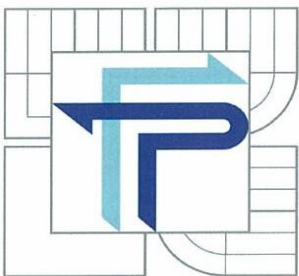


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH CRM PRO INTERNETOVÝ OBCHOD POMOCÍ PROJEKTU

THE PROPOSAL OF CRM FOR INTERNET SHOP THROUGH THE PROJECT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MONIKA KOVAŘÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MICHAELA ZVEJŠKOVÁ

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kovaříková Monika

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh CRM pro internetový obchod pomocí projektu

v anglickém jazyce:

The Proposal of CRM for Internet Shop Through the Project

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- HORRELL, E. Zákaznická věrnost: jak zvýšit počet zákazníků a udržet si je: jak dovést zákaznický servis k dokonalosti. Brno: Computer Press, 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.
- PETERS, T. J. a R. H. WATERMAN. Hledání dokonalosti: poučení z nejlépe vedených amerických společností. Praha: Svoboda-Libertas, 1993. 294 s. ISBN 80-205-0313-7.
- STORBACKA, K. a J. LEHTINEN. Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management. Praha: Grada, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.
- SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2., aktual. a doplň. vyd. Praha: Grada, 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Michaela Zvejšková

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 10.05.2013

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá efektivními řešeními pro řízení vztahů se zákazníky ve společnosti ABC, s.r.o. Zaměřuje se na faktory působící na spokojenost a loajalitu zákazníků, kteří ve výsledku reflektují zisk společnosti. Práce poskytuje návrh pro zlepšení stávající situace zákaznické podpory internetových stránek.

Abstract

The bachelor thesis searches possible solutions to CRM (Customer Relationship Management) in the company ABC, s.r.o. It focuses on satisfaction influences and customer loyalty, which results in the company profitability. This thesis provides an improvement project of current customer support state in the website.

Klíčová slova

řízení vztahů se zákazníky, spokojenost zákazníků, internetové stránky, projekt

Key words

Customer Relationship Management, Customer Contentment, Website, Project

Bibliografická citace

Kovaříková, M. *Návrh CRM pro internetový obchod pomocí projektu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 70 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Michaela Zvejšková.

Čestné prohlášení o původnosti práce

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2013

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Michaele Zvejškové za její cenné rady a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce. Moje poděkování taktéž směřuje k panu Jánmu Jakubíkovi, jakožto představiteli společnosti ABC, s.r.o., díky jehož času a poskytnutým informacím mohla má práce vzniknout.

Obsah

Úvod.....	10
Vymezení problému a cíle práce	11
Metodika práce.....	11
1. Teoretická východiska práce	12
1.1 CRM.....	12
1.2 Fáze vztahu společnost – zákazník	14
1.3 CRM ve smyslu výměny podnětů	15
1.4 Přejchod od cílů k účinkům.....	16
1.5 Výhody CRM	16
1.6 Návrh projektu pro CRM	18
1.6.1 Zahájení projektu	18
1.6.2 Plánování projektu	21
1.6.3 Realizace.....	23
1.6.4 Ukončení.....	24
1.6.5 Hodnocení projektu.....	25
1.7 Aktivní vztah se zákazníky	25
1.7.1 Zákazníci a internet.....	26
1.7.2 Zajištění výjimečnosti společnosti	27
2. Analýza problému a současné situace	30
2.1 Údaje o společnosti	30
2.2 Analýza konkurence.....	34
2.3 Analýza internetového obchodu společnosti ABC, s.r.o.....	36
2.4 SWOT analýza	39
2.5 Dotazník	40
2.6 Analýza chování společnosti při kontaktu se zákazníky	49
2.6.1 Telefonické hovory	50
2.6.2 E-maily.....	50

2.6.3	Newslettery	52
3.	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	53
3.1	Zahájení.....	53
3.2	Plánování.....	56
3.2.1	Změny v pracovním zařazení a činnostech.....	57
3.2.2	Způsoby komunikace se zákazníky	57
3.2.3	Newslettery	59
3.2.4	Platby	59
3.2.5	Budoucí možné změny.....	60
3.2.6	Souhrnný přehled změn	60
3.2.7	Plán implementace změn	61
3.3	Realizace	64
3.4	Ukončení	64
3.5	Vyhodnocení	64
3.6	Přínos návrhu řešení.....	64
	Závěr	66
	Seznam použitých zdrojů.....	67
	Seznam tabulek, grafů a obrázků	70
	Přílohy.....	I

Úvod

Pro svoji bakalářskou práci jsem zvolila rychle se rozvíjející odvětví internetového nakupování. Na základě mé dlouhodobé spolupráce se společností, která provozuje internetový obchod, navrhuji implementaci řízení vztahů se zákazníky (dále jen CRM) pomocí projektu.

V dnešní době, kdy je nakupování v internetových obchodech na denním pořádku, není největší výhodou společnosti jen příznivá cenová politika. Další plus pro společnost je právě CRM, které může napomoci odlišit společnost od konkurentů, a tím získat konkurenční výhodu. Pomocí CRM se internetový obchod stává místem, kde je zákazníkům požadavek splněn mnohdy ještě dříve, než dojde k samotnému nákupu.

Důležité je položit si základní otázku, a to: „Proč lidé nakupují na internetu?“ Odpovědí je mnoho, však nejčastější jsou úspora času, širší nabízeného sortimentu, příznivé ceny. Pomineme-li cenu, která tvoří samostatnou kapitolu pro možné zkoumání, přichází na řadu úspora času. Nákupem přes internet může zákazník ušetřit mnoho času oproti nákupu v kamenném obchodě, ale jak uspořít čas vzhledem ke konkurenčním prodejcům na internetu? Využitím optimálního systému CRM. Rychlé, a zároveň dobře promyšlené zavedení tohoto systému do podnikových procesů může být v současnosti velkou výhodou. Nesporným faktem zůstává, že v budoucnu CRM bude hrát velkou roli, společnosti si již nebudou konkurovat tím, zda CRM nástroje mají implementovány, nýbrž na jaké úrovni tyto nástroje jsou a jak se jejich užívání a myšlenky prolínají s celou kulturou společnosti.

Vymezení problému a cíle práce

Moje bakalářská práce má za cíl navrhnout zlepšení pro řízení vztahů se zákazníky u internetového obchodu, který se zabývá prodejem elektronických cigaret, pomocí projektu.

Pro splnění hlavního cíle je zapotřebí provést analýzu stávajících procesů komunikace se zákazníky a najít místa pro možnou optimalizaci těchto procesů. Poté nastavení vytipovaných částí procesů tak, aby optimálně přispěly k celkové efektivitě, a to za pomoci CRM. Výsledkem této práce je návrh systému CRM, který v praxi navyšuje zákaznickou základnu.

Efektivitu návrhu je možno měřit změnou ziskovostí, opakovanými nákupy, objemem zboží v jednom nákupu, množstvím stížností atd.

Metodika práce

Pro analýzu stávající situace společnosti byla použita SWOT analýza Alberta Humphreye pro určení silných a slabých stránek, stejně jako možných příležitostí a hrozeb. Aby bylo možné zavedení řízeného vztahu se zákazníky, byl využit dotazník, který byl odeslán stávajícím zákazníkům internetového obchodu pro zjištění jejich preferencí. Tento dotazník se zaměřuje na preference samotných zákazníků, na nichž bude stavěn CRM systém. Výsledky dotazníku jsou zpracovány popisnou statistikou. Vzhledem k návrhu projektu pro zavedení CRM bude využit logický rámec a následně Ganttův diagram za pomoci programu MS Project pro zobrazení jednotlivých kroků projektu.

1. Teoretická východiska práce

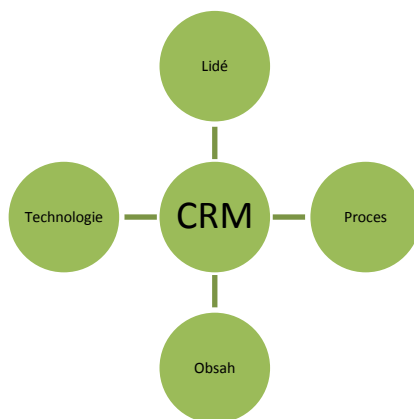
Na začátku práce jsou představeny základní poznatky vztahující se k tématu CRM, jejichž znalost je potřebná pro užití v analytické a návrhové části.

1.1 CRM

Pro účely této bakalářské práce je potřeba vymezit pojem CRM jako takový, ale i pojmy s ním spojené. „*Customer Relationship Management (CRM – správa/řízení vztahů se zákazníky)* představuje šanci na vytvoření dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky“ [1, s. 13]. Tato jedna z nespočetných formulací CRM v sobě skrývá podstatu tohoto přístupu, tj. že zákazníci a vztahy s nimi je potřeba řídit a korigovat, a to za účelem dlouhodobé prosperity společnosti. Při splnění těchto podmínek nejen, že společnost zvyšuje svoji konkurenceschopnost na trhu, ale dostaví se i zisk.

Jiná definice říká: „*Cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem*“ [2, s. 16]. Tento oboustranný vztah je založen na myšlence vzájemné spolupráce. Úkolem společnosti je vytvoření prostředí a podmínek pro tvorbu společných hodnot. Tento návrh je zákazníkovi předložen při vzájemné interakci. Nelze očekávat, že by tento proces inicioval sám zákazník, a proto leží první krok na společnosti, aby přesvědčila zákazníka, že jeho zapojení je výhodné pro obě strany. Ústřední myšlenkou řízení vztahů se zákazníky je dosažení situace vítězství obou stran, tzv. win-win [2]. Společnost tímto procesem navázání vztahu získává věrného zákazníka, který je zdrojem pro její příjmy v budoucnosti. Na oplátku mu poskytuje nadstandardní služby pomocí nástrojů CRM, kterými zákazníka odměňuje za jeho loajalitu.

Aby byl celý proces možný, je potřeba čtyř prvků CRM, kterými jsou dle [1] lidé, obchodní procesy, technologie a obsahy. Jejich vzájemný vztah znázorňuje Obrázek 1: Prvky CRM.



Obrázek 1: Prvky CRM, upraveno dle [1, s. 17]

Při zavádění CRM je potřeba udržet pospolitost všech prvků, neboť vynecháním některého z nich se zvyšuje riziko selhání tohoto systému. Dnešní doba vyspělých technologií nahrává zavedení CRM do praxe, neboť, aby bylo možné spravovat každý jednotlivý vztah se zákazníkem, je potřeba vytvořit přehlednou a ucelenou databázi zákazníků, která je dostupná napříč všem odděleními společnosti. Správu této databáze dostává na starost samostatná organizační jednotka – oddělení CRM, které je strukturálně nadřazeno ostatním oddělením [1]. Technologie tudíž zastává roli nástroje podpory mezi společností a zákazníkem. Nově vzniklá organizační jednotka CRM má za úkol: „*zajištění nepřetržitého sledu interakcí, jejich plánování, kontrolu a řízení*“ [1, s. 20].

Lidmi je v tomto schématu myšlena jejich kompetentnost, tj. kvalifikace zaměstnanců pro vykonávání činností. Například zaměstnanec call-centra internetového obchodu musí mít nejen potřebné jazykové dovednosti, ale i podrobný přehled o nabízeném zboží, aby mohl bez průtahů zodpovědět dotazy zákazníka.

Správně navržené CRM závisí na řízení procesů. „*Proces je soubor činností, které mění vstupy na výstupy za využití zdrojů. Přeměna vstupů na výstupy by měla přinést přidanou hodnotu*“ [3]. V počáteční fázi zavádění CRM je potřeba správně nastavit procesy tak, aby nedocházelo k duplikaci činností, a tím ke zvyšování potřebného času pro dosažení výstupu tohoto postupu. Správné posouzení a návrh je v tomto případě důležitý pro spokojenost zákazníka vzhledem k rychlosti vyřízení požadavků.

Obsah tvoří naplnění databáze daty o zákaznících, která jsou k dispozici všem pracovníkům ve chvíli potřeby. Důležitou vlastností obsahu je jeho modifikovatelnost, kdy mohou pracovníci doplňovat nově zjištěné údaje bezprostředně po momentu jejich vzniku.

1.2 Fáze vztahu společnost – zákazník

Jak již bylo uvedeno, CRM je především o řízení vztahu společnost – zákazník. Obecně by se dal tento vztah rozdělit na šest částí, které zobrazuje Obrázek 2: Jednotlivé fáze vztahu.



Obrázek 2: Jednotlivé fáze vztahu, dle [1, s. 18]

Iniciativa ze strany společnosti je v první fázi založena na vytvoření image společnosti pro potenciální zákazníky. Image musí být natolik silná a zajímavá, aby se z možného zákazníka stal aktuální zákazník, který osloví společnost na základě dojmu, který v něm image vzbudila. Ve třetí fázi, tedy rozvoji vztahu, je hlavním cílem společnosti přesvědčit zákazníka, že aktivní zapojení do tohoto vztahu je pro něj výhodnější, než navázání vztahu s konkurenční společností. Pokud se zákazník rozhodne pro navázání vztahu s touto společností, není zdaleka vyhráno. Nyní přichází běh na dlouho trať v podobě udržení zákazníka a jeho loajality. Bohužel i dlouhodobě udržovaný vztah může být ukončen, a to jak ze strany zákazníka ve chvíli, kdy je pro něj z jakéhokoli důvodu výhodnější nabídka konkurentů, tak i ze strany společnosti v případě, kdy udržování dlouhodobého vztahu se zákazníkem není ekonomicky smysluplné [1].

1.3 CRM ve smyslu výměny podnětů

Důvody zákaznickova rozhodnutí pro dlouhodobý vztah se společností mohou být vysvětleny na základě teorie výměny sociologa Homanse (1958), jejíchž pět výroků lze přetransformovat do oblasti CRM [1]. První výrok říká: „*Čím častěji je činnost určité osoby odměněna, tím vyšší je pravděpodobnost, že tato osoba bude příslušnou činnost vykonávat*“ [1, s. 26]. Odměnu si ve fázi před nákupem můžeme představit například jako přesně ty konkrétní informace u produktu, které mají pro zákazníka hlavní roli při rozhodování o koupi, či přátelské prostředí internetového obchodu s intuitivním vyhledáváním, díky němuž se zákazník pohodlně dostane přesně tam, kam potřebuje. Ve fázi nákupu může být pro zákazníka odměnou samotný produkt, který si kupuje, nebo doplňkové služby. Nejdůležitější částí odměňování vzhledem k CRM je odměna po nákupu, která pomáhá vytvářet dlouhodobý vztah. V této fázi má společnost ve své databázi zákazníků potřebné informace získané při nákupu a může tak oslovit zákazníka s další nabídkou nebo ověřením spokojenosti [1].

„*Čím jsou současné stimuly podobnější těm předešlým, tím vyšší je pravděpodobnost, že příslušná osoba bude vykonávat stejnou nebo obdobnou činnost*“ [1, s. 27]. V tomto případě figuruje již zmiňované vytvoření identity společnosti, to znamená, že společnost by měla být na první pohled rozpoznatelná a odlišitelná od ostatních společností, od designu internetového obchodu, reklamy, komunikace se zákazníkem, až po zabalení zboží. Propagování firemní image i v těch nejmenších detailech posiluje to, jak je a bude v budoucnu vnímána zákazníky, ať již stávajícími, či potenciálními. S tím se pojí další výrok: „*One face to customer*“ [1, s. 28]. Volně řečeno, zákazník dává společnosti díky vytvořené image charakteristickou a nezaměnitelnou tvář.

Důležitým faktorem pro spokojenost zákazníků je pravidlo „*One and done*“ [1, s. 29]. Toto pravidlo nabízí jednoduché řešení pro zákazníka při jakýchkoli problémech. V případě, že se zákazník obrátí na společnost s nějakým problémem, či nesrovnalostí, společnost přebírá v tomto procesu iniciativu a sama provádí kroky pro nápravu tohoto nechtěného stavu. Zákazník je v co nejkratším čase osloven s relevantními možnostmi řešení jeho problému.

