a jeho cílem bude zjistit, zda zvolené řešení skutečně odpovídá potřebám internetového obchodu Notino.cz. V případě identifikace problémů a nedostatků je v rámci této fáze možné provádět změny. Pokud všechny uvedené etapy projdou bez problémů, je na duben 2021 zahájen ostrý provoz softwarové automatizace komunikace se zákazníkem.

#### **6.2.4 Analýza nákladů projektu**

Stěžejním nákladem spojeným s navrhovaným projektem řešení zvýšení zákaznické spokojenosti je pořízení adekvátního softwarového řešení pro automatizaci komunikace se zákazníkem. Tato položka bude přímo závislá na tom, zda se podaří internetovému obchodu Notino.cz zajistit rozšíření spolupráce se stávajícím poskytovatelem CRM řešení, nebo zda bude nutné zavést zcela nový softwarový systém. Implementace či rozšíření softwarových systémů je vždy spojena s vysokými prvotními náklady, jejichž návratnost se pohybuje v rámci let. Protože je však celá koncepce zajišťování a zvyšování spokojenosti zákazníka dlouhodobým strategickým cílem, není možné k této otázce přistupovat negativně. Současně se dá očekávat, že automatizace komunikačního procesu by se uplatnila i v jiných procesech než jen v rámci zpracování a realizace objednávky. Softwarové řešení automatické komunikace se zákazníkem by se dalo využít v reklamačních řízeních, v marketingových průzkumech a dalších procesech.

Náklady spojené s implementací softwarového řešení automatické komunikace se zákazníky by se odrazily v nákladech na lidské zdroje. Jak již bylo řečeno výše, nedílnou součástí zavedení automatického systému komunikace se zákazníkem by bylo zajištění dostatečných znalostí personálu. Je tedy nutné počítat s náklady na školení, které by se s implementací softwaru pojily. Na druhou stranu se jedná o náklady jednorázové, protože zvláštní školení by se týkalo jen stávajících pracovníků. Noví pracovníci by odbornost v používání softwarového řešení získali během vstupních školení, která jsou nedílnou součástí nábory nových pracovníků ve společnosti Notino.

Úsek	Počet osob na úseku	Rozšířené školení	Základní školení
Péče o zákazníka	150	150	
IT	130	130	
Logistika	500		
Prodejny	250	25	225
Finance	30		30

Tabulka 8 – Rozsah nutných školení v jednotlivých zainteresovaných úsecích

(zdroj: vlastní zpracování)

Rozšířené školení v práci s novým softwarem by museli absolvovat všichni zaměstnanci úseku péče o zákazníky a úseku IT. V případě oblasti prodejen a výdejních míst, kterých je v současné době v ČR 8, by stačilo v rozšířené verzi proškolit 1/10 z celkového počtu 250 pracovníků, ostatním by stačilo základní proškolení. V úseku financí by všem pracovníkům postačovalo základní školení, protože tito pracovníci v současné době se systémem CRM pracují velice omezeně. Rozdíl v základním a rozšířeném školení je spojen s tím, jaká přístupová práva by jednotliví pracovníci při práci se softwarem měli. Je zřejmé, že jak pracovníci úseku péče o zákazníka, tak pracovníci IT oddělení by do systému měli prakticky neomezený přístup a jejich práva na používání by se lišila v závislosti na konkrétní pracovní pozici a postavení v hierarchii společnosti. V úseku prodejen a výdejních míst pak většině pracovníků stačí základní přístupy a základní školení, protože pro jejich potřeby je nejdůležitější mít k informacím přístup, vlastní zásahy do systému jsou z jejich strany omezené.

