

Projekt implementace CRM systému ve vybrané optice

Bc. Anna Königová

Diplomová práce
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Anna Königová**
Osobní číslo: **M15662**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt implementace CRM systému ve vybrané optice**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice marketingu s důrazem na CRM.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení vztahů se zákazníky ve vybrané optice.
- Zpracujte projekt implementace systému CRM ve vybrané optice.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BARAN, Roger J. a Robert J. Galka. CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy. 1st Edition. New York: Routledge, 2013, 393 s. ISBN 978-0-415-89657-3.
DOLEŽAL, Jan a kolektiv. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových trendů. 1. vyd. Praha: Grada, 2016, 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
GOULD, Rennie. Creating the Strategy: winning and keeping customers in B2B markets. 1st Edition. London: Kogan Page, 2012, 238 s. ISBN 978-0-7494-6614-5.
KOTLER, Philip. Marketing od A do Z. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 208 s. ISBN 80-7261-082-1.
KOZÁK, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky CRM v teorii a praxi. 1. vyd. Zlín: Radim Bačuvčík – VerBuM, 2011, 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**
Ústav logistiky
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 10. 4. 2018

Jméno a příjmení: ANNA KÖNIGOVÁ


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení vztahů se zákazníky a zaváděním CRM systému v Optice XYZ. Cílem této práce je analyzovat stávající stav a na základě těchto poznatků sestavit a implementovat CRM systém v Optice XYZ.

Pro zhodnocení současného stavu byly použity Porterova, Paretova a SWOT analýza, které definovaly jednotlivé segmenty zákazníků, stávající komunikace a tržby. S majitelem Optiky XYZ byly navrženy postupy pro aplikaci jednotlivých částí implementace CRM systému, jako vytvoření věrnostního programu, rozvinutí stávajícího softwaru ve prospěch řízené komunikace. Výsledkem implementace CRM systému je přínos v podobě větších zisků a celkový rozvoj firmy. Celý projekt byl podroben nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: strategie, segmentace, řízení vztahů, zákazník, hodnota, návrh

ABSTRACT

This thesis deals with the issue of customer relationship management and implementation of CRM system in Optics XYZ. The aim of this work is to analyze the current state and on the basis of these knowledge to build and implement a CRM system in Optics XYZ. For evaluating the current state was used Porter's, Paret's, and SWOT analysis, which define the individual segments of customers, existing communication and sales. With the owner of the Optics XYZ were designed the procedures for the application of individual parts of the implementation of the CRM system, such as the creation of a loyalty program, the developing of existing software in favor of controlled communication. The result of the implementation of a CRM system is a benefit in the form of larger profits and the overall development of the company. The whole project was subjected to a cost and risk analysis.

Keywords: strategy, segmentation, relationship management, customer, value, project

V první řadě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D. za odborné konzultace a připomínky. Dále děkuji majiteli a všem zaměstnancům Optiky XYZ za poskytnutí informací.

Milan Zelený: *„Strategie není o tom, co říkáte, ale jen o tom, co skutečně děláte.“*

„Komunikace musí vést k rozhodnutí nebo akci, proto může probíhat i beze slov. Ale i tisíc slov bez akce není nic víc, než prostý přenos informací.“

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 MARKETING A MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	12
1.1 MARKETING	12
1.2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	12
1.2.1 Pojem marketingové komunikace	12
1.2.2 Cíle marketingové komunikace.....	13
2 ZÁKAZNÍK	15
2.1 KLÍČOVÝ ZÁKAZNÍK.....	15
2.2 VĚRNOST ZÁKAZNÍKA	16
2.3 VZTAH SE ZÁKAZNÍKEM	17
2.3.1 Navázání vztahu se zákazníkem.....	17
2.3.2 Udržení a rozvoj vztahu se zákazníkem.....	18
2.3.3 Ukončení vztahu se zákazníkem	18
3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	20
3.1 CÍLE CRM.....	21
3.2 STRATEGIE CRM	22
3.2.1 Masová personalizace	22
3.2.2 Masová kastomizace	22
3.2.3 Diferencovaná kastomizace	23
3.3 PRVKY STRATEGIE CRM.....	24
3.3.1 Strategie zákazníků	25
3.3.2 Strategie produktů	25
3.3.3 Strategie komunikačních kanálů	25
3.3.4 Strategie struktury	26
3.4 HODNOTA JAKO ZÁKLAD STRATEGIE CRM	26
3.4.1 Hodnota podniku pro zákazníka.....	26
3.4.2 Hodnota zákazníka pro podnik.....	28
3.5 NOVODOBÉ KONCEPCE CRM	30
4 IPLEMENTACE CRM SYSTÉMU	33
4.1 DŮVODY IMPLEMENTACE CRM	34
4.2 HLAVNÍ PROBLÉMY IMPLEMENTACE CRM.....	35
4.3 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKU.....	35
4.4 SYSTÉMY CRM.....	37
4.4.1 Operativní nástroje	37
4.4.2 Analytické nástroje.....	37
4.5 POUŽITÉ ANALYTICKÉ METODY.....	38
4.5.1 SWOT analýza	38
4.5.2 Paretova analýza.....	39

4.5.3	Porterova analýza	40
4.6	GDPR A JEHO VLIV NA VYUŽITÍ ZÁKAZNICKÝCH DAT	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST	44
5	PROFIL SPOLEČNOSTI	45
5.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	45
5.1.1	Vývoj tržeb Optiky XYZ	46
5.2	CÍLE SPOLEČNOSTI	47
5.3	PARETOVA ANALÝZA	48
5.4	SWOT ANALÝZA	49
5.4.1	Analýza vnitřního prostředí.....	49
5.4.2	Analýza vnějšího prostředí.....	50
5.4.3	Závěr SWOT analýzy.....	52
5.5	PORTEROVA ANALÝZA	53
5.5.1	Závěr z Porterovy analýzy konkurenčních sil.....	63
6	SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	67
6.1	CÍLE ANALÝZY	67
6.2	SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ.....	67
6.2.1	Segmentace dle sortimentu	67
6.3	KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM A VOLBA KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ	68
6.4	ANALÝZA DOSTUPNÉHO SOFTWARE A JEHO PODPORA CRM.....	71
6.4.1	Porovnání dostupného softwaru	73
6.5	VÝHODY A MOŽNÉ PŘÍNOSY IMPLEMENTACE CRM SYSTÉMU	76
7	PROJEKT IMPLEMENTACE CRM SYSTÉMU.....	77
7.1	CÍLE PROJEKTU.....	77
7.1.1	Cíle CRM	78
7.2	PLÁN PROJEKTU.....	79
7.2.1	Návrh segmentace produktů.....	79
7.2.2	Návrh segmentace zákazníků	80
7.3	NÁVRH BONUSOVÉHO PROGRAMU A IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKŮ	85
7.3.1	Vytvoření konta věrnostního programu	86
7.3.2	System hodnocení věrnostního programu	86
7.3.3	Přínos věrnostního programu	87
7.3.3.1	Přínos věrnostního programu pro zákazníka	87
7.3.3.2	Přínos věrnostního programu pro Optiku XYZ	87
7.3.4	Segmentace zákazníků dle počtu získaných bodů věrnostního programu	88
7.3.5	GDPR a jeho vliv na využívání informací o zákaznících	89

7.4	NÁVRH STRATEGIE ZÁKAZNÍKŮ CÍLOVÉ SKUPINY	89
7.5	KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	90
7.6	ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ	92
7.7	NÁVRH MARKETINGOVÝCH OPATŘENÍ A REKLAMY	93
7.8	ŘÍZENÍ PROJEKTU	94
7.9	ČASOVÁ ANALÝZA IMPLEMENTACE CRM.....	94
7.10	NÁKLADOVÁ ANALÝZA IMPLEMENTACE CRM.....	98
7.11	ANALÝZA RIZIK IMPLEMENTACE CRM	100
7.12	UKONČENÍ PROJEKTU	101
ZÁVĚR		102
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		103
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		106
SEZNAM OBRÁZKŮ		107
SEZNAM GRAFŮ		108
SEZNAM TABULEK.....		109
SEZNAM PŘÍLOH.....		110

ÚVOD

Téma diplomové práce je pro vybranou optiku velice aktuální, neboť na trhu přibývá stále více konkurence a je zapotřebí jít kupředu, co se týká komunikace se zákazníky, tak i rozvoje v oblasti marketingu. Moderní způsob života klade stále vyšší nároky na kvalitu vidění, ubírá se cestou individualizace, kde je každý produkt vyráběn dle potřeb zákazníka, proto je důležité si udržet místo na předních příčkách na trhu, a umět nabídnout vybraný produkt vhodnému zákazníkovi. Správné rozpoznání přání a potřeb zajistí optice loajální zákazníky.

Prostředí oční optiky je mi velice blízké, neboť se jedná o odvětví, ve kterém jsem se dlouho pohybovala, a ve kterém se orientuji. Ve vybrané optice znám všechny stádia vývoje a její zákazníky. V optice vidím potenciál k dosažení vyšších tržeb na základě řízené komunikace se zákazníky, která zde doposud není. Optika si při svém vzniku nestanovila žádné cíle, strategii a časové rozhraní k dosažení žádaných výsledků.

Práce si klade za cíl navrhnout prvky implementace CRM systému tak, aby se s nimi uměli ztotožnit všichni zaměstnanci. Základem je dobře rozpoznat potřeby svých zákazníků, umět je cíleně oslovit a nabídnout jim produkt, či službu, právě podle jejich potřeb.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. První část je teoretická, ve které jsem zvolila vybrané okruhy témat k objasnění celé problematice řízení vztahu se zákazníky. Definuji zde nejen pojem zákazník, marketing, ale hlavně pojem CRM. Důkladněji jsou popsány cíle CRM, strategie, prvky a jeho implementace v teoretické rovině.

Druhá část obsahuje analýzy stávajícího stavu vybrané optiky a projektu implementace CRM systému v Optice XYZ. Zde se prolínají poznatky z teoretické části, v podobě vypracování stávajícího stavu vybrané optiky, charakteristiky zákazníků a produktů. V analytické části je vypracována SWOT analýza, Porterova analýza a Paretova analýza. Díky těmto analýzám řadím zákazníky do různých segmentů, které se odlišují na základě více kritérií. Každý segment zákazníků má svůj specifický styl řízené komunikace.

Projekt implementace CRM systému navazuje na hodnocení analýz, a umožňuje navrhnout jednotlivé kroky k zavedení prvků CRM. Spolu s majitelem Optiky XYZ je definováno poslání, vize a cíle, a celý projekt k těmto definicím spěje, aby byly naplněny.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING A MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

1.1 Marketing

Marketing je uměním a vědou o tom, jak vytvářet cílové trhy, a jak si prostřednictvím vytváření, komunikování a dodávání mimořádné hodnoty získat a udržet zákazníky a rozvíjet s nimi vztahy. Marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpoznává nenaplněné potřeby a touhy. Určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost. Rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby, programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil potřebám. (KOTLER, 2003)

Historicky se marketing odvíjel od předmětu zájmu. Tento způsob marketingu se nazýval výrobkové řízení a pochází z doby, kdy převládala poptávka nad nabídkou. Používal se do poloviny dvacátého století. Další koncepcí bylo výrobkové řízení. Tato koncepce se vyznačovala především důrazem na kvalitu výrobku a byla používána v 60. letech dvacátého století. V období, kdy došlo k nasycení trhu, se začal rozvíjet nejdříve prodejní koncept. Producenti se soustředili na zdokonalení prodejních dovedností a technik. Později se začala objevovat „Marketingová koncepce“ prodeje, která byla zásadní změnou v orientaci z požadavků a potřeb firmy na uspokojení potřeb zákazníka, díky čemuž mohla firma dosáhnout lepších výsledků.

1.2 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je soubor nástrojů určených ke komerční i nekomerční komunikaci s trhem. Společným cílem je podpora marketingové strategie společnosti a snaha o informování a ovlivnění spotřebitelů. Marketingová komunikace je velice důležitá a nejvíce viditelná součást marketingového mixu. Zahrnuje všechny formy komerční i nekomerční komunikace, jejichž cílem je podpora marketingové strategie společnosti. Zahrnuje nástroje nadlinkových i podlinkových komunikací. Stala se nedílnou součástí marketingového mixu. Marketingová komunikace je klíčová při prodeji komplexních produktů a služeb.

1.2.1 Pojem marketingové komunikace

Marketingová komunikace je ve své obecné podobě docela mladou disciplínou, která využívá mnoha teoretických oborů, jako je psychologie, sociologie, teorie komunikace, atd. Marketingová komunikace se neustále rozvíjí potřebou trhu, hlavně rostoucí konkurencí tj.

nabídkou zboží nad poptávkou. Definice marketingové komunikace je celá řada. Ale dobrá definice je například tato:

Marketingová komunikace je v tomto širokém pojetí systémem využívání principů, prvků, postupů marketingu při prohlubování a upevňování vztahů mezi producenty, distributory a zejména příjemci (zákazníky). (KAŠÍK & HAVLÍČEK, 2009)

(KOTLER, 2003) definuje marketingovou komunikaci takto:

Koncepce, v jejímž rámci společnost pečlivě integruje a koordinuje množství svých komunikačních kanálů, aby o organizaci a jejich produktech přinesla jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení. (KOTLER, 2003)

Marketingová komunikace společnosti je zákaznický orientovaným způsobem komunikace s potenciálními a cílovými zákazníky. Do marketingové komunikace patří:

Marketingové mixy - 4P, 4C

Marketingové nástroje – reklama, osobní prodej, podpora prodeje, přímý marketing, public relation.

1.2.2 Cíle marketingové komunikace

Stanovení cílů marketingové firemní komunikace musí vycházet ze strategických marketingových cílů. Poskytnutí informací o dostupnosti určitého výrobku, poskytování dostatečného množství informací všem cílovým skupinám. Firmy využívají také informace o sobě, jak vytvořit a stimulovat poptávku. Prvořadým cílem většiny činností je vytvořit a následně zvýšit poptávku po značce výrobku nebo služby. Úspěšná komunikační podpora může zvýšit poptávku a prodejní obrat bez nutnosti cenových redukcí. Tento typ komunikace směřuje do oblasti osvěty. V případě diferenciací produktů firmy se jedná o vytvoření koncepce odlišné od konkurence. Homogenost nabídky znamená, že zákazník považuje produkty určité kategorie za identické s konkurencí, a firmy tak mají omezenou šanci ovlivňovat rozhodování zákazníků. Diferenciace naopak dovoluje větší volnost. Kvalitní image firmy efektivně působí na zákazníky. Ovlivňuje jejich myšlení a jednání. Posílení image firmy vyžaduje jednotnou a konzistentní komunikaci firmy v dlouhém období. K tomu slouží jednotné symboly a nezbytná upřímnost v komunikaci v případě krizového řešení. Důraz na užitek a hodnotu výrobku. Je nutné ukázat na hodnotu, kterou přináší vlastnictví produktu. Výrobek, nebo služba tak může získat právo na vyšší cenu na trhu. Na základě úspěšných výrobků je pak možné budovat značku, která je u zákazníků spojována s těmito úspěšnými výrobky. Marketingová komunikace potom umožňuje trhu představit podstatu značky a ovlivnit postoje zákazníků. Předpokládaným výsledkem je pak

vytvoření pozitivní image značky a dlouhodobé vazby mezi značkou a cílovou skupinou zákazníků.

2 ZÁKAZNÍK

Zákazník je někdo, komu odevzdáváme nebo prodáváme výsledky své práce. Definice zákazníka je klíčovou, a jednou z nejdůležitějších činností v každé firmě. Zákazník je tou nejdůležitější osobou v každé firmě a je důležité si uvědomit, že zákazník není závislý na poskytovaných výrobcích nebo službách, ale naopak firmy jsou závislé na svých zákaznících. Zákazníci mohou být jak externí, to jsou koncoví uživatelé, zprostředkovatelé a odběratelé, tak i vnitrofiremní, mezi které patří zaměstnanci nebo jednotlivá oddělení.

2.1 Klíčový zákazník

Žijeme v době, kdy je výrazně vyšší nabídka nad poptávkou a v takové době již nestačí pouhá orientace na zákazníka. V dnešní době musíme budovat organizaci orientovanou na zákazníky. Firmy musí vytvářet dlouhodobé a silné vztahy se zákazníkem (dodavatelsko - odběratelské), musejí budovat strategická partnerství. Tato partnerství a orientace na klíčové zákazníky jim umožňují budovat prosperující společnost. (BURNET, 2005)

Pro klíčovost zákazníků firmy většinou používají jejich podíl na tržbách a zisku podniku. Důležitější však je definovat cíle firmy a čeho chce firma dosáhnout. Na základě této strategie potom definovat zákazníky a jejich skupiny podle typu obchodu, který potřebujeme pro dosažení těchto cílů. Firma by měla vědět, kam chce směřovat svoje podnikání, jaké jsou nové tržní segmenty, nové technologie, do kterých oblastí se chce rozšiřovat a jaká je její strategie přežití. Skvělá strategie je mozkiem vašich aktivit a jednání. Ty nejlepší strategie se snaží budovat vítěznou pozici na trhu jasnou vizí, promyšleným plánem a účinnou taktikou. Je mnoho úspěšných firem, které nemají tu nejlepší nabídku, ale nepodceňují vizi, strategii a taktiku. Ti úspěšní nesázejí jen na profesionalitu, kvalitní nabídku nebo servis, ale vždy mají připravenou skvělou strategii, která řídí jejich kroky. Takové strategii lidé věří, stávají se její součástí a nechávají se skrze ni vést. Tyto strategie mají předpoklad být úspěšné, vítězné a nezapomenutelné. V dnešním světě je prostě nutné být odlišným, přínosným a zapojeným partnerem pro svého zákazníka. Mnoho firem a obchodníků tuto skutečnost významně podceňuje a většinou dnes stačí pouze obecně definovat své vize, cíle a produkty. A tímto, aniž si to přejí, se stávají součástí tvrdého konkurenčního boje. Často jim nezbyvá, než reagovat snižováním ceny nebo slibování něčeho, co nebudou schopni uspokojit. Dalším dopadem špatné, nebo žádné strategie je také to, že týmy a zaměstnanci takových firem pracují neefektivně. Velice často se stává, že řada firem své strategie formuluje příliš obecně a nekonkrétně, namísto jasně cílené strategie a cílů, které by se daly

nazvat „výbornou strategií“. Pro tvorbu skvělé strategie je třeba se zamyslet nad svými možnostmi a potenciálem, ale především nad potřebami trhu, očekáváním a problémy zákazníka. Pokud strategie společnosti dokáže na tyto potřeby reagovat, stavět na nich a zvýrazňovat přínosy firmy tak, že si zákazník bude vědom přidané hodnoty, kterou mu společnost nebo firma nabízí, s největší pravděpodobností dá takové firmě příležitost dokázat, že je pro něho ta nejlepší volba. Strategie řízení klíčového zákazníka definuje postupy a taktiky nejen pro získání obchodů a jejich realizace, ale i pro vytvoření vhodných předpokladů pro dlouhodobé obchody. Ať už je to budování vlivu a vztahů, rozvoj produktu, posilování loajality, udržování důvěryhodnosti, nabídka partnerství a především zviditelnění hodnot, které pro zákazníka vytváří. Jedná se o promyšlené taktiky při řešení každodenních situací se svými zákazníky. Klíčový zákazník patří do primární cílové skupiny, pro kterou firma vytváří, prostřednictvím své jedinečné prodejní nabídky, hodnoty. Hodnotu firma tvoří, pokud má něco, co zákazník potřebuje, a umí mu to přesně takto nabídnout. Pokud to umí skvěle a jedinečně, je důležité zaměřit pozornost i na rozvoj vztahu, vlivu a loajality. Chytřelé firmy mají skvělé strategie, a mnohdy nemusejí mít ten nejlepší produkt nebo službu. Firmám, které mají skvělý produkt, se může stát, že jejich zákazníka získá někdo, kdo má skvělou strategii. Je tedy potřeba strategii silnou, vítěznou a účinnou, která se stane hlavním a nejdůležitějším bodem jednání firmy a všech souvisejících aktivit. Při tvorbě takové strategie myslíme na taktiky budování vlivu, rozvoje vztahu, vyjasňování hodnot a budování značky. (ŠLAPÁK, 2016)

2.2 Věrnost zákazníka

O věrném zákazníkovi mluvíme každou chvíli. Víme, že je důležitý. Kdo to vlastně je? Možná bude snazší říci, kdo nebo co není, protože panuje spousta mylných představ a mýtů. Věrný zákazník tedy není ten, koho pouze podplácíme slevami. Většina lidí se k tomu postaví pragmaticky. Jde k vám, když máte akci, jde k vaší konkurenci, když mají akci oni. Není to ani ten, kdo k nám zatím chodí. Zítra mu někdo nabídne lepší „uznání“ a on na svoji věrnost zapomene. Zdá se tedy, že udržet si věrnost zákazníků není žádná hračka. Na druhé straně ovšem víme, že přitáhnout nové zákazníky nás může vyjít až desetkrát draž. Zřídit si věrnostní systém tedy neznamená v první řadě koupit program a nechat vyrobit kartičky. Jde o změnu podnikatelského myšlení. Zatím jsme stavěli na číslech: cen, slev, procent a marže. Věrnost zákazníků se buduje na základech tvořených emoční inteligencí a znalostí jejich myšlení.

„Chceš-li vybudovat velký podnik, vybuduj nejdříve sebe“ řekl geniální podnikatel Tomáš Baťa. Jeho podnik měl mnoho věrných zákazníků. A to proto, že ceny končící na devítku byly jen jedním z kamínek obchodní mozaiky. Všem pracovníkům bylo denně vštěpováno, že jejich nejvyšším pracovním úkolem je sloužit zákazníkům. Pokud to někdo nepochopil, neměl u Bati místo. (TOMAN, 2016)

Pravděpodobnost prodeje stávajícímu zákazníkovi je přibližně 60 – 70 procent, zatímco pravděpodobnost prodeje novému zákazníkovi je pouze asi 5 – 20 procent. Skutečností však zůstává, že většina společností stále investuje více do získávání nových zákazníků, než do udržení stávajících. Mnoho firem si totiž ještě neuvědomuje, že loajalita zákazníků se stává ekonomickou nezbytností. V okolí firem většinou není tolik zákazníků, aby každý nakoupil jen jednou, a to stačilo k udržení prosperity firmy. Proto je nutné se zaměřit na věrnost. (RYPÁČEK, 2003)

2.3 Vztah se zákazníkem

Vztahy se zákazníkem jsou z pravidla členěny do několika fází. Obvykle to je navázání, rozvoj a ukončení vztahu. Firma je vždy iniciátorem vztahu. Je jedno jakou formou k navázání vztahu dojde, jestli prostřednictvím webových stránek nebo jinou formou propagace. Následnou fází po navázání vztahu je rozvoj vztahu mezi společností a zákazníkem. Pokud se nepodaří zvyšovat hodnotu vztahu, pak tento vztah není pro oba partnery přínosný, dříve nebo později dojde k jeho ukončení. K ukončení vztahu může dojít ze strany zákazníka, pokud nemá již zájem o další obchody, nebo dále s firmou spolupracovat a udržovat vztah. Nebo ze strany firmy, pokud tento vztah vyhodnotí jako ztrátový nebo jinak neperspektivní.

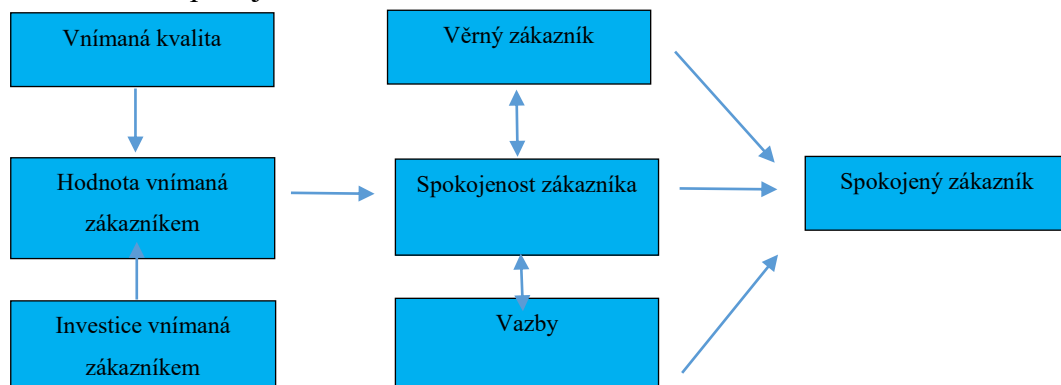
2.3.1 Navázání vztahu se zákazníkem

Období sjednávání a podepisování smluv se nazývá obdobím navazování vztahů. Bez informací není možné navázat vztah, proto na každém počátku vztahu musí být dostatek kvalitních a věrohodných informací. Rovněž ani bez emocí nemůže vzniknout žádný vztah. Proto stejně jako dostatek informací je při navazování vztahu důležité zákazníka zaujmout a vyvolat v něm emoční vazbu, aby následující vztah mohl mít dobrou intenzitu. Pokud budou informace kvalitní, zajímavé a podaří se je v dostatečné míře přenést k zákazníkovi, může teprve dojít k rozvoji dlouhodobějšího vztahu. Jestliže bude vztah přinášet zákazníkovi očekávanou hodnotu, lze očekávat dlouhodobý rozvoj vztahu.

2.3.2 Udržení a rozvoj vztahu se zákazníkem

Ve fázi rozvoje a udržení vztahu dochází k největšímu růstu hodnoty vztahu. Ukazuje se, že udržení vztahu bývá méně nákladné než nalezení potenciálních klientů a navázání vztahu s nimi. Přesto celá řada firem vynakládá nemalé prostředky na navazování nových vztahů, zatímco na rozvoj stávajících vztahů vynakládá mnohem méně prostředků a úsilí. Proto je důležité zaměřit se na rozvoj stávajících vztahů a na zvyšování jejich hodnoty jak pro firmu, tak pro zákazníka. K tomuto úkolu může firma přistupovat z více pohledů. Z pohledu ziskovosti, vztahové hodnoty, přínosu a podobně. Vztah můžeme posuzovat i z pohledu přínosu zákazníka za dobu trvání vztahu. Z toho vyplývá, že dlouhodobé vztahy bývají hodnotnější, než vztahy krátkodobé. Doba vztahu je ovlivněna jeho pevností. Čím je vztah pevnější, tím více problémů je schopen překonat a je také více příležitostí pro zvyšování hodnoty vztahu. „Čím větší místo v zákaznickově myslí, srdci a peněženice může společnost získat, tím je vztah obvykle pevnější“ (STORBACKA & LEHTINEN, 2002)

Obrázek č. 1 znázorňuje schematicky faktory podílející se na rozvoji vztahu se zákazníkem a vedoucí ke spokojenosti zákazníka.



Obrázek 1 Rozvoj vztahu se zákazníkem (STORBACKA & LEHTINEN, 2002)

2.3.3 Ukončení vztahu se zákazníkem

Vztah se zákazníkem jednou skončí. Lidé se obecně domnívají, že takové ukončení je rychlý a jednodušší proces než proces navázání. Není to však pravda. Ukončení vztahu má obvykle nějaký důvod. Jedním důvodem může být skutečnost, že zákazník si nepřeje ve vztahu pokračovat, a naváže vztah s jinou společností. Vztah také může skončit z iniciativy společnosti. Podívejme se, co se stane, jestliže vztah ukončí společnost. I ukončení vztahu musí společnost umět řídit. Z tohoto procesu se mohou mnohému naučit. Společnost může ukončit vztah, protože je bezcenný. Někdy vztahy skutečně nemají hodnotu, přestože roční ziskovost je na celkem přijatelné úrovni. Hodnota vztahu může být tak nízká, že nestojí za to v něm pokračovat. Měřítka hodnoty vztahu, ať už jde o čísla nebo význam, mohou být v

různých odvětvích výrazně odlišná. Všechny společnosti by měly být schopny stanovit hodnotu zákazníka, pokud se rozhodují, zda mají vztah ukončit.“ (STORBACKA & LEHTINEN, 2002)

3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

„Řízení vztahů se zákazníky“ (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologie IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu.“ (DOHNAL, 2002)

CRM (Customer relationship management), zkratka, pod kterou se stále více prosazuje řízení vztahů se zákazníky. Proces, který představuje, se dá definovat více způsoby. Na jednotné definici se zatím neshodla odborná pracoviště a ani trh.