„Čím cennější je odměna, kterou osoba získá při vykonávání určité aktivity, tím vyšší je pravděpodobnost, že bude tuto aktivitu vykonávat“ [1, s. 29]. Poslední výrok staví na kvalitě CRM, která může být nízká, nebo vysoká. Vysoké kvality je dosaženo v případech, kdy se shoduje úroveň společností poskytnutých služeb s úrovní nároků zákazníka. Stoprocentní shody je však dosaženo jen zřídka, a proto se využívá metoda iradiace, která spočívá ve zdůraznění významu a zviditelnění poskytovaných služeb, které jsou zákazníkem požadovány za důležité, na úkor těch méně důležitých [1].

1.4 Přechod od cílů k účinkům

Společnosti, které nepřemýšlejí o implementaci CRM, většinou vidí budoucnost podniku v kontextu ziskovosti v nejbližší době. Nepohlíží na své podnikání z hlediska dlouhodobé prosperity, jejich cílem je současný zisk. Mnohdy je cílem pro daný rok určitá, předem stanovená výše zisku. Z pohledu CRM je však pro společnost příznivější, zřekne-li se dobrovolně vyšší ziskovosti v blízké budoucnosti a zaměří-li se na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, které jsou založeny na vzájemné důvěře a respektu. Posilování tohoto vztahu se pozitivně odrazí v budoucím zisku i obratu. Principem je tedy *„sledování účinků, které mohou začít působit po dosažení cíle“* [1, s. 52].

1.5 Výhody CRM

Výhody užívání CRM, ale i efekty, které se projeví až po uplynutí určité doby, jsou přímo měřitelné, čímž zjednodušují posuzování dopadů CRM. Při správném zavedení CRM je možné dle [1] rozpoznat následující výhody:

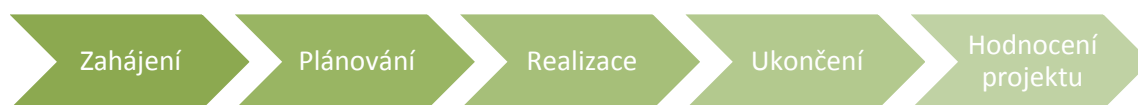
- Bezproblémový průběh obchodních procesů – v počáteční fázi návrhu CRM, jak již bylo zmíněno, je kladen důraz na správné nastavení procesů, čímž jsou zefektivněny procesy stávající a tím je možné snížit jejich náklady,

- více individuálních kontaktů se zákazníky – díky nástrojům CRM, kterými mohou být call-centra, telemarketing, automatizace prodeje a další, se mění dříve anonymní masové oslovování zákazníků na konkrétní individuální vztahy se zákazníky,
- více času na zákazníka – nejen užitá technologie, ale správnost nastavení procesů snižují dobu činností, a tento ušetřený čas může být využit k rozvíjení vztahu se zákazníkem,
- odlišení se od konkurence – databáze informací o zákaznících bývá využívána jako konkurenční výhoda a poskytuje zákazníkovi komplexní služby,
- vylepšení image – firemní image spolu s kvalitními službami tvoří možný základ pro potřebu zákazníka, který se chce podělit o skvělou zkušenost s ostatními,
- přístup k informacím v reálném čase – databáze zákazníků je ve své podstatě shromaždištěm dat cílového segmentu trhu. Díky detailně vedeným informacím o zákaznických preferencích, nápadech a požadavcích na výrobek (službu), může firma pružně reagovat na jejich změny,
- spolehlivé a rychlé předpovědi – CRM umožňuje získat stiskem jednoho tlačítka spolehlivou předpověď dalšího vývoje, čímž usnadňuje práci odbytu, vedení a jiným skupinám,
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami,
- nárůst efektivity týmové práce – sdílení informací o zákaznících napříč celou organizací umožňuje okamžité využití potřebných informací v daném oddělení, čímž se zkracuje čas zpracování dat, a tím pádem se zvyšuje efektivita práce,
- růst motivace pracovníků – komplexnost a dostupnost informací všem pracovníkům, stejně jako podpora jejich práce, dává pracovníkům pocit, že mají potřebné podklady na dosah ruky.

1.6 Návrh projektu pro CRM

Jednoduchá definice projektu říká: „*Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení*“ [4, s. 11]. S touto definicí se osobně ztotožňuji, neboť jasně vystihuje příčiny vzniku projektů, tj. zavést do stávajícího systému něco nového, od čehož očekáváme zlepšení. O něco složitější definice v sobě kromě samotného jádra zahrnuje i vyjádření možností výsledků projektu. „*Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu*“ [5, s. 21]. Výhodami projektů mohou být kupříkladu následné zjednodušení řízení uvnitř společnosti, plánování rizik a strukturalizace cílů [6].

Dle předchozí definice vyplývá, že projekt je sledem úkolů, činností a aktivit, které lze sumarizovat a seskupit do jednotlivých etap (viz Obrázek 3).



Obrázek 3: Etapy projektu, dle [7]

Důvodem, proč realizovat změny prostřednictvím projektů je tvrzení, že společnosti, které jsou inovativní a projektově orientované, jsou z dlouhodobého hlediska schopné konkurovat ostatním společnostem na trhu [8].

1.6.1 Zahájení projektu

První etapou projektu je jeho zahájení. Celý projekt začíná iniciativou některých zainteresovaných osob, které zjistí problém ve stávajícím systému. V této chvíli by se měli sejit všichni zaměstnanci, tento problém analyzovat a následně si vytyčit cíl, jehož chtějí dosáhnout pro nápravu daného problému. Následuje podrobná analýza cíle, jeho rozčlenění na jednotlivé části a vytvoření základního konceptu projektu. Pro správný chod projektu je

nutné sestavit vhodný projektový tým, který bude odpovědný za naplňování jeho dílčích cílů, v čele s projektovým manažerem [9]. Pro vytvoření jakéhosi přehledu výsledku této fáze je vhodné sestavit logický rámec [7]. „*Logický rámec projektu je základem pro řízení projektu, umožňuje identifikovat a analyzovat problémy a současně definovat cíle a stanovit konkrétní aktivity k jejich řešení*” [10]. Celou tuto problematiku lze zobrazit pomocí Tabulky 1, která je použita v návrhové části práce, kde je naplněna daty.

Tabulka 1: Vzor logického rámce, dle [7]

Vertikální logika postupu projektu a hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady/ rizika podmiňující dosažení cílů
Celkové cíle (obecnější „proč?“)			
Účel projektu („proč?“)			
Očekávané výstupy a výsledky („co?“)			
Aktivity („jak?“)			

Součástí tohoto kroku by mělo být několik analýz, které se na problém dívají z různých úhlů pohledu [11]. Aby si společnost ujasnila své postavení na trhu, je vhodné využít metodu SWOT analýzy. „*Těžištěm SWOT analýzy je určení výchozí situace podniku. Přitom jsou analyzovány silné a slabé stránky podniku*“ [1, s. 66]. Tato analytická metoda vychází z rozdělení vlivů na společnost. Vnitřní vlivy jsou označeny písmeny S (strenghts – silné stránky) a W (weaknesses – slabé stránky), naproti tomu stojí vlivy vnější, jimž jsou přerazena písmena O (opportunities – příležitosti) a T (threats – hrozby). SWOT analýza slouží společnosti jako přehled, který názorně zobrazuje, které vlivy je potřeba využívat a posilovat (silné stránky a příležitosti) a které je naopak nutné omezovat a kterým je

potřeba předcházet (slabé stránky a hrozby) [1]. Tabulka 2 je v analytické části práce naplněna vlivy na společnost ABC, s.r.o.

Tabulka 2: Vzor tabulky pro SWOT analýzu, upraveno dle [1, s. 70]

	Využívat	Omezovat
Vnitřní vlivy	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější vlivy	Příležitosti	Hrozby

Osobně si myslím, že je v této fázi více než vhodné sestavit dotazník, anketu, či průzkum, které by zákazníkům předkládaly přehled o chystaných změnách. Připojení dotazníku je doporučeno i dle [12]. Tato metoda je prostředkem pro zjištění stanoviska zákazníků k této inovaci a může pomoci ušetřit nejen peníze, ale i čas při plánování a následné realizaci. Tímto je možné předejít zavedení nechtěného. Pro větší efektivitu je předkládán dle [13] scénář postupu, kdy by tento průzkum měl být následován sestavením malé cílové skupiny zákazníků, kterým budou předloženy výsledky anonymní ankety a se kterými budou prodiskutovány možné varianty nových nástrojů tak, aby bylo dosaženo optimálního sladění cílů společnosti s požadavky zákazníků.

Na základě využitých metod je rozhodnuto o předběžné definici projektu, tj. čeho má být projektem dosaženo. Vzniká hrubá kostra projektu pro další rozhodování. Výstupem této fáze je oficiální dokument Zakládající listina projektu, který obsahuje: „*účely a cíle projektu, organizace a kontrola projektu, členové projektového týmu včetně kontaktů, požadavky na zdroje klienta, funkční rozsah, rizika a sporné otázky projektu, přístup, rozfázování a klíčové milníky projektu*“ [14].

1.6.2 Plánování projektu

Druhou etapou projektu je zpřesnění definice předmětu a jeho samotné rozplánování, které vychází z výstupů fáze první. „*Tento proces užívá strategických výsledků předchozí domény a přetváří je do formy taktického plánu pro realizaci projektu. Vychází ze Zakládající listiny projektu. Ve části plánování dojde k jejímu zpřesnění do Definice předmětu projektu, která je podrobena detailnímu rozboru z hlediska času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů. Výstupem je podrobný a závazný projektový plán*” [5, s. 60]. V této fázi jsou předkládána možná řešení projektu a následně je vybráno nejpriznivější z nich. Toto rozhodování je založeno na možnostech tzv. trojimperativu (viz Obrázek 4), který je tvořen dostupností zdrojů, náklady a časem. Představitelé společnosti poté na základě rozhodovacích kritérií vyberou nejvhodnější alternativu, která slouží jako vstup pro další rozhodování.



Obrázek 4: Trojimperativ projektu, dle [5, s. 23]

K této variantě se pojí podrobné naplánování činností, úkolů a aktivit potřebných k dosažení vytyčeného cíle a sestavení harmonogramu činností. Společně s tím je zpracováno i naplánování spotřebovávaných zdrojů, stejně tak jako sestavení předběžného harmonogramu rozpočtu a jeho využívání v čase, kterému předchází naplánování zdrojů a odhad nákladů. Tyto harmonogramy slouží následně jako podklad pro kontrolu odchylek při samotné realizaci projektu [15]. Pro zjednodušení a názornost naplánovaných činností je vhodné využít některý ze softwarů pro projektové řízení, jako jsou MS Project, nebo

OpenProj. Ve své práci využívám MS Project pro naplánování činností spojených s realizací projektu, především Ganttova diagramu pro jeho přehlednost.

Výstupy této etapy tvoří například závazná definice předmětu projektu a plán projektu, jakožto základní listiny projektu. V této fázi dochází k závaznému výběru dodavatelů, proto součástí výstupů bývají dohody a kontrakty s konkrétními dodavateli. Nedílnou součástí by měly být plány pro řešení rizik projektu a vhodná náhradní a nápravná opatření u rizikových činností. Tato předem naplánovaná opatření slouží jako záchranný můstek při selhání některé z naplánovaných činností [15].

Je velmi důležité, aby veškeré harmonogramy, plány a rozhodnutí byly kontrolovány, a to i několikrát. Touto důslednou kontrolou je možné předcházet možným komplikacím ve fázi projektové, které s sebou nesou prodloužení doby dokončení nebo zvýšení nákladů na dokončení projektu.

Jelikož je dalším krokem projektu samotná realizace, myslím si, že po přijetí rozhodnutí o variantě projektu by měl spolu s řešením harmonogramů započít i výcvik zaměstnanců. Úkoly managementu v této části jsou:

- svolat všechny zaměstnance,
- sdělit jim přijaté řešení,
- podrobné vtažení zaměstnanců do problematiky,
- předložení zásad,
- zajištění přijetí těchto zásad všemi zaměstnanci bez výjimky.

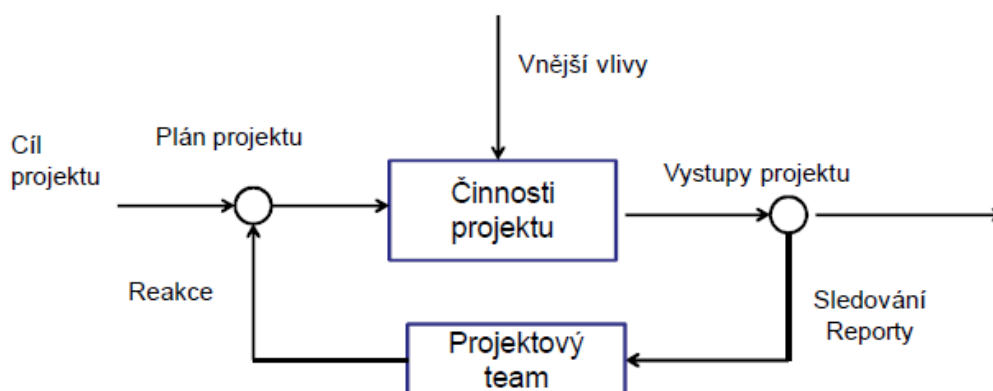
Již nyní by mělo být vštěpováno zaměstnancům pravidlo, které by se mělo stát základem pro všechna jednání. *„Zákaznická spokojenost by neměla být cílem. Zákaznická spokojenost by měla být normou, očekávaným standardem”* [13, s. 18]. Dodržování zásad lze vyjádřit tzv. cibulovým efektem: *„Jednoduše řečeno, každá slupka společnosti odráží hodnotový systém předchozí slupky. Začíná to v samotném jádru, v nitru společnosti. Zákon*

přitažlivosti zaručuje, že představitelé společnosti najmou lidi vyznávající podobné zásady jako oni sami. Jak roste počet lidí, začínají se vytvářet podpůrné systémy.“ [13, s. 90].

Aby byl projekt úspěšný, je třeba již nyní vytvořit podmínky pro splnění předpokladů úspěchu, jako je sdílení vize vytyčených cílů projektu, a to všemi zaměstnanci bez výjimky. Dalším předpokladem je řízení projektu k jeho nejnižším úrovním, tj. nezanedbat žádnou z činností, i když se zdá jasná, či nepodstatná. Je nutností, aby byl vytvořen ucelený přehled všech činností a odpovědností zaměstnanců za jejich splnění, stejně tak jako průběžné kontroly naplňování cílů. Pro splnění těchto podmínek je velmi důležité, aby byl již sestavený projektový tým připravený a plně kvalifikovaný. Jedním z mnoha jeho úkolů je kontrola čerpání nákladů a dodržování časového harmonogramu, jakožto hlavních metrik úspěšnosti projektu [5].

1.6.3 Realizace

V části vlastní realizace je započat postup činností dle harmonogramu. Jedná se o řízení a kontrolu projektu. Samotný průběh jednotlivých aktivit lze zobrazit pomocí Obrázku 5.



Obrázek 5: Činnosti projektu, dle [16]

Začátek činnosti je stanoven v plánu projektu, stejně jako zdroje a náklady činnosti přiřazené. Při správném průběhu činnosti nedochází k ovlivnění jejího dokončení vnějšími vlivy. Avšak s touto variantou nelze vždy počítat, a proto je nutné, aby byly přesně

stanoveny nápravné akce. Pokud nastane riziková situace, která vyžaduje zásah, tj. reakci, je požadováno, aby byly změny provedeny co nejdříve, aby jejich příčiny byly zjištěny a zaevidovány, aby jim bylo možné předcházet v budoucnu. „*Rekapitulace podstatných pokynů, jevů a stavů je obsažena v průběžných hlášeních a zápisech projektového jednání*“ [5, s. 259]. Každá činnost musí být průběžně sledována a musí být porovnávány její reálné výstupy s výstupy naplánovanými. Současně s tím musí být vyhodnocovány odchylky těchto stavů. Pokud je po nápravném opatření získán požadovaný výstup činnosti, je tímto činnost ukončena a přechází se k následující činnosti.