Rozsah jednotlivých školení pak přímo určuje náklady se školením spojené. Rozšířené školení poskytují dodavatelé softwarových systémů, to znamená, že cena by byla nedílnou součástí pořizovací ceny celého softwarového řešení. Přesto je třeba počítat s tím, že tito pracovníci budou několik pracovních dní mimo pracovní proces a jejich mzdové náklady tedy nebudou přispívat ke generování zisku. Stejně tak základní školení, které sice bude poskytováno už samotnými odpovědnými pracovníky společnosti Notino sebou ponese náklady, se kterými je třeba počítat. Rozšířené školení, které vyžaduje, aby jeho absolventi měli skutečně odbornou znalost práce se softwarovým řešením automatické komunikace se

zákazníky, vyžaduje 4 pracovní dny, základní školení pak 1 pracovní den. Následující tabulka prezentuje mzdové náklady spojené s proškolením pracovníků vycházející z průměrných mezd ČR v jednotlivých úsecích<sup>6</sup>.

Úsek	Rozšířené školení	Rozsah v hodinách	Náklady na osobu	Celkové náklady
Péče o zákazníka	150	32	3 756,80 Kč	563 520,00 Kč
IT	130	32	4 150,40 Kč	539 552,00 Kč
Logistika				
Prodejny	25	32	3 404,80 Kč	85 120,00 Kč
Finance		30		

Tabulka 9 – Náklady spojené s rozšířeným školením zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

Úsek	Základní školení	Rozsah v hodinách	Náklady na osobu	Celkové náklady
Péče o zákazníka				
IT				
Logistika				
Prodejny	225	32	3 404,80 Kč	766 080,00 Kč
Finance	30	30	3 891,00 Kč	116 730,00 Kč

Tabulka 10 – Náklady spojené se základním školením zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

Další přidružené náklady spojené s implementací softwarového řešení automatické komunikace se zákazníky identifikovány nebyly. Všichni, kdo by daný softwarový systém používali, mají již v současné době k dispozici počítač. Co se týče přidružených nákladů na školení, ty nebyly také identifikovány, protože firma Notino s.r.o. disponuje vlastními prostory, ve kterých probíhají potřebná školení již v současné době. Tyto kapacity by byly použity také v případě uvedených školení. Celkové zjištěné náklady spojené se zavedením nového softwarového řešení automatické komunikace se zákazníky v internetovém obchodě Notino.cz by tak byly 2 071 002,- Kč. Návratnost těchto nákladů v dlouhodobém časo-

<sup>6</sup> V souladu s aktuální tabulkou prací platnou v ČR v roce 2020 jsou zaměstnanci péče o zákazníky řazeni do 4. skupiny, IT pracovníci do 5. skupiny, pracovníci prodejen a výdejních míst do 3. platové skupiny a zaměstnanci financí do 5. skupiny.

vém horizontu by se však projevila zejména v tom, že pracovníci používající nový systém automatické komunikace se zákazníky by umožnily poskytovat zákazníkům potřebné informace, čímž by se snížily náklady na provoz v jiných oblastech (řešení reklamačních řízení, odpovídání zákazníkům na základní dotazy týkající se jejich objednávky apod.). Návratnost investic do vzdělávání pracovníků se vyčísluje těžce, protože odbornost pracovníků má komplexní vliv na chod firmy.

### 6.2.5 Analýza rizik

Na závěr bude provedena analýza rizik, která bude provedena ve čtyřech samostatných krocích:

- identifikace rizika zavedení softwarového řešení automatické komunikace se zákazníkem v procesu realizace objednávky;
- kvantifikace rizik projektu;
- opatření možných rizik;
- celkové vyhodnocení rizik.