Jednou z definic může být:

CRM představuje myšlenkové nastavení celého podniku spolu s podnikovými procesy navrženými tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytly jim kvalitní servis. Obecně řečeno zahrnuje CRM veškeré procesy, které mají přímý kontakt se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a servisních aktivit. CRM není záležitost primárně technologická, i když technologie otevírá řízení vztahů se zákazníky nové možnosti. (CHLEBOVSKÝ, 2005)

Jedná se o to, že proces globalizace a deregulace tržního prostředí vytváří více fragmentovanou strukturu trhu, zvyšuje míru konkurence a má zásadní vliv na způsob podnikání. Nutí podniky hledat způsoby jak získat konkurenční výhodu. Jedním ze způsobů je vytvořit pro zákazníka unikátní, hodnotnější nabídku, než jim přináší konkurence. Pro udržení konkurenční výhody je v globální ekonomice důležité pochopení specifických potřeb každého člena dodavatelsko-odběratelského řetězce a implementace moderních technologií do procesu tak, aby bylo možné tyto potřeby efektivně řídit ve všech fázích podnikání. To vyžaduje neustálé hledání příležitostí k vytváření a prohlubování vztahů se zákazníky. Znamená to neustále nabízet zákazníkům vyšší hodnotu než konkurence. Proto je důležitý nový přístup k marketingu, který umožňuje budování důvěry a vztahu mezi dodavateli a zákazníky tak, aby se zvýšila míra udržení zákazníků. Budování udržitelných vztahu sebou přináší potřebu vypracovávat moderně pojaté marketingové strategie, které povedou k úspěchu a budou zvyšovat ziskovost firmy. Takovou strategií je právě využití CMR. Ukazuje se, že klíčovým faktorem úspěchu v tomto tvrdém konkurenčním prostředí jsou investice do dlouhodobých vztahů se zákazníkem. Inovaci výrobků, služeb a procesů lze dosáhnout jen rekvalifikací pracovníků, využitím špičkových informačních technologií a nastavením organizačních postupů na bázi týmové práce spolu s vybudováním strategie firmy v této oblasti. Takto pojatá podniková strategie znamená výběr a řízení vztahů

s jednotlivými zákazníky s cílem maximalizovat jejich celkovou dlouhodobou hodnotu pro podnik. Strategii diferencovaného CRM lze identifikovat, získat, rozvinout a udržovat stále stabilnější a vzájemně výhodnější vztahy se zákazníky, nejen na průmyslových trzích, ale i na spotřebních trzích. (LOŠŤÁKOVÁ & Kolektiv, 2009)

3.1 Cíle CRM

Cílem firmy je trvalý a udržitelný růst tržeb při zachování nebo dokonce snižování nákladů, což vede k maximalizaci zisku firmy. Spokojený zákazník nemá důvod odcházet, znalost jeho potřeb umožní firmě nabídnout služby a zboží přesně tak, jak si zákazník přeje. Znalost potřeb a přání zákazníka dokonce umožňuje vytvářet služby a zboží přesně na míru, a dokonce ještě dříve než zákazník takovou potřebu nebo přání přesně definuje. Takovým způsobem se vytváří mezi firmou a zákazníkem dlouhodobý vztah. Není to jen otázka efektivního řízení jednotlivých vztahů se zákazníkem, jedná se spíše o vzájemné sdílení a prožívání tohoto vztahu. Úspěch firmy záleží především na schopnosti získat místo v zákaznickově mysli a také místo v jeho srdci. Vzájemné emoce jsou důležité, čím silnější jsou emoce ve vztahu se zákazníkem, tím trvalejší vztah se vytváří. Informace jsou pro zákazníka vodítkem a orientací v jeho rozhodování a chování. Důležitá je vzájemná důvěra mezi zákazníkem a firmou. Silný vztah přináší firmě prospěch v podobě zvětšení podílu na trhu, větších nákupů za větší sumy. Preference a vysoké hodnocení zákazníků vytváří dobrou pověst, která přitahuje další potenciální zákazníky.

„Klíčový aspekt CRM je vytvoření takového vztahu se zákazníkem, který bude silný a přinese podniku, co nejvyšší hodnotu“ (LEHTINEN, 2007)

Cílem řízení vztahů se zákazníkem není maximalizování zisku nebo tržby z jednoho nákupu, ale vytvoření trvalého udržitelného a oboustranně prospěšného vztahu, který zvyšuje hodnotu zákazníka pro firmu a současně i hodnotu firmy pro zákazníka. Aby byla firma dlouhodobě úspěšná měla by usilovat o vytváření takových vztahů.

Jako hlavní cíle CRM lze stanovit

- Poznat profil zákazníků, historii kontaktů s nimi, jejich obchodní zvyklosti a podnikatelskou situaci
- Pochopit a porozumět potřebám zákazníků
- Znat, předvídat přání a tužby zákazníků
- Vytvořit firemní strategii a naplnit obchodní cíle firmy

Za cíl CRM lze tedy považovat lepší pochopení a poznání potřeb zákazníků a vytvoření nástrojů, které pomohou tyto potřeby ve firmě naplnit a prostřednictvím naplňování potřeb zákazníků zlepšovat výkonnost firmy.

3.2 Strategie CRM

Marketingová strategie CRM pomáhá vytvářet vyšší hodnotu pro zákazníky prostřednictvím individuální péče, individuální komunikací, zvláštních nabídek a služeb, vytvářením přizpůsobeného produktu a zvláštních cenových nabídek. Strategie CRM má opodstatnění v případě, kdy její aplikací dojde k zvýšení hodnoty pro zákazníka, a současně i ke zvýšení hodnoty zákazníka pro podnik. V posledních několika letech byly uplatňovány postupně tři typy strategie. Strategie masové personalizace později masové kastomizace a potom diferencované kastomizace. (LOŠŤÁKOVÁ & Kolektiv, 2009)

3.2.1 Masová personalizace

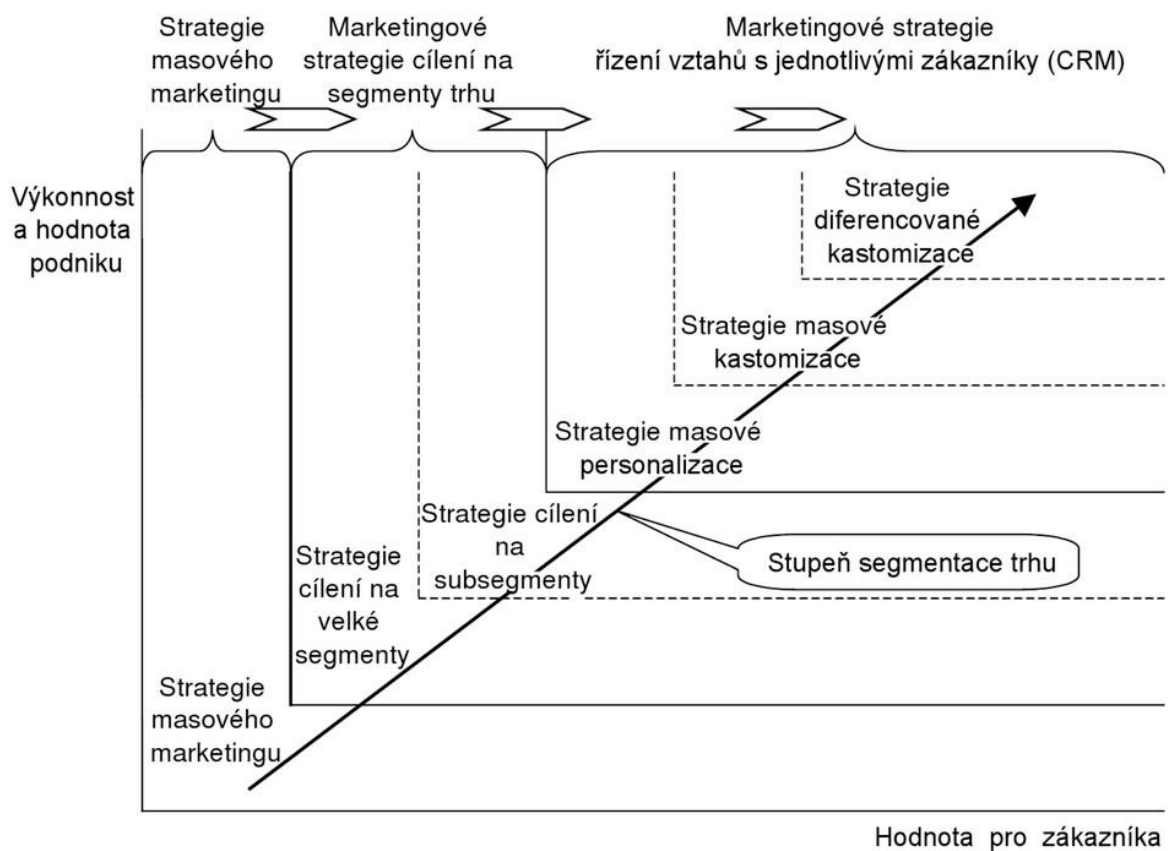
Jedná se o první úroveň marketingu řízení vztahů se zákazníky, kdy je rozeznáván jednotlivý zákazník podle jména, adresy a případně podle historie nákupního chování. Informace o zákazníkovi jsou dále využívány při individuální marketingové komunikaci se zákazníkem. Zákazník tak získává dojem individuální péče, i když jsou mu v zásadě nabízeny standardní produkty. Pro masovou personalizaci je nutná dobrá úroveň databázového zpracování dat o zákazníkovi. Tuto strategii uplatňuje řada bankovních institucí nebo zásilkových obchodů. (LOŠŤÁKOVÁ & Kolektiv, 2009)

3.2.2 Masová kastomizace

Strategie masové kastomizace vychází z poznatků, že někteří zákazníci jsou ochotni vynakládat více prostředků na produkt, který má pro ně zvláštní nebo vyšší užitek. Základní myšlenkou masové kastomizace je nechat zákazníka podílet se na vývoji, nebo tvorbě produktu podle jeho individuálních požadavků. Produkt se však skládá ze standardní sortimentní nabídky. Takovou strategii využívají například firmy prodávající kuchyňský nábytek, nebo počítačové sestavy. Tyto firmy umožňují zákazníkům sestavit si vlastní sestavu libovolně ze stavebnicových komponentů, které jsou vyráběny jako standardní produkty. Tato strategie vychází pouze z potřeb zákazníka. Podnik se snaží uspokojit každého zákazníka zvlášť, avšak je mu věnována stejná míra péče (LOŠŤÁKOVÁ & Kolektiv, 2009)

3.2.3 Diferencovaná kastomizace

Diferencovaná kastomizace znamená, že jsou brány v potaz rozdílné potřeby zákazníků a současně jim jsou produkty připraveny podle jejich požadavků. Pro jednotlivé zákazníky jsou individuální jak produkty, služby, tak způsob distribuce i komunikace. Pro tuto strategii je typická spolupráce se zákazníkem a spoluvytváření produktů a služeb. Hodnota pro zákazníka již nespočívá jen ve zboží nebo službách, které je mu dodáváno prostřednictvím firmy, ale tato hodnota je vytvářena zákazníkem a firmou společně. Tuto strategii využívají zejména firmy působící na B2B (business to business) trzích. V současnosti vývoj dospěl do stadia, kdy jsou uplatňovány v jednom oboru podnikání všechny typy strategií. Míra přizpůsobení závisí na významnosti zákazníka pro podnik. Pro významné zákazníky je vhodná strategie diferencované kastomizace, pro středně významné zákazníky masové kastomizace a pro ještě méně významné zákazníky strategie masové personalizace. Obrázek č. 2 ukazuje, že strategie diferencované kastomizace přináší nejvyšší hodnotu pro zákazníka, a z dlouhodobého hlediska nejvíce podporuje výkonnost a ziskovost podniku. (LOŠŤÁKOVÁ & Kolektiv, 2009)



Obrázek 2 Marketingová strategie dle míry kastomizace (LOŠŤÁKOVÁ & Kolektiv, 2009)

3.3 Prvky strategie CRM

Strategie CRM je základní strategický materiál, který obsahuje nejdůležitější rozhodnutí, které je nutno vykonat pro efektivní řízení vztahu se zákazníky. Jedná se o rozhodnutí, kteří zákazníci jsou pro podnik podstatní, a kteří nikoliv, které produkty bude podnik prodávat, jaké komunikační kanály bude podnik využívat, jakou strukturu a organizaci podnik v rámci CRM zvolí. Zdůvodňuje a dává podklady pro rozhodnutí v etapě specifikace systému CRM, především pro specifikaci technologie, procesů a organizace CRM. Definuje hlavní efekty, kterých má být v rámci CRM dosaženo. Vedle těchto efektů také určuje, jak tyto efekty měřit (definuje metriky), a kdo je zodpovědný za dosažení těchto efektů. Je motivujícím faktorem pro zaměstnance podniku. Zná-li zaměstnanec strategii CRM podniku, ve kterém pracuje, dokáže se lépe ztotožnit s podnikovými cíli a kulturou podniku. Strategie CRM obsahuje informace, které dávají zaměstnancům jasnou představu o tom, že spokojený zákazník je hlavním smyslem jejich činnosti. Je vhodným řídicím prostředkem managementu podniku. Management má v rukou nástroj, na základě kterého je schopen vydávat rozhodnutí o chování podniku, plánovat investice do inovace procesů podniku, technologie, rozhodovat o organizačních změnách a vyhodnocovat míru dosažení požadovaných efektů. Je kvalitním podkladem pro investory a finanční analytiku. Potenciální investoři a finanční analytici očekávají nízké riziko vložených prostředků a jejich návratnost. Jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují jejich uvažování, je transparence chování a rozhodování podniku. Strategie CRM je transparentním podkladem chování a vývoje podniku. Strategie CRM je základem pro růst hodnoty podniku. Je zřetelnou zprávou pro konkurenci. Konkurence vnímá podnik také z hlediska informací, které o sobě podnik vydává. Podnik se na základě strategie CRM vymezuje vůči své konkurenci a strategie CRM se stává nástrojem konkurenčního boje.

Prvky strategie CRM jsou:

- Strategie zákazníků - rozhodnutí o tržních a zákaznických segmentech a volba přístupů k těmto segmentům
- Strategie produktů - rozhodnutí o volbě a vlastnostech produktů, které bude podnik prodávat svým zákazníkům
- Strategie komunikačních kanálů - rozhodnutí o volbě a vlastnostech komunikačních kanálů, prostřednictvím kterých bude podnik prodávat své produkty
- Strategie struktury - rozhodnutí o volbě technologií, nastavení procesů CRM a přístupu k zaměstnancům podniku (KOPŘIVA, 2002)

3.3.1 Strategie zákazníků

Jednou z prvních věcí při úvahách o vytvoření CRM v podniku musí být úvaha o tom, kdo jsou vlastně jeho zákazníci. Další úvahou by mělo být, co všechno může, nebo musí udělat pro to, aby si je udržel. Řada firem se řídí hesly typu, zákazník náš pán, nebo zákazník je pro nás na prvním místě. Tato tvrzení jsou pravdivá jen v některých případech. Podnik nemůže o všechny zákazníky pečovat stejně.

Podnik proto musí postupovat velmi selektivně při výběru svých zákazníků. Každý zákazník má pro podnik svou hodnotu a podnik musí rozlišovat zákazníky právě podle této hodnoty a podle jejich potřeb. Nemá smysl investovat do zákazníků, jejichž hodnota je nižší než investice, kterou je nutné vložit do vztahu s nimi. Nemá cenu utvářet „drahé vztahy s levnými zákazníky“. Samozřejmě hodnota zákazníka je subjektivní pro každý podnik a každý zákazník je podniky vnímán různě. (KOPŘIVA, 2002)

3.3.2 Strategie produktů

Jestliže si podnik uvědomuje, kdo jsou jeho zákazníci, jaké jsou jejich potřeby a přání, může se lépe soustředit na to, jaké produkty a v jakých skupinách těmto zákazníkům může nabídnout.

Současné tržní prostředí je velmi ovlivněno novými technologiemi. Podniky se snaží udržet zákaznickou loajalitu, vytvářet zvýšený zisk ze zákazníka a současně bojovat s konkurencí. Jenže právě nové technologie působí opačnými silami. Díky novým technologiím jsou zákazníci lépe informováni a mají lepší znalosti o tom, co kupují. Zároveň vyžadují kvalitnější a konzistentní komunikaci s podniky napříč komunikačními kanály, což podniky nedokážou vždy ideálně zajistit. To vše má za následek snižování zákaznické loajality. (KOPŘIVA, 2002)

3.3.3 Strategie komunikačních kanálů

Komunikační kanály jsou prostředníkem mezi podnikem a jeho zákazníky. Hodně firem se snaží pokrýt všechny dostupné komunikační kanály, což není nutné a ani v konečném důsledku možné. Pro rozhodnutí jaké komunikační a informační kanály bude pro podnik vhodné využívat, je nutné znát, jaké produkty bude podnik prodávat, kdo si tyto produkty bude kupovat a jakým způsobem budou produkty prodávány. Odpovědi na otázky jaké produkty, a kdo je bude kupovat, by měly být zodpovězeny při stanovení strategie produktů a zákazníků. Proto je důležité se soustředit na to, jakým způsobem budou produkty a služby podniku nabízeny. (KOPŘIVA, 2002)

3.3.4 Strategie struktury

Pokud jsou stanoveny strategie v oblasti zákazníků, produktů a komunikačních kanálů, je nutné definovat strukturu a její prvky.

Strategie struktury má čtyři základní pilíře:

- Technologie - technologická podpora potřeb CRM, taková volba technologií a jejich vztahu k ostatním prvkům podniku, aby bylo dosaženo maximální podpory CRM podniku.
- Procesy - definice a nastavení podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo maximální efektivity CRM.
- Organizace - definice a úprava organizační struktury takovým způsobem, aby organizace podporovala postoj k zákazníkovi, jako k centru všech podnikových aktivit.
- Zaměstnanci - stanovení pravidel chování zaměstnanců, vytváření podnikové kultury, přístup k zaměstnancům, aby pochopili smysl podnikového CRM.

Všechny pilíře mají stejnou důležitost. Každý z nich je nezbytnou součástí podnikového CRM a jejich definice v rámci strategie CRM je nutná. (KOPŘIVA, 2002)

3.4 Hodnota jako základ strategie CRM

Dobrá strategie podniku, kterou vytvořil a podařilo se ji správně implementovat, vede ke zlepšení poskytovaných služeb a zvýšení kvality nabízeného zboží, a tím i k lepšímu uspokojování potřeb zákazníků. Tímto roste hodnota podniku a značky pro zákazníka. Motivuje to jeho chování a podporuje jeho nákupy. Tento proces potom zvyšuje hodnotu zákazníka pro podnik ve smyslu čistého přínosu zákazníka pro podnik, tedy to, co podnik získá tím, že obsluhuje určitého zákazníka. Není sporu o tom, že hodnota podniku pro zákazníka a hodnota zákazníka pro podnik spolu úzce souvisí a ovlivňují se navzájem. Hodnota poskytovaná zákazníkům ovlivňuje jejich postoje, vnímání a pozitivní reference o podniku. Zároveň je základem vytváření konkurenční výhody, a tím posilování konkurenční pozice podniku na trhu. (LOŠŤÁKOVÁ & Kolektiv, 2009)

3.4.1 Hodnota podniku pro zákazníka

Vymezení pojmu hodnota pro zákazníka je složité. A přesto, že v dané oblasti byla provedena celá řada výzkumů, není jednotné. Neexistuje jednotná definice hodnoty pro zákazníka.

To je způsobeno především tím, že hodnota pro zákazníka je komplexní, mnohovýznamový, subjektivní a dynamický koncept. Složitost vymezení pojmu hodnota pro zákazníka ještě umocňuje různorodá a nejednoznačná interpretace tohoto pojmu, způsobená subjektivním vnímáním jak jednotlivých zákazníků, tak i mezi zákazníky navzájem, jež navíc může být podmíněná i specifíčností určitých situací. Dalším faktorem, který přispívá ke složitosti vymezení tohoto pojmu, je skutečnost, že pojem hodnota je používán v různém významu také v jiných vědních disciplínách, jako je psychologie, sociologie, ekonomie, marketing, nebo management (WOODRUFF & GARDIAL, 1996)

Všechny uvedené pojmy hodnoty pro zákazníka lze považovat za výsledek vnímání zákazníka s tím, že předmět nebo způsob vnímání se může lišit, a tudíž se liší i obsah, respektive význam hodnoty pro zákazníka (SÁNDES-FERNANDEZ & INESTA-BONILLO, 2006)

Hodnota podniku pro zákazníka může být vnímána

- **Podle objektu**, jenž je předmětem hodnocení, lze mluvit o hodnotě výrobku, služeb, prodejny nebo o hodnotě vztahu.
- **Z hlediska porovnání přínosů a nákladů**, rozdíl nebo poměr představuje tzv. čistou hodnotu, hodnotu za peníze, hodnotu za cenu, nebo celkovou hodnotu.
- **Podle referenčního úsudku**: hodnota názoru, úsudku
- **Ve vztahu k různým okamžikům v čase** odrážejí určitou dynamiku jako například výměnná hodnota, spotřební nebo spotřebitelská hodnota, získaná hodnota, před a po nákupní hodnotě. Tyto hodnoty lze zařadit do dvou kategorií: očekávaná nebo požadovaná hodnota, (hodnota před nákupem) a obdržená nebo vnímaná hodnota spojená s užitím produktu nebo získanou zkušeností po nákupu
- **Podle účelu**, jehož chce zákazník uspokojit spotřebou produktu (užitná hodnota, funkční hodnota, vlastnická hodnota, tj. hodnota vyplývající z vlastnictví produktu).
- **Podle charakteru a vnímání** nejčastěji používaná vnímaná hodnota, hodnota vnímaná spotřebitelem, hodnota vnímaná zákazníkem.
- **Hodnota vyplývající ze srovnání**: komparativní hodnota, relativní hodnota.
- **Podle zaměření nebo podstaty konceptu**: hodnota pro zákazníka používaná pro potřeby strategického marketingu, hodnota pro spotřebitele vycházející ze spotřebitelského chování. (LOŠŤÁKOVÁ & Kolektiv, 2009)

Přesto, že se definice hodně liší ve vymezení pojmu „hodnota pro zákazníka“, společným znakem je, že je tato hodnota spojována s určitým výrobkem nebo službou, a je spíše záležitostí subjektivního vnímání výrobku nebo služby zákazníkem než, aby ji určoval prodej-

ce nebo někdo jiný. Je to subjektivní hodnocení toho, co zákazník dostane: funkčnost, kvalitu, užitek, vzhled, spolu s tím, co pro to musí obětovat: cena, úsilí k získání a další vynaložené aktivity. Původně klíčovými atributy pro zákazníka byly cena a kvalita. Hodnota pro zákazníka je definována jako posouzení, nebo ohodnocení zákazníkem, jehož výsledkem je srovnání mezi užitekem a vynaloženým úsilím. Dalším přístupem vymezujícím vnímání hodnoty pro zákazníka je multidimenzionální koncept, který lze rozdělit do dvou oblastí:

- Funkční - racionální a ekonomické hodnocení zákazníka zahrnuje kvalitu produktu
- Emocionální - zahrnuje pocity, emoce a sociální dopady

Tyto dimenze byly doplněny o další hodnoty právě z pohledu vnímání zákazníka.

- Funkční – charakterizující schopnost produktu plnit jeho funkční, nebo fyzický účel.
- Sociální – představující pro zákazníka hodnotu, kterou mu produkt přináší ve spojení s image a symbolikou produktu ve spojení s jeho demografickými sociálně-ekonomickým začleněním ve společnosti.
- Emocionální – představuje hodnotu vnímanou zákazníkem, jako schopnost produktu vyvolat nebo podnítit pocity jako je pohodlí, bezpečnost, vzrušení nebo nadšení.
- Epistemickou – reprezentuje hodnotu pro zákazníka vnímanou jako užitek související s překvapením, zvědavostí, novostí nebo schopností uspokojit touhu po poznání.
- Situační – představuje hodnotu, kterou zákazník získá za určitých fyzických nebo společenských okolností, typických pro danou specifickou situaci. (LOŠŤÁKOVÁ & Kolektiv, 2009)

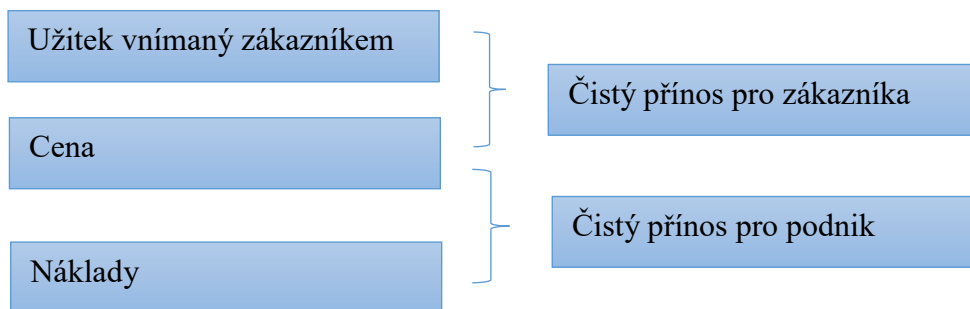
3.4.2 Hodnota zákazníka pro podnik

Nezbytná diferenciací péče o zákazníky, jako důsledek změn v tržním prostředí, vede k významným změnám v podnikových procesech. Všechny musí přispívat k tvorbě hodnoty pro zákazníka. Na jedné straně stojí nutnost stále lépe poznávat a dokonaleji uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků, kteří jsou stále informovanější a náročnější. Na straně druhé musí pro zachování rovnováhy vztahu zákazníci přinášet podniku přiměřený ekonomický efekt. (LOŠŤÁKOVÁ & Kolektiv, 2009)

Někteří zákazníci jsou cennější než jiní. Jde o to, o kolik jsou skutečně cennější? Čím déle zákazník zůstává zákazníkem, jeho hodnota pro firmu v průběhu času nadále roste. Tuto

hodnotu zákazníka pro podnik nazýváme celoživotní hodnota zákazníka Customer lifetime value (CLV). Můžeme si jej vysvětlit jako předpokládaný zisk, který nám zákazník vygeneruje během doby, kdy je našim zákazníkem. Důležitým parametrem je konkrétní délka životnosti, podle které budeme odhadovat předpokládaný výnos. U některých typů podnikání (např. telefonní operátoři) může být délka životnosti odvislá od podepsané smlouvy. U většiny zákazníků však poměříme hodnotu zákazníka s délkou životnosti 1 měsíc, 6 měsíců, či 1 rok. Protože hodnota zákazníka je finální zisk, je třeba tuto hodnotu nejprve očistit o veškeré náklady, které souvisí s objednávkou. Srovnáním hodnoty zákazníků u jednotlivých segmentů dojdeme k tomu, že některé segmenty zákazníků nám přináší významně více, než jiné. Je vhodné také zjistit, ze kterých marketingových kanálů získáváme zákazníky s vysokou hodnotou, a ze kterých kanálů s nízkou hodnotou. Podle toho je možné upravit investice a uvolňovat náklady na získávání zákazníků z těchto vybraných marketingových kanálů. (BEŇA, 2014)

Dlouhodobě udržitelné jsou pouze takové vztahy, které jsou výhodné pro obě strany. Podnik se prostřednictvím marketingu snažil zejména o maximální uspokojení zákazníků. Pokud je ovšem obsluha zákazníků ve změněných tržních podmínkách různě nákladná, musí být pro dosažení rovnováhy vztahu porovnáván přínos pro zákazníka s jeho přínosem pro podnik obr. 3.



Obrázek 3 Rovnováha přínosu pro zákazníka a pro podnik (LOŠŤÁKOVÁ & Kolektiv, 2009)

Jak bylo popsáno výše, hodnota je jedním z prvků strategie pro udržení zákazníků a rozvoje dalšího vztahu s nimi. Pokud se podniku podaří vytvořit hodnotu pro zákazníka, vede to k jeho setrvání a v konečném důsledku ke zvýšení jeho přínosu pro podnik. Schematický vztah mezi hodnotou pro zákazníka, hodnotou pro podnik a jejich ovlivnění funkčním CRM je na obr. 4.

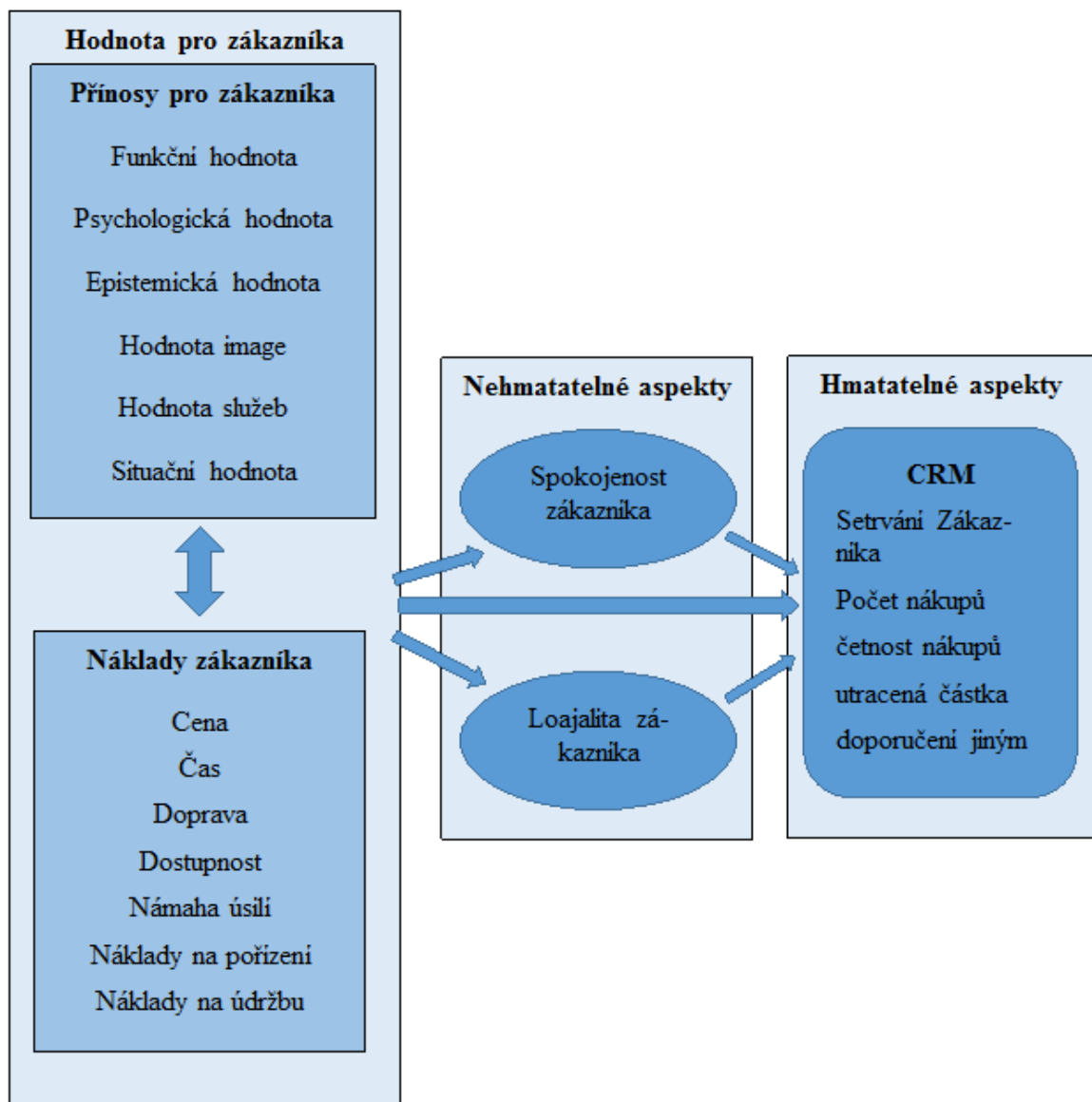
3.5 Novodobé koncepce CRM

Díky shromažďování informací ze všech kontaktů se zákazníky a následně vytváření strategických znalostí o jejich chování, je možné budovat dlouhodobý ziskový vztah s klíčovými zákazníky. Diferenciace vztahů se zákazníky tak umožňuje lepší poznání potřeb zákazníků a jejich pohnutek stejně tak, jako jejich potřeb a požadavků. CRM pomáhá firmám vytvořit více profitabilní vztah se zákazníky a snížit operativní náklady. Umožňuje definovat vhodné aktivity vedoucí k udržení klíčových zákazníků s nejvyšším přínosem pro firmu. (LOŠŤÁKOVÁ & Kolektiv, 2009)

Organizace mohou rovněž zvýšit odezvu na kampaně a marketingově řízené příjmy za současného snížení nákladů a ostatních zdrojů získání zákazníka. (STORBACKA & LEHTINEN, 2002)

Uplatnění strategie CRM má klíčový vliv na firmu jak ve strategické, tak i taktické rovině a vyžaduje významné změny ve filozofii podnikání firmy.