Ze schématu lze vidět, jak důležitou roli hraje projektový tým, jehož úkolem je monitoring, vyhodnocování a případné rozhodování o nápravných opatřeních. Stejně tak je znázorněno, že vnější vlivy ovlivňují činnost zcela náhodně. K těmto změnám mohou patřit například změny v čase dokončení, problémy s dodavateli, přehodnocení cílů projektu, omezení činnosti, změna legislativy, či personální změny ve vedení společnosti [16]. Pokud dojde k významné změně projektu, je nezbytné aktualizovat oficiální dokumenty, např. plán projektu, definice předmětu projektu. Tyto provedené změny musí být odsouhlaseny příslušným orgánem [5].

1.6.4 Ukončení

Tato etapa značí, že jsou již dokončeny všechny naplánované činnosti, jejichž prostřednictvím byl naplněn požadovaný cíl využitím dostupných zdrojů, rozpočtu a času. Výsledkem je schválený produkt, či služba. Řádné ukončení projektu souvisí s administrativním uzavřením projektu, tj. požadovanou dokumentací [5]. Tato dokumentace je předkládána zadavateli projektu a zástupcům vrcholového vedení [16].

1.6.5 Hodnocení projektu

V návaznosti na ukončení projektu figuruje jeho celkové vyhodnocení. Součástí je vyhodnocení projektu od zadání po předání a vyhodnocení práce členů týmu. Hodnotícími kritérii projektu jsou tzv. kritéria tvrdá a měkká. Každý projekt je hodnocen jinou kombinací těchto kritérií, a to dle jeho zaměření.

V kontextu této práce by mohla být z tvrdých kritérií použita některá ze skupiny finančních, např. tržby či zisk. Velké zastoupení by mohla mít i kritéria nefinanční, která ukazují různé počty, např. počet odbavených zákazníků za jeden den, počet objednávek, počet zrušených objednávek apod. Z časových kritérií vyzvedneme včasnost a přesnost dodání.

Měkká kritéria nelze přesně kvantifikovat, je možné určit jejich splnění pomocí stupnice plnění. Mezi tato kritéria můžeme zařadit kvalifikovanost a připravenost obsluhy, naplnění požadavků zákazníka a podobně [17].

Hodnocení projektového týmu je důležité z hlediska budoucího výběru pro nové projekty. V tomto reportu je sumarizovaná činnost každého jednotlivce pro přehlednost a jednodušší rozhodování při sestavování týmu pro nový projekt. Zdokumentovány jsou nejen chyby, ale především významné přínosy a přesnost plnění činností.

Hodnocení má význam jednak pro zrekapitulování celkového průběhu projektu, ale především pro zmapování všech provedených opatření, ze kterých by si všichni měli vzít ponaučení nejen pro další projekty, ale i vlastní aktivity.

1.7 Aktivní vztah se zákazníky

Nyní, když již byly objasněny základní principy CRM a vytvoření projektu, je na místě obohatit tuto práci o zásady, rady a zjištění, které byly prověřeny praxí významných společností a sepsány různými autory. Tuto část zařazují do práce z důvodu, který byl již zmíněn, a to, že zavedení CRM do společnosti musí být přijato všemi zaměstnanci a musí se stát základem pro veškeré jejich jednání. Níže uvedené tipy by měly být

implementovány do společnosti ještě před zavedením samotného systému CRM a měly by se stát průvodci jednání nejen všem, kteří přichází do kontaktu se zákazníky, ale i všem, kteří jsou součástí společnosti. Neboť, aby se tyto zásady staly skutečnými hodnotami, je nezbytné, aby je vzalo za své především vrcholové vedení, které je ostatním příkladem pro vlastní jednání. Tento princip byl zmíněn v kapitole č. 1.6.2 Plánování projektu jako tzv. cibulový efekt.

1.7.1 Zákazníci a internet

V dnešní době je internet fenoménem. Nejen interakce s přáteli se přesouvají do tohoto virtuálního světa, ale i obchodování a nabídky služeb zde hrají významnou roli. Je třeba včas si uvědomit tuto změnu a využít ji ve svůj prospěch. Možností se nabízí hned několik, od založení vlastních internetových stránek, přes zasílání newsletterů na e-maily zákazníků, reklamu na známých a navštěvovaných stránkách, až po propagaci společnosti na sociálních sítích.

V případě internetových stránek či e-shopu je základem, aby byl koncept těchto stránek důkladně propracován a vzbuzoval v zákaznících důvěru. Profesionálně upravený design dodává nejen na samotné důvěryhodnosti, ale i na přitažlivosti. V prvním okamžiku totiž člověk stránky pouze „naskenuje“, a je tudíž důležité ho upoutat nejen obsahem, ale i vizuálně. Právě díky tomu se člověk rozhodne prostudovat obsah stránek důkladněji. Samotný text by měl být přehledný, jasný a výstižný, jeho délka by měla být v takovém rozsahu, aby návštěvník stránek nemusel rolovat [18].

„Odborníci na použitelnost se shodují v názorech, jak uživatelé vnímají obsah stránek:

- *více je vnímaná levá horní část obrazovky,*
- *text upoutá lépe než grafika,*
- *velké bloky textu lidé přeskakují,*

- *větší obrázky upoutají lépe než menší (avšak s reálnými lidmi nebo produkty),*
- *nadpisy a seznamy přitahují pozornost,*
- *reklama vedle nejzajímavějšího obsahu je vnímána lépe,*
- *bannery lidé zcela ignorují,*
- *menu přitahuje pozornost, především pokud je vlevo nahoře atd.*“ [18, s. 81].

Nejen na internetu, ale ve všech způsobech prezentace, je nezbytné, aby společnost používala firemní design, který je pro ni typický a je unikátní. Firemní design vytváří *„název firmy a způsob její prezentace, logo jako identifikační zkratka, značka pro zviditelnění a odlišení produktu, písmo a barvy, služební grafika (propagační prvky a tiskoviny), orientační grafika (způsoby úprav interiérů, označení budov), oděvy zaměstnanců, grafika obalů, dárkové předměty, další prvky dle oboru podnikání“* [19, s. 40].

Aby se společnost na trhu zviditelnila, je vhodné využít také reklamu na internetu. *„Je to placená forma propagace produktů, kdy produktem může být výrobek, zboží, služba, nehmotný výsledek nějaké činnosti atd. Reklama je také využívána pro propagaci značek, firem nebo myšlenek“* [18, s. 129].

1.7.2 Zajištění výjimečnosti společnosti

Tato podkapitola nabízí návod, jak se odlišit od konkurenčních společností. Tajemství netkví v investování peněz do nadbytečného množství reklamy a tím zaplavení internetu, tiskovin a billboardů prohlášením o vlastní výjimečnosti. Princip spočívá v tom, že se společnost jako výjimečná opravdu bude chovat, bude svým zákazníkům nabízet nejen kvalitní služby a produkty, ale že se zákazník bude jednat uctivě, zdvořile, vlídně a s respektem. Jedině s tímto přístupem může společnost dosáhnout toho, že bude své zákazníky „vlastnit“, nikoli si je jen „pronajímat“. „Pronájem“ zákazníků je možno

pochopit jako jejich dočasnou věrnost společnosti, jež je však ohrožena příchodem konkurence nabízející stejný produkt, či službu, která však bude doprovázena výjimečným jednáním se zákazníkem [13].

Prvotním krokem k dosažení tohoto stavu je přístup vedení k zaměstnancům. Jen mylně můžeme očekávat milý a vstřícný přístup zaměstnance při kontaktu se zákazníkem za situace, kdy se vedení chová k zaměstnancům samotným v rozporu s tím, jak jim káže chovat se k ostatním. „*Chcete-li dosáhnout produktivity a finančních přínosů s ní spojených, musíte se svými pracovníky zacházet jako se svými nejvýznamnějšími aktivy*“ [20, s. 221]. Nejen k zákazníkům, ale i k zaměstnancům je třeba chovat se jako k dospělým, jako k partnerům a to vše s úctou. Důležité je uvědomění si skutečnosti: „*že je to péče o zaměstnance, nikoli pracovní podmínky samy o sobě, co má rozhodující vliv na produktivitu*“ [20, s. 25].

Pro dosažení pocitu sounáležitosti zaměstnanců se společností a jejími hodnotami je třeba ujistit se, že všichni zaměstnanci znají poslání společnosti. Nezbytné je taktéž objasnit každému zaměstnanci, jak právě jeho pozice podporuje toto poslání. V neposlední řadě jen nutné dát zaměstnanci najevo, že právě jeho práce je důležitá. Prezentace zásad a pravidel na pravidelných poradách posiluje jejich dodržování [13].

Po správném pochopení zásad zaměstnanci a jejich ztotožnění se s nimi je nyní čas zaměřit se na styk se zákazníky. Zde je několik ze zlatých pravidel pro jednání se zákazníky:

- „oslovujte své zákazníky jménem,
- udržujte oční kontakt,
- zjistěte, co je pro ně důležité, aktivně naslouchejte,
- vždy říkejte „děkuji“ a „s radostí“,
- nestavte se na odpor,
- zaměřte se na etiku telefonických rozhovorů,

- *jednejte podle svého nejlepšího vědomí a svědomí a dejte ostatním volnost, aby mohli dělat totéž,*
- *pokud se setkáte s nějakým problémem, vyřešte ho” [13, s. 106].*

Veškeré jednání zaměstnanců by se mělo řídit těmito pravidly. Jedině tak je možné, aby byl zákazník skutečně spokojený. Nad všemi těmito pravidly stojí tzv. Stříbrné pravidlo jednání se zákazníky, které Horrell definoval velmi jednoduše: „*Neměli bychom se snažit komunikovat tak, jak my chceme, aby se s námi komunikovalo, ale spíše tak, jak oni chtějí, abychom s nimi jednali*“ [13, s. 11]. Sami si můžeme tuto situaci představit jako výměnu rolí zákazník a zaměstnanec, neboť i my vstupujeme denně do kontaktu se zaměstnanci jiných společností. Proto se chovejme k zákazníkům tak, jak bychom chtěli, aby se v opačné situaci chovali zaměstnanci k nám.

Propojením vhodné kombinace CRM nástrojů a vstřícného chování zaměstnanců vzniká nezaměnitelná souhra technologie a lidskosti, která se stává obrovskou konkurenční výhodou. Avšak je nutné neusnout na vavřínech a neustále se snažit tento systém optimalizovat a zlepšovat jej.

2. Analýza problému a současné situace

V této části práce je zmonitorována současná situace společnosti takovým způsobem, aby bylo možné v následujícím textu navrhnout zlepšení. Jedná se o analýzu, která pokrývá především téma této práce, tudíž vztahy se zákazníky.

2.1 Údaje o společnosti

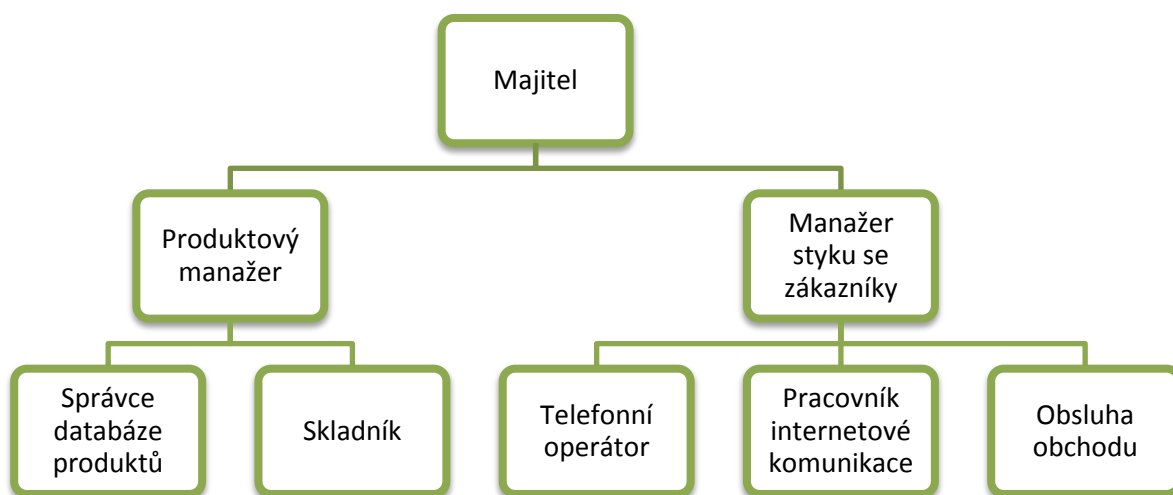
Společnost, se kterou spolupracuji na této bakalářské práci, by ráda zůstala v anonymitě, proto ji budu označovat fiktivním názvem ABC, s.r.o. Tato společnost je provozovatelem internetového obchodu s elektronickými cigaretami v České republice, stejně tak jako na Slovensku. Na tento trh vstoupila v době, kdy nastal „boom“ elektronických cigaret, a to 1. 9. 2011. Nyní nabízí ucelený sortiment, který zahrnuje jak komponenty elektronických cigaret, tak jejich příslušenství. Kromě internetového prodeje je možné zakoupit zboží v kamenné prodejně v Hustopečích, které současně funguje jako výdejní místo pro osobní odběr zboží objednaného přes internet, neboť se v této prodejně nachází sklad pro celý internetový obchod.

Kamenná prodejna vznikla později, přesně 1. 3. 2012, a to jako důsledek situace, kdy lidé začali přecházet z běžných cigaret na cigarety elektronické. Tržby stoupaly a s nimi i potřeba většího zázemí společnosti, kde by mohlo být uskladněno veškeré zboží, jehož objem vzrostl. V etapě plánování si majitel uvědomil, že jsou ještě stále lidé, kteří by sice byli ochotni zvážit přechod na elektronické cigarety, ale mají strach z neznámého. Proto se rozhodl najít prostory, kde by bylo možné zřídit pobočku, ve které se zákazníci mohou se zbožím osobně seznámit.

Personál pobočky se stará nejen o obsluhu zákazníků v obchodě, ale i o příjem elektronických objednávek, kompletaci zboží, jeho balení a následnou expedici. Jejich úkolem jsou činnosti spojené s prodejem zboží, přičemž mají odpovědnost za veškeré úkony. Majitel společnosti si ponechal pouze několik málo činností, na které dohlíží sám.

Jedná se o některou administrativní práci a především o komunikaci se zákazníky při řešení závažných problémů. Tento fakt osobně považuji za velké plus při dalším rozvoji vztahů se stávajícími i novými zákazníky, neboť to je nejlepší cesta, jak vést zaměstnance správným směrem při kontaktu se zákazníky.

Obrázek 6: Organizační složení a odpovědnosti ilustruje současnou organizační strukturu společnosti ABC, s.r.o. Pozice pracovníků jsou pojmenovány podle činností, které jsou jejich hlavní náplní práce. Další aktivity jsou rozděleny mezi zaměstnance rovnoměrně s ohledem na jejich zaměření.

