

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Využití CRM v elektronickém obchodování
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jan Velcl**
Osobní číslo: **E20761**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Využití CRM v elektronickém obchodování**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je návrh modelu, který bude predikovat z historických dat eshopu další chování konkrétního zákazníka nebo konkrétní skupiny zákazníků a dokáže vytvořit nabídku s konkrétními produkty s maximálním potenciálem ke konverzi. Nabídka produktů pro konkrétního zákazníka může být následně distribuovaná různými kanály, např. emailové nabídky, PPC reklama, personifikovaný web.

Osnova:

- Řízení vztahu se zákazníky – vymezení základních pojmů.
- Možnosti segmentace zákazníků na základě CRM systému.
- Případová studie vybrané společnosti.
- Návrh modelu a jeho využití pro marketingové aktivity společnosti.

Rozsah pracovní zprávy: cca 55 stran
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

BUTTLE, Francis. *Customer Relationship Management: concepts and Technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, c2009. ISBN 978-1-85617-522-7.
CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. Business books. ISBN 80-251-0798-1.
LEHTINEN, Jarmo a Alena SVOZILOVÁ. *Akční CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1814-9.
LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-3155-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Renáta Bílková, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Využití CRM v elektronickém obchodování jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 24.11.2022

Bc. Jan Velcl

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce Ing. Renátě Bílkové, Ph.D. za vedení a její odborné rady a připomínky, které mi pomohly k napsání diplomové práce.

Taktéž bych rád poděkoval svým nejbližším, kteří mi pomáhali po celou dobu studia.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá využitím CRM v elektronickém obchodování. V práci jsou vymezeny základní pojmy související s řízením vztahů se zákazníky. S tvorbou vztahu souvisí také hodnota zákazníka, která je zde rozebrána z pohledu zákazníka i společnosti. Dále práce obsahuje poznatky o marketingové komunikaci, která je pro budování vztahu velmi důležitá. V závěru práce byly na základě historických dat z e-shopu společnosti vytvořeny modely sloužící ke generování personalizované nabídky produktů pro zákazníka.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení vztahů se zákazníky, segmentace, komunikace, zákaznická data

TITLE

Use of CRM in e-commerce

ANNOTATION

The thesis deals with the use of CRM in e-commerce. The work defines the basic concepts related to customer relationship management. The value of the customer is also related to the creation of a relationship, which is discussed here from the perspective of the customer and the company. Furthermore, the thesis contains knowledge about marketing communication, which is very important for building a relationship. Finally, the thesis concludes with models used to generate a personalized product offer for the customer based on historical data from the company's e-shop.

KEYWORDS

Customer relationship management, segmentation, communication, customer data

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK	10
ÚVOD	11
1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY – VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.1 Vývoj podnikatelských koncepcí	12
1.2 Definice CRM a CRM systému	14
1.3 Strategie CRM	15
1.4 Přínosy CRM a nové trendy	17
2 MOŽNOSTI SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ NA ZÁKLADĚ CRM SYSTÉMU	20
2.1 Segmentace trhu, targeting a positioning	20
2.1.1 Segmentace trhu	20
2.1.2 Targeting	22
2.1.3 Positioning	23
2.1.4 Analýza konkurence	24
2.2 Segmentace dle hodnoty zákazníka	25
2.2.1 Hodnota pro zákazníka	25
2.2.2 Hodnota zákazníka pro podnik	27
3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	30
3.1 Nástroje marketingové komunikace	30
3.2 Direct marketing	33
4 PŘÍPADOVÁ STUDIE SPOLEČNOSTI	36
4.1 Základní informace o podniku	36
4.2 Marketingová strategie společnosti	37
4.2.1 Produkt	37
4.2.2 Cena	39

4.2.3	Distribuce.....	39
4.2.4	Propagace.....	41
4.2.5	Zákazníci a jejich segmentace	43
4.3	Internetový obchod společnosti	43
5 NÁVRH MODELU A JEHO VYUŽITÍ PRO MARKETINGOVÉ AKTIVITY		
	SPOLEČNOSTI.....	45
5.1	Segmentace zákazníků dle hodnoty	45
5.2	Atributy káv	47
5.3	Rozdělení káv.....	48
5.4	Zákaznická data	50
5.5	Využití modelu.....	51
5.5.1	Reklamní sdělení	51
5.5.2	Rozšíření sortimentu káv.....	52
5.5.3	Poslední šance k nákupu.....	56
5.6	Technické zpracování	57
5.7	Další rozvoj CRM	58
	ZÁVĚR	60
	POUŽITÉ ZDROJE.....	62

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 – Volba strategií CRM v závislosti na přínosu a hodnotě zákazníka	16
Obrázek 2 – Segmentace, targeting a positioning.....	20
Obrázek 3 – Hodnotová pozice.....	24
Obrázek 4 – Matice identifikace konkurentů.....	25
Obrázek 5 – Architektura konkurenční výhody.....	27
Obrázek 6 – Logo společnosti Blackdrops	38
Obrázek 7 – Distribuční kanál kávy Blackdrops	40
Obrázek 8 – Edukativní pondělí	42
Obrázek 9 – Segmentace dle hodnoty zákazníků	46
Obrázek 10 – Spektrum káv vhodných na espresso.....	49
Obrázek 11 – Spektrum káv vhodných k filtrované kávě.....	49
Obrázek 12 – Poměrový ukazatel	53
Obrázek 13 – Vývojový diagram výběru kávy	54
Obrázek 14 – Rozhodovací proces (Poslední šance k nákupu)	57
Tabulka 1 – Data o zákaznících.....	50
Tabulka 2 – Vyhodnocení poslední objednávky.....	51
Tabulka 3 – Rozšíření sortimentu.....	55
Tabulka 4 – Poslední šance k nákupu.....	56

SEZNAM ZKRATEK

AI	Artificial Intelligence
CLTV	Customer Life-time Value
CRM	Customer Relationship Management
CTA	Call to Action
CVA	Customer Value Analysis
e-CRM	Electronic Customer Relationship Management
FB	Facebook
IG	Instagram
IoT	Internet of Things
SCA	Specialty Coffee Association
VM	Value Management
WoM	Word of Mouth

ÚVOD

Středem pozornosti všech moderních podniků jsou jejich zákazníci. V obrovské konkurenci, která na většině trhů panuje, je důležité přinést zákazníkům co nejvyšší možnou hodnotu. Stejná nabídka však může mít pro každého zákazníka hodnotu jinou. Proto je velmi důležité své zákazníky dobře znát a mít o nich co nejvíce informací. To umožní podniku se zákazníky navazovat dlouhodobé vztahy a upravovat nabídky dle jejich preferencí. Pro tyto účely vzniklo CRM neboli řízení vztahů se zákazníky.

Pojem CRM si někteří lidé vysvětlují pouze jako softwarová řešení, avšak ve skutečnosti se jedná o souhrn všech procesů, které se zabývají komunikací a budováním vztahů se zákazníkem. Pravdou je, že se při tom využívají CRM systémy, které jsou především v dnešní době nedílnou součástí. Ty však pouze umožňují firmě procesy zjednodušovat a zefektivňovat, ale nejsou samotnou podstatou.

Podstatu tvoří vztah se zákazníkem. Velmi často se stává, že se firmy svými marketingovými a obchodními aktivitami zaměřují pouze na nové potenciální zákazníky, zatímco ztrácejí ty stávající. CRM umožní firmám zjistit, kdo jsou jejich klíčoví zákazníci a věnovat jim náležitou péči, čímž optimalizují obchodní a marketingové procesy. Čím větší hodnotu zákazník má, tím více zdrojů by firma měla vynaložit na budování vzájemného vztahu.

Silný vztah zákazníka ke společnosti znamená i jeho velkou loajalitu, která je ve vysoce konkurenčním prostředí skutečně důležitá. Zásadním faktorem v budování vztahu je komunikace. Ta by měla být v ideálním případě obousměrná a ze strany společnosti co nejvíce personalizovaná. Personalizace umožní předávat pouze relevantní sdělení a díky tomu nezahluje příjemce. Firma vytvořením sdělení „na míru“ zákazníkovi ukazuje, jak je pro ni důležitý.

Cílem diplomové práce je vymezit význam řízení vztahu se zákazníky, představit možnosti využití dat ze CRM systému k segmentaci zákazníků a pro vybranou společnost vytvořit model, který bude s těmito daty pracovat. Účelem modelu je vytvořit nabídku konkrétních produktů vhodnou pro daného zákazníka.

1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY – VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Pro podniky jsou velmi důležité informace o jejich zákaznících, proto chytré společnosti sbírají data, kdekoli dochází ke kontaktu se zákazníkem. Tyto informace se však nacházejí v různých odděleních a paměťových uložiscích. Proto, aby bylo možné z těchto informací benefitovat, vznikl systém řízení vztahů se zákazníky. Ten v sobě zahrnuje sofistikované softwarové a analytické nástroje, které umožní shromažďovat data, analyzovat je a výsledky aplikovat pro budování vztahů se zákazníky. (Kotler, 2007)

Pro pochopení, proč je vlastně důležité budovat vztahy se zákazníky, je v této kapitole část o historickém vývoji podnikatelských koncepcí. Je zde vysvětlena proměňující se role zákazníka v jednotlivých vývojových stádiích trhu. Dále je definován a podrobně vysvětlen samotný pojem řízení vztahů se zákazníky a strategie, jaké lze v praxi využít. Posledním tématem této kapitoly jsou benefity, které implementace tohoto konceptu s sebou přináší, a nové směry, kam se tento systém ubírá.

1.1 Vývoj podnikatelských koncepcí

Výrobní koncepce vznikla jako první a používala se především v letech 1900 až 1920. V současné době může být stále aktuální v málo rozvinutých ekonomikách. Hlavní myšlenkou je levná výroba a distribuce. To klade velký tlak na zvyšování efektivnosti výroby a masovou produkci, která se na straně spotřebitelů obrací na masovou konzumaci. Pro zákazníky je rozhodující pouze cena a dostupnost výrobku. Na trhu je převis poptávky nad nabídkou v důsledku omezených produkčních schopností, proto zákazníci nehledí na jakost zboží. Výrobci nejsou tlačeni k jakékoli podpoře prodeje, jelikož finančně a fyzicky dostupné zboží se prodá samo. Veškeré úsilí je věnováno technologii výroby. Nejznámějším příkladem výrobku produkovaného v duchu výrobní koncepce je Ford model T, díky kterému se stalo USA první masově motorizovanou zemí světa. (Moudrý, 2018)

Objektem zájmu výrobní koncepce je samotný produkt. Koncepce vznikla v reakci na sociální změny, které se v USA udávaly v 20. letech minulého století. V této době docházelo k polarizaci společnosti na 3 významné skupiny. První skupinu tvořila hrstka nejbohatší lidí, kteří neměli problém zaplatit za zboží vyšší ceny, ale chtěli za ně něco skutečně výjimečného. Druhá o něco početnější skupina s průměrnými příjmy byla tvořena kvalifikovanými pracovníky, kteří si mohli dovolit nakupovat za vyšší ceny, avšak očekávali vyšší kvalitu produktu a jeho zpracování. Největší kategorií byli stále nízkopříjmoví obyvatelé, pro které byla stále jediným parametrem nízká cena. Tyto zákaznické požadavky stály u zrodu

diferencované výroby. Podniky začaly vyrábět produkty 3 kategorií. Pro úzkou skupinu nejbohatších lidí luxusní výrobky s výbornou kvalitou a parametry, produkty standardní kvality pro střední vrstvu a levné výrobky pro nízkopříjmovou skupinu. Odvrácení pozornosti od technologie výroby k vlastnostem produktu položilo základy pro systém řízení jakosti. (Kantorová, 2014)

Výrobová koncepce a její zaměření na produkt s sebou nese velké riziko v podobě marketingové krátkozrakosti. Tento pojem označuje situaci, kdy zaměření na výrobek místo na zákazníka firmě prodělává. Je to především důsledek toho, že inovace/vylepšení produktu není zárukou vyšších prodejů, jelikož zákazníci kupují produkt kvůli hodnotě, kterou jim přináší. (Karlíček, 2018)

Základní myšlenkou prodejní koncepce je, že společnost, která nevynaloží dostatek financí a energie na své reklamní/prodejní kampaně, nebude mít dostatek zákazníků ochotných nakoupit potřebné množství jejich produktů. Prodejní koncepce vzniká po druhé světové válce, kdy se na trhu postupně vyrovnává nabídka s poptávkou. Potřeba reklamních kampaní vzniká v důsledku diferencované výroby, kdy firmy musí seznámit spotřebitele s unikátními vlastnostmi a přesvědčit ho k nákupu. Tato strategie zcela opomíjí budování vztahu se zákazníkem a pouze se snaží již vyrobený produkt více či méně agresivně prodat. To vede pouze ke krátkodobému pozitivnímu efektu zvýšených prodejů, ale vzhledem k ignoraci zákaznických potřeb může být z dlouhodobého hlediska kontraproduktivní, jelikož nákup nechtěného produktu může vyvolat negativní zpětnou vazbu. (Kotler, 2007)

Dalším logickým vyústěním po zjištění dlouhodobé neefektivity prodejní koncepce byl vznik nové koncepce, která dá na první místo přání a potřeby zákazníka. Firmy si uvědomují, že aby mohli být úspěšné v prostředí nasyceného trhu, kde nabídka převyšuje poptávku, je třeba znát své zákazníky. Tím vzniká potřeba sběru dat o trhu, které umožňují firmám zaměřením na užší skupiny zákazníků neboli segmentaci trhu. Nejedná se pouze o zaměření reklamy, ale o diferenciaci produktu na základě zákaznických požadavků. V této době vznikají i zákaznické servisy, věrnostní programy apod. Firmy s marketingovou koncepcí mají potřeby zákazníka na prvním místě napříč celou firmou. (Jakubíková, 2013)

Společenská koncepce navazuje na marketingovou, avšak k potřebám zákazníka přidává i potřeby celé společnosti (např. ochrana životního prostředí, důstojné pracovní podmínky, etické a náboženské normy apod.). Pro vznik tohoto přístupu bylo nutné, aby společnost dospěla do fáze, kdy se lidé nemusí bát o uspokojení základních životních potřeb

a můžou si dovolit připlatit za udržitelné výrobky. Vyšší cena produktů má své opodstatnění v nákladnějším vývoji produktu i jeho výrobě, jelikož firmy musí hledat alternativní řešení a např. při výběru dodavatelů brát v potaz kromě ceny a kvality i původ materiálu. (Moudrý, 2018)

Dle autorů Kotlera s Kellerem je společenský (společensky odpovědný) marketing pouze součástí ještě širšího přístupu, který označují jako marketing holistický. Ten v sobě dále obsahuje marketing interní, integrovaný a vztahový. Cílem vztahového marketingu je navázání dlouhodobého a vzájemně výhodného vztahu se zákazníky, dodavateli, distributory i dalšími obchodními partnery. (Kotler a Keller, 2013)

1.2 Definice CRM a CRM systému

Pro řízení vztahů se zákazníky se používá zkratka CRM vycházející z anglického výrazu Customer Relationship Management. CRM nemá zcela sjednocenou definici, například Veber ho definuje jako: „*vztahy dodávající firmy (výrobní, obchodní společnosti, banky, hotely atd.) k zákazníkovi, jejichž smyslem je vytváření hodnoty pro obě strany (princip Win-Win)*“. (Veber a kol., 2020)

Jiná definice hovoří o CRM jako o procesu: „*Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojení zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.*“ (Chlebovský, 2005)

Obě definice vychází z toho, že vztah musí být prospěšný jak pro firmu, tak i pro jejího zákazníka. Tento proces má za cíl vzájemnou cílenou komunikaci získávat, uspokojovat a udržovat zákazníky (stávající i potenciální). Klíčem k dlouhodobému vztahu je neustálé sledování a vyhodnocování zákaznických požadavků. Velmi důležitým pojmem je i hodnota zákazníka, která je podrobně rozebrána v podkapitole 2.2 Segmentace dle hodnoty zákazníka. (Řezáč, 2009)

CRM systém je technologicky založený nástroj pro řízení podniku. Slouží k získávání a uchování informací o zákazníkovi, které následně pomáhají k budování, udržování a posilování ekonomicky výhodných vztahů. (Buttle, 2019) Dle Blažkové je CRM systém souborem hardwarových a softwarových technologií a nástrojů, které podporují obecnou strategii poznávání zákazníků, posilování jejich loajality a zvýšení zájmu o jejich výrobky a služby. (Blažková, 2005)

CRM systém slouží k personalizaci celého marketingového mixu. Díky shromažďování dat v systému o každé interakci se zákazníkem je možné efektivně naplňovat strategii diferencovaného přístupu. Pro úspěšnou implementaci je však nutné tato data dále zpracovávat. Systém umožňuje data identifikovat, integrovat i analyzovat, což následně vede k jejich efektivnímu využití v jakékoli interakci se zákazníkem. (Janouch, 2014)

Za základní pilíře CRM lze považovat:

- **Lidé:** Nutné aktivní zapojení všech zaměstnanců.
- **Procesy:** Optimální uplatnění strategie je možné za předpokladu správně nastavených procesů. CRM slučuje procesy marketingu, prodeje a služeb.
- **Technologie:** Při velkém množství zákazníků je třeba využívat vhodné technologické nástroje.
- **Data:** Tvoří základ celého CRM. Zahrnuje jejich sběr, archivaci, zpracování a následné vyhodnocení, které se stává základem pro strategické rozhodování podniku. (Chlebovský, 2005)

1.3 Strategie CRM

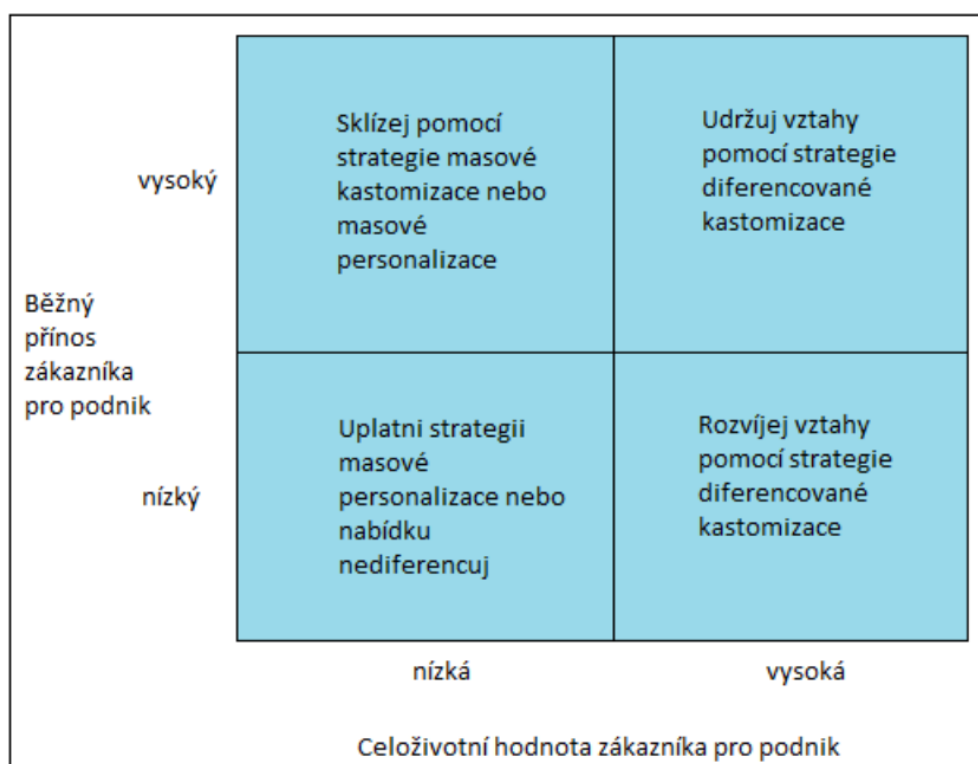
Marketingová strategie CRM se snaží skrze individuální péči o zákazníka formou zvláštních služeb, personalizace produktu, individuální komunikace a cen zvýšit hodnotu pro zákazníka. To však vyžaduje zvýšení nákladů a úsilí, které se musí promítnout v lepší výkonnosti podniku, jinak nelze tuto strategii dlouhodobě udržet. (Lošťáková a kol., 2009)

Masová personalizace je první ze tří strategií CRM, které dosud vznikly. Zákazník je zde identifikován na základě svého jména, adresy či historického nákupního chování. Tato data jsou následně implementována do systému, který dokáže individualizovat komunikaci se zákazníkem a ten má dojem individuální nabídky i přesto, že jsou mu nabízeny běžné produkty či služby. Tato metoda stojí na základech databázového marketingu. Využití nachází především v prodejních společnostech. (Lošťáková a kol., 2009)

Masová customizace umožňuje odložení diferenciací produktu na nejzazší možný článek v rámci dodavatelského řetězce. Jedná se o tvorbu produktu na přání zákazníka, avšak v rámci souboru běžně nabízených komponentů. Zákazník tedy spoluvytváří produkt, avšak firma s tím nenese nepřiměřené náklady na uspokojení jeho individuálních potřeb. Společnost nabízí všem stejný servis, ale každého zákazníka uspokojuje zvlášť. (Chase a kol., 2006)

Strategie diferencované customizace pracuje s individualizací celého marketingového mixu, tedy produktu, distribuce, ceny i komunikace. Hodnota produktu je tak spoluvytvářena zákazníkem díky velmi úzké kooperaci mezi ním a společností. Tato strategie je díky své náročnosti uplatňována většinou na B2B trzích. (Lošťáková a kol., 2009)

V současnosti mohou být i v rámci jedné firmy uplatňovány všechny přístupy. Základním aspektem pro rozhodování, jakou strategii ve vztahu k zákazníkovi zvolit, je jeho potenciální přínos pro podnik. Toto téma je podrobně popsáno v podkapitole 2.2 Segmentace dle hodnoty zákazníka. **Obrázek 1** znázorňuje, jak přistupovat k jednotlivým zákazníkům dle jejich hodnoty a běžného příjmu pro podnik. V případě jejich vysoké celoživotní hodnoty je vhodné využít strategii diferencované nabídky. Pokud je zákazníkova celoživotní hodnota nízká, ale běžný přínos vysoký, je vhodné ho získat strategií masové customizace či personalizace. Nediferencovaná nabídka je vhodná pro zákazníky s nízkou celoživotní hodnotou i běžným přínosem. (Lošťáková a kol., 2009)



Obrázek 1 – Volba strategií CRM v závislosti na přínosu a hodnotě zákazníka

Zdroj: Lošťáková a kol., 2009, str. 20

Velkou roli ve všech typech strategie hraje internet. U masové personalizace umožňuje práci s daty v online prostředí, masová customizace může probíhat například v e-shopu, kde si zákazník nakonfiguruje svůj preferovaný produkt a pro diferencovanou customizaci je internet opravdovým skokem, jelikož si firmy mohou dovolit diferencovat s mnohem nižšími náklady, díky tomu v některých případech už nemusí být výhradou pouze B2B trhu. (Janouch, 2014)

1.4 Přínosy CRM a nové trendy

Data a informace, kterými díky CRM organizace disponuje, jsou tím největším přínosem, jelikož mohou sloužit jako podklad pro adaptivní řízení firmy. Data lze využít taktéž k permanentnímu monitoringu zákazníků, který společnosti ukáže příčiny ztráty zákazníků, zjistí jejich spokojenost a vyhodnotí jejich rentabilitu. (Řezáč, 2009)

Velkou výhodou je dostupnost informací v reálném čase. V současnosti se klade velký tlak na zrychlování veškerých procesů a ani řízení není výjimkou. Proto okamžitá dostupnost informací je téměř nutností k přežití. CRM poskytuje okamžité informace všem napříč celou firmou. Usnadňuje to práci jak řadovým zaměstnancům, kteří mohou rychleji reagovat na změny v každodenních úkolech, tak i managementu, který může pružněji reagovat na změny tržního prostředí. (Kozák, 2011)

Řízení vztahů se zákazníky umožňuje zaměřit se na získání nejlepších zákazníků. Předpokladem pro to je nákladová a výnosová analýza stávajících zákazníků a následná identifikace těch nejvýnosnějších. Pomoci může i analýza postavení společnosti, která se měří podílem firmy na zákaznickových výdajích. (Grosová a Kutnohorská, 2017)

Pro plány a strategie, jak využít digitální technologie a data z nich pro podporu řízení vztahů se zákazníky, vznikl pojem e-CRM. To zahrnuje kromě běžných věcí, jako je komunikace na sociálních sítích, prezentace na webových stránkách apod., i pokročilé strategie, např. data mining či využití více kanálů v průběhu nákupního procesu. V souvislosti s e-CRM je používaná nová marketingová metrika, která je definována jako customer engagement. K tomuto konceptu se přistupuje z důvodu velké roztržitosti pozornosti uživatelů na internetu. Je čím dál těžší publikum zaujmout. Právě míru zaujetí lze nazvat slovem engagement. To poukazuje na schopnost dané značky zaujmout, kdekoli se objeví, ať už je to na vlastních stránkách, v blogovém příspěvku na webech třetích stran, či v přímé e-mailové komunikaci. Všechny interakce zákazníka se značkou zvětšují psychologickou i fyzickou investici do značky, což ovlivňuje i budoucí nákupní chování zákazníka. Engagement se skládá ze 4 částí, které lze měřit. První z nich je zapojení, které lze sledovat jako počet návštěv

webových stránek, čas strávený na nich a zobrazené stránky. Dále jsou to interakce, které se projevují jako komentáře na blozích, hodnocení na stránkách, interakce se zákaznickým servisem či počet a frekvence nákupů. Třetí částí je sentiment, který lze měřit jako míru pozitivitu v recenzích a hodnoceních na stránkách třetích stran či hodnocení v hovorech se zákaznickou podporou. Velmi důležitou součástí je vliv na ostatní. Ten se projevuje především v pravděpodobnosti dalšího doporučení, předsílení obsahu přátelům apod. (Chaffey a Ellis-Chadwick, 2019)

Rostoucí popularita sociálních sítí s sebou přinesla složité výzvy, především pro firmy, které jen stěží zvládaly vnímat, případně řídit informace, které jsou o nich na sociálních sítích publikovány. Social neboli společenské CRM integruje sociální sítě jako komunikační kanály do svého CRM systému. S-CRM dovoluje zákazníkům řídit spojení s firmou prostřednictvím sociálních sítí. (Bahri-Ammari, 2022)

Čím dál větší roli hraje v CRM také umělá inteligence (zkráceně AI), jelikož její možnosti využití jsou téměř neomezené. AI by měla být v budoucnu schopná vyhodnotit nejdůležitější prvky vztahu zákazníka k firmě, vytvořit souhrn nákupního chování a ukázat v něm určité vzorce a zároveň doporučit, jak vylepšit zákaznický servis či doporučit produkty vhodné k cross-sell a upsell marketingu. (Basu, 2020)

Již v současnosti umělá inteligence pomáhá s podnikovou praxí a CRM není výjimkou. Je schopná automaticky doplňovat data, navrhnout obchodníkům další kroky či doporučit zákazníkům určité produkty. AI je prozatím nejrozšířenější v rámci řešení rutinních úkolů. Uspadňuje každodenní práci a specializovaní pracovníci se díky tomu mohou věnovat sofistikovanějším úkolům. Trendem poslední doby jsou také chatboti, kteří jsou schopni se zákazníky okamžitě vyřešit nejčastější problémy. Velkou výhodou je jejich časově neomezená dostupnost. (Mach, 2018)

Dle výzkumu (Vailsher, 2022) zveřejněném na portále statistika.com bylo v roce 2020 celosvětově k IoT (Internet of Things) připojeno 9,7 miliardy zařízení a dle odhadů by se toto číslo mělo do roku 2030 dostat na 29,4 miliardy. Pokročilé systémy CRM budou těžit z výhod, které propojení produktu s internetem nabízejí, ať se jedná o zdravotní monitorovací zařízení, nebo zařízení pro chytrou domácnost. CRM integrované v produktech může nabídnout přehled o chování zákazníků, které lze využít ke zlepšování služeb či tvorbě personalizovanějších kampaní. Lze také proaktivně odhalovat problémy produktu či nespokojenost zákazníků.

Přelomovou technologií bude v budoucnu také autonomní řízení automobilů, které ve spojení s IoT zcela promění proces nakupování. (Basu, 2020)

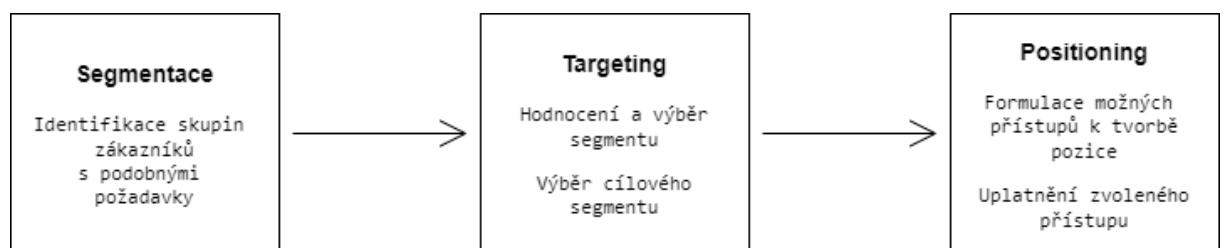
2 MOŽNOSTI SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ NA ZÁKLADĚ CRM SYSTÉMU

V této kapitole je vysvětlen rozdíl mezi klasickou segmentací, která je běžně používána v marketingu a segmentací, kterou s sebou přináší systém CRM. V první části je podrobně vysvětlena segmentace a její kritéria, následně i pojmy targeting a positioning, které se segmentací velmi úzce souvisí.

Druhá část je věnována segmentaci dle hodnoty zákazníka. Hodnota je důležitá jak z pohledu zákazníka, tak i z pohledu společnosti. Aby mohla mít firma dobré finanční výsledky, je třeba, aby byla schopna rozlišit zákazníky, kteří společnosti přináší největší užitek. Na budování a udržování vztahů s takovými zákazníky je možné alokovat více finančních prostředků.