(PALMER, 1996) identifikuje tři roviny CRM



Obrázek 4 Hodnota pro zákazníka a její vliv na CRM

Taktická: Na této úrovni je CRM využíván jako nástroj pro podporu prodeje. Na základě této podpory byly vytvářeny nástroje podporující loajalitu zákazníků. Tyto nástroje však spíše podporovaly loajalitu zákazníků k pobídkám, a navíc byly snadno kopírovatelné. Proto podniky rychle ztratily svoji konkurenční výhodu.

Strategická: Na této úrovni jsou zákazníci připoutáni prostřednictvím celé řady vazeb geografických, technických, časových, anebo právních. Zákazník, který nemá dostatek informací, nebo není dostatečně silný, zůstává u podniku. Takový postup se mění v určitou formu věznění zákazníka.

Filozofická: tvrdí, že orientace podniku na potřeby zákazníků a přijetí filozofie CRM odvrací pozornost podniku od produktů a životního cyklu produktů, a zaměřuje ji na životní

cyklus zákazníků. Přijetí filozofie CRM znamená „využívat všechny zaměstnance podniku k tomu, aby byly potřeby cílových zákazníků v rámci jejich životního cyklu uspokojovány efektivně a lépe, než to dokáže konkurence“.

V současné době a na současných trzích stále více firem chápe CRM jako filozofii podnikání, které je zapotřebí přizpůsobit podnikové procesy. Firmy jsou nuceny o co největší odlišení od konkurence, a s tím souvisí nutnost vhodně využít zdroje, které má firma k dispozici. Snaha o lepší využití zdrojů vede k diferenciaci vztahů se zákazníky tak, aby bylo možné investovat zdroje do zákazníků s nejvyšším přínosem pro firmu. Strategie diferencovaného řízení vztahů se zákazníky jsou významným nástrojem k získávání a udržení zákazníků z různých oblastí podnikání. CRM slouží firmám pro lepší identifikaci, získání a udržení dlouhodobě nejhodnotnějších zákazníků. Umožňuje identifikovat jejich potřeby a lépe je uspokojovat. Umožňuje pochopit, co zákazníci chtějí nebo předvídat jejich potřeby a pomocí diferencovaného řízení vztahu s nimi tyto potřeby a touhy naplňovat.

4 IPLEMENTACE CRM SYSTÉMU

CRM obecně znamená tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom podpořena vhodnými technologiemi.

Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie, existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek:

1. Lidé (lidský kapitál, zákazníci)
2. Obchodní procesy, jejich zaměření a prolínání
3. Technologie (druh, rozsah, oblast použití)
4. Obsahy (data, obsahy) (KOZÁK, 2011)

Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat. Jedná se o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integrace a další rozšíření stávajících technologií, a také správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem. (WESLING, 2003)

Přestože velké podniky mnohdy vynakládají značné prostředky na zavedení CRM, často dochází k selhání, a dosažené výsledky nesplňují očekávání.

Jen v méně než 30 procentech podniků se investice vynaložené do tohoto konceptu navrátí. Neúspěch mívá následující příčiny: organizační změny (29 %), podnikové politikaření nebo lhostejnost (22 %), nedostatečné porozumění konceptu řízení vztahů se zákazníky (20 %), špatné plánování (12 %), nedostatek zkušeností (6 %), problémy s rozpočtem (4 %), problémy softwaru (2 %) (KOZÁK, 2011)

Z předcházejícího odstavce vyplývá, že v řadě firem je klíčovým faktorem lidský faktor. V řadě firem je technologie chápána jako řešení, které vnese do firmy automaticky nové principy, a tím pomůže překonat všechny problémy. Avšak ukazuje se, že hlavním problémem, který je zapotřebí řešit, aby bylo dosaženo úspěšné implementace, je lidský činitel.

Cestou k dosažení CRM je změna firemních procesů tak, aby bylo možné rozvíjet a řídit vztahy se zákazníky. Nutnou podmínkou k tomu, aby si podnik dokázal vybudovat kvalitní vztahy se svými zákazníky je vědět, kdo jsou jeho zákazníci, jaké jsou jejich potřeby a přání, jaké jsou jejich možnosti a kupní síla a jaká je schopnost podniku tato přání a potřeby uspokojovat. (KOZÁK, 2011)

4.1 Důvody implementace CRM

Implementace CRM v podniku přináší celou řadu výhod, které v konečném důsledku vedou k rozvoji obchodních případů, zvýšení obrátu a zisku firmy. CRM přináší přímo měřitelné výhody, ale také efekty, které se projeví až po nějaké době od zavedení tohoto systému. Využití CRM vede k odstranění průtahů a ke zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními, jako je obchod, marketing, služby a další. Existencí přístupné databáze informací o jednotlivých zákaznících a jejich nákupních preferencích vede ke zlepšení komunikace, jak ve firmě, tak zejména se zákazníkem. Mezi nejvýznamnější výhody, které firma zavedením CRM může získat, patří:

- Spokojený zákazník, který neuvažuje o odchodu ke konkurenci
- Produkty a služby lze nadefinovat podle požadavků a preferencí zákazníků
- Rychlý nárůst kvality a služeb
- Schopnost lépe prodávat produkty
- Optimalizace nákladů na komunikaci se zákazníky a správná volba komunikačních nástrojů ovlivní i další marketingové nástroje

Jako přínosy, které se projeví bezprostředně po implementaci a úspěšném zavedení CRM systému mohou být:

Bezproblémový průběh obchodních procesů. Praktické využití filozofie CRM vede k omezení obchodních procesů na ty prvky, které jsou pro zákazníka důležité. To vede k zefektivnění těchto procesů a k úspoře nákladů na tyto procesy.

Více individuálních kontaktů se zákazníky. S využitím nástrojů CRM je možné přeměnit individuální masové kontakty na individuální vztahy se zákazníky, které povedou k přesnému uspokojení požadavků zákazníka, či dokonce k překročení jeho očekávání.

Více času na zákazníka. Nejedná se o to, že by se zákazníkovi věnovalo více zaměstnanců, nebo se mu věnovali delší čas, ale jde o lepší využití času, kterého na zákazníka máme. Ušetřený čas, využitím informací CRM, investovat do hledání informací pro lepší průběh procesu a kvality vztahu se zákazníkem.

Odlišení se od konkurence. Aplikací filozofie CRM je možné se výrazně odlišit od konkurence a dosáhnout zlepšení vztahů se svými zákazníky a to nejen ve velkých firmách, ale i v menších podnicích.

Vylepšení image. Podniky mají lepší vztahy se zákazníky a lépe uspokojují jejich potřeby. To vede k lepší důvěře zákazníků a tato důvěra je v dlouhodobém vztahu důležitější než krátkodobý růst obrátu.

Přístup k informacím v reálném čase. Management i ostatní oddělení v podniku mají neustálý aktuální přístup ke všem informacím potřebným pro každodenní řízení a obchodování.

Spolehlivé a rychlé předpovědi. CRM systém díky neustále aktuálním informacím umožňuje kdykoliv získat předpověď dalšího vývoje.

Nárůst efektivity týmové spolupráce. Zavedením procesů vzrůstá efektivita jednotlivých týmů. Zkracuje se doba nutná pro přístup k informacím a zvyšuje se spokojenost zaměstnanců. (KOZÁK, 2011)

4.2 Hlavní problémy implementace CRM

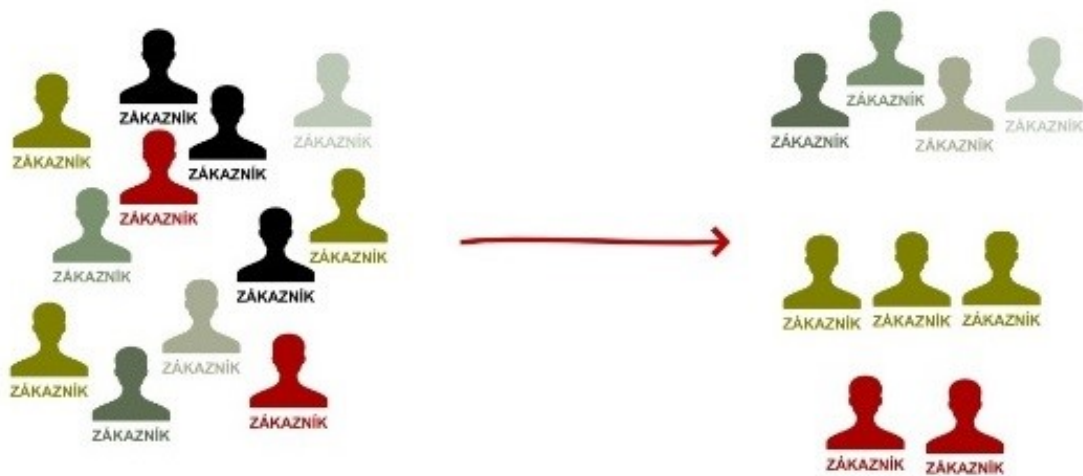
CRM a jeho zavedení ve firmě má řadu výhod, ale potýká se a přináší i řadu problémů.

- Nedocení marketingu a marketingového vývoje ve firmě.
- Soustředění se na dílčí řešení, roztržitěné databáze.
- Neochota prodejců předávat informace o zákaznících z obavy ztráty nenahraditelnosti.
- Malá důvěra vrcholového vedení v přínosy CRM.
- Považování CRM za módní vlnu.
- Podcenění odporu složek uvnitř firmy vůči změnám
- Podcenění přípravy personálu na zavedení CRM. Není potom chápáno jako celková filozofie firmy.
- Krátký výhled ve vedení firem. (KOZÁK, 2011)

Jak již bylo dříve zmíněno, hlavním problémem při zavádění CRM je to, že mnoho pracovníků vnímá jako hlavní těžiště implementaci software, který zpracovává informace a poskytuje je všem pracovníkům. Jak však je vidět, z uvedených hlavních problémů implementace CRM, se kterými se podniky potýkají, těžiště zavedení CRM je v chápání CRM jako prodejní strategie zaměřující se na uspokojení potřeb zákazníků na základě jejich segmentace a jejich přínosnosti pro podnik. Hlavní pozornost je potom zaměřena na zákazníky s nejvyšším přínosem. Proto je důležité věnovat pozornost proškolení všech pracovníků, aby pochopili, ale také přijali tuto podnikovou strategii.

4.3 Segmentace zákazníku

Segmentace zákazníků je v podstatě rozdělení trhu na jednotlivé skupiny zákazníků, které mají podobné nebo stejné rysy. Tento proces je znázorněn na obrázku č. 5.



Obrázek 5 Segmentace zákazníků (JANÍK, 2013)

Segmentace zákazníků je klíčem k rovnováze mezi příznivou zkušeností zákazníka s dodavatelem na jedné straně, a maximálními a dlouhodobě generovanými příjmy dodavatele a loajalitou zákazníka na straně druhé. Strategie segmentace správně integrovaná s oblastí poskytovaných služeb vytváří základní rámec pro zajištění maximálně možné spokojenosti zákazníků podle hodnoty, kterou tito zákazníci generují pro podnik.

Segmentace zákazníků se řídí následujícími aspekty:

- obrat generovaný zákazníkem,
- náklady na získání a udržení zákazníka,
- výsledný zisk na zákazníka.

Toto rozdělení zákazníků je základní. Lze samozřejmě segmentovat do větší hloubky a větších detailů s pomocí specifických analýz týkajících se např. časových trendů, jednání individuálního zákazníka či kolektivního chování zákazníků. (BUŠEK, 2002). Pro efektivní segmentaci si musí firma určit konkrétní požadavky na daný segment. Při segmentaci je vhodné dodržet tyto čtyři základní zásady:

1. Měřitelnost – každý segment, který má být použit, by se měl dát změřit.
2. Přístupnost – segment, který firma hodlá obsadit, by měl být přístupný.
3. Významnost – segment by měl být významný a dostatečně velký, aby firmě pokryl náklady spojené s podnikatelskou činností.

4. Rozlišitelnost – je mnoho segmentů, které lze najít na trhu, proto je důležité rozlišit více segmentů s potenciálními zákazníky.

Zákazník očekává, že získá produkt, který splňuje jeho představy a požadavky, na straně druhé firma očekává zisk, setrvání zákazníka, jeho loajalitu a doporučení.

4.4 Systémy CRM

Nástroje CRM se dělí na dva základní informační systémy podpory. Na analytické a operativní nástroje. Informační technologie jsou podporou celkové firemní strategie CRM a její automatizace. Mají za úkol shromažďovat data o zákaznících a detailně analyzovat jejich potřeby a nákupní chování. Následně využít tyto informace k efektivní komunikaci se zákazníky prostřednictvím všech dostupných komunikačních kanálů. Schéma fungování takového systému ukazuje obrázek č. 6.

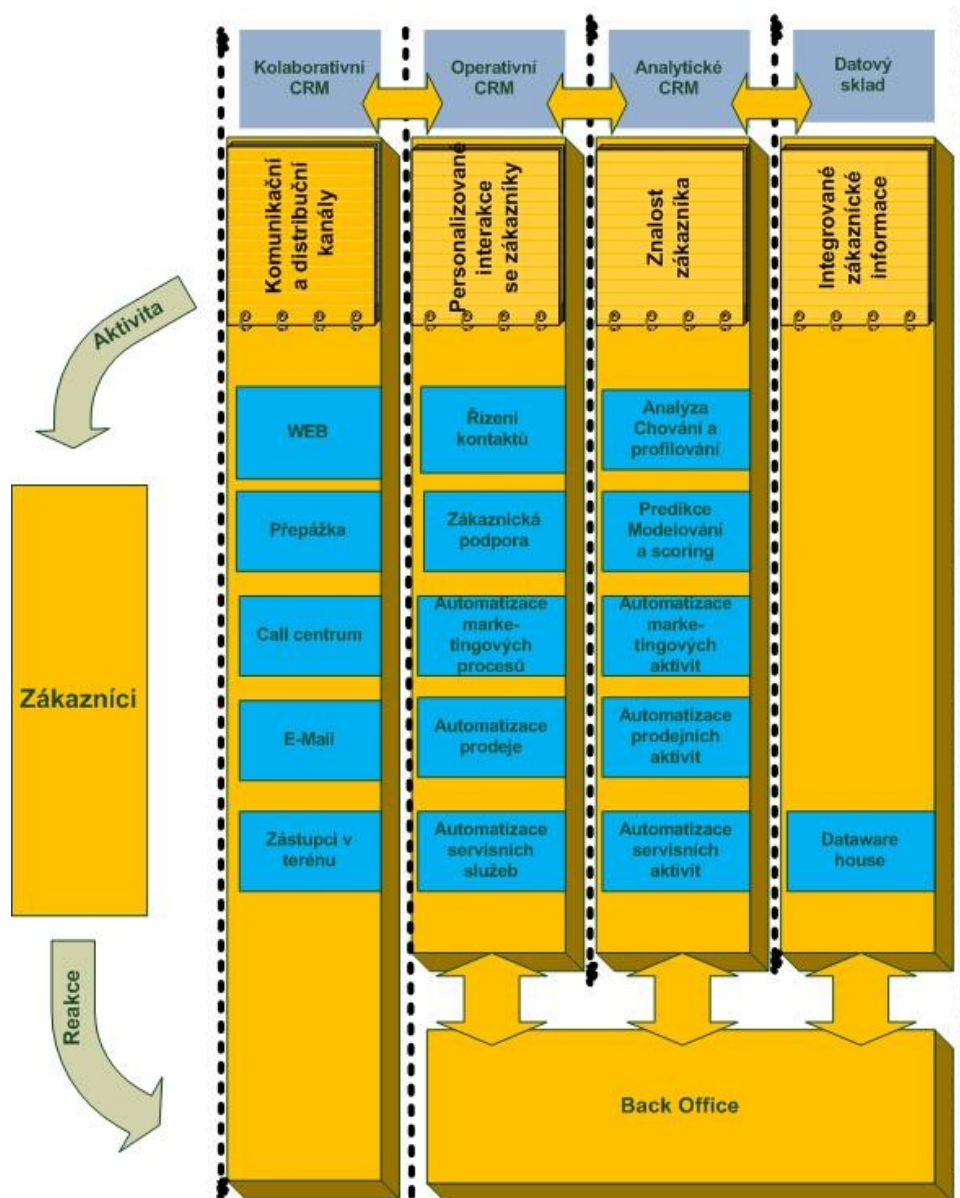
4.4.1 Operativní nástroje

Operativní nástroje zajišťují každodenní fungování a realizaci kontaktů se zákazníkem. Zajišťuje pořádek v kontaktech, obchodních případech, umožňuje mít přehled o aktivitách jednotlivých obchodníků a historii jednání se zákazníky. Je základem pro další analýzy a rozhodování.

4.4.2 Analytické nástroje

Analytické nástroje slouží pro podporu strategického rozhodování, předvídání chování a potřeb zákazníků. Integrují data z operativních systémů a obsahují nástroje pro jejich analýzu. Z výsledků analýz plyne lepší poznání zákazníků, které může být zpětně implementováno do operativních systémů. (KOZÁK, 2011)

Typickým příkladem využití těchto nástrojů je stanovování tzv. propensity to buy čili náklonnosti zákazníka k nákupu určitého zboží. Metody zjišťování této náklonnosti spočívají v hledání charakteristických rysů zákazníků kupujících dané produkty. Mohou to být základní demografické údaje, jako je věk, pohlaví, vzdělání a podobně, ale především jde o tzv. behaviorální charakteristiky, neboli obvyklé způsoby chování a zvyklosti. Taková analýza pochopitelně vyžaduje velké množství dat o zákaznících, ve kterých se příslušné charakteristiky hledají. Proces hledání takových závislostí v datech je přitom náročný jak algoritmicky a časově, tak i z hlediska nutnosti získání, uchování a zpracování velkého objemu dat. (ČÁBELA, 2001)



Obrázek 6 Technologická podpora CRM systému (TREJBAL, 2008)

4.5 Použité analytické metody

4.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi základní metody strategické analýzy, a to právě z důvodu jejího integrujícího charakteru získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků, ze kterých jsou generovány alternativy strategií dalšího rozvoje organizace. SWOT je zkratka z anglického originálu, kde **S** = Strengths (Silné stránky), **W** = Weaknesses (Slabé stránky), **O** = Opportunities (Příležitosti), **T** = Threats (Hrozby). SWOT je tedy zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky organizace, příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace (WIKIPEDIE, 2018)

Pro SWOT analýzu je třeba dobře vybrat ty informace z vnitřního i vnějšího prostředí týkající se jak silných tak slabých stránek firmy, a ty které jsou důležité z hlediska nových příležitostí, tak i možných ohrožení.

4.5.2 Paretova analýza

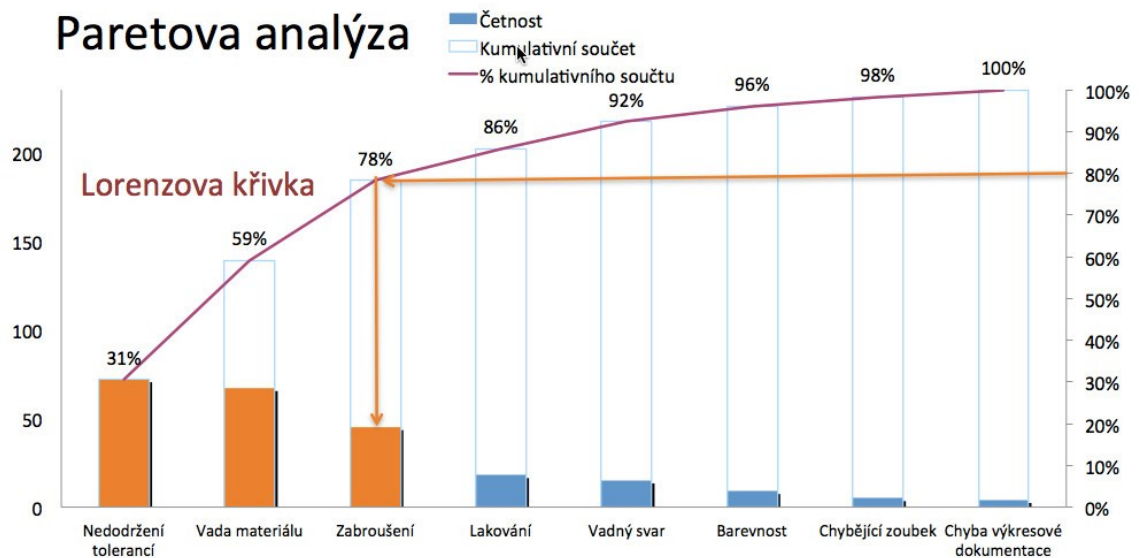
Paretova analýza - metoda, která pomáhá stanovit priority odstraňování hlavních problémů firmy. V. Pareto definoval, že 80 % následků je způsobeno pouhými 20 % příčin. Chceme-li odstranit 80 % ztrát, soustředíme aktivity jen na předem definované problémy v rozsahu 20 %. Většina lidí předpokládala, že 50 % úsilí vede přibližně k 50 % výsledku (nebo 50 % vstupů vytváří 50 % výstupů). To však Vilfredo Pareto vyvrátil. Ve svém pravidle vyvrátil základní rovnováhu mezi vynaloženým úsilím a následnou odměnou. Paretova analýza vychází z principu, která říká: 20 % všech našich činností přináší 80 % zisku.

Je-li tomu tak, pak nemá smysl se stejně důsledně zabývat všemi činnostmi. Vhodnější je zaměřit se na ty činnosti, které mají největší efekt. Později se Paretovo pravidlo zkrátilo na - Pravidlo 80/20. (STŘELEČ, 2012)

Paretova analýza se realizuje v několika krocích:

- Definování místa analýzy - výběr procesu, činností, kde chceme zvýšit zisk nebo efektivitu. Může se např. jednat o reklamace, neshody ve výrobě, administrativě, úspěšnost produktů apod.
- Sběr dat - pro analýzu je zapotřebí získat relevantní data o fungování a jejich hodnoty se zapíší do tabulky.
- Uspořádání dat - získaná data se seřadí podle největšího výskytu, četností, největší váhy, či jiného kritéria. Vždy se však seřadí od největší zvolené hodnoty po nejmenší.
- Lorenzova kumulativní křivka - tato křivka vznikne tak, že se kumulativně sečtou hodnoty u jednotlivých dat a vynesou se do grafu, viz obr. 7.
- Stanovení kritéria rozhodování - zde se můžeme rozhodnout využít striktně Paretova pravidla 80/20, anebo si také můžeme vybrat, že chceme odstranit jen 60 % neshod apod. My si zvolíme 80/20.
- Identifikování hlavních příčin - z levé strany grafu vzniklého z dat zapsaných do tabulky, z hodnoty 80 % vyneseme čáru na kumulativní Lorenzovu křivku. Z ní pak spustíme svislou čáru, která nám oddělí ty případy, příčiny, kterými se máme zabývat. Ty, které mají největší vliv na následky.

- Stanovení nápravných opatření k odstranění nebo rozvoji příčin, které nám způsobují nejvíce ztrát, anebo naopak vedou k navýšení zisku. (STŘELEČ, 2012)

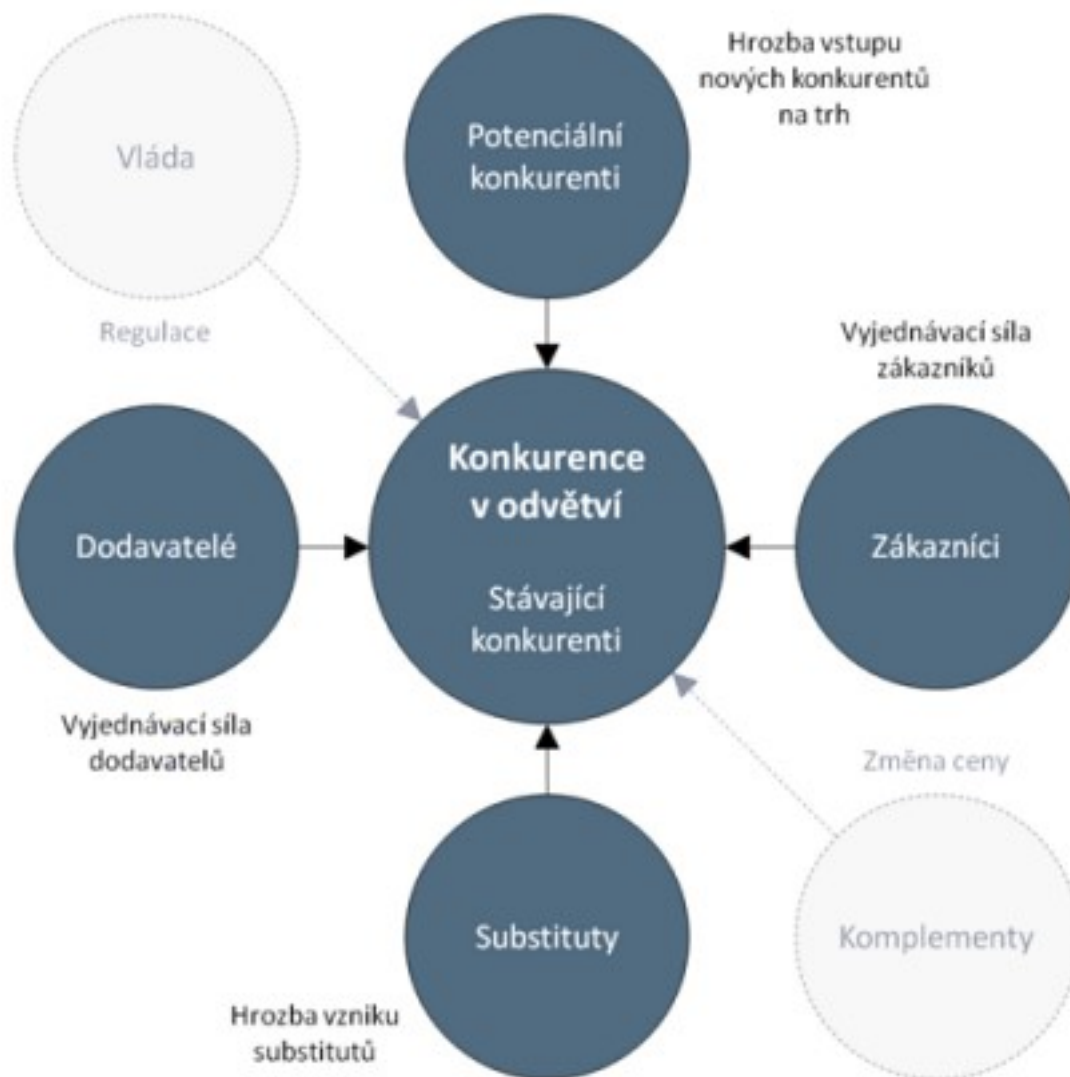


Obrázek 7 Paretova analýza (STŘELEČ, 2012)

4.5.3 Porterova analýza

Analýza 5F (Porter's Five Forces) je dílem Michaela E. Portera. Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky (Five Forces – odtud název 5F). Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany:

- **Stávající konkurenti** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- **Potenciální konkurenti** – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- **Dodavatelé** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů
- **Kupující** – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby
- **Substituty** – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu (CREATIVE COMMONS BY NC, 2016)



Obrázek 8 Porterův model pěti sil, podle Michaela E. Portera (CREATIVE COMMONS BY NC, 2016)

4.6 GDPR A JEHO VLIV NA VYUŽITÍ ZÁKAZNICKÝCH DAT

GDPR je zkratka složená z anglických slov General Data Protection Regulation, znamená Obecné nařízení o ochraně osobních údajů a představuje novodobou legislativu EU pro ochranu osobních dat občanů. GDPR bylo schváleno 27. 4. 2016 a v účinnost vstoupí 25. 5. 2018. Tímto datem vstoupí v platnost nová, přísnější pravidla pro všechny firmy, instituce, ale i pro jednotlivce a online služby, které s osobními údaji uživatelů zacházejí a data zpracovávají. Nedodržení této nové legislativy bude mít za následky vysoké pokuty. S nástupem GDPR vzniká, některým správcům a zpracovatelům osobních údajů, povinnost

zřídit nezávislou kontrolní funkci DPO (z angl. Data Protection Officer), tj. Pověřenec pro ochranu osobních údajů. (ŠKORNIČKOVÁ, 2018)

Subjekty údajů a jejich práva

Subjekty údajů jsou lidé, kterým dané údaje patří. Díky GDPR budou mít na své straně právo, které jim umožní vznést námitku proti zpracování směrem ke správci údajů. Po vznesení této námítky nemůže správce údajů dále tyto údaje zpracovávat. Dalším významným právem je právo na výmaz a právo být zapomenut, díky kterému budou všechny osobní údaje, na požádání občana, bezodkladně vymazány. Každý subjekt údajů by měl mít přístup k údajům, které jsou o něm shromažďovány. (ŠKORNIČKOVÁ, 2018)

Osobní údaje

Stávající směrnice z roku 1995 definuje osobní údaje jako informace vztahující se k identifikované fyzické osobě. GDPR se s touto definicí ztotožňuje a mezi osobní údaje řadíme jméno, pohlaví, věk, datum narození, osobní stav, IP adresu a fotografický záznam. Nově zde bude patřit i kategorie genetických a biometrických údajů. V případě, že se jedná o podnikající fyzické osoby, patří do osobních údajů i organizační údaje, kterými jsou e-mailová adresa, telefonní číslo a další identifikační údaje vydané státem. (ŠKORNIČKOVÁ, 2018)

Implementace GDPR v Česku

Stávající právní úpravu ochrany osobních údajů v podobě směrnice 95/46/ES a zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, tak nahradí ucelený soubor GDPR, který vstoupí v platnost v květnu 2018, jak pro Českou republiku, tak i pro všechny státy EU. Práva a povinnosti vyplývající z Obecného nařízení nahradí práva a povinnosti v současném zákoně o ochraně osobních údajů. Funkce Zákonu o ochraně osobních údajů tak bude upravovat jen některé aspekty týkající se Úřadu pro ochranu osobních údajů. (ŠKORNIČKOVÁ, 2018)

GDPR ve vztahu s přímým marketingem

Cílem GDPR je zvýšit ochranu osobních údajů v rámci přímého marketingu, který se týká všech firem, které své potenciální zákazníky oslovují přímo pomocí e-mailu, telefonem, osobně nebo klasickou poštou. GDPR apeluje právě na firmy, které právě přímý marketing mají v hlavní marketingové strategii, jako důležitý komunikační kanál.