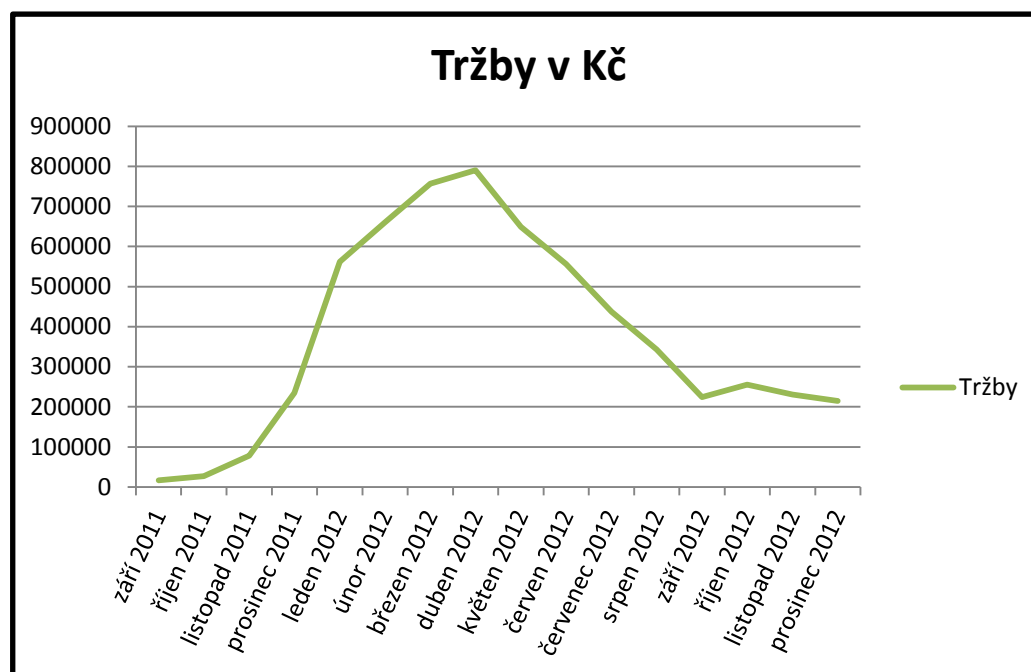


Obrázek 6: Organizační složení a odpovědnosti zpracováno dle [21]

Důvodem spolupráce společnosti ABC, s.r.o. na této práci je klesající trend tržeb, který představuje Tabulka 3. Výstupem této práce je proto navržení takových opatření, která by tento stav zvrátila. Samozřejmě, že cest může být několik, já jsem se rozhodla využít CRM. Pro vytvoření návrhu je nezbytné nyní zanalyzovat dílčí části, které mají na této situaci svůj podíl.

Tabulka 3: Přehled tržeb za jednotlivé měsíce v Kč zpracováno dle [21]

Měsíc / rok	Tržby
září 2011	16 888 Kč
říjen 2011	27 347 Kč
listopad 2011	78 111 Kč
prosinec 2011	234 691Kč
leden 2012	561 869 Kč
únor 2012	660 313 Kč
březen 2012	756 909 Kč
duben 2012	790 341 Kč
květen 2012	648 767 Kč
červen 2012	556 787 Kč
červenec 2012	437 290 Kč
srpen 2012	343 159 Kč
září 2012	224 100 Kč
říjen 2012	255 314 Kč
listopad 2012	230 513 Kč
prosinec 2012	215 107 Kč
Průměr	377344 Kč



Graf 1: Přehled tržeb za jednotlivé měsíce v Kč zpracováno dle [21]

Z Tabulky 3 a Grafu 1 je patrná výše tržeb v jednotlivých měsících. Počátek tohoto trendu a jeho rychlý růst lze přičíst proniknutí na relativně nový trh, kde si zboží v poměrně krátké době našlo svého kupce. Navyšující tendenci je možné přičíst taktéž blížícím se Vánocům, kdy byly elektronické cigarety nakupovány jako dárky. Důvody poklesu tržeb od měsíce května 2012 nelze snadno určit. Myslím si, že trh s cigaretami jako takovými je trhem relativně stabilním, tudíž si tento náhlý propad vysvětluji třemi způsoby. Prvním důvodem by mohla být skutečnost, že na trh vstoupily konkurenční společnosti, které svou cenovou politikou či nabídkou přetáhly množství zákazníků. Druhou variantou by mohl být jednoduše řečeno zvyk kuřáků na cigarety jako takové, tudíž přechod na elektronické cigarety pro tyto zákazníky nebyl zajímavý, a tak se vrátili k cigaretám původním. A za třetí může mít vliv na tržby fakt, že i trafiky a obchody s elektronikou zařazují elektronické cigarety do své nabídky, což může být pro zákazníky někdy pohodlnější a dostupnější. Od září 2012 ale tržby stagnují, a to i před Vánocemi, kdy bylo očekáváno jejich navýšení.

Vzhledem k tomu, že náklady společnosti zůstávají téměř neměnné a tržby klesají pod hranici jejich průměru, je potřeba se zamyslet se a položit si otázku - Jak přilákat zákazníky, kteří by svými nákupy zvýšili objem prodaného zboží? Pro zodpovězení této otázky je nezbytné provést několik dalších analýz, které mají pomoci při návrhu optimálního řešení.

2.2 Analýza konkurence

Pro potřeby této práce jsem zmapovala více než dvacet konkurenčních internetových obchodů s elektronickými cigaretami. Tento krok mi poskytl informace o službách zákazníkům, které obchody nabízejí, stejně jako důkaz o důležitosti a významnosti zákaznický příjemného nákupního prostředí, ať už se jedná o grafiku, rozmístění, či konzistenci a úplnost dat.

Přibližně jedna třetina mnou analyzovaných obchodů upustila od klasického komunikačního kanálu, kterým je telefonní infolinka, a nahradila jej komunikací přes internet prostřednictvím služby Skype, tj. volání zdarma přes internet. Tato služba má své výhody v rychlosti a bezplatnosti, ale i nevýhody, které spatřuji ve skutečnosti, že zákazník musí mít nainstalovaný program Skype ve svém PC, aby mohl takto komunikovat. Velkou předností této komunikace je přímý kontakt společnosti se zákazníkem. Za předpokladu, že zaměstnanec zná celý sortiment a je schopen vhodně podat všechny potřebné informace o produktech, je tato služba výhodná i v tom, že nedochází k vzájemnému nepochopení a nepochopení informacím. Tím narážím na druhý častý způsob komunikace se zákazníkem, kterým je online chat. Většinou se jedná o malou lištu v pravém dolním rohu internetových stránek, která zákazníka při rozkliknutí připojí do chatovacího okna, na jehož druhé straně je zaměstnanec obchodu, který zodpovídá dotazy, ale tentokrát písemně. I když je tento způsob do jisté míry pohodlnější, hrozí již zmiňovaná situace, kdy zaměstnanec není schopen jasného a jednoznačného vyjadřování, čímž dochází ke špatnému pochopení informací zákazníkem. Tento fakt může být jedním z důvodů ztráty zákazníka.

Neosobní komunikaci se zákazníci představují u internetových obchodů newslettery, které jsou rozesílány na e-mail stávajícím zákazníkům nebo zákazníkům potenciálním, kteří se k odebírání sami přihlásí. Většinou tyto elektronické letáky slouží jako prostředník pro informování o mimořádných akčních nabídkách, slevách, novinkách a změnách. Tato forma komunikace má spíše informační charakter a má za úkol udržování kontaktu se zákazníkem. I když se jedná o poměrně využívaný způsob oslovování zákazníků, není jednoduché určit jeho účinnost. Tuto formu sdělování bych doporučila společnostem, které mají své zákazníky rozděleny do segmentů. Toto mé doporučení vychází z předpokladu, že každý zákazník má jiné potřeby a přání, proto není vhodné rozesílat jeden společný unifikovaný leták všem. Při optimální segmentaci zákazníků a navrhnutí letáku dle metody iradiace (viz kapitola číslo 1.3 – CRM ve smyslu výměny podnětů), tj. zvýraznění těch informací, které jsou pro dané zákazníky segmentu důležité a preferované, může být účinek newsletterů daleko vyšší.

V posledních několika letech se setkáváme s různými možnostmi platby objednávek. Kromě klasické dobírky a bankovního převodu, nachází své místo také rychlé platby přes internet, např. PayPal, PayU, GoPay apod. Možnost tohoto rychlého způsobu platby přes internet nabízí více než třetina konkurenčních internetových obchodů. Jejich výhoda a nesporný klad spočívají v jednoduchosti, kdy při objednávání zboží a zvolení tohoto způsobu platby dochází k automatickému přesměrování zákazníka na stránky, či do internetového bankovníctví, kde po zadání požadovaných dat (přihlašovací údaje, nebo číslo platební karty), dochází k automatickému doplnění údajů o platbě, které zákazník pouze překontroluje a potvrdí. Následně dochází k návratu do internetového obchodu. Tím zákazníkovi odpadá povinnost kopírovat údaje jako je číslo účtu příjemce, variabilní symbol a podobně. Tato služba zákazníkům se stává velmi oblíbenou právě pro svoji jednoduchost a rychlost.

Nyní jsem se přes získávání informací, objednávku a platbu dostala k samotné distribuci zboží zákazníkovi. Pro doručení zboží využívají internetové obchody různých prostředníků, např. Česká pošta, PPL, Geis Parcel apod. Pokud společnost striktně lpí na jednom dopravci, považuji to za obrovskou nevýhodu, dokonce za jednu z příčin ztráty zákazníků,

protože i zde se preference zákazníků různí a tato skutečnost může být impulzem pro přechod ke konkurenční společnosti. Dá se říct, že většina internetových obchodů nabízí navíc možnost osobního odběru v místě jejich působení, což může být naopak velkou výhodou. Nadstandardní službou je rozvoz balíčků přímo poslíčkem společnosti, a to až do domu. Tento způsob dopravy je však realizován pouze ve větších městech, jako je Praha a Brno. Hrstka z vybraných obchodů poskytuje zákazníkům možnost platby v eurech a dodání na Slovensko.

Tyto všechny služby zákazníkům tvoří jeden celek, který však není využit, pokud internetový obchod nedisponuje příjemným nákupním prostředím. Přibližně polovina internetových stránek postrádá jakékoli logické rozčlenění do přehledných seznamů, čímž vzniká změť informací, které znamenají pro potenciálního zákazníka jediné – ztrátu času při jejich zkoumání, což způsobuje okamžitý přechod ke konkurenci. Druhou částí je grafika stránek, která je mnohdy amatérská, tudíž nevzbuzuje v zákaznících pocit spolehlivosti. Navíc množství bannerů, odkazů na jiné stránky a obrázků, které jsou na stránkách rozmístěny bez citu pro vyváženost a vhodnost, může na zákazníky působit nepříjemně, zákazník se ztrácí, hledá zachytný bod, což opět znamená vyhledání konkurence, která nabízí spojení služeb i příjemného nákupního prostředí.

Dle mého názoru je přibližně třetina konkurenčních internetových obchodů navržena pro příjemné a snadné nakupování a většinou tyto e-shopy poskytují svým zákazníkům i kvalitní služby. Proto nyní následuje analýza stávající situace internetového obchodu společnosti ABC, s.r.o., která při porovnání s informacemi získanými od konkurence pomáhá najít nevyužitý potenciál vhodný k dalšímu rozvoji.

2.3 Analýza internetového obchodu společnosti ABC, s.r.o.

Na první pohled je internetový obchod společnosti ABC, s.r.o. příjemný, přehledný a designově čistý. To může zákazníkovi ihned vnuknout myšlenku: „Ano, tento obchod si

dal práci se vzhledem stránek, určitě to trvalo nějaký čas a bylo na to vynaloženo úsilí, proto předpokládám, že stejnou péčí mohu očekávat při obchodování.“

Stránky jsou laděny do příjemně modrých odstínů v kombinaci s bílou, což může u zákazníků evokovat čistotu. Pro zobrazení celé stránky je potřeba několikrát rolovat, čímž se postupně zobrazují další informace. Při vstupu na stránku jsou zvýrazněny důležité a zajímavé informace – panely pro snadný přístup, přehled zboží v košíku a především vnořené okno, které každé 2 sekundy nabízí upoutávku na služby. Pro názornost je hlavní stránka e-shopu zobrazena v Příloze 2.

Komunikace probíhá přes mobilní telefon nebo přes internetové volání Skype, stejně jako přes e-mail. Veškeré kontakty jsou uvedeny pod lištou „Kontakty“ v horní části stránek, avšak samotné zobrazení není vhodně navrženo. Chybí zvýraznění důležitých informací. Mezi těmito informacemi se vyskytuje oznámení, které sděluje, že pokud se zákazník nedovolá, společnost se mu ozve zpátky, nejpozději však do dvou hodiny. Sdělení této informace považuji za férové jednání vůči zákazníkům, na druhé straně zde vidím jistý nedostatek, jehož odstranění a řešení je součástí návrhové části této práce.

Společnost komunikuje se zákazníky i prostřednictvím newsletterů, které jsou zasílány pouze stávajícím zákazníkům. Potenciální zákazník nemá možnost přihlásit si jejich odběr. Společnost ABC, s.r.o. však patří mezi malou skupinu internetových prodejců elektronických cigaret, které oslovují své zákazníky přes sociální sítě, konkrétně prostřednictvím Facebooku. Na svých stránkách inzeruje společnost především novinky, které nabízí. Facebook ale slouží i jako možný prostředník pro komunikaci zákazníků s obchodem. Na těchto stránkách je možné se přihlásit k odběru novinek přes e-mail. Fanoušci těchto stránek tvoří jen 5% z celkově registrovaných uživatelů e-shopu, a to i přes skutečnost, že na hlavní stránce internetového obchodu společnost upozorňuje na možnost stát se fanouškem na Facebooku. Toto nízké procento je dalším článkem návrhové části.

Možnosti platby při nákupu jsou pouze dvě – dobírka a platba na účet. Při platbě na účet je po odeslání objednávky zákazníkovi obratem zaslán e-mail s potřebnými informacemi o platbě (číslo účtu, variabilní symbol, konstantní symbol a částka k úhradě). Myslím si, že

poskytnutí některé z dalších možností platby by mohlo přilákat zákazníky, proto bude tato problematika dále rozebrána v návrhové části.

Stejně tak jako u možností platby jsou i u možností dopravy dvě různé varianty – Česká pošta a Geis Parcel. Tato kombinace dopravců se mi zdá optimální. Navíc Česká pošta nabízí tři druhy zásilek, takže si zákazník může vybrat tu, kterou sám považuje za nejvhodnější. Bonusem pro zákazníky je i služba „doprava zdarma“, která se vztahuje na objednávky placené na účet, jejichž cena přesahuje určitou částku, která je stanovena dle ceníku. Další výhodou je možnost osobního odběru v Hustopečích v centrále společnosti. Připočteme-li ještě zasílání balíčků na Slovensko a doručení do 24 hodin od objednání, získáváme celistvé řešení při pokrytí zasílání objednávek.

Službou zákazníkům, kterou společnost ABC, s.r.o. vyniká nad konkurenčními prodejci elektronických cigaret, je věrnostní program. Základem pro možnost využívání jeho výhod je registrace. Následně mohou zákazníci provádět objednávky, aniž by museli stále vyplňovat kontaktní údaje, spolu s tím jsou na účtu zákazníka zobrazeny uskutečněné objednávky. Odměňovací program funguje na principu převádění utracených peněz na body, tj. za každých 20 Kč z nákupu získá zákazník 1 bod. Tyto body může zákazník kdykoli využít jako slevu při nákupu, kdy má 1 bod hodnotu 1 Kč. Například při nákupu za 2000 Kč je zákazník odměněn 100 body, které mu poskytují možnost slevy při dalším nákupu ve výši 100 Kč.

Stejně tak jako je pro zákazníka věrnostní program službou od prodejce, je registrace samotného zákazníka do tohoto programu protislužbou pro společnost. A to díky informacím o zákaznících a jejich objednávkách, které umožňují segmentaci zákazníků do předem stanovených segmentačních skupin. Při optimálně zvolené segmentaci a prostředcích komunikace mohou být nastaveny příznivé podmínky pro udržování a řízení vztahu se zákazníky.

2.4 SWOT analýza

V návaznosti na analýzu konkurence a analýzu vlastního e-shopu je vhodné nyní zařadit SWOT analýzu, která reflektuje stávající situaci společnosti ABC, s.r.o.

Tabulka 4: SWOT analýza společnosti ABC, s.r.o. [vlastní zpracování]

	Využívat	Omezovat
Vnitřní vlivy	Silné stránky • Spolehlivá doprava, • osobní odběr, • kamenná prodejna, • věrnostní program, • prestižní značky, • veškeré zboží skladem, • servis zboží, • příjemné prostředí e-shopu, • schopnosti zaměstnanců, • osobní zainteresovanost majitele.	Slabé stránky • Omezené možnosti platby, • nevyhovující možnosti komunikace, • motivace zaměstnanců, • malé povědomí o e-shopu, • oslovování potenciálních zákazníků, • slabá propagace, • nesegmentování registrovaných zákazníků.
Vnější vlivy	Příležitosti • Sociální síť, • reklama na internetu, • prodej unikátních příchutí.	Hrozby • Stávající konkurence, • zboží v trafikách, • cenová válka, • zákazy kouření (veřejná místa), • ochucené cigarety.

