

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení vztahů se zákazníky na B2C a B2B trhu ve společnosti Coca-Cola

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2014

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Lenka Cimlová/ KLZ 22

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 8. 2014 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/a vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení aktuálního stavu implementovaných strategií řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Coca-Cola HBC ČR. Na základě výsledků výzkumu je doporučen návrh na zlepšení řízení vztahů se zákazníky na B2B a B2C trhu.

2. Výzkumné metody:

V teoretické části práce byla zvolena metoda literární rešerše na téma řízení vztahů se zákazníky. Dále byl pomocí popisné analýzy rozebrán současný stav řízení vztahů se zákazníky na B2B a B2C trhu ve společnosti. Pro identifikaci rozdílů CRM jsou použité metody marketingového mixu 4P a 4C a průzkum 9E interakce. Ke zhodnocení efektivnosti nastaveného systému CRM z pohledu zákazníka na B2B trhu a potvrzení potřebné změny v problémových oblastech, identifikovaných v praktické části práce, byla použita kvalitativní metoda dotazování.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě dotazníkové šetření byly zjištěny nedostatky v systému řízení vztahů se zákazníky na B2B trhu v podobě nedostatečně flexibilního způsobu distribuce zboží k zákazníkům a nevyhovujícího systému objednávání.

Na základě průzkumů hodnot 9E interakce aktuálního stavu řízení vztahů na B2C trhu lze shrnout, že nedostatky jsou v oblasti efektivity. Nerovnost v koncových cenách pro spotřebitele má za důsledek úpadek vztahu se zákazníkem. Oblast entuziazmu odhalila nedostatečnou motivaci pro dlouhodobý obchodní vztah se zákazníkem.

4. Závěry a doporučení:

V závěru práce byly vytvořeny návrhy na zlepšení systému řízení vztahů se zákazníky na B2B trhu v podobě změny způsobu distribuce zboží skrze velkoobchody pro zákazníky, kteří jsou nyní zavázeni nasmlouvanými dopravci. Obchodní zástupci společnosti by dále spolupracovali se zákazníky na bázi pravidelného osobního kontaktu. Dalším návrhem je vytvořením on-line objednávkového systému, který by umožnil, spolu s telefonickým objednáváním, pohodlnější a spolehlivější přístup pro zákazníky. Tyto návrhy byly respondenty v dotazníkovém šetření kladně přijaty, a proto je lze považovat za přijatelné a přínosné. Pro zákazníky na B2C trhu neboli spotřebitele, jsou návrhy na zlepšení v podobě možnosti ovlivnění konečné ceny dodavatelem a tím částečnému zamezení nahrazování výrobků levnými substituty. Dále byl představen návrh na vytvoření motivačního programu pro dlouholeté a věrné portfolio spotřebitelů.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení vztahů se zákazníky, hodnota zákazníka, B2B trh, B2C trh

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

Aim of bachelor thesis is to evaluate the current status of implemented customer relationship management strategies at Coca-Cola HBC Czech Republic. Based on the results of research, proposals are recommended to improve customer relationship management in B2B and B2C market.

2. Research methods:

The theoretical part is elaborated using a literature review focused on the area of customer relationship management. Current state of customer relationship management for B2B and B2C companies in the market had been examined using descriptive analysis. Marketing mix 4P/4C and 9E interaction methods were used to identify differences in CRM strategies. Qualitative method of questioning was used to evaluate the effectiveness of the current CRM system from a B2B customer's view and to confirm the necessity for changes in problem areas identified in the practical part.

3. Result of research:

Based on the survey, gaps in form of inflexible distribution of goods to customers and unsatisfactory ordering system were identified in the system of customer relationship management in the B2B market.

Summary based on examination of 9E interaction values of the current state of B2C market relationship management is that the gaps are in terms of efficiency. The diversity in end consumers' prices results in decline of customer relationships. Enthusiasm value uncovered a lack of motivation for long-term business relationship with the customer.

4. Conclusions and recommendation:

In conclusion, suggestions were made to improve the system of customer relationship management in the B2B market through change of distribution method to wholesale for customers being supplied by contracted carriers. Business representatives would continue to work together with customers based on regular personal contact. Another proposal is to create of on-line ordering system that would allow, along with telephone ordering, convenient and reliable access for customers. These proposals were favourably received by respondents in the survey, and can therefore be considered as acceptable and beneficial. For customers in the B2C market, that is consumers, suggestions for improvement in the form of influence on the final price by the supplier, therefore partially avoiding replacement of the products with cheap substitutes. A proposal was also presented to create a motivational program in order to have long-term and loyal consumer portfolio.

KEYWORDS

customer relationship management, customer value, B2B market, B2C market

JEL CLASSIFICATION

M31 Marketing, M37 Advertising

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lenka Cimlová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	KLZ 22
Název BP:	Řízení vztahů se zákazníky na B2C a B2B trhu
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Cíl a metodika3 Literární rešerše3.1 Řízení vztahů se zákazníky (CRM) na B2C a B2B trhu4 Analytická / praktická část4.1 Analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve vybrané firmě4.2 Identifikace rozdílů CRM v uplatňování na B2B a B2C trhu5 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BAINES P., FILL CH., PAGE K. <i>Marketing</i>. Oxford University Press, 2008. ISBN 978-0-19-929043-7.• ULAGA W., EGGERT A. Relationship value and relationship quality. <i>European Journal of Marketing</i>, 40, 3-4, pp. 311-327.• LEHTINEN, J. R. <i>Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky</i>. Praha : Grada Publishing, 2007. 160s. ISBN 978-80-247-1814-9.• LOŠŤÁKOVÁ, H. et al. <i>Diferencované řízení vztahů se zákazníky</i>. Praha : Grada, 2009. 272s. ISBN 978-80-247-3155-1.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15.5.2014• Zpracování teoretické části do 30.5.2014• Zpracování výsledků do 30.7.2014• Finální verze do 1.9.2014
Vedoucí BP:	Doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 8. 7. 2014

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoreticko-metodologická část	3
2.1. Podstata vztahů se zákazníky.....	3
2.2. Etapy vývoje vztahů se zákazníky	4
2.3. Formy řízení vztahů se zákazníky	6
2.4. Hodnota zákazníka pro podnik	8
2.5. Pojetí hodnoty pro zákazníka.....	9
2.6. Řízení vztahů se zákazníky na B2B a B2C trzích	10
2.7. Oblasti 9E interakce	12
2.8. Metodika	15
3. Praktická část	17
3.1. Současný stav řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Coca-Cola	17
3.2. Řízení vztahů se zákazníky na B2C trhu	19
3.3. Řízení vztahů se zákazníky na B2B trhu	24
3.3.1. Dotazníkové šetření B2B trh	27
3.4. Identifikace rozdílů CRM v uplatňování na B2B a B2C trhu.....	34
3.4.1. Marketingový mix společnosti Coca-Cola HBC Česká republika	34
3.4.2. Oblasti 9E interakce B2B a B2C trh	35
3.5. Zhodnocení aktuálního stavu CRM společnosti	36
3.6. Návrhy na zlepšení.....	37
4. Závěr	39
A. Příloha - Dotazník	43

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Hodnotové oblasti pro posouzení vztahu zákazníka	8
Tabulka 2 – Porovnání oblastí interakce z pohledu zákazníka a podniku	13
Tabulka 3 – Spotřeba nealkoholických nápojů v ČR	18
Tabulka 4 - Roční náklady The Coca-Cola Company v milionech USD	19
Tabulka 5 - Pořadí nejcennějších značek za rok 2011.....	20
Tabulka 6 - Pořadí nejcennějších značek za rok 2013.....	20
Tabulka 7 - Ocenění marketér roku Mezinárodní festival reklamních spotů.....	21
Tabulka 8 - Pořadí nejoblíbenějších televizních spotů	22
Tabulka 9 - Pořadí soutěže Český direkt & promo	23
Tabulka 10 - Segmentace zákazníků podle hodnoty pro společnost	25
Tabulka 11 - Marketingový mix 4P a 4C společnosti	34
Tabulka 12 - Oblasti 9E interakce.....	35

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Volba strategie na základě přínosu a hodnoty zákazníka pro podnik .	7
Obrázek 2 - Marketingový mix 4P x 4C.....	14
Obrázek 3 - TV reklama Vánoce	22

Seznam grafů

Graf 1 – Životní cyklus vztahů se zákazníkem.....	5
Graf 2 – Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 1	27
Graf 3 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 2	28
Graf 4 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 3	29
Graf 5 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 4	29
Graf 6 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 5.....	30
Graf 7 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 6	31
Graf 8 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 7	31
Graf 9 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 8.....	32
Graf 10 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 9	32
Graf 11 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 10	33
Graf 12 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 11	33

Seznam zkratek

CRM Customer Relationship Management

POP Point of Purchase

B2B Business to Business

B2C Business to Customer

1. Úvod

Úspěšný podnikatel Tomáš Baťa se řídil heslem náš zákazník - náš pán a tuto filozofii se snažil vnést do celopodnikové kultury. Vyžadoval přívětivý přístup každého zaměstnance, který byl v přímém kontaktu se zákazníkem. Zároveň také chtěl, aby byl zákazník v srdci všech zaměstnanců bez ohledu na jejich pracovní činnost či postavení. Dobře věděl, že spokojený zákazník je neuvěřitelně vzácný zdroj, který jeho obuvnická firma má. Pochopení významu řízení vztahů se zákazníky, ať již se současnými či potenciálními, je nutností nejen pro podnikatele a vrcholový management, ale také pro jednotlivé zaměstnance společnosti. Silné a věrné portfolio zákazníků je v dnešní dynamické době, kdy se konkurence rychle mění a rozrůstá, vzácností a lze ho tedy považovat za jeden z nejdůležitějších zdrojů společnosti. Konkurenční boj se odehrává v každém podnikatelském odvětví a uspějí v něm jen ti, kteří se umí rychle přizpůsobovat neustále se měnícím potřebám zákazníků. Na základě těchto faktů se i současný směr marketingu změnil z původního transakčního na směr orientovaný na vztahy zákazníka s podnikem a tím se zvýraznila i potřeba diferenciací jednotlivých zákazníků. Oblasti řízení vztahů se zákazníky a jejího dopadu na ziskovost podniku je věnována pozornost již delší dobu a na dané téma existuje mnoho domácí i zahraniční literatury předních odborníků, kterým se práce bude věnovat v teoretické části.

Tématem této bakalářské práce je řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Coca-Cola HBC ČR s.r.o. Tato společnost patří mezi stabilní a úspěšné nadnárodní firmy, nicméně trh s nealkoholickými nápoji se v České republice nachází ve fázi poklesu. Od roku 2008 do roku 2013 klesla roční spotřeba nealkoholických nápojů o 15,95%¹. Tento fakt má za příčinu zesílení konkurenčního tlaku na zákazníky a spotřebitele. Úspěšnost podniků se z tohoto důvodu začíná odvíjet od vhodného zvolení strategií jednotlivých společností pro udržení a rozvoj vztahů se zákazníky. Práce se proto zaměří na hlavní marketingové strategie společnosti Coca-Cola HBC Česká republika v návaznosti na řízení vztahů se zákazníky a spotřebiteli na českém trhu a identifikuje rozdíly CRM v uplatňování na B2B a B2C trhu.

V teoretické části se práce bude zabývat literární rešerší na téma řízení vztahů se zákazníky a budou zde shrnuté podstatné problémové okruhy. Customer Relationship Management (označované také zkratkou CRM) neboli řízení vztahů se zákazníkem je třeba chápat jako filozofii, kterou podniky potřebují ke své prosperitě. Novodobá koncepce dbá na důraz diferenciací přístupu k jednotlivým zákazníkům a zdůrazňuje důležitost silného stabilního vztahu zákazníka k produktu a společnosti. V počáteční části práce bude vysvětlena podstata vztahů se zákazníky a etapy vývoje vztahu se zákazníkem. Dále bude vysvětlena strategie řízení vztahů se zákazníky a jednotlivé formy, které podniky uplatňují. Diferenciací hodnoty zákazníka pro podnik a také pojetí hodnoty pro zákazníka. Strategie dále budou rozděleny na B2B a B2C trh podle druhu spolupráce se zákazníky, které firma uplatňuje. Obchodní vztah B2C (business to customer) používají firmy, které se zaměřují na prodej svých výrobků a služeb

¹ dle RetailInfo (2014)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

konečnému spotřebiteli. Na B2B (business to business) trzích jsou zákazníci těchto firem jiné společnosti. Teoretická část se také zaměří na oblast 9E interakce, která hodnotí aktuální stav kritických faktorů vztahů se zákazníky. V neposlední řadě budou vysvětleny marketingové nástroje. Marketingový mix 4P a 4C, interní nástroje marketingové komunikace a marketing se zaměřením na sociální odpovědnost.

V úvodu praktické části bude představena společnost Coca-Cola HBC ČR, s.r.o. a vysvětleno zákaznické rozdělení, které společnost používá. Dále bude znázorněna aktuální hodnota značky v celosvětovém měřítku nadnárodních společností. Představen bude také současný stav řízení vztahů se zákazníky ve společnosti a identifikovány rozdíly CRM v uplatňování na B2B a B2C trhu. Ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika je vztah na B2B trhu obchodní spoluprací se zákazníky, kteří vytvářejí prodejní místa určená pro nákup výrobků konečným spotřebitelům. Zákazníci na B2C trhu na druhou stranu znázorňují spolupráci dodavatele přímo se spotřebitelem. Společnost tak marketingové aktivity uplatňuje na oba trhy vzájemně v různé podobě. Dále budou v praktické části implementovány nástroje, jako jsou model 9E interakce a marketingový mix 4P a 4C, za účelem identifikace rozdílů v CRM na B2B a B2C trhu. Pro zhodnocení aktuálního stavu řízení vztahů se zákazníky na B2B trhu bude použito dotazníkové šetření.

Cílem této práce bude zhodnocení aktuálního stavu implementovaných strategií ve společnosti. V případě zjištění nedostatků z výzkumu pak bude vytvořen návrh na zlepšení tak, aby umožnil posílení i vytvoření nových hodnot a vztahů se zákazníky.

2. Teoreticko-metodologická část

2.1. Podstata vztahů se zákazníky

Zamazalová (2009, s. 66) uvádí, že od druhé poloviny 20. století došlo v oblasti obchodu k množství zásadních změn. Jednou z nejvýraznějších změn je posílení pozice zákazníka na klíčovou osobu. Společnosti pochopily, že zákazník je jedinečná osobnost a pokud chtějí uspět na trhu se stále se rozrůstající konkurencí, musí svou strategií přizpůsobit péči o zákazníka a jeho potřebám.

Kotler (2005, s. 17) dodává, že zvítězí ten podnik, který bude mít lepší pověst v péči o zákazníka. Zákazníci se stále více soustředí na faktory, jako jsou kvalita, služby a hodnota.

Z hlediska zákaznického výběru se kritickými faktory stávají:

- design a hodnota značky;
- rychlost;
- přizpůsobení se požadavkům zákazníka.

Ulaga, Eggert (2006) definují kvalitu vztahu jako kombinaci závazku, spokojenosti a důvěry. Zákazníci měří výkonnost svých dodavatelů pravidelně širokou škálou nástrojů.