Z GDPR vyplývá skutečnost, že firmy nejsou oprávněny využívat zakoupené mailingové seznamy a údaje získané jinou cestou, než přímo od zákazníka v průběhu prodeje daného produktu, či služby nabízené danou firmou. Firma tedy může používat údaje, které získala v průběhu prodeje dobrovolně od svého zákazníka, a to jen pro účely marketingu produktů

a služeb, které zákazník v dané firmě poptával. Zákazník musí být obeznámen s účely, ke kterým údaje budou sloužit, a jeho souhlas k takovému využití údajů musí být poskytnut svobodně a není směnitelný na základě výměny čehokoliv. Souhlas, který osoba firmě dala, může vzít kdykoliv zpět, a tím ukončit marketingovou komunikaci firmy s danou osobou. (ŠKORNIČKOVÁ, 2018)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL SPOLEČNOSTI

Oční optika XYZ se nachází v Moravskoslezském kraji ve městě s téměř 14000 obyvatel. Dle počtu obyvatel je město řazeno do kategorie středně velké město, které obtéká řeka Opava, 10 km severozápadně od Ostravy se rozkládá na ploše 21,13 km².

Optika XYZ byla zapsána do Obchodního rejstříku v roce 2014 jako společnost s ručením omezeným a je vedená u Krajského soudu v Ostravě. Oční optika XYZ má dva jednatele, kteří jsou členy statutárního orgánu. Jménem společnosti jedná každý jednatel samostatně.

Optika je součástí očního centra, které má 23letou tradici v péči o své pacienty. Na základě dlouholetých zkušeností se lékaři oční ambulance rozhodli otevřít v roce 2014 oční optiku, aby péče o pacienta navazovala na komplexní poradenství v oboru oční optiky. Optika se nachází ve stejné budově jako oční ambulance.

5.1 Základní informace o společnosti

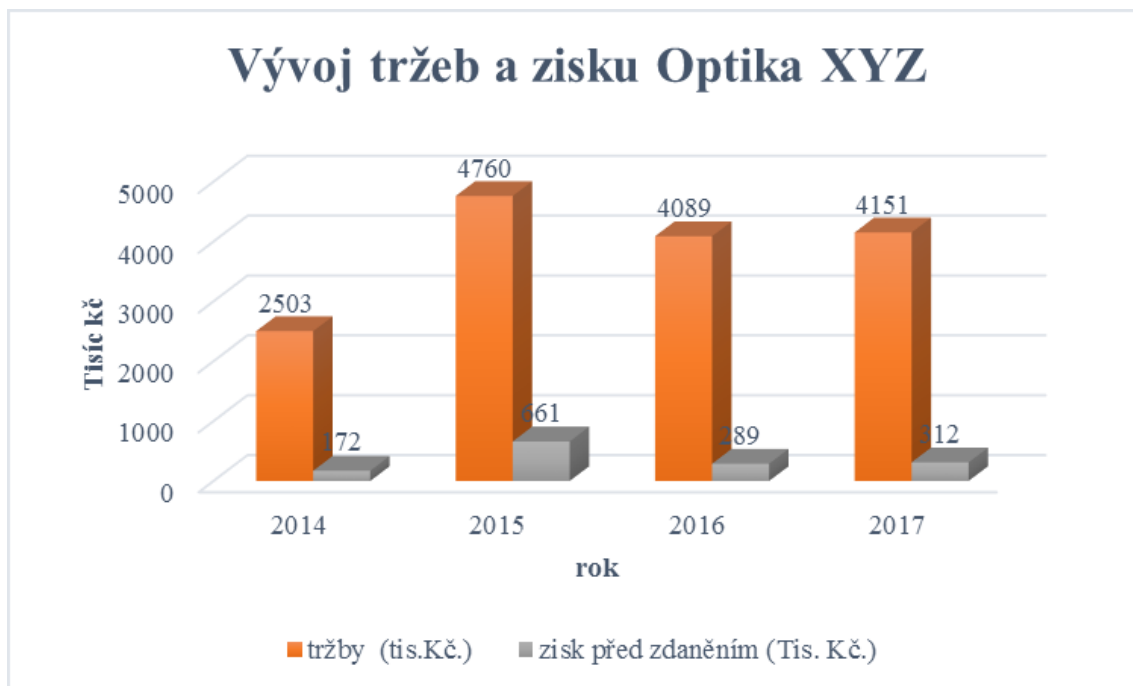
Optika je umístěna v přízemí budovy, jejíž přední stěna je tvořena celoplošnou výlohou viditelnou z rozsáhlého parkoviště. Celá budova, díky nájezdovým rampám přímo z parkoviště a výtahům, je bezbariérově přístupná, a to zvyšuje kvalitu dostupnosti jak pacientům očního centra, tak následně i dostupnost optiky. Díky velké ploše prosklené výlohy prostupuje do optiky velké množství denního světla, což je při výběru brýlových obrub velkou výhodou, a při vyzvednutí zakázky dobrou zpětnou kontrolou kvality optických vlastností brýlových skel pro zákazníka.

Mezi zaměstnance Optiky XYZ patří optička se střední optickou školou a asistentka prodeje se střední zdravotnickou školou. Celou optiku má pod záštitou optometristka z Masarykovy univerzity obor Optika a optometrie, která je i garantem optiky. Absolventi oboru optometrie patří do oboru s celoživotním vzděláním, kde nedílnou součástí je pravidelná návštěva odborných konferencí a školení, které zaručují neustálé rozvíjení vědomostí, nových způsobech měření, přístrojů a trendech oční optiky. Optika XYZ od svého zahájení provozu spolupracuje s dvěma dodavateli brýlových skel, kteří pravidelně pořádají vícedenní školení, ve kterém jsou řešeny i otázky navazující na marketing a management provozu oční optiky. Nedílnou součástí spolupráce s dodavateli je pravidelný report, ze strany dodavatelů, a školení o nových produktech. Všichni zaměstnanci mají přehled o celém portfoliu obou dodavatelů, a umějí vybrat nejlepší možnou variantu z hlediska kvality zobrazovacích vlastností brýlových skel na základě individuálních potřeb zákazníka. Nejvíce viditelnou složkou v oční optice jsou však brýlové obruby, které se v dnešní době prezentují téměř 100%, oproti prezentaci brýlových skel v optice. Jedna stránka věci při

zhotovení dioptrických brýlí jsou dioptrická skla, druhá stránka při zhotovení brýlí je brýlová obruba. V dnešním přesyceném moderním světě je nepřeborné množství dodavatelů obrub, kteří se liší designem, kvalitou materiálu a technikou výroby. Do Optiky XYZ dodává přibližně 10 dodavatelů brýlových obrub, z nichž někteří dodávají pravidelně, a někteří pouze dle poptávky na dané modely. Kromě vzdělávání odbornosti optických vlastností skel je nutno mít i přehled v módních trendech obrub. V České republice se během roku pořádají dvě prodejní výstavy obrub, kde jsou vždy představeny novinky na následující rok, které se týkají nových tvarů a materiálů brýlových obrub. Velmi populární jsou i výstavy v Evropě, mezi nejznámější patří výstava v Mnichově, v Paříži a v Miláně. Trendy prezentovány na evropských výstavách představují módu, která do České republiky dorazí vždy se zpožděním cca dvou let. Optika, která si udržuje přehled o těchto výstavách, je vždy dobře připravena na tu nejnovější módu, a udává tempo příchodu novinek na náš trh. Služby nabízené v Optice XYZ navazují na péči o pacienty v oční ambulanci. Mezi hlavní složku patří zhotovení kompletních dioptrických brýlí, dle lékařského předpisu nebo podle původní korekce zákazníka. Dále to je výměna skel do vlastních brýlových obrub, opravy brýlových obrub, zhotovení slunečních dioptrických brýlí, prodej nedioptických slunečních brýlí, prodej doplňkového zboží, aplikace kontaktních čoček, prodej kontaktních čoček a prodej pomůcek pro slabozraké na lékařský předpis, nebo bez lékařského předpisu.

5.1.1 Vývoj tržeb Optiky XYZ

Optika XYZ byla založena v roce 2014, graf č. 1 znázorňuje vývoj tržeb a zisku před zdaněním od založení až do roku 2017. Jak je z grafu patrné, v prvních letech poměrně dynamicky narůstaly jak tržby, tak zisk. Naproti tomu v současné době, tržby i zisk stagnují na téměř stejných hodnotách. To je hlavní důvod proč majitel přemýšlí o možných způsobech, které by vedly ke zvýšení jak obrátu, tak i k maximalizaci ziskovosti jednotlivých zákazníků, a tím ke zlepšení výsledků celé firmy.



Graf 1 Vývoj tržeb a zisku před zdaněním Optiky XYZ (vlastní zpracování)

5.2 Cíle společnosti

Optika XYZ si při svém otevření nestanovila pevně své poslání, vize a cíle, kterými by se striktně řídila. Avšak důvod, proč byla společnost založena, byl zřejmý hned od svého počátku, propojit oční vyšetření s předepsáním brýlové korekce, s výběrem brýlových obrub a vhodných brýlových nebo kontaktních čoček. Primární myšlenkou bylo poskytnutí komplexní péče o zrak. Dá se neformálně říci, že posláním Optiky XYZ je péče o zákazníka v návaznosti na oční vyšetření, s poskytnutím servisu, a péče o zákazníka nejen při pořízení dioptrických brýlí, ale i po celou dobu nošení brýlí z Optiky XYZ. Díky propojení Optiky XYZ s očními lékaři se k zákazníkovi přistupuje individuálně a je na denním pořádku konzultace očních lékařů se všemi zaměstnanci optiky. Toto propojení poskytuje maximální užitek k volbě toho nejlepšího řešení při kompenzaci zrakové vady zákazníka. Vize, stejně jako poslání není pro Optiku XYZ striktně stanoveno, ale všichni zaměstnanci Optiky XYZ i očních ambulancí mají na paměti, že všechna péče o pacienta a zákazníka je prováděna s maximální přesností a všem je věnováno dostatečné množství času. Hlavním cílem celého týmu je vyjít všem zákazníkům vstříc k jejich spokojenosti, a k jednotlivým zákazníkům přistupovat tak, aby odcházel s pocitem, že právě on je pro celý tým ten nejdůležitější zákazník ze všech, bez ohledu na to, kolik Optice XYZ přinesl zisku. Pro splnění celého poslání a vize Optiky XYZ je proto zapotřebí mít velice pečlivě vybrané zaměstnance, kteří se s celou myšlenkou dokážou ztotožnit, a ke každému zákazníkovi daným způsobem

přístupovat. Konzultace a přímý kontakt s očními lékaři je velice náročný z hlediska vzdělanosti v oboru, proto cílem Optiky XYZ je kontinuální vzdělávání celého týmu Optiky XYZ a očních ambulancí. Nedílnou součástí je i dobrá znalost činností a chodu oční ambulance a naopak, pro zaměstnance oční ambulance mít přehled o tom, jak se postupuje, a jaké produkty nabízí oční optika.

Cílem Optiky XYZ je neustále se udržovat v rozvíjejícím se trhu na poli oční optiky a mít zákazníky, kteří se pravidelně vrací a hlavním stimulem je právě péče a čas, který jim v optice byl poskytnut.

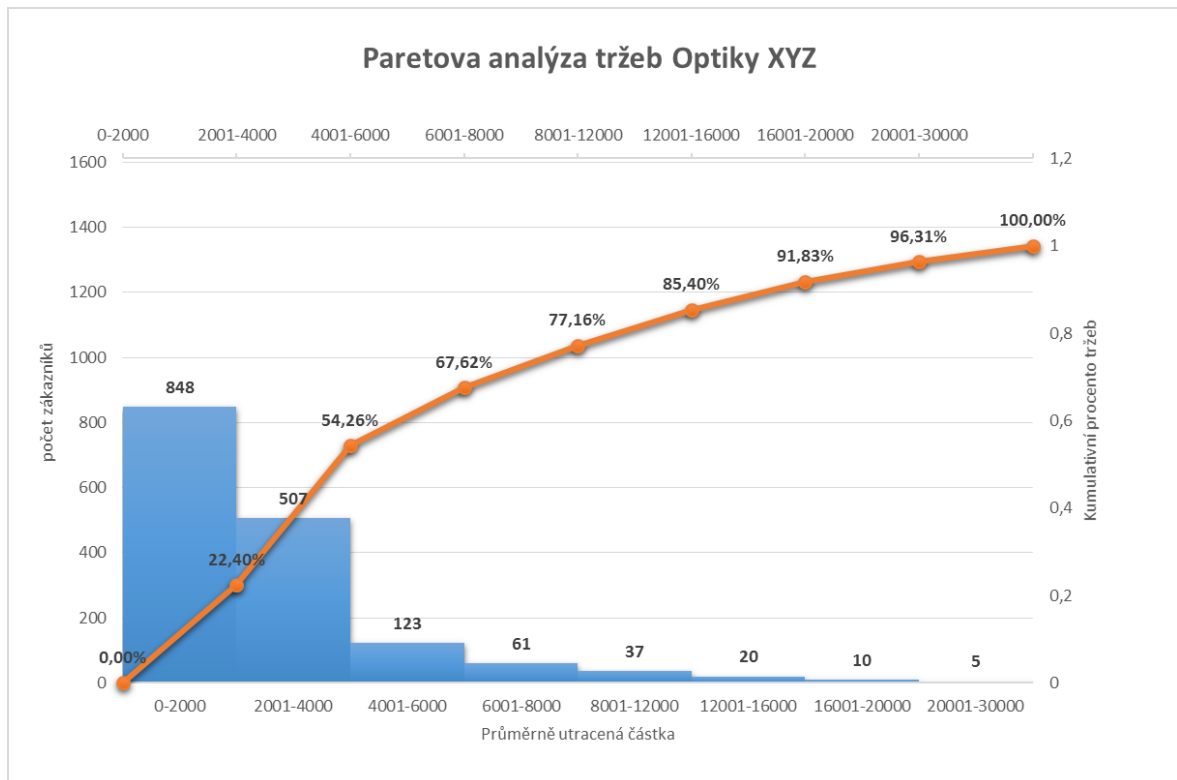
5.3 Paretova analýza

Vzhledem k tomu, že v Optice XYZ nejsou tržby přiřazovány konkrétnímu segmentu, ani konkrétnímu zákazníkovi, můžeme z dat, které máme k dispozici vytvořit Paretovu analýzu tržeb. Cílem této analýzy je zjistit, jaké procento nákupů se podílí největší měrou na tržbách firmy. Na tyto nákupy a zákazníky se v dalších částech projektu budeme zaměřovat, snažit se zvýšit péči o ně a stimulovat je k dalším nákupům a zejména si zajistit jejich loajalitu.

Graf č. 2 zobrazuje situaci v oblasti tržeb za rok 2016. V tomto roce nakoupilo celkem 1611 zákazníků viz tabulka č. 1. Z grafu je patrné, že 22,4 % tržeb je od 848 zákazníků, což je 52,64 % zákazníků z celkového počtu. Dále vidíme, že 1355 zákazníků, což je 84,11 % z celkového počtu zákazníků přineslo Optice YXZ 54,26 % tržeb.

Utracená částka	Četnost	Procento počtu zákazníků	Tržby	Kumulativní procento tržeb
				0
0-2000	848	52,64%	996887	22,40%
2001-4000	507	84,11%	1417956	54,26%
4001-6000	123	91,74%	594382	67,62%
6001-8000	61	95,53%	424610	77,16%
8001-12000	37	97,83%	366613	85,40%
12001-16000	20	99,07%	286112	91,83%
16001-20000	10	99,69%	199328	96,31%
20001-30000	5	100,00%	164425	100,00%
celkem	1611		4450313	

Tabulka 1 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na celkových tržbách (vlastní zpracování)



Graf 2 Paretova analýza tržeb v optice XYZ

Z toho vyplývá, že zbývajících cca 46 % tržeb bylo realizováno 256 zákazníky. Tento vývoj dokládá i tabulka č. 1, kde jsou vidět číselné údaje počtu zákazníků zařazených do jednotlivých skupin podle velikosti utracené částky za jednotlivý nákup a podíl jednotlivých skupin na celkových tržbách Optiky XYZ. Na základě těchto informací lze usoudit, že těchto 256 zákazníků je velice důležitých, neboť s nimi Optika XYZ realizuje téměř polovinu svých ročních tržeb.

Proto se další kapitoly zabývají tím, jak co nejlépe uspokojit právě tyto zákazníky, kteří přinášejí největší objem tržeb.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza byla použita pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy a pro stanovení příležitostí a hrozeb. Na základě této analýzy jsou stanoveny některé cíle, kterým je věnována praktická část práce.

5.4.1 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se soustřeďuje na vnitřní prostředí firmy. Ve vnitřním prostředí firmy jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy viz tabulka č. 1. Jedná se o procesy a zdroje, které může firma sama ovlivňovat efektivností a nastavením svých procesů.

Silné stránky

Mezi silné stránky Optiky XYZ patří velice úzká spolupráce s očními lékaři sídlícími ve stejné budově polikliniky. Tato spolupráce byla nastavena na samém počátku fungování Oční optiky, jako snaha poskytnout kompletní servis vyšetření zraku včetně nabídky vhodných pomůcek pro korekci oční vady.

Další významnou silnou stránkou je strategická poloha a bezbariérový přístup. Výhodná poloha ve veřejně navštěvovaném prostoru polikliniky je zárukou velké frekvence potenciálních zákazníků, kteří nejsou omezeni ani případným problémem s mobilitou.

Silnou stránkou je i možnost parkování v bezprostřední blízkosti provozovny, stejně jako její prostorný a moderní vzhled, který vytváří atraktivní prostředí pro výběr brýlí. Prostor je dostatečně velký, aby v něm bylo možné pořádat akce pro menší skupiny zákazníků. Například představení novinek z oblasti brýlových skel nebo obrub.

Slabé stránky

Optika XYZ není vybavena centračním přístrojem, což ji značně hendikepuje v oblasti kvalitního nacentrování brýlových skel tak, aby maximálně vyhovovali danému zákazníkovi.

Další slabou stránkou je nemožnost vlastního zabroušení brýlových skel, což prodlužuje dobu k dodání zhotovené zakázky a neumožňuje expresní zhotovení brýlových skel v případě potřeby. Jako slabé místo je vnímáno i nedostatečně aktualizované webové stránky, na kterých nejsou dostupné informace o nových produktech a službách.

Slabé místo je i malá motivace zaměstnanců a absence motivačního systému, který by zlepšil efektivitu jejich práce. V neposlední řadě je slabým místem malé, nebo téměř žádné využití informací o zákaznících pro marketing.

5.4.2 Analýza vnějšího prostředí

Příležitosti

Jak je uvedeno v tabulce č. 2, největší příležitostí je prodej individualizovaných skel, což znamená skel vyrobených na míru přímo pro daného zákazníka. Těmito skly stoupá kvalita vidění a spokojenost zákazníka. Prezentace skel je všeobecně v optikách velmi slabá, přitom právě skla mohou tvořit většinu zisku oční optiky. K prodeji takových skel je zapotřebí mít dobrou znalost produktu a očních vad. Mít vystaveny různé typy skel v přímém zákaznickově pohledu by znamenalo zvýšení jeho zájmu i o druh skla. Další příležitostí je vhodné využití marketingového budgetu na zviditelnění optiky v novinách, billboardech, nebo letáčků. Je to příležitost aktivní prezentace Optika XYZ s nulovými náklady. Příleži-

nost, jak zákazníka přimět k pravidelnému docházení do optiky je doplňování čistící tekutiny do lahvičky, které je přínosem jak pro optiku, tak i pro ochranu životního prostředí.

Hrozby

Největší hrozbou Optiky XYZ je výpadek výroby skel, který ovlivňuje rychlost dodání zhotovených brýlí koncovému zákazníkovi. Je-li výpadek v rozsahu dnů, není hrozba až tak velká, na rozdíl od výpadku v rozsahu týdnů. Zákazník v tomto případě odejde ke konkurenci, neboť se bez dioptrických brýlí neobejde v běžném životě. Další hrozbou je online obchod s dioptrickými brýlemi, který zákazníka odláká k návštěvě optiky, a tím ztrácí možnost osobního kontaktu a navázání vztahu. Tito zákazníci si brýle pořídí z pohodlí svého domova, ale s velkou pravděpodobností do optiky přijdou kvůli servisu a úpravě obruby, kterou online obchod není schopen poskytnout. V neposlední řadě je hrozbou rozrůstající se konkurence v podobě řetězců a soukromníků, tato hrozba není považována za tak silnou, neboť Optika XYZ má stále velkou výhodu v podobě spolupráce s očními lékaři, kterou řetězce nedisponují.

Interní analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
Spolupráce s lékaři (+ dlouholetá tradice oční ambulance) Bezbariérový přístup Bez skladových zásob skel Moderní design optiky+velký světelný prostor Velká kumulace i jiných pacientů, než oční ambulance Vlastní parkoviště před budovou Dostupnost MHD servis brýlí pro zákazníky osobní zázemí pro jednání se zákazníky	Neúčast na evropských výstavách brýlových obrub Bez centračního přístroje pro brýlová skla Bez brusů, závislost na rychlosti zábrusu u dodavatele Nepravidelná aktualizace webových stránek Chybí prezentace brýlových skel v optice Pravidelné změny interiéru a výlohy optiky Nulový marketing Zaměstnancům chybí motivační složka mzdy Nedostatek informací o zákaznících Nulový directmailing Bez stanovení cílové skupiny zákazníků
Externí analýza	
Příležitosti	Hrozby
Prezentace optiky XYZ v Ostravě (VŠ-studenti, kulturní akce-přehlídky) Objednávky zákazníků online na odborné poradenství a výběr obruby Využití marketingového budgetu od dodavatelů skel pro zviditelnění optiky Rozvoz zhotovených zakázek do domu Ekologické řešení čištění brýlí v podobě doplňující tekutiny do čistícího spreje (pravidelná návštěva zákazníka, jeho feedback) Zvýšení prezentace brýlových skel=vyšší prodej individualizovaných skel	Rozrůstající se konkurence soukromníků Konkurence v podobě řetězců Snížení kvality brýlových skel od dodavatelů Výpadek výroby skel Online obchod s dioptrickými brýlemi

Tabulka 2 SWOT analýza

Na základě SWOT analýzy je sestavena matice výkonu a důležitosti.

Matice výkonu a důležitosti		VÝKON	
		vysoký	nízký
DŮLEŽITOST	vysoká	<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s lékaři, • Servis brýlí pro zákazníky, • Zaměstnancům chybí motivační složka mzdy, • Nedostatek informací o zákaznících, • Nulový marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Bez centračního přístroje brýlových skel • Tradice očních ordinací
	nízká	<ul style="list-style-type: none"> • Moderní design optiky • Bez prezentace brýlových skel 	<ul style="list-style-type: none"> • Bezbariérový přístup • Parkoviště před budovou • Bez pravidelných změn výlohy

Tabulka 3 Matice výkonu a důležitosti (vlastní zpracování)

Z tabulky č. 3 vyplývá, že nejvyšší důležitost a výkon má spolupráce s očními lékaři spolu se servisem brýlí. Dalšími faktory, na které je nutné zaměřit a soustředit snahu je motivační systém, nulový marketing a nedostatečné informace o zákaznících. Mezi faktory, kterým je nutné věnovat setrvalou pozornost je prezentace brýlových skel a pořízení centračního přístroje. Faktory, jako je bezbariérový přístup nebo změny výlohy, mají jen nízkou důležitost.

Závěr SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy vyplývá, že mezi nejsilnější stránky Optiky XYZ patří propojení očních lékařů s oční optikou. Tím je zajištěna vysoká úroveň péče o zákazníky, bezproblémová komunikace všech naměřených hodnot a spolupráce při přípravě brýlí. Dalšími silnými stránkami je dobrý přístup k provozovně a zajištěné parkovací místo.

Naopak analýza odhalila i slabá místa, jako je nedostatečná motivace pracovníků, nulový marketing, neexistence dostatečných informací o zákaznících. Některá slabá místa jsou i ve vybavení, například není k dispozici centrační přístroj, který by značně zlepšil kvalitu nabízených služeb.

5.5 Porterova analýza

Porterova analýza byla použita pro popis konkurenčního prostředí firmy, a pro popis možných substitutů.

Dodavatelé: Optika XYZ si při otevření prodejny zvolila, na základě doporučení jinou nekonkurenční optikou, známé a spolehlivé dodavatele. Jejich brýlové obruby a skla jsou na českém trhu oční optiky známé a žádané.

Dodavatelé brýlových obrub: tito dodavatelé se většinou od dodavatelů brýlových skel liší tím, že výše případné slevy je domluvena ústně, na rozdíl od dodavatelů brýlových skel. Optika XYZ objednává brýlové obruby od více dodavatelů, objednávky u většiny značek nejsou pravidelné, a nelze předem říci kolik kusů a v jakém časovém rozhraní si optika objedná, vše záleží na daném měsíci dle klientely. Většina optik se snaží neobjednat přemrštěné množství brýlových obrub na sklad, neboť obruby velice rychle podléhají módním trendům, co se týká materiálu, tvaru obruby a barvě. V Optice XYZ patří mezi pravidelné dodavatele společnost PRONAP Czech Republic s.r.o. se značkou Reserve a společnost OPTIPLAST EYEWER a.s. se značkou Okula.



Obrázek 9 Logo značky Reserve (OČNÍ CENTRUM, 2014)

Značka Reserve od společnosti PRONAP Czech Republic s.r.o. je mezi optiky velice rozšířená a oblíbená. Firma nabízející tyto obruby sídlí v Moravskoslezském kraji. Jejich portfolio je velice široké, nabízejí jak obruby dioptrické, tak brýle sluneční. Tato značka je v Optice XYZ nejvíce prodávanou, neboť poměr kvality a ceny je dostupný pro většinu zákazníků. Značka Reserve jde velice rychle kupředu, co se týká materiálu, a zároveň si udržuje přehled moderních trendů, které v obrubách značky Reserve nalezneme, v podobě moderních tvarů a barev. Tato firma Optice XYZ poskytuje zákaznický servis na vysoké úrovni, a jakýkoliv nedostatek je individuálně a velice rychle vyřešen.



Obrázek 10 Logo značky Okula (OČNÍ CENTRUM, 2014)

Obruby značky Okula od společnosti OPTIPLAST EYEWEAR a.s. se vyznačují především svou cenovou rozmanitostí. Nabízí obruby za ty nejnižší ceny, které jsou vhodné pro občasně použití. Kolekce obrub nepodléhají nejnovějším trendům, udržují si svůj zasetý vlastní design, který velice ocení zákazníci, kteří nemají rádi změny a jsou zvyklí na známou klasiku. Tato značka, díky svým cenám, je velice často vyhledávána u seniorů, kteří upřednostňují nižší pořizovací cenu. Tyto dvě společnosti nabízejí obruby s dosažitelnou cenou pro většinu zákazníků. Společnosti mají s Optikou XYZ navázanou bližší spolupráci v podobě slevy na odebrané kusy obrub a dodatečnou množstevní slevu. S ostatními dodavateli jsou kupní ceny většinou pevně stanoveny, a výhodnější nákupní cenu nabízejí v případě doprodejů kolekce. U některých značek obrub má Optika XYZ slovně smluvený slib, že nebudou obruby nabízeny i konkurenci ve stejném městě. Konkurence ve stejném městě je vysoká, a velmi lehce by se mohlo stát, že v konkurenčních optikách budou mít stejné modely za nižší ceny. Tomu se ovšem nedá zabránit, proto je dobré sledovat dodavatele, kteří na trh vstupují, jejich kvalitu, cenu a za nějaký čas vpustit jejich produkty do optiky. Co je u hlavních dodavatelů důležitým ukazatelem jsou náhradní díly, ochota a rychlost, se kterou je firma dokáže optice nabídnout.