2.5 Dotazník

Abychom zjistili preference a přání zákazníků, byl jim rozeslán tento dotazník, který tvoří část pro rozhodování o možných změnách. Jeho výsledky jsou pro společnost hodnotným ukazatelem a mohou pomoci předcházet změnám, které by nebyly vítány.

Hned na začátku vyhodnocování výsledků bych ráda vyzdvihla fakt, že e-mail s odkazem na dotazník byl zaslán všem registrovaným uživatelům, jejichž celkový počet byl ke dni rozesílání 3067. Za jeden měsíc od odeslání odpovědělo pouze 92 zákazníků, což jsou 3 % z celkově registrovaných. Tento výsledek mě šokoval a nejsem si jistá, zda-li jsou příčinou špatné vztahy se zákazníky, nebo pouze neochota ze strany zákazníků.

Nyní přichází samotné vyhodnocení výsledků s komentářem, který podává můj vlastní pohled na nastalou situaci. Pro přehlednost zachycuji výsledky i v grafické podobě.

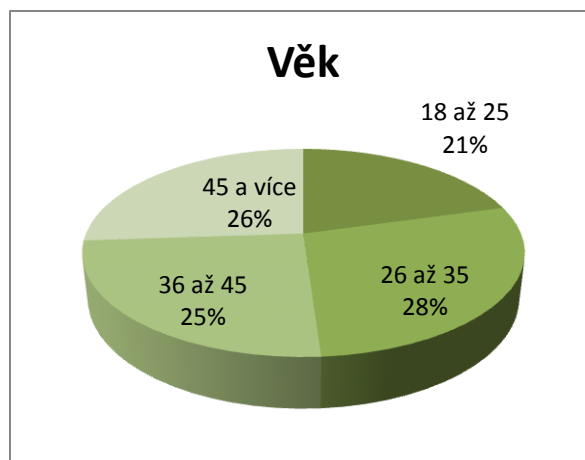
Pohlaví

- Muž – 56 z dotazovaných
- Žena – 36 z dotazovaných

Přibližně 60 % z respondentů tvoří muži, zbývajících 40 % ženy. Tento poměr není pro práci nijak podstatný, slouží spíše pro utvoření si představy o složení zákaznické základny.

Věk

- 18 až 25 – 19 z dotazovaných
- 26 až 35 – 26 z dotazovaných
- 36 až 45 – 23 z dotazovaných



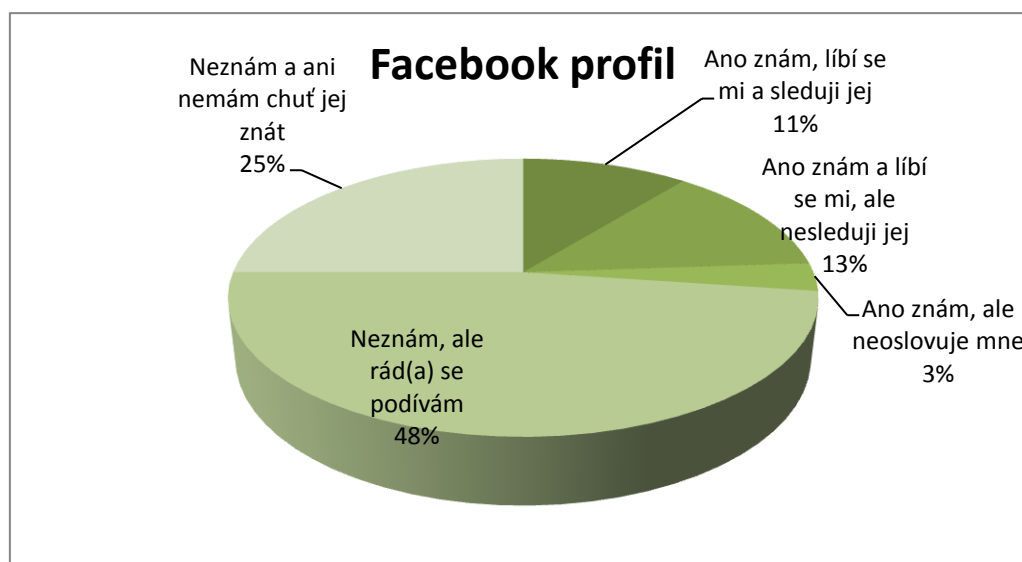
Graf 2: Věkové rozložení zákazníků [vlastní zpracování]

- 45 a více – 24 z dotazovaných

Výsledky jasně poukazují na téměř dokonalé věkové rozložení zákazníků mezi všechny zvolené skupiny. Tato informace je pro mne ukazatelem, že není potřeba zaměřit se na konkrétní věkovou skupinu, ale že je třeba přistupovat k upevňování vztahu se všemi zákazníky všech věkových skupin.

Znáte náš Facebook profil?

- Ano znám, líbí se mi a sleduji jej – 10 z dotazovaných
- Ano znám a líbí se mi, ale nesleduji jej – 12 z dotazovaných
- Ano znám, ale neoslovuje mne – 3 z dotazovaných
- Neznám, ale rád(a) se podívám – 44 z dotazovaných
- Neznám a ani nemám chuť jej znát – 23 z dotazovaných



Graf 3: Facebook profil [vlastní zpracování]

U této otázky je překvapující procento zákazníků, kteří neznají profil společnosti na Facebooku, celkových 73%. Tento fakt přičítám tomu, že sami nejsou uživateli Facebooku, nebo společnost nedostatečně propaguje svoji existenci na této sociální síti.

V internetovém obchodu je sice ikonka oznamující „navštivte nás na Facebooku“, ale její umístění není příliš vhodně zvoleno, tudíž je snadné ji přehlédnout. Jelikož je nyní Facebook středem pozornosti, určitě bych doporučila společnosti přitáhnout pozornost na tuto skutečnost a tím nalákat část zákazníků k novému způsobu komunikace.

Jaká frekvence zasílání newsletterů (reklamní sdělení emailem) by Vám vyhovovala?

- 1x týdně – 24 z dotazovaných
- 1 - 2x za měsíc – 53 z dotazovaných
- 1x za dva měsíce – 10 z dotazovaných
- Vůbec – 5 z dotazovaných



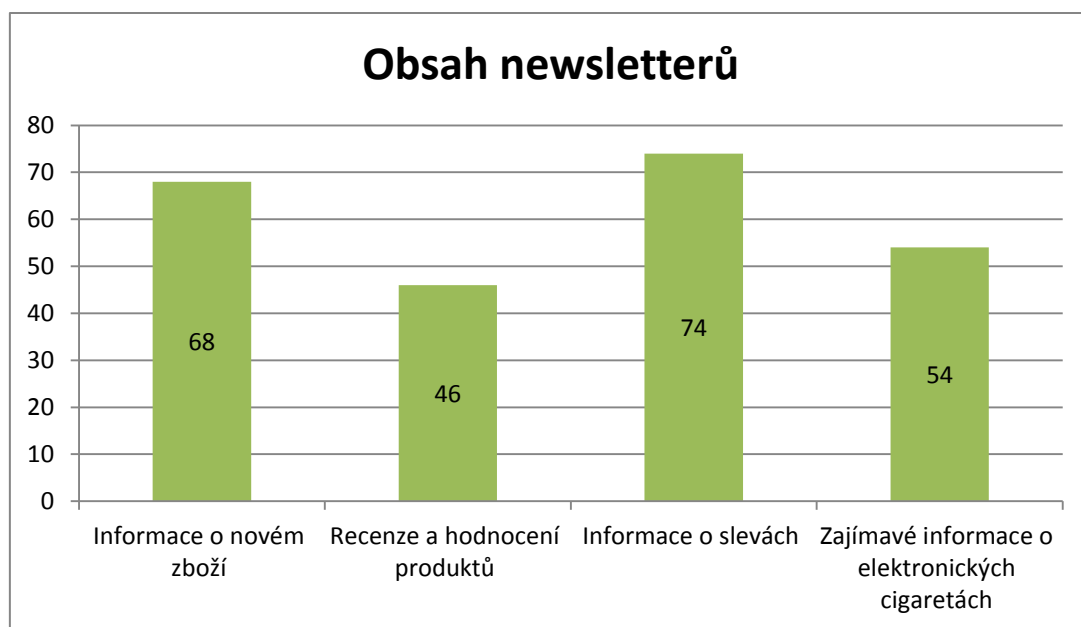
Graf 4: Frekvence zasílání newsletterů [vlastní zpracování]

Výsledek této otázky, tj. že zákazníci preferují zasílání newsletterů 1 až 2x za měsíc, se shoduje s realitou. Společnost zasílá elektronické letáky pravidelně jednou za měsíc a v případě zařazení nového zboží do nabídky o tom informuje druhým samostatným letákem. Myslím si, že toto rozvržení je zvoleno velmi vhodně – zákazník je udržován,

nikoli však přehlčován informacemi, které by mohly mít negativní dopad na tento kontrolovaný způsob komunikace, či by mohly zapříčinit úplnou ztrátu zákazníka.

Které informace byste v newsletteru rád(a) dostával(a)? (více možných odpovědí)

- Informace o novém zboží – 68 z dotazovaných
- Recenze a hodnocení produktů – 46 z dotazovaných
- Informace o slevách – 74 z dotazovaných
- Zajímavé informace o elektronických cigaretách – 54 z dotazovaných



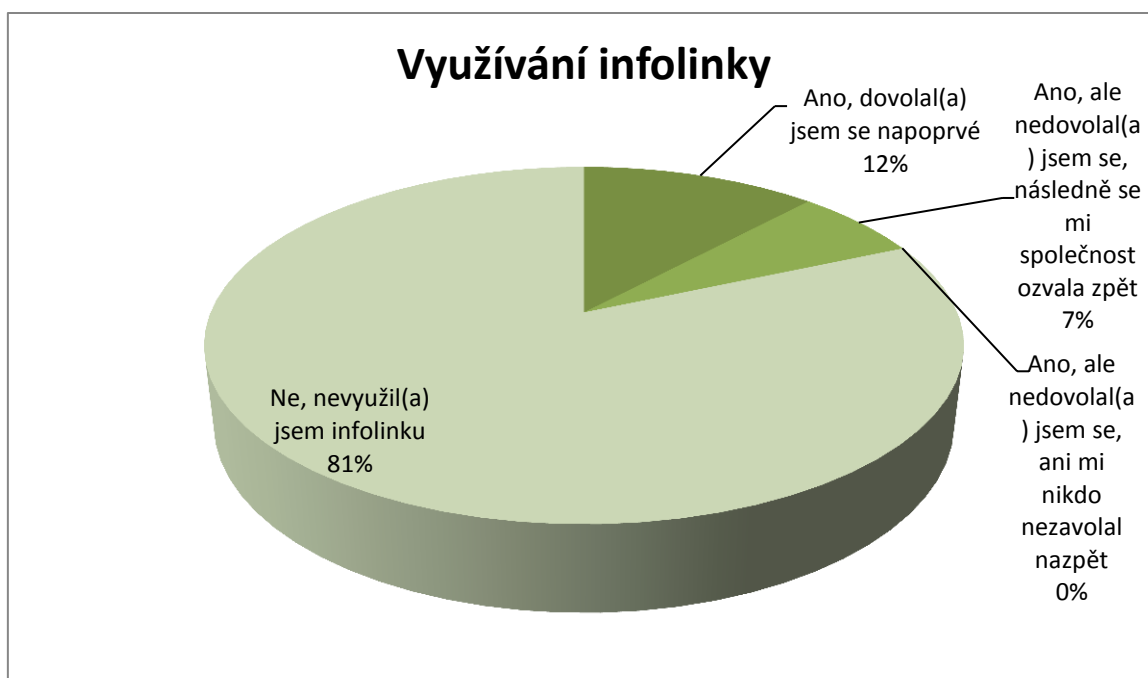
Graf 5: Obsah newsletterů [vlastní zpracování]

Preference zákazníků mohou být pomyslně rozděleny do dvou kategorií. Více zákazníci upřednostňují informace o novinkách a slevách, které by mohli využít. V odpovědích dotazovaných se velmi často objevovaly tyto dvě varianty pospolu, případně i každá zvlášť, či doplněny o požadavek na zasílání recenzí či zajímavostí. Naopak požadavky z druhé kategorie, tj. recenze a zajímavé informace, se vyskytovaly samy o sobě pouze výjimečně.

Lze proto říci, že právě cena a obnova sortimentu jsou kritéria, která mohou nejvíce pomoci při řízení vztahu se zákazníky. Přesto ale není požadavek na druhou skupinu obsahu nikterak zanedbatelný a je třeba uspokojovat potřeby všech zákazníků. Zde se naskytuje možnost pro případnou segmentaci zákazníků, či změně rozvržení newsletterů.

Využil(a) jste někdy naší infolinky?

- Ano, dovolal(a) jsem se napoprvé – 11 z dotazovaných
- Ano, ale nedovolal(a) jsem se, následně se mi společnost ozvala zpět – 6 z dotazovaných
- Ano, ale nedovolal(a) jsem se, ani mi nikdo nezavolal nazpět – 0 z dotazovaných
- Ne, nevyužil(a) jsem infolinku – 75 z dotazovaných



Graf 6: Využívání infolinky [vlastní zpracování]

Při pohledu na tento výsledek může vyvstat otázka, zda-li je infolinka potřebná, nebo zda-li je možné ji nějak nahradit. Velmi pozitivně shledávám fakt, že byl zákazník vždy obsloužen. I přes to, že infolinku využilo pouze 19 % z respondentů, zastávám názor, že je

to právě infolinka, která je jedním ze základních pilířů důvěryhodnosti společnosti a není tudíž vhodné ji i při tak malém využívání rušit.

Pokud jste využil(a) infolinku, dostal(a) jste potřebné informace?

- Ano – 19 z dotazovaných
- Ne – 5 z dotazovaných
- Ne, nevyužil(a) jsem infolinku – 68 z dotazovaných



Graf 7: Poskytnutí potřebných informací [vlastní zpracování]

I když by se mohlo zdát, že je 21 % nesprávně poskytnutých informací na infolince zanedbatelné číslo, není tomu tak. Proto nesmí být nic ponecháno náhodě a je třeba zaměstnance pravidelně školit, aby byli schopni zodpovědět jakékoli dotazy. Určitě bych doporučila, aby nadřízený zaměstnanec prováděl kontrolu těchto schopností. Jednoduchým způsobem může být například neočekávané pokládání otázek zaměstnancům infolinky a následná zpětná vazba, aby si zaměstnanci uvědomili, zda jsou jejich odpovědi srozumitelné a jasné. Součástí telefonních operátorů je taktéž příjemné vystupování, proto není zcela od věci občasné monitorování hovorů a jejich následná analýza nadřízeného s operátorem za účelem zkvalitnění této služby.

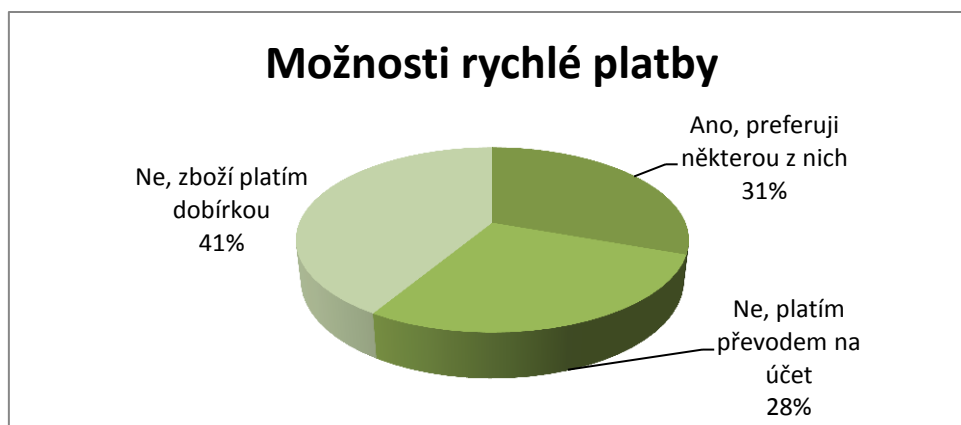
Pokud bychom zavedli online chat, preferoval(a) byste jej před infolinkou?