2.1 Segmentace trhu, targeting a positioning

Všichni potenciální zákazníci tvoří dohromady trh. Ne všichni však chtějí tu stejnou věc. Proto je pro firmu důležité rozklíčovat, na jaké zákazníky se má zaměřit. Jak k tomu moderní marketing přistupuje, představuje **Obrázek 2**. Trh se za pomoci segmentace rozdělí na několik skupin zákazníků s obdobnými požadavky. Následně si firma vybere svůj cílový segment. Tento proces je označován jako targeting. Když má nadefinovanou cílovou skupinu, probíhá následně tzv. positioning, který určuje, jakým způsobem bude firma k zákazníkům přistupovat. (Grosová a Kutnohorská, 2017)



Obrázek 2 – Segmentace, targeting a positioning

Zdroj: vlastní zpracování dle Grosová a Kutnohorská, 2017, str. 85

2.1.1 Segmentace trhu

Segmentace zákazníků je proces rozdělování zákazníků do několika smysluplných homogenních skupin na základě různých atributů a charakteristik. Segmentace je využívána

jako jeden z marketingových nástrojů, který umožní firmě porozumět svým zákazníkům a vypracovat strategie zacílené na jednotlivé segmenty. (Tsiptsis, 2009)

Samotná segmentace má tři fáze: výzkum trhu, profilování segmentů a tržní zacílení. Výzkum trhu se snaží zjistit současné trendy a poodhalit, kam by se trh mohl v budoucnu posouvat. Cílem je zjistit, jakou šanci na úspěch má daný produkt a zda trh nevyžaduje jeho úpravy. Na základě sesbíraných informací lze také odhadnout budoucí poptávku po produktu. Zkoumá existující segmenty a jejich potenciální kupní sílu. (Kantorová, 2013)

Profilování segmentů analyzuje data získaná ve fázi výzkumu trhu. Využívá se k tomu tzv. shluková analýza, která umožní z dat vytvořit shluky, což jsou skupiny lidí, které k sobě pojí různé atributy. Shluky se upravují tak, aby vynikly jejich charakteristické vlastnosti (např. zájmy, společenské postavení, profese, pohlaví). Shluky jsou následně pojmenovány právě podle jejich typických vlastností (milovníci kávy – experimentátoři, arogantní řidiči či nadšení studenti). Profilování by mělo nadefinovat dostatečné množství navzájem odlišných segmentů zákazníků. (Kotler a Keller, 2013)

Fáze tržního zacílení předpokládá dokonalou znalost vnitřního prostředí firmy a nastavených firemních cílů. Probíhá hodnocení vyprofilovaných tržních segmentů na základě potenciálu pro firmu a kompatibility s jejími cíli a hodnotami. Následně se vybere omezený počet segmentů, na který se chce podnik se svou nabídkou zaměřit. (Kantorová, 2013)

Využívání marketingu přizpůsobeného jednotlivým segmentům s sebou nese spoustu výhod. Primárním benefitem je lepší uspokojování potřeb zákazníků. Univerzální marketingový mix dokáže oslovit velkou masu lidí, avšak nelze předpokládat, že uspokojí potřeby zákazníků tolik jako mix přizpůsobený jednotlivým tržním segmentům. Velmi výhodná strategie to je především pro malé podniky, které mohou oslovit malé segmenty, které jsou nezajímavé pro velké korporáty. Za specializovanou nabídku jsou zákazníci ochotni zaplatit vyšší cenu, tudíž z toho mohou pro firmy plynout vyšší zisky. Segmentace také umožňuje firmám efektivnější komunikaci, jelikož reklama cílená na celý trh je velmi nákladná a zároveň má velmi malou šanci na úspěch. Oproti tomu cílená komunikace je přizpůsobena daným zákazníkům a díky tomu je snáze osloví, případně i přiměje k nákupu. (Grosová a Kutnohorská, 2017)

Volba segmentů vychází z několika obecných pravidel. Pro zachování efektivnosti tohoto procesu je třeba, aby byl cílový segment dostatečně velký i dostupný, což znamená,

že ho společnost dokáže oslovit a vypracovat pro něj konkrétní nabídky při vynaložení přiměřených nákladů. Další podmínkou je jeho dostatečná míra homogenity, aby diferencovaná nabídka byla vhodná pro všechny zákazníky v tomto segmentu a zároveň jednotlivé segmenty musí být od sebe dostatečně různé ve svém tržním chování. (Machková a Machek, 2021)

Segmentace může být provedena na základě mnoha kritérií. Ty se dělí do několika kategorií: geografická, demografická, socioekonomická, psychologická, kupní chování a citlivost na marketingové nástroje. Geografická kritéria rozdělují zákazníky na základě jejich místa bydliště, například dle kontinentu, země, regionu či pro malé firmy i města. Demografická tvoří segmenty dle pohlaví, věku, množství dětí apod. Psychologická hlediska se zaměřují na koníčky, mentalitu, morální hodnoty či postoje. Nákupní chování spojuje do jednoho segmentu lidi se společným koníčkem, zamýšleným použitím produktu, jejich loajalitu atd. Důležitým hlediskem pro marketéry je také citlivost zákazníků na cenu, služby či reklamu. Segmentaci lze také provádět na základě hodnoty zákazníka pro podnik. Té se věnuje podkapitola 2.2. (Kantorová, 2013)

2.1.2 Targeting

Targeting označuje proces výběru cílových zákazníků. Firma musí brát na zřetel především 2 parametry, a to atraktivitu daného segmentu, ale taktéž své možnosti/schopnosti. Nejatraktivnější segmenty jsou velké a vysoce růstové. Společnost tak musí být schopna tento růst také obsluhovat. O tyto segmenty soupeří mnoho konkurentů, proto vybudovat si dostatečně silnou pozici na tomto trhu není snadné. Z těchto důvodů může být pro menší firmy výnosnější zaměřit se z globálního hlediska na méně atraktivní segmenty. Velkou roli v rozhodování hraje také ziskovost daného segmentu. (Kotler, 2007)

Vhodný výběr závisí i na dalších faktorech. Segment by měl odpovídat dlouhodobým cílům značky z hlediska morálního, sociálního, ekologického či politického. Bez přihlednutí k morálnímu hledisku se můžou zdát zranitelné segmenty, jako jsou děti, znevýhodněné menšiny, lidé s nízkým vzděláním či senioři jako vhodné cílové publikum, avšak toto zaměření má potenciál zničit dlouho budovanou pověst značky. Velmi důležitá je stávající pozice na daném trhu, jelikož vybudovat si velký podíl na trhu se slabou současnou pozicí může být problém i pro nadnárodní korporáty. Úspěch také souvisí s faktory zcela mimo marketing. Tím mohou být informace, nevyužitá výrobní kapacita, dopředná či zpětná integrace nebo volné peněžní prostředky. (Kotler, 2007)

2.1.3 Positioning

Pro každou firmu je důležité najít si své místo na trhu, což má za cíl positioning, vybudování odlišného vnímání značky v očích zákazníka. Jedná se o vytváření určité image firmy, kterou si předem nadefinuje. Nejčastěji jde o komunikování kvality, ceny, užítku, hodnot apod. K tomu se využívají reklamní a PR strategie. Image je ale soustavně vytvářena při jakékoli interakci firmy se zákazníkem. Dochází k tomu i nepřímo, kdy na to firma již nemá žádný vliv. Například když potenciální zákazník si přečte nezávislé hodnocení či uživatelskou recenzi. (Managementmania.com, 2016)

Obrázek 3 znázorňuje základní strategie positioningu na základě kombinace ceny a kvality. Tři zbarvená pole jsou takto znázorněna, jelikož tyto strategie (s menším či stejným užítkem za vyšší cenu) jsou dlouhodobě neudržitelné, neboť zákazníci se snaží rozhodovat racionálně, a proto vyžadují za stejný či horší výrobek nižší cenu. Vyšší užitek za vyšší cenu se využívá u luxusních/nadstandardních produktů, které mají i vyšší výrobní náklady, avšak přírůstek bývá mnohem vyšší, než je reálný nárůst nákladů i kvality. Tento přístup umožňuje zákazníkům, kteří tento produkt nakoupí, vyjádřit své společenské postavení a životní styl. Firmy s touto tezí mají problém s konkurenty, kteří buď značku přímo padělají, či napodobují a poté se snaží zákazníkům prodávat obdobnou kvalitu za mnohem nižší cenu. Vyšší ceny jsou také velkým rizikem v dobách zhoršené globální ekonomické situace. (Kotler, 2007)

		Cena		
		Nižší	Stejná	Vyšší
Užitek	Větší	Větší užitek za nižší cenu	Větší užitek za stejnou cenu	Větší užitek za vyšší cenu
	Stejný	Stejný užitek za nižší cenu	Já také	
	Menší	Menší užitek za mnohem nižší cenu		

Obrázek 3 – Hodnotová pozice

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera, 2007, str. 500

Velmi lákavá je pro zákazníky pozice „stejný užitek za nižší cenu“, jelikož každý rád nakupuje výhodně. Využívána je často diskontními obchody, které nabízejí stejné produkty jako konkurence, ale s výraznou slevou, které jsou schopni docílit pomocí nízkých provozních nákladů a silné vyjednávací pozice. Tuto pozici komunikují i značky, které imitují tržní lídry a chtějí nalákat jejich zákazníky na lacinější verze produktů. (Kotler, 2007)

2.1.4 Analýza konkurence

Analýza konkurence slouží k určení přímých, nepřímých i potenciálních konkurentů. Z analýzy lze zjistit silné a slabé stránky konkurence, odhalit konkurenční strategie, částečně předvídat budoucí rozhodnutí soupeřících firem či si uvědomit vlastní příležitosti a hrozby. (Blažková, 2007)

Prvním krokem analýzy je identifikace konkurentů. Poté je nutné určit jejich pozici vůči vlastní společnosti. K tomu slouží matice identifikace konkurentů, která je znázorněna na **Obrázek 4**. Ta rozděluje konkurenci na základně dvou základních parametrů: schopností a cílového trhu. Největším ohrožením jsou přímí konkurenti, kteří mají téměř stejný cílový trh i schopnosti. Nepřímí konkurenti vyrábějí na podobné úrovni, avšak míří na jiný segment.

Potenciální konkurenti nemají zatím dostatečné schopnosti, ale svými produkty oslovují stejné zákazníky. V budoucnu se tak může stát, že zlepší své know-how a budou na stejné úrovni, čímž se stanou přímým konkurentem. Nejmenším ohrožením jsou firmy, které se zabývají prodejem stejných produktů, avšak zaměřují se na jiné publikum a zároveň nemají srovnatelné schopnosti. (Doole a Lowe, 2005)

Podobnost cílového trhu	Hodně	Potencionální konkurenti	Přímí konkurenci
	Málo	Konkurenti v zárodku	Nepřímí konkurenti
		Malá	Velká
Podobnost schopností			

Obrázek 4 – Matice identifikace konkurentů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Doole, Lowe, 2005, str. 63

2.2 Segmentace dle hodnoty zákazníka

Hodnota zákazníka v sobě zahrnuje dva pojmy: hodnotu vztahu pro zákazníka a hodnotu vztahu pro podnik. Zákazník má omezený rozpočet a chce maximalizovat hodnotu, kterou získá nákupem různých produktů. Naopak firmy se snaží maximalizovat hodnotu, kterou získají prodejem svých výrobků a služeb. Při řízení vztahu se zákazníky je třeba pozorovat a současně pozorovat obě tyto strany, tedy jakou hodnotu je firma schopna zákazníkovi nabídnout, ale taktéž jaké přínosy to pro firmu má.

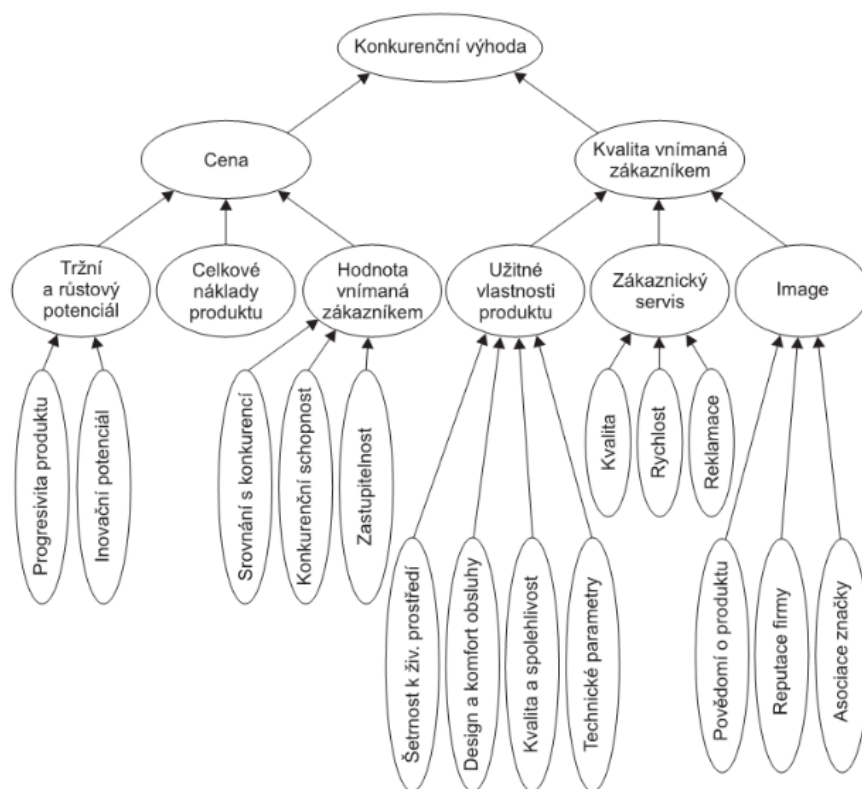
2.2.1 Hodnota pro zákazníka

Koncept hodnoty pro zákazníka vznikl v souvislosti se vznikem diferencovaného řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o jeden z nejsledovanějších faktorů v rámci řízení, jelikož hodnota předávaná zákazníkovi úzce souvisí s jejich loajalitou. Podnik získává loajalitu v případech, že svým zákazníkům je schopný přinést vyšší hodnotu než jeho konkurenti. Hodnotu pro zákazníka lze vysvětlit jako rozdíl mezi tím, co zákazník získá (ekonomické, sociální a další zisky), a tím, co zákazník díky tomu ztratil (ztráty finanční i nefinanční). Vždy je hodnota vnímána zákazníkem subjektivně a nelze ji zobecňovat. (Lošťáková a kol., 2009)

Zvýšením hodnoty pro zákazníka se zabývá hodnotový management, z anglického výrazu value management (neboli VM). Zaměřuje se především na motivaci zaměstnanců, jejich vzdělávání a development či podporu firemních inovací. To vše slouží ke zvyšování výkonnosti organizace. Z definice vyplývá, že hodnotu pro zákazníka lze zvyšovat na základě zvýšení užítku či snížení nákladů za jinak nezměněných podmínek. Pro VM jsou důležité tyto aspekty:

- Styl vedení zaměřený na zákazníka a jeho hodnotu
- Lidská dynamika zaměřená na využívání znalostí a dovedností
- Respektování zákonů, podnikové kultury a celého okolí organizace
- Využívání metod a nástrojů VM (Řezáč, 2009)

Pro stanovení skutečné hodnoty pro zákazníka se využívá tzv. customer value analysis neboli CVA. Důležitým podkladem pro tuto analýzu je hodnoticí list produktu, který je tvořen pro daný výrobek firmy a také pro nejpodobnější výrobek na trhu od konkurence. Hodnoticí list se zhotovuje na základě marketingového průzkumu a jeho determinanty, které do hodnocení vstupují, zobrazuje **Obrázek 5**. Z hodnoticího listu lze následně vyjádřit vnímanou hodnotu zákazníka jako rozdíl mezi užitnými vlastnostmi v relativním vyjádření a relativní cenou. Tato analýza má mnoho využití a lze použít i pro předpověď budoucí úspěšnosti firmy. (Řezáč, 2009)



Obrázek 5 – Architektura konkurenční výhody

Zdroj: Marinič, 2008, str. 61

2.2.2 Hodnota zákazníka pro podnik

Základní otázkou pro podnik je, jakou má vztah se zákazníkem hodnotu v současnosti a jakou může mít potenciálně v budoucnosti. Z ekonomického hlediska můžeme vztah posuzovat několika způsoby. Prvním je podíl objemu nákupů daného zákazníka na celkovém objemu prodeje společnosti. Čím větší je tento podíl, tím větší škodu by způsobila ztráta tohoto zákazníka. Druhou možností je profitabilita zákazníka, která odhaduje zisk, kterého společnost dosáhla díky transakcím s daným zákazníkem. Princip je celkem jednoduchý, jelikož se všechny náklady vynaložené na budování vztahu nebo získání transakce odečtou od celkového příjmu. V praxi je však nutné rozdělit i náklady fixní, k čemuž se používají různé metody. Ty umožní přiřadit určitou část fixních nákladů k jednotlivým zákazníkům, například na základě dosaženého objemu. (Lehtinen, 2007)

Velmi rozšířeným nástrojem pro řízení hodnoty zákazníka je celoživotní hodnota zákazníka neboli CLTV (Customer Life-Time Value). Jedná se o statistickou metodu, pro kterou je nutné znát velké množství dat. CLTV vyjadřuje čistou současnou hodnotu očekávaných peněžních přínosů daného zákazníka. Metoda přistupuje k zákazníkům jako

k aktivům společnosti, do kterých je třeba investovat. Investice však s sebou nesou vždy určité riziko, výnos a likvidnost. CLTV pracuje podobně jako hodnocení investic, tedy využívá čistou současnou hodnotu, avšak zkoumá každého zákazníka zvlášť a počítá s možností přebrání zákazníka konkurencí. Základní vztah je definován takto:

$$CLTV = \sum_{t=1}^n \frac{p_t}{(1+i)^t}$$

kde p_t = přínos zákazníka v období t ,

n = předpokládaná doba spolupráce se zákazníkem

i = diskontní sazba

Jedná se tedy o sumu přínosů zákazníka v jednotlivých letech spolupráce dělených vlivem diskontní sazby v daném roce. V hodnotě zákazníka jsou sečteny budoucí efekty, které plynou ze spolupráce s ním. V předpokládané době spolupráce se především zohledňuje fáze životního cyklu zákazníka a jeho loajalita. Diskontní sazba je vyjádřením kapitálových nákladů podniku a v tomto případě zahrnuje i riziko spojené s daným zákazníkem. (Lošťáková, 2009)