Mezi další přední dodavatele patří společnost Safilo Group S.p.A., která se v Optice prezentuje značkou Dior.



Obrázek 11 Logo značky Dior (OČNÍ CENTRUM, 2014)

Brýlové obruby značky Dior jsou známé po celém světě. Tato světová značka je ikonou především v oděvním průmyslu. A vzhledem k tomu, že brýle jsou pro některé zákazníky důležitým módním doplňkem, tak značku Dior nalezneme i na brýlových obrubách, nejen slunečních, ale i dioptrických. Zákazníci vyhledávající tuto značku i v optice upřednostňují mít svou image a být trendy. Brýlové obruby značky Dior jsou vyrobeny jak z plastu, tak i kovu, různých tvarů a detailů.

Další společností je SAGITTA Ltd., spol. s r.o. nabízející značku Blackfin.



Obrázek 12 Logo značky Blackfin (OČNÍ CENTRUM, 2014)

Mezi další významné zástupce ve světě brýlových obrub patří značka Blackfin, u které je spojena unikátní technologie s designem. Tyto obruby se vyznačují svou lehkostí, kde váha brýlových obrub čítá jen pár gramů. Nositelem lehkosti je japonský titan, který se vyznačuje svou nezníčitelností. Japonský titan je válcován do tenkých plátů a požadovaný tvar obruby je z něj vyřezán pomocí laseru. Díky italským designérům jsou tyto obruby tvarově a barevně velice rozmanité, a zároveň decentní. Zákazníci, kteří si oblíbili tuto značku, dávají přednost lehkosti a jemné eleganci, a zároveň originalitě. Tato značka obrub nabízí jak brýle dioptrické, tak brýle sluneční.

Další společností je Strabilia s.r.o., která dodává do Optiky XYZ značku obrub Adidas a Silhouette.



Obrázek 13 Logo značky Adidas (OČNÍ CENTRUM, 2014)

Adidas je značkou známou především ze sportu, a i na poli brýlových obrub je sport na prvním místě. Všechny obruby značky Adidas jsou vyrobeny z nárazuvzdorného materiálu. V kombinaci s vhodně zvoleným dioptrickým sklem jsou tyto obruby doporučovány i na sport, při kterém už nehrozí nebezpečí zlomení brýlové obruby. Vzhled těchto obrub se na první pohled vyznačuje jemností, proto je vyhledávají i zákazníci nejen na sport, ale i na běžné nošení, kterým nevhodně sedí plastové obruby. Co ocení optici při práci s tímto materiálem je tvarování obruby za studena. Obruba se tvaruje velice rychle s minimálním použitím síly.



Obrázek 14 Logo značky Silhouette (OČNÍ CENTRUM, 2014)

Silhouette je rakouská značka brýlových obrub, která se specializuje na vrtané obruby. Tyto obruby jsou převážně vyráběny z titanu, aby jejich lehkost byla vyvážená pevností materiálu. Tato značka je v celé Evropě velice populární. Díky tomu, že skla spojuje pouze minimální množství materiálu, lze tyto obruby přizpůsobit i na nestandardní velikosti obličejů. Další velkou výhodou je rozmanitost v podobě tvaru skel, který si zákazník může sám určit. Mezi hlavní znaky této značky patří lehkost a elegance.

Mezi další značky brýlových obrub prodávané v Optice XYZ patří:



Obrázek 15 Logo značek Guess, Chopard, Furla (OČNÍ CENTRUM, 2014)



Obrázek 16 Loga značek Davidoff, Jaguar, Gant, Lacoste, Boss, Fendi, Coco song, Ray Ban (OČNÍ CENTRUM, 2014)

Brýlová skla jsou nejdůležitějším sortimentem, který optice nabízí další skupina dodavatelů. Tyto společnosti jsou prezentovány svými obchodními zástupci, kteří mají na starost svěřený region. Optika XYZ má dva dodavatele brýlových skel, s oběma dodavateli jsou sepsány písemné smlouvy, které bývají aktualizovány. Optika XYZ, od svého založení, spolupracuje s Omega Optix s.r.o. a Hoya Lens CZ a.s.



Obrázek 17 Logo společnosti Omega Optix (OMEGA OPTIX, 2018)



Obrázek 18 Logo společnosti Hoya Lens (HOYA, 2018)

Většina firem svým věrným odběratelům nabízí výhody formou bonusu, který je uplatňován individuálně. Optika XYZ proto primárně objednává brýlová skla těchto dvou výrobců. Brýlová skla objednává pomocí takzvaného vzdáleného zábrusu, což je moderní způsob online objednání skel pomocí traceru, který nascanuje tvar obruby. Obruba zůstává po celou dobu v optice a zhotovená skla se do obruby pouze zasadí. Tento způsob objednávek uspoří jak čas zábrusu, tak vstupní investici při pořízení brusů.

Oba dodavatelé brýlových skel mají velký dioptrický rozsah, dobrý výběr průměru skel a hlavně umožňují výběr skel pro individuální potřeby zákazníka. Nedílnou součástí firem je jejich zákaznický servis, který by měl optikům poskytnout plnohodnotné rady, a reagovat na první zazvonění telefonní linky.

Součástí této smlouvy je stanovená výše bonusu, který pořizovací ceny skel snižuje o dané procento. Výše bonusu se může sjednávat na určité skupiny produktů jednotlivě, nebo hromadně na celé portfolio. Důležité rozhodnutí o výši bonusu je samozřejmě měsíční odběr brýlových skel. Předmětem smlouvy může být i marketingový budget, školení a způsob dopravy. Pro každou optiku je obchodní zástupce velice důležitý, neboť při jakémkoliv dotazu je v první řadě kontaktován právě on.

Mezi další nejznámější společnosti v České republice patří: Rodenstock ČR S.r.o., ESSILOR-OPTIKA, spol. s r.o. a Optika Čivice s.r.o.



Obrázek 19 Logo společnosti Rodenstock (Rodenstock, 2018)



Obrázek 20 Logo společnosti Optika Čivice (ČIVICE, 2018)



Obrázek 21 Logo společnosti Essilor (ESSILOR, 2018)

Kupující: Vzhledem k tomu, že většinu zákazníků optiky tvoří pacienti očních lékařů ordinujících ve stejné budově, je věkové rozhraní zákazníků velice rozmanité. Každá věková skupina má odlišné nároky na svou brýlovou korekci, a to vzhledem ke svému způsobu života a práci, kterou vykonávají. Veliký rozdíl mezi zákazníky tvoří i oční vady, které mají veliký rozsah, co se týká hodnot dioptrií, které jsou mnohdy rozhodujícím faktorem při volbě vhodného typu brýlových skel a zároveň brýlové obruby. Někteří zákazníci procházejí více optik a hledají nevhodnější cenu, a jiní vyhledávají optiku dle služeb. Právě ve službách se jednotlivé optiky velice liší, a úspěšnou optiku tvoří zaměstnanci, kteří nejen vyberou vhodnou obrubu, ale v první řadě zvolí vhodný typ skla dle individuálních požadavků zákazníka. Výběr vhodného typu skla je časově náročný proces, který nepatří mezi standard všech optik. Proto když zákazník pozná, že v dané optice se mu patřičně věnují, jsou znalí svého oboru a ochotní vyslechnout jeho potřeby, tento zákazník bude mít vždy chuť se do této optiky vrátit, a nechat si znovu poradit, které řešení pro něj bude nejvhodnější. Cena u takového zákazníka je až na druhém místě, a právě poskytnutá služba je v tomto případě to, co jej motivuje být pravidelným zákazníkem. Spolu s dokonalou službou je pro zákazníka důležitý i servis, který je v případě brýlí nutný v podobě čištění brýlí, dotahování jednotlivých částí, popřípadě výměnu některých částí. Zákazníci mají pocit, že se se svými brýlemi mohou kdykoliv vrátit do optiky a bude jim vždy poskytnut servis, který je ujistí v tom, že právě on je tím zákazníkem, o kterého bylo dobře postaráno. Optika tím získá zákaznickou důvěru, což je pro optiku to nejcennější. Tento zákazník se bude vždy vracet, nepodmíněně na jakoukoliv slevu. Další skupinou zákazníků jsou však vyhledávací slev, kteří brýle koupí pouze pod podmínkou slevy. Tito zákazníci trvale snižují

hodnotu brýlových obrub a skel. Kvalita služeb a poskytnutý servis je pro ně až na druhém místě. Nutí optiku vymýšlet slevové akce, aby uspokojila i tuto skupinu klientely, která nehledá důvěru, ale pouze dobrou cenu a není pro ně důležité, za co danou cenu zaplatí. Optika XYZ nemá účinnou segmentaci zákazníků. Z evidence zakázek, která není vedena pod jménem zákazníka, lze jen obtížně stanovit segmenty zákazníků, kteří v optice nakupují, a dále stanovit segmenty produktů, které si koupili. Avšak na základě zkušeností lze alespoň charakterizovat skupiny zákazníků podle jejich potřeb a nákupního chování. Hlavními skupinami jsou:

- Zákazníci preferující vysokou kvalitu a design bez ohledu na cenu
- Zákazníci preferující kvalitní brýlová skla, funkčnost a vysokou technickou kvalitu
- Zákazníci preferující módní značky a design
- Zákazníci preferující zejména cenu

Z grafu č. 3 lze určit odhadované procentuální zastoupení jednotlivých skupin zákazníků. Na první pohled je z grafu vidět, že nejvíce zastoupenou skupinou jsou zákazníci, kteří preferují jako výběrové kritérium cenu. Je to poměrně logická záležitost, neboť se jedná o seniory, kteří navštěvují pravidelně jak oční lékaře, tak i optiku, protože právě vzhledem k vyššímu věku se oční vady postupně vyvíjí. To znamená, že tito zákazníci nakupují pravidelně, avšak nevynakládají za brýlová skla a obruby vysoké částky. Nicméně pokud nakupují pravidelně, jejich přínos pro Optiku XYZ není zanedbatelný.



Graf 3 Zastoupení kategorií zákazníků v Optice XYZ

Substituty: Hrozba substitučních produktů není příliš velká, ale i v tak specializovaném prodeji, jako prodej dioptrických brýlí existuje. Především mezi ně patří hotové brýle na čtení, které lze zakoupit v supermarketech nebo lékárnách. Většinou se jedná o brýle za nízkou cenu, u kterých se dané dioptrie nedají naměřit. Nejsou vyráběny pro dané jednotlivce, což se především projevuje ve špatné centraci brýlových skel. Tyto jednorázové brýle po krátké době používání způsobují pálení a vysokou únavu očí. Mezi další substituty lze také zařadit i laserové operace, které jsou v dnešní době čím dál více oblíbeným způsobem řešení refrakční vady. Zákazník jde za vidinou, že jej žádné brýle nebudou na obličej omezovat, a to hlavně u sportovních aktivit. Tyto laserové operace se staly velkým trendem, a není se čemu divit, že tyto zákroky, ač se jedná o lidské zdraví, jsou nabízeny na internetu ve slevových akcích. Lidé, kteří nad tímto způsobem kompenzace svých dioptrií uvažují, většinou nejsou plně seznámeni se všemi riziky, které laserové operace mohou způsobit a ovlivnit je celoživotně.

Stávající konkurenti: Trh v dnešní době je přesycen produkty, a není tomu ani jinak v případě oční optiky. Brýle v dnešní době nejsou pouze kompenzační pomůckou, ale pro mnohé i módním doplňkem, což způsobilo, že i při nižších dioptriích má zákazník tendenci si brýle pořídit, i když před několika lety by nad tím vůbec neuvažoval. Tento postoj k brýlím dal příležitost otevřít další oční optiky. Dalším faktorem, který způsobil nárůst zákazníků dioptrických brýlí je i moderní způsob života, který je převážně spojen s prací před počítačem, a více pracovních hodin. Také i způsob dopravy je dalším faktorem ovlivňujícím počet zákazníků v oční optice. Čas strávený za volantem roste, automobily se stále vyvíjí a nároky na řízení, z hlediska zrakové ostrosti, jsou stále vyšší. Za volantem je nutno rychleji reagovat, nebýt oslňován moderními LED diodami od protijedoucích aut a mít dobré prostorové vnímání. Všechny tyto faktory způsobily nárůst klientely očních optik, kterých stále přibývá. Optika XYZ se nachází ve středně velkém městě, ve kterém samozřejmě najdeme i konkurenční optiky. Oproti konkurenci má Optika XYZ velkou výhodu ve spolupráci s očními lékaři, avšak velkou nevýhodou je, že se optika nachází na okraji města. Velkou hrozbou pro soukromé oční optiky by bylo otevření v blízkosti centra nákupního centra, ve kterém by byl otevřen některý ze známých řetězců očních optik.

Potenciální konkurenti: Hrozbou pro Optiku XYZ, v podobě potenciální konkurence, je otevření řetězce s nabídkou brýlí v okolí. Tyto řetězce upřednostňují kvantitu před kvalitou, a zákazníky do řetězce vždy přiláká výhodná koupě jak brýlových obrub, tak skel. Těmto cenám, které řetězce nabízejí, nemůže klasická optika konkurovat. Zákazníci, kteří tyto výhodné nabídky v řetězcích hledají, mají kvalitu a poskytnuté služby až na spodní

příčce hodnot. Tyto řetězce se nejčastěji nacházejí v nákupních centrech, které se staví okolo měst, ale není výjimkou, že se prodejna řetězce úmyslně otevře v úzké blízkosti optiky, nebo přímo ve vedlejší vchodě. Novinkou, se kterou se můžeme setkat, je služba s názvem optik do domu. Informace o této službě jsou dobře dohledatelné na internetu. Jedná se o cestujícího optika, který zákazníky navštěvuje, po sjednání termínu, přímo u nich doma. Optik do domu si zprvu pořídí sadu brýlových obrub, dle svého uvážení, a postupem času si je doobjednává. Sepsání takové zakázky probíhá u zákazníka přímo u něj doma, a zhotovené brýle zákazníkovi dorazí poštou, popřípadě mu je Optik do domu přiveze a na místě patřičně upraví. Nevýhoda takového prodeje je v omezeném sortimentu brýlových obrub, a vysoké vstupní náklady na pořízení základního vybavení. Tuto službu využívají převážně senioři, kteří mají problém se samostatně dostat do oční optiky, anebo lidé, kteří nemají rádi velký výběr, jsou introverti a upřednostňují komorní způsob prodeje. Další potenciální konkurence představuje prodej dioptrických brýlí online na internetu, ač se to zdá být nemožné, koupit brýle jen podle obrázku, stává se to skutečností a v mnoha zemích je to reálné. Optický trh v České republice zatím online obchodem dioptrických brýlí zaplaven nebyl, ale je to pouze otázka času. Vyspělé technologie umožňují být vyfočen přímo počítačem, virtuálně vyzkoušet a upravit brýlovou obrubu a naměřit centrační parametry pro výrobu dioptrických skel. Vše pomocí pár kliknutí z pohodlí domova. Nevýhodou online obchodu je servis, který v tomto případě není zákazníkovi poskytnut.

Konkurenční optiky:

Protože majitel optiky XYZ si nepřeje zveřejnění jména optiky, která se na diplomové práci podílí, jsou konkurenční firmy uvedeny pod označením A-D, aby nebylo z uvedeného zřejmé, o kterou optiku se jedná.

Kromě Optiky XYZ jsou ve stejném městě ještě další 4 optiky. Jedna z konkurenčních optik má dokonce ve vedlejší městě další pobočku. Velkou výhodou Optiky XYZ je spolupráce s očními lékaři, kteří zaručují pravidelnou klientelu v podobě svých pacientů, stejně tomu tak je v případě konkurenční Optiky C.

Optika C se nachází v boční ulici od náměstí, v rodinném domě, kde je prodejna optiky v přední části přízemního patra a za ní je ordinace očního lékaře, takže každý pacient danou optikou musí projít do čekárny lékaře. Tato Optika C je silným konkurentem, neboť je spojení optiky a ordinace lékaře v užším propojení, než je to u Optiky XYZ. Oční lékař ordinuje 5 dnů v týdnu, po celou dobu otevření optiky C. Optika C má i velmi silné webové stránky, kde se dočteme všechny informace jak o optice, tak o ordinaci. V brýlových sklech si optiky navzájem nekonkurují, neboť Optika C spolupracuje s jinými dodavateli.

Dodavatelů brýlových obrub je sice mnoho, ale i přesto se zčásti překrývají s obrubami z Optiky XYZ.

Další optika, která zčásti disponuje ordinací očního lékaře je Optika A, která se nachází přímo naproti Optiky C. V této optice neordinuje oční lékař celou pracovní dobu optiky, pouze 2 dny v týdnu. Spolu s Optikou XYZ mají jednoho společného dodavatele brýlových skel. Vzhled optiky je designově stejný jako v Optice C. Mají webové stránky, na kterých nejdeme informace o obou pobočkách, a zákazníka na první pohled zaujme slevová akce.

Optika D je umístěna, jako jediná optika přímo na náměstí. Tato optika nabízí brýlová skla a obruby, bez jakýchkoliv doprovodných služeb, jako je například měření zraku, vyšetření očním lékařem, nebo aplikaci kontaktních čoček. Optika D nemá své vlastní webové, ani facebookové stránky, není proto považována za ohrožujícího konkurenci.

Optiku XYZ nejvíce svým umístěním ohrožuje Optika B, která je na stejné ulici o 100 metrů dále. Tato optika nabízí své služby již od roku 1998, tudíž spoléhá na dlouholetou tradici a své stálé zákazníky. V brýlových sklech se shoduje s jedním dodavatel, avšak primární je dodavatel brýlových skel firma Essilor. Optika B má své vlastní webové stránky, na kterých jsou umístěny slevové akce, avšak svým vzhledem a designem je ve velkém předstihu Optika XYZ. V tabulce č. 4 je hodnocení konkurence provedené na základě vlastních ukazatelů. Veškerá hodnocení byla provedena subjektivním srovnáním na základě osobního monitoringu.

Hodnocení: 1-10, 1=nízké hodnocení, 10=vysoké hodnocení. Maximální možné hodnocení: 100 bodů.

	Optika XY	Optika A	Optika B	Optika C	Optika D
Spolupráce s očním lékařem	9	5	0	10	0
Sortiment	8	8	6	10	4
Dlouholetá tradice	8	5	8	6	7
Webové stránky	6	8	6	8	0
Umístění	7	8	5	8	10
Bezbariérový přístup	10	0	0	4	0
Centrační zařízení	5	10	0	10	0
Moderní design interiéru	10	8	5	9	4
Měření zraku, aplikace kontaktních čoček	8	10	0	10	0
Parkování před budovou	10	6	7	8	8
Součet hodnocení	81	68	37	83	33

Tabulka 4 Srovnání konkurence vlastní zpracování

Z výše uvedeného srovnání vyplývá, že největší konkurence pro Optiku XYZ je Optika C. Spolupráce s očním lékařem byla hodnocena jako vysoký přínos pro zákazníka. Hodnoceno bylo umístění lékaře, ordinační hodiny a návaznost na otevírací dobu optiky.

Sortiment byl hodnocen z pohledu širší nabídky, aktuálnosti nabídky, módních trendů a kvality dodávaných brýlových skel. Webové stránky jsou hodnoceny z pohledu jejich přehlednosti, aktuálnosti a dostupnosti informací pro zákazníka hledajícího konkrétní produkt. Vybavení centračním zařízením bylo hodnoceno z pohledu jeho instalace a práce s ním. Centrační zařízení je důležitou součástí procesu správného nastavení parametrů brýlových skel a ustavení polohy skel vůči oku tak, aby nedocházelo ke zkreslenému vidění.

Měření zraku bylo hodnoceno, zda je nabízeno, pracovní hodiny, ve kterých je zrak možné vyšetřit, prostor ve kterém je měření prováděno a přístrojové vybavení, které je k měření používáno.

Hodnocení bezbariérového přístupu a možnosti parkování bylo hodnoceno, zda je tato možnost nabízena a jaká je její dostupnost.

5.5.1 Závěr z Porterovy analýzy konkurenčních sil

Na základě provedené Porterovy analýzy byla sestavena přehledná tabulka č. 5, ve které jsou hlavní faktory ovlivňující konkurenční sílu Optiky XYZ. Faktorům byla přiřazena hodnota, dle hodnotící škály od 1 do 10 bodů, přičemž 1 bod je nejnižší hodnota a 10 bodů je nejvyšší hodnota konkurenční síly. Výsledky jsou zpracovány v grafu č. 4.

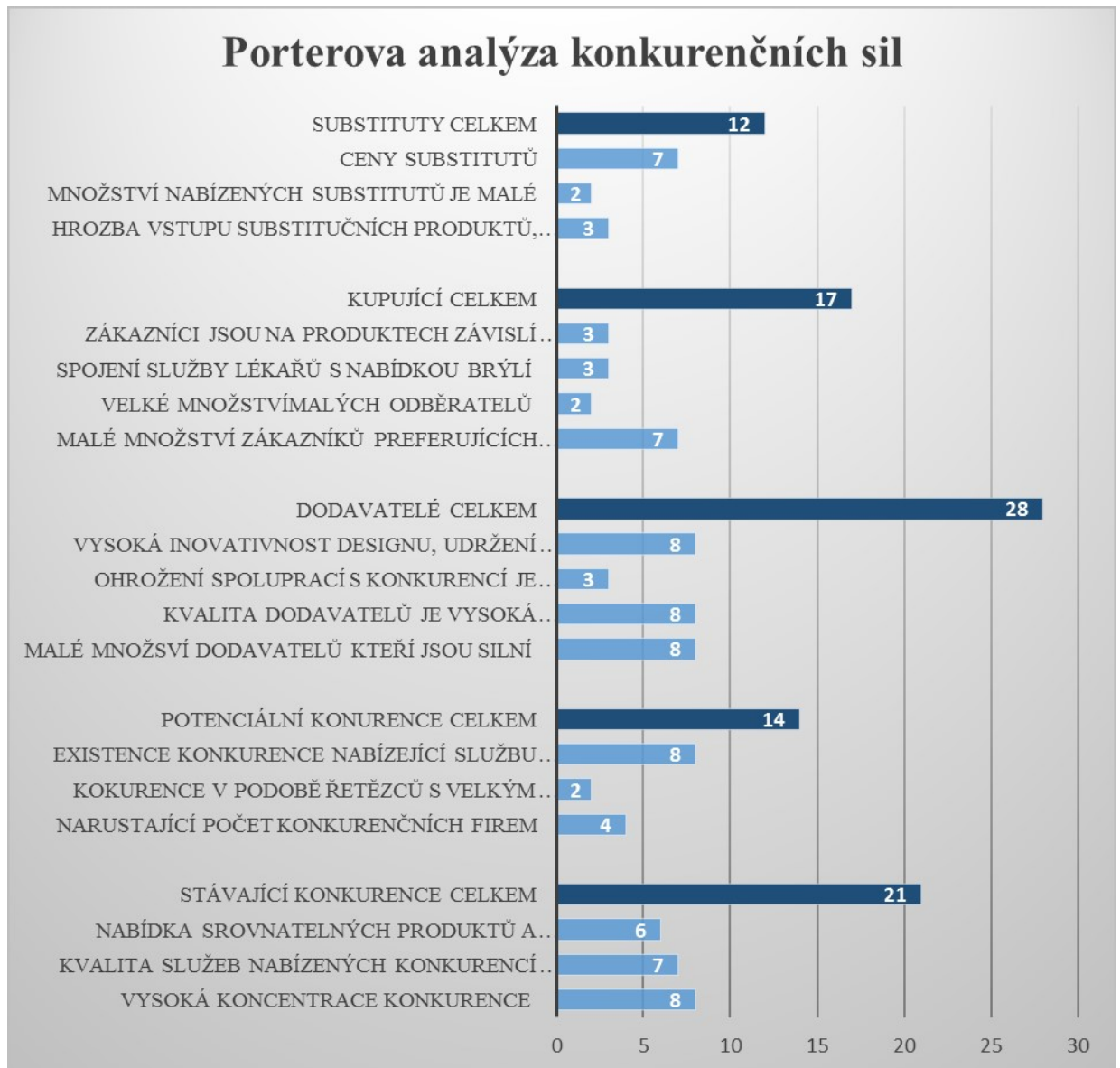
Z provedené analýzy konkurenčních sil vyplývá, že výraznou silou je vztah s dodavateli, kterých je relativně málo a mají velkou vyjednávací sílu. Výhodou je, že dodavatelské vztahy jsou smluvně uzavřeny a mají dlouholetý vývoj. Určitě je do budoucna nutné usilovat o co nejpevnější vztah s dodavateli a zejména o exkluzivitu některých značek v dané oblasti, což by zajistilo Optice XYZ značnou konkurenční výhodu.

Z analýzy konkurenčních hrozeb vyplývá, že Optika XYZ má v konkurenčním prostředí dobré postavení. Velkou konkurenční výhodu poskytuje spojení očních lékařů a následná nabídka produktů oční optiky spolu s výhodným umístěním. Je vhodné se zejména zaměřit na komunikaci se zákazníkem a zlepšení propagace v oblasti on line medií. Dále je vhodné se zaměřit na oblast segmentace jednotlivých produktů a skupin zákazníků právě pro lepší komunikaci s nimi a možnost cílené reklamy. Těmito opatřeními posílit zejména počet zákazníků upřednostňujících kvalitní skla a designové obruby, spolu s kvalitou služeb.

Substituty nepředstavují pro firmu výrazné ohrožení, a ani příležitost. Jedná se zejména o služby řetězců, které se zaměřují zejména na co nejnižší cenu nabízených produktů a nemohou konkurovat v oblasti nabízených služeb a kvality. Dalším možným substitutem jsou již hotové brýle nabízené v supermarketech, ty však nezohledňují individuální potřeby zákazníků a nejsou konkurenceschopné z důvodu kvality použitých materiálů. Jak je vidět z grafu č. 4, substituční produkty představují nejnižší konkurenční sílu pro Optiku XYZ.

Problémy ohrožující stabilitu firmy	vyjednávací síla
Stávající konkurence	
Vysoká koncentrace konkurence	8
Kvalita služeb nabízených konkurencí je spíše nižší	7
Nabídka srovnatelných produktů a služeb je spíše nižší	6
Stávající konkurence celkem	21
Potenciální konkurence	
Narůstající počet konkurenčních firem	4
Konkurence v podobě řetězců s velkým sortimentem a nízkou cenou zatím v blízkém okolí není	2
Existence konkurence nabízející službu očních lékařů	8
Potenciální konkurence celkem	14
Dodavatelé	
Malé množství dodavatelů kteří jsou silní	5
Kvalita dodavatelů je vysoká (spolehlivost, počet reklamací)	8
Ohrožení spoluprací s konkurencí je značné	7
vysoká inovativnost designu, udržení modních trendů	8
Dodavatelé celkem	28
Kupující	
Malé množství zákazníků preferujících kvalitu a design	7
Velké množství malých odběratelů	4
Spojení služby lékařů s nabídkou brýlí	3
Základníci jsou na produktech závislí oceňují jejich kvalitu	3
Kupující celkem	17
Substituty	
hrozba vstupu substitučních produktů, levné brýle nabízené řetězci	3
Množství nabízených substitutů je malé	4
Ceny substitutů	7
Substituty celkem	14

Tabulka 5 Porterova analýza konkurenčních sil Optiky XYZ



Graf 4 Porterova analýza konkurenčních sil Optiky XYZ

6 SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY

Optika XYZ se řízení vztahu se zákazníky doposud aktivně nezabývala. Proto je další část diplomové práce věnována současné komunikaci se zákazníkem, a na základě této skutečnosti je vypracována segmentace zákazníků, produktů, stanovení poslání, vize a cíle společnosti, které plynule navážou na implementaci CRM systému do Optiky XYZ.

6.1 Cíle analýzy

Hlavním cílem analýzy v praktické části bylo zjistit, jaký je současný stav systému komunikace se zákazníkem a zjistit stav pro zavedení CRM. Bylo nutné provést segmentaci zákazníků, které společnost má, a produktů, které společnost nabízí. Bylo nutné analyzovat možné problémy, které mohly nastat při změně komunikace se zákazníkem a celkové změně systému evidence a řízení vztahu se zákazníkem. Na základě zjištěných výsledků byl navržen postup implementace změn. Na základě teoretické části a analýzy praktické komunikace se zákazníkem byla navržena taková komunikace, která spolu s CRM systémem, podporuje jednotlivé zákaznické segmenty a zajišťuje jejich obslužnost v návaznosti na přínos jednotlivých segmentů a zákazníků pro podnik.

6.2 Segmentace zákazníků

V optice XYZ není v současné době vytvořena žádná segmentace zákazníků a ke všem zákazníkům se přistupuje stejně. Všichni zákazníci mají pro zaměstnance stejnou důležitost a přistupuje se k nim s cílem maximálně vyjít vstříc jejich požadavkům a uspokojit je. Problém je, že téměř ve sto procentech se jedná o koncové zákazníky, a proto je obtížné je identifikovat a mít přehled o jejich požadavcích a historii nákupního chování. Toto je základní problém, který je hlavním cílem. Proto je navržen věrnostní program, který je popsán v následujících kapitolách.