Lehtinen (2007, s. 27) poukazuje, že mnohé výzkumy dokázaly důležitost vztahu zákazníka v návaznosti na prospěch společnosti. Na základě výsledků výzkumu lze shrnout nejdůležitější body:

- pokud je zákazník vztah k produktům společnosti pevný, může zvýšit počet nákupů i za vyšší ceny a to vede k rozšíření podílu na trhu;
- pokud je zákazník spokojený, může na základě doporučení přivést společnosti další zákazníky;
- silný vztah může vést k ztížené situaci pro vstup jiných dodavatelů na trh;
- existují příležitosti pro křížové prodeje.

Naopak v případě ztráty zákazníka, mohou vzniknout společnosti přirozené náklady v podobě:

- úbytek cash-flow;
- kritika nespokojeného zákazníka má větší vliv na jiné potenciální zákazníky;

- 75% zákazníků řeší změnu svého dodavatele se svým okolím;
- náklady na získání nového zákazníka jsou vyšší než péče o stávajícího.

Lehtinen (2007, s. 27) dále rozlišuje zákazníky do skupin podle různých typů vztahů. V praxi je toto rozdělení nutné si uvědomit z důvodů směřování k budoucímu rozvoji.

Zákazníci orientovaní na cenu

Nejdůležitějším hlediskem u tohoto typu zákazníků je cena. Tito zákazníci často sledují změny v cenách a hodnotí přínos z obchodního vztahu.

Zákazníci, kteří mají omezení vůči změně dodavatele

Zákazníci bývají vázání speciálními smlouvami s dodavateli, nemají na trhu jinou volbu dodavatele nebo mají jiné překážky, které jim brání ve změně dodavatele. Pokud má zákazník k dodavateli pouze tento typ vztahu, často se v praxi stává, že při odbourání omezení hrozí změna dodavatele.

Emocionálně vázaní zákazníci

Vztah s dodavatelem je pro ně přínosný a cítí se v něm spokojeni. Pocit jisté výjimečnosti a respektu ze strany dodavatele často vede k dlouhodobým vztahům.

2.2. Etapy vývoje vztahů se zákazníky

Vztah zákazníka k podniku je dlouhodobým procesem, který musí být z obou stran budován a rozvíjen. Vynaložené úsilí by mělo být v jednotlivých etapách pro vyrovnaný a efektivní vztah shodné.

Baines, Fill, Page (2011, s. 688) definuje životní cyklus vztahu se zákazníky jako čtyřfázový. V každé z těchto fází mají zákazníci jiné požadavky.

- akvizice zákazníků;
- vývoj vztahů;
- udržení vztahů;
- úpadek vztahů.

Fáze **akvizice** obvykle tvoří tři kroky:

1. Prodávající a nakupující hledají vhodnou shodu.
2. Po nalezení vhodného partnera následuje zahajovací fáze, při které obě strany hledají informace o budoucím obchodním partnerovi dříve, než dojde k transakci. Délku fáze ovlivňuje strategická důležitost, komplexita produktu, vzájemné uvedení a důvěra;

3. Poté nastává fáze socializace. Po uskutečnění transakce dochází ke sblížení a postupnému odhalování informací obou partnerů.

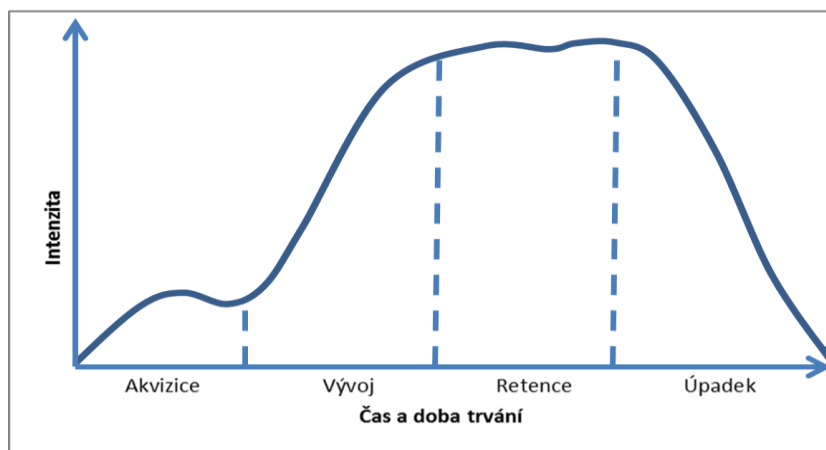
Při fázi **vývoje** vztahu k zákazníkovi usiluje prodávající o rozšíření portfolia a četnosti nákupů produktu. Na druhou stranu kupující reaguje na základě svých potřeb a ekonomických faktorů. V této fázi je kritický nejen zvyšující se počet a hodnota transakcí, ale samotný socializační proces.

Fáze **udržení** vztahů se zákazníkem je charakterizována posilujícím vztahem a stabilitou. Výsledkem je vyšší úroveň důvěry a závazku mezi nakupujícím a prodávajícím. Díky tomu se může například zvýšit křížový prodej, společné projekty a jiné aktivity. Proávající vytváří věrnostní programy a snaží se zákazníka udržet vytvářením bariér možného odchodu.

Fáze **úpadku** je stádiem, kdy v mnoha případech dochází k destabilizaci vztahů a vzniká nejistota. Může k tomu docházet po dlouhém období stability nebo naopak ihned po akvizici zákazníka. Důvody mohou být například v nedostatečně atraktivních věrnostních programech nebo špatně vymezených obchodních dohodách. Při této fázi je potřeba implementovat obnovovací strategie již ve chvíli, kdy je možné pozorovat první příznaky zhoršení vztahů se zákazníkem.

Graf 1 představuje vývoj v jednotlivých fázích cyklu vztahu se zákazníkem.

Graf 1 – Životní cyklus vztahů se zákazníkem



Zdroj: Vlastní zpracování podle Baines, Fill, Page (2011, s. 688)

Všechny tyto aspekty vedly ke změnám v chování vůči zákazníkovi a vývoji marketingových strategií zaměřených na vztah k zákazníkovi.

2.3. Formy řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky

Jak je již z názvu pochopitelné, Řízení vztahů se zákazníky neboli Customer Relationship Management (označované zkratkou CRM) využívají podniky na oslovení potencionálních a udržení stávajících zákazníků a ke zkvalitňování služeb, které jim poskytují. Podle Dohnala (2002 s. 18) tento proces zahrnuje veškeré myšlenkové nastavení společností tak, aby co nejlépe porozuměli zákazníkům a jejich individuálním potřebám. Cílem je loajální vztah zákazníka a tím vyšší ziskovost podniku.

Zároveň Lošťáková (2009, s. 15) definuje CRM jako „*interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojováním zákaznických potřeb.*“

Podle Dohnala (2002, s. 8) je CRM také interdisciplinární záležitostí napříč všemi zaměstnanci společnosti a zároveň tvrdí, že úroveň strategie řízení vztahů se zákazníky je poměrná k úspěšnosti podnikatelské strategie a vizi podniku, dále se odvíjí od firemní kultury a kvality manažerů podniku. Na základě správné a naopak nedostatečné implementaci může mít CRM dvě podoby:

- přínos pro firmu v podobě spokojených zákazníků, kdy zákazníci vnímají vztah se společností tak, že jim přináší významnou přidanou hodnotu;
- v druhém případě, kdy zaměstnanci neporozumí důležitosti udržování vztahu se zákazníky, může naopak docházet ke ztrátám.

Zároveň Lošťáková (2009, s. 18) dodává, že strategie CRM je orientována na budování dlouhodobého vztahu zákazníků se společností a tím i udržování dlouhodobé ziskovosti podniku. Důležité je uvědomění si, že cesta k udržení vztahů na dlouhodobé úrovni není pro podnik lehká a je potřeba vnímat změny v chování zákazníků a jejich potřeb po celou dobu vzájemného vztahu, který je ovlivňován mnohými faktory. Tyto změny je potřeba včas rozklíčovat i je předvídat.

Podle Lošťákové (2009, s. 18) jsou **nejčastěji používané strategie CRM** masová personalizace, masová kastomizace a diferencovaná kastomizace.

Masová personalizace

V první úrovni se využívá masová strategie, při níž je rozpoznán zákazník základními údaji a to jménem, adresou či nákupními zvyklostmi. Na základě tohoto rozdělení se vytvoří systém individuální komunikace, která v zákazníkovi vyvolá pocit jedinečnosti, i přesto že jsou jim nabízené obecné produkty.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Masová kastomizace

Strategie poukazuje na fakt, že zákazníci jsou ochotni platit více za jimi vnímané nadstandartní užitky. Zákazník má možnost určit faktory, které více uspokojí jeho potřeby a v podstatě se spolupodílí na vytvoření ideálního produktu podle jeho představ. Tento typ marketingové strategie často využívají automobilový výrobci, kteří umožňují zákazníkům rozhodovat o příslušenství v automobilu, které jim bude vyhovovat.

Diferencovaná kastomizace

Tato strategie je založena na individuálním přístupu celého marketingového mixu. Je tedy důležitý specifický přístup k zákazníkovi nejen na základě produktů, ale také služeb, komunikace i distribuce.

Lošťáková (2009, s. 19) uvádí, že podniky v návaznosti na potřeby trhu začaly používat všechny tři strategie a jejich využití rozdělují podle míry důležitosti zákazníků.

- diferencovaná kastomizace - pro nevýznamnější typy zákazníků;
- masová kastomizace - pro zákazníky na středním stupni důležitosti;
- masové personalizace - pro zákazníky s nižší hodnotou pro podnik.

Lošťáková (2009, s. 19) dále vysvětluje klíčový význam *segmentace trhu podle celoživotní hodnoty zákazníků pro podnik a běžného přínosu*. V souladu s rozlišením lze rozdělit hodnotové segmenty zákazníků a ulehčit tím rozhodnutí na kolik je nutné se cílovým trhům věnovat. Charakteristiku jednotlivých hodnotových segmentů zákazníků je možné vypořádat ze znázornění v obrázku 1.

Obrázek 1 – Volba strategie na základě přínosu a hodnoty zákazníka pro podnik

Běžný přínos zákazníka pro podnik	vysoký	Skízej pomocí strategie masové kastomizace nebo masové personalizace	Udržuj vztahy pomocí strategie diferencované kastomizace
	nízký	Uplatni strategii masové personalizace nebo nabídku nediferencuj	Rozvíjej vztahy pomocí strategie diferencované kastomizace
		nízká	vysoká

Celoživotní hodnota zákazníka pro podnik

Zdroj: Lošťáková (2009, s. 20)

Vztahy udržitelné dlouhodobě jsou takové vztahy, které jsou přínosem pro podnik i zákazníka.

- Hodnota pro zákazníka – to, co zákazník získá během spolupráce s podnikem.
- Hodnota zákazníka pro podnik – to, co přinese zákazník během spolupráce s podnikem.

2.4. Hodnota zákazníka pro podnik

Podle Lošťákové (2009, s. 107) základní filozofie hodnoty zákazníka pro podnik vychází ze skutečnosti, že zákazníci jsou zdrojem aktuálních i budoucích zisků podniku.

Lehtinen (2007, s. 81) dodává, že pro posouzení hodnoty vztahu je nutné vytvořit vhodná kritéria. Procesu hodnocení hodnoty zákazníka náleží dvě podoblasti:

- faktická oblast – informace lze vyčíst z podnikové dokumentace a účetních knih;
- oblast hodnocení z pohledu odpovědné osoby za obchodní styk.

Dále Lehtinen (2007, s. 87) uvádí, že vítězi se stanou podniky, které dokáží efektivně využít všechny získané znalosti. Rozdělení hodnot do podoblastí je znázorněno v tabulce 1.

Tabulka 1 – Hodnotové oblasti pro posouzení vztahu zákazníka

Oblasti hodnoty vycházející z faktů	
Profitabilita zákazníka:	Návratnost vycházející z bilančních údajů o konkrétním zákazníkovi
Objem na zákazníka:	Obchodní aktivity připadající na určitého zákazníka

Oblasti hodnoty vycházející z odhadů	
Referenční hodnota:	Hodnota, kterou přinese zákazníkovi pověst
Hodnota sítě kontaktů:	Zákazník se může stát zprostředkovatelem vůči dalším (jemu blízkým) podnikům nebo individuálním zákazníkům
Hodnota poznání:	Každý se může poučit od úspěšného podniku o určitém podniku nebo o hospodářském oboru obecně
Emocionální hodnota:	Kompatibilita v hodnotách a důvěra; pocit ze spolupráce
Pravidelnost:	Předvídatelnost a pravidelné objednávky

Zdroj: vlastní zpracování podle Lehtinena (2007, s. 87)

Lošťáková (2009, s. 108) uvádí, že **Celoživotní hodnota zákazníka** neboli Customer Life-time Value vychází ze skutečnosti, že zákazníci jsou pro podnik aktivem. Obecný vztah pro odhad celoživotního přínosu může být chápán ze dvou hledisek:

- přínosem zákazníka jsou pouze peněžní zisky;
- za přínos zákazníka považovány všechny kvantifikovatelné i kvalitativní povahy přínosů.

Lošťáková (2009, s. 109) dále popisuje odhad hodnoty jako obtížný a nepřesný proces. Pro účel stanovení hodnoty zákazníka pro podnik se používají pojmy:

- strategická hodnota zákazníka - celoživotní hodnota zákazníka pro podnik je následkem uplatňování marketingové strategie vůči zákazníkovi;
- aktuální hodnota zákazníka – jedná se o odhad celoživotního přínosu při současném stavu;
- potenciální hodnota zákazníka – všechny přínosy, které podnik získá uplatňováním proaktivních strategií vůči zákazníkovi.

2.5. Pojetí hodnoty pro zákazníka

V 90 letech 20. století se začal vyskytovat koncept hodnoty pro zákazníka.

Uлага, Eggert (2006) uvádí hodnotu jako subjektivní koncept, který vyjadřuje rovnováhu mezi přínosy a obětmi a vnímání hodnoty je relevantní ke konkurenci. Přínosy jsou kombinací ekonomických, technických, servisních a sociálních hodnot. Oběti jsou naopak kombinací ceny a nákladů spojených se vztahem nakupujícího k dodavateli.

Baines, Fill, Page (2011, s. 676) doplňují, že zákazníci si kupují produkty, které jim pomáhají dosahovat toho, co chtějí a potřebují.

Autoři dále uvádějí, že hodnota je určena čistým přínosem, nikoli náklady na její pořízení. Dále definují 3 principy zákaznické hodnoty:

- zákazníci si vybírají mezi alternativními nabídkami a zpravidla vyberou tu, která jim nabídne nejvyšší relativní hodnotu;
- zákazníci nechtějí vlastnosti produktu nebo služby. Chtějí naplnění svých potřeb;
- dlouhodobé vztahy mezi zákazníkem a společností jsou ziskovější než jednorázové nákupní transakce.

Zákazníci mají kritéria, která přiřazují dle důležitosti každému individuálnímu produktu. Baines, Fill, Page (2011, s. 676) dále uvádějí, že snižování nákladů může způsobit snížení nebo zcela odstranění hodnoty, kterou zákazníci požadují, a zanikne tím důvod ke koupi. Snižování nákladů v návaznosti na zvýšení zisků v krátkém období, může v dlouhodobém horizontu také poškodit vztahy se zákazníkem.

Vliv loajality zákazníků na ziskovost podniku

Loajalitou se podle Lošťákové (2009, s. 99) rozumí vysoký stupeň získání zákazníka, kdy se upevní emocionální vztah zákazníka k podniku či značce. Podle míry loajality a míry ziskovosti autorka zákazníky dělí do skupin:

Vysoce výnosní zákazníci

Tito zákazníci mají největší podíl na zisku podniku díky nadprůměrné loajalitě a ziskovosti zákazníků. Hlavním cílem CRM je udržet a rozvinout dlouhodobé vztahy.