Hrozba	Možné dopady
Nedodržení stanoveného časového harmonogramu	Finanční ztráty
Nedostatky ve funkčnosti systému	Finanční ztráty Ukončení projektu
Nepřehlednost systému	Nízká míra informovanosti pracovníků
Nesprávnost naprogramování	Nízká míra informovanosti zákazníků Nespokojenost zákazníků
Nedostatečné školení	Neschopnost zaměstnanců efektivně používat systém
Negativní přístup zaměstnanců	Neschopnost zaměstnanců efektivně používat systém

Tabulka 11 – Identifikace rizik projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Bylo identifikováno hned několik rizik, která mohou ve svém důsledku vést až k celkovému ukončení projektu, tedy k jeho neúspěchu. Hrozby se vyskytují jak na straně subdodavatele systému (mohou nastat chyby v procesu programování, systém se v samotném procesu používání může ukázat jako nepřehledný, pomalý či nedostatečný), tak na straně vlastních

pracovníků (nedostatečné proškolení, neochota a neschopnost efektivně se softwarem pracovat). Všechny tyto hrozby mají za následek neefektivní práci systému, která se primárně projeví v nízké informovanosti zákazníka. To by znamenalo, že projekt nepřinese žádné zlepšení v této oblasti a tudíž nenastane změna v proklientském přístupu firmy a nemohou se očekávat pozitivní dopady na celkovou zákaznickou spokojenost.

Hrozba	Možné dopady	Pravděpodobnost hrozby	Pravděpodobnost dopadu	Suma	Hodnota rizika
Nedodržení stanoveného časového harmonogramu	Finanční ztráty	0,7	0,8	0,56	++
Nedostatky ve funkčnosti systému	Finanční ztráty	0,3	0,7	0,21	+
	Ukončení projektu	0,3	0,1	0,03	
Nepřehlednost systému	Nízká míra informovanosti pracovníků	0,2	0,5	0,1	
Nesprávnost naprogramování	Nízká míra informovanosti zákazníků	0,3	0,6	0,18	+
	Nespokojenost zákazníků	0,3	0,8	0,24	+
Nedostatečné školení	Neschopnost zaměstnanců efektivně používat systém	0,4	0,6	0,24	+
Negativní přístup zaměstnanců	Neschopnost zaměstnanců efektivně používat systém	0,2	0,3	0,06	

Tabulka 12 – Kvantifikace rizik projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Jednotlivé hrozby a možné dopady byly na základě pravděpodobnosti uskutečnění ohodnoceny kvantitativním příznakem 0 – 1. Vynásobením těchto hodnot vyšla celková kvantifikace jednotlivých identifikovaných rizik. Nejvyšším rizikem se zdá být nedodržení časového harmonogramu a to proto, že v rámci časové analýzy bylo identifikováno množství činností a aktivit, včetně schvalovacích procesů, které mohou celý plán z časového hlediska zpomalit. Každé takové odklonění od časového plánu vede k finančním ztrátám způsobeným prodloužením práce implementačního týmu a dalších možných činností (např. vytváření dalších analýz apod.). Rizikovými jsou také oblasti nedostatky ve funkčnosti systému, nesprávné naprogramování a nedostatečné školení. Tato rizika není možné zcela vyloučit, protože buď vyžadují vysoce odborný přístup (programování systému) nebo jsou postaveny na lidském faktoru, který je vždy rizikový.

<b>Hrozba</b>	<b>Možné dopady</b>	<b>Možná odezva</b>	<b>Pravděpodobná úspěšnost odezvy</b>
Nedodržení stanoveného časového harmonogramu	Finanční ztráty	Detailní a pečlivá kontrola celého průběhu projektu (pravděpodobně v kompetenci implementačního týmu, případně managementu)	vysoká
Nedostatky ve funkčnosti systému	Finanční ztráty	Pečlivá pozornost dodavatelským činnostem musí být věnována už ve fázi plánování projektu.	střední
	Ukončení projektu	Případné nedostatky je nutné s dodavatelem okamžitě komunikovat, vhodné je mít efektivně zpracovánu projektovou dokumentaci.	vysoká
Nepřehlednost systému	Nízká míra informovanosti pracovníků	Konzultovat výběr dodavatele se zástupci zainteresovaných oddělení, kteří se systémem budou přímo pracovat.	vysoká
Nesprávnost naprogramování	Nízká míra informovanosti zákazníků	Výběr kvalitního dodavatele (nezohledňovat pouze cenu projektu).	nízká
	Nespokojenost zákazníků	Výběr kvalitního dodavatele (nezohledňovat pouze cenu projektu).	nízká
Nedostatečné školení	Neschopnost zaměstnanců efektivně používat systém	Motivace pracovníků.	vysoká
Negativní přístup zaměstnanců	Neschopnost zaměstnanců efektivně používat systém	Motivace pracovníků.	vysoká