6.2.1 Segmentace dle sortimentu

Optika XYZ má jako základní sortiment brýlová skla a obruby. Jako další je sortiment doplňkového zboží a dále služeb. Současné rozdělení produktů je zavedeno v oblasti skladové evidence a je uvedeno zde:

- ✓ Hlavní produkty
 - ✓ Brýlové obruby
 - ✓ Brýlová skla
 - ✓ Kontaktní čočky

- ✓ Doplnkové produkty
 - ✓ Pouzdra na brýle
 - ✓ Pouzdra na kontaktní čočky
 - ✓ Čistící prostředky na brýle
 - ✓ Čistící prostředky na kontaktní čočky
 - ✓ Šňůrky na brýle
 - ✓ Pomůcky pro slabozraké
 - ✓ Dětské okluzory
 - ✓ Náhradní díly k obrubám (sedýlka, koncovky, nylon, šroubky)
- ✓ Služby
 - ✓ Výměna skel do vlastních obrub
 - ✓ Oprava brýlí (letování, srovnání obruby, vyčištění, výměna náhradních dílů)
 - ✓ Refrakce
 - Pro zhotovení brýlí
 - Pro aplikace KČ

Výše uvedené členění je příliš rozsáhlé. Pro potřeby segmentace produktů je nutné jej upravit tak, aby jednotlivé segmenty byly jednoduše sledovatelné a daly se dobře analyzovat z hlediska obratu a tvorby zisku. Návrh rozdělení sortimentu do skupin je následující:

- ✓ Brýlová skla
- ✓ Brýlové obruby
- ✓ Sluneční a sportovní brýle
- ✓ Doplnkový sortiment
- ✓ Služby (opravy, výměny, montáž atd.)
- ✓ Měření refrakce

6.3 Komunikace se zákazníkem a volba komunikačních kanálů

Komunikace se zákazníkem začíná přímo v prodejně oční optiky, do které zákazník přijde ihned po kontrole očního lékaře, anebo nezávazně z okolí. Málokdy se stane, že se zákazník předem informuje telefonicky. Telefonickou komunikaci spíše upřednostňuje až po sjednání brýlové zakázky. Optika XYZ při evidenci brýlových zakázek vždy vyplňuje telefonní číslo, a vždy se zákazníka ptá, kterou formu obdržení informace k vyzvednutí zakázky preferuje, zda jen textovou zprávou, telefonním hovorem, nebo emailem. Za telefonní číslo do zákaznické karty lze dopsat zkratku, jak se zaměstnanec se zákazníkem domluvil.

Vybranou komunikaci se zákazníkem Optika XYZ striktně dodržuje, aby nedošlo k narušení jeho soukromí, popřípadě pracovní schůzky a jiným povinností.

Mezi komunikační kanály Optiky XYZ patří telefon a emailová korespondence. Telefonní komunikace je nejvíce využívána při obvolávání hotových zakázek nebo pro vyzvednutí kontaktních čoček. V případě, že zákazník není momentálně u svého telefonu, je mu poslána krátká textová zpráva. U zaslání textové zprávy však není jistota, že si daný zákazník zprávu přečte, proto je po pár dnech zákazníkovi opět voláno. Zákazník, který preferuje pouze textovou zprávu, obdrží pouze zprávu. Ačkoliv je možnost posílat textové zprávy přímo pomocí programu Newton, kde je ikonka obsahující obrázek textové zprávy, Optika XYZ tuto možnost nevyužívá, a jednotlivé zprávy odesílá z firemního mobilního telefonu. V evidenci zakázek je vždy možnost doplnit i emailovou adresu, ne vždy je kolonka vyplněna, neboť převažují zákazníci, kteří jsou spíše vyššího věku, a tento způsob komunikace jim není vlastní. Ostatní zákazníci, kteří emailovou adresu mají, nakládají s jejím sdělováním velice opatrně, vždy je zajímá, k čemu jejich emailová adresa bude sloužit, a většinou předem upozorňují, že nemají zájem o nežádoucí reklamy. Mezi hojně využívané komunikační kanály patří mobilní telefon, co však není využíváno vůbec, je pošta. Důvod, proč je od klasické korespondence odstoupeno je z časového a finančního důvodu. V dnešní době je využití pošty mnohonásobně dražší než textová zpráva, nebo pár minut hovoru. A samozřejmě časové hledisko, co se týká doručení. U telefonního hovoru máme okamžitou zpětnou vazbu, že zákazník informaci obdržel, a kdy zákazníka můžeme očekávat.

Celou optiku má pod záštitou garant, který má patřičné dosažené vzdělání a v Optice XYZ je zaměstnán. Majitel optiky do prodejny pravidelně dochází, a celý chod Optiky XYZ zajišťují zaměstnanci. V čele optiky stojí garant, který je zároveň i vedoucím optiky, s vysokoškolským vzděláním v oboru optika a optometrie, dále pak optik s výučním listem a asistentka prodeje se středním zdravotnickým vzděláním. Vstupního pohovoru pro nábor nových členů týmu se vždy účastní majitel a všichni zaměstnanci optiky, neboť je důležité vytvořit dobrý kolektiv, který bude spolu tvořit dobrý celek. Při vstupním pohovoru je důležitá schopnost komunikace se zákazníkem a znalosti v oboru oční optiky. Každý nový přijatý zaměstnanec projde zaškolením od stávajících zaměstnanců a odborníků ze strany dodavatelů brýlových skel, kontaktních čoček a brýlových obruč.

Pracovní náplň zaměstnanců:

- ✓ Aktivní prodej kompletního sortimentu zboží
- ✓ Poradenství v oboru optiky a estetiky
- ✓ Kompletace skel do brýlových obruč

- ✓ Poskytování servisu brýlí
- ✓ Vedení evidence zákazníků
- ✓ Telefonická komunikace se zákazníky
- ✓ Komunikace s dodavateli a nákup zboží
- ✓ Vedení skladových zásob a provádění pravidelných inventur
- ✓ Komunikace s majitelem optiky a reporting
- ✓ Komunikace s účetní, vedení a předávání dokumentů
- ✓ Měsíční zpracování dávek pro zdravotní pojišťovny
- ✓ Aktualizace facebookových stránek
- ✓ Pravidelné účasti na prodejních výstavách oční optiky
- ✓ Pravidelná účast na vzdělávacích kongresech
- ✓ Dbát na bezpečnost práce
- ✓ Udržovat vzhled a čistotu prodejny
- ✓ Mít přehled o novinkách v oboru optiky

Pracovní náplň zaměstnanců je velice pestrá a je nutné, aby každý zaměstnanec byl schopen samostatné práce a měl potřebné znalosti, neboť pro pokrytí celé pracovní doby jsou na začátku a ke konci otevírací doby zaměstnanci v optice samostatně, a také v době dovolených, či pracovní neschopnosti.

Základní předpoklady zaměstnance v optice:

- ✓ Znalost prodejních dovedností, umět prezentovat produkty
- ✓ Ochota se učit a pravidelně se vzdělávat
- ✓ Umět naslouchat požadavkům zákazníka
- ✓ Základní znalosti práce na PC
- ✓ Manuální zručnost a preciznost
- ✓ Estetické cítění

Práce v oční optice je velice specifická nejen ze strany patřičných znalostí, ale i v manuální zručnosti. Zaměstnanec v optice si musí umět poradit s jakoukoliv opravou, a většinou se jedná o velice drobnou a přesnou práci za použití šroubováků, kleští a horkovzdušného fěnu. Při těchto manuálních činnostech mohou vzniknout i nepěkné úrazy, v podobě střepů v očích, nebo projetí šroubováku rukou, proto je nezbytné používat pracovní ochranné pomůcky a dodržovat bezpečnost práce.

Povinnosti majitele firmy:

- ✓ Včasné hrazení dodavatelských faktur

- ✓ Kontroluje a hodnotí práci zaměstnanců
- ✓ Komunikace s hlavními dodavateli
- ✓ Kontrola kupních smluv a jejich plnění
- ✓ Administrativa finanční stránky optiky
- ✓ Výběr nových zaměstnanců a sjednávání pracovních podmínek

V Optice XYZ nevystupuje majitel zároveň jako zaměstnanec, proto veškerý chod optiky zajišťují zaměstnanci, kteří v majiteli mají plnou důvěru. Všichni mají stejný cíl, udržovat dobrý kolektiv, mít spokojené zákazníky a patřit mezi TOP prodejce v oboru oční optiky.

6.4 Analýza dostupného softwaru a jeho podpora CRM

Optika XYZ pro svou práci využívá Newton, což je software pro oční optiku, optometrii a oční lékaře. Tento software je v dané optice používán především pro evidenci brýlových zakázek, evidenci skladových zásob, evidenci uživatelů kontaktních čoček, shromažďování dávek pro zdravotní pojišťovny.

Tento software byl vyvinut společností MAXOFT, s.r.o. sídlící v obci Ondřejov ve Středočeském kraji. Tato společnost nabízí nejen softwarovou podporu pro oční optiky a oční lékaře. Mezi jejich další produkty patří Newton-velkoobchod, Software obchodního cestujícího, Newton-parkovací software, Newton-inventarizace majetku, fotosystém pro poradenství při výběru brýlových obrub a vývoj aplikací na míru. Kromě nabízených produktů je součástí servis, poradenství a aktuální informace, které nalezneme na webových stránkách www.maxoft.cz.

Software Newton je v Optice XYZ používán od samého začátku, kdy se do systému naskladnilo všechno zboží, což jsou brýlové obruby, sluneční brýle, doplňkové zboží, jako například čistící prostředky, náhradní díly, šňůrky na brýle, pouzdra. Všechny položky byly naskladněny dle dané sazby DPH. V optice se nejčastěji setkáme se sazbou 15 % DPH a 21 % DPH.

Evidence brýlových zakázek

Sepsání brýlové zakázky je časově nenáročné, proto se v dané optice sepisuje přímo před zákazníkem, který při složení zálohy, i bez ní, dostane počítačově vytištěné potvrzení o založené kartě, která je vedena podle čísel vzestupně. S tímto potvrzením zákazník odchází, a dle daného čísla je celá zakázka vedena od samého počátku, přes objednání dioptrických skel, až po vyzvednutí, popřípadě zpětnou reklamaci. Do zakázkové karty lze v průběhu dopisovat nebo opravovat údaje a vše znovu vytisknout se stejným zakázkovým číslem.

Mezi údaje nezbytné pro založení karty je jméno a příjmení zákazníka, telefonní číslo pro SMS nebo telefonní komunikaci, doručovací adresa, emailová adresa, hodnoty dioptrií, centrační údaje pro výrobu dioptrických skel, výběr skla, výběr brýlové obruby, vyčíslení cen skel, obruby, odpočet z pojišťovny, složená záloha, typ platby, doplatek, datum vystavení a datum předpokládaného vyzvednutí zakázky.

Software Newton obsahuje i integrovanou spolupráci se všemi portály zdravotních pojišťoven. Proto k danému zákazníkovi, přišel-li s poukazem od lékaře na zhotovení dioptrických brýlí, je do zakázkové karty, pomocí speciální ikony, vepsáno rodné číslo, kód pojišťovny, kód lékaře, který poukaz vystavil, výše daného odpočtu na pojišťovnu a datum vystavení poukazu. Tato funkce usnadňuje práci při měsíčním vyúčtování dávek pro pojišťovny. V dané optice XYZ je měsíčně vygenerovaná dávka pro každou pojišťovnu, která obsahuje všechny údaje z poukazů, počet kusů poukazů, celková částka za poukazy. Z těchto údajů je pomocí softwaru vytištěn protokol o zápisu vyúčtování dávek, faktura, které jsou zároveň i poslány E-portálem daným pojišťovnám. Všechny vytvořené dávky lze zpětně dohledat, a zpětně vytisknout potřebné dokumenty. Zpracování dávek se časově odvíjí od počtu poukazů, tisk a převod dokumentů do E-portálu je díky systému přehledný a časově nenáročný. Mezi hlavní prodej v optice patří brýlové obruby a brýlová skla, co však nemůže chybět, jsou kontaktní čočky, které jsou čím dál více vyhledávány způsobem korekce pro volnočasové aktivity, ale v některých případech i jako celodenní korekční pomůcka. I kontaktní čočky mají v Newtonu své místo, v podobě evidence nositelů kontaktních čoček. Pro optiku XYZ patří tato evidence mezi často využívané, neboť se v optice za pomocí očních lékařů, kontaktní čočky aplikují a následovně prodávají. Tyto karty, stejně jako u evidence brýlových zakázek, jsou vedeny dle čísel vzestupně, dají se doplňovat, upravovat a aktualizovat, což je v případě kontaktních čoček nezbytnou součástí, vzhledem k možnosti měnících se dioptrií, typu nošení kontaktních čoček, popřípadě výskytu alergie, nebo jiné nesnášenlivosti materiálu, z kterého je kontaktní čočka vyrobená. Vepisováním a aktualizací těchto informací se můžeme vyhnout nežádoucím účinkům, které kontaktní čočky mohou u některých zákazníků způsobit, a tím zvýšit kvalitu dostupných služeb a odborného poradenství.

Software Newton lze nainstalovat do více počítačů v jedné optice, tato výhoda umožňuje jak sepisování zakázky jedním zaměstnancem, tak zároveň administrativní práci druhého zaměstnance. Nedílnou součástí Newtonu je servis a podpora společnosti Maxoft, kterou zajišťují zaměstnanci společnosti pomocí vzdáleného přístupu.

Z hlediska přehledu financí je v softwaru nejvíce využit pokladní deník, který je během pár sekund vygenerován, s možností uložení. Z personální stránky Optika XYZ využívá docházku zaměstnanců, kteří si při příchodu označí u svého jméno příchod a odchod. Na konci měsíce lze docházku využít pro kontrolu plnění povinností, co se týká odpracovaných hodin. Při absenci zaměstnance lze do docházky napsat počet hodin a důvod nepřítomnosti. Mimo jiné lze u jednotlivých zaměstnanců doplnit i osobní informace, jako je datum narození, které vám v dostatečném předstihu narozeniny připomene.

6.4.1 Porovnání dostupného softwaru

Na trhu je celá řada firem, které nabízejí software pro oční optiky, jako specializovaný produkt. Dále existuje několik firem nabízejících software vycházející z ekonomického systému pro řízení firmy upraveného pro potřeby oční optiky. Takovým řešením je například software firmy ABRA. Většina těchto programů má implementovanou podporu CRM. Další možností jak řešit CRM v oční optice je pronájem specializovaného programu pro CRM, který není součástí ekonomického a skladového systému. Z této nabídky jsou vybrány tři programy, které jsou porovnané jak z hlediska nabízených funkcí pro prodej sortimentu oční optiky, tak z hlediska jejich využitelnosti jako podpory CRM v Optice XYZ.

Jedná se o software:

- TouchWARE Enterprise X2 business
- SP Optik
- Newton specializovaný software pro oční optiky

V tabulce č. 6 jsou přehledně srovnány nabízené funkce jednotlivých softwaru spolu s cenovými nabídkami. Ze srovnání je zřejmé, že až na malé rozdíly nabízí všechny firmy v podstatě totožné funkce, a to včetně funkcí potřebných pro podporu CRM. Z cenového hlediska je však mezi nabídkami značný rozdíl. TouchWARE Enterprise X2 business je řešení, které pracuje na Cloudovém řešení, což má některé výhody jako například dostupnost dat kdekoli, není vázaná konkrétním místem, může být mobilní. Tento software je zaměřen na hlubší práci s daty, což je z hlediska CRM výhodou. Naproti tomu cenová politika je formou pronájmu a pravidelné měsíční platby. V součtu pronájmu jsou celkové roční náklady na provoz tohoto řešení skoro třikrát větší než u dalších srovnávaných řešení.

SP Optik má obdobnou funkcionalitu, jako předcházející TouchWARE Enterprise X2 business. Cenová nabídka obsahuje instalaci na jeden počítač, na každý další počítač je nutné dokoupit další licenci. Současně je třeba samostatně pořídit modul pro manažerskou

analýzu. Po započtení těchto nákladů je celková pořizovací cena vyšší než u softwaru Newton. Výhodou je nízká sazba programátorských a servisních prací.

Program Newton z uvedeného srovnání, co se týká funkcionality a ceny, vychází nejvýhodněji. Velkou výhodou je to, že software je již několik roků v Optice XYZ používán a bude třeba jen nastavit příslušné moduly a číselníky tak, aby vyhovovaly potřebám zákazníků a produktů.

poskytované služby	TouchWARE Enterprise X2 business	SP Optik	Newton
Elektronická evidence tržeb	ANO	ANO	ANO
Kartotéka zákazníků	ANO	ANO	ANO
Vyšetření očních vad	ANO	ANO	ANO
Brýle	ANO	ANO	ANO
Kontaktní čočky	ANO	ANO	ANO
Evidence oprav	NE	NE	ANO
Volný prodej	ANO	ANO	ANO
Paragony vydané	ANO	ANO	ANO
Paragony přijaté	ANO	ANO	ANO
Faktury vydané	ANO	ANO	ANO
Faktury přijaté	ANO	ANO	ANO
Opravné daňové doklady vydané	ANO	ANO	ANO
Opravné daňové doklady přijaté	ANO	ANO	ANO
Zálohové faktury vydané	ANO	ANO	ANO
Zálohové faktury přijaté	ANO	ANO	ANO
Pokladny	ANO	ANO	ANO
Trezory	ANO	NE	NE
Platební karty	ANO	ANO	ANO
Bankovní účty	ANO	ANO	ANO
Příkazy k úhradě	ANO	ANO	ANO
Propojení na internetové bankovníctví	ANO	NE	ANO
Skladové hospodářství	ANO	ANO	ANO
Inventury	ANO	ANO	ANO
Interaktivní ceníky	ANO	ANO	ANO
Editor interaktivního ceníku	NE	NE	NE
Slevy a slevové karty	ANO	ANO	ANO
Zákaznické karty	ANO	ANO	ANO
Zákaznický klub pro zákazníky	ANO	ANO	ANO
Nabídky	ANO	ANO	ANO
Poptávky	ANO	ANO	ANO
Objednávky	ANO	ANO	ANO
Marketingové funkce	ANO	ANO	ANO
Zakázky	ANO	ANO	ANO
Stav zakázek	ANO	ANO	ANO
Doprava (zásilky na cestě)	ANO	NE	NE
Zdravotní pojišťovny	ANO	ANO	ANO
Evidence dopisů	ANO	ANO	ANO
Evidence faxů	ANO	ANO	ANO
Evidence telefonátů	ANO	ANO	ANO
Předkontace	ANO	ANO	ANO
Statistické okruhy	ANO	ANO	ANO
Statistiky	ANO	ANO	ANO
Cashflow	NE	NE	NE
Projektové řízení	NE	NE	NE
Základní cena jedna provozovna 1 počítač	3500 Kč/měsíc	13 850 Kč	14 500 Kč
Další počítač	0	2 799 Kč	0 Kč
Konfigurace aktivních prvků sítě	1.490,- Kč / hod	559,- Kč / hod	900,- Kč / hod
Softwarové práce na serveru Microsoft Windows	1.490,- Kč / hod	559,- Kč / hod	900,- Kč / hod
Softwarové práce na pracovní stanici Microsoft Windows	990,- Kč / hod	969,- Kč / hod	800,- Kč / hod
Manažerské rozhraní	0	5 499 Kč	0

Tabulka 6 Srovnání funkcí a ceny softwarů

Software Newton umožňuje po nastavení číselníků a doplňků pro CRM:

- ✓ Podporu věrnostní karty
- ✓ Vedení jednotné databáze kontaktů zákazníků
- ✓ Propojení kontaktů a objednávek nebo nákupů
- ✓ Vedení kontaktní historie
- ✓ Vedení doplňkových informací ke kontaktům, jako jsou preference

Na základě těchto možností je výhodné rozšířit již používaný software a využít jej jako podporu CRM, včetně analytické části.

6.5 Výhody a možné přínosy implementace CRM systému

CRM systém firmě pomůže při správě informací a dat ve vztahu se zákazníky. Jeho předností jsou především:

- ✓ Okamžitý přístup k informacím o zákaznících optiky
- ✓ Zlepšení týmové spolupráce
- ✓ Automatizace firemních procesů
- ✓ Reporting a statistické analýzy informačních segmentů
- ✓ Online CRM systém dostupný z klasických PC i mobilních zařízení

7 PROJEKT IMPLEMENTACE CRM SYSTÉMU

Projekt zavedení systému CRM vzhledem k velikosti firmy a jejímu zaměření na prodej koncovým zákazníkům si neklade za cíl zavést rozsáhlý CRM systém, ale spíše najít řešení, které by firmě pomohlo lépe řídit svůj vztah se zákazníky. V současné, stále rostoucí, konkurenci musí firmy nabízet vysoce nadstandardní služby v péči o zákazníka, aby si udržely svoje postavení na trhu a zajistily si další rozvoj.

Projekt vychází ze zjištěných poznatků v analytické části práce, které poukázaly na značné nedostatky jak v řízení vztahů se zákazníky, tak v komunikaci s nimi. Hlavními nedostatky v řízení vztahů jsou:

- absence strategie CRM ve firmě,
- chybějící segmentace zákazníků,
- nedostačená evidence obchodních případů,
- nedostatečná stimulace zákazníků,
- chybějící segmentace dodavatelů
- aktualizace webových stránek,
- nedostatečné školení zaměstnanců,
- nedostatečná marketingová komunikace,

7.1 Cíle projektu

Cílem projektu je nalézt vhodnou strukturu CRM, jejím zavedením zlepšit komunikaci se zákazníky ve firmě a zlepšit využití času, který je zákazníkům věnován tak, aby byl využit efektivně zejména u zákazníků, kteří pro firmu mají nejvyšší důležitost. Zvýšit propagaci firmy a zavést cílený marketing na konkrétní skupiny zákazníků a skupiny výrobků.

Návrh stanovení poslání, vize a cílů pro Optiku XYZ

Na základě analýzy současného stavu bylo společně s majitelem rozhodnuto, že se navrhne a definuje poslání, vize a cíle společnosti tak, aby bylo možné z nich dále vycházet při volbě segmentu a komunikaci se zákazníky. Na stanovení a definici poslání, vize a cílů se podíleli všichni zaměstnanci Optiky XYZ a tyto základní dokumenty byly stanoveny tak, aby se s nimi mohli všichni ztotožnit, a tím i naplňovat jejich obsah ve své práci.

Poslání Optiky XYZ:

- Poskytnout komplexní služby
- Zajistit zákazníkům trvalý servis

- Věnovat zákazníkovi dostatek času
- Individuální péče o zákazníka

Vize Optiky XYZ: Optika XYZ je společnost, která usiluje o to, aby její zákazníci byli spokojeni a odcházeli s pocitem dobrého obchodu a rádi se do optiky vraceli. Této spokojenosti je dosaženo díky

- Individuálnímu přístupu k zákazníkům
- Spolupráce s prověřenými dodavateli
- Špičkovým znalostem a kvalifikací v oboru optika
- Týmové práce
- Etickým podnikáním

Cíl Optiky XYZ:

- Mít spokojené a loajální zákazníky
- Patřit mezi TOP prodejny oční optiky v kraji
- Odlišovat se od konkurence unikátním sortimentem
- Tvorbou zisku podporovat rozvoj firmy a inovací v oblasti služeb oční optiky
- Podporovat kreativitu a rozvoj zaměstnanců

7.1.1 Cíle CRM

- Segmentace zákazníků, volba segmentů
- Zlepšení služeb pro zákazníky
- Identifikace přání zákazníků, jejich přání a potřeby
- Zlepšení komunikace se zákazníky, zejména se zákazníky, kteří mají pro podnik vysokou důležitost
- Zvýšení loajality zákazníků
- Kvalifikace zaměstnanců a jejich identifikace se zaváděnými změnami

Optika XYZ si stanovila jako svůj cíl mít loajální a spokojené zákazníky. Jednou z možností jak toho docílit je implementace CRM. Od této implementace je očekáváno zlepšení komunikace se zákazníky, zlepšení znalosti jejich přání a potřeb, a na základě těchto znalostí možnost nabídnout jim produkty, které si představují a služby, které očekávají. Tyto kroky vedou k dalším synergím, jako je růst počtu zákazníků a růst zisku. Ziskovost firmy je nezbytná pro udržení rozvoje a další pozitivní vývoj Optiky XYZ. Takže

jednou z možností, která může přispět k naplnění poslání, vize a cílů je i snaha o vytvoření CRM a jejím prostřednictvím zlepšení komunikace se zákazníky.

7.2 Plán projektu

Jednotlivé kroky projektu zavedení CRM v Optice XYZ jsou navrženy následovně:

- Návrh segmentace zákazníků
- Návrh segmentace produktů
- Integrace segmentů do softwaru
- Návrh bonusového způsobu odměňování a věrnostního programu a jeho integrace do vybraného softwaru
- Návrh komunikace se zákazníky
- Návrh školení zaměstnanců
- Návrh marketingových opatření a reklamy
- Vytvoření rozpočtu a plánovaných nákladů
- Vytvoření časového plánu

Na základě stanovených cílů projektu implementace CRM v Optice XYZ byl vytvořen plán projektu. Nejedná se o zavedení nikterak složitého a komplexního systému, ale spíše o využití dostupných prostředků a stanovení pravidel pro evidenci a komunikaci se zákazníkem. Pomocí této evidence, a využitím dostupných prostředků, mít dostupné informace o nákupním chování zákazníků, jejich nákupní historii a další informace, které odráží jejich preference a potřeby. Na základě těchto informací se pokouší stanovit pravidla pro komunikaci se zákazníkem jak přímo v Optice při osobní komunikaci, tak prostřednictvím vybraných komunikačních kanálů. Základem plánu projektu je zejména segmentace produktů a zákazníků. Dále integrace potřebných částí softwaru a jeho nastavení tak, aby byly informace získané při komunikaci se zákazníkem dostupné všem pracovníkům Optiky XYZ. V neposlední řadě počítá plán projektu s proškolením všech pracovníků jak v oblasti komunikace se zákazníkem, tak v oblasti práce s informacemi, které budou využívány při komunikaci se zákazníkem.

7.2.1 Návrh segmentace produktů

Současné členění produktů je zavedeno z hlediska rozdělení produktů do skladových položek a neslouží pro vytváření prodejních analýz a analýz ziskovosti jednotlivých produktových segmentů. Toto členění je příliš rozsáhlé a pro potřebu segmentace produktů jej navr-

huji zjednodušit tak, aby jednotlivé segmenty byly jednoduše sledovatelné a daly se dobře analyzovat z hlediska obratu a tvorby zisku. Návrh rozdělení sortimentu do skupin je následující:

- ✓ Brýlová skla
- ✓ Brýlové obruby
- ✓ Sluneční a sportovní brýle
- ✓ Doplnkový sortiment
- ✓ Služby (opravy, výměny, montáž atd.)
- ✓ Měření refrakce

Návrh:

Na základě vytvořených segmentů provést nastavení skladových karet tak, aby jednotlivé položky byly zařazeny do skupin dle segmentace, viz tabulka č. 7.

Hlavní činnost	Nastavení skupin zboží
Odpovědnost	majitel firmy
	nastavení skupin zboží
	odzkoušení funkčnosti skupin zboží
Podpůrné činnosti	
Časová náročnost	20 dnů
Náklady	2 000 Kč

Tabulka 7 Nastavení skupin zboží dle navržené segmentace produktů

Na základě nastavení skupin zboží a jejich provázání na kartu zákazníka bude možné vytvářet analýzy jednak podle jednotlivých skupin, tak i na zákazníky a jejich preference.

7.2.2 Návrh segmentace zákazníků

Jak již bylo popsáno, segmentace zákazníků v Optice XYZ zatím není. Aby bylo možné ji zavést a sledovat jednotlivé skupiny zákazníků, je nutné získat informace o zákaznících, proto je navržen bonusový program, který toto umožní, alespoň u zákazníků, kteří se do něj zaregistrují. Kompletní popis bonusového programu je popsán v kapitole komunikace se zákazníky, bonusový program.

Návrh rozdělení zákazníků je do hlavních segmentů podle utracené částky a dále jsou tyto segmenty rozčleněny podle preferencí

- ✓ Výše utracené částky za rok
- ✓ Funkční kvalita (zákazníci vyhledávají kvalitní brýlová skla, preferují kvalitu a funkčnost brýlového skla před vzhledem brýlí a nákladností obrub)
- ✓ Multifunkční = multifokální skla

- ✓ Skla pro řidiče
- ✓ Začínající presbyopie (cca 35 let a více)
- ✓ Vzhled a image (Věková skupina cca 20let-priorita je mít moderní obrubu, být in, vzhled je důležitější než kvalita materiálu a optické vlastnosti skla)
- ✓ Senioři-vyhledávají nejnižší možné ceny obrub i skel, prioritou je cena
- ✓ Sportovní brýle a sluneční brýle

Na základě této prvotní segmentace zákazníků jsou stanovena hodnotící kritéria, kterým je přiřazena váha kritéria dle závažnosti a důležitosti pro Optiku XYZ. Celkem je zvoleno šest kritérií, kterým je přiřazena originální hodnotící škála tak, aby bylo možné je použít jako proměnné do klasifikačního vzorce. Pro každé kritérium byla zvolená škála hodnocení od 1-5.

K1 Výše obratu za posledních 24 měsíců, váha kritéria 30%

Tímto kritériem je zachycená hodnota zákazníka z pohledu utracené částky za posledních 12 měsíců. Tato hodnota se kumuluje a je průběžně vyhodnocována. Celá řada zákazníků je pravidelnými návštěvníky, jedná se zejména o zákazníky, kteří preferují módnost nebo funkčnost brýlí, ale i o zákazníky, kteří mají potřebu pravidelně a poměrně často měnit svoje brýle z důvodu rozvoje oční vady. Je zde také skupina zákazníků vyhledávající časté služby.

Škála kritéria

1. Obrat za posledních 24 měsíců menší než 5 000 Kč
2. Obrat za posledních 24 měsíců 5 000 - 10 000 Kč
3. Obrat za posledních 24 měsíců 10 000 - 20 000 Kč
4. Obrat za posledních 24 měsíců 20 000 - 30 000 Kč
5. Obrat za posledních 24 měsíců větší než 30 000 Kč

K2 Význam funkční kvality brýlových skel pro zákazníka, váha kritéria 20%

Tímto kritériem je zachycena funkční hodnota brýlových skel pro zákazníka. Celá řada zákazníků preferuje v oblasti brýlových skel zejména funkční kvalitu a nezáleží jim až tak na vzhledu. Nebo chtějí vysokou kvalitu skel a zpracování spolu s prestižním a moderním vzhledem. Jsou to zejména zákazníci používající multifokální brýle pro celodenní nošení. Nebo například řidiči, kteří oceňují speciální úpravu brýlí pro řízení atd.