Podcenění zákazníci

Zákazníci jsou vysoce loajální, ale přinášejí málo zisku. Ideálním krokem CRM je vytvořit více příležitostí k nákupu.

Zákazníci s vysokým potenciálem

Mají vysoký nákupní potenciál, ale nejsou loajální. Cílem CRM by mělo být budování loajality formou nabídek, které povedou ke spokojenosti.

Ztrátoví zákazníci

Zpravidla nově získaní zákazníci. Nejsou ani ziskoví ani loajální. Ovlivnění míry ziskovosti a loajality pouze pokud je jim věnována mimořádná pozornost.

Lehtinen (2007, s. 18) ve své práci uvádí, že podniky lze také dělit podle druhu zákazníků, na které se prioritně zaměřují.

- B2C (business to customer) - Jedná se o firmy, které se zaměřují na konečné spotřebitele.
- B2B (business to business) - Zákazníky těchto firem jsou jiné firmy.
- B2G (business to government) - Podniky produkují služby a výrobky státní správě.

2.6. Řízení vztahů se zákazníky na B2B a B2C trzích

Na základě výzkumu řízení vztahů se zákazníky na B2B a B2C u firem na českých trzích, uvádí Lošťáková (2009, s. 25-39) ve své publikaci výsledky s ohledem na diferenciaci nabídky a řízení vztahů podle hodnoty zákazníka.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Diferenciace nabídky pro zákazníky

Podniky působící na **B2B trhu** uplatňují nejčastěji strategii diferencované kustomizace, kdy primárním kritériem je přínos zákazníka pro podnik. Podniky adaptují nabídku podle míry přínosu spolupráce zákazníka v přítomnosti i v budoucnosti. Čím výnosnější je potenciál zákazníka, tím intenzivnější je snaha podniku o udržení a zlepšení vztahu. Neméně důležitým kritériem je délka spolupráce. Novým zákazníkům věnují větší pozornost a rozsáhlejší péči.

Podniky výrobní a působící v oblasti prodeje na **B2C trhu** rozlišují ceny výrobků, balení, služby i marketingovou komunikaci pro různé typy zákazníků v různých segmentech.

Podniky nabízející služby naopak zákazníky rozdělují dle velikosti objednávek a potenciálu zákazníka. Následně pak vytvářejí nabídky zákazníkům podle jejich specifických požadavků.

Řízení vztahů podle hodnoty zákazníka pro podnik na B2B trhu

Na B2B trzích jsou zákazníci ve většině případů dělení podle celoživotní hodnoty a běžného přínosu a to na klíčové zákazníky, méně významné zákazníky a ostatní nevýznamné zákazníky. Podniky tak pro diferenciaci přizpůsobují všechny nástroje marketingového mixu.

Diferenciace produktu

Podniky přizpůsobují velikost dodávky zboží dle hodnoty zákazníka. Hodnotnějším zákazníkům jsou ochotny dodávat zboží po častějších, ale menších dodávkách. Dále přizpůsobují balení produktu, technické parametry, označení produktu, likvidaci vratného zboží či obalů.

Diferenciace ceny

Nejvýznamnějším aspektem pro B2B trh je přizpůsobení nabídky. Podniky připravují speciální nabídky pro klíčové zákazníky a ti jsou motivováni množstevními slevami. Často jsou jim poskytovány i výhodnější platební podmínky.

Diferenciace distribuce

I distribuce objednávek a její četnost je odvozena podle hodnoty zákazníka. Klíčovým zákazníkům se snaží podniky umožnit častější dodávky, vyřizování mimořádných požadavků i poskytování služeb spojených s prodejem.

Diferenciace marketingové komunikace

U klíčových a významnějších zákazníků bývá pravidlem, že firmy udržují pravidelný osobní kontakt. Méně významné zákazníky často informují pomocí e-mailu, faxu nebo telefonických linek.

Podniky také dělí své zákazníky podle délky spolupráce.

- zákazníci dlouhodobé spolupráce (obvykle více než 5 let);
- zákazníci střednědobé spolupráce (3-5 let);
- zákazníci krátkodobé spolupráce (1-2 roky).

Podle délky spolupráce pak mohou upravovat platební podmínky, frekvenci návštěv i komunikaci.

Řízení vztahů podle hodnoty zákazníka pro podnik na B2C trhu

U všech segmentů zákazníků uplatňují firmy strategii rozvoje a udržování vztahů. Nejvíce využívaným stanoviskem pro diferencovaný přístup u hodnotnějších zákazníků je cena, uplatňování slev, speciální doplňkové výrobky a služby, věrnostní karty, pořádání speciálních akcí. Výrobní podniky v oblasti řízení vztahů se zaměřují na zvýšení užítku pro zákazníky. Například rozšiřováním nabídky, zaváděním akčních balíčků a podporou prodeje.

Podniky také diferencují své zákazníky podle loajality. Obvykle je dělí na velmi loajální, středně loajální a neloajální. U velmi loajálních zákazníků často uplatňují strategii udržování, u středně loajálních strategii na podporu růstu, u neloajálních naopak útlum vztahu.

Firmy posuzují hodnotu zákazníku i dle **strategické hodnoty zákazníka**. Tato hodnota zobrazuje potenciální přínos v budoucím obchodním vztahu.

Dále se firmy snaží odhadnout **možnou hodnotu vztahů u potenciálních zákazníků** a to na základě dostupných finančních a ekonomických ukazatelů, dostupných informací, doporučení a referencí od jiných dodavatelů.

2.7. Oblasti 9E interakce

Lehtinen (2007, s. 31) uvádí, že v hodnocení vztahu hrají důležitou roli kritické faktory, které jsou základem pro utváření silného vztahu zákazníka ke společnosti. Průzkum interakce 9E se používá k analýze zákaznických vztahů v obchodní společnosti, stejně tak je ho ale možné použít k analýze činností všech podniků na trhu. S pomocí modelu 9E je možné zdůraznit klíčové faktory, které podniku umožní získat konkurenční výhody.

Model 9E interakce zahrnuje oblasti:

- Ethics (Etika);
- Esthetics (Estetika);

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- Emotion (Emoce);
- Epics (Epika);
- Energy (Energie);
- Education (Edukace neboli vzdělání);
- Enthusiasm (Entuziazmus);
- Economy (Ekonomie);
- Efficiency (Efektivita).

Klíčové aspekty interakce mezi zákazníkem a podnikem v každé z oblastí 9E znázorňuje tabulka 2.

Tabulka 2 – Porovnání oblastí interakce z pohledu zákazníka a podniku

	Zákazník	Podnik
Ekonomie	Slevy; hodnota za peníze	Zákaznická základna
Efektivita	Dostupnost a jednoduchost	Efektivita nákladů
Estetika	Krása; sebeidentifikace	Řízení vývoje
Epika	Reference	Metody komunikace
Etika	Ve vztahu s vlastní etikou	Příslušnost k podniku
Emoce	Přizpůsobení hodnot	Spolehlivost
Vzdělávání	Znalosti a schopnosti	Poznání zákazníka
Energie	Vynaložená námaha	Údržba vztahů se zákazníkem
Entuziazmus	Sebeprofilace a příspěvek	Prohlubování; další prodeje

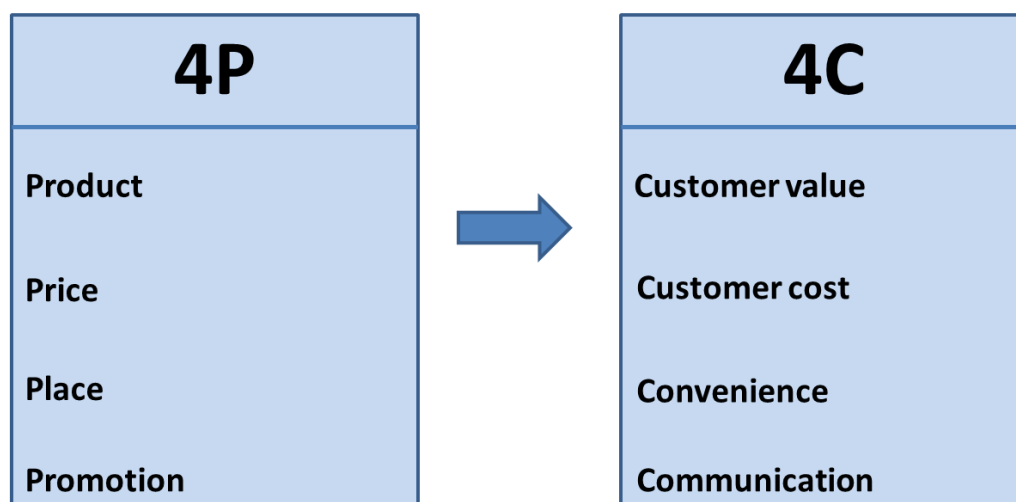
Zdroj: Lehtinen (2007, s. 34)

Marketingové nástroje

Zamazalová (2009, s. 39) uvádí, že **marketingový mix 4P** (produkt, cena, distribuce, komunikace) chápeme jako soubor nástrojů podniku, které umožní ovlivňovat nákupní chování spotřebitele. Aby mohly efektivně tyto nástroje plnit svou funkci, musejí být přizpůsobené tržnímu prostředí.

Kotler (2005, s. 45) dodává, že tyto nástroje vyjadřují spíše pohled prodávajícího nežli kupujícího a pro zvýraznění zákaznického uvažování je vhodné použít vzorec 4C (hodnota pro zákazníka, náklady zákazníka, pohodlí zákazníka, komunikace se zákazníkem). Na obrázku 2 jsou znázorněny vzorce 4P i 4C v návaznosti na sebe.

Obrázek 2 - Marketingový mix 4P x 4C



Zdroj: Vlastní zpracování

Interní nástroje marketingové komunikace

Podle Zamazalové (2009, s. 202) patří k základním interním nástrojům marketingové komunikace níže uvedené nástroje.

Podpora prodeje

Zamazalová (2009, s. 203) dále uvádí, že podporou prodeje se rozumí poskytování určité výhody spotřebiteli ve spojení s nákupem či užíváním produktu. Slouží k okamžitému a intenzivnímu působení na rozhodování spotřebitele. Dále k probuzení zájmu o nové výrobky a vytváření zákaznické loajality.

Osobní prodej

Vašítková (2014, s. 135) charakterizuje osobní prodej jako formu osobní komunikace prodejce či obchodního zástupce se zákazníkem za cílem dosažení prodeje. Obsah i forma je přizpůsobena konkrétní situaci a cílem je nejen prodej výrobků a služeb, ale také navázání vzájemného vztahu se zákazníkem a udržení tak dlouhodobé spolupráce.

POP reklama

Zamazalová (2009, s. 206) uvádí, že výrobky, na které je upozorněno POP reklamou, mohou generovat čtyřikrát vyšší tržbu. POP neboli Point of Purchase jsou materiály určené k vytvoření podvědomí o značce či výrobku. Mohou mít podobu stojanů, regálových značení, nápisů, displejů.

Brand management

Brand management neboli řízení značky jako manažerský obor můžeme řadit do marketingové strategie společností, která je nápomocná průniku do světa spotřebitelů. Taylor (2007, s. 33) radí, aby se podniky při vytváření a implementaci výrobků na trh nesnažily spotřebitele pochopit, ale stali se jimi. K úspěšné implementaci výrobku i značky na trh je nutný kontakt s reálným světem spotřebitelů. Velice důležité je prostoupit do povah cílové skupiny spotřebitelů a to nejen instinktivně, ale také emocionálně. Je potřeba zvážit, čemu spotřebitel věnuje pozornost a porozumět tomu, co hledá, i když on sám to ještě neví. Oblíbenou marketingovou orientací je také **emocionální marketing**. Taylor (2007, s. 95) upozorňuje, že emoce posilují produkt. I vybudování silné značky má za cíl vytvořit důvěru spotřebitelů.

Marketing se zaměřením na sociální odpovědnost

Kotler (2005, s. 116) poukazuje na fakt, že společnosti by si měly uvědomovat kromě podnikové etiky také svou korporační sociální odpovědnost. Na rozdíl od podnikové etiky, která se týká interního chování zaměstnanců, by se firmy měly soustředit na příspěvky, které mohou vložit do užitečných sociálních kauz. Zároveň je důležité, aby uvažovaly, jakým způsobem jejich aktivity zasahují do lidské společnosti. V dnešní době jsou společnosti hodnoceny podle své etiky.

2.8. Metodika

V teoretické části práce byla zvolena metoda literární rešerše na téma řízení vztahů se zákazníky neboli CRM. Práce tak poukazuje na důvod změny z transakčního na vztahový marketing v návaznosti na změny v tržním prostředí. Dále vysvětlení strategie CRM a její formy. Nejdůležitější podstatou CRM je vztah mezi zákazníkem a podnikem. V teoretické části je vysvětlena podstata vztahů se zákazníky, etapy vývoje a vliv hodnotného vztahu pro zákazníka i podnik. Následně neméně důležitá loajalita zákazníka pro budoucí obchodní partnerství. Jako primární zdroj byla použita literatura a internetové zdroje domácích i zahraničních odborníků, zabývajících se danou tematikou.

Na začátku praktické části bude představena společnost Coca-Cola HBC ČR, s.r.o. a následně pomocí popisné analýzy rozebrán současný stav řízení vztahů se zákazníky na B2B a B2C trhu. Pro identifikaci rozdílů CRM jsou použité metody marketingového mixu 4P a 4C, z pohledu podniku i z pohledu zákazníka, a také průzkum 9E interakce, který je podniky používán k analýze vztahů se zákazníkem a k odhalení klíčových faktorů, které mohou pomoci získat konkurenční výhodu. Jako primární zdroje budou použité oficiální webové stránky společnosti a interní materiály.

Ke zhodnocení efektivnosti nastaveného systému CRM z pohledu zákazníka na B2B trhu a potvrzení potřebné změny v problémových oblastech identifikovaných v praktické části práce, bude použita kvalitativní metoda dotazování. Vzorek respondentů je tvořen obchodními zástupci společnosti Coca-Cola HBC ČR, s.r.o. a to

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

především z důvodu přímého kontaktu se zákazníky a přehledu dotazovaných o aktuální problematice řízení vztahů se zákazníky a jejich spokojenosti.

Forma dotazníku bude elektronická a vzorek respondentů bude omezen na obchodní zástupce společnosti, kteří spolupracují pouze se zákazníky na B2B trhu. Otázky budou tvořeny z hypotéz vyplývajících ze současného stavu řízení se zákazníky ve společnosti tak, aby bylo možné zhodnotit aktuální stav a zhodnotit přijatelnost návrhů změn. Výzkum bude probíhat od 1. 7. 2014 do 31. 7. 2014.

Na základě výsledků zhodnocení efektivnosti a identifikování problematických částí CRM, bude vytvořen návrh na zlepšení tak, aby umožnil posílení i vytvoření nových hodnot a vztahů se zákazníky.

3. Praktická část

V praktické části práce bude představena společnost Coca-Cola HBC Česká republika a Základní údaje lze získat z představení společnosti na webových stránkách Coca-Cola hellenic (2014).

3.1. Současný stav řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Coca-Cola

V České republice je na trhu s nealkoholickými nápoji nejlépe prodávanou značkou nápoj Coca-Cola společně s ostatním portfoliem, které společnost Coca-Cola HBC ČR, s.r.o. nabízí. Společnost je na trhu B2B dodavatelem v České Republice a na Slovensku pro více než 60 000 zákazníků. Společnost trh B2B využívá jako distribuční mezičlánek prodeje svých nealkoholických nápojů přímo ke spotřebitelům. Z tohoto důvodu i své marketingové aktivity dělí na B2B i B2C trh. Zájem ze strany spotřebitelů je stejně důležitý jako poptávka od zákazníků, kteří prodávají výrobky společnosti.