Tabulka 13 – Možnost odezvy na identifikovaná rizika (zdroj: vlastní zpracování)

Identifikace rizik a jejich možných důsledků je mimo jiné také cestou, jak těmto negativním scénářům předcházet či jak je případně řešit. Navržené odezvy vykazují vysoké či střední pravděpodobnosti úspěšnosti. Nízká pravděpodobnost se jeví jen v případě nesprávného naprogramování systému, protože výběr kvalitního dodavatele systému je ve většině firem primárně řízen nabídnutou cenou, méně již kvalitou projektu. Celkově je však možné konstatovat, že navržený projekt vykazuje nízkou míru rizika, což znamená, že je zde velká šance na jeho úspěšnou realizaci. Identifikovaná rizika je navíc možno ve všech případech řešit preventivními opatřeními, která mohou nejen minimalizovat, ale přímo eliminovat případné hrozby.

### 6.2.6 Vyhodnocení projektu

Jednotlivé analýzy prokázaly, že prezentovaný projekt vykazuje nízkou míru rizika, není spojen s velkými finančními náklady a z časového hlediska je možné jej uskutečnit v rozmezí necelého jednoho roku. Velkou devizou celého projektu jsou však faktory, které není možné kvantitativně vyčíslit. Primárně se očekává, že zavedení automatizace do procesu komunikace se zákazníkem v průběhu realizace jeho objednávky se projeví ve zvýšení spokojenosti zákazníků. Ti totiž v současné době často kritizují nedostatky v proklientském přístupu internetového obchodu Notino.cz, což v podstatě znamená, že nejsou spokojeni s mírou a náplní informací, které od společnosti dostávají. Realizace projektu by však přinesla pozitivní dopady i v interním fungování společnosti. Předpokládá se, že díky automatické informovanosti o jednotlivých krocích uskutečňovaných v rámci realizace objednávky, by přímo snížilo nutnost zákazníků kontaktovat internetový obchod Notino.cz s požadavky o informaci o stavu objednávky. Tím by se uvolnily kapacity lidských zdrojů, které by se mohly věnovat náročnějším a sofistikovanějším úkolům.

Dá se očekávat, že implementace softwarového řešení automatické komunikace se zákazníkem v procesu realizace objednávky by mělo přímý dopad na další identifikované nedostatky nespokojenosti zákazníků – konkrétně na oblast reklamací a jejich řešení a neprofesionalita personálu. Zavedení uvedeného projektu by současně zefektivnilo přístup k potřebným informacím samotným pracovníkům, čímž by se řešil i nedostatek zavádění poplatků za služby. Uvolněné lidské zdroje by totiž měly dostatek prostoru pro řešení úkolů vyžadujících přítomnost zaměstnance bez navyšování kapacit lidských zdrojů (např. diskutovaný poplatek za vyzvednutí zboží v kamenné prodejně). Přesto, že se dá předpokládat, že cenová nabídka implementování softwaru zajišťujícího automatickou komunikaci se zákazníkem v každém bodě realizace jeho objednávky bude u odborné specializované subdodavatelské firmy dosahovat statistických hodnot, jedná se o projekt, kde pozitiva převažují nad cenovou náročností. Nezanedbatelným přínosem je potenciál, který by takovýto projekt měl. Od možnosti sledování ukazatelů, jakými jsou poměr rychlosti dodání subdodavatelů do skladů obchodu či vliv neschopnosti dodat zboží ihned na rušení objednávek, až po sofistikované marketingové průzkumy či využívání automatické komunikace k dalším marketingovým strategiím.