Hodnota zákazníka neobsahuje pouze ekonomické aspekty. Její součástí je i referenční, emocionální hodnota, hodnota kontaktu, pravidelnosti a poznání nebo strategická pozice zákazníka. Referenční hodnota vypovídá o prestižnosti zákazníka, tudíž jeho spolupráce s jinou značkou má vliv i na prestiž tohoto dodavatele. Důležité je hlídat morální a etické hodnoty svých zákazníků. V ideálním případě by měly být co nejpodobnější. Hodnota kontaktu vyjadřuje významnost zákazníka jako zprostředkovatele jiných potenciálních zákazníků. Při kalkulování je nutné zohlednit i dosažitelnost daných zákazníků, jelikož zákazník může být vhodný zprostředkovatel, avšak firma nemusí být na takového zákazníka připravena, ať už kapacitně, úrovní služeb, svým know-how, či jakýmkoli jiným aspektem. Emocionální hodnotu je velmi složité posuzovat, jelikož se jedná o psychologii mezilidských vztahů, které jsou jen velmi složitě kvantifikovatelná. Hrají zde roli důvěryhodnost a spolehlivost kontaktní osoby i podniku, příjemnost/nepříjemnost spolupráce či kompatibilita hodnot v mezilidských vztazích. (Lehtinen, 2007)

Velmi důležitým aspektem se stala v současné době hodnota poznání. Zákazníci s vysokou hodnotou poznání jsou většinou nároční, avšak na problémy se dívají pozitivně a aktivně se účastní hledání jejich řešení. Oproti tomu složití zákazníci mají obvykle nízkou hodnotu poznání a vyžadují vynakládání zdrojů společnosti na řešení problémů. Zákazníci s velkou hodnotou poznání jsou převážně špičkami ve svých oborech, kde definují nové směry,

vymýšlí nová řešení a inovují celé odvětví. Proto při spolupráci se svými dodavateli očekávají obdobné schopnosti, aby se mohli podílet na vývoji nových řešení. Firmy taktéž vnímají hodnotu v pravidelnosti objednávek, jelikož mohou snadněji plánovat a pomáhá to k vyšší efektivnosti při využívání zdrojů. Při snaze o vyšší efektivitu společností se občas děje, že dodavatel pohltí svého odběratele či naopak. To, v jaké strategické pozici se firmy nachází, je tedy velmi důležité, jelikož schopnost převzetí může velmi ovlivnit celý vztah se zákazníkem. (Lehtinen, 2007)

3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Obecně vzato je komunikace proces vyslání a následného přijetí smysluplného sdělení, které přenáší informaci od zdroje k příjemci. Tento proces může mít spoustu podob, například verbální, neverbální apod. (Mišovič, 2015)

V současné době obrovské konkurence je marketingová komunikace nutností k udržitelnému fungování firmy. Komunikace probíhá jak k současným či potencionálním zákazníkům, tak i k široké veřejnosti. Firmy informují o svých výrobcích, oslovují a přesvědčují zákazníky. Marketingová komunikace má mnoho podob a dle cíle sdělení se volí co, kdy a jak se bude komunikovat. (Kotler a Keller, 2013)

Pro úspěšnou komunikaci je nutné brát v potaz především to, kdo tvoří cílovou skupinu. Sdělení musí být dostatečně jasné, aby bylo správně pochopeno. Pro ovlivnění zákazníka je třeba ho primárně zaujmout, což v době informačního zahlcení není jednoduché, proto některé firmy jsou ochotny využívat i agresivní formy reklamy. (Karlíček, 2016)

3.1 Nástroje marketingové komunikace

Pro zvolení vhodné komunikace je důležité vědět, čeho chceme dosáhnout a na koho míříme. To definuje positioning, který je vysvětlen v podkapitole 2.1.3. Cílů lze dosáhnout vhodně zvoleným komunikačním mixem, který obsahuje reklamu, PR (Public Relations), podporu prodeje, osobní prodej, online komunikaci, event marketing a direct marketing. Jednotlivé nástroje mají různé výhody a nevýhody, proto je snahou firem najít optimální složení marketingového mixu, který si mohou dovolit vzhledem k přidělenému rozpočtu. Faktorů, které vstupují do rozhodování, je mnoho: cíle a zdroje společnosti, velikost cílového trhu, povaha výrobku, situace, v jaké se podnik i výrobek nachází, a mnoho dalších. (Grosová a Kutnohorská, 2017)

Nejzákladnější rozdělení strategií komunikace je na push a pull strategie. Push strategie tlačí na to, aby zákazník měl produkty stále na očích a téměř všude dostupné. To vytváří silný tlak na distribuční kanály. Cílem je, aby zboží odebíralo co nejvíce obchodníků, kteří ho budou dále propagovat svým zákazníkům. Pull strategie směřuje marketingovou komunikaci na koncové zákazníky, které se snaží přimět ke koupi produktu. Cílem je, aby spotřebitelé žádali zboží po svých maloobchodech a ti zase po velkoobchodech, kteří odebírají zboží přímo od výrobce. Většina velkých firem používá kombinaci těchto dvou strategií, kdy strategie pull umožňuje budovat dlouhodobou loajalitu zákazníků, zatímco push strategie je s výrazně

nižšími náklady, díky zacílení komunikace, přesvědčí k okamžitému nákupu. Avšak výhradní používání push strategie vede k vysoké cenové konkurenci, která sráží cenu a tím i marži výrobce. (Kotler, 2007)

Reklama je forma neosobní placené komunikace šířená různými médii s cílem informovat, přesvědčovat spotřebitele a připomínat marketingová sdělení. Je účinná pro komunikaci k široké cílové skupině. Vhodná je k tzv. brand buildingu, tedy zvyšování povědomí o značce a vytváření postojů k ní. S reklamou se pojí efekt falešné popularity, který vysvětluje zákazníkovo vnímání propagovaných značek. Dle tohoto efektu se značky propagované reklamou jeví v očích zákazníka jako oblíbenější než značky bez této formy propagace. Reklama je vhodná k informování o nových produktech, ukázce jejich využití či přesvědčení ke koupi. Negativní stránkou může být přehlcnost spotřebitelů reklamou, čímž se stává jejich pozornost imunní vůči reklamním sdělením a na některé může mít i opačný efekt, kdy je reklama natolik podráždí, že si ke značce vytvoří odpor. Výkonnost reklamy se jen velmi těžko měří, jelikož má spíše dlouhodobý efekt, tím pádem se smísí s efekty ostatních komunikačních nástrojů. Kromě samotného marketingového sdělení je důležitá volba média, prostřednictvím kterého bude komunikace probíhat. Nejznámějším reklamním médiem je televize, která využívá výhody spojení obrazu, zvuku a pohybu, což umožňuje velmi silné zapůsobení na diváka, případně i názornou ukázkou využití produktu. (Karlíček a Král, 2011)

Příchod internetu změnil mnoho aspektů lidských životů a marketing není výjimkou. Online komunikace se stala velmi důležitou součástí firemního marketingu. Umožňuje poskytovat informace, budovat povědomí o značce, představovat produkty, získávat zpětnou vazbu od zákazníků či budovat s nimi vztah. Hlavními nástroji marketingové komunikace na internetu jsou webové stránky, internetová reklama, blogy, mobilní marketing či e-mailing, ten je podrobněji popsán v podkapitole 3.2. Webové stránky umožňují zákazníkům najít informace o společnosti a jejich produktech, v případě internetového obchodu i umožnit nákup. Pro vytvoření úspěšných webových stránek je důležité vybrat vhodnou doménu, zvolit působivý design, navrhnout web tak, aby byl uživatelsky přívětivý (snadná orientace a intuitivní ovládání) a v neposlední řadě naplnit web zajímavým obsahem. Se stránkami se pojí i takzvané SEO, které optimalizuje web pro vyhledávače. Cílem všech je se v nejznámějších vyhledávacích (v ČR je to Google a Seznam) objevovat na prvním místě při vyhledávání výrazu, který souvisí s daným oborem podnikání. K tomu právě pomáhá SEO, které se snaží co nejvíce stránky přizpůsobit dle algoritmu vyhledávače. Důležitá jsou klíčová slova, rychlost webu, aktualizace obsahu, správná hierarchie a mnoho dalších aspektů, které pozici ovlivňují.

Bannerová reklama byla dříve dominantní internetovou reklamou, avšak její obliba klesá a uživatelé internetu jsou vůči ní často již slepí. Z tohoto důvodu často firmy volí PPC reklamu, kdy firma platí za inzerci až ve chvíli, kdy uživatel na tuto reklamu klikne a dostane se například na webové stránky společnosti. Tato reklama bývá umístěna na stránkách, které souvisejí s oborem podnikání značky, ale taky v již zmíněných vyhledávačích, kdy např. první dvě pozice ve vyhledávání jsou vyhrazeny pro firmy, které jsou za to ochotny zaplatit, avšak v rámci transparentnosti jsou tyto výsledky označeny štítkem „reklama“. (Grosová a Kutnohorská, 2017)

Názor zákazníků na značku nezávisí pouze na komunikaci, kterou sama tvoří. Mnohem více zákazníci dají na své okolí, tedy přátele, rodinu či spolupracovníky. Tento pojem je označován jako Word-of-Mouth (WoM). Díky sociálním sítím se může WoM šířit i online. Lidé se sdružují v hromadných chatech, skupinách či v diskuzích pod příspěvky oblíbené značky. Zákazník zde může komunikovat se značkou napřímo a zároveň ostatní uživatelé vidí celou konverzaci. Díky tomu roste síla zákazníků. V případě nespokojených zákazníků to může být problém, naopak nadšení fanoušci značky jsou schopni marketingová sdělení značky šířit dál mezi své přátele. Nejznámější a nejsilnější síť je Facebook, který nabízí firmám vytvoření jejich vlastní FB stránky, kde si může budovat komunitu fanoušků, představovat produkty a novinky, edukovat své sledující či přes placenou reklamu oslovit nové potenciální zákazníky. Placenou propagaci lze díky sběru osobních dat o uživateli velmi dobře zacílit, ať už podle geografické polohy, věku, pohlaví, či zájmů. Druhou nejznámější sítí je Instagram, který je více zaměřen na fotky a videa než na komunikaci, taktéž je zde možnost placené reklamy k oslovení nových zákazníků. Rostoucí popularitu má v posledních letech také LinkedIn. Tato síť je zaměřena na profesionály, kteří zde sdílí obsah především ze svého profesního života. Firmami bývá využívána především k tvorbě k employer branding a náboru nových lidí. Pro jednotlivce je zajímavá pro tvorbu osobní značky na trhu práce. (Hollensen, 2020)

K okamžitému stimulu obchodních výsledků se používá podpora prodeje. Jedná se o skupinu aktivit podniku, které mají stimulační efekt na zákazníky. Většinou se jedná o jakoukoli formu snížení ceny. Nejčastěji jde o přímou slevu, slevové kupony či zlevněná větší balení produktu. Dále jsou to aktivity spojené s rozdáváním vzorků k vyzkoušení či veškeré věrnostní programy. Za podporu prodeje se označuje také komunikace v místě prodeje. Podpora prodeje může být vnímána jako přidaná hodnota samotného produktu a jeho značka. Důležité je to především ve vysoce konkurenčních prostředích, kde je těžké se odlišit od konkurence a tím pádem zde vzniká prostor pro tzv. brand switchers, tedy neloajální zákazníky, kteří

své nákupní chování staví právě na slevových a marketingových akcích. Podpora prodeje tvoří jakýsi protipól reklamy, jelikož má především krátkodobý efekt a díky tomu lze relativně snadno měřit její efekt. Nevýhodou je, že má téměř nulový efekt na dlouhodobé vnímání značky. (Karlíček a Král, 2011)

Pro budování důvěry a porozumění značce se využívá PR, tedy public relations. Jedná se o plánovanou dlouhodobou aktivitu, která buduje vztahy mezi veřejností a podnikem. Na aktivity v této oblasti firma nevynakládá přímé finanční prostředky. Nejdůležitější osobou v rámci PR je tiskový mluvčí, ale je vhodné zapojit i významné představitele společnosti. PR může mít mnoho podob: články v tisku, reportáže v TV, interview s představiteli či sponzoring obecně prospěšných projektů či charitativních akcí. Pro úspěch v této oblasti je dobré mít vytvořenou firemní identitu. Ta se skládá ze způsobu komunikace, chování podniku a také jeho designu. Všechny tyto tři prvky by měly být naprosto konzistentní, ať se objeví firma kdekoli. Pokud je vše správně nastaveno, umožní to zákazníkovi okamžitě danou značku identifikovat a díky tomu si dané prvky s firmou snadno spojí. Působením všech těchto tří prvků na zákazníka vzniká image podniku. A všechny aktivity spojené s PR jsou tedy investicemi právě do něj. Z účetního hlediska je pozitivní image účtována jako goodwill a u nadnárodních korporací může dosahovat hodnot několika milionů eur. K public relations se váže také pojem human relations, který se snaží o budování dobrého jména mezi vlastními pracovníky. (Grosová a Kutnohorská 2017)

Za nejefektivnější nástroj marketingové komunikace je považován osobní prodej. Jde zároveň o nejstarší techniku. Osobní prodej probíhá tváří v tvář a prodávající přesvědčuje zákazníka ke koupi. Výhodou je možnost okamžité reakce na chování zákazníka, uzpůsobení komunikace či možné navázání vztahu se zákazníkem. Mnozí zákazníci jsou na osobní prodej velmi hákliví, avšak na B2B trzích jde o jeden z nejpoužívanějších nástrojů. V případě vhodného použití má i relativně nízké náklady, jelikož umožní oslovit konkrétní cílovou skupinu a není třeba mířit reklamou na lidi, které daný produkt nezajímá. Mezi formy osobního prodeje se řadí: podomní prodejci, obchodní zástupci, ambulantní prodej (prodej např. z dodávky), regáloví prodávající, zástupci velkoprodeje, propagandisté a prodejní manažeři. (Kantorová, 2014)

3.2 Direct marketing

Přímý marketing vznikl jako alternativa k osobnímu prodeji, která napomohla k masivnímu snížení nákladů, jelikož nebyla nutná osobní setkání zákazníků s obchodními

zástupci. Direct marketing má velké výhody v přesném zacílení, možné adaptaci sdělení a vyvolání okamžité reakce potenciálního zákazníka. Vyvolání okamžité reakce je tím, k čemu celý direct marketing směřuje. Žádoucí reakce se liší, může jít o okamžité uzavření objednávky nebo jakoukoli jinou činnost, která zákazníka k provedení nákupu nějakým způsobem přiblíží. Úzké cílové segmenty umožňují personalizaci sdělení na základě znalostí segmentu a díky tomu výrazně zvyšuje efektivitu komunikace a šanci na vyvolání reakce. Jako marketingový nástroj je velmi oblíbený i díky dobře měřitelným výsledkům. Umožňuje také snížit marketingové výdaje společnosti, jelikož nabízí možnost zacílit jen perspektivní zákazníky. (Karlíček a Král, 2011)

Součástí direct marketingu je mailing, telemarketing a přímý marketing prostřednictvím internetu. Význam internetové části díky rozvíjejícím se technologiím výrazně roste a umožňuje účinné zaměření na cílové zákazníky při vynaložení relativně nízkých finančních prostředků. (Hollensen, 2020)

Direct marketing přináší užitek pouze za předpokladu, že má společnost dostatek dat o trhu, které jim umožňují dobré zacílení. Databáze zákazníků je základem všech aktivit direct marketingu. Kvalitní databáze umožní identifikovat nejhodnotnější zákazníky, předpovídat budoucí prodeje či včas zjistit riziko odchodu zákazníka ke konkurenci. Dále je důležité, aby byly součástí i aktualizované kontaktní údaje, bez kterých nemůže firma zákazníka oslovit přímou komunikací. (Karlíček a Král, 2011)

Mnoho firem vnímá přímý marketing i jako nový model obchodování, jelikož online marketing popsaný v podkapitole 3.1 můžeme zařadit pod direct marketing. Především internetové obchody dávají direct marketingu téměř výhradní postavení ve firemním marketingu. Pro zákazníky má mnoho výhod, jelikož zákazníci mohou prohlížet produkty z pohodlí domova a případný nákup je poté snadný a soukromý. Spotřebitelé mohou vybírat téměř z neomezeného množství zboží nabízeného mnoha různými prodejci. To může být pro firmy ohrožující, jelikož musí cenovou politiku vytvářet s ohledem na konkurenci, jelikož zákazník může bez velkého úsilí snadno najít jiného obchodníka. Databáze zákazníků fungující v online prostředí mohou pro firmu přinést mnoho dodatečných informací a dat k jednotlivým zákazníkům s relativně nízkými provozními náklady. Rizikem však může být její napadení hackery, kteří ji mohou zničit, v horším případě i nabídnout konkurenčním podnikům. (Kotler, 2007)

Před příchodem internetu byl direct marketing především o katalogích, mailingu a telemarketingu. Telemarketing zahrnuje kromě aktivního volání zákazníkům i pasivní složku, tedy příjem hovorů. Většinou je to v reakci na jiné marketingové aktivity podniku. Pro účely telemarketingu firmy vytváří vlastní call-centra nebo využívají externích. Tato centra mohou být i automatizovaná, tudíž zákazníci nevolají vždy přímo operátorovi. Katalogový prodej se z velké části přesunul do online prostředí a díky tomu usnadnil proces nákupu, a to jak zákazníkům, tak i firmám. Důležitou součástí je také direct mailing, který je distribuován jako poštovní či kurýrní zásilka v podobě dopisu či větší zásilky, která může obsahovat buď vzorek produktu, či určitý prvek pro zaujetí, například malý originální dárek, který člověka zaujme. (Machková a Machek, 2021)

Levnější variantou mailingu je e-mailing, který umožňuje doručení sdělení v rámci několika vteřin. Velkou výhodou je možnost rychlého prokliku na webové stránky. Odkaz na web může být jednou z forem CTA (neboli call to action). CTA je výzva k vyžadované reakci zákazníka na marketingové sdělení a měla by být co nejvíce urgentní, aby motivovala zákazníky k okamžitému jednání. To je především z důvodu toho, že málokdo se k reklamním mailům opětovně vrací. Pokud nezareaguje okamžitě, pravděpodobně už nezareaguje nikdy. Proto by nějaké CTA nemělo chybět v žádném reklamním sdělení. Pro zasílání reklamních e-mailů je nutné zajistit prokazatelný souhlas příjemce. Další překážkou jsou nastavené filtry v e-mailových schránkách, které často reklamní maily označují jako nevyžádanou poštu či tvoří samostatnou složku reklamních sdělení, kterou prochází pouze menšina uživatelů. Velmi důležité je tedy posílat pouze relevantní sdělení, která zákazníka zbytečně nepřehlcují. V opačném případě je možné, že zákazník přestane číst e-maily od dané společnosti úplně a ani budoucí vylepšení e-mailové komunikace ho nedokáže přesvědčit, jelikož se k němu sdělení již nedostane. (Karlíček a Král, 2011)

4 PŘÍPADOVÁ STUDIE SPOLEČNOSTI

Tato kapitola slouží k představení společnosti. V první části je stručně popsán vznik společnosti a uvedeny základní informace. Pro představení marketingové strategie společnosti je využito struktury marketingového mixu a poslední oddíl popisuje, jak společnost přistupuje k segmentaci zákazníků. V závěrečné části kapitoly je přiblíženo technické a funkční zpracování e-shopu.

4.1 Základní informace o podniku

Pro zpracování této diplomové práce byla vybrána společnost Blackdrops. Hlavním předmětem podnikání je pro firmu v současnosti pražení a následný prodej zrnkové kávy. Firma je dle nového občanského zákoníku z roku 2012 společností (dříve sdružení bez právní subjektivity). Společnost byla založena v roce 2016 na základě společenské smlouvy dvěma společníky Martinem Tobiškou a Janem Velclem.

Společnost vznikla za účelem stánkového prodeje kávy na kulturních akcích. Postupem času se sortiment rozrostl o drobné občerstvení a následoval prodej zrnkové kávy pod značkou Blackdrops, kterou ale pražil jejich dodavatel. Podnět k prodeji zrnkové kávy přišel od zákazníků, kteří se ptali, zda je možné ve stánku nakoupit i zrnkovou kávu pro domácí spotřebu. Společnost v té době nebyla schopna začít s pražením vlastní kávy, proto zvolila prodej kávy od dodavatele.

V průběhu několika let však nápad o otevření vlastní pražírny získával reálnější obrysy. Společníci se zapojili do soutěže START-UP TUL 2020, kde rozvíjeli myšlenku prodeje kávy v zálohovaných skleněných obalech a snažili se zajistit finance na realizování projektu. To se však nepodařilo. I přesto byla soutěž pro společnost velkým přínosem, jelikož v rámci soutěže získali mnoho cenných podnětů a zpětné vazby. Podmínkou soutěžního projektu bylo mimo jiné vypracovat finanční plán, který společnost později využila při zakládání pražírny. Další cennou lekcí byla konzultace nápadu s Institutem cirkulární ekonomiky, ze které vyšlo, že udržitelnější variantou pro balení kávy jsou jednosložkové plasty, z kterých jsou vyráběny některé sáčky na kávu.

Z vypracovaného finančního plánu vyplynulo, že společníci jsou schopni projekt zafinancovat z vlastních úspor. Po dlouhém zvažování se rozhodli, že záměr zrealizují. Rozhodujícím krokem byl nákup pražičky, který se uskutečnil na podzim roku 2020. Oficiální

otevření bylo naplánováno na červen 2021. Z důvodů rekonstrukce pronajímaného objektu, a především velmi dlouhého procesu kolaudace, se datum otevření posunulo až na listopad.

Společnost se rozhodla pro založení vlastní pražírny hned z několika důvodů. Prvním důvodem byla nevyhovující spolupráce s původním dodavatelem pražené kávy. Druhým důvodem byly vyšší požadavky na kvalitu kávy, než dodavatel nabízel. A v neposlední řadě chtěla společnost získat nezávislost a další možnosti rozvíjet své know-how i podnikání.

4.2 Marketingová strategie společnosti

Pro systematický popis, čemu se společnost věnuje a jak k tomu přistupuje, je v této podkapitole využito marketingového mixu v jeho původní verzi 4P. Nejdříve je popsán podrobně produkt, poté přístup společnosti k ceně, následně způsob distribuce a nakonec forma propagace, kterou společnost využívá.

4.2.1 Produkt

Pro společnost Blackdrops je hlavním produktem pražená káva, doplňkovým sortimentem je vybavení pro přípravu kávy. Všechny kávy v nabídce jsou jednodruhové arabiky z Jižní, Střední Ameriky a Afriky. Jednotlivé kávy jsou rozděleny do 2 edic: černé a zlaté.

Kávy z černé edice tvoří základ celého sortimentu. V sortimentu jsou jak světleji pražené kávy určené především pro přípravu filtrované kávy, tak i tmavěji pražené kávy vhodné pro přípravu espressa. Cílovou skupinou jsou běžní konzumenti kávy, kanceláře i konzervativnější kavárny či restaurace. Tato edice byla vytvořena tak, aby mohla konkurovat především pražírnam s komoditní kávou. Jedná o malé lokální pražírny, které nabízejí zákazníkům směsi arabika/robusta a stoprocentní arabiku mají jako nadstandardní zboží, které má ovšem vzhledem ke kvalitě nadprůměrnou cenu. S kávou podobné kvality přichází i velké nadnárodní korporace, které se propagují jako prémiové značky, za kterou si ovšem nechají od zákazníků připlatit. S černou řadou káv se tedy Blackdrops staví do pozice „větší užitek za stejnou cenu“.

Kávy ze zlaté edice jsou výběrové kávy s velmi striktními nároky. Problémem je, že v legislativě nikde není zakotven pojem výběrová káva a jsou pouze obecně přijímaná pravidla, která však ne každý dodržuje. Dle SCA neboli Specialty Coffee Association musí mít káva cuppingové skóre alespoň 80 ze 100 bodů a některé další požadavky, aby mohla být považována za výběrovou. Cuppingové skóre kávám přidělují certifikovaní odborníci, tzv. Q-gradeři, kteří kávu hodnotí nejen na základě chutě a vůně, ale i její vyváženosti, množství

defektů a mnoha dalších aspektů. V posledních letech se však za výběrovou kávu spíše považují kávy s hodnocením nad 85 bodů a většinou jsou trasovatelné až k farmářům, kteří ji vypěstovali. Proto se zlatá edice výběrových káv společnosti Blackdrops řídí právě cuppingovým skóre nad 85 bodů a znalostí původu kávy. Kávy ze zlaté edice jsou určeny především pro kávové nadšence a kavárny s výběrovou kávou. Zlatá řada káv má tedy konkurenci především v nejlepších českých pražírkách výběrové kávy. Zlaté kávy od Blackdrops jsou v tuto chvíli na trhu v pozici „stejný užitek za nižší cenu“.

Důležitým prvkem společnosti je také design, který je velmi minimalistický. Hlavními barvami společnosti jsou černá a bílá, které jsou obsaženy v logu firmy. To představuje **Obrázek 6**. Všechny kávy v nabídce jsou pro lepší zapamatování označeny číslem, aby si zákazník nemusel pamatovat často velmi složité názvy káv.



Obrázek 6 – Logo společnosti Blackdrops

Zdroj: společnost Blackdrops

V souladu s minimalistickým designem byl vytvořen také obal produktu. V nabídce jsou dvěstěpadesátigramové a jednokilové sáčky, které jsou vyrobené pouze z plastu, díky čemuž jsou recyklovatelné. Sáčky také obsahují jednosměrný ventil, který umožní unik CO₂, který produkují čerstvě pražená zrnka. Namísto samolepicích etiket bylo využito skládaných etiket, které nevyžadují aplikaci lepidla a jsou vyrobeny z recyklovaného papíru. Přední strana etikety obsahuje informace o kávě. Na zadní straně jsou uvedeny veškeré legislativně nutné informace a také návody na 2 různé metody přípravy kávy.

Pro kanceláře, restaurace a kavárny jsou využívány navíc plastové potravinářské kbelíky. Ty jsou opatřeny na víku nálepkou, která obsahuje zákonem předepsané informace a lze na ni dopisovat potřebné údaje (např. datum pražení). Další informace o kávě jsou

dostupné po naskenování QR kódu na víčku. Kbelíky umožňují mnohonásobné použití. Díky tomu šetří náklady, ale především snižují ekologickou stopu.

4.2.2 Cena

Blackdrops se snaží tvořit silný brand, a proto nevyužívá kondiční cenovou politiku. Věří kvalitě jejich kávy a snaží se konkurovat především necenovými faktory. Neprobíhají žádné slevové akce, proto jsou v krátkém časovém horizontu ceny fixní. Díky převažující vlastní distribuci nevznikají velké externí tlaky na snížení cen. I přesto má však společnost samozřejmě i velkoobchodní podmínky pro své B2B partner.

V rámci cenotvorby společnost využila kombinaci nákladové a konkurenční metody. Cena většiny káv je primárně odvozena dle celkových nákladů na produkt. Poté jsou ceny porovnány s konkurencí a dle výsledků buď setrvají, nebo se částečně upraví. Dalším faktorem, který vstupuje do cenotvorby, je celkový sortiment, do kterého musí káva zapadnout i z hlediska ceny. V případě příslušenství se cena odvíjí primárně od nabídky konkurence.

Pro společnost je důležitá tvorba brandu, a proto nechce snižovat prestiž značky nízkými cenami produktů. Zároveň si je vědoma toho, že je potřeba především v začátku mít co největší množství potenciálních zákazníků, kteří mohou rozhodnout o přežití podniku. Proto jsou kávy rozděleny právě do 2 kategorií, kdy se mohou zákazníci rozhodnout, zda si vyberou prémiovou kávu, či zvolí dostupnější variantu.

Se spuštěním nového e-shopu podnik umožnil svým zákazníkům platbu prostřednictvím platební brány ComGate, která nabízí několik způsobů platby: kartou (VISA, MasterCard či Diners Club), Google Pay, Apple Pay či platební tlačítka bank v České republice a na Slovensku. Dalšími možnostmi jsou platba při převzetí a platba dobírkou, za kterou je účtován poplatek 20 Kč.

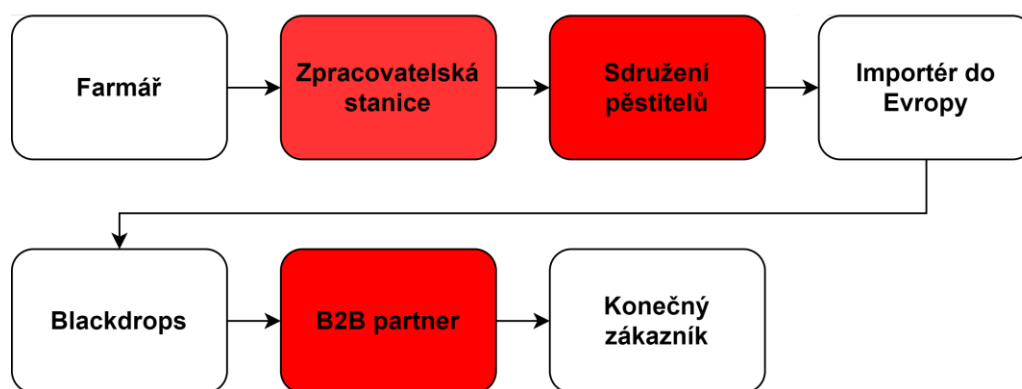
4.2.3 Distribuce

Proces distribuce je u produktů, jako je právě zrnková káva, velmi důležitý, jelikož svou čerstvost ztrácí poměrně rychle. Pražená káva vydrží v ideální kvalitě po dobu 6 až 8 týdnů po upražení. Devět týdnů po upražení není káva rozhodně zkažená, ale je možné už pocítit snížení kvality chuti, a především částečnou ztrátu aromatu.

Otevření vlastní pražírny umožnilo společnosti optimalizovat proces pražení a zkrátit distribuční kanál pražené kávy. V tuto chvíli je káva distribuována do 7 dní po pražení, což při spolupráci s externím dodavatelem nebylo možné zaručit. V současnosti se káva

k některým zákazníkům dostane i v den upražení. To umožňuje prodej i B2B zákazníkům se současným udržením čerstvosti kávy pro konečného spotřebitele.

Pro společnost je taktéž důležitá distribuce zelené (nepražené) kávy. Ta může mít několik podob, jelikož ne každý farmář disponuje vybavením pro zpracování kávy, tudíž někteří využívají externí stanice pro zpracování kávy. V mnoha zemích se tvoří i pěstitelská sdružení, která mají za cíl vylepšit vyjednávací sílu při prodeji kávy. **Obrázek 7** zobrazuje celý distribuční kanál kávy.



Obrázek 7 – Distribuční kanál kávy Blackdrops

Zdroj: vlastní zpracování

Schéma obsahuje i několik červeně podbarvených mezičlánků. Toto zvýraznění znamená, že mohou být v některých případech tyto mezičlánky zcela vynechány. Nejkratší možná distribuční cesta pro společnost Blackdrops je tedy v tuto chvíli následující: vypěstování, sklizení a zpracování zelené kávy farmářem, prodej importérovi, který zajistí převoz do evropského přístavu, naskladnění do evropských skladů, prodej a dodání pražírny Blackdrops, kde je káva upražená a následně distribuována konečnému spotřebiteli.

Původní myšlenkou bylo, že pražírna bude v budoucnu kávu odebírat přímo od farmářů, což se jeví v současné době jako nerealizovatelné. Hlavním důvodem jsou obrovské náklady na vlastní kontrolu kvality, kterou je třeba v místech původu provádět. To je způsobeno tím, že kvalita mezi jednotlivými sklizněmi může být velmi odlišná. Dalším problémem je složitá distribuce ze zemí původu a malá produkce pražírny na to, aby tento způsob dával smysl i ekonomicky. Na evropském trhu však působí již více importérů, kteří jsou schopni dodávat velmi kvalitní kávu a často s farmáři úzce spolupracují. Někteří z nich jsou velmi transparentní i co se financí týče a zveřejňují, jaké částky jsou vypláceny farmářům. Právě spolupráce s farmáři a jejich podpora byla hlavním důvodem, proč chtěla společnost odebírat přímo

od nich. Spolupráce s transparentním importérem je tedy ideální kombinací při zachování výhod a eliminaci nevýhod v podobě nepřiměřených nákladů a velmi omezeného sortimentu, z kterého by mohla pražírna vybírat.

Společnost využívá k distribuci pražené kávy koncovým zákazníkům několik cest. První možností je osobní odběr/rozvoz po nejbližším okolí. Tento způsob je pro Blackrops nejjednodušší a zároveň nejlevnější. V případě, že zákazník na webových stránkách vybere možnost osobního odběru, jeden ze společníků telefonicky kontaktuje zákazníka a domluví datum, případně místo předání. Pražírna nefunguje jako kamenná prodejna s pevnou pracovní dobou, tudíž je tato telefonní komunikace se zákazníkem nutná. Druhou možností je objednávka do Zásilkovny, kde zákazník zvolí konkrétní pobočku, kam chce objednávku doručit, případně adresu svého bydliště, pokud využije služby „Zásilkovna na adresu“. Tyto objednávky jsou pro společnost náročnější na balení, a to jak časově, tak i finančně. Poslední cestou je prodej přes kavárny, což je snadný způsob, jak se dostat k zákazníkům, kteří pražírnu ještě neznají, avšak to s sebou nese nevýhodu nízké marže.

Novinkou je pro společníky provoz vlastní kavárny. Zde můžou zákazníci kávu ochutnat již v podobě připravených nápojů a následně koupit sáček zrnkové kávy na doma. Kavárna taktéž slouží jako výdejní místo pro zboží objednaného z pražírny.

4.2.4 Propagace

Na českém trhu se zrnkovou kávou je velmi vysoká konkurence. Vzniká mnoho malých pražíren, které se snaží na trhu prorazit. Proto je velmi důležité mít propracovanou marketingovou strategii. Cílem Blackdrops je komunikovat kvalitu produktu. Výslednou chuť kávy však neovlivňuje pouze kvalita zrnok, ale velmi důležitou roli hraje i způsob její přípravy. Proto firma ve své komunikaci využívá prvky edukace. Například na sociálních sítích publikuje obsah v rámci „Edukativních pondělků“. Jeden z těchto příspěvků představuje **Obrázek 8**. Jedná se o příspěvek z FB stránky společnosti. Proto zde vidíme pouze minimum textu, jelikož ten je uveden v popisku. Pro IG je text obsažen již v samotné grafice, aby respektoval specifika dané platformy.



Obrázek 8 – Edukativní pondělí

Zdroj: FB stránky společnosti Blackdrops

Dalším prvkem edukace jsou návody na přípravu různých metod, které je možné nalézt na webových stránkách, etiketách i vizitkách. V budoucnu chtějí vytvořit edukativní videa, která budou umístěna na webu a sociálních sítích. Protože si společnost uvědomuje, že příprava je klíč k dobré chuti a bez ní člověk neocení kvalitu kávy, využívá společnost převážně pull strategii.

Jak již bylo naznačeno v oddílu 4.2.1, cílovou skupinu na B2C trhu jsou běžní konzumenti kávy, kteří nejsou v tématu kávy zcela zblhlí, proto je zde snaha o co nejsrozumitelnější komunikaci firmy. I z tohoto důvodu byl zvolen k anglickému názvu český slogan „Pražíme kávu“. Hlavní myšlenkou zaměření se na tuto cílovou skupinu je ukázat i běžným konzumentům, jak bohatou škálu chutí lze v kávě objevit.

V rámci propagace společnost využívá i prostory pražírny, kam zve některé zákazníky. Seznamuje je zde s procesem pražení, ukazuje zákazníkům, jak vypadá zelená káva, a probíhají zde i ochutnávky ve formě cuppingu, což je degustace káv dle specializovaného protokolu.

Cupping je vhodný jak pro kávové nadšence, tak i pro příležitostné konzumenty, jelikož jim dokáže představit rozmanitost chutí nabízených káv. Z off-line reklamy společnost dále využívá propagaci na kulturních akcích, kam společnost jezdí připravovat občerstvení se svým „kafe stánkem“. Výhodou je, že akci navštíví mnoho potenciálních zákazníků, kteří mohou zrnkovou kávu ochutnat již ve formě nápoje.

Za formu propagace lze považovat i sáčky, vystavené v partnerských kavárnách a obchodech, které prodávají kávu Blackdrops. Tím se dostávají do podvědomí dalších potenciálních zákazníků.

V online prostředí se značka prezentuje především na sociálních sítích a svých webových stránkách. Sociální sítě používá dvě, a to konkrétně Facebook a Instagram. Aktivita na FB míří především na starší cílová skupinu, která je popsána v následujícím oddíle. Publikum na Instagramu tvoří spíše mladí lidé. Pro obě sítě společnost nyní využívá stejný obsah, pouze upravuje formu tak, aby byla kompatibilní s danou platformou. Na webových stránkách proběhla optimalizace v rámci SEO, aby byla značka schopna oslovit i zákazníky, kteří ji ještě neznají, ale zkoumají tematiku výběrové kávy.

4.2.5 Zákazníci a jejich segmentace

Jak již bylo popsáno v předchozích oddílech, společnost v současné době působí jak na B2B, tak i B2C trhu. Na B2B trhu se na základě targetingu rozhodla zaměřit na kavárny pracující s výběrovou kávou, penziony s náročnější klientelou, progresivní restaurace a obchody s kvalitními potravinami. Další podmínkou spolupráce u kaváren, penzionů i restaurací je vlastní vybavení, jelikož společnost v tuto chvíli nenabízí jeho půjčení výměnou za určitý odběr.

Na B2C trhu si společnost definovala 3 základní kategorie, na které se snaží cílit. První jsou kanceláře, kde také platí podmínka vlastního kávovaru. Druhou skupinu tvoří mladí lidé do 25 let, kteří s kávou začínají a Blackdrops by jim chtěla pomoci se ve světě kávy zorientovat. Třetí skupinou jsou lidé nad 40 let, kterým se již děti osamostatňují a oni již mají prostředky na to, aby si mohli dopřávat kvalitnější produkty. Těmto lidem chce společnost ukázat, jak bohaté je spektrum chutí, které kvalitní káva nabízí.

4.3 Internetový obchod společnosti

Internetový obchod společnosti funguje na open source redakčním softwaru WordPress a pluginu elektronického obchodování WooCommerce. Úvodní stránka obsahuje krátké

představení konceptu pražírny a odkazy na další obsah, který tvoří návody na přípravu, přehled všech (i dříve nabízených káv) a především e-shop.

Obchod je rozdělen na dvě části: zrnkovou kávu a příslušenství pro její přípravu. Vzhledem k dosud nízkému počtu nabízených produktů stránky v tuto chvíli nenabízí žádnou další možnost filtrování ani vyhledávání.

Na e-shopu je nastavena platební brána od společnosti Comgate, která umožňuje velké množství způsobů platby. Pro snadnější vyřizování objednávek je nastaven plugin pro doručování objednávek přes společnost Zásilkovna. Ten umožňuje zákazníkům při tvorbě objednávky zadat i pobočku, na které si balíček vyzvednou. Společnosti to usnadňuje vyřízení objednávky, jelikož data lze jedním kliknutím přeposlat do rozhraní Zásilkovny, které vygeneruje data k zásilce a pošle informační e-mail zákazníkovi. Se zákazníkem komunikuje i společnost Blackdrops, která posílá e-maily ve chvíli, kdy je objednávka vytvořena, když proběhne její úhrada (v případě platby předem) a při vyřízení/odeslání zásilky.

5 NÁVRH MODELU A JEHO VYUŽITÍ PRO MARKETINGOVÉ AKTIVITY SPOLEČNOSTI

Cílem této diplomové práce je navržení modelu, který dokáže z historických dat e-shopu predikovat další chování konkrétního zákazníka a dokáže vytvořit relevantní nabídku s konkrétními produkty a s velkou šancí ke konverzi. Nabídku je pak možné doručit zákazníkovi pomocí jednoho z nástrojů direct marketingu.

Společnost Blackdrops ve své segmentaci zákazníků dosud nevyužívala jako kritérium hodnotu zákazníka, proto autor v této kapitole vytvořil návrh segmentace, který je založen na zákaznické hodnotě. V rámci kapitoly jsou také navrženy již zmiňované modely pro různé situace. K těmto modelům bylo nutné vytvořit propojení mezi nabízenými kávami dle jejich charakteristik. Dalším vstupem byla prodejní data, která je nutné před použitím transformovat do požadované podoby. Tento proces je také v rámci kapitoly vysvětlen.

Navržené modely jsou určeny pro tři různé situace. První model je určen k vytvoření nabídky zákazníkům, kterým se chce společnost připomenout, jelikož od jejich poslední objednávky uplynul určitý čas. Druhý model řeší situaci, kdy firma rozšiřuje svůj sortiment. První část je věnována výběru kávy z pohledu společnosti, kdy model pomáhá s výběrem na základě prodejních dat. Druhá část se věnuje již zákazníkům a na základě dat o nich určuje, kteří spotřebitelé budou po startu prodeje osloveni s nabídkou nové kávy. Třetí situací, kterou autor v rámci práce řešil, je vyřazení daného produktu z nabídky, jelikož výběrové pražírny jsou nuceny svůj sortiment často obměňovat. Navržený model umožňuje oslovit zákazníky, kteří si oblíbili danou kávu, s poslední nabídkou k nákupu. Cílem je eliminovat negativní vliv na zákazníky.

V další podkapitole je rozebráno technické zpracování modelu a možnosti jeho vylepšení v budoucnosti. V závěru kapitoly autor práce představil své nápady na potenciální budoucí rozvoj společnosti Blackdrops v oblasti CRM.

5.1 Segmentace zákazníků dle hodnoty

Každý zákazník má pro firmu jinou hodnotu. Proto je nutné k ní přihlížet při řízení vztahů se zákazníky. Jak již bylo zmíněno v části 4.2.2, společnost má pro své zákazníky stanoveny i velkoobchodní podmínky. Jejich součástí jsou ceny 250 g sáčků určených pro další prodej. U produktů s tímto určením musí firma v ceně zohledňovat, že není plátcem DPH. To, že je firma neplátcem DPH, zdražuje produkty zákazníkům, kteří by si při nákupu od plátce

mohli DPH z nákupní ceny odečíst. Aby byla společnost na trhu konkurenceschopná ve srovnání s jinými pražírny, je nucena ceny pro tyto partnery výrazně snížit, čímž dramaticky snižuje i vlastní marži. Kvůli tomu není tento prodej tak ziskový. Zároveň pokud se jedná o regionální obchody, může tato spolupráce způsobit i snížení nákupů koncových zákazníků přímo od pražírny Blackdrops.

Na základě těchto poznatků vznikl návrh na segmentaci dle hodnoty zákazníka. V základu je rozdělen do 3 kategorií. **Obrázek 9** znázorňuje rozdělení subjektů do jednotlivých kategorií.

Hodnota zákazníka	Vysoká	I. Kategorie Kanceláře, kavárny s Blackdrops kávou na mlýnku
	Střední	II. Kategorie Pravidelní koncoví zákazníci, B2B partneři (prodávající zrnkovou kávu mimo region)
	Nízká	III. Kategorie Občasní a jednorázoví koncoví zákazníci, B2B partneři (prodávající zrnkovou kávu v regionu)

Obrázek 9 – Segmentace dle hodnoty zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

Nejhodnotnějšími zákazníky jsou kanceláře a kavárny, které od společnosti berou zrnkovou kávu na přípravu nápojů. Tito zákazníci dostávají kávu za ceny z velkoobchodního ceníku, avšak se stále přiměřenou marží společnosti. Zároveň však odebírají největší množství. Výhodou také je, že se tato káva dostane k novým zákazníkům, kteří ji ochutnají a případně si ji mohou potenciálně i objednat či koupit domů. Společnost má i několik koncových zákazníků,

kteře by mohla zařadit také do této skupiny, jelikož jejich spotřeba je výrazně nadprůměrná. Tito zákazníci nakupují za běžné ceny, čímž jsou nejziskovější.

Skupinu s běžnou hodnotou tvoří především pravidelní koncoví zákazníci. Tito zákazníci tvoří základ, na kterém si společnost zakládá. Většina marketingových aktivit míří právě na ně. Dále je možné do této skupiny zařadit obchody, které prodávají sáčky se zrnkovou kávou mimo region. Společnost má na tomto způsobu prodeje nižší zisk, ale těžko by byla schopna oslovit zákazníky mimo region. V současné době se totiž snaží soustředit především na rozvoj v rámci regionu. Většinou také tyto obchody mají pro své zákazníky nastaveny o něco vyšší ceny a zároveň nemají celý sortiment pražírny, tudíž nákup zákazníka v tomto obchodě může případně navést k nákupu kávy z internetového obchodu.

Nižší hodnotu mají hlavně zákazníci jednorázoví/občasní, jejichž nákupy jsou jen zlomkem celkové produkce. Regionální B2B partneři, kteří prodávají zrnkovou kávu v regionu, mají taktéž nižší hodnotu, a to především z již zmíněných důvodů, tedy marže a cílení na stejný trh.

Vzhledem k tomu, že společníci jsou schopni v současné době s velkoobchodními zákazníky i odpovědnými lidmi z kanceláři řešit věci individuálně, je zde největší prostor ke zlepšení především v komunikaci s koncovými spotřebiteli. Ti sice mají možnost zavolat či napsat na e-mail nebo sociální sítě, ale jen málo z nich toho využívá. Proto byl vytvořen návrh CRM modelu, který pomůže zákazníkům s výběrem káv a zároveň firmě poskytne podklady pro tvorbu personalizované marketingové komunikace.

5.2 Atributy káv

Všechny kávy nabízené společností Blackdrops lze rozřídít dle několika atributů. Každý z nich ovlivňuje výslednou chuť kávy či zákaznické preference. U káv je vždy definována země původu, region, acidita, odrůda kávovníku, metoda zpracování, chuťový profil a cuppingové skóre.

Chuť nejvíce definuje chuťový profil, který je v základu rozdělen do 2 kategorií: čokoládový a ovocný (do budoucna lze rozšířit o květinový a vinný). Ty udávají charakteristiku celé kávy a hrají nejvýznamnější roli při výběru zákazníka. S chuťovým profilem velmi úzce souvisí acidita, která je obecně u ovocných káv vyšší. Acidní kávy jsou vhodné spíše pro lidi, kteří si připravují filtrovanou kávu.

Aciditu kávy ovlivňuje její přirozený výskyt v zrnkách, styl pražení a způsob přípravy. Například africké kávy bývají většinou ovocné a tím pádem s vyšší aciditou. Na opačné straně jsou jihoamerické kávy, které jsou obecně čokoládovější s nižší aciditou. Avšak nelze to tvrdit bez výjimek. Je to především z důvodu, že historicky v každé zemi původu byla užívána určitá metoda zpracování zrněk, kterou využívali všichni farmáři. Trendem posledních let je však experimentování ve zpracovávání kávových třesní, a proto nelze už zemi původu vždy jednoznačně určit na základě chuti a aromatu. Kromě třech základních metod zpracování (suchá, mokrá a honey) vznikají metody alternativní právě na bázi experimentálních způsobů fermentace apod.

Pražením lze aciditu korigovat, avšak Blackdrops se snaží stylem pražení pouze nechat vyniknout přirozenou chuť kávy tak, jak byla vypěstována a zpracována. Světlejší způsob pražení, což znamená kratší čas s nižší koncovou teplotou zrněk, obecně značí kávy s vyšší aciditou. Při delším pražení káva nejdříve sládne a při překročení určitého bodu poté začne hořknout. Při výrazně tmavém pražení se za hořkou chuť dá schovat i nižší kvalita zrn, čehož využívají některé nadnárodní korporace, kdy vykupují od farmářů velmi nekvalitní zrna za zlomek běžné ceny.

Pro přípravu espressa a moka konvičky se využívají kávy pražené tmavěji, jelikož tlak, který je vyvinut během extrakce, dostává z kávy velmi silnou aciditu a světlé kávy na espresso jsou pro většinu lidí nevhodné. Pro filtrovanou kávu platí pravý opak. Pro všechny metody platí, že čím vyšší je teplota vody a delší extrakce, tím je káva méně acidní a přechází ze sladkých tónů v případě přeextrahování až do hořkých.

5.3 Rozdělení káv

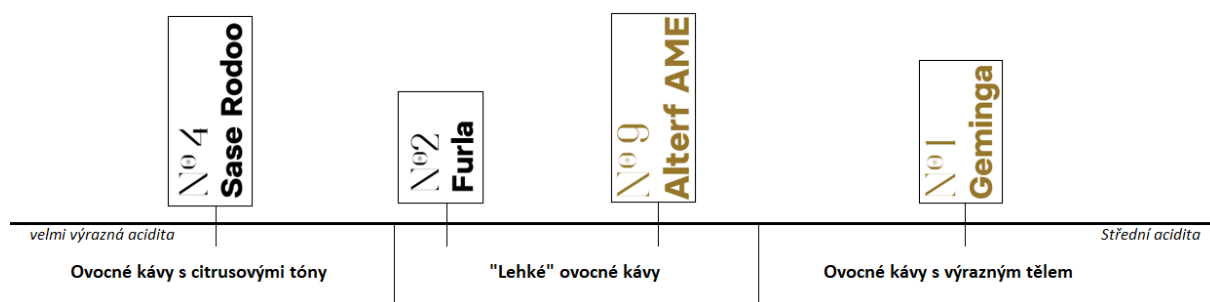
Pro účely modelu je nejprve nutné kávy klasifikovat na základě jejich podobnosti. K základnímu rozdělení je využito druhu přípravy, pro který jsou kávy určeny. Buď se jedná o kávy na espresso, či filtrovanou kávu. Některé kávy, takzvané omniroasty, jsou vhodné pro obě přípravy. Z pohledu zákazníka je ze všech atributů nejdůležitější chuťový profil a s ním související acidita kávy.



Obrázek 10 – Spektrum káv vhodných na espresso

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 10 představuje kávy vhodné k přípravě espressa a moka konvičky rozdělené na základě jejich acidity a chuťového profilu. Rozsah acidity je tu opravdu široký od téměř nulové až po velmi vysokou. Většina lidí však preferuje tento způsob přípravy kávy s čokoládovým chuťovým profilem, proto ovocná káva je zde prozatím pouze jedna a na středu spektra jsou stále kávy s čokoládovým profilem.



Obrázek 11 – Spektrum káv vhodných k filtrované kávě

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 11 znázorňuje kávy na filtry, které jsou rozděleny opět dle acidity. Spektrum je zde o něco užší, jelikož kávy jsou praženy světleji. Díky tomu mají všechny relativně vysokou aciditu, která však při přípravě filtrované kávy není tolik výrazná. Káva No4 se zde objevuje také, jelikož se jedná o omniroast.

Toto rozdělení by bylo vhodné integrovat na webové stránky společnosti. Rozdělení káv na espresso a na filtr je možné zavést přidáním jednoduchého filtru produktů. Podobnost jednotlivých káv je možné aplikovat do sekce „Související produkty“, která se zobrazuje

po prokliknutí na detail produktu. Tento druh provázání je možné nastavit v administrátorském rozhraní internetového obchodu.

5.4 Zákaznická data

Společnost uchovává data o nákupech svých zákazníků. Z těchto dat lze vyčíst, jaké kávy si zákazník objednal, případně jestli nákup daného druhu opakoval. Cílem modelu je vybrat zboží, které by si zákazník po zaslání reklamní nabídky s velkou pravděpodobností koupil.

Pro vytvoření modelu je nutné zákaznická data zpracovat do formátu, který znázorňuje **Tabulka 1**. Je zde seznam zákazníků a k nim připojená informace o preferenci metody přípravy, hodnocení a počet objednávek jednotlivých káv. Všechna prodejní data jsou vygenerována náhodně. Využití reálných dat by pro tvorbu modelů nemělo žádnou přidanou hodnotu, jelikož modely jsou navrženy k univerzálnímu využití.

Tabulka 1 – Data o zákaznících

ID	Káva	No1		No2		No3		No4		No5		No6		No7		No8		No9	
		N	P*	N	P*	N	P*	N	P*	N	P*	N	P*	N	P*	N	P*	N	P*
Z1	Espresso	1	1			2	4	1	2	5	5	3	4	1	3	1	4		
Z2	Filtr	2	4	6	5			2	3									1	5
Z3	Espresso	1	1			2	3			6	4	9	5	4	4				
Z4	Espresso			1	2	4	5	1	1	2	3	1	2	6	5	2	4		
Z5	Oboje							2				1	1					4	4
Z6		1						1		7		8				2			
Z7	Filtr	9	5	5	4													8	5

ID ... Identifikační kód zákazníka

N ... Počet nákupů

P * ... Počet hvězd v hodnocení

Zpracování: autor práce

Zdrojem prodejních dat je e-shop a v případě objednávek mimo e-shop je to účetní software. Pro data o hodnocení kávy a preferenci přípravy je třeba získat data formou dotazníku. Dotazník může mít velmi jednoduchou podobu, kdy v e-mailu zákazník ohodnotí chuť káv z poslední objednávky 1 až 5 hvězdičkami. E-mail s prosbou o hodnocení by bylo vhodné posílat s určitým časovým odstupem (ideálně 2 týdnů), jelikož zákazník musí kávu stihnout ochutnat, jinak nemá co hodnotit a zpětně se vrátí k hodnocení jen s velmi malou pravděpodobností. Dotazník na preferovanou metodu přípravy by se odesílal vždy s prvním objednávkou daného zákazníka. Modely umí pracovat i s neúplnými daty, kdy zcela chybí hodnocení zákazníka. V takovém případě pracuje s čistě prodejními daty.

Druhou možností získání dat je registrace zákazníka na e-shopu. V tomto rozhraní b zákazník při registraci vyplnil své kontaktní údaje a rovnou i preferovanou metodu přípravy. Hodnocení káv by bylo taktéž přímo na e-shopu. Zákazník by mohl snadno aktualizovat i svoje preference v zákaznickém profilu.

5.5 Využití modelu

Model využívá data z předchozí podkapitoly 5.4. Jednotlivé typy využití mají nadefinované vlastní parametry, na kterých fungují a které jsou vysvětleny v jednotlivých oddílech.

5.5.1 Reklamní sdělení

Pro společnost je velmi důležité, aby její zákazníci nakupovali pravidelně. Díky tomu, že spotřeba kávy bývá v průběhu času relativně stabilní, největším ohrožením pravidelné objednávky je nákup kávy u konkurence. Firma zjistila, že lidé nakupují kávu u konkurence často kvůli tomu, že nesledují své zásoby a poté potřebují koupit kávu okamžitě a nechtějí čekat 1 až 2 dny, než se k nim káva dostane.

Řešením tohoto problému může být aktivní připomenutí se zákazníkovi zhruba po 30 dnech od poslední objednávky. V tomto případě je ideální zákazníkovi nabídnout jeho oblíbenou kávu a minimalizovat tak šanci, že si ji zapomene objednat.

Tabulka 2 – Vyhodnocení poslední objednávky

Datum	06.11.2022			
ID	Datum poslední objednávky	Počet dní	Oslovit	Oblíbená káva
Z1	09.10.2022	28	ano	No5
Z2	27.10.2022	10	ne	
Z3	04.10.2022	33	ano	No6
Z4	16.07.2022	113	ne	
Z5	05.11.2022	1	ne	
Z6	08.09.2022	59	ano	No6
Z7	15.12.2021	326	ne	

ID ... Identifikační kód zákazníka

Zpracování: autor práce

Tabulka 2 představuje návrh modelu, který firmě dokáže říci, které zákazníky mají oslovit a s jakou nabídkou. Datum poslední objednávky je dosazeno z prodejních dat organizace. Sloupec počet dní od aktuálního data odečítá datum poslední objednávky daného zákazníka.

Sloupec „Oslovit“ poskytuje informaci, zda zákazníkovi poslat marketingové sdělení. Model využívá časovou periodu jednoho týdne, což znamená, že pověřená osoba bude pracovat s modelem každý týden v jeden určený den (např. každé pondělí). Společnost chce zákazníky oslovit okolo 30. dne od poslední objednávky, proto je zde nastaven k oslovení interval mezi 27. a 33. den, aby nezahlovala e-mailové schránky každý týden po uplynutí 27 dnů od objednávky. Zároveň je však vhodné se připomenout, a proto druhý interval je nastaven po uplynutí dalšího měsíce, tedy mezi 57. a 63. den.

Sloupec „Oblíbená káva“ určí, která káva má být zákazníkovi nabídnuta. Tato část pracuje s historií zákaznických objednávek a hodnocením. Hlavní váhu má zákaznické hodnocení káv. Káva s nejvyšším hodnocením se propíše do tohoto pole. V případě, že nejvyšší hodnocení má více káv, vybere se ta s vyšším počtem objednávek. Třetí možností je zcela chybějící hodnocení, v tom případě se hlavním parametrem stávají počty objednávek. Pokud zákazník hodnotil kávy, ale žádná z nich nemá alespoň 3 hvězdy, znovu se využije počtu objednávek. V případě doporučení kávy na filtr lze do nabídky přidat papírové filtry, které jsou potřebné pro přípravu filtrované kávy.

Na základě ID zákazníka lze model propojit s databází kontaktních údajů zákazníka a rovnou přiřadit e-mailovou adresu všech, kteří mají být osloveni. Díky tomu se zefektivní proces odesílání nabídky. Součástí e-mailu by mělo být zdůvodnění, proč zákazníka společnost oslovuje, tedy uplynulý čas od poslední objednávky a CTA tlačítko s proklikem na e-shop společnosti.

5.5.2 Rozšíření sortimentu káv

Blackdrops je relativně novou společností a její sortiment není zatím příliš široký, ale jejím cílem je nabídku postupně rozšiřovat. Aby byl tento proces efektivní, bylo by vhodné proces výběru zakládat na datech o prodejích jednotlivých káv. Podkapitola 5.3 roztrídila kávy na 2 základní skupiny: espresso kávy a kávy na filtr. Každou z nich pak ještě na tři další skupiny.

Nejdůležitější je rozhodnutí, zda vybrat kávu na espresso, nebo na filtr. K tomu slouží poměrový ukazatel, který znázorňuje **Obrázek 12**.

Tab. 1

	No1	No2	No3	No4	No5	No6	No7	No8	No9
Prodané ks	14	12	8	7	20	22	11	5	13

Tab. 2

Esp. kávy	6
Prodané ks	73

Tab.3

Fil. kávy	4
Prodané ks	46

Tab.4

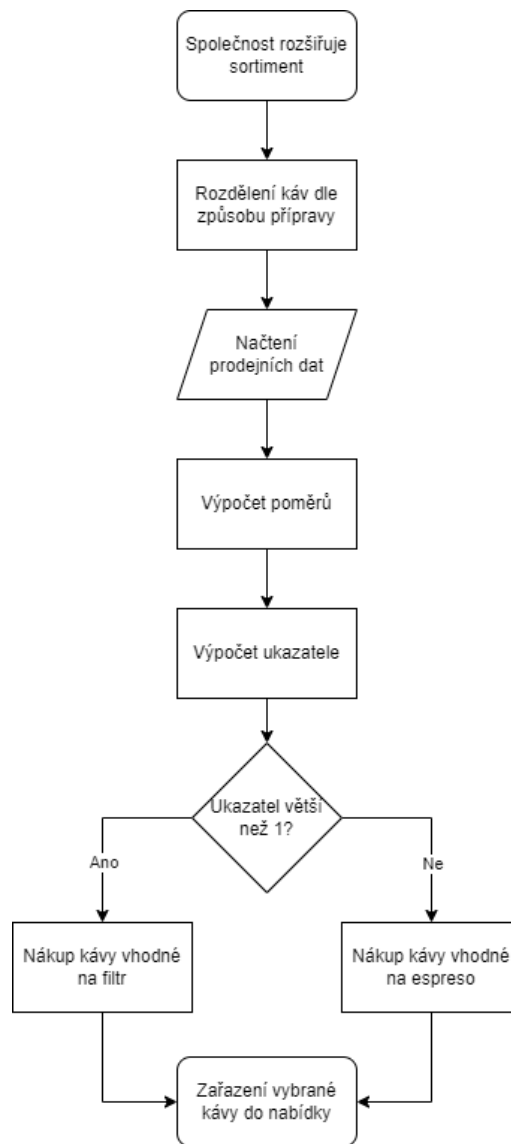
	Esp.	Fil.	Pom.
Nabídka	0,6	0,4	1,5
Prodej	0,61	0,39	1,59

Ukazatel
0,95

Obrázek 12 – Poměrový ukazatel

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 1 jsou uvedeny prodané kusy jednotlivých káv. Modrá barva značí kávu na filtr, šedá omniroasty (ty jsou počítány do obou skupin) a oranžová kávy na espresso. Tabulky 2 a 3 uvádějí na prvním řádku počty nabízených káv v sortimentu a na druhém počet prodaných kusů. Tabulka 4 počítá poměr mezi nabízenými, respektive prodanými espresso kávami a kávami na filtr. Hodnota výsledného koeficientu určuje, zda rozšířit sortiment o espresso kávu (v případě hodnoty menší než 1), případně o kávu na filtr (v případě hodnoty větší než 1). Jak model funguje znázorňuje **Obrázek 13**.



Obrázek 13 – Vývojový diagram výběru kávy

Zdroj: vlastní zpracování

Po dokončení procesu výběru Blackdrops kávu objedná u svého dodavatele. Po doručení proběhne několik testovacích cyklů pražení, při kterých je postupně nastaven ideální pražicí profil. Finální káva se poté ochutná a umístí do spektra vytvořeného v podkapitole 5.3. Na základě toho je pak káva při spuštění prodeje nabídnuta některým zákazníkům.

Tabulka 3 – Rozšíření sortimentu

	No4	No7	No8	No3	No5	No6
Z1	Ne	Ne	Ano	Z1	Ano	Ano
Z2	Ne	Ne	Ne	X	Ne	Ne
Z3	Ne	Ano	Ne	Z3	Ano	Ano
Z4	Ne	Ano	Ano	Z4	Ano	Ne
Z5	Ne	Ne	Ne	X	Ne	Ne
Z6	Ne	Ne	Ne	Z6	Ano	Ano
Z7	Ne	Ne	Ne	X	Ne	Ne

Zpracování: autor práce

Tabulka 3 představuje model, podle kterého se určí zákazníci, kteří budou osloveni v případě, že by byla zařazována do nabídky káva No3. Sloupečky jsou uspořádány tak, jak to představil **Obrázek 10**. Tedy dle spektra káv určených k přípravě espressa. Hodnoty „Ano“ a „Ne“ jsou odpovědi na otázku, zda zákazník splňuje kritéria oblíbenosti u dané kávy. V tomto případě se splnění podmínek posuzuje u 2 nejbližších káv v rámci spektra. To znamená jedna káva vlevo a druhá vpravo od právě zařazované kávy. Model je navržen tímto stylem z důvodu podobnosti káv. Kávy, které spolu v rámci spektra sousedí, mají nejpodobnější atributy, a tedy i výslednou chuť. Proto pokud zákazníkovi chutnala alespoň jedna ze sousedních káv, je velká pravděpodobnost, že si oblíbí i nově zařazovanou kávu.

Hlavním posuzovaným kritériem je počet objednávek kávy. Pro splnění si zákazník musel koupit 3 a více balíčků. V případě, že tuto podmínku zákazník nesplnil, testuje se, zda zákazník alespoň kávu neohodnotil na 4 nebo pět hvězd. Pokud splnil alespoň jednu podmínku, hodnota je „Ano“, v opačném případě je hodnota u této kávy „Ne“.

Zákazníci, které je vhodné dle modelu oslovit při spuštění prodeje kávy No3, jsou žlutě vyznačeni. Pro určení, zda zákazníka oslovit, či nikoli, platí jednoduchá podmínka: alespoň jedna z nejbližších káv (v tomto případě No8 a No5) musí mít u daného zákazníka hodnotu „Ano“.

V e-mailu by firma měla novou kávu představit a ukázat, kam se v rámci dosavadního sortimentu řadí. Z toho vyplývá i vysvětlení zákazníkovi, proč byl s danou nabídkou osloven.

Ve sdělení nesmí chybět CTA tlačítko s proklikem na e-shopovou stránku nově představené kávy.