Představení společnosti Coca-Cola HBC ČR, s.r.o.

Společnost The Coca-Cola Company, vlastníci značky Coca-Cola, Sprite, Fanta, Kinley a jiné, prodává práva na výrobu a prodej botlerským společnostem. Na českém trhu jej vlastní Coca-Cola HBC Česká republika, která se stará o výrobu, distribuci a lokální marketingové strategie především na B2B trhu. Marketingové kampaně pro B2C trh převážně prezentuje The Coca-Cola Company. Na českém trhu se prodávají nápoje značky Coca-Cola od roku 1991. Společnost dbá na pochopení principu důležitosti vztahu se zákazníkem zaměstnanci všech oddělení, důkazem je interní motto: „Zákazník v srdci všeho, co děláme“, které se snaží společnost co nejčastěji prezentovat v interních komunikacích.

Trh nealkoholických nápojů v České republice

V tabulce 3 je uveden přehled spotřeby nealkoholických nápojů v České republice od roku 2008 do roku 2013. Celková spotřeba klesla o 411,6 milionů litrů. V jednotlivých kategoriích je uveden nárůst u kategorie sirupy o 86 milionů litrů a v kategorii energetických nápojů o 8,8 milionů litrů. Společnost Coca-Cola HBC Česká republika nemá v kategorii sirupy pro domácí spotřebu zastoupení ve svém portfoliu. Jedním z možných důvodů poklesu je cena výrobků. Dodavatel nemá často možnost zasahovat do koncových cen, za které jsou výrobky prodávány spotřebitelům. Pokud je cena výrobku příliš vysoká, spotřebitel začne nahrazovat kvalitní výrobky levnějšími konkurenčními substituty nebo vodou ředitelnými koncentráty jako jsou sirupy.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 3 – Spotřeba nealkoholických nápojů v ČR

STRUKTURA SPOTŘEBY NEALKOHOLICKÝCH NÁPOJŮ V ČR v mil. litrů						
	Spotřeba	Spotřeba	Spotřeba	Spotřeba	Spotřeba	Spotřeba
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Celkem	2580	2457	2388,2	2328,5	2207,4	2168,4
syčené nápoje	1257,7	1180,8	1145,5	1133,2	1065,2	1037,3
balené vody	708,9	673,6	608,8	562,9	509,8	495,8
sirupy	233,1	251,6	277,4	288	307,8	319,8
ovocné nápoje	124,7	111,6	121,3	129,9	126	124,3
ledové čaje	99,1	90,3	88,8	84,8	76,4	73,6
šťávy (džusy)	69,3	69,9	70,4	54,1	48,5	46,1
nektary	43,3	37,3	34,4	33,4	33,9	32,6
energetické nápoje	19,6	18,3	20,6	24,1	26,8	28,4
nápoje v prášku	19,3	19,4	17	14,6	9,5	6,9
ledové kávy	2,9	2,3	2,2	2,1	2,2	2,3
sportovní nápoje	2	1,9	1,8	1,4	1,4	1,4

Zdroj: Retailinfo (2014)

Formy řízení vztahů se zákazníky ve společnosti

Strategie CRM, které společnost uplatňuje, jsou implementovány převážně na zákazníky B2B trhu. Tito zákazníci dále prodávají výrobky společnosti zákazníkům na B2C trhu, tedy přímým spotřebitelům. Prodej výrobků společnosti je ovlivněn rozmanitostí a rozsáhlostí prodejních míst a proto si společnost uvědomuje důležitost diferenciací i v případě CRM strategií.

Diferencovaná kastomizace

Strategii diferencované kastomizace firma uplatňuje převážně pro klíčové zákazníky na tradičním trhu i moderním trhu (Off premise a Modern trade), jako jsou řetězce maloobchodů, velkoobchodů či samoobslužných prodejen, sítě čerpacích stanic a franšizové prodejny. Dále na Horeca trhu (On premise) u řetězců restaurací, prodejen s rychlým občerstvením i kaváren. Z pohledu podpory prodeje se o zákazníky starají ²Key Account manažeři na centrální úrovni a obchodní zástupci na úrovních jednotlivých provozoven. Zákazníci mají také podporu prodeje v podobě objemnějšího množství ³POP materiálů a ⁴samplingů. Klíčovým zákazníkům je také upravena

² Key account manager – manažer pro klíčové zákazníky

³ POP materiál (Point Of Purchase) – marketingová podpora určená na místo prodeje

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

distribuce a to formou individuální, jako závoz zboží ve velkém množství pro konkrétního jednoho zákazníka, nebo klasickou distribuční přepravou s častějšími frekvencemi závozu. Ceny výrobků jsou upraveny množstevní slevou nebo je zákazníkům vytvořena speciální smlouva. Speciální smlouvy budou dále vysvětleny v textu. Součástí strategie diferencované kustomizace je také větší marketingová podpora zákazníka v podobě umístění nákladných marketingových předmětů jako jsou markýzy, světelné cedule, nápisy restaurací. Dále to mohou být sponzorské reklamy, reklamy uváděné v tisknutých reklamních propagacích zákazníka a jiné.

Masová personalizace

Strategii masové personalizace společnost využívá k předání informací o nových výrobcích, probíhajících marketingových promoci i jako předání informací o blížících se plánovaných eventech. Z vnitropodnikové databáze se selektují základní údaje a kontakty na zákazníky a následně je společnost oslovuje pomocí telefonického kontaktování nebo e-mailů. Tato strategie je pak nápomocná obchodnímu zástupci, který má pravidelný osobní kontakt se zákazníkem. Na základě snižování nákladů a zvyšování efektivity má však obchodní zástupce sníženou frekvenci návštěv u zákazníků, kteří generují nižší tržbu a díky strategiím masové personalizace zůstávají zákazníci v kontaktu s aktuálním přehledem dění.

3.2. Řízení vztahů se zákazníky na B2C trhu

Zákazníky B2C trhu nejčastěji ovlivňuje dostupnost produktů, proto společnost rozšiřuje prodejní místa formou akvizice zákazníků na B2B trhu a umístování nápojových automatů. Dalším výrazným aspektem pro vývoj a udržení vztahu se zákazníkem na trhu B2C je značka. Společnost Coca-Cola se snaží, ať již v celosvětovém nebo lokálním měřítku, zůstat v podvědomí zákazníka a poskytnout mu diferencovaný emocionální zážitek tak, aby oslovila spotřebitele v každém věku. Důkazem toho je peněžní částka, kterou společnost ročně vloží do marketingové komunikace. V tabulce 4 je znázorněn rozdíl investic do reklamy v milionech amerických dolarů za rok 2013, 2012 a 2011. V roce 2013 tato částka činila 3 266 000 000 USD.

Tabulka 4 - Roční náklady The Coca-Cola Company v milionech USD

	2013	2012	2011
Náklady na skladování a logistiku	227	259	354
Náklady na reklamu	3 266	3 342	3 256
Náklady na výrobu a distribuci	8 510	8 905	8 502
Ostatní provozní náklady	5 307	5 232	5 310
Σ	17 310	17 738	17 422

Zdroj: Vlastní zpracování dle The Coca-Cola Company (2014)

⁴ Sampling - propagace výrobku pomocí vzorků

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Z těchto čísel je pochopitelné, že společnost dbá na řízení značky a tím se odráží i její hodnota.

Hodnota značky

Nápoj Coca-Cola byl vynalezen v roce 1886 ve Spojených státech Amerických lékárníkem Johnem Pembertonem. Název i logo značky vynalezl Pembertonův účetní Robinson a téhož roku ji nechal oficiálně zapsat. Dnes má značka Coca-Cola hodnotu 79,213 mld. USD (viz tabulka 6). I tento faktor lze považovat za ukazatel úspěšného celosvětového CRM.

Ve srovnání pořadí TOP 10 celosvětových značek a jejich hodnot, které jsou znázorněny v tabulkách 5 a 6, je zachycen stabilní stav, který značka Coca-Cola již několik let má.

Tabulka 5 - Pořadí nejcenějších značek za rok 2011

Pořadí deseti nejcenějších světových značek v roce 2011				
Pořadí	Značka	Hodnota v mld. USD	Meziroční změna hodnoty v %	Země původu
1.	Coca-Cola	71,861	2	USA
2	IBM	69,905	8	USA
3	Microsoft	59,087	-3	USA
4	Google	55,317	27	USA
5	GE	42,808	0	USA
6	McDonald's	35,593	6	USA
7	Intel	35,217	10	USA
8	Apple	33,492	58	USA
9	Disney	29,018	1	USA
10	HP	28,479	6	USA

Zdroj: Interbrand (2014)

Tabulka 6 - Pořadí nejcenějších značek za rok 2013

Pořadí deseti nejcenějších světových značek v roce 2013				
Pořadí	Značka	Hodnota v mld. USD	Meziroční změna hodnoty v %	Země původu
1.	Apple	98,316	28	USA
2	Google	93,291	34	USA
3	Coca-Cola	79,213	2	USA
4	IBM	78,808	4	USA
5	Microsoft	59,546	3	USA
6	GE	46,947	7	USA
7	McDonald's	41,992	5	USA
8	Samsung	39,611	20	South Korea
9	Intel	37,257	-5	USA
10	Toyota	35,346	17	Japan

Zdroj: Interbrand (2014)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Značka Coca-Cola byla nejcennější značkou již od roku 2000. V roce 2013 ztratila své prvenství, nicméně hodnota značky i přesto každoročně stoupá. V roce 2011 i 2013 byl meziroční nárůst hodnoty o 2 %.

K získání potencionálního zákazníka je potřeba povědomí o značce a tím i potřeba komunikace se spotřebitelem. Cílem je zvýšení podvědomí a získání spotřebitelských preferencí a tím zvýšení dlouhodobého růstu zisků. Mezi nástroje na budování značky Coca-Cola patří:

- reklama;
- spotřebitelské soutěže;
- marketing se sociální zodpovědností.

Televizní reklama

Společnost Coca-Cola je známá svým pravidelným šířením reklamy pomocí masových médií. Své reklamní kampaně i spoty přizpůsobuje aktuálnímu dění a vkládá do nich emocionální citění. V roce 2013 společnost The Coca-Cola Company získala cenu kreativního marketéra na prestižním mezinárodním festivalu reklamní kreativity Cannes Lions. V tabulce 7 jsou uvedené jednotlivé vítězné společnosti v období od roku 2006 do roku 2013.

Tabulka 7 - Ocenění marketér roku Mezinárodní festival reklamních spotů

Rok	Vítězná společnost
2013	THE COCA-COLA COMPANY
2012	MARS
2011	IKEA
2010	UNILEVER
2009	VOLKSWAGEN
2008	PROCTER GAMBLE
2007	HONDA
2006	ADIDAS

Zdroj: Vlastní zpracování podle Canneslions (2014)

Na webových stránkách www.oreklame.cz mají čtenáři možnost hlasování pro nejoblíbenější televizní reklamu, kdy není dané žádné vysílací období. Coca-Cola v tomto žebříčku obsadila dvě pozice. V tabulce 8 je zobrazeno aktuální pořadí v oblíbenosti televizních reklam českými spotřebiteli.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 8 - Pořadí nejoblíbenějších televizních spotů

Pořadí	Produkt	Název reklamního spotu
1.	Coca-Cola	Opravař výtahů
2.	Centrum	Bobika
3.	Kofola	Kofola a zlaté prase
4.	Coca-Cola	Vánoční kamion
5.	Kofola	Rozdíly jsou lásce k smíchu
6.	Slivovice Rudolf Jelínek	Rudolf Jelínek - slivovice
7.	Dobrá voda	Dobrá voda - denně doma
8.	Staropramen	Staropramen - na co myslíš?
9.	Oskarta	Oskarta - špička na wc
10.	Allianz	Allianz - povinné ručení

Zdroj: Vlastní zpracování podle Oreklamě (2014)

Vánoce

K oblíbenému svátku patří nápoj Coca-Cola stejně jako její reklamní kampaně, které každoročně poukazují na vánoční atmosféru. Na obrázku 3 je znázorněna upoutávka na reklamní spot. Reklamy společnosti Coca-Cola s motivem Vánoc jsou jedny z nejmotivnějších a proto také nejoblíbenějších televizních reklamních spotů.

Obrázek 3 - TV reklama Vánoce



Zdroj: interní materiály společnosti Coca-Cola HBC Česká republika

Spotřebitelské soutěže

Coca-Cola HBC Česká republika každoročně vyprodukuje spotřebitelskou soutěž. Velkým úspěchem na českém trhu se setkala ve spolupráci s telekomunikační společností O2 Telefónika. Spotřebitelská soutěž spočívala v získání mobilního kreditu díky zakoupení půllitrové láhve nápoje Coca-Cola. V prvním ročníku spolupráce z původních dvaceti milionů korun v podobě kreditu, které poskytl telefonní operátor, byla nakonec konečná suma navýšena na třicet dva milionu korun. Tato kampaň byla oceněna v soutěži **Český direkt & promo**, kterou pořádá Asociace direct marketingu, e-commerce kategorie digitální komunikace a digitální inovace první příčkou. Pořadí v těchto kategoriích jsou uvedena v tabulce 9.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 9 - Pořadí soutěže Český direkt & promo

DIGITÁLNÍ KOMUNIKACE	KAMPAŇ	SPOLEČNOST	
Zlato	O2 Coca-Cola 25 kredit	O2	O&M Group Praha/Ogilvy One
Zlato	Online kampaň IQ test	Amnesty International	HAVAS WORLDWIDE PRAGUE
Stříbro	4 kroky do showroomu	Ford B-Max	Wunderman
Bronz	ČEZ point	ČEZ	O&M Group Praha/OgilvyAction
Bronz	Dirigent	Česká Spořitelna Studentský účet	Y&R Group

DIGITÁLNÍ INOVACE	KAMPAŇ	SPOLEČNOST	
Zlato	O2 Coca-Cola 25 kredit	O2	O&M Group Praha/Ogilvy One
Zlato	T-Mobile Euro 2012	T-Mobile	SYMBIO Digital

Zdroj: Mediaguru (2014)

Marketing se zaměřením na sociální odpovědnost

Ochrana životního prostředí

Dle Coca-Cola Hellenic (2014) se společnost zavázala k odpovědnému přístupu k životnímu prostředí základním dokumentem o politice životního prostředí. V něm se zavazuje splňovat vysoké environmentální standardy a minimalizovat negativní dopady na místní prostředí a to například snížením spotřeby vody. Na základě zavedení nových technologických postupů klesl od roku 2008 do roku 2012 poměr spotřeby vody na 1 litr vyrobeného nápoje o více než 30%.

Recyklování odpadu

Společnost se také snaží snižovat množství vyprodukovaného odpadu a zvyšovat podíl recyklovaného odpadu. Dále usilují o zavádění obalů, které co nejméně zatěžují životní prostředí. Příkladem může být kombinace panenského PET materiálu s materiálem recyklovatelným, který firma používá při výrobě obalů. Za součást firemní kultury také považují třídění a recyklaci všech obalů, které vyprodukují nejen při výrobě, ale spotřebovaný všemi zaměstnanci.

Odpovědný marketing

Společnost se v České republice hlásí k odpovědnému marketingu prostřednictvím členství v evropské nápojové asociaci UNESDA a tím i k dodržování závazků jako jsou neumisťování do médií reklamní komunikace zaměřené na děti do 12 ti let, nebo nepoužívání přímého oslovení dětí, aby přesvědčovaly rodiče ke koupi výrobků. Dále se společnost řídí dobrovolným závazkem neprodávat sycené nealkoholické nápoje na prvních stupních základních škol.

3.3. Řízení vztahů se zákazníky na B2B trhu

Společnost využívá pro efektivnější marketingovou komunikaci strategii cílení na vybrané trhy. Diferenciace zákazníků umožňuje společnosti lépe implementovat koncepci řízení vztahů se zákazníky. Zákazníky na B2B trhu společnost dělí podle prodejních kanálů.

Modern trade

Moderní trh, je označení pro supermarkety, hypermarkety, obchodní domy a velkoobchody. Tento segment zákazníků je pro společnost stěžejní z důvodů velkého prodejního objemu, proto je obsluha diferencovaná od ostatních prodejních kanálů.

Osobní prodej

Zákazníci na moderním trhu jsou nazýváni klíčovými zákazníky a osobní prodej z pravidla zajišťují Key account manažeři. Podmínky spolupráce se vyjednávají centrálně a jsou dále přizpůsobeny na jednotlivé provozovny.

Objednávky

Zákazníci z oblasti moderního trhu mají z pravidla implementován systém pro řízení skladových zásob, který dokáže automaticky generovat objednávky dodavatelům v případě nedostatečného množství zboží na skladě. Pro mimořádné objednávání mají k dispozici telefonní centrum služeb zákazníků.

Distribuce

Distribuce je přizpůsobena jednotlivým potřebám zákazníka. Často formou přímé distribuce, kdy se velký objem dováží zákazníkovi individuálně.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je přizpůsobována aktuálním promočním nabídkám a reklamním kampaním. V případě mimořádných eventů jako například období Vánoc, dodavatel poskytuje merchandisingové pracovníky, kteří se starají o aktuální vystavení a zásoby zboží na provozovnách.

On premise

Do segmentu On premise společnost řadí zákazníky v oblasti HoReCa⁵. Příkladem mohou být restaurace, hotely, bary, rychlá občerstvení a pojízdné stánky s občerstvením. Jedná se o provozovny přímé spotřeby na místě prodeje. V segmentu HoReCa je sortiment společnosti Coca-Cola dodáván převážně ve skleněných lahvičkách, které jsou umístěné v přepravkách.

⁵ HoReCa – označení pro Hotels, Restaurants, Cafes. Na těchto provozovnách se zboží přímo spotřebovává.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Off premise

Segment Off premise, neboli tradiční trh, je naopak tvořen z maloobchodů, samoobslužných prodejen a pultových prodejen, které slouží k nakoupení zboží a spotřebování mimo nákupní místo.

Diferenciace zákazníků podle hodnoty

Zákazníci z těchto segmentů se diferencují podle hodnoty, které společnosti přináší nebo mohou přinést, a to na základě objemu prodeje, atraktivnosti místa prodeje a prodejnímu potenciálu. Zařazení zákazníků On premise i Off premise do jednotlivých skupin i specifika pro jejich obsluhu jsou zobrazeny v tabulce 10. Implementaci diferenciací zákazníků podle hodnoty, kterou podniku přináší, předcházely průzkumy potenciálu zákazníka. Tento průzkum vyplňovali obchodní zástupci v návaznosti na znalost aktuálního stavu i předpokládaného stavu spolupráce. Výsledky tohoto průzkumu byly spojeny s prodejním objemem tak, aby začlenění do skupiny přineslo maximální efektivnost pro obě strany. Podle skupiny, do které je zákazník zařazen, se odvíjí následná spolupráce a také strategie řízení vztahů se zákazníky.

Tabulka 10 - Segmentace zákazníků podle hodnoty pro společnost

On premise			
Objem prodeje	Zařazení	Návštěvnost OZ	Telefonické objednávky
od 120 tis. Kč	Zlatý	1x měsíčně	1x týdně
60 - 120 tis. Kč	Stříbrný	2x měsíčně	2x měsíčně
do 60 tis. Kč	Bronzový	1x za 3 měsíce	1x měsíčně
Off premise			
Objem prodeje	Zařazení	Návštěvnost OZ	Telefonické objednávky
od 180 tis. Kč	Zlatý	1x týdně	bez aktivní telefonické objednávky
80 - 180 tis. Kč	Stříbrný	2x měsíčně	2x měsíčně
do 80 tis. Kč	Bronzový	1x měsíčně	1x měsíčně

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti Coca-Cola HBC ČR

Osobní prodej

Obchodní zástupci jsou základním pilířem k vytvoření i udržování vztahů se zákazníky. Společnost dělí své zastoupení na základě segmentace zákazníků na On premise a Off premise. Náplní každodenní práce obchodního zástupce je osobní navštěvování zákazníků, vyřizování potřeb zákazníků, kontrola umístění a stavu zásob výrobků

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

společnosti a v neposlední řadě rozšiřování spolupráce se zákazníkem a podpora prodeje. Často se vývoj vztahu a tím i spolupráce odvíjí od obchodních dovedností a ochoty obchodního zástupce. Četnost osobních návštěv zákazníků závisí na zařazení zákazníka do výše uvedených skupin.

Objednávky

Pracovníci telefonického centra služeb přijímají od zákazníků objednávky, informují o novinkách i aktuálních promocích, vyřizují servisní požadavky. Stejně jako četnost návštěv obchodního zástupce, tak i telefonické kontaktování se odvíjí od zařazení zákazníka do skupiny. Pokud je zákazník pravidelným odběratelem pracovníci telefonického oddělení ho kontaktují v objednávkový den a proaktivně s ním vyřizují objednávku i požadavky. Zákazníci s nižším odběrem zboží musí své objednávky předat telefonickému centru sami. Nevýhodou může být nezastižení zákazníka, časové omezení v podobě standardní pracovní doby a flexibilita velkoobchodních dodavatelů, kteří jsou ochotni objednat zboží zákazníkovi několikrát do týdne. Prodejní objem zákazníka za daný měsíc kontroluje obchodní zástupce, který má nastaven prodejní plán, na základě kterého se odvíjí jeho finanční odměny. Zákazníci, kteří neobjednají zboží přímo od společnosti Coca-Cola HBC Česká republika v rozmezí tří měsíců, spadají do tzv. void sestavy. Následně je plně v kompetenci obchodního zástupce řešit se zákazníkem budoucí spolupráci.

Distribuce

V České republice provozuje společnost 10 distribučních center, ze kterých zaváží zboží zákazníkům. Kontraktoři jsou lokální dopravci, kteří zajišťují přepravu. Distribuční oblasti i četnost závozu si společnost řídí sama z centrály. Zákazníci mají striktně dané dny, ve kterých jim bude zboží dovezené. U zákazníků mimo centrum velkých měst je závoz zboží většinou maximálně jednou týdně a v určitém čase, který je předem domluven. Dodávka zboží je pak 48h po obdržení objednávky. Nevýhodou se stává flexibilita konkurence, která využívá formu distribuce skrze velkoobchody. Ti jsou ochotni zákazníkům dodat zboží v každodenních intervalech a mimořádně i během pár hodin od objednání. Bohužel společnost není schopná monitorovat nákupy bez přímé distribuce a nemá možnost rozpoznat potenciál zákazníka.

Podpora prodeje

Mezi součást vývoje vztahu je poskytnutí podpory prodeje v podobě prodejních zařízení. Zákazníkovi jsou chladicí zařízení poskytnuty zdarma za primárním účelem prodeje výrobků společnosti. Zároveň může zákazník využít i bezplatného servisu. Zákazník by se měl starat o vnitřní i vnější vzhled a pravidelně objednávat alespoň minimální množství zboží přímo od společnosti Coca-Cola. Chladicích zařízení je několik typů, tak aby mohly být přizpůsobené prostředí provozoven.

Mezi základní prvky podpory prodeje také patří **reklamní předměty a POP materiály**, které slouží k upoutání pozornosti koncového zákazníka a ovlivnění tak nákupního rozhodování. Množství je odvozeno od zařazení zákazníka podle hodnoty pro podnik.

3.3.1. Dotazníkové šetření B2B trh

V předchozím textu je jako základní pilíř vztahu se zákazníkem na B2B trhu uveden obchodní zástupce, který je v každodenní přímé komunikaci se zákazníkem a dokáže tedy zhodnotit aktuální situaci na trhu a tím i vytvořit zpětnou vazbu společnosti. Na každého jednotlivého obchodního zástupce připadá řádově několik set zákazníků. Individuální odpovědi zákazníků by nezhodnotily sumárně současný stav v porovnání s informacemi z trhu a konkurenčního prostředí. V rámci předvýzkumu formou rozhovoru byly zjištěny primárně problémy s distribucí. Na základě toho byla sestavena cílová skupina pro dotazníkový výzkum. Tato skupina je tvořena obchodními zástupci společnosti Coca-Cola HBC ČR vyjma těch, kteří mají na starosti nápojové automaty, nebo jsou z pražského regionu, kde je distribuce řešena rozvozem z centrálního skladu. Tato skupina tvoří 70 zástupců. Aby mohl být objektivně zhodnocen současný stav řízení vztahů se zákazníky ve společnosti, byl proveden výzkum pomocí dotazníkového šetření elektronickou formou. Dotazník obsahuje otázky uzavřené výběrové i otevřené volné. Respondenti byli předem obeznámeni, že dotazník je zaměřen na hodnocení současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Coca-Cola a na problémové oblasti identifikované v praktické části práce a to způsob distribuce zboží zákazníkům a málo flexibilní možnost objednávání zboží. Pro účely výzkumu byla stanovena minimální hranice 30% odpovědí. Toho bylo dosaženo získáním 21 vyplněných dotazníků po oslovení 25 respondentů. Výzkum byl proveden od 1. 7. 2014 do 20. 8. 2014. Kompletní dotazník bude umístěn jako příloha k bakalářské práci.

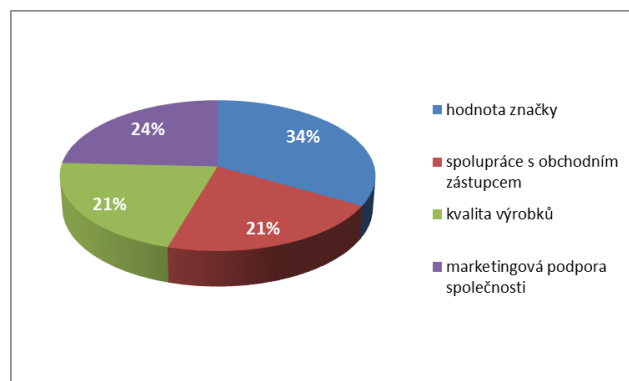
Otázka č. 1

Co se zákazníkům nejčastěji líbí na spolupráci s firmou, kterou zastupujete? S čím jsou zpravidla spokojeni?

Výsledek:

Z celkového počtu 21 odpovědí nejčastěji dotazovaní odpověděli, že se zákazníkům líbí převážně hodnota značky, dále kvalita výrobků, přístup obchodních zástupců a marketingová podpora společnosti. Počet jednotlivých odpovědí je znázorněn v grafu 2.

Graf 2 – Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování

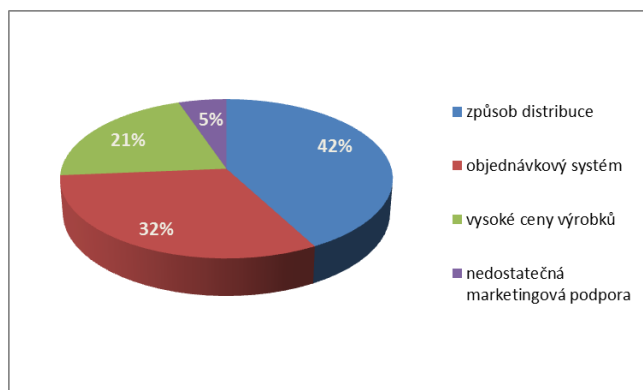
Otázka č. 2

Co se zákazníkům nejčastěji nelíbí na spolupráci s firmou, kterou zastupujete? Na co si nejčastěji stěžují?

Výsledek:

Nejvíce jsou zákazníci nespokojeni se způsobem distribuce. V konkrétních odpovědích, které jsou uvedené v dotazníku, se nejčastěji opakují stížnosti na malé množství zavazecích dnů, na neochotný přístup ze strany dopravců, na neexistenci mimořádných závozu, na časté nedoručení zboží vinou dopravců společnosti. Dále se systémem telefonických objednávek, s cenami výrobků a pouze v jednom případě byla uvedená nedostatečná marketingová podpora. Počet jednotlivých odpovědí je zobrazen v grafu 3.

Graf 3 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 2



Zdroj: Vlastní zpracování

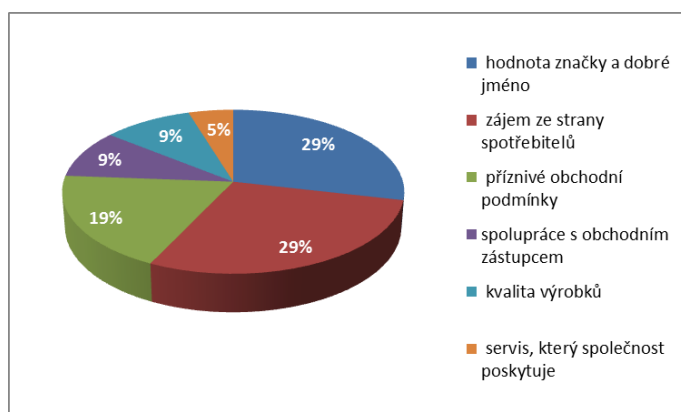
Otázka č. 3

Jaké důvody změny dodavatele nejčastěji uváděli zákazníci, kteří odešli od konkurence ke společnosti, kterou zastupujete?

Výsledek:

Nejčastějším důvodem pro přechod od konkurence je hodnota a dobré jméno značky a zároveň větší zájem ze strany spotřebitelů. Dále jsou to příznivé obchodní podmínky, kvalita výrobků, spolupráce s obchodním zástupcem a servis, který společnost nabízí. Počty odpovědí jsou uvedené v grafu 4.

Graf 4 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování

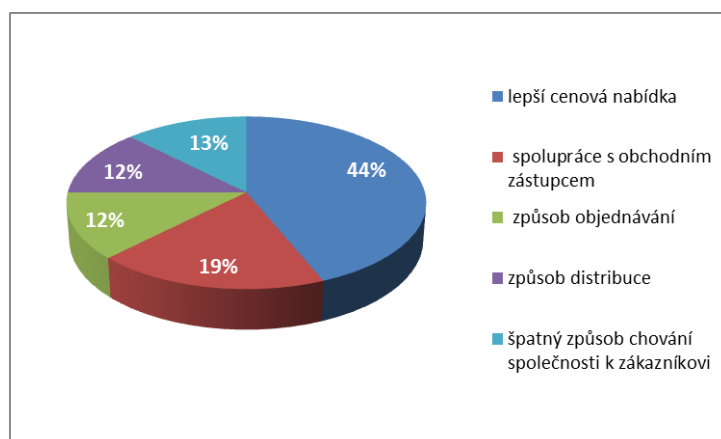
Otázka č. 4

Jaké důvody změny dodavatele nejčastěji uváděli zákazníci, kteří odešli ke konkurenci od společnosti, kterou zastupujete?