## ZÁVĚR

Obchodování na internetu zažívá obrovský rozmach a každoročně rostou obraty internetových prodejců. Na první pohled se může zdát, že obchodovat přes internet je velice jednoduché a internetový obchod si může založit prakticky každý. Pravdou však je, že také internetové obchody se potýkají s problémy, které jsou v podstatě stejné jako u tradičního obchodování, jen jsou transformovány do online prostředí. V předkládané diplomové práci jsme zabývali právě otázkou specifik v rámci internetového obchodování a to specifik přímo se týkajících spokojenosti zákazníků. Současný marketing primárně pracuje se zákazníkem, který je základním determinantem celého obchodního procesu. A stejně jako v klasickém marketingu, tak také v online prostředí je stěžejním cílem spokojený zákazník, který se bude k obchodníkovi vracet a bude u něj nakupovat pravidelně a v co největším množství. Spokojený zákazník však už dávno není ten, kdo dostane pěkné a očekávané zboží. Zákaznická spokojenost je komplexním jevem zahrnujícím celou řadu komponent, z nichž velká část je postavena na zcela osobních charakteristikách každého jednotlivého zákazníka.

Cílem předkládané diplomové práce bylo vytvoření projektu zvýšení spokojenosti zákazníků v internetovém obchodě Notino, přičemž tento komplexní cíl byl naplněn prostřednictvím realizace jednotlivých dílčích cílů. Za tímto účelem bylo provedeno zjištění současného stavu spokojenosti zákazníků s činností a produkty internetového obchodu Notino.cz, dále byla provedena analýza současného stavu spokojenosti zákazníků s činností a produkty internetového obchodu Notino.cz, na základě které byla učiněna identifikace nedostatků, z čehož pak vyplynulo vytvoření vlastního projektu zvýšení spokojenosti zákazníků s činností a produkty internetového obchodu Notino. Stěžejní pro celý postup vytvoření vlastního návrhu řešení zvýšení spokojenosti zákazníků s činností a produkty internetového obchodu Notino.cz byla analýza současného stavu, která byla provedena prostřednictvím klasických nástrojů – PEST analýzy, SWOT analýzy a marketingového průzkumu. Použití více nástrojů bylo zvoleno proto, aby se získaly informace a data co nejšířšího charakteru. Komplexnost jevu zákaznické spokojenosti totiž vyžaduje, aby byl tento jev zkoumán z více úhlů pohledu.

Analýza současného stavu spokojenosti zákazníků s činností a produkty internetového obchodu Notino.cz ukázala, že zákazníci jsou převážně velice spokojeni s internetovým obchodem Notino.cz, ale přesto bylo identifikováno vysoké procento cel-

kově nespokojených zákazníků a také vysoký počet jednotlivých aspektů nespokojenosti a také jejich vysoký výskyt. Právě identifikace jednotlivých nedostatků, které zákazníci v činnosti internetového obchodu Notino.cz uvádějí včetně míry jejich zastoupení, se stala základem pro vlastní projekt zvýšení zákaznické spokojenosti. V zásadě se ukázalo, že zákazníci jsou velice nespokojeni s tím, jak probíhá komunikace ze strany internetového obchodu Notino.cz. Zákazníci nejsou spokojeni jak s frekvencí podávaných informací, tak s jejich aktuálností a objektivností. Výjimkou nejsou ani výtky proti naprosté absenci komunikace či neschopnosti odpovědných zaměstnanců konkrétní informace dohledat a předat. Protože Notino.cz je skutečně velkým internetovým obchodem s širokou škálou výrobků a služeb, je logické, že není možné harmonizovat chod tak velkého obchodu pouze na bázi lidského faktoru. Hlavním pilířem navrženého projektu je začít u automatizace procesů uvnitř internetového obchodu Notino.cz.