5.5.3 Poslední šance k nákupu

Pražírna Blackdrops má v nabídce některé stálé kávy a jiné jsou dostupné pouze do vyprodání zásob. Je to dáno povahou produktu. Výběrové kávy se většinou pěstují v menším množství než kávy komoditní, tudíž nejsou dostupné po celý rok. Jistotou však není ani dostupnost v následujícím roce. Jelikož se často jedná o úrodu z jediné farmy, stává se, že na farmě v daném roce nepanují ideální klimatické podmínky či není dodržen správný technologický postup zpracování a káva není ve stejně dobré kvalitě. Proto ji importér díky vlastním procesům kontroly kvality do Evropy ani nedoveze.

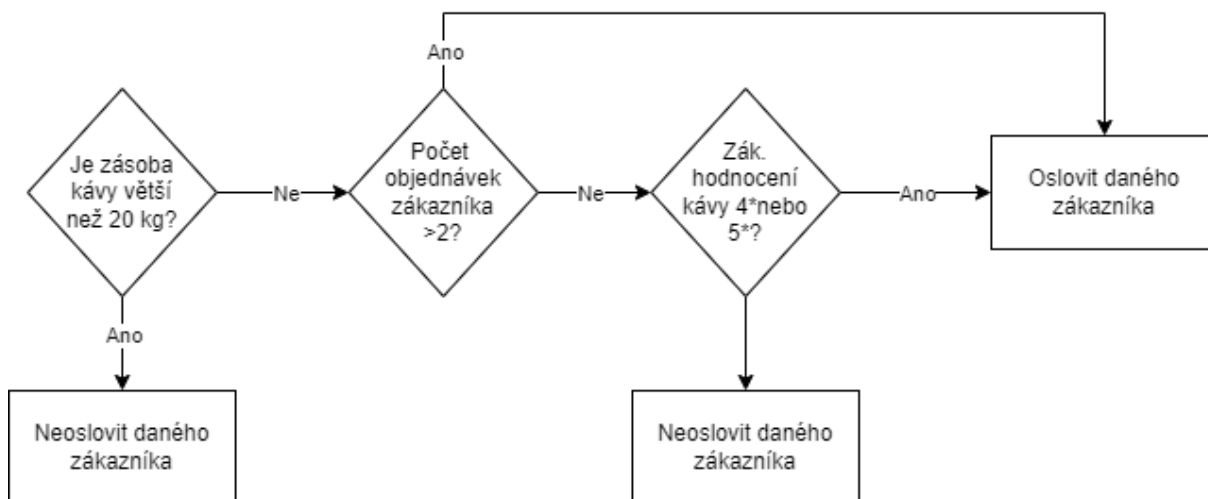
Zákazníky, kteří jsou zvyklí na standardizovanou komoditní kávu, může tento fakt velmi nemile překvapit, proto se to pražírna snaží transparentně komunikovat. V budování vztahů by mohlo firmě pomoci, kdyby dala zákazníkům vědět, že mají poslední možnost objednat si svou oblíbenou kávu. K tomu je vytvořen model, který znázorňuje **Tabulka 4**.

Tabulka 4 – Poslední šance k nákupu

	No1	No2	No3	No4	No5	No6	No7	No8	No9
Z1	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne
Z2	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano
Z3	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne
Z4	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne
Z5	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano
Z6	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne
Z7	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty v tabulce jsou generovány dle splnění alespoň jednoho ze dvou kritérií. První kritérium je, že zákazník objednal kávu více než dvakrát. Druhým kritériem je, že zákazník ohodnotil kávu 4 nebo 5 hvězdičkami. Pro ilustraci byla v tomto případě vybrána jako doprodávaná káva No9 a informaci by o tom dostali zákazníci Z2, Z5 a Z7. Zjednodušené schéma rozhodovacího procesu představuje **Obrázek 14**.



Obrázek 14 – Rozhodovací proces (Poslední šance k nákupu)

Zdroj: vlastní zpracování

Těm je třeba v e-mailu zdůraznit, že se káva nemusí už znovu v nabídce objevit, tudíž se může jednat o poslední příležitost danou kávu ochutnat. Toto sdělení by zákazníkům mělo přimět k prokliku na e-shop opět skrze tlačítko CTA.

Při úplném vyprodání kávy je možné využít dat z podkapitoly 5.3, kde jsou kávy klasifikovány dle jejich podobnosti. Zákazníkovi tak mohou být nabídnuty 2 nejpodobnější kávy ze spektra. Případně může pražírna zařadit novou kávu jako přímou náhradu, která zaujme uvolněné místo ve spektru a tuto kávu nabídnout stejným zákazníkům, které upozorňovala na zmenšující se zásoby.

5.6 Technické zpracování

Pro účely této práce byly modely vytvořeny v programu Microsoft Excel, který je součástí balíčku kancelářských programů Microsoft Office. Vzhledem k tomu, že se jedná o nejrozšířenější software, využívání tohoto programu firmě nepřinese žádné dodatečné náklady. Další výhodou je možnost snadné úpravy modelů v případě, kdy se změní chování zákazníků nebo se odehrají v rámci trhu či firmy další změny. Excel dokáže pracovat se stovkami tisíc údajů, tudíž pro toto využití je z hlediska kapacity a výkonu zcela dostatečný. V rámci optimalizace procesů je možné propojit soubor na databázi prodejních dat. S tímto propojením je možné data automaticky aktualizovat a při vytvoření vlastních maker tato data i jednoduše upravit do požadovaného formátu.

Excel určitě nedokáže nahradit komplexní CRM systémy. Především při rozšiřování týmu a rozvoji společnosti bude pro společnost lepší přejít na komplexní řešení. Pro efektivní

práci v Excelu je nutné, aby lidé chápali propojení jednotlivých souborů a svými zásahy nenarušili jejich fungování. Prodávané CRM systémy tento problém odstraňují definováním rolí daného zaměstnance, na které jsou vázána různá oprávnění.

Implementace CRM systému by pomohla k centralizaci dat a údajů o zákaznících. Umožnila by navíc uchovávat historii konverzací i všech interakcí se zákazníkem a přiřazovat k nim důležité dokumenty. Software by umožnil i pokročilejší automatizaci, například e-mailové komunikace, zaznamenávání interakcí se zákazníkem či zákaznického servisu díky využití chatbotů.

5.7 Další rozvoj CRM

Modely navržené v této kapitole zohledňují pozici společnosti Blackdrops, která je teprve ve svých začátcích. Pokud se firmě podaří rozrůst a získat zákazníky po celé ČR, bude potřeba rozvíjet i její CRM. V předchozí kapitole byly popsány výhody implementace CRM systému. Dalším krokem pro společnost by mohla být tvorba personalizovaného webu.

Personalizované weby a aplikace jsou stále populárnější. Používají historická data z předchozích návštěv zákazníků. Využívají k tomu soubory cookies, které jsou v poslední době pod drobnohledem úřadů pro ochranu osobních údajů a jejich používání bylo legislativně částečně omezeno. Případně je možné personalizovat web pouze pro registrované zákazníky. Zákazníci se díky personalizaci mohou cítit výjimečnější. Personalizovaný web/aplikace dokáže odstranit nerelevantní nabídky a dát prostor pouze těm, které zákazníka skutečně zajímají.

V případě objednávek je možné zákazníkovi připomenout, aby nezapomněl přidat do košíku zboží, které nakupoval v minulé objednávce. Například při nákupu vybavení pro přípravu filtrované kávy lze nabízet už jenom kávy, které jsou pro tuto metodu přípravy vhodné. Je také dobré o personalizaci nechat rozhodovat zákazníka. Například v nastavení účtu nechat zákazníka vyplnit svůj profil, kde by mohl spravovat své preference.

Dalším nástrojem by mohla být mobilní aplikace. Ta by zákazníkům pomohla s přípravou kávy. Obsaženy by byly návody na různé přípravy jednotlivých káv. Aplikace by měla funkci „pomocníka s přípravou“, kde by zákazník zadal, kterou si připravuje kávu, jakou metodou a jaké množství. Aplikace doporučí hrubost mletí, čas přípravy a připraví na spuštění stopky, které zákazník následně využije při přípravě. Po ochutnání kávy uživatel aplikace zadá, jak je s výslednou chutí spokojen. Pokud není, aplikace nabídne možnosti,

jestli byla příliš kyselá/hořká/jemná/silná. Na základě odpovědi dá aplikace doporučení a upraví recept pro další přípravu. Aplikace by tak sbírala zpětnou vazbu a zároveň dovolila zákazníkovi komunikovat přímo s firmou. Taktéž by umožnila sběr informací o spotřebě zákazníka a umožnila nabídku objednávky nových zrněk ve správný okamžik.

Pro společnost by měla aplikace smysl především z důvodu, že by budovala se zákazníkem silný vztah. Taktéž by zde mohl vzniknout prostor k tvorbě fanouškovské komunity, kde by mohli uživatelé diskutovat o kávě i mezi sebou a sdílet své nejlepší recepty na přípravu. Aplikace by usnadnila proces nákupu pro zákazníka, jelikož by zde byl registrován a mohl mít uložené potřebné údaje k objednávce. To by pravděpodobně zvýšilo počet objednávek. Takový nástroj by také umožnil zvýšit loajalitu zákazníků společnosti Blackdrops.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zaměřila na zpracování zákaznických dat společnosti Blackdrops a jejich využití pro další marketingové aktivity společnosti. Cílem bylo vytvořit model, který by dle historických dat generoval personalizovanou nabídku pro daného zákazníka s vysokou šancí na konverzi. Dále pak navrhnout možnosti distribuce v rámci direct marketingových nástrojů.

V první části se práce věnuje vymezení a definici základních pojmů z oblasti řízení vztahů se zákazníky. Pro uvedení do kontextu je součástí i krátký přehled historie podnikatelských koncepcí. Kapitola obsahuje také popis výhod, které z implementace konceptu řízení vztahů se zákazníky plynou, a trendů, které ho ovlivňují již v současnosti a jejich význam bude v budoucnu ještě sílit.

Druhá kapitola se věnuje segmentaci zákazníků. Nejdříve je definován pojem segmentace, který je úzce propojen s dalšími pojmy vysvětlenými v dané podkapitole, kterými jsou targeting a positioning. Pro efektivní využití těchto procesů je nutné vnímat pozici, ve které se podnik nachází vůči svým konkurentům. Tomu se věnuje podkapitola Analýza konkurence. Stěžejním tématem práce je CRM, které obsahuje veškeré informace o zákaznících a díky tomu nabízí nové možnosti segmentace, například dle hodnoty zákazníka, která je zde popsána.

Pro využití navrhovaného modelu je nutné nabídku distribuovat zákazníkům. V rámci firemního prostředí se tomu věnuje marketingová komunikace, která je tématem třetí kapitoly. Součástí ní jsou i nástroje marketingové komunikace. Samostatnou část tvoří direct marketing, který umožňuje marketérům komunikovat s přesně zacíleným zákazníkem.

Cílem čtvrté kapitoly je popsat prostředí, v jakém má model fungovat. Tedy představit samotnou firmu Blackdrops. Obsaženy jsou základní informace o společnosti a o její marketingové strategii. Kapitola se také věnuje fungování jejího internetového obchodu.

Stěžejní část práce tvoří pátá kapitola. V rámci ní je vytvořen model a popsáno jeho fungování. Autor v úvodní části představuje návrh nového přístupu k zákazníkům s ohledem na jejich hodnotu pro podnik. Dále jsou popsány charakteristiky jednotlivých káv a na jejich základě jsou zařazeny do podobnostního spektra produktů. Pro fungování modelu jsou důležitá zákaznická data a jejich transformace, která je také obsahem kapitoly. Následně je popsán samotný model a jeho způsoby využití. V závěrečné části je popsáno technické zpracování a navrženy možnosti budoucího rozvoje společnosti v oblasti CRM.

Personalizovaná komunikace se zákazníkem i v rámci propagačních sdělení může působit na zákazníka velmi dobrým dojmem. Díky personalizaci by mělo mít sdělení pro zákazníka násobně vyšší relevanci a místo podrážděné reakce z toho, že mu firma posílá další reklamu, může ocenit připomenutí, že si má objednat svou oblíbenou kávu dříve, než ji celou spotřebuje.

Věrní zákazníci zase ocení, že se sortiment společnosti rozrůstá a pražírna je o tom včas informuje, jedná-li se o kávu, která by se mohla trefit do jejich chuťových preferencí. Totéž platí u opačného případu, kdy dochází zásoby jejich oblíbené kávy. Výzva k poslední objednávce může zákazníka příjemně překvapit a společnost tím pádem částečně předchází konfliktu se zákazníkem, který se bude domáhat své oblíbené kávy.

Cílem společnosti Blackdrops je se dále rozvíjet a přinášet čím dál vyšší hodnotu pro své zákazníky. Logickým krokem se v budoucnu stane implementace komplexního CRM systému, která však nijak nevyklučuje využití principů, na kterých jsou postaveny modely v této práci. Naopak jim to dodá ještě větší relevanci a umožní podniku aktivity v rámci CRM lépe koordinovat. Oba společníci věří, že se jim podaří implementovat principy, které byly v rámci práce vytvořeny, a v budoucnu spustí personalizovanou podobu webových stránek a vlastní aplikace Blackdrops.

POUŽITÉ ZDROJE

- Bahri-Ammari, N. (2022). Social Customer Relationship Management: (Social-CRM) in the Era of Web 4.0. IGI Global.
- Basu, P. 14 Critical CRM Trends to Keep an Eye on in 2023.
<https://www.selecthub.com/customer-relationship-management/crm-trends>
- Blažková, M. (2005). Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti. Grada.
- Blažková, M. (2007). Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Grada.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). Customer relationship management: concepts and technologies (Fourth edition).
- Doole, I., & Lowe, R. (2005). Strategic Marketing Decisions In Global Markets. Thomson Learning.
- Grosová, S., & Kutnohorská, O. (2017). Marketing: aplikace v chemii, potravinářství a farmacii. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze.
- Hollensen, S. (2020). Global marketing (8th edition). Pearson.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing: strategy, implementation and practise (7th edition). Pearson.
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2006). Operations Management for Competitive Advantage (11th edition). McGraw-Hill.
- Chlebovský, V. (2005). CRM: řízení vztahů se zákazníky. Computer Press.
- Jakubíková, D. (2013). Strategický marketing: strategie a trendy (2., rozš. vyd). Grada.
- Janouch, V. (2014). Internetový marketing: strategie a trendy (2. vyd). Computer Press.
- Kantorová, K. (2014). Marketing I: distanční opora (2. vyd). Univerzita Pardubice.
- Karlíček, M. (2016). Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada Publishing.
- Karlíček, M., & Král, P. (2011). Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada.

- Karlíček, M., & Král, P. (2018). *Základy marketingu: jak komunikovat na našem trhu* (2., přepracované a rozšířené vydání). Grada.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management: jak komunikovat na našem trhu* ([4. vyd.]). Grada.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání* ([4. vyd.]). Grada.
- Kozák, V., & Keller, K. L. (2011). *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi* ([4. vyd.]). VeRBuM.
- Lošťáková, H., & Keller, K. L. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]* ([4. vyd.]). Grada.
- Mach, P. (2018, 27. listopadu). *Tři hlavní trendy v CRM*.
<https://www.enehano.cz/blog/salesforce-tri-hlavni-trendy-v-crm>
- Machková, H., & Machek, M. (2021). *Mezinárodní marketing* (5. vydání). Grada Publishing.
- Marinič, P., & Machek, M. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy* (5. vydání). Grada.
- Mišovič, J., & Machek, M. (2015). *Komunikace ve společnosti* (5. vydání). Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Moudrý, M., & Machek, M. (2018). *Marketing: základy marketingu* (Aktualizované 4. vydání). Computer Media.
- Wilmington. (2016, 2. listopadu). *Positioning*. <https://managementmania.com/cs/positioning>
- Řezáč, J. (2009). *Moderní management: manažer pro 21. století*. Computer Press..
- Tsiptsis, K., & Chorianopoulos, A. (c2009). *Data mining techniques in CRM: manažer pro 21. století*. Wiley.
- Vailshery, L. S. (2022, 28. června). *Internet of Things (IoT): Connected devices worldwide in 2019 and 2030*. <https://www.statista.com/statistics/1183463/iot-connected-devices-worldwide-by-technology>
- Veber, J. (2021). *Management: základy, přístupy, soudobé trendy* (I. vydání). Ekopress.