- Ano – 49 z dotazovaných
- Ne – 43 z dotazovaných

Vzhledem k předchozí otázce, kdy většina odpověděla, že infolinku nevyužívají, lze s ohledem na výsledky této otázky říci, že by někteří z nich uvítali zavedení online chatu, případně by jej využili i přes to, že infolinku nikdy nevyužili. Spuštění online chatu je tedy jednou z možností pro zlepšení vztahu se zákazníky.

Využíváte v jiných internetových obchodech některou z možností rychlé platby přes internet (PayPal, PayU, GoPay)?

- Ano, preferuji některou z nich – 28 z dotazovaných
- Ne, platím převodem na účet – 26 z dotazovaných
- Ne, zboží platím dobírkou – 38 z dotazovaných



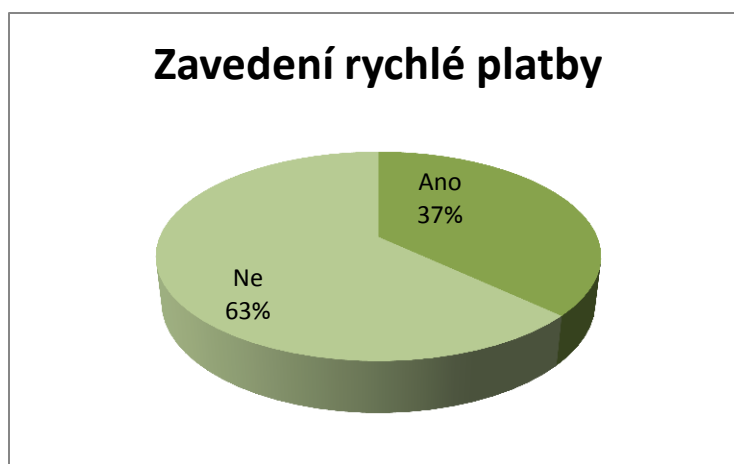
Graf 8: Možnosti rychlé platby [vlastní zpracování]

Je zřejmé, že jedna třetina korespondentů upřednostňuje pohodlnější a rychlejší platbu přes internet. Jelikož se jedná o poměrně novou službu, je možné, že někteří zákazníci, kteří platí převodem na účet, nejsou seznámeni s rychlejším způsobem platby, či se bojí nového

a neznámého. Upřednostňování platby dobírkou je pochopitelné vzhledem k možnému poškození zboží při přepravě, kdy je možné zboží v takovém případě nepřevzít, tudíž odpadá problém s řešením vrácení peněz.

Pokud bychom zavedli některou z možností rychlé platby přes internet (PayPal, PayU, GoPay), využil(a) byste ji?

- Ano – 34 z dotazovaných
- Ne – 58 z dotazovaných



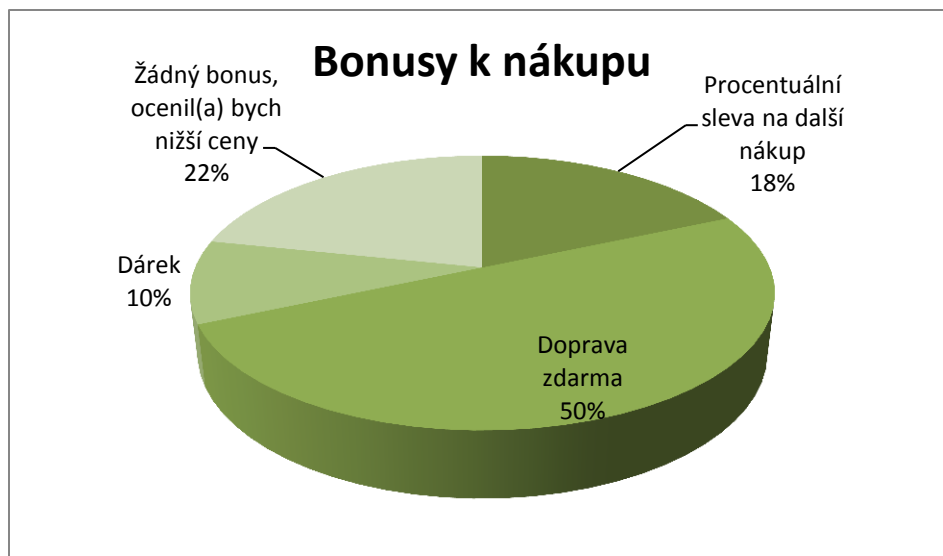
Graf 9: Zavedení rychlé platby [vlastní zpracování]

Vzhledem k tomu, že se kladné přijetí tohoto způsobu platby nepohybuje v jednociferných hodnotách, je určitě nasnadě zvážit jeho zavedení a zpříjemnit tím 37 % zákazníků nakupování.

Co by Vás nejvíce potěšilo jako bonus k nákupu?

- Procentuální sleva na další nákup – 17 z dotazovaných
- Doprava zdarma – 46 z dotazovaných
- Dárek – 9 z dotazovaných

- Žádný bonus, ocenil(a) bych nižší ceny – 20 z dotazovaných



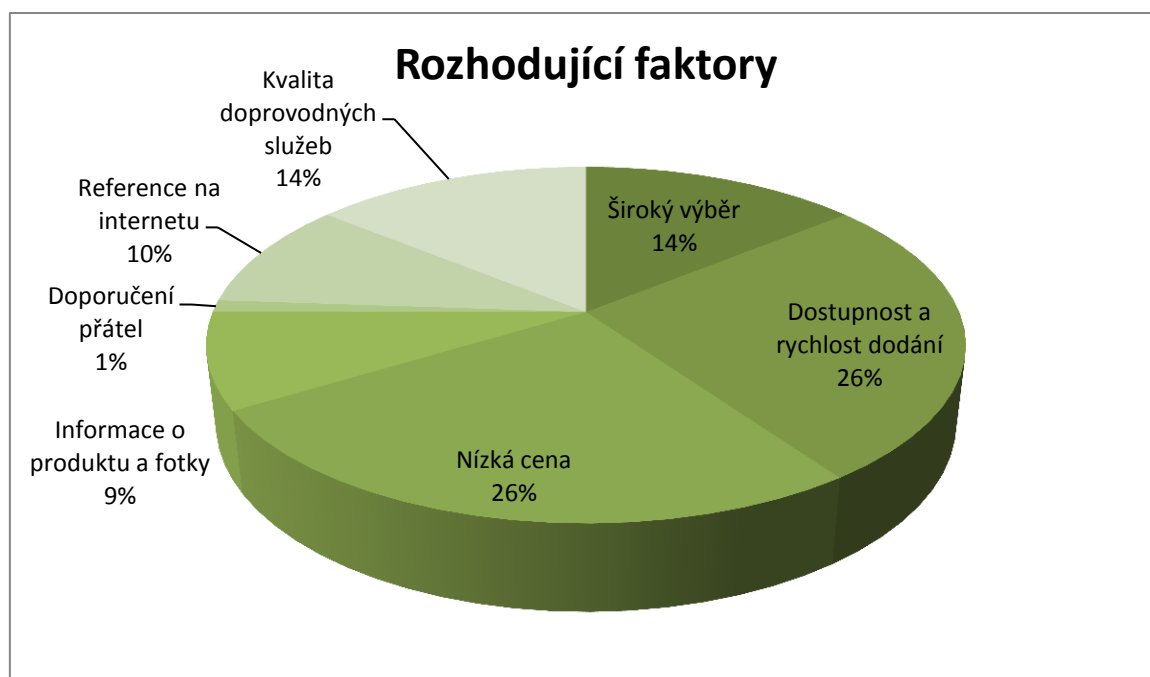
Graf 10: Bonusy k nákupu [vlastní zpracování]

Celá polovina respondentů by přivítala dopravu zboží zdarma. Tento bonus, stejně jako procentuální sleva, v našem případě věrnostní program, je již zaveden. Jeho využití se však pojí s určitou hodnotou nákupu, proto je dobré zvážit, zda-li je tato hranice zvolena správně, zda by její snížení nepřineslo zisky, které by překonaly náklady s tímto bonusem spojené.

Co je pro Vás nejdůležitějším faktorem při výběru e-shopu s elektronickými cigaretami?

- Široký výběr – 13 z dotazovaných
- Dostupnost a rychlost dodání – 24 z dotazovaných
- Nízká cena – 24 z dotazovaných
- Informace o produktu a fotky – 8 z dotazovaných
- Doporučení přátel – 1 z dotazovaných
- Reference na internetu – 9 z dotazovaných

- Kvalita doprovodných služeb (komunikace, vrácení zboží, servis) – 13 z dotazovaných



Graf 11: Rozhodující faktory [vlastní zpracování]

2.6 Analýza chování společnosti při kontaktu se zákazníky

Nedílnou součástí prosperujícího obchodu je jeho vystupování při kontaktu se zákazníky. Tato oblast se nevztahuje pouze k telefonickým hovorům, e-mailingu a přímému kontaktu. Její součástí je i design, konzistence informací, proces komunikace a především ochota ze strany společnosti. Některé z těchto částí jsou analyzovány v této části práce, jiné již byly zmíněny výše, a to za účelem celistvosti pohledu na řízení vztahu a komunikace se zákazníky.

2.6.1 Telefonické hovory

Abych mohla komplexně posoudit komunikaci se zákazníky, zavolala jsem hned dvakrát na infolinku. Poprvé jsem se nedovolala, ale za 10 minut mi volal zaměstnanec zpět. Jakožto naprostý laik v oblasti elektronických cigaret jsem požádala o radu při prvním nákupu, tj. co vše je potřeba koupit a jak který komponent funguje. Operátor vyslechl mé otázky a poté systematicky zodpověděl každou z nich. Byla jsem se vším srozuměna a vše jsem i jako laik dokázala pochopit.

Pro druhý hovor jsem si vymyslela záludnější situaci, nefunkčnost jedné z mých fiktivních komponent. Jelikož tomu nerozumím, zeptala jsem se známých, kteří používají elektronické cigarety, co by mohlo být příčinou. Poté jsem zatelefonovala na infolinku a čekala, s jakým vysvětlením přijde operátor. Ten zvedl telefon téměř okamžitě, avšak nejsem si jista, zda-li jsem svůj dotaz nespecifikovala špatně, či nevěděl, jak odpovědět, nicméně nabídl mi, že mám komponent poslat na reklamaci, která bude vyřízena bezprostředně po přijetí.

Z mých dvou hovorů mohu konstatovat, že personál je příjemný a snaží se zákazníkovi maximálně vyjít vstříc. Přesto by neuškodilo, kdyby byl více připraven na situace, kdy může dojít k nepochopení, či špatnému vysvětlování ze strany zákazníka. Vhodný by mohl být nácvik porozumění zákazníkovi pomocí pokládání jednoduchých otázek, na které zákazník dokáže jednoznačně odpovědět.

2.6.2 E-mailly

Pro analýzu této části komunikace jsem požádala zástupce společnosti o několik náhodně vybraných e-mailů od zákazníků s reakcemi, z nichž jsem vybrala jeden, který bych ráda rozebrala.

Zákazník:

Dobrý den, mohu se, prosím, zeptat, v jakém stavu je moje reklamace e-liquidu – viz. přiložený dopis

Zaměstnanec společnosti ABC, s.r.o.:

Dobrý deň pani Šebková,

d'akujem za Váš e-mail a chcel by som sa ospravedlniť za to, že nové e-liquidy ešte stále nemáte v rukách.

Veľmi dobre si pamätám, že sme spolu túto vec riešili a považoval som ju už za uzatvorenú a vyriešenú. Ako však vidím, naša zásielka k Vám nedorazila (2.10.2012 mala Česká pošta nejaký zlý deň, pretože nám takto nedoručila aj s Vami 3 zásielky).

2 ks e-liquidu T5 (555), 30 ml Vám zašlem ešte dnes.

Prajem pekný zvyšok dňa a pevne verím, že zásielka Vám dorazí už zajtra.

S pozdravom,

spoločnosť ABC, s.r.o.

Nejviditelnějším nedostatkem je dle mého názoru slovenština. Jelikož operátor infolinky mluví česky, nezdá se mi příliš vhodně zvolené rozdělení práce, neboť mi přijde psaná slovenština méně srozumitelná než její hovorová podoba.

Co naopak považuji za přednost je obsah a délka e-mailu. Vstřícnost společnosti prolíná celou zprávou, což dává zákazníkovi pocit, že vyřešení jeho problému opravdu leží společnosti na srdci.

Malou chybu vidím ve vyjadřování, které je například v pasáži „2.10.2012 mala Česká pošta nejaký zlý deň, pretože nám takto nedoručila aj s Vami 3 zásielky“ téměř familiární. Tato skutečnost by se dala lépe vyjádřit například takto: „Bohužel tuto situaci z 2.10.2012

zapříčinil výpadek na straně České pošty.“ Nemyslím si, že zákazníka zajímá, kolik ostatních lidí nedostalo své zboží, chce pouze jasné a přijatelné vysvětlení.

2.6.3 Newslettery

U tohoto způsobu komunikace lze dobře rozpoznat rukopis společnosti, neboť newslettery mají stejnou grafickou podobu. Různí se však ve své délce, respektive v množství inzerovaných produktů, někdy jsou to produkty dva, jindy čtyři či šest. Osobně si myslím, že ideálním množstvím jsou čtyři produkty, kdy je snadné se v letáku orientovat a není potřeba několikrát srolovat stránku. Druhou možností je poté zmenšení písma, které se mi zdá zbytečně velké a neadekvátní k velikosti obrázků. Ukázka newsletteru je obsažena v práci jako Příloha 1: Ukázka newsletteru.

Na základě teoretických znalostí a stávající situace internetového obchodu, jež byly rozebrány v předchozích částech, předkládám v následující kapitole vlastní návrh řešení.

3. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Návrhová část práce vychází především z analýzy stávající situace a opírá se o teoretická východiska nastíněná v kapitole 1. V této fázi tvůrčí činnosti jsem se snažila vžít do role majitele, který chce s co nejnižšími náklady navýšit zisk. Proto je většina návrhů, se kterými přicházím, proveditelná skrze změny týkající se zaměstnanců, jejich pracovního zařazení a přidělování úkolů. Vycházím z předpokladu, že společnost ABC, s.r.o. má svoji vnitřní firemní kulturu, kterou nechci změnami rozbít, pouze poupravit tak, aby byla ve výsledku zvýšena produktivita práce.

Obsah této kapitoly by bylo možné rozdělit na dva celky – vlastní návrhy zlepšení a nástin projektu pro jejich realizaci, ale já jsem zvolila postup shodný s projektováním v reálném prostředí, tj. od zahájení, přes návrhy zlepšení, plánování, realizaci až po dokončení a vyhodnocení. Pro přehlednost projektových činností přikládám Ganttův diagram vypracovaný v programu MS Project.

Jelikož jde především o změny ve vnímání zákazníka ze strany společnosti a zaměstnanců, přerozdělení práce a činností, nejsou součástí mé práce základní listiny projektu zmiňované v teoretické části.

3.1 Zahájení

Začátek projektu je iniciován klesajícím trendem tržeb, které by při i nadále klesající tendenci nepřinášely společnosti zisk, případně by nebyly schopny krýt náklady na provoz. V nezměněných podmínkách je možné předpokládat ztrátu zisku v horizontu jednoho roku, neschopnost krytí potřebných nákladů by se mohla projevit přibližně za 2 roky.

V této chvíli se schází všichni zaměstnanci a vedoucí pracovníci, včetně majitele, ke zvláštní poradě. Zde bych doporučila, aby poradu vedl sám majitel, jakožto osoba, která má jít ostatním příkladem. Porada by se měla skládat přinejmenším z těchto částí:

- Zahájení a sdělení důvodu mimořádné porady,
- stručný, avšak dostačující výklad situace a možných důsledků,
- vytyčení cíle,
- stanovení základních kroků k jeho dosažení,
- sestavení týmu zodpovědného za projekt,
- představení prvních možných návrhů,
- společná debata, brainstorming, brainwriting a jiné metody získávání nápadů,
- stanovení termínu pro připomínky a nápady.