V současné době je k dispozici řada sofistikovaných softwarových řešení, která jsou schopná sjednotit informace v rámci jedné společnosti pocházející z různých zdrojů, procesů a databází. Není problém zajistit ani vysokou míru automatického informování zákazníků prakticky o čemkoli. Investice do takových řešení je samozřejmě vysoká, protože se jedná o velice fundované IT procesy a programy. Na druhou stranu, protože zákaznická spokojenost je dlouhodobým marketingovým cílem, je také nutné tuto investici nahlížet z dlouhodobého hlediska. Dá se očekávat, že přesun co největší možné části komunikace se zákazníky na automatické systémy by výrazně ulehčilo pracovní náplni lidským zdrojům. Tato realizace by se projevila zejména v poklesu nutnosti přímého kontaktování ze strany zákazníka a dá se předpokládat, že se zvýšením informovanosti zákazníka bez jeho vlastní snahy a nutnosti informace shánět, by se přímo zvýšila i jeho spokojenost. Jedná se sice o neekonomické ukazatele, ale přesto se dá hovořit o tom, že investice do IT řešení by se v horizontu 2-5 let vrátila.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a Milan POSTLER. 2009. *Retail marketing*. Praha: Management Press. 328 s. ISBN 978-80-726-1207-9.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- Deloitte - Automatizace práce v ČR – Proč se (ne)bát robotů*. Praha: Deloitte, 2018. ISBN neuvedeno.
- FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 3. dopl. a akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3511-5.
- GEFFROY, Edgar K. *Digitální zákazník – náš protivník, nebo partner?* Praha: Management Press, 2015. 180 s. ISBN 978-80-726-1255-0.
- GUPTA, Sajal a Gurpreet RANDHAWA. *Retail Management*. Atlanta: Atlantic Publishers, 2008. 470 s. ISBN 8126909811.
- HANLON, Annmarie. *Digital Marketing. Strategic Plannin & Integration*. London, Los Angeles: SAGE, 2019. 416 s. ISBN 1526454882.
- HILL, Nigel a Jim ALEXANDER. *The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*. 3<sup>rd</sup> edition. New York: Gower Publishing, 2017. 288 s. ISBN 13: 978-0-56608-744-8.
- CHLEBOVSKÝ, Vít. *Management zákaznických řešení. Jak efektivně tvořit a spravovat individualizované řešení zákaznických potřeb*. Praha: Grada Publishing, 2017. 128 s. ISBN 978-80-271-9752-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu. Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. Praha: Albatros Media, 2017. 367 s. ISBN 978-80-251-4311-7.
- JESENSKÝ, Daniel a kol. *Marketingová komunikace v místě prodeje. POP, POS, in-store, shopper marketing*. Praha: Grada Publishing, 2018. 512 s. ISBN 978-80-271-9268-7.
- JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

- KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 2. přepr. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 288 s. ISBN 978-80-271-0955-5.
- KINGSNORTH, Simon. *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. London: Kogan Page, 2016. 317 s. ISBN 978 0 7494 7470 6.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management*. 2. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-4835-1.
- LELAND, Karen a Keith BAILEY. *Customer Service for Dummies*. 3<sup>rd</sup> ed. Indianapolis: John Wiley & Sons, 2011. 408 s. ISBN 978-0-471-76869-2.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-9799-6.
- MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MIKULÁŠKOVÁ, Petra a Mirek SEDLÁL. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Praha: Computer Press, 2015. 408 s. ISBN 978-80-251-4383-4.
- RYAN, Damian. *Digital Marketing. Marketing strategies for engaging the digital generation*. 4<sup>th</sup> ed. London, New York, New Dehli: Kogan Page, 2017. 418 s. ISBN 978 0 7494 7843 8.
- SLOUKA, David. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení*. Praha: Grada Publishing, 2017. 144 s. ISBN 978-80-271-9815-3.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- WELLINGTON, Patricia. *Effective customer care*. 2<sup>nd</sup> ed. London: The Sunday Times, 2010. 135 s. ISBN 978-0-7494-5997-0.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. přepr. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

**Odborné studie:**

PŮLPÁNOVÁ, Lenka a Jozefína SIMOVÁ. Faktory spokojenosti zákazníků v cestovním ruchu. *E+M Ekonomie a Management*, 2012, roč. 15, č. 4, s. 160-170. ISSN 1212-3609.