Výsledek:

Za nejčastější důvod k přechodu ke konkurenci byla označena lepší cenová nabídka, dále způsob distribuce, které nejčastěji označili respondenti jako málo flexibilní a nespolehlivý. Podle konkrétních odpovědí z dotazníku, který je uveden v příloze práce, konkurence nabízí častější závoz zboží s jednodušším systémem v podobě dodání zboží do 24h od objednání. Dále způsob objednávání, spolupráce s obchodními zástupci, ale také špatný způsob chování se společností k zákazníkovi. Počet jednotlivých odpovědí je znázorněn v grafu 5.

Graf 5 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování

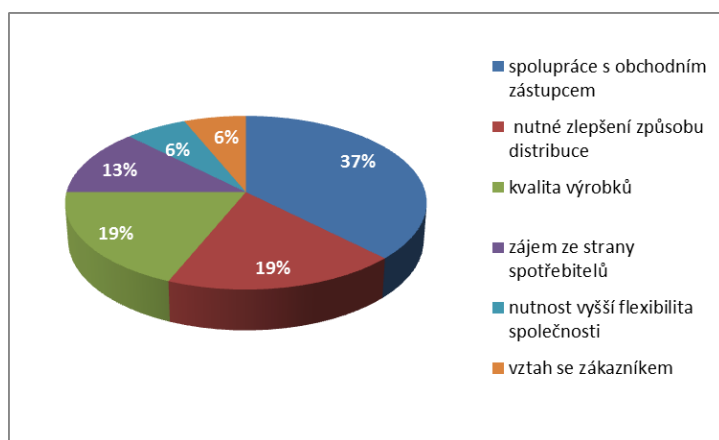
Otázka č. 5

Které současné aspekty ve vztahu zákazníka ke společnosti, kterou zastupujete, vnímáte jako klíčové pro udržení spolupráce se zákazníkem?

Výsledek:

Za klíčové aspekty pro udržení spolupráce se zákazníkem se považují nejčastěji vztahy s obchodními zástupci, nutné zlepšení způsobu distribuce, zájem ze strany spotřebitelů, kvalita výrobků, zjednodušení systému objednávání, zvýšení flexibility společnosti a vztah se zákazníkem. Počet jednotlivých odpovědí je zobrazen v grafu 6.

Graf 6 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování

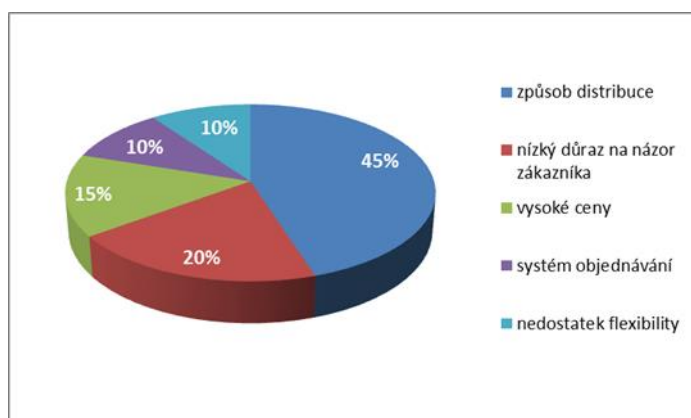
Otázka č. 6

Které současné aspekty ve vztahu zákazníka ke společnosti, kterou zastupujete, vnímáte jako nedostatečné nebo potenciálně problémové?

Výsledek:

Jako nedostatečné aspekty ve vztahu se zákazníkem byly označeny způsob distribuce (nedostatek flexibility, nedostatečné množství zavážených dnů, a vliv špatného nastavení distribuce na tržby), dále systém objednávání, cenová politika. Dále jsou nedostatečnými aspekty nízký důraz na názor zákazníka a nízká. Konkrétní odpovědi jsou uvedené v dotazníku v příloze. Počty odpovědí jsou uvedené v grafu 7.

Graf 7 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování

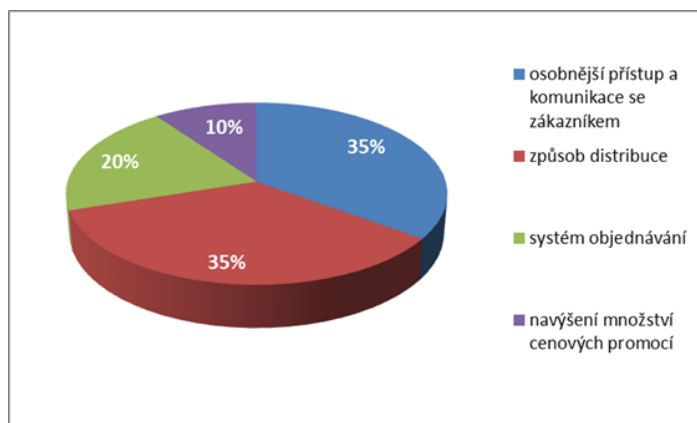
Otázka č. 7

Co byste dlouhodobě ve vztazích se zákazníky změnili?

Výsledek:

Nejčastěji navrhované změny byly v přístupu k zákazníkovi a způsobu komunikace s ním, dále ve způsobu distribuce a to především v četnosti závozů a v systému objednávek. Také by měla společnost zavést častější a agresivnější cenové promoce. Počet odpovědí respondentů je znázorněn v grafu 8.

Graf 8 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 7



Zdroj: Vlastní zpracování

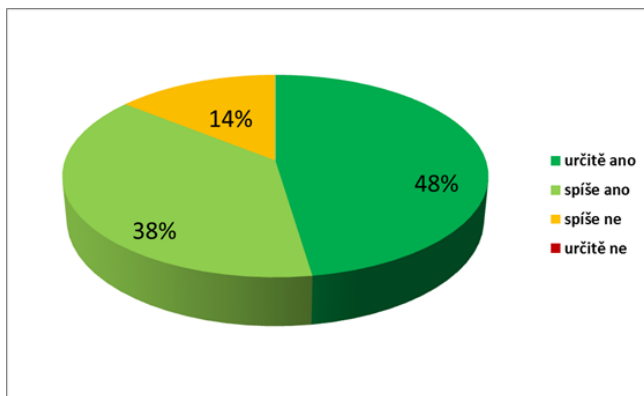
Otázka č. 8

Myslíte si, že by zavedení možnosti on-line objednávání zlepšilo vztahy s Vašimi stávajícími zákazníky?

Výsledek:

Z grafu 9 je možné usoudit, že se zavedením systému on-line objednávek by určitě souhlasila skoro polovina dotazovaných, spíše souhlasilo 8 dotazovaných a spíše nesouhlasili 3 dotazovaní

Graf 9 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování

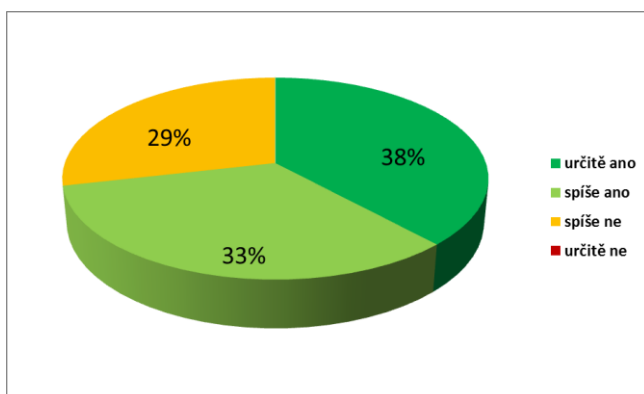
Otázka č. 9

Myslíte si, že by zavedení možnosti on-line objednávání zvýšilo tržby za prodané zboží?

Výsledek:

Z výsledku je zřejmé že si obchodní zástupci myslí, že by zavedení on-line systému objednávání vedlo také ke zvýšení tržeb za prodané zboží. Určitě ano odpovědělo 8 dotazovaných, spíše ano odpovědělo 7 dotazovaných a 6 respondentů si myslí, že se tržby zavedením systému on-line objednávek nezmění. Odpovědi jsou zobrazeny v grafu 10.

Graf 10 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 9



Zdroj: Vlastní zpracování

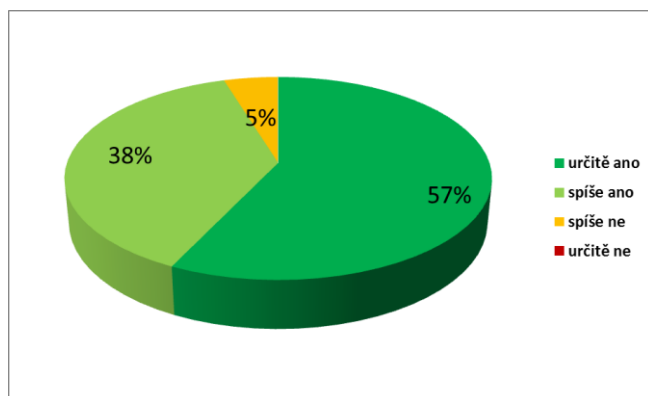
Otázka č. 10

Myslíte si, že by zavedení závozu zboží skrze velkoobchody ve svém důsledku zlepšilo vztahy s Vašimi stávajícími zákazníky?

Výsledek:

20 dotázaných považuje změnu způsobu distribuce za přijatelný návrh, který by dopomohl ke zlepšení vztahů se zákazníky. Pouze jeden z respondentů nevidí ve změně způsobu distribuce přínos. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 11.

Graf 11 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 10



Zdroj: Vlastní zpracování

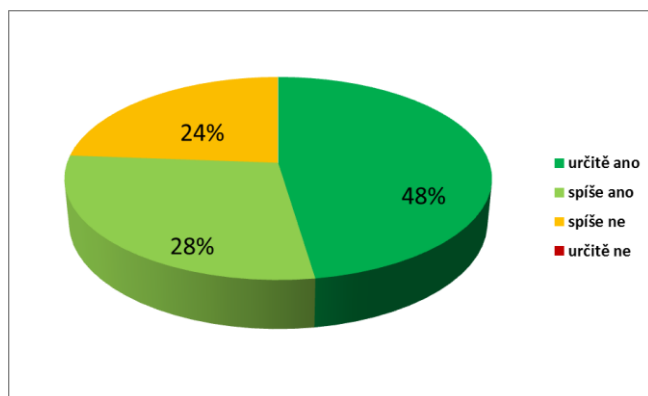
Otázka č. 11

Myslíte si, že by zavedení závozu zboží skrze velkoobchody ve svém důsledku zvýšilo tržby za prodané zboží?

Výsledek:

V grafu 12 jsou znázorněné odpovědi respondentů na otázku změny výše tržeb za prodané výrobky po změně způsobu distribuce. 16 dotazovaných odpovědělo kladně, pouze 5 záporně.

Graf 12 - Relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3.4. Identifikace rozdílů CRM v uplatňování na B2B a B2C trhu

3.4.1. Marketingový mix společnosti Coca-Cola HBC Česká republika

Marketingový mix 4P je soubor nástrojů z pohledu firmy, které ovlivňují nákupní chování zákazníka. Naopak marketingový mix 4C zobrazuje soubor nástrojů z pohledu zákazníka. V tabulce 11 jsou znázorněny základní rozdíly u zákazníků na B2B a B2C trhu.

Tabulka 11 - Marketingový mix 4P a 4C společnosti

4P	B2B	B2C
Produkt	diferenciace balení - přepravky, velká balení	jednotky kusů
Cena	cenové vyjednávání, speciální smlouvy pro vybrané zákazníky	konečná cena na místě prodeje, dodavatel zpravidla nemůže ovlivnit (s výjimkou doporučené ceny)
Distribuce	vlastní závozy, kontraktoři	provozovny zákazníků B2B trhu, nápojové automaty
Propagace	primárně POP materiály, reklamní předměty, promo akce, podpora prodeje, ale i vliv masových médií	masová média, sociální sítě, spotřebitelské soutěže, promo akce, podpora prodeje
4C	B2B	B2C
Hodnota pro zákazníka	marže z prodaných výrobků	kvalita, chuť, uspokojení fyziologických i sociálních potřeb
Náklady zákazníka	smluvní cena dodavatele, ceníky dodavatele	konečná cena prodejního místa
Pohodlí zákazníka	kvalita závozných služeb, objednávkový systém, služby obchodních zástupců	dostupnost produktů v místě výskytu spotřebitele
Komunikace se zákazníkem	obchodní zástupce, centrum služeb zákazníkům, zákaznický časopis, masová média, promo akce	masová média, sociální sítě, sponzoring sportovních akcí, virální marketing, promo akce

Zdroj: Vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3.4.2. Oblasti 9E interakce B2B a B2C trh

Průzkum oblastí 9 E interakce, znázorněn v tabulce 12, se používá k odhalení kritických i klíčových faktorů ve vztahu zákazníka se společností.

Tabulka 12 - Oblasti 9E interakce

	současný stav	návrh na zlepšení
	B2B	B2B
Ekonomie	Klesající zákaznická databáze	Akvizice zákazníků
Efektivita	Složitý objednávkový systém	Zjednodušení objednávkového systému
Entuziazmus	Zaujetí v podobě dlouhodobého motivačního programu	
Energie	Udržování vztahů se zákazníkem	
Edukace	Pravidelné informace o uchování zboží a změnách ve složení výrobků	
Etika	Recyklace odpadu, ochrana životního prostředí	
Estetika	Obal výrobků přizpůsobený potřebám provozu	
Epika	Kampaň „Pošli dobro dál“, odpovědnost vůči zákazníkovi	
Emoce	Vánoční reklamní materiály a soutěže	

	současný stav	návrh na zlepšení
	B2C	B2C
Ekonomie	Snížení objem prodeje	Rozšíření prodejních míst pomocí akvizice zákazníků na B2B trhu
Efektivita	Nerovnost v koncových cenách pro spotřebitele	Návrh na systém ovlivňování koncových cen
Entuziazmus	Nedostatek motivace pro dlouhodobou spolupráci	Návrh dlouhodobého motivačního programu
Energie	Udržování vztahů se zákazníkem	
Edukace	Informace o zdravých přísadách ve výrobcích	
Etika	Marketing se zaměřením na sociální odpovědnost	
Estetika	Design obalu	
Epika	Kampaň „Pošli dobro dál“	
Emoce	Vánoční reklamní spoty	

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5. Zhodnocení aktuálního stavu CRM společnosti

Na základě dotazníkové šetření byly zjištěny nedostatky v řízení vztahů se zákazníky na B2B trhu. V otázce nespokojenosti zákazníka ve spolupráci se společností Coca-Cola HBC Česká republika bylo zjištěno, že nejvíce nespokojeni jsou zákazníci se způsobem distribuce a to především s neflexibilním přístupem, nízkou četností zavážených dní, s dodávkou zboží až po 48 hodinách od objednání. Dalším nejčastějším aspektem nespokojenosti je systémem telefonických objednávek. Jako důvody přechodu ke konkurenčnímu dodavateli uvedli respondenti lepší cenovou nabídku, dále způsob distribuce a objednávání, spolupráci s obchodními zástupci, ale také špatný způsob chování společnosti vůči zákazníkovi.

Naopak v otázce spokojenosti z celkového počtu nejčastěji dotazovaní odpověděli, že se zákazníkům líbí hodnota značky, dále kvalita výrobků, přístup obchodních zástupců a marketingová podpora společnosti. Jako důvod pro přechod od konkurenčního dodavatele je hodnota a dobré jméno značky a zároveň větší zájem ze strany spotřebitelů. Dále jsou to příznivé obchodní podmínky, kvalita výrobků, spolupráce s obchodním zástupcem a servis, který společnost nabízí.

Respondenti byli také dotazováni na vnímání klíčových i problémových aspektů ve vztahu zákazníka ke společnosti. Jako klíčové aspekty nejčastěji uvedli vztahy s obchodními zástupci, zájem ze strany spotřebitelů a kvalitu výrobků. Naopak jako problematické aspekty hodnotí nejvíce neflexibilní způsob distribuce a cenová politika. Dále systém telefonického objednávání, který je pro ně nepohodlný a nespolehlivý. Na otázku dlouhodobé změny ve vztazích se zákazníky odpověděli nejčastěji změnou v přístupu k zákazníkovi a způsobu komunikace s ním, dále ve způsobu distribuce a v systému objednávek.

V poslední fázi dotazování byl respondentům předložen návrh na podporu zlepšení vztahů se zákazníky změnou ve způsobu distribuce a to formou zavážení zboží zákazníkům skrze velkoobchod a návrh na vytvoření systému on-line objednávání zboží. V případě distribuce zboží zákazníkovi skrze velkoobchod souhlasilo s návrhem 20 z 21 respondentů a v případě zavedení možnosti on-line objednávání zboží se kladně vyjádřilo 18 dotazovaných. Lze tedy návrhy považovat za smysluplné a přijatelné pro zlepšení systému řízení vztahů se zákazníky. Konkrétní odpovědi jsou uvedené v dotazníku, který je vložen do přílohy práce.

Na základě průzkumů hodnot 9E interakce aktuálním stavu řízení vztahů na B2C trhu lze shrnout, že nedostatky jsou v oblasti efektivity, kdy nerovnost v koncových cenách pro spotřebitele má za důsledek úpadek vztahu se zákazníkem. Oblast entuziazmu odhalila nedostatečnou motivaci pro dlouhodobý obchodní vztah se zákazníkem.

Naopak v oblastech energie, edukace, etiky, estetiky, epiky a emocí si společnost udržuje dobré vztahy se zákazníky na základě hodnot, které pro ně vytváří.

3.6. Návrhy na zlepšení

B2B trh

Na základě zhodnocení současného stavu řízení vztahů se zákazníky na trhu B2B ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika byly zjištěny nedostatky v oblasti distribuce a objednávání zboží. Z toho důvodu je nutné realizovat změny právě v těchto oblastech.

Změna **distribuce zboží skrze velkoobchody** pro zákazníky na B2B trhu, kteří jsou nyní zavázáni nasmlouvanými dopravci. Kontraktoři nemají k dispozici skladovací zásoby a často rozváží zboží pouze jednoho dodavatele, tento fakt je činí méně flexibilními. Naopak velkoobchody zavážejí větší množství výrobků od různých dodavatelů, čímž realizují úspory z rozsahu. Ve většině odpovědí z dotazníkového šetření je zřejmé, že zákazníci trápí především nízká četnost závozu, kterým by se tímto řešením zamezilo. Zákazníkům by nadále platily stejné podmínky spolupráce. A tedy i péče ze strany obchodních zástupců tak, aby společnost neztratila osobní kontakt se svými zákazníky. Změnil by se pouze způsob dovozu zboží. Společnost by si tak nasmlouvala partnerské velkoobchody, které by dodržovaly smluvní podmínky, např. preferování společnosti jako hlavního dodavatele, dostatečnou dostupnost výrobků společnosti, časté závozy zákazníků, pružnější mimořádné závozy a akvizice nových zákazníků.

Změna distribuce skrze velkoobchody by vedla k těmto změnám:

- rychlejší a flexibilnější dostupnost zboží;
- potenciální rozšíření spolupráce s dalšími zákazníky velkoobchodu;
- snížení nákladů na provoz distribučního střediska;
- snížení nákladů v podobě kontraktora a zaměstnanců;
- předání reportingu a administrativní agendy velkoobchodu;
- zlepšení vztahů se stávajícími zákazníky.

Na základě výzkumu se dále nabízí návrh na vytvoření **On-line objednávkového systému** pro rozšíření možností objednávání zboží a tím zajištění většího pohodlí zákazníka i zvýšení tržeb za prodané zboží. Centrum služeb zákazníka telefonicky kontaktuje pouze zákazníky s pravidelným cyklem objednávání a příjem objednávek je omezen na standardní pracovní dobu. Pokud zákazník není k zastížení, je pouze v jeho kompetenci zajistit si telefonicky objednávku. Zákazník již většinou využívá systém on-line objednávek od jiných dodavatelů a často mu více vyhovuje časová flexibilita pro nastudování a výběr sortimentu k objednání. V případě, že zákazník není telefonicky

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

k zastižení, často se stává, že zapomene objednávku uskutečnit a na základě toho zvolí variantu objednání zboží přes velkoobchod nebo od konkurence.

Vytvoření On-line objednávkového systému by vedlo k těmto výhodám:

- větší pohodlí zákazníka;
- zvýšení počtu objednávek;
- snížení nákladů na pracovníky telefonického centra objednávek;
- pravidelnější informování zákazníka o novinkách a promocích;
- zlepšení vztahů se stávajícími zákazníky.

Přijatelnost těchto návrhů na zlepšení je potvrzena na základě výsledků z dotazníkového šetření.

B2C trh

V případě konečných spotřebitelů je výhodné mít možnost **ovlivnění konečné ceny** dodavatelem. Cena je jedním z nejdůležitějších aspektů při rozhodování zákazníka během nákupního procesu. Provozovatel prodejního místa často přizpůsobuje ceny výrobků lokaci provozovny, konkurenci a jiným hlediskům. Ovlivnění konečné ceny ve srovnání s konkurenčními substitučními výrobky by mohlo ovlivnit nákupní rozhodování spotřebitele a zvýšit tím konkurenceschopnost společnosti.

Dalším návrhem pro zlepšení vztahu se zákazníkem je **vytvoření motivačního programu pro loajální zákazníky**. Takový to program by podpořil motivaci zákazníků pro koupi výrobků právě společnosti Coca-Cola HBC Česká republika. Zákazník by při koupi získal unikátní kód od prodejce nebo z etikety a tento unikátní kód by byl zaměněn za určitý počet bodů. Při dosažení vyššího počtu bodů by bylo možné tyto body vyměnit za věcné ceny nebo zážitky.

4. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení aktuálního stavu implementovaných strategií řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Coca-Cola HBC Česká Republika, s.r.o. na B2B a B2C trhu a v případě zjištění nedostatků z realizovaného výzkumu, vytvoření návrhu za změny, které by vedly k posílení i vytvoření nových hodnot spolupráce.

Cíle byly naplněny v podobě literární rešerše zaměřené na danou problematiku, kdy se teoretická část zabývala podstatou vztahu se zákazníky a etapami vývoje vztahu. Vysvětlena zde byla strategie řízení vztahů se zákazníky a formy, které nejčastěji uplatňují společnosti na českých trzích, rozlišení hodnoty vztahu pro zákazníka i společnost a rozdíly v implementacích strategie řízení vztahů se zákazníky na B2B a B2C trhu. Dále se práce zaměřila na nástroje sloužící k zhodnocení aktuálního stavu řízení vztahů se zákazníky ve společnosti, jako jsou oblast 9E interakce, marketingový mix 4C, interní nástroje marketingové komunikace, brand management a marketingový směr zaměřený na sociální odpovědnost.

Následně byly teoretické poznatky implementovány do praktické části a na základě těchto aspektů popsán současný stav strategie společnosti Coca-Cola HBC Česká republika. V úvodu praktické části byla představena společnost a současný stav českého trhu s nealkoholickými nápoji. Dlouhodobý pokles ve spotřebě nealkoholických nápojů v České republice nasvědčuje faktu, že se konkurenční společnosti musí více zaměřovat na vznik, vývoj i udržování vztahů se současnými i potencionálními zákazníky a spotřebiteli. Dále byly popsány formy strategií řízení vztahů se zákazníky, které společnost uplatňuje a to diferencovaná kustomizace a masová personalizace. Pro společnost jsou zákazníci na B2B trhu zároveň distribučními mezičlánky, které vytvářejí prodejní místa pro zákazníky na B2C trhu, tedy přímé spotřebitele. Proto musí být rozlišen i přístup rozvoje vztahu se zákazníkem. Rozdílný přístup na základě diferenciací je popsán dále v praktické části v návaznosti na ukazatele, které společnost používá pro diferenciaci zákazníků podle hodnot, které firmě přináší. Na trhu B2C je základem upevňování vztahů a cestou k vytvoření důvěry zákazníka značka společnosti, kterou firma neustále rozvíjí. Ukazatelem úspěšnosti je stabilní hodnota značky, která se v celosvětovém měřítku pohybuje již několik let mezi TOP 5 značkami nadnárodních firem. Na B2B trhu je základem úspěšného řízení vztahů se zákazníkem osobní přístup, ať již v podobě obchodního zástupce, či způsobu celkové spolupráce. Zákazníci jsou členěni do skupin podle potenciálu, atraktivnosti prodejního místa a především objemu prodaného zboží. Na základě této diferenciací je následně nastaven postup spolupráce tak, aby byl pro společnost maximálně efektivní.

Pohledem do současné situace byly odhaleny problémové oblasti vztahů se zákazníky na B2B trhu a to především ve formě neflexibilní distribuce a omezených možnostech ve způsobu objednávání zboží. Aby mohly být problematické oblasti objektivně zhodnoceny, byla jako součást výzkumu použita metoda kvalitativního dotazování. Oslovení respondenti byli z řad obchodních zástupců společnosti Coca-Cola HBC Česká republika a to hlavně z důvodu každodenního kontaktu se zákazníky a trhem. Již praktická část poukazovala na důležitou úlohu obchodních zástupců v navazování a

prohlubování vztahů se zákazníky a proto pohled na současnou situaci lze chápat jako adekvátní.

Na základě výsledků z dotazování byla zhodnocena forma objednávání a distribuce zboží jako nedostatečná a často označovaná i jako hlavní důvod odchodu zákazníků ke konkurenci. Označení nedostatečné distribuce uvedli respondenti především na základě nízké četnosti zavázacích dnů a nízké flexibility v podobě dovozu zboží 48 hodin od objednání. Z tohoto důvodu byl respondentům předložen návrh na změny způsobu distribuce zboží skrze velkoobchody pro zákazníky na B2B trhu, kteří jsou nyní zavázeni nasmlouvanými dopravci. Dopravci nemají k dispozici skladovací zásoby a často rozváží zboží pouze jednoho dodavatele. Z těchto důvodů je distribuce zboží málo flexibilní. K návrhu je nutné dodat, že by šlo pouze o změnu dovozu zboží. Obchodní zástupci společnosti by dále spolupracovali se zákazníky na bázi pravidelného osobního kontaktu. Dalším návrhem je vytvořením on-line objednávkového systému, který by umožnil, spolu s telefonickým objednáváním, pohodlnější a spolehlivější přístup pro zákazníky. Tyto návrhy byly ve většině odpovědí kladně přijaty, a proto je lze považovat za přijatelné a přínosné.

Průzkumem oblastí 9E interakce, který se zaměřuje na kritické faktory vztahů se zákazníky, byly zhodnocené nedostatky aktuálního stavu. V oblasti efektivity má nerovnost v koncových cenách pro spotřebitele za důsledek zhoršení nebo úpadek vztahu. Oblast entuziazmu následně odhalila nedostatečnou motivaci pro dlouhodobý a věrný obchodní vztah se zákazníkem. Návrhem na zlepšení v těchto oblastech je možnost ovlivnění konečné ceny dodavatelem a tím částečné zamezení nahrazováním výrobků levnými substituty. Dále byl představen návrh na vytvoření motivačního programu pro dlouholeté a věrné portfolio spotřebitelů.

Naopak dobře vyhlížející oblastí z pohledu vývoje vztahů se zákazníky je řízení značky společnosti Coca-Cola. Díky vytváření přátelského a emotivního prostředí si společnost zachovává ve spotřebitelích podvědomí o existenci a nenahraditelné kvalitě a udržuje si tím významné postavení hodnoty značky.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Literatura

BAINES Paul, Chris FILL a Kelly PAGE. *Marketing*. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 2011, 756 p. ISBN 01-992-9043-1,

DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 161 s. ISBN 80-247-0401-3,

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012, iv, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4,

KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Vyd. 1. Překlad Jana Kalová. Brno: CP Books, 2005, iv, 130 s. ISBN 80-251-0518-0,

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9,

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1,

SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada Publishing, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0514-1,

TAYLOR, David. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xiii, 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4,

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8,

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Ostatní zdroje

Assets.coca-colacompany. The coca-cola company [online]. 2014 [cit. 2014-08-30]. Dostupné z: <http://assets.coca-colacompany.com/d0/c1/7afc6e6949c8adf1168a3328b2ad/2013-annual-report-on-form-10-k.pdf>

Best Global Brands 2013. Interbrand [online]. 2014 [cit. 2014-06-23]. Dostupné z: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/top-100-list-view.aspx>

Canneslion. [online]. 2014 [cit. 2014-08-30]. Dostupné z: http://www.canneslions.com/enter/special_awards/creative_marketer_of_the_year//

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Coca-cola hellenic. Coca-cola hellenic [online]. 2014 [cit. 2014-08-30]. Dostupné z: <http://www.coca-colahellenic.cz/Onas/>

Coca-cola hellenic. Coca-cola hellenic [online]. 2014 [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://www.coca-colahellenic.cz/Socialniodpovednost/>

Coca-colacompany. The coca-cola company [online]. 2014 [cit. 2014-08-30]. Dostupné z: <http://www.coca-colacompany.com/investors/investors-info-reports-and-financial-information>

Mediaguru. [online]. 2014 [cit. 2014-08-30]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2013/06/cesky-direkt-promo-agenturou-roku-je-ogilvy-mather/>

Oreklame. O reklame [online]. 2014 [cit. 2014-08-30]. Dostupné z: <http://www.oreklame.cz/televizni-reklama/?order=nejlepsi>

Retailinfo [online]. 2014 [cit. 2014-08-30]. ISSN 1805-0042. Dostupné z: <http://www.retailinfo.cz/plus/2014/5/>









ULAGA W.,EGGERT A. Relationship value and relationship quality. European Journal of Marketing, 2006, 40, 3-4, p.311-327

Interní zdroje

Interní materiály společnosti Coca-Cola HBC Česká republika

A. Příloha - Dotazník

Základní údaje

	Název výzkumu	Řízení vztahů se zákazníky
	Autor	Lenka Cimlová
	Jazyk dotazníku	 Čeština
	Veřejná adresa dotazníku	http://www.survio.com/survey/d/N7L5F1U6P5S3D3J1M
	První odpověď	1. 07. 2014
	Poslední odpověď	20. 08. 2014
	Doba trvání	dnů

Výsledky dotazování

Co se zákazníkům nejčastěji líbí na spolupráci s firmou, kterou zastupujete? S čím jsou zpravidla spokojeni?

Textová odpověď, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

- S dobrým vztahem s obchodním zástupcem
- Velká společnost, silná značka, osobní přístup obchodního zástupce
- Reklamní materialy a způsob jednání obchodních zástupců
- Vyhovující portfolio výrobku a kvalitní značka
- Častá návštěva obchodních zástupců, reklamní předměty
- Líbí se jim hlavně značka a marketingová podpora
- Kvalita výrobku, reklamní předměty značka,
- kvalita, marketingová podpora Dobrá
- značka. Velká nadnárodní společnost
- Oceňují kvalitu výrobku a dobrou značku
- zákazníkům se líbí osobní přístup obchodního zástupce a reklamní materiály, které jim společnost poskytuje
- sortiment zboží, značka
- marketing firmy, kvalita výrobků
- značka coca-cola a ostatní portfolio
- velká společnost, dobré jméno společnosti
- Zákazníci jsou spokojeni hlavně s kvalitou zboží a důležitá je pro ně i hodnota značky
- se servisem a obchodním zástupcem
- Zpravidla jsou spokojeni s přístupem a ochotou, se kterou k zákazníkům přistupujeme. Každý zákazník je jiný a my se mu samozřejmě snažíme co nejvíce přizpůsobit, tak aby naše společné jednání vedlo k spokojenosti obou stran.
- většina zákazníků je spokojena s přístupem společnosti
- ochota obchodního zástupce a pravidelné osobní návštěvy, značka
- kvalita, výrobek, značka, cena

Co se zákazníkům nejčastěji nelíbí na spolupráci s firmou, kterou zastupujete? Na co si nejčastěji stěžují?

Textová odpověď, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

- Často si stěžují na nezavazení zboží
- Distribuce, závoz pouze jen jeden den, objednávky 2 dny předem
- Stěžují si nejvíce na způsob objednávání
- Nelíbí se jim málo často závozy zboží a to, že velkoobchody mají lepší akce na zboží

- Často si stěžují, že je mnohem jednodušší objednat zboží přes velkoobchody
- Stežují si, že velkoobchody mají lepší ceny výrobku Coca-cola
- Systém objednávání
- cena výrobků
- Systém objednávek. Nemohou si oficiálně objednat stejné zboží od jiných dodavatelů
- Špatný způsob závozu zboží. Malo zavážecích dnu
- na drzé a neochotné řidiče a na přístup firmy, kdy rozlišuje zákazníky v centrech měst a okolí
- telefonické objednávky
- na časté změny obchodních zástupců a ceny výrobků
- nespolehlivost závozu zboží a telefonických objednávek. Často se zákazníkovi stane, že operátorka ani nezavolá
- na složitý a nepřizpůsobivý způsob distribuce zboží
- Často si stěžují na malou finanční a marketingovou podporu
- nejisté telefonické objednávání, zákazník musí své zboží objednat 48h předem
- Nejčastěji si stěžují na ceny výrobků, které jim poskytujeme a také na poměrně časté střídání zástupců naší společnosti, se kterým jednají. To probíhá cca 1x za rok.
- na špatnou přizpůsobivost
- stěžují si, že si mohou objednat zboží jednou maximálně dvakrát do týdne, neexistují mimořádné závozy
- závoz zboží, výpadky zboží

Jaké důvody změny dodavatele nejčastěji uváděli zákazníci, kteří odešli od konkurence ke společnosti, kterou zastupujete?

Textová odpověď, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

- Přístup obchodních zástupců a větší profitabilitu
- obchodní podmínky
- Značku, kterou si spotřebitelé zadají
- Ochota v servisu zákazníka
- Dobré jméno značky a osobnější přístup obchodních zástupců
- Někteří zákazníci kvůli značce, pro jiné je důležitá profitabilita
- Značka, kvalita výrobku
- kvalita a funkčnost výrobků
- obchodní podmínky. Silná značka, lidé jí chtějí
- Obchodní podmínky, nabízíme lepší služby
- spotřebitelé více chtějí značku coca-cola
- spotřebitelé více chtějí naše výrobky
- zájem o výrobky Coca-Cola
- Zákazníci zákazníkům požadují více zboží od Coca-Coly
- více se jim vyplatí prodávat výrobky coca-coly Nabídka
- spolupráce a dobré obchodní podmínky.

- nabídka spolupráce, značka a kvalita výrobků
- Nejčastější důvod je značka naší firmy a její dobrá pověst. Lidé naše výrobky hodně často vyžadují a to je důvod, proč se s námi naši zákazníci rozhodnou spolupracovat.
- na základě šikovnosti obchodního zástupce
- reklamní podpora, výdělačnost produktů, častý zájem o naše výrobky
- finance, reklama, cena, vstřícnost oz, poptávka konečného zákazníka

Jaké důvody změny dodavatele nejčastěji uváděli zákazníci, kteří odešli ke konkurenci od společnosti, kterou zastupujete?

Textová odpověď, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

- Vypadky v zavoze zboží, konkurence nabízí flexibilnější zavozy zboží
- špatné objednané zboží
- Horsi dostupnost výrobku
- Lepší cenové podmínky
- Konkurence nabízí lepší speciální smlouvy a častěji závoz zboží
- Lepší servis, častější objednávky
- Problémy s objednáváním a dodávkami zboží
- nižší cena
- obchodní podmínky. chování obchodního zástupce
- Mala flexibilita společnosti. Způsob objednávání
- peníze
- jednodušší systém závozu zboží
- málo flexibility, nenavázání dobré spolupráce s obchodním zástupcem
- špatná spolupráce se společností
- špatný způsob chování od konkurence
- větší výdělek na výrobcích coca-cola
- cenová politika
- Velmi často se jedná o poskytnutí finanční "podpory", kterou jsme schopni nabídnout my a kterou nabídne konkurent. Bohužel zákazník velmi často vidí pouze částku, kterou mu konkurent poskytne na začátku spolupráce, ale ne už další podmínky splácení této částky.
- nespokojenost s obchodním zástupcem
- neochota společnosti vyřešit problémy například s dovozem zboží, nebo nekompletními objednávkami
- finance

Které současné aspekty ve vztahu zákazníka ke společnosti, kterou zastupujete, vnímáte jako klíčové pro udržení spolupráce se zákazníkem?

Textová odpověď, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

- Flexibilnější přístup

- silná značka, lidi jí chtějí
- Dobré vztahy s obchodním zástupcem
- Zlepšení způsobu zavazování zboží, zákazníci si často stěžují na držení řízení, špatné objednávky a závozy zboží
- Zjednodušení objednávání zboží
- Zájem spotřebitele o naše výrobky
- Komunikace skrze obchodní zástupce
- kvalita výrobků
- Vztahy obchodní zástupce vs. zákazník. Dodávat zboží v množství, které si zákazník objedná
- Zlepšení distribuce zboží k zákazníkovi
- vztah obchodního zástupce se zákazníkem
- značka, vztah s obchodním zástupcem, marketing
- vztah se zákazníkem
- kvalitu výrobků
- dobrou spolupráci s obchodním zástupcem
- udržení cen výrobků, zlepšení způsobu distribuce
- maximální snaha o individuální přístup ze strany obchodního zástupce
- Určitě jde o přístup a otevřenost. Nezajímáme se pouze o to, aby od nás zákazník zboží odebral, ale také o to, aby ho následně i prodal dále. Snažíme se mu tak být oporou a celkově ho v jeho podnikání podpořit. To zákazníci oceňují. Vytváříme z nich nedílnou součást naší firmy.
- servis zákazníkům
- značku a kvalitu, promo akce, promoční slevy
- poptávka konečného zákazníka, vztah zákazníka s oz

Které současné aspekty ve vztahu zákazníka ke společnosti, kterou zastupujete, vnímáte jako nedostatečné nebo potenciálně problémové?

Textová odpověď, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

- Špatná distribuce zboží má vliv na tržby
- Rozvoz zboží. Čas závozu
- Jednoznačné způsoby objednávání a závozu
- Flexibilita konkurence je nebezpečná, v dnešní době je potřeba rychlost
- Velkoobchody nabízejí zákazníkům častější akce
- Závozy zboží a dopravce
- Komunikace s centrálou, systém objednávání a závozu
- cenová politika našich výrobků
- Nevím
- Společnost by měla více dát na názor zákazníka a včas řešit jeho nespokojenost
- distribuce zboží
- špatný systém závozu zboží
- nedostatek flexibility, složité systémy

- doprava zboží a telefonické objednávky
- zvyšující se ceny
- často po mně zákazníci požadují objednávání přes e-maily
- nedostatečné množství závozných a objednávkových dnů
- Nejvíce problémové vnímám právě ceny výrobků, které nabízíme. Bohužel v dnešní době, kdy lidé šetří každou korunu je to problém. Často se teď stává, že raději koupí sice o dost levnější produkt, ale i méně kvalitní. Naši zákazníci pak požadují také levnější zboží, aby uspokojili poptávku. Naše společnost však s ceny produktů nesnižuje, protože cena je vyrovnaná jejich kvalitě a my bychom je tak vlastně prodávali pod cenou.
- komunikaci se zákazníkem ze strany centrály společnosti
- větší důraz na potřeby zákazníka
- závoz zboží, marketingová podpora, výpadky zboží

Co byste dlouhodobě ve vztazích se zákazníky změnili?

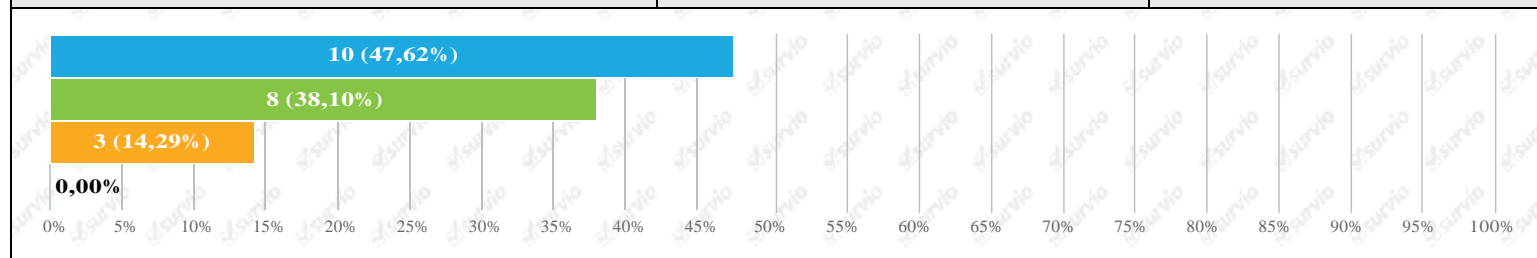
Textová odpověď, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

- Jednodušší přístup v objednávání zboží
- Větší osobní přístup od společnosti
- Zjednodušení systému objednávek
- Změnu v distribuci, ideálně zrušení dopravce
- Více cenových akcí a častější závozy zboží
- Závoz zboží přes velkoobchody, zákazník by měl zboží přístupnější
- Zlepšení systému objednávání a závozu
- agresivnější cenové promoce
- Osobní přístup společnosti k zákazníkovi.
- Způsob distribuce
- komunikaci se zákazníkem
- závoz zboží
- výměnu obchodních zástupců. Firma jednou za rok mění rajony obchodních zástupců
- nevím
- větší zájem o názory zákazníků
- objednávkový systém - objednávky přes e-maily
- častější závoz zboží
- Ačkoliv komunikace je něco na čem si naše firma se zákazníkem zakládá, tak ho do některých podstatných změn nezapojuje. A to ať se jedná o změnu portfolia, propagace nebo jde třeba o změnu distribučních lokalit v ČR/SK. To jsou věci, které děláme firma dělá automaticky, mnohdy podle poboček v jiných zemích. Myslím, že je nutné více se zapojit do aktuálního dění na tuzemském trhu a nechat si i v tomto ohledu více poradit od našich zákazníků. Ti konec konců mají větší přehled co si spotřebitel žádá a co ne. Vždyť to co může být třeba v Německu hitem, může být u nás úplný propadák.
- pružnost společnosti k potřebám zákazníka, společnost je příliš globální
- přístup a komunikaci z obou stran
- závoz zboží (výměna dopravce, popř. možnost sankcí dopravce za nedodání zboží či chování řidičů), marketingová podpora, výpadky zboží

Myslíte si, že by zavedení možnosti on-line objednávání zlepšilo vztahy s Vašimi stávajícími zákazníky?

Výběr z možností , zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

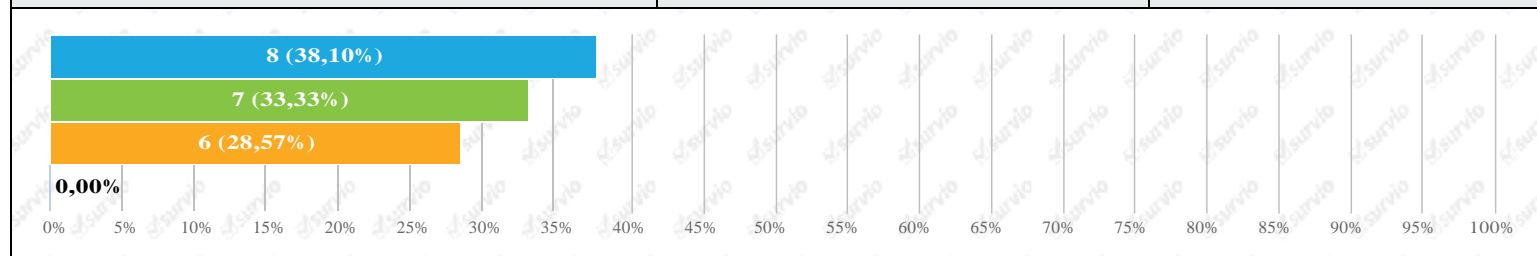
Odpověď	Odpovědi	Podíl
určitě ano	10	47.62%
spíše ano	8	38.10%
spíše ne	3	14.29%
určitě ne	0	0.00%



Myslíte si, že by zavedení možnosti on-line objednávání zvýšilo tržby za prodané zboží?

Výběr z možností , zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

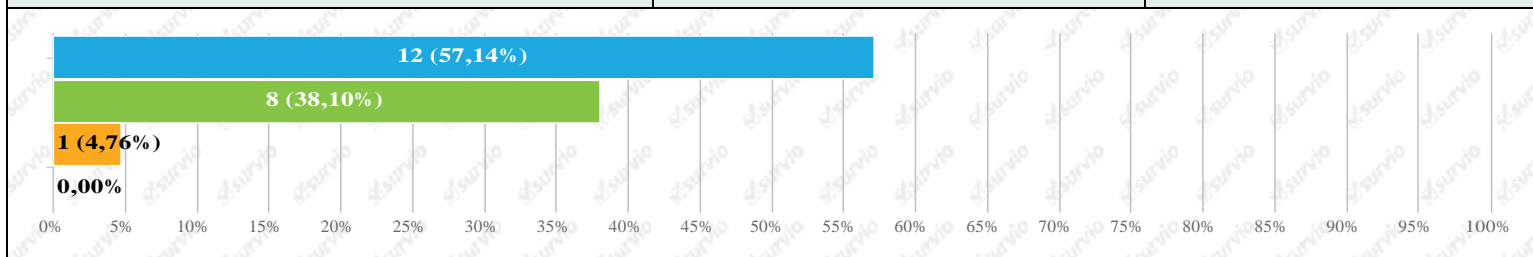
Odpověď	Odpovědi	Podíl
určitě ano	8	38.10%
spíše ano	7	33.33%
spíše ne	6	28.57%
určitě ne	0	0.00%



Myslíte si, že by zavedení závozu zboží skrze velkoobchody ve svém důsledku zlepšilo vztahy s Vašimi stávajícími zákazníky?

Výběr z možností , zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

Odpověď	Odpovědi	Podíl
určitě ano	12	57.14%
spíše ano	8	38.10%
spíše ne	1	4.76%
určitě ne	0	0.00%



Myslíte si, že by zavedení závozu zboží skrze velkoobchody ve svém důsledku zvýšilo tržby za prodané zboží?

Výběr z možností , zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

Odpověď	Odpovědi	Podíl
určitě ano	10	47.62%
spíše ano	6	28.57%
spíše ne	5	23.81%
určitě ne	0	0.00%