Tato porada je prvním krokem, kdy se zaměstnanci seznamují s problémem a hledají řešení. Myslím, že je velmi důležité, nechat v této části určitou dobu prostor pro vyjádření nápadů a možností pro řešení. Důležité je zapojení všech zaměstnanců, neboť každý z nich nahlíží na situaci ze své pracovní pozice.

Výstupy těchto činností jsou:

- Závazný cíl – návrh zlepšení pro řízení vztahů se zákazníky, jehož efektivitu je možno měřit změněnou ziskovostí, opakovanými nákupy, objemem zboží v jednom nákupu, množstvím stížností atd.,
- kroky k jeho dosažení – analýza konkurence, analýza společnosti a jiné (viz kapitola 4),
- sestavení týmu – v případě společnosti ABC, s.r.o. je to vedoucí a dva pověřeni zaměstnanci,
- sestavení logického rámce na základě debaty všech zaměstnanců (viz Tabulka 5: Logický rámec).

Tabulka 5: Logický rámec [vlastní zpracování]

Vertikální logika postupu projektu a hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady/ rizika podmiňující dosažení cílů
Celkové cíle Zlepšení CRM	Zvýšení počtu registrovaných zákazníků	Interní dokumenty společnosti ABC, s.r.o.	
Účel projektu Zvýšení tržeb	Změna trendu měsíčních tržeb na rostoucí	Interní dokumenty společnosti ABC, s.r.o.	Zapojení všech zaměstnanců do projektu
Očekávané výstupy a výsledky Změny pracovních pozic, rozdělení zákazníků, zlepšení komunikace se zákazníky, propagace	Každý zákazník se dovolá na infolinku, zvýšení počtu nákupů, zvýšení počtu registrovaných zákazníků	Analýza komunikace se zákazníky, interní dokumenty společnosti ABC, s.r.o.	Ochota ke změnám ze strany zaměstnanců, přijetí nových hodnot, přijetí změn
Aktivita Analýzy, anketa, porady	Průzkum internetu, preference zákazníků, připomínky zaměstnanců	Čas t_0 , čas t_0 , v průběhu celého projektu	Zajištění spolupráce všech zaměstnanců, zajištění spolupráce se zákazníky

Tyto výstupy slouží jako podklady pro rozhodování v další etapě projektu, kterou je plánování, kdy jsou realizovány zmiňované kroky na cestě k dosažení vytyčeného cíle. Osobně si myslím, že od prvního momentu, kdy se majitel rozhodne ke změnám, po dokončení zahajovací fáze, uplyne doba přibližně 2 týdnů.

3.2 Plánování

Nyní vycházím z předpokladu, kdy je třeba provést zmíněné analýzy, sestavit obsah dotazníku. V případě našeho tříčlenného týmu bych rozdělila úkoly následovně – první zaměstnanec provádí analýzy, zatímco druhý z nich sestavuje dotazník, který je po schválení vedoucím rozeslán zákazníkům.

Časové trvání analýzy společnosti a konkurence je stanoveno na jeden týden. Stejnou dobu má druhý zaměstnanec na sestavení a schválení dotazníku. Data pro dotazník v mé bakalářské práci jsem sbírala měsíc, ten tedy považuji za dobu sběru dat v projektu. Po uplynutí jednoho měsíce jsou data zpracována a spolu s výsledky analýz prezentována na další poradě. Jelikož jsou v této chvíli dostupné všechny potřebné materiály a informace pro rozhodování, začíná doba, ve které je třeba sestavit vhodnou kombinaci opatření, které povedou k dosažení kýženého cíle. Opět se nejedná o jednorázové rozhodnutí, které je možné učinit na jedné poradě, proto je ponechána týmu lhůta jednoho měsíce, za kterou musí být představeny změny a plán jejich uskutečnění. Aby bylo rozhodování efektivní, svolává projektový tým vždy jednou týdně, výjimečně dle potřeby, schůzi, kde předkládá všem zaměstnancům varianty řešení, které mohou samozřejmě zaměstnanci svými připomínkami zlepšovat.

Jelikož jsem již v analytické části provedla veškeré analýzy a zpracovala dotazník, přicházím nyní se svým návrhem na zlepšení, který tudíž považuji za variantu, která bude implementována ve společnosti ABC, s.r.o.

3.2.1 Změny v pracovním zařazení a činnostech

Jádrem veškerého dění ve společnosti je přiřazení správných zaměstnanců na vhodné pozice, následný výcvik a plánovaná školení pro dosažení maximální efektivity práce. Po zmapování situace ve společnosti myslím, že není potřeba přijímat nové zaměstnance, avšak je nezbytně nutné přeorganizovat rozdělení činností.

Jak jsem již zmínila v podkapitole 2.6.2 E-maily, mají přímou komunikaci, tj. infolinka, Skype a e-maily, rozdělenou dva zaměstnanci. Hovory obstarává česky mluvící zaměstnanec, kdežto za písemnou komunikaci je zodpovědný zaměstnanec mluvící slovensky. Proto navrhuji, aby bylo toto komunikační centrum rozděleno na části – českou a slovenskou. Tato změna s sebou nese pouze zanedbatelné náklady (pořízení sluchátek s mikrofonom pro komunikaci přes Skype a telefonu pro operátora ze Slovenska volajících zákazníků). Toto rozdělení řeší problém s přetížeností jedné infolinky (viz 2.3 Analýza internetového obchodu společnosti ABC, s.r.o.).

Není nutné, aby byli zaměstnanci školení v oblasti produktů, neboť jejich znalost byla základem jejich předešlých činností, ale doporučuji oba zaměstnance, ještě před samotnou realizací projektu, řádně proškolit ve správném vyjadřování a komunikaci se zákazníkem. Součástí projektu je i analýza náhodně vybraných hovorů a psané komunikace, která bude prováděna vždy jednou za měsíc. Takto může vedoucí pracovník poukázat na nedostatky, které jsou třeba ve styku se zákazníkem odstranit. Hodnocení těchto analýz může být základem pro bonusové finanční ohodnocení operátorů.

3.2.2 Způsoby komunikace se zákazníky

Na základě výsledků dotazníku navrhuji pro zlepšení komunikace se zákazníky zavedení on-line chatu na stránkách internetového obchodu. Tento komunikační kanál plní dvě funkce – okno pro on-line komunikaci, pokud je zaměstnanec přihlášen, a sběrnice dotazů, pokud zaměstnanec přihlášen není, např. po pracovní době. Tento nástroj komunikace je možné pořídit zcela zdarma a jeho implementace není nikterak náročná.

Při hledání řešení pro zvýšení počtu zákazníků, kteří jsou fanoušky internetového obchodu na Facebooku, jsem přemýšlela nad dvěma kroky, které je potřeba učinit. První se týká samotných stránek internetového obchodu a otázky, jak docílit toho, aby si zákazníci všimli, že je společnost také na Facebooku. Druhým krokem je řešení, které vede ke zvýšení počtu zákazníků-fanoušků.

Jak je patrné z Přílohy 2: Úvodní stránka internetového obchodu, modrá ikona Facebooku s textem „Navštivte nás na Facebooku“ se nachází přibližně v polovině obsahu stránky. Doporučuji přesunout tuto ikonu na viditelnější místo, například do pravého horního rohu. Za druhé navrhuji, aby byla informace o stránkách na Facebooku graficky zpracována spolu s poutavým textem a vložena do vnořeného okna, které mění obrázky každé 2 vteřiny. Tyto pravidelné změny v grafice upoutávají zákaznickovu pozornost více, než statické obrázky a texty.

Poté, co předchozí změny upoutaly zákaznickovu pozornost a informovaly ho o možnosti připojení se k obchodu přes Facebook, je třeba přijmout opatření, která zajistila, že se zákazník stane fanouškem, případně sám informuje své známé o těchto stránkách. Zde se nabízí mnoho možností. Jednou z nich může být například určitý bonus (sleva, či dárek), kterou může zákazník uplatnit, pokud se stane fanouškem, při jednorázovém nákupu. Jelikož lidé rádi něco vyhrávají, dostávají zadarmo, určitě doporučuji uspořádat na Facebookovém profilu soutěž o dárkový poukaz, konkrétní zboží atd. S ohledem na zájem a počet nových zákazníků, které společnost těmito soutěžemi získá, doporučuji soutěže provádět pravidelně. Odpovědnost za soutěže je svěřena do rukou konkrétního zaměstnance, podněty však mohou přicházet od kteréhokoli zaměstnance.

Vezmeme-li v potaz výši nákladů, která se odvíjejí v závislosti na bonusech a cenách v soutěži, a množství nových zákazníků, které je možné touto cestou získat, dá se říct, že jde o opatření, které nikterak zvlášť nezatíží finanční situaci společnosti.

3.2.3 Newslettery

Tento způsob komunikace jsem vyčlenila z důvodu vyplývající z dotazníku, konkrétně z otázky týkající se preferencí o inzerovaných informacích. Zde se zákazníci rozdělili na dvě skupiny, kdy jedni upřednostňují novinky a slevy, kdežto druzí by rádi v newsletterech viděli spíše recenze a zajímavosti ze světa elektronických cigaret. Aby bylo možné vyhovět oběma skupinám a využít metodu iradiace (viz kapitola 1.3 CRM ve smyslu výměny podnětů), která by zviditelnila zákazníkům ty informace, které si přejí dostávat, navrhuji rozdělení zákazníků na dva segmenty dle jejich zájmů.

Toto nové rozdělení se pojí s faktem, že by zákazníci při přihlašování se k odběru newsletterů měli možnost vybrat si, které informace by chtěli dostávat. Svůj výběr by uskutečnili pomocí zaškrtnutí políčka u otázky a následně formulář odeslali. Je možné, že by někteří zákazníci rádi získávali všechny informace, proto by bylo možné případně vytvořit třetí skupinu, která by byla určena právě pro ně.

Jak ukázal dotazník, zákazníci si přejí dostávat newslettery 1 až 2x za měsíc, zde žádnou změnu nenavrhuji, avšak existuje zde potřeba pro úpravy v obsahu samotných letáků. Pro jejich přehlednost navrhuji standardizovat počet inzerovaných produktů na čtyři a také inovaci odkazové ikony na Facebookové stránky.

3.2.4 Platby

V této části vycházím opět z výsledků dotazníku, které ukazují, že by někteří zákazníci uvítali, vedle možnosti platby na účet a na dobírku, taktéž některou z možností rychlé platby. I přesto, že je tato služba, poskytovaná externími společnostmi, zpoplatněná, doporučuji její implementaci.

3.2.5 Budoucí možné změny

Možností pro změny v rámci řízení vztahu se zákazníky je mnoho, ale já jsem vybrala pouze takové, jejich implementace není výjimečně finančně náročná. Na základě dotazníku tedy přicházím s poslední změnou – výše hodnoty objednávky, která zajistí zákazníkovi dopravu zdarma. Tato změna s sebou nese jisté náklady, a proto navrhuji, aby byla tato možnost zvážena, důsledně analyzována, aby bylo možné stanovit, za jakých okolností (množství nákupů, jejich výše apod.) se vyplatí snížit hranici hodnoty objednávky. Implementaci této změny je tedy možné odložit na dobu, kdy nastanou vhodné podmínky.

3.2.6 Souhrnný přehled změn

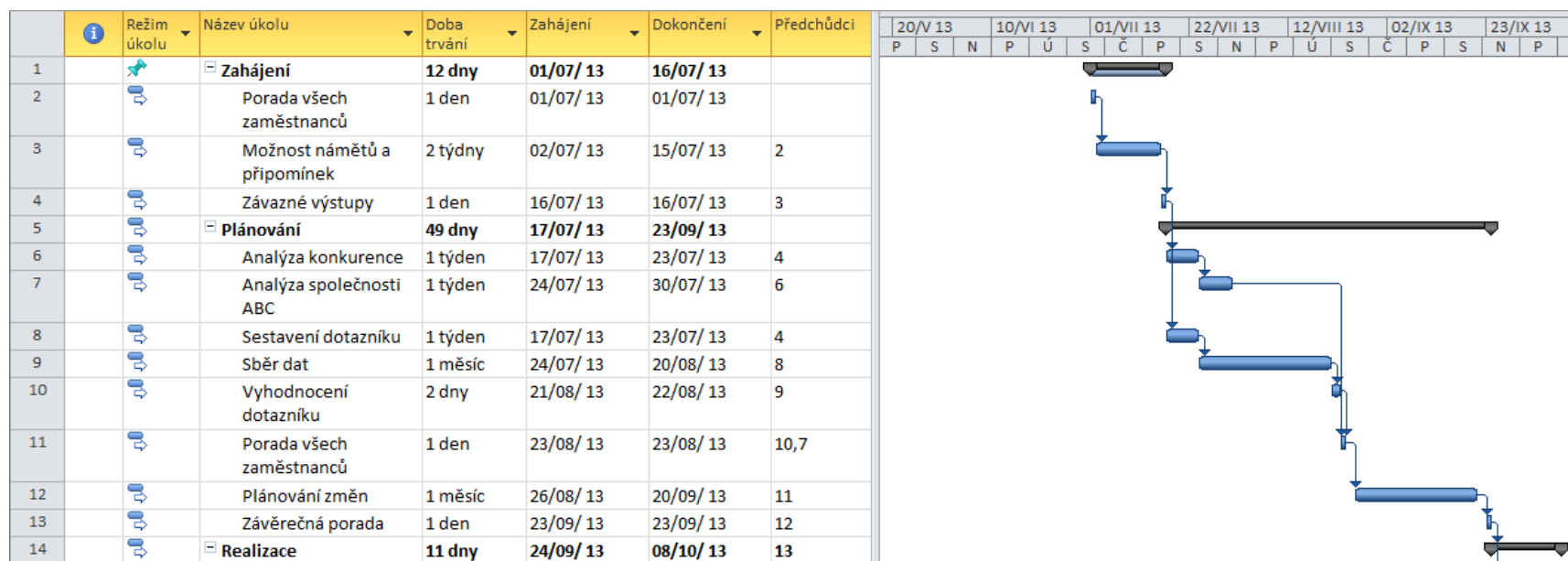
Pro přehlednost následuje výčet návrhů zlepšení, který se odvíjí od předchozích podkapitol:

- Rozdělení operátorů – pro Českou republiku a Slovensko,
- každý operátor má na starost hovory i písemnou komunikaci,
- jejich školení, analýza náhodných hovorů a e-mailů, s možností finančního ohodnocení,
- on-line chat na stránkách internetového obchodu,
- grafické zviditelnění odkazu na Facebook na stránkách internetového obchodu,
- bonusy a soutěže pro fanoušky na Facebooku,
- segmentace zákazníků na základě preferencí obsahu newsletteru,
- standardizace obsahu newsletteru,
- implementace možnosti rychlé platby.

3.2.7 Plán implementace změn

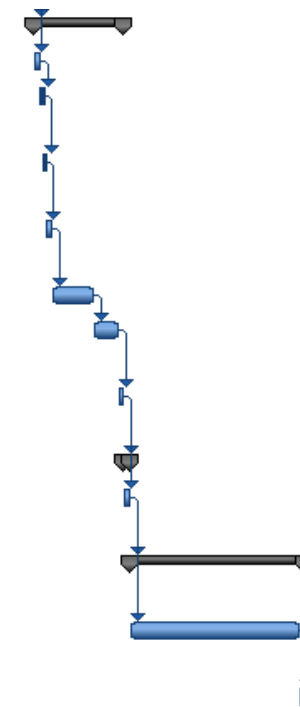
Po rozhodnutí o přijatém návrhu řešení je nutné stanovit časový harmonogram jednotlivých činností. Ve své práci vycházím z odhadů doby trvání u konkrétních naplánovaných aktivit. Pro jejich zachycení využívám program MS Project.

Ganttův diagram spolu se seznamem aktivit je rozdělen do Obrázku 7 a Obrázku 8.