VLČKOVÁ, Kateřina. Smíšený výzkum: Jedná se o nové a závažné téma? In JANÍK, T., KNECHT, P., ŠEBESTOVÁ, S. (Eds.). *Smíšený design v pedagogickém výzkumu: Sborník příspěvků z 19. výroční konference České asociace pedagogického výzkumu*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. s. 1-6. ISBN 978-80-210-5774-6.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Spokojenost zákazníka. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2008, roč. 16, č. 4, s. 76-82. ISSN 0572-3043.

**Internetové zdroje:**

*Ekonomický vývoj na území ČR* [online]. 2003 – 2018 [cit. 2020-01-15]. Dostupné na WWW: <

[https://www.historie.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prurezova\\_temata\\_menova\\_politika/1\\_ekonomicky\\_vyvoj\\_na\\_uzemi\\_ceske\\_republiky.html](https://www.historie.cnb.cz/cs/menova_politika/prurezova_temata_menova_politika/1_ekonomicky_vyvoj_na_uzemi_ceske_republiky.html)>

FIALA, Alois. *Měření a zlepšování spokojenosti zákazníků* [online]. 2013-2-16 [cit. 2019-09-12]. Dostupné na WWW: < <https://www.qmprofi.cz/33/mereni-a-zlepsovani-spokojenosti-zakazniku-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EtBrZFPeAlacFwY5TxUcsWJpA5B5rrwHw/>>

*Heureka.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-05-27]. Dostupné na WWW: < <https://onas.heureka.cz/>>

*Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika* [online]. 2015 [cit. 2020-01-15]. Dostupné na WWW: < [https://www.czso.cz/cso/czso/hruby\\_domaci\\_produk\\_t\\_-hdp-](https://www.czso.cz/cso/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-)>

*Inflace – 2020, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. 2020 [cit. 2020-01-15]. Dostupné na WWW: < <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>

Kuba eF. Zákazník jako zdroj digitální ekonomiky [online]. *EdtechKisk* 2017-04-02 [cit. 2019-10-31]. Dostupné na WWW: < <https://medium.com/edtech-kisk/z%C3%A1kazn%C3%ADk-jako-zdroj-digit%C3%A1ln%C3%AD-ekonomiky-303e93d88e1a>>

*Notino.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-01-15]. Dostupné na WWW: <<https://www.arome.cz/obchody/notinocz/>>

*Notino.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-01-15]. Dostupné na WWW: < <https://www.alive.cz/slevy/notino-cz/6689/>>

*O nás – Notino* [online]. 2020 [cit. 2020-01-15]. Dostupné na WWW: <<https://www.notino.cz/o-nas/>>

PROCHÁZKA, Jan. Jak vyhrát v digitálním boji o zákazníka aneb tajemství zkratky DCX [online]. *Peak.cz*. 2018-06-27 [cit. 2019-11-01]. Dostupné na WWW: <<https://www.peak.cz/vyhrat-digitalnim-boji-zakaznika-aneb-tajemstvi-zkratky-dcx/6302/>>

*ShopRoku.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-01-26]. Dostupné na WWW: <<https://www.shoproku.cz>>

*Zvyšuje minimální mzda nezaměstnanost?* [online]. 2019-05-15 [cit. 2020-01-26]. Dostupné na WWW: <<https://money.cz/dane-a-ucetnictvi/zvysuje-minimalni-mzda-nezamestnanost/>>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – Míra zapojení uživatele v procesu vývoje a distribuce (zdroj: Kuba eF [online], 2017).....	17
Obrázek 2 – Kano model (zdroj: Kano model [online], 2018).....	21
Obrázek 3 - Systém postupů měření spokojenosti zákazníků (zdroj: Fiala [online], 2013).....	22
Obrázek 4 – Míra nezaměstnanosti v % (zdroj: Zvyšuje minimální mzda nezaměstnanost? [online], 2019).....	38
Obrázek 5 – SWOT analýza internetového obchodu Notino.cz se zaměřením na spokojenost zákazníků (zdroj: vlastní zpracování). ....	39
Obrázek 6 – Proces komunikace se zákazníkem v průběhu řešení zakázky po automatizaci komunikace (zdroj: vlastní zpracování).....	58

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – Základní charakteristika Notino.cz (zdroj: vlastní zpracování dle dat Ares – ekonomické subjekty) .....	30
Tabulka 2 – Vývoj minimální mzdy od roku 1991 (zdroj: Zvyšuje minimální mzda nezaměstnanost? [online], 2019).....	37
Tabulka 3 – Přehled souhrnných výsledků recenzí zákazníků internetového obchodu Notino.cz (zdroj: vlastní zpracování).....	43
Tabulka 4 – Přehled podílů jednotlivých aspektů spokojenosti na celkové spokojenosti zákazníků s činností internetového obchodu Notino.cz (zdroj: vlastní zpracování).....	44
Tabulka 5 – Identifikace nejčastějších výtek vůči službám internetového obchodu Notino.cz ze strany zákazníků (zdroj: vlastní zpracování).....	48
Tabulka 6 – Implementace nového softwaru ve vztahu k lidským zdrojům (zdroj: vlastní zpracování) .....	59
Tabulka 7 – Časová analýza projektu zavedení automatického softwaru do procesu komunikace se zákazníkem v internetovém obchodě Notino.cz (zdroj: vlastní zpracování) .....	60
Tabulka 8 – Rozsah nutných školení v jednotlivých zainteresovaných úsecích (zdroj: vlastní zpracování) .....	63
Tabulka 9 – Náklady spojené s rozšířeným školením zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování) .....	64
Tabulka 10 – Náklady spojené se základním školením zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování) .....	64
Tabulka 11 – Identifikace rizik projektu (zdroj: vlastní zpracování) .....	65
Tabulka 12 – Kvantifikace rizik projektu (zdroj: vlastní zpracování).....	66
Tabulka 13 – Možnost odezvy na identifikovaná rizika (zdroj: vlastní zpracování).....	67



## SEZNAM PŘÍLOH

## PŘÍLOHA P I: TABULKA SWOT ANALÝZY

Faktor			
Silné stránky	Váha	Hodnocení	
dlouhá tradice a zkušenosti	0,2	4	0,8
široká nabídka produktů	0,2	4	0,8
velice nízká cena produktů ve srovnání s kamennými prodejny	0,3	4	1,2
cílení na spokojenost zákazníků	0,3	5	1,5
<b>Součet</b>			4,3
Slabé stránky			
velice nízká cena produktů ve srovnání s kamennými prodejny	0,5	-3	-1,5
geografická širší záběr zákazníků	0,1	-3	-0,3
široká a různorodá nabídka produktů	0,4	-3	-1,2
<b>Součet</b>			-3
Příležitosti			
současná ekonomická stabilita	0,3	3	0,9
neustálý nárůst internetového obchodování	0,2	3	0,6
silná kupní síla spotřebitelů	0,1	4	0,4
rostoucí zájem spotřebitelů o kvalitní / značkové kosmetické produkty	0,4	3	1,2
<b>Součet</b>			3,1
Hrozby			
změna politické situace	0,3	-1	-0,3
nebezpečí ekonomické krize	0,3	-2	-0,6
negativní recenze spotřebitelů	0,4	-5	-2
<b>Součet</b>			-2,9
<b>Interní</b>			1,3
<b>Externí</b>			-0,2
<b>Celkem</b>			1,1