Škála kritéria

1. Zanedbatelný význam
2. Mírný význam
3. Velký význam
4. Velmi vysoký význam
5. Zásadní význam

K3 Význam Image pro zákazníka, váha kritéria 20%

Toto kritérium zohledňuje důležitost image pro zákazníka. Hodně zákazníků chápe brýle jako módní doplněk a svým způsobem ozdobu nebo šperk. Tímto způsobem i přistupují k jejich výběru. Pro tyto zákazníky není až tak důležitá kvalita skla, ale zpracování, značka a design brýlové obruby a brýlí jako celku. Chtějí, aby brýle tvořily doplněk jejich osobnosti, vyjadřovaly jejich postavení, nebo vhodně doplňovaly jejich osobnost.

Škála kritéria

1. Zanedbatelný význam
2. Mírný význam
3. Velký význam
4. Velmi vysoký význam
5. Zásadní význam

K4 Význam ceny pro zákazníka, váha kritéria 20%

Toto kritérium zachycuje zákazníky, kteří se orientují zejména podle ceny brýlí, nebo podle výše slevy, která jim je při nákupu poskytnuta. Jedná se o poměrně velkou skupinu, zejména seniorů, kteří toto kritérium staví ve svém rozhodování o nákupu hodně vysoko.

Škála kritéria

1. Zanedbatelný význam
2. Mírný význam
3. Velký význam
4. Velmi vysoký význam
5. Zásadní význam

K5 Odebrané množství ostatních produktů a služeb, váha kritéria 5%

Pomocí tohoto kritéria lze lépe vystihnout zákazníky, kteří navštěvují Optiku XYZ zejména pro oblast doplňkového sortimentu a služeb. Jedná se o opravy, montáže skel, výměny nebo seřízení částí brýlí, ale také o zákazníky, kteří přicházejí pro stanovení refrakce nebo pro aplikaci kontaktních čoček.

Škála kritéria

1. Obrat za posledních 24 měsíců menší než 1 000 Kč
2. Obrat za posledních 24 měsíců 1 000 - 3 000 Kč
3. Obrat za posledních 24 měsíců 3 000 - 5 000 Kč
4. Obrat za posledních 24 měsíců 5 000 - 7 000 Kč
5. Obrat za posledních 24 měsíců větší než 7 000 Kč

K6 Riziko přechodu ke konkurenci, váha kritéria 5%

Pomocí tohoto kritéria lze lépe zmapovat zákazníky, kteří by mohli přejít ke konkurenci. Důvody pro přechod mohou být různé, od nenalezení vhodného sortimentu nebo nevhodné cenové hladiny, tak i vysoký nárok na úroveň služeb atd. Jedná se zejména o zákazníky, kteří nejsou klienty optického centra v místě optiky. Přechod ke konkurenci může být jen dočasný a zákazník se může po nějakém čase znovu vrátit. Měla by následovat snaha včas tyto tendence zachytit a udělat opatření, aby zákazník byl spokojen a neměl k přechodu ke konkurenci důvod.

Škála kritéria

1. Zanedbatelné riziko
2. Mírné riziko
3. Velké riziko
4. Velmi vysoké riziko
5. Zásadní riziko

Sestavení klasifikačního vzorce

Na základě rozdělení, na jednotlivá kritéria a určení vah těchto kritérií, je sestaven klasifikační vzorec pro výpočet segmentačního kritéria, díky kterému lze provést rozdělení zákazníků do jednotlivých skupin.

$$KHZ = K1 \cdot V1 + K2 \cdot V2 + K3 \cdot V3 + K4 \cdot V4 + K5 \cdot V5 + K6 \cdot V6$$

Vzorec 1 Klasifikační vzorec (KOZÁK, 2011) vlastní zpracování

kde KHZ – klasifikační hodnota zákazníka; K – segmentační kritérium; V – váha kritéria. Maximální možná hodnota KHZ je 5, minimální 1. Výsledná hodnota KHZ je zaokrouhlena vždy na 2 desetinná místa. Váhy kritérií jsou dány v procentech, pro přepočítání dle vzorce, se ale počítají v desetinných číslech. Na základě vypočítaného kritéria jsou zákazníci

rozdělení do skupin. Pro tyto skupiny jsou stanovena pravidla obchodního a marketingového chování.

KHZ může nabývat hodnoty 1 až 5. Na základě těchto hodnot byly stanoveny následující skupiny zákazníků uvedené v tabulce č. 8.

Skupina	Hodnota KHZ	Charakteristika skupiny
1	4,01-5,00	Zákazníci, kteří tvoří za posledních 24 měsíců nejvyšší obrat a preferují kvalitní brýlová skla spolu s designovými obrubami
2	3,51-4,0	Zákazníci preferující kvalitní skla a obruby a tvořící významný obrat za posledních 24 měsíců
3	3,01-3,50	Významní zákazníci s nároky na kvalitu, ale i nižší cenovou hladinu nabízených brýlí a skel
4	2,51-3,00	Zákazníci preferující zejména cenu výrobků
5	< 2,50	Zákazníci preferující nejnižší cenu výrobků, a ostatních služeb bez zásadních nároků na technické nebo designové parametry brýlí

Tabulka 8 Rozdělení zákazníků do skupin dle KHZ

Toto rozdělení je chápáno jako prvotní. Po zavedení CRM a bonusového programu bude možné lépe analyzovat preference jednotlivých zákazníků. V návaznosti na tyto analýzy bude také upravena segmentace zákazníků tak, aby lépe popisovala jejich preference, a v návaznosti na ně bylo možné volit individuální přístup. Rozdělení, které je navrženo, dává možnost zaměstnancům Optiky XYZ věnovat náležitou péči zákazníkům, kteří mají vysoké nároky ať už na kvalitu skel, nebo na design brýlových obrub. S tím, že maximální péče a výhody, jako je například možnost objednání k výběru brýlových obrub a skel, budou nabízeny zejména zákazníkům, kteří tvoří hlavní segment tržeb, a tím i přináší největší finanční efekt pro Optiku XYZ.

Návrh:

Na základě navržené segmentace budou v programovém prostředí Newton vytvořeny číselníky, ve kterých budou zákazníci zařazeni do skupiny dle svých preferencí. Preference bude zaznamenána prodávajícím pracovníkem na základě požadavků zákazníka. Informace o obratu bude pravidelně aktualizována na základě analýz nákupů a zákazník bude zařazen do skupiny dle svého obratu za posledních 12 měsíců.

Hlavní činnost	Instalace doplňku a nastavení číselníků softwaru Newton
Odpovědnost	majitel firmy
Podpůrné činnosti	konzultace obsahu číselníků
	nastavení číselníků
	odzkoušení funkčnosti číselníků
Časová náročnost	30 dnů
Náklady	10 000 Kč

Tabulka 9 Návrh na zavedení číselníků dle segmentace zákazníků

Na základě zavedení těchto číselníků budou zákazníci přiřazeni do jednotlivých skupin a na základě tohoto zařazení bude vypracován postup obchodního jednání s těmito zákazníky. Prodávající bude mít možnost podle jejich preferencí upravit nabídku tak, aby pro ně byla zajímavá, aniž by zdlouhavě zjišťoval jejich zájem. Dále bude mít možnost více času věnovat zákazníkům, kteří tvoří nejvyšší objem tržeb a tím maximalizovat zisk pro Optiku XYZ. Návrh činností je uveden v tabulce č. 9.

7.3 Návrh bonusového programu a identifikace zákazníků

Optika XYZ je provozovna spolupracující ve většině případů s koncovým zákazníkem. Proto je zásadní problém, který je nutné vyřešit, identifikace zákazníka a získání údajů od zákazníka, včetně svolení k jejich použití pro marketingové účely. Pro řešení tohoto problému se jeví jako nejvýhodnější řešení vytvoření věrnostního programu, který bude navázán na segmentaci zákazníků, navrženou v předchozí kapitole, a zajistí identifikaci zákazníka, na kterou budou navázány další informace o zákazníkovi spolu s historií jeho nákupů i historií komunikace se zákazníkem. Vzhledem k tomu, že od května 2018 vstoupí v platnost zákon o GDPR (General Data Protection Regulation) je nutné se věnovat dopadům, které tento zákon má na shromažďování informací a jejich využití pro firemní a marketingové účely.

Vstupem do věrnostního programu bude věrnostní karta s QR kódem a identifikačním číslem. Karta bude přenosná, velikost karty odpovídá platební kartě, kterou Optika XYZ vytiskne a zalaminuje, pro její delší životnost, před zákazníkem na počkání. Celý věrnostní program bude vytvořen ve dvou na sebe navazujících krocích. Prvním krokem bude zavedení věrnostního programu přímo v Optice XYZ, a následně i na webových stránkách. Pravidla a smysl věrnostního programu dostane každý zaevidovaný zákazník v papírové podobě, a ve druhé fázi, po vytvoření webových stránek se bude moct informovat na stránkách Optiky XYZ. Kromě věrnostní karty bude zákazníkovi založeno i osobní konto, ke

kterému se dostane pomocí webových stránek v záložce věrnostní program a pomocí své emailové adresy a hesla se do svého účtu může přihlásit. Pomocí této služby na internetu se zákazník může informovat o stavu svého konta, kdy a jaký nákup byl proveden. Systém hodnocení věrnostního programu bude zřetelně popsán a uveden na webových stránkách Optiky XYZ, i bez přihlášení se do věrnostního systému. Zákazník si může dopředu z pohodlí domova přečíst, co takový věrnostní program obsahuje a jaké výhody nabízí.

7.3.1 Vytvoření konta věrnostního programu

Věrnostní program bude pro všechny zákazníky Optiky XYZ. Zaměstnanci budou proškoleni na vytvoření nového konta, vyhotovení identifikační kartičky, budou znát pravidla věrnostního programu a aktivně jej budou nabízet všem zákazníkům Optiky XYZ. Své zákaznické konto si bude moct v druhé fázi zákazník založit sám pomocí webových stránek, a svou zákaznickou kartičku si dodatečně vyzvedne v prodejně Optiky XYZ. Pokud zákazník spojí zřizování konta věrnostního programu s brýlovou zakázkou, budou údaje z brýlové zakázky překopírovány do konta věrnostního programu, který obsahuje jméno, příjmení, datum narození, korespondenční adresu, telefonní číslo a emailovou adresu. Údaje pro založení konta věrnostního programu z pohodlí domova se nebudou lišit, budou to stejné vstupní informace.

7.3.2 Systém hodnocení věrnostního programu

Při nákupu bude pomocí identifikační kartičky otevřeno konto zákazníka, na které se mu při nákupu načte za jednu korunu jeden bod (1 Kč = 1bod). Při získání 5000 bodů může uplatnit slevu 200 Kč na nákup, či službu v Optice XYZ. Zákazník si nebude muset předem nic tisknout, poukázka na slevu mu bude vytisknuta k podpisu přímo v optice při uplatnění slevy. Slevovou poukázku nelze využít na zlevněné zboží, a na jeden nákup lze použít pouze jednu poukázku. Platnost bodů není časově omezená.

Pravidla:

- 1Kč=1bod
- 5000 bodů=200Kč slevová poukázka
- 6000 bodů=doručení zakázky domu/práce po celé ČR
- Na 1 nákup lze uplatnit 1 poukázku
- Poukázka neplatí na zlevněné zboží
- Platnost bodů je časově neomezená

7.3.3 Přínos věrnostního programu

7.3.3.1 Přínos věrnostního programu pro zákazníka

Díky online přihlášení ke svému kontu se zákazník kdykoliv bude moct podívat na historii svých nákupů v Optice XYZ. Při dosažení požadovaného počtu bodů dostane zákazník 200 Kč slevu. Na emailovou adresu budou posílány pravidelné informace, o akcích a novinách dle typu zákazníka. V den svých narozenin zákazník vždy obdrží narozeninový email s přáním a výhodou, dle segmentu zákazníka, v podobě extra přičtených bodů, nebo dárku v podobě čistících přípravků na brýle, který bude časově omezený. Speciální výhodou bude tzv. Prodloužená garance, která se bude vztahovat na zákazníky věrnostního programu dle dosažených bodů. Jedná se o prodloužení záruční doby, která bude podmíněná pravidelnou kontrolou brýlí v Optice XYZ. Zákazník při pořízení brýlové zakázky aktivuje tuto Prodlouženou garanci na svém kontě. Každý 5. měsíc od data vyzvednutí zhotovené zakázky obdrží email s pozvánkou k čištění brýlí ultrazvukem zdarma a servisu brýlí. S každou touto návštěvou se jeho záruční doba prodlouží o 1 měsíc. Pokud zákazník dodrží všechny návštěvy, může záruční dobu svých brýlí prodloužit až o 4 měsíce. Každá tato návštěva bude zaměstnancem zapsána do zákaznickova konta, kam zapíše datum návštěvy, popřípadě poznámku ke stavu brýlí. Při dosažení 6000 bodů si může zákazník místo slevové poukázky zvolit službu doručení zhotovené zakázky na místo určení. Podmínkou této služby bude úhrada celé zakázky předem. Mezi další výhody věrnostního programu bude patřit přehled brýlí online. Tato služba zákazníkovi umožní prohlédnout si všechny obruby předem, zarezervovat si je, dohodnout datum a čas návštěvy v Optice XYZ. Katalog dostupných obrub bude dostupný na webových stránkách po přihlášení do zákaznickova věrnostního programu. Tyto obruby budou pro zákazníka nachystány a zarezervovány. Doba rezervace těchto obrub bude stanovena na dobu 3 pracovních dnů, a maximální lze zarezervovat 10 kusů obrub.

7.3.3.2 Přínos věrnostního programu pro Optiku XYZ

Díky tomuto věrnostnímu programu bude mít Optika XYZ přehled o prodeji dle segmentace zákazníků. Tento přehled umožňuje cílené rozesílání emailů s nabídkami, akcemi a udržení si kontaktu se zákazníkem. Dále poskytne přehled skladových zásob, stávajících, prodaných, oblíbenost daného produktu a možnost se díky tomuto přehledu rozhodnout, který typ produktů nakoupit na sklad.

7.3.4 Segmentace zákazníků dle počtu získaných bodů věrnostního programu

- Platinový zákazník 40001 a více bodů
- Zlatý zákazník 18001 až 40000 bodů
- Stříbrný zákazník 6001 až 18000 bodů
- Bronzový zákazník 1001 až 6000 bodů
- Nový člen 0 až 1000 bodů

Přehled rozdělení zákazníků, dle získaných bodů umožňuje tabulka č. 10, kde je kromě dosažených bodů vypsán i přehled výhod pro zákazníka.

Segmentace zákazníků	Bodová segmentace	Výhody daného segmentu
Platinový	40001 a více	<ul style="list-style-type: none"> • Prodloužená garance • Slevová poukázka • Doručení brýlí na místo určení, • Narodeninový dárek • Narodeninový dárek • Sjednání termínu k výběru obrub a skel na čas • Online výběr brýlových obrub k vyzkoušení si v optice
Zlatý	18001 až 40000	<ul style="list-style-type: none"> • Prodloužená garance • Slevová poukázka • Doručení brýlí na místo určení • Narodeninové extra body • Narodeninový dárek • Sjednání termínu k výběru obruby a skel na čas
Stříbrný	6001 až 18000	<ul style="list-style-type: none"> • Prodloužená garance • Slevová poukázka • Doručení brýlí na místo určení • Narodeninové extra body • Sjednání termínu k výběru obruby a skel na čas

Bronzový	1001 až 6000	<ul style="list-style-type: none"> • Prodloužená garance • Slevová poukázka • Doručení brýlí na místo určení • Narozeninové extra body
Nový člen	0 až 1000	<ul style="list-style-type: none"> • Prodloužená garance • Narozeninové extra body

Tabulka 10 Přehled věrnostního programu (vlastní zpracování)

7.3.5 GDPR a jeho vliv na využívání informací o zákaznících

Jak již bylo popsáno v teoretické části, zavedení GDPR zásadním způsobem ovlivní možnosti využití dat o zákaznících. Tyto nařízení je nutné respektovat a součástí vstupu do věrnostního programu musí být souhlas s využíváním dat pro komunikaci se zákazníkem, včetně marketingového využití. Stejně tak je nutné zajistit ve veškeré marketingové komunikaci náležitosti umožňující tento udělený souhlas změnit nebo komunikaci odmítnout. Je třeba mít na zřeteli, že komunikace a nabídky musí být pro zákazníka zajímavé a nesmí mít obtěžující frekvenci.

7.4 Návrh strategie zákazníků cílové skupiny

Na základě zpracovaného rozdělení zákazníků do jednotlivých skupin, dle klasifikačního vzorce, a jejich zahrnutí do bonusového programu, je zpracován marketingový přístup, který je popsán v kapitole Návrh věrnostního programu. Konkrétní marketingový přístup k jednotlivým zákazníkům zařazeným do skupin podle klasifikačního vzorce je uveden v tabulce č. 10. Na základě této tabulky budou vytvořena pravidla pro komunikaci s jednotlivými skupinami zákazníků.

Návrh:

Vytvořit popis pravidel pro komunikaci s jednotlivými skupinami zákazníků a seznámit s nimi všechny pracovníky Optiky XYZ, tabulka č. 11.

Hlavní činnost	Vytvoření pravidel pro komunikaci se skupinami zákazníků
Odpovědnost	vedoucí optiky
Podpůrné činnosti	návrh pravidel pro komunikaci
	schválení komunikace
Časová náročnost	15 dnů
Náklady	3 000 Kč

Tabulka 11 Návrh pravidel pro komunikaci se zákazníky

7.5 Komunikační kanály

Na základě zpracovaných analýz vnitřního a vnějšího prostředí vyplývá, že firma se musí zaměřit na marketing a zejména na propagaci kvalitních brýlových skel spolu s renomovanými značkami nabízejícími designové obruby. V oblasti komunikace se zákazníkem je vhodné doplnit osobní jednání o rozšíření komunikace přes webové stránky se zaměřením na konkrétní skupiny zákazníků. Společně s vytvořením bonusového programu nabídnout důležitým skupinám zákazníků přístup k on-line službám. Je navrženo zdokonalení webových stránek a jejich rozšíření o rozhraní pro objednání schůzky v optice na konkrétní čas. Dále o implementaci bonusového programu, ve kterém zákazníci na základě věrnostní karty mohou zjistit stav svého věrnostního konta a čerpat výhody na služby a nákupy.

Kromě webových stránek je nutné zvýšit komunikaci prostřednictvím e-mailu a využít, po svolení zákazníkem, i k propagaci a upozornění na novinky v oblasti nabízených produktů, ideálně při příležitosti provedení nákupu nebo jubilea zákazníka, případně sezóny.

Zvýšit využívání automatizovaného upozornění klienta na dokončenou zakázku formou SMS, stejně tak upozornění na nabídku kontroly refrakce.

Dalším komunikačním kanálem, na kterém by firma měla být více aktivní je komunikace a propagace prostřednictvím sociálních sítí. V této oblasti jde zejména o aktuální a nové dění, které by mělo propagovat prostředí firmy a produkty, které se nově nabízí. V neposlední řadě mohou sociální sítě sloužit i ke komunikaci se zákazníky.

V oblasti reklamy je navrženo zaměřit se na dlouhodobou propagaci firmy a jejich produktů, zejména v lokálních tiskovinách zaměřených na informace z regionu. Dále na propagaci formou reklamních bannerů v internetových vyhledávacích pro daný region, a v neposlední řadě na vhodném umístění reklamních billboardů v okolí provozovny Optiky XYZ.

Návrh:

Zlepšit webové stránky, zejména doplnit a pravidelně aktualizovat novinky tak, aby zákazník byl informován o nových nabídkách a pořádaných akcích. Doplnit do stávajících stránek klientskou zónu, ve kterých bude možné, na základě zákaznického čísla pro zákazníky, kteří budou držitelé platinové, zlaté nebo stříbrné zákaznické karty, sjednání schůzky v Optice XYZ na určitý čas. Doplnit do stávajících stránek v rámci klientské zóny možnost zobrazení konta věrnostních bodů viz tabulka č. 12.

Hlavní činnost	Aktualizace webových stránek
Odpovědnost	majitel firmy
Podpůrné činnosti	doplnění klientské zóny
	objednávkový systém na webu
	zobrazení věrnostního konta, propojení s programem Newton
Časová náročnost	40 dnů
Náklady	30 000 Kč

Tabulka 12 Aktualizace webových stránek pro doplnění klientské zóny

Dále s využitím programu Newton aktivovat a nastavit komunikaci formou SMS zpráv, které budou upozorňovat na ukončení zakázky, zvat k měření refrakce nebo vyšetření zraku a informovat o aktuálních akcích. Nastavit e-mailovou komunikaci u zákazníků, kteří budou mít v kontaktech e-mailovou adresu. Prostřednictvím e-mailů posílat pozvánky na akce, které jsou zaměřené na zájmový segment zákazníka, upozorňovat na novinky z preferovaných segmentů zboží, zasílat gratulace k narozeninám spolu s dárkem u vybraných zákazníků, viz tabulka č. 13.

Hlavní činnost	Nastavení komunikačních kanálů v programu Newton
Odpovědnost	vedoucí optiky
Podpůrné činnosti	doplnění klientské zóny
	vytvoření vzorů SMS zpráv
	vytvoření vzorů e-mailových zpráv
Časová náročnost	40 dnů
Náklady	5 000 Kč

Tabulka 13 Nastavení komunikačních kanálů v programu Newton

7.6 Školení zaměstnanců

Jak již bylo několikrát zmíněno v teoretické části, velkým rizikem neúspěchu implementace CRM systému je nepochopení všech opatření a celkové strategie ze strany zaměstnanců a pracovníků firmy. Tato oblast je pro celý projekt klíčovou záležitostí. Vzhledem k tomu, že Optika XYZ není velkou firmou a nemá velký počet zaměstnanců, je tato oblast mnohem jednodušší. Jde zejména o to, aby všichni zaměstnanci byli seznámeni s opatřeními souvisejícími se zaváděním CRM a s celou filozofií fungování CRM tak, aby se s ní mohli ztotožnit.

K tomu by měla sloužit zejména komunikace všech opatření napříč celou firmou. Mimo to navrhuji, aby zaměstnanci prošli specializovanými školeními zaměřenými na komunikaci se zákazníkem. Toto školení je nutné dobře vybrat a naplánovat, nejlépe v začátku implementace celého systému CRM. Za výběr a plánování školení bude zodpovědný majitel. Školení by mělo obsahovat:

1. Komunikační dovednosti se zaměřením na komunikaci se zákazníkem
2. Prezentační a prodejní dovednosti
3. Řešení stížností a vyřizování reklamací

Návrh:

Vybrat a naplánovat školení zaměstnanců z oblasti komunikačních dovedností dle tabulky č. 14.

Hlavní činnost	Školení zaměstnanců v oblasti komunikace se zákazníkem
Odpovědnost	vedoucí optiky
Podpůrné činnosti	poptávka a výběr školení
	objednávka školení
Časová náročnost	60 dnů
Náklady	20 000 Kč

Tabulka 14 Školení zaměstnanců v oblasti komunikace se zákazníkem

Dále bude nutné proškolit zaměstnance v oblasti práce s nově instalovanými doplňky softwaru Newton. Věrnostní karty evidence zákazníků a propojení se skladovými položkami. Důležité zejména bude seznámení se s vypracovaným věrnostním programem.

Návrh:

Přípravit materiály, ve kterých budou mít zaměstnanci přehledně prezentovány změny v nastavení programu Newton a pravidla pro vyplňování jednotlivých záznamů tabulka č.15.

Hlavní činnost	Seznámení s nastavením softwaru Newton
Odpovědnost	vedoucí optiky
Podpůrné činnosti	příprava materiálů pro školení
Časová náročnost	5 dnů
Náklady	2 000 Kč

Tabulka 15 Školení změn v softwaru Newton

7.7 Návrh marketingových opatření a reklamy

Některá marketingová opatření již byla popsána v předcházejících kapitolách. Jedná se zejména o zlepšení webových stránek, ty by měly být informačním zdrojem, který informuje zákazníky o novém dění. Současně by měly zachycovat nabídku produktů a služeb tak, aby zákazník, který hledá informace je rychle a pohodlně získal.

Dalším marketingovým opatřením je změna komunikace se zákazníkem na základě informací, které budou o zákazníkovi a jeho preferencích k dispozici. Tato změna bude využívána především při osobní komunikaci se zákazníkem v Optice XYZ. Předpokládám, že se zkrátí komunikace díky tomu, že zákazníkovi budou nabízeny a představovány služby, které vyhovují jeho preferencím. V druhé řadě budou zákazníkovi s jeho souhlasem, zasílány informace o novinkách, nebo konaných akcích.

V neposlední řadě, která zatím nebyla nikde zmíněna je nutnost zvýšit povědomí o Optice XYZ. K tomuto účelu je navrženo využít reklamní sdělení v oblastním tisku.

Návrh:

Zpracovat reklamu v oblastním tisku, která by pravidelně, jedenkrát za čtrnáct dnů po dobu alespoň dvou měsíců, upozorňovala na Optiku YXZ, a tím zvýšila povědomí o její existenci a nabídce služeb. Úkoly návrhu jsou uvedeny v tabulce č. 16.

Přínosy:

- Zvýšení povědomí o Optice XYZ
- Oslovení potenciálních zákazníků
- Zlepšení konkurenceschopnosti firmy

Provedení:

Bude vybrána regionální tiskovina se širokým záběrem a dostatečným nákladem. Jako vhodné se jeví například regionální reklamní týdeníky zdarma rozšiřované do domácností. Dále bude zpracován obsah reklamního sdělení a jeho grafická podoba tak, aby byli dostatečně zajímavé pro potenciálního zákazníka. Takto připravená reklama bude zveřejňována jedenkrát za čtrnáct dnů po dobu alespoň dvou měsíců.

Hlavní činnost	Reklamní kampaň v oblastním tisku
Odpovědnost	majitel
Podpůrné činnosti	příprava materiálů pro reklamní kampaň
	návrh reklamní kampaně v tisku
	odsouhlasení reklamní kampaně
Časová náročnost	60 dnů
Náklady	30 000 Kč

Tabulka 16 Reklamní kampaň v oblastním tisku

7.8 Řízení projektu

Vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu, ve které pracuje pouze několik zaměstnanců, hlavní těžiště řízení projektu bude ležet na majiteli firmy. Část úkolů projektu majitel bude delegovat na vedoucí optiky.

Hlavními úkoly majitele firmy budou:

- připravovat, vést a sledovat jednotlivé kroky projektu,
- seznámit se podrobně s projektem a jeho prioritními kroky,
- zajistit potřebnou komunikaci mezi externími poskytovateli služeb týkajícími se projektu a zaměstnanci,
- kontrolování dílčích etap projektu,
- průběžně informovat zaměstnance o aktuálních činnostech projektu,
- na konci projekt vyhodnotit a sledovat kontrolní body.

Do projektu budou aktivně zapojeni všichni zaměstnanci firmy. Zaměstnanci budou úkoly projektu plnit v rámci své pracovní doby.

7.9 Časová analýza implementace CRM

Pro analýzu času, potřebného pro realizaci projektu, bylo zvoleno řešení pomocí programu Project Libre. Na základě navržených opatření projektu byla vytvořena tabulka činností projektu a jejich vazeb, včetně doby trvání jednotlivých úkolů ve dnech. Popis jednotlivých

činností, doba jejich trvání a náklady s nimi spojené, jsou uvedeny v tabulce č. 17. Na základě těchto činností byl vygenerován Ganttův diagram, zachycující dobu trvání jednotlivých úkolů a jejich posloupnost v čase, obrázek č. 21.

Na základě posloupnosti jednotlivých činností byla provedena síťová analýza v programu Project Libre, pomocí které byla zjištěna i kritická cesta a délka trvání projektu. Úkoly projektu a jejich trvání je v tabulce č.18. Nejkratší doba realizace projektu je dána délkou této cesty. Pomocí programu Project Libre bylo zjištěno, že nejkratší doba k realizaci projektu je 110 dnů. Síťový diagram je na obrázku č. 22, kritická cesta je vyznačena červenou barvou. Při změně trvání činností na kritické cestě se změní i doba trvání projektu. Činnosti na kritické cestě trvají celkem 110 dnů, to je i doba trvání celého projektu. Časové rezervy jsou na kritické cestě.