Obrázek 7: Plán implementace změn [vlastní zpracování v programu MS Project]

14		➡	▢ Realizace	11 dny	24/09/ 13	08/10/ 13	13
15		➡	Změna operátorů	1 den	24/09/ 13	24/09/ 13	13
16		➡	Zavedení online-chatu	4 hodin	25/09/ 13	25/09/ 13	15
17		➡	Zavedení rychlé platby	4 hodin	25/09/ 13	25/09/ 13	16
18		➡	Segmentace zákazníků	1 den	26/09/ 13	26/09/ 13	17
19		➡	Bonusový program	1 týden	27/09/ 13	03/10/ 13	18
20		➡	Grafické zviditelnění stránek na Facebooku	2 dny	04/10/ 13	07/10/ 13	19
21		➡	Standardizace obsahu newsletteru	1 den	08/10/ 13	08/10/ 13	20
22		➡	▢ Ukončení	1 den	09/10/ 13	09/10/ 13	21
23		➡	Porada všech zaměstnanců	1 den	09/10/ 13	09/10/ 13	21
24		➡	▢ Vyhodnocení projektu	21 dny	10/10/ 13	07/11/ 13	23
25		➡	Vyhodnocování ukazatelů	1 měsíc	10/10/ 13	06/11/ 13	23
26		➡	Prezentace výsledků	1 den	07/11/ 13	07/11/ 13	25



Obrázek 8: Plán implementace změn [vlastní zpracování v programu MS Project]

3.3 Realizace

Vstupními informacemi této fáze jsou soubor změn, které mají být implementovány, jejich časové rozvržení a přiřazení pracovníků odpovědných za konkrétní činnosti. Jelikož v době, kdy tuto práci zpracovávám, je řešení pouze ve formě návrhu, společnost ještě neimplementovala žádné změny, nezle tedy stanovit, kde se realizace projektu odklonila od plánu. Avšak s ohledem na navržené změny, jejich rozsah a podobu, můžeme považovat, že samotná realizace projektu byla v souladu s plánem a nedošlo k žádným odchylkám.

3.4 Ukončení

Tato část projektu je jakýmsi formálním aktem, kdy navrhuji, aby byla svolána porada všech zaměstnanců spolu s majitelem, na které majitel oficiálně podá přehled o vykonaných změnách a poděkuje všem zainteresovaným zaměstnancům za spolupráci. Tímto sice končí samotný projekt implementace změn, avšak následuje ještě vyhodnocení projektu.

3.5 Vyhodnocení

Není vyloučeno, že bude potřeba realizovat další změny, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Proto je nezbytně nutné, aby odpovědný pracovník sledoval a vyhodnocoval všechny ukazatele účinnosti změn. Navrhuji rozdělení hodnotících kritérií na tvrdá a měkká (viz kapitola 3.6.5 Vyhodnocení projektu).

3.6 Přínos návrhu řešení

Za přínos mé bakalářské práce považuji především nový úhel pohledu na problém snižování tržeb. Mnohé společnosti totiž vidí řešení tohoto problému pouze v nastavení prodejních cen a snižování nákladů, což osobně považuji pouze za krátkodobé řešení, které

sice přináší možné navýšení tržeb, ale nese s sebou i zátěž pro zaměstnance, na které dopadají důsledky snižování nákladů.

Jsem ráda, že jsem navrhla řešení, které nepotřebuje pro svoji realizaci velkých investic, tudíž by obdobné změny mohly být přijaty i ve velmi malých společnostech, které nemají na nákladné změny prostředky.

Mimo zvýšení tržeb, které jsou předpokládány při realizaci mnou navržených změn, spatřuji velký přínos v samotné podstatě této práce – řízení vztahu se zákazníky, především v kontrolovaném a cíleném vztahu se zákazníky. Ačkoli je oblast internetového nakupování dosti neosobním místem, pomocí mého návrhu je možné se k zákazníkům co nejvíce přiblížit, získat si jejich důvěru a změnit tak doposud anonymního zákazníka na loajálního.

Závěr

Aby jakákoli společnost v současné době uspěla, nestačí pouze vhodně nastavená cenová politika. Zákazníci se stávají stále náročnějšími a vyžadují více péče. V přetahované o zákazníky spíše uspěje společnost, která si uvědomuje důležitost zákaznickovy spokojenosti a je připravena plnit jeho požadavky. Kde dříve stačily nízké ceny, je nyní potřeba navazovat vztahy s novými zákazníky a pracovat na udržení zákazníků stálých, stejně jako zjišťovat jejich preference.

Poté, co jsem provedla analýzu společnosti ABC, s.r.o., porovнала její výsledky s průzkumem konkurenčních společností a zjistila názory zákazníků, jsem se zamýšlela nad otázkou, jak nejen přilákat, ale i udržet zákazníky s co nejmenší nutnou finanční investicí. V čem tkví úspěch společností, které mají nespočet konkurentů, ale přesto nad ostatními vynikají? Nejen moje vlastní názory, ale také publikace uznávaných autorů poukazují, že klíčem k úspěchu je ochota, respekt a vstřícnost vůči zákazníkům. To vše je základem řízení vztahů se zákazníky.

S tímto na paměti jsem navrhla vlastní řešení, které je dle mého názoru použitelné v praxi, neboť vychází nejen z teoretických poznatků, ale i z mých osobních zkušeností. Cíle, tedy navrhnout zlepšení pro řízení vztahů se zákazníky u internetového obchodu, který se zabývá prodejem elektronických cigaret, pomocí projektu, bylo dosaženo.

Seznam použitých zdrojů

- [1] WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [2] STORBACKA, K. a J. LEHTINEN. Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management. Praha: Grada, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-x.
- [3] Proces. *Vlastnicesta.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/slovník/proces/?letter=p>
- [4] NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [5] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [6] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. (2005). Projektový management: Strategie na přežití nebo chiméra? 1.část. IT Systems, roč. 7, č. 1-2. ISSN 1212-4567.
- [7] ŠUNKA, J. *PM_P_3_podklady.pdf* [online]. Vysoké učení technické v Brně, Ústav managementu: 2012 [cit. 2012-12-25]. Dostupné z https://www.vutbr.cz/www_base/priloha.php?dpid=63575
- [8] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ K. (2004). Projektově orientovaná společnost. Moderní řízení, roč. 38, č. 1, s. 22 – 24. ISSN 0026-8720.
- [9] MURPHY, A., LEDWITH, A. Project management tools and techniques in high-technology SMEs. Management Research News. 2007, Vol. 30, No. 2, pp. 153-166.
- [10] Co je logický rámec? Projektmanazer.cz [online]. 2010 [cit. 2012-12-25]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/faq/co-je-logicky-ramec>

- [11] PATANAKUL, P., IEWWONGCHAROEN, B., MILOSEVIC, D. An empirical study on the use of project management tools and techniques across project life-cycle and their impact on project success. *Journal of General Management*. 2010, Vol. 35, No. 3, pp. 41-65.
- [12] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. Budoucí scénáře českého projektového řízení. *E+M Ekonomie a management*. 2009, Vol. 12, No. 3, pp. 6-18.
- [13] HORRELL, E. *Zákaznická věrnost: jak zvýšit počet zákazníků a udržet si je: jak dovést zákaznický servis k dokonalosti*. Brno: Computer Press, 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.
- [14] Jak vedeme projekty? *Essencebs.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-12-26]. Dostupné z: <http://www.essencebs.cz/cz/jak-vedeme-projekty/2-kick-off-meeting>
- [15] ŠUNKA, J. *PM_P_6_podklady.pdf* [online]. Vysoké učení technické v Brně, Ústav managementu: 2012 [cit. 2012-12-25]. Dostupné z https://www.vutbr.cz/www_base/priloha.php?dpid=64566
- [16] ŠUNKA, J. *PM_P_7_podklady.pdf* [online]. Vysoké učení technické v Brně, Ústav managementu: 2012 [cit. 2012-12-25]. Dostupné z https://www.vutbr.cz/www_base/priloha.php?dpid=64904
- [17] ŠUNKA, J. *PM_P_9_podklady.pdf* [online]. Vysoké učení technické v Brně, Ústav managementu: 2012 [cit. 2012-12-25]. Dostupné z https://www.vutbr.cz/www_base/priloha.php?dpid=65617
- [18] JANOUGH, V. *333 tipů a triků pro internetový marketing: sbírka nejužitečnějších informací, postupů a technik*. Brno: Computer Press, 2011. 278 s. ISBN 978-80-251-3402-3.
- [19] VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

[20] PETERS, T. J. a R. H. WATERMAN. *Hledání dokonalosti: poučení z nejlépe vedených amerických společností*. Praha: Svoboda-Libertas, 1993. 294 s. ISBN 80-205-0313-7.

[21] JAKUBÍK, J. Osobní rozhovor. Brno. 5. březen 2013.

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulka 1: Vzor logického rámce, dle [7]	19
Tabulka 2: Vzor tabulky pro SWOT analýzu, upraveno dle [1, s. 70]	20
Tabulka 3: Přehled tržeb za jednotlivé měsíce v Kč zpracováno dle [21]	32
Tabulka 4: SWOT analýza společnosti ABC, s.r.o. [vlastní zpracování]	39
Tabulka 5: Logický rámec [vlastní zpracování]	55

Obrázek 1: Prvky CRM, upraveno dle [1, s. 17]	13
Obrázek 2: Jednotlivé fáze vztahu, dle [1, s. 18]	14
Obrázek 3: Etapy projektu, dle [7]	18
Obrázek 4: Trojimperativ projektu, dle [5, s. 23]	21
Obrázek 5: Činnosti projektu, dle [16]	23
Obrázek 6: Organizační složení a odpovědnosti zpracováno dle [21]	31
Obrázek 7: Plán implementace změn [vlastní zpracování v programu MS Project]	62
Obrázek 8: Plán implementace změn [vlastní zpracování v programu MS Project]	63

Graf 1: Přehled tržeb za jednotlivé měsíce v Kč zpracováno dle [21]	33
Graf 2: Věkové rozložení zákazníků [vlastní zpracování]	40
Graf 3: Facebook profil [vlastní zpracování]	41
Graf 4: Frekvence zasílání newsletterů [vlastní zpracování]	42
Graf 5: Obsah newsletterů [vlastní zpracování]	43
Graf 6: Využívání infolinky [vlastní zpracování]	44
Graf 7: Poskytnutí potřebných informací [vlastní zpracování]	45
Graf 8: Možnosti rychlé platby [vlastní zpracování]	46
Graf 9: Zavedení rychlé platby [vlastní zpracování]	47
Graf 10: Bonusy k nákupu [vlastní zpracování]	48
Graf 11: Rozhodující faktory [vlastní zpracování]	49

Přílohy

Naše ceny se zbláznily! Máme SLEVY, které Vás dostanou!

Vážení zákazníci,
 hodí se vám nová e-cigareta, nebo chcete pouze ušetřit nějakou radost? Přivě pro vás
 máme pouze tento týden ZMRAZILI CENY na absolutní minimum.
 Využijte této lákavé nabídky a nakupte dříve, než ostatní!

Vaše _____

Elektronická cigareta EGo-C 800

Sada se dvěma elektronickými
 cigaretami EGo-C 800, krátká
 vlnka!

- Korozně zpracované
- LED indikátorem stavu baterie
- Funkce Passthrough

CENA = 849 Kč
 (z původních 1429 Kč)

Elektronická cigareta eGo-C 1100

Sada se dvěma elektronickými
 cigaretami eGo-C 1100, krátká vlnka!

- malý/miniklády na provoz
- LED indikátorem stavu baterie
- baterie obnovkou kapacitou
 1100 mAh

CENA = 649 Kč
 (z původních 1199 Kč)

Elektronická cigareta eGo-W 1100

Sada se dvěma elektronickými
 cigaretami eGo-W 1100, krátká
 vlnka!

- baterie obnovkou kapacitou
 1100 mAh
- zásobník na e-liquid s
 objemem 2 ml
- zvláštní dymivost

CENA = 649 Kč
 (z původních 1099 Kč)

Elektronická cigareta eGo-W 650

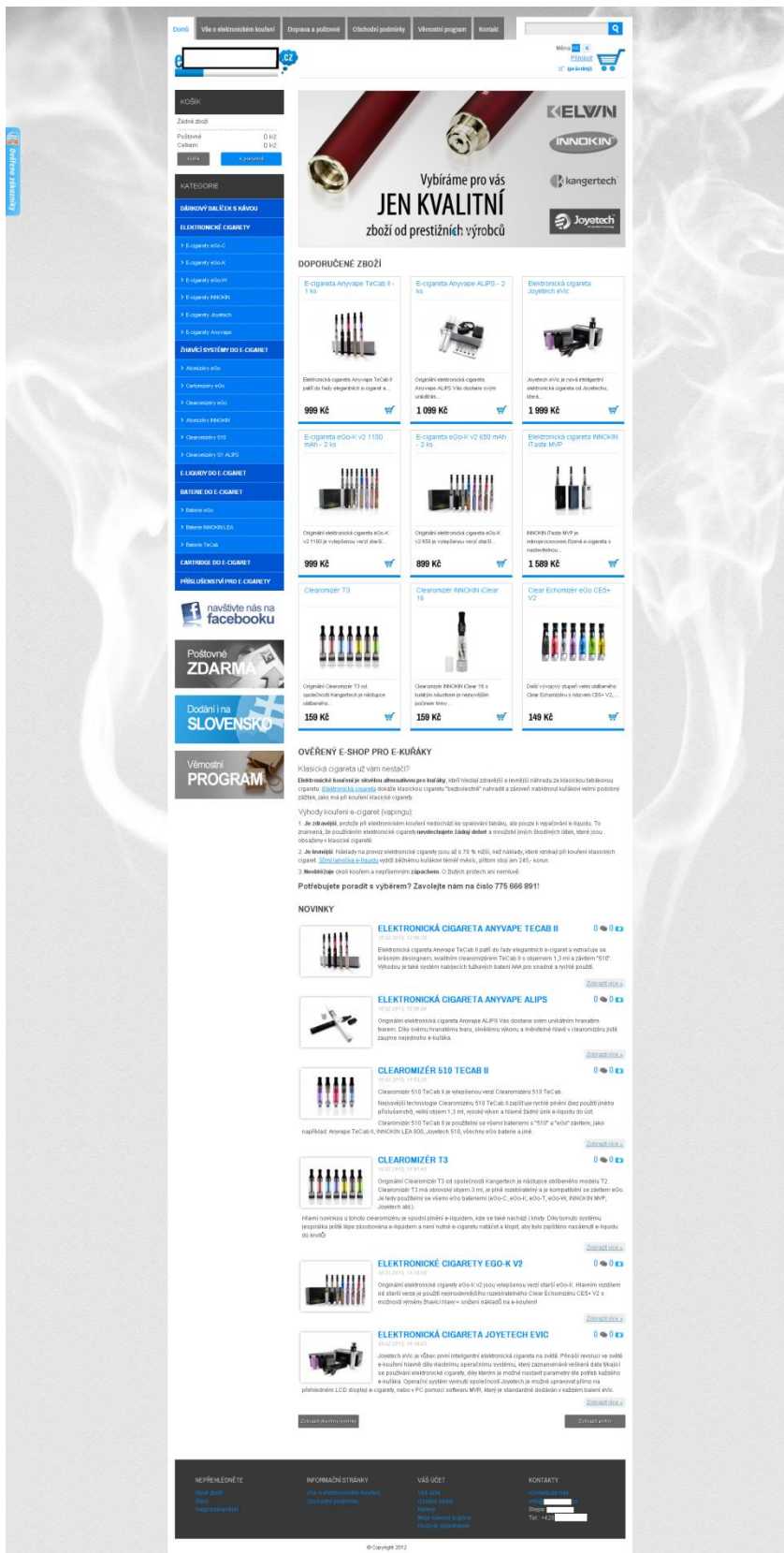
Sada se dvěma elektronickými
 cigaretami eGo-W 650, krátká vlnka!

- kompaktní/rozměry a
 kapacitou baterie 650 mAh
- zásobník na e-liquid s
 objemem 2 ml
- zvláštní dymivost

CENA = 639 Kč
 (z původních 999 Kč)

Naše nabídka na Facebooku: [Přijít na stránku společnosti](#)

Příloha 1: Ukázka newsletteru [dle anonymní společnosti ABC, s.r.o.]



Příloha 2: Úvodní stránka internetového obchodu [dle anonymní společnosti ABC, s.r.o.]