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (počet dnů)	Předcházející činnost	Předpokládané náklady (Kč)
1	Schválení projektu	10		
2	Stanovení rozsahu informací pro presentaci firmy	10	1	3000
3	Výběr vhodných medií k propagaci	5	2	1500
4	Instalace doplňků software Newton	20	1	10000
5	Nastavení číselníků software Newton	5	4	
6	Odzkoušení funkčnosti číselníku software Newton	5	5	
7	Nastavení věrnostního programu	10	6	5000
8	Nastavení skupin zboží	20	7	2000
9	Naplnění skupin zboží položkami	10	8	
10	Vytvoření pravidel pro komunikaci se zákazníkem	10	1	3000
11	Schválení pravidel komunikace se zákazníkem	5	10	
12	Aktualizace webových stránek	40	3	30000
13	Doplnění klientské zóny	15	3	
14	Objednávkový systém na výběr brýlí ON-LINE	20	13	
15	Zpřístupnění zákaznického konta ON-LINE	20	14	
16	Nastavení ON-LINE přístupů	5	15	
17	Nastavení komunikačních kanálů v software Newton	40	1	5000
18	Návrh SMS zpráv	5	17	

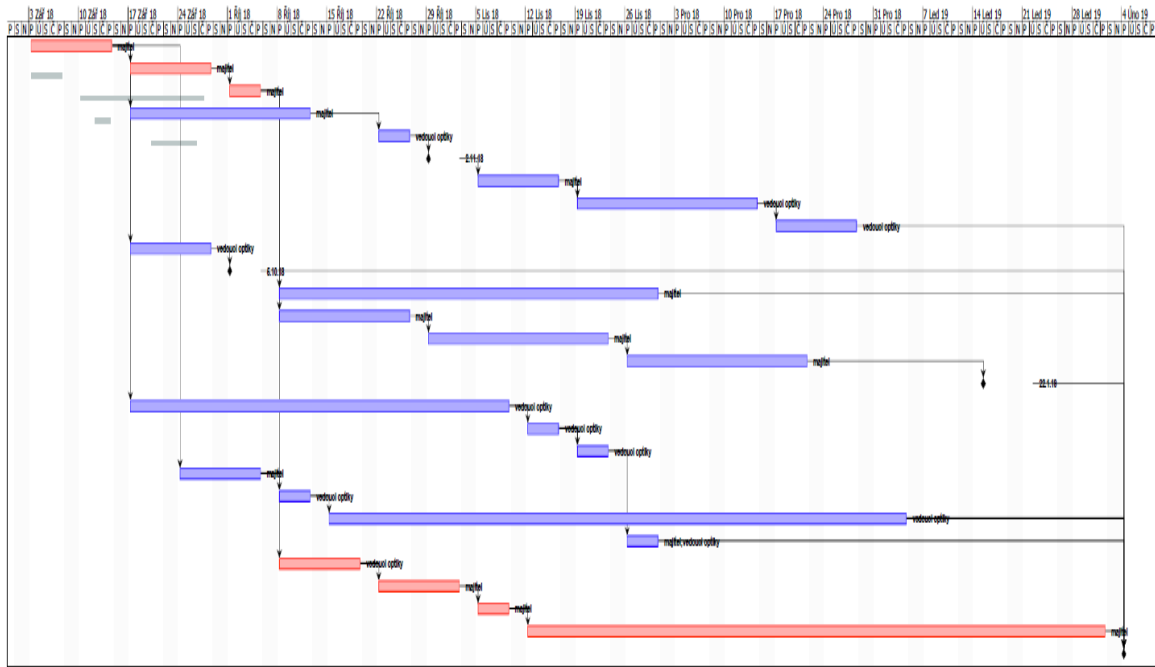
19	Návrh e-mailových zpráv	5	18	
20	Výběr školení	10	1	
21	Objednávka školení	5	20	
22	Školení v oblasti komunikace se zákazníkem	60	21	20000
23	Seznámení s aktualizovaným nastavením software Newton	5	19	2000
24	Příprava materiálů pro reklamní kampaň	10	3	15000
25	Návrh reklamní kampaně	10	24	
26	Odsouhlasení reklamní kampaně	5	25	
27	Reklamní kampaň v oblastním tisku	60	26	30000
28	Vyhodnocení projektu	5	27;11;23;12;22;16;9	

Tabulka 17 Činnosti projektu Implementace CRM v Optice XYZ

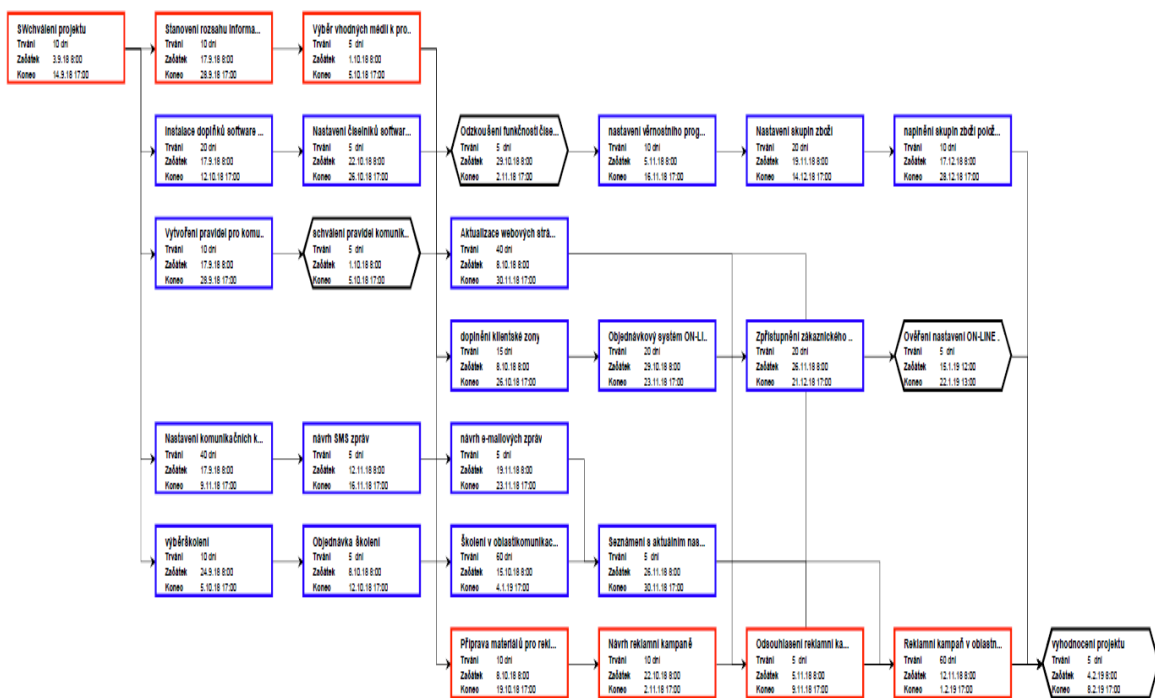
		Jméno	Trvání	Začátek	Konec	Předchůdci	Jména zdrojů
1		SWchválení projektu	10 dní	3.9.18 8:00	14.9.18 17:00		majitel
2		Stanovení rozsahu informací pro prezentaci firmy	10 dní	17.9.18 8:00	28.9.18 17:00	1	majitel
3		Výběr vhodných médií k propagaci	5 dní	1.10.18 8:00	5.10.18 17:00	2	majitel
4		Instalace doplňků software Newton	20 dní	17.9.18 8:00	12.10.18 17:00	1	majitel
5		Nastavení číselníků software Newton	5 dní	22.10.18 8:00	26.10.18 17:00	4	vedoucí optiky
6		Odzkoušení funkčnosti číselníků software Newton	5 dní	29.10.18 8:00	2.11.18 17:00	5	vedoucí optiky
7		nastavení věrnostního programu	10 dní	5.11.18 8:00	16.11.18 17:00	6	majitel
8		Nastavení skupin zboží	20 dní	19.11.18 8:00	14.12.18 17:00	7	vedoucí optiky
9		naplnění skupin zboží položkami	10 dní	17.12.18 8:00	28.12.18 17:00	8	vedoucí optiky
10		Vytvoření pravidel pro komunikaci se zákazníky	10 dní	17.9.18 8:00	28.9.18 17:00	1	vedoucí optiky
11		schválení pravidel komunikace se zákazníkem	5 dní	1.10.18 8:00	5.10.18 17:00	10	majitel
12		Aktualizace webových stránek	40 dní	8.10.18 8:00	30.11.18 17:00	3	majitel
13		doplnění klientské zony	15 dní	8.10.18 8:00	26.10.18 17:00	3	majitel
14		Objednávkový systém ON-LINE	20 dní	29.10.18 8:00	23.11.18 17:00	13	majitel
15		Zpřístupnění zákaznického konta ON-LINE	20 dní	26.11.18 8:00	21.12.18 17:00	14	majitel
16		Ověření nastavení ON-LINE přístupů	5 dní	15.1.19 12:00	22.1.19 13:00	15	vedoucí optiky
17		Nastavení komunikačních kanálů v software Newton	40 dní	17.9.18 8:00	9.11.18 17:00	1	vedoucí optiky
18		návrh SMS zpráv	5 dní	12.11.18 8:00	16.11.18 17:00	17	vedoucí optiky
19		návrh e-mailových zpráv	5 dní	19.11.18 8:00	23.11.18 17:00	18	vedoucí optiky
20		výběr školení	10 dní	24.9.18 8:00	5.10.18 17:00	1	majitel
21		Objednávka školení	5 dní	8.10.18 8:00	12.10.18 17:00	20	vedoucí optiky
22		Školení v oblasti komunikace se zákazníkem	60 dní	15.10.18 8:00	4.1.19 17:00	21	vedoucí optiky
23		Seznámení s aktuálním nastavením software Newton	5 dní	26.11.18 8:00	30.11.18 17:00	19	majitel;vedoucí optiky
24		Příprava materiálů pro reklamní kampaň v oblastním tisku	10 dní	8.10.18 8:00	19.10.18 17:00	3	vedoucí optiky
25		Návrh reklamní kampaně	10 dní	22.10.18 8:00	2.11.18 17:00	24	majitel
26		Odsouhlasení reklamní kampaně	5 dní	5.11.18 8:00	9.11.18 17:00	25	majitel
27		Reklamní kampaň v oblastním tisku	60 dní	12.11.18 8:00	1.2.19 17:00	26	majitel
28		vyhodnocení projektu	5 dní	4.2.19 8:00	8.2.19 17:00	27;11;23;12;22;16;9	majitel

Implementace systému CRM v Optice XYZ

Tabulka 18 Činnosti projektu Implementace CRM v Optice XYZ v programu Project Libre



Obrázek 21 Časová posloupnost úkolů Projektu Implementace CRM systému v Optice XYZ v Ganttově digramu



Obrázek 22 Síťová analýza projektu s kritickou cestou

7.10 Nákladová analýza implementace CRM

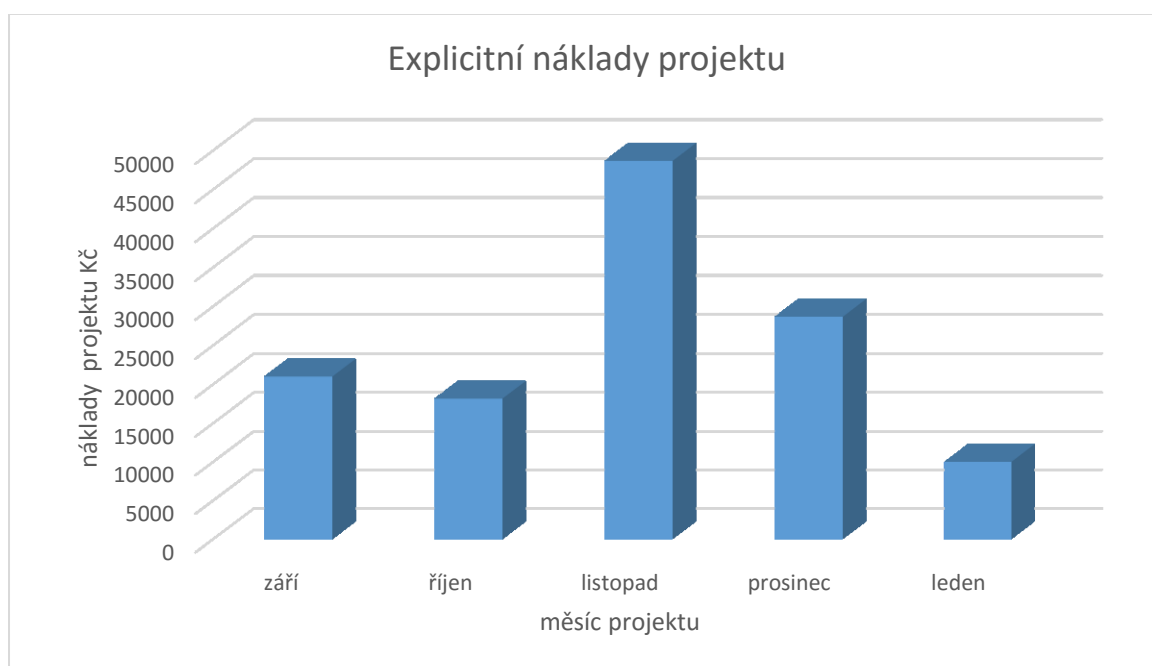
Na základě navrhovaných opatření byla vypracována nákladová analýza, ve které jsou shrnuty náklady na jednotlivá navrhovaná opatření a jejich čerpání v průběhu projektu. V jednotlivých návrzích činností projektu jsou uvedeny odhadované explicitní náklady spojené s realizací těchto kroků. Implicitní náklady na mzdy zaměstnanců, kteří se budou na projektu podílet v rámci své pracovní doby, jsou zanedbány, protože by byly čerpány v nezměněné výši, i kdyby projekt nebyl realizován. Souhrn explicitních nákladů je uveden v tabulce č. 19.

Čerpání těchto nákladů v průběhu projektu vychází z posloupnosti jednotlivých činností. Na začátku projektu bude třeba zaplatit přípravné a instalační práce v programu Newton. Odměnu za vytvoření pravidel pro komunikaci se zákazníkem a nastavení komunikačních kanálů. V dalším měsíci projektu, to je v měsíci říjnu, bude nutné vydat náklady na aktualizaci webových stránek, tyto náklady jsou rovnoměrně rozděleny do tří měsíců, ve kterých budou práce na aktualizaci webových stránek probíhat. Dále je nutné vydat náklady na školení komunikace se zákazníkem, které bude probíhat po dobu tří měsíců, vždy jedenkrát za měsíc, náklady budou čerpány po dobu těchto tří měsíců vždy 6660 Kč měsíčně. V měsíci listopadu budou čerpány náklady na nastavení věrnostního programu a jeho propojení s informačním softwarem Newton.

V prosinci budou čerpány náklady na školení aktualizací webových stránek a reklamní kampaň v tisku. V měsíci lednu, kdy projekt končí, již budou čerpány jen náklady na dokončení reklamní kampaň. Průběh čerpání nákladů je uveden v grafu č. 5.

Činnost	Popis činnosti	doba trvání (počet dnů)	Předcházející činnost	Předpokládané náklady (Kč)
2	Stanovení rozsahu informací pro presentaci firmy	10	1	3000
3	Výběr vhodných medií k propagaci	5	2	1500
4	Instalace doplňků software Newton	20	1	10000
7	Nastavení věrnostního programu	10	6	5000
8	Nastavení skupin zboží	20	7	2000
10	Vytvoření pravidel pro komunikaci se zákazníkem	10	1	3000
12	Aktualizace webových stránek	40	3	30000
17	Nastavení komunikačních kanálů v software Newton	40	1	5000
22	Školení v oblasti komunikace se zákazníkem	60	21	20000
23	Seznámení s aktualizovaným nastavením software Newton	5	19	2000
24	Příprava materiálů pro reklamní kampaň	10	3	15000
27	Reklamní kampaň v oblastním tisku	60	26	30000

Tabulka 19 Explicitní náklady projektu Implementace CRM v Optice XYZ



Graf 5 Časové rozložení čerpání explicitních nákladů Projektu Implementace CRM systému v Optice XYZ

Oproti celkovým nákladům projektu 126500 Kč, které bude nutné zaplatit za implementaci systému CRM, je předpokládáno zvýšení tržeb cca o 2-5 % díky lepší komunikaci se zákazníky, vyšší efektivitou zejména u skupiny zákazníků vyžadujících vysokou kvalitu nebo

mající vysoké nároky na vzhled a design brýlí. Navýšení tržeb v následujících letech 2019-2021 je v tabulce č. 20.

Rok	2019	2020	2021
Růst tržeb	90000	140000	200000

Tabulka 20 Růst tržeb po implementaci CRM systému v Optice XYZ

7.11 Analýza rizik implementace CRM

Realizace projektu implementace CRM může přinést řadu rizik. Důležité je umět tato rizika předvídat a mít připravená řešení k jejich odstranění tak, aby nedošlo ke zmaření investic jak finančních, tak časových. Nejvýznamnější rizika projektu jsou:

1. Nedostatečné finanční zajištění projektu
2. Neochota zaměstnanců přijmout opatření v projektu navržená
3. Nepochopení projektu ze strany zaměstnanců
4. Nezájem zákazníků
5. Nevhodná reklamní sdělení, nízká účinnost reklamní kampaně
6. Časové zpoždění při implementaci jednotlivých opatření a částí projektu.

Mezi nejzávažnější rizikové faktory patří bod 1, 2 a 3.

Na tyto faktory musí být zajištěna okamžitá reakce ze strany majitele

- Okamžité zajištění dostatečných prostředků z vlastních zdrojů nebo formou úvěru
- Vysvětlení jednotlivých opatření zaměstnancům a nalezení vhodných argumentů na podporu, přijetí jednotlivých opatření a ztotožnění se s nimi.

Body 4 a 5 jsou méně závažné

- Majitel musí prověřit příčiny nezájmu zákazníků a upravit komunikaci s nimi tak, aby se zájem o nabízené služby zvýšil
- Najít alternativní reklamní společnost a upravit kampaň tak, aby reklama byla lépe zacílena, obsah sdělení byl srozumitelný a reklama měla lepší účinnost
- Změnit reklamní medium tak, aby byl osloven dostatečný počet potenciálních zákazníků

Nejmenší rizikovost má faktor 6

- Majitel bude pravidelně kontrolovat dodržování harmonogramu projektu.

- Komunikovat s externími dodavateli tak, aby nedošlo k časovým posunům v projektu

7.12 Ukončení projektu

Na závěr projektu budou majitelem vyúčtovány a uzavřeny náklady na projekt. Vyhodnocen časový harmonogram implementace projektu a jeho dodržování.

Hodnocení projektu bude možné až s určitým odstupem. Vzhledem k tomu, že mezi nejvýznamnější cíle projektu patří:

Zvýšení loajality zákazníků

Zlepšení komunikace se zákazníky

Zvýšení obrátu a zisku firmy

Zlepšení konkurenčního postavení firmy,

bude nutné využít možnosti, které obsahuje implementovaný software a sledovat, zda dochází ke zvýšené četnosti nákupů a zvýšení loajality zákazníků. Pravidelně vyhodnocovat růst obrátu podle jednotlivých skupin zákazníků, zda se daří zlepšovat zejména obrat v nosných segmentech.

Pravidelně kontrolovat nastavenou komunikaci se zákazníky, její úroveň, zda odpovídá nastaveným standardům. Sledovat získané údaje o zákaznících a analyzovat je.

Pravidelně monitorovat povědomí o firmě a její vnímání zákazníky.

ZÁVĚR

Hlavním problémem diplomové práce byl řízený vztah se zákazníky, na který v Optice XYZ nebyl doposud brán zřetel. Vybraná optika používala svých zaběhnutých postupů, kterých se držela, a které přinášely určitý zisk. Avšak nastala potřeba zvýšení zisku, a udržení si zákazníků, a proto byla s majitelem Optiky XYZ daná problematika řešena.

Praktická část diplomové práce analyzovala dosavadní výsledky, na základě kterých byla vytvořena segmentace zákazníků a produktů. Na vytvoření segmentace navázala tvorba propracovaného věrnostního programu a rozšíření, již používaného, softwaru. Kromě věrnostního programu byly zavedeny i další prvky CRM systému, které byly s majitelem a zaměstnanci Optiky XYZ prodiskutované, aby se v průběhu jejich zavedení s nimi, co nejlépe zaměstnanci ztotožnili a aktivně je využívali.

Výsledkem zavedení CRM systému je dostatečná znalost preferencí zákazníka, která je využívána při osobní komunikaci přímo v optice tím, že zákazníkovi jsou nabízeny produkty, které preferuje a potřebuje. Komunikace je vedena v osobní rovině se znalostí zákazníka a jeho nákupní historie. Stejně tak marketingová komunikace je zaměřena na konkrétní skupinu zákazníků, kterou nabízený produkt konkrétně oslovuje. Tento proces zajistí Optice XYZ zákazníky, kteří budou spokojeni s nabídkou služeb, budou se pravidelně vracet a stanou se loajálními zákazníky.

Očekávaným přínosem je zvýšení počtu zákazníků, objemu tržeb a v neposlední řadě i zvýšení zisku. CRM je prostředkem, kterým se Optika XYZ snaží nabídnout zákazníkům kvalitní služby, na základě jejich požadavků a preferencí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BEŇA, L., 2014. *CRM portál*. [Online]

Available at: <http://www.crmportal.cz/redakcni/vyplati-se-ziskat-noveho-zakaznika>

[Přístup získán 20 leden 2018].

BURNET, K., 2005. *Klíčový zákazníci a péče o ně*. 2. editor Praha: Computer Press.

BUŠEK, M., 2002. *System on line*. [Online]

Available at: <https://www.systemonline.cz/clanky/strategie-segmentace-zakazniku.htm>

[Přístup získán 26 1 2017].

CREATIVE COMMONS BY NC, 2016. *Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)*.

ManagementMania.com. [Online]

Available at: [Analýza pěti sil 5F \(Porter's Five Forces\)](#). In:

[ManagementManiahttps://managementmania.com/cs/analyza-5f](https://managementmania.com/cs/analyza-5f)

[Přístup získán 22 3 2018].

ČÁBELA, M., 2001. *System on line*. [Online]

Available at: <https://www.systemonline.cz/clanky/komplexni-crm-optimalni-pristup-k-zakaznikum.htm>

[Přístup získán 25 1 2018].

ČIVICE, 2018. *Optika Čivice*. [Online]

Available at: <http://www.optikacivice.cz/>

[Přístup získán 18 3 2018].

DOHNAL, J., 2002. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada.

ESSILOR, 2018. *Essilor*. [Online]

Available at: <http://www.essilor.cz/CS/Stranky/homepage.aspx>

[Přístup získán 18 3 2018].

HJERPSET-OSTLIE, N., 2017. *Human Sights Service*. [Online]

Available at: <https://www.rights.no/2017/07/aneddotiske-hverdagskonfrontasjoner-hvor-mange-trengs-det-for-de-blir-tatt-pa-alvor/>

[Přístup získán 26 leden 2018].

HOYA, 2018. *Hoya Lens*. [Online]

Available at: <https://www.hoyavision.com/cz/>

[Přístup získán 18 3 2018].

CHLEBOVSKÝ, V., 2005. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press.

JANÍK, M., 2013. *Základy marketingu na internetu*. [Online]

Available at: https://www.slideshare.net/Besteto_cz/zklady-marketingu-na-internetu

[Přístup získán 28 1 2018].

KAŠÍK, M. & HAVLÍČEK, K., 2009. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Eupress.

KOPŘIVA, P., 2002. *Systém on line*. [Online]

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

[Přístup získán 10 prosinec 2017].

KOTLER, P., 2003. *Marketing od A do Z Osmdesát pojmů které by měl znát každý manažer*. Praha: Management press.

KOZÁK, V., 2011. Budování vztahů se zákazníky CRM v teorii a praxi. V: *Budování vztahů se zákazníky CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, pp. 10-11.

LEHTINEN, J. R., 2007. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing.

LOŠŤÁKOVÁ, H. & Kolektiv, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing a.s..

OČNÍ CENTRUM, 2014. *Oční centrum Hlučín*. [Online]

Available at: <http://ocnicentrumhlucin.cz/>

[Přístup získán 25 1 2018].

OMEGA OPTIX, 2018. *Omega Optix*. [Online]

Available at: <http://www.omega-optix.cz/cs-cz/o-nas>

[Přístup získán 18 3 2018].

PALMER, A., 1996. *Relationship marketing: a universal paradigm or management fad?*. místo neznámé: The Learning Organization.

Rodenstock, 2018. *Rodenstock*. [Online]

Available at: <http://www.rodenstock.cz/cz/cz/index.html>

[Přístup získán 18 3 2018].

RYPÁČEK, P., 2003. *Lojalita co si pod ní představit*. [Online]

Available at:

www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1246

[Přístup získán 12 12 2016].

SÁNDES-FERNANDEZ, R. & INESTA-BONILLO, A. M., 2006. *Consumer perception of value: literature review and new conceptual framework..* Almeria: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and complaining Behavior.

STORBACKA, K. & LEHTINEN, J., 2002. *Řízení vztahů se zákazníky..* Praha: Grada Publishing.

STŘELEČ, J., 2012. *Vlastní cesta.* [Online]

Available at: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/pareto-analyza/>

[Přístup získán 3 4 2018].

ŠKORNIČKOVÁ, E., 2018. *GDPR Prakticky.* [Online]

Available at: <https://www.gdpr.cz/blog/direct-marketing/>

[Přístup získán 27 3 2018].

ŠLAPÁK, V., 2016. *Blog Václava Šlapáka.* [Online]

Available at: <http://vaclavslapak.cz/jak-ucinne-ridit-klicove-zakazniky/>

[Přístup získán 12 12 2016].

TOMAN, M., 2016. *Kdo je ten věrný zákazník.* [Online]

Available at: <http://www.marketingovenoviny.cz/kdo-je-to-ten-vernny-zakaznik/>

[Přístup získán 12 12 2016].

TREJBAL, J., 2008. *Wikipedie.* [Online]

Available at: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Technologicke_aspekty.jpg

[Přístup získán 25 leden 2017].

WESLING, H., 2003. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. V: Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM.* Praha: Grada.

WIKIPEDIE, 2018. *Wikipedie.* [Online]

Available at: https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT#cite_ref-0_1-2

[Přístup získán 30 3 2018].

WOODRUFF, R. B. & GARDIAL, S. F., 1996. *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction.* Oxford: Blackwell.

ZIKMUND, M., 2010. *Marketingová komunikace není jen reklama.* [Online]

Available at: <http://www.businessvize.cz/komunikace/marketingova-komunikace-neni-jen-reklama>

[Přístup získán 30 leden 2017].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM - Customer relation management

B2B - Business-to-business

CLV - Customer Lifetime Value

4P - Product, Price, Place, Promotion

4C - Customer Value, Cost to the Customer, Convenience, Communication

Tj. – To jest

Atd. – A tak dále

Např. - Například

Cca - cirka

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

5F - Porter's Five Forces

LED - Light-Emitting Diode

DPH – Daň z přidané hodnoty

KHZ – Klasifikační hodnota zákazníka

GDPR - General Data Protection Regulation

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Rozvoj vztahu se zákazníkem(Storbacka, 2002).....	18
Obrázek 2 Marketingová strategie dle míry kastomizace (Lošťáková Hana, 2009)	23
Obrázek 3 Rovnováha přínosu pro zákazníka a pro podnik (Lošťáková Hana, 2009).....	29
Obrázek 4 Hodnota pro zákazníka a její vliv na CRM	31
Obrázek 5 Segmentace zákazníků (Janík, 2013)	36
Obrázek 6 Technologická podpora CRM systému (Trejbal, 2008).....	38
Obrázek 7 Paretova analýza (Střelec, 2012).....	40
Obrázek 8 Porterův model pěti sil, podle Michaela E. Portera (Creative Commons BY NC, 2016).....	41
Obrázek 9 Logo značky Reserve (Oční, 2014).....	53
Obrázek 10 Logo značky Okula (Oční, 2014)	53
Obrázek 11 Logo značky Dior (Oční, 2014)	54
Obrázek 12 Logo značky Blackfin (Oční, 2014)	55
Obrázek 13 Logo značky Adidas (Oční, 2014)	55
Obrázek 14 Logo značky Silhouette (Oční, 2014)	55
Obrázek 15 Logo značek Guess, Chopard, Furla (Oční, 2014)	56
Obrázek 16 Loga značek Davidoff, Jaguar, Gant, Lacoste,Boss, Fendi,Coco song, Ray Ban (Oční, 2014).....	56
Obrázek 17 Logo společnosti Omega Optix (Omega, 2018).....	56
Obrázek 18 Logo společnosti Hoya Lens (Hoya, 2018).....	57
Obrázek 19 Logo společnosti Rodenstock (Rodenstock, 2018).....	57
Obrázek 20 Logo společnosti Optika Čivice (Čivice, 2018)	58
Obrázek 21 Logo společnosti Essilor (Essilor, 2018).....	58

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj tržeb a zisku před zdaněním Optiky XYZ (vlastní zpracování)	47
Graf 2 Paretova analýza tržeb v optice XYZ	49
Graf 3 Zastoupení kategorií zákazníků v Optice XYZ	59
Graf 4 Porterova analýza konkurenčních sil Optiky XYZ	66
Graf 5 Časové rozložení čerpání explicitních nákladů Projektu Implementace CRM systému v Optice XYZ	99

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na celkových tržbách (vlastní zpracování)	48
Tabulka 2 SWOT analýza.....	51
Tabulka 3 Matice výkonu a důležitosti (vlastní zpracování)	52
Tabulka 4 Srovnání konkurence vlastní zpracování	63
Tabulka 5 Porterova analýza konkurenčních sil Optiky XYZ.....	65
Tabulka 6 Srovnání funkcí a ceny softwarů	75
Tabulka 7 Nastavení skupin zboží dle navržené segmentace produktů.....	80
Tabulka 8 Rozdělení zákazníků do skupin dle KHZ	84
Tabulka 9 Návrh na zavedení číselníků dle segmentace zákazníků	85
Tabulka 10 Přehled věrnostního programu (vlastní zpracování).....	89
Tabulka 11 Návrh pravidel pro komunikaci se zákazníky	90
Tabulka 12 Aktualizace webových stránek pro doplnění klientské zóny.....	91
Tabulka 13 Nastavení komunikačních kanálů v programu Newton.....	91
Tabulka 14 Školení zaměstnanců v oblasti komunikace se zákazníkem.....	92
Tabulka 15 Školení změn v softwaru Newton.....	93
Tabulka 16 Reklamní kampaň v oblastním tisku.....	94
Tabulka 17 Činnosti projektu Implementace CRM v Optice XYZ	96
Tabulka 18 Činnosti projektu Implementace CRM v Optice XYZ v programu Project Libre	96
Tabulka 19 Explicitní náklady projektu Implementace CRM v Optice XYZ	99
Tabulka 20 Růst tržeb po implementaci CRM systému v Optice XYZ	100

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY