

MASARYKOVA UNIVERZITA
FAKULTA INFORMATIKY



**Marketingový mix
internetového obchodu
na rozličných zahraničných
trhoch**

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Andrea Kramecová

Brno, jar 2018

Vyhlásenie

Vyhlasujem, že táto diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetky zdroje, pramene a literatúru, ktoré som pri vypracovaní používala alebo z nich čerpala, v práci riadne citujem s uvedením úplného odkazu na príslušný zdroj.

Andrea Kramecová

Vedúci práce: doc. Ing. RNDr. Barbora Bührenová, Ph.D.

Podakovanie

Ďakujem doc. Ing. RNDr. Barbore Bührenovej, Ph.D. za odborné vedenie práce, cenné rady a pripomienky. Ďalej by som chcela poďakovať Ing. Barbore Páclovej a Mgr. Václavovi Jurečkovi zo spoločnosti INSPIRE, a takisto internetovému obchodu za príležitosť zapojiť sa do zaujímavej analýzy a možnosti prezentovať dosiahnuté výsledky v tejto práci. Nemalá vďaka patrí tiež mojej rodine a blízkym, ktorí ma podporovali počas celého štúdia.

Zhrnutie

Diplomová práca sa zaoberá analýzou a zisťovaním možností uplatnenia marketingových nástrojov z pohľadu servisne orientovaného marketingového mixu 7C. Analyzuje jednotlivé nástroje marketingového mixu využívané v prostredí internetového obchodu. Zvláštnu pozornosť venuje prostriedkom na podporu marketingových aktivít, ktoré ponúka webový vývoj (webová analytika, A/B testovanie, apod.). Hlavným cieľom práce je na konkrétnej prípadovej štúdii porovnať a vyhodnotiť efektivitu uplatnenia celého modelu naprieč rozličnými trhmi, ktoré daný internetový obchod pokrýva, a vytvoriť marketingovú stratégiu 7C v závislosti na týchto trhoch.

Klíčové slová

marketing, marketingový mix 7C, balanced scorecard, marketingová
stratégia, internetový obchod

Obsah

1	Úvod	1
1.1	<i>Cieľ</i>	1
1.2	<i>Štruktúra práce</i>	2
2	Marketing a jeho rozličné formy	3
2.1	<i>Marketing na rozličných zahraničných trhoch</i>	3
2.2	<i>Offline vs. online marketing</i>	5
2.3	<i>Produktovo vs. servisne orientovaný marketingový mix</i>	6
2.3.1	Marketingový mix 4P	8
2.3.2	Marketingový mix 4C	10
2.3.3	Marketingový mix 7C	11
3	Nástroje marketingového mixu 7C	14
3.1	<i>SEO a linkbuilding</i>	14
3.2	<i>PPC reklama a remarketing</i>	18
3.3	<i>Sociálne siete a video reklama</i>	19
3.4	<i>E-mail marketing</i>	22
3.5	<i>Produktové vyhľadávače a cenové porovnávače</i>	23
3.6	<i>Vernostné programy</i>	23
3.7	<i>Affiliate marketing</i>	26
3.8	<i>Zákaznícka podpora a starostlivosť o zákazníka</i>	27
3.9	<i>Aktivity offline marketingu</i>	28
3.10	<i>Získavanie spätnej väzby</i>	29
3.10.1	Net Promoter Score	29
3.10.2	Customer Satisfaction Score	30
3.10.3	Customer Effort Score	30
4	Web ako marketingový nástroj	32
4.1	<i>Webdesign</i>	32
4.1.1	Persony	33
4.1.2	Informačná architektúra webu	34
4.1.3	Návrh UX	35
4.2	<i>Webová analytika a dáta</i>	35
4.3	<i>A/B testovanie</i>	38
4.4	<i>Webová bezpečnosť</i>	40

4.4.1	HTTPS	40
4.4.2	HSTS	41
4.4.3	Cross-Site Scripting	41
4.4.4	SQL injection	42
5	Marketingová stratégia	43
5.1	<i>Proces tvorby marketingovej stratégie</i>	43
5.2	<i>Balanced Scorecard</i>	46
5.3	<i>Vyváženosť mixu 7C pomocou metodiky BSC</i>	47
6	Internetový obchod – prípadová štúdia	56
6.1	<i>Internetový obchod ako servisný systém</i>	56
6.2	<i>Marketingový mix 7C z pohľadu BSC naprieč rozličnými trhmi</i>	57
6.2.1	Česká republika	58
6.2.2	Slovenská republika	64
6.2.3	Nemecko	68
6.2.4	Ukrajina	73
7	Diskusia	78
8	Záver	80
	Bibliografia	82
A	Príloha	86

1 Úvod

S rýchlým rozvojom informačných technológií a informačných služieb prišla možnosť zmeniť aj celkový proces inovácie spoločností. Tradičný prístup k inovácii a celkovej tvorbe je orientovaný hlavne na firmu a klientovi tak prináša len pasívnu úlohu v procese vývoja produktov či služieb. Tento prístup postaví zákazníka "mimo spoločnosť", zatiaľ čo realizácia tvorby hodnoty a inovácie sa dejú vo vnútri spoločnosti, takže tradičný spotrebiteľ by mohol byť popísaný ako pasívny, nevedomý a izolovaný.

Rozvoj Internetu priniesol aj možnosť presnejšie identifikovať používateľov a omnoho lepšie tak zacieliť napríklad na segmenty rozličných trhov. To je jedným z dôvodov, prečo sa začal uplatňovať diferencovaný prístup k jednotlivým trhom a ich segmentom užívateľov.

Internetové obchody môžu čoraz lepšie spoznať správanie svojich zákazníkov, ich kroky k objednávke, mapovať ich akúkoľvek činnosť na svojich webových stránkach, ale najmä s nimi komunikovať a získavať spätnú väzbu. Vďaka takýmto informáciám môžu elektronické obchody ponúknuť produkt, ktorý odpovedá potrebám a požiadavkám zákazníka. Konceptia spoločnej inovácie zahŕňajúca vedomosti, kreativitu a úsudok zákazníka prispieva k vytváraniu hodnôt, ktoré lepšie zodpovedajú potrebám spotrebiteľov, a preto sa pre firmy aktuálne považuje za nadchádzajúci trend.

1.1 Cieľ

Práca obsahuje stručný súhrn základných poznatkov z oblasti marketingu, od vymedzenia tohto pojmu, cez jeho rozličné podoby až k jednotlivým formám marketingového mixu. Ďalej podrobnejšie predstavuje teoretický koncept marketingového mixu 7C, dôslednú analýzu a predstavenie možností jeho realizácie a uplatenia prostredníctvom prepojenia jednotlivých oblastí až k samotnej tvorbe marketingovej stratégie.

Zvláštna pozornosť je venovaná webu, ako v súčasnosti veľmi dôležitému marketingovému nástroju, a možnostiam, ktoré v tomto smere ponúka webový vývoj.

Cieľom práce je analyzovať, porovnať a vyhodnotiť efektivitu marketingového mixu 7C na konkrétnom internetovom obchode naprieč rozličnými trhmi, ktoré daná spoločnosť pokrýva.

1.2 Štruktúra práce

Druhá kapitola práce definuje pojem marketing, predstavuje niektoré odlišnosti marketingu na rozličných zahraničných trhoch, definuje jeho rôzne podoby, ako je offline a online marketing, produktový a servisne orientovaný marketing, a stručne popisuje ich základné charakteristiky. Ďalej vymedzuje pojem marketingového mixu, predstavuje jeho hlavné formy a ich špecifické vlastnosti.

Tretia kapitola obsahuje detailný popis marketingového mixu 7C, jeho nástrojov a jednotlivých metód, ktorými sú napríklad SEO a linkbuilding, PPC reklama, sociálne siete a video reklama, e-mailing, vernostné programy, zákaznícka podpora a mnohé iné.

Štvrtá kapitola vykladá dôležitosť webu ako silného marketingového nástroja, najmä v oblasti online marketingu, a popisuje jeho úlohu z pohľadu konceptu 7C. Jej ťažiskom je popis nástrojov, ktoré ponúka webový vývoj k podpore marketingových aktivít a poznatky z oblastí, ako je webdesign (tvorba person, informačnej architektúry webu, návrh UX), webová analytika, A/B testovanie alebo webová bezpečnosť.

Piata kapitola predstavuje metodiku Balanced Scorecard ako spôsob, pomocou ktorého je možné vyvážiť a zobjektívniť marketingový mix 7C. Prepája jednotlivé oblasti a nástroje online marketingu, vzhľadom k vytvorenej metodike, a popisuje proces tvorby marketingovej stratégie.

Šiesta kapitola predstavuje konkrétny internetový obchod a jeho aktivity ako servisne orientovaného systému. Obsahuje analýzu a porovnanie efektivity uplatnenia celého modelu 7C naprieč jednotlivými trhmi, ktoré spoločnosť pokrýva a predkladá odporúčania v podobe návrhu marketingovej stratégie, v závislosti na jednotlivých trhoch.

2 Marketing a jeho rozličné formy

Pojem marketing je často chápaný a definovaný ako súbor procesov a činností spojených hlavne s predajom a reklamou. Pravdou je, že predaj a reklama zohrávajú v marketingu dôležitú úlohu, no marketing pokrýva aj rad ďalších oblastí.

Marketing je aktivita organizácie a súbor procesov pre vytváranie, komunikáciu, poskytovanie a zmeny ponúk, ktoré majú hodnotu pre zákazníkov, klientov, partnerov a spoločnosť ako celok [1]. Zohráva veľký význam v hospodárskom raste a rozvoji firiem. Stimuluje výskum a prináša nové myšlienky, ktoré vedú k inovácii procesov, a taktiež produktov a služieb.

Hlavným cieľom marketingu je identifikácia problémov, potrieb a túžob zákazníkov, a ich riešenie či naplnenie. A práve prostredníctvom tlmočenia požiadaviek zákazníkov, by mal marketing poskytovať smerovanie potrebných aktivít, akými sú výroba, účtovníctvo alebo finančné činnosti, a snažiť sa o ich koordináciu.

2.1 Marketing na rozličných zahraničných trhoch

Medzinárodné spoločnosti musia často rozhodovať o tom, ako prispôbia svoju marketingovú stratégiu konkrétnemu trhu. Na jednej strane existuje možnosť štandardizovanej marketingovej stratégie, ktorá má svoje výhody, predovšetkým nízke náklady na marketing, konzistentnosť obrazu značky, alebo jednotnosť obchodných postupov. Na druhej strane je adaptovaný marketingový program, v ktorom spoločnosť, v súlade s marketingovou koncepciou danej krajiny, prispôbuje marketingové postupy odlišným segmentom spotrebiteľov.

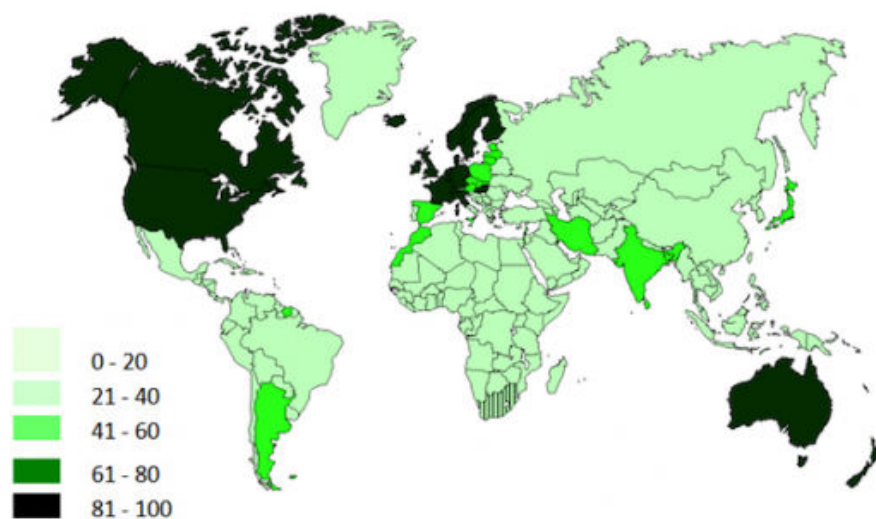
Jednotlivé zahraničné trhy môžu byť odlišné napríklad v:

- reakcii spotrebiteľov na USP¹, marketingové programy a aktivity,
- nákupnom chovaní spotrebiteľov (frekvencia nákupov, vyhľadávanie),

1. Skratka z anglického výrazu Unique Selling Proposition, ktorý znamená jedinečný predajný argument – dôvod, prečo by si mal klient vybrať danú spoločnosť, jej produkt alebo službu.

- značke a vývoji produktov a konkurenčnom prostredí,
- právnom prostredí,
- marketingových inštitúciách,
- administratívnych postupoch [2].

Spotrebiteľské správanie teda môže značne odrážať kultúrne rozdiely, a preto by väčšina marketingových aktivít mala byť vhodne adaptovaná. Dva hlavné koncepty, ktoré je potrebné brať do úvahy, sú individualizmus a kolektivismus. Tieto pojmy popisujú, ako sa ľudia vnímajú vo vzťahu k iným. Obrázok 2.1 znázorňuje, akú úroveň individualizmu dosahujú jednotlivé krajiny na svete. Svetlo zelená znamená nízke skóre individualizmu, inými slovami silný kolektivismus, tmavozelené krajiny sú silne individualistické.



Obr. 2.1: Skóre individualizmu v rozličných krajinách [3]

V krajinách, kde prevláda individualizmus, ľudia kladú svoj vlastný záujem nad záujem skupiny, ich ciele sú formulované na osobnej úrovni. Príkladom je Anglicko, Francúzsko, Nemecko alebo Maďarsko. V kolektivizme sú ľudia vzájomne závislí a skupinový záujem

zohráva dôležitejšiu úlohu ako ich vlastný. Príkladom je Rusko, Ukrajina alebo Portugalsko.

Výskumy ukazujú, že tieto dve dimenzie ovplyvňujú chovanie spotrebiteľov a ich zameranie. Rozlišuje sa zameranie na propagáciu a zameranie na prevenciu. Ľudia s propagačným zameraním smerujú k dosiahnutiu svojich túžob, chcú pozitívny výsledok, a preto uprednostňujú produkty a služby, ktoré sú spojené s úspešnosťou a ziskom. Sú napríklad ochotní zaplatiť viac za skoré doručenie produktu, je u nich efektívne zamerať sa na osobné výhody a zľavy atď.

Ľudia s preventívnym zameraním smerujú svoje úsilie k bezpečnosti a istote ako k prevencii straty a negatívnych výsledkov. Preferujú žiť v harmónii a bezpečí, a preto ochotne zaplatia viac za svoj produkt alebo službu, pokiaľ je celá marketingová správa zarámovaná v potenciálnej strate. Chcú napríklad zabrániť neskorému doručeniu produktu, radi využívajú skupinové zľavy atď.

Inou dimenziou, ktorá odlišuje trhy, je horizontálna a vertikálna kultúrna štruktúra. V rovine horizontálnej kultúrnej štruktúry sa ľudia navzájom vidia ako rovní. Vo vrstvenej (vertikálnej) kultúrnej štruktúre sa ľudia vnímajú ako súčasť silnej hierarchie, kde sú ostatní považovaní za nižších, podobných alebo vyšších v sociálnom postavení, pozícii alebo hodnosti. Výskumy ukazujú, že reklamy s témami, ako je stav, prestíž alebo hierarchia, sú účinnejšie vo vertikálnych kultúrach než v horizontálnych kultúrach [3].

Odlišnosti v spotrebiteľskom správaní a vnímaní reklamy sa vyskytujú aj v krajinách, ktoré by sa na prvý pohľad mohli zdať veľmi podobné. Príkladom je Česká a Slovenská republika, kde na základe výskumov bolo zistené, že kým v ČR fungujú u zákazníkov zľavy, pretože chcú ušetriť čo najviac peňazí, a tiež korektná komunikácia zo strany spoločnosti, v SR sú podstatnejšie kvalitné informácie, pretože si zákazníci robia prieskum na širokom spektre kanálov, využívajú tiež viacero sociálnych sietí atď. [4].

2.2 Offline vs. online marketing

Pod pojmom offline marketing je možné rozumieť akýkoľvek typ klasickeho marketingu, ktorý je vykonávaný mimo Internet. Patrí sem

napríklad reklama v televízii a rádiu, rozličné brožúry, letáky, plagáty, billboard, darčkové či propagačné predmety atď.

Pojem internetový marketing (anglicky online marketing) predstavuje spôsob, akým je možné dosiahnuť požadované marketingové ciele prostredníctvom Internetu, a zahŕňa, podobne ako klasický marketing, celý rad aktivít spojených s ovplyvňovaním, presvedčovaním a udržovaním vzťahov so zákazníkmi [1].

Internetový marketing má v porovnaní s klasickým marketingom niekoľko odlišností:

- **Neustále monitorovanie a meranie** — vďaka tejto možnosti online marketingu vzniká obrovské množstvo nameraných dát, s ktorými je následne možné pracovať a vytvárať prepracované marketingové stratégie.
- **Dostupnosť 24/7** — marketing na Internete je možné vykonávať nepretržite.
- **Komplexnosť** — zákazníkov je možné osloviť naraz prostredníctvom viacerých spôsobov resp. kanálov.
- **Možnosť individuálneho prístupu** — na základe získaných dát o zákazníkoch je možná ich segmentácia a následne individuálna komunikácia s každým zo segmentov.
- **Dynamický obsah** — ponuku je možné neustále obmeňovať.

Mnoho spoločností koordinuje a prepája svoje online a offline marketingové aktivity. Príkladom môžu byť webové adresy v reklamách (najmä v tlači, rádiu, televízii), ktoré umožňujú ľuďom lepšie preskúmať produkty a služby spoločnosti, nájsť miesta predaja a získať viac informácií. Pokiaľ spotrebitelia objednávajú online, môže spoločnosť použiť webové stránky spôsobom, ktorý ich nasmeruje do kamenných obchodov atď.

2.3 Produktovo vs. servisne orientovaný marketingový mix

Marketingový mix je definovaný ako marketingový nástroj, ktorý spája množstvo komponentov s cieľom posilniť a upevniť značku výrobu,

a pomôcť predat produkt alebo službu [5]. Spoločnosti by mali navrhnúť stratégie na predaj svojich produktov a služieb a jedným z hlavných krokov je vyvinúť čo možno najvhodnejší marketingový mix.

Rozdielnosti medzi produktovo a servisne orientovaným marketingom vyplývajú zo základných odlišností produktov a služieb. Keďže sú služby nehmateľné, nemôžu byť inventarizované, a preto je ťažké korigovať fluktuáciu ich dopytu. Nemôžu byť ani patentované, a tak sú ľahko okopírovateľné konkurenciou. Služby sú v porovnaní s produktmi heterogénne, ťažko sa preto komunikujú alebo propagujú, a zákazníci nevedia s určitosťou posúdiť ich kvalitu. Výroba služieb prebieha simultánne s ich spotrebou, takže zákazník ovplyvňuje celý tento priebeh, čo ale prináša výhodu v možnosti maximálneho prispôsobenia ponuky zákazníkovi (tzv. personalizácia) [6].

So službami a ich marketingovou koncepciou úzko súvisí aj pomerne nový fenomén, ktorým je Service Science. Tento pojem vznikol na základe problémov a komplikácií spojených s nedostatočnou komunikáciou a porozumením. Service Science definuje nový pohľad na komunikáciu medzi predávajúcim a zákazníkom v podobe servisne dominantnej logiky. Jej základ tvoria hlavné zásady spolupráce zákazníka s výrobcom, respektíve predávajúcim, a takisto so všetkými subjektmi, ktoré na trhu vystupujú.

Služby sú náročné na znalosti a informácie – to znamená, že je potrebné množstvo netriviálnych vedomostí a informácií, aby ich bolo možné úspešne poskytnúť [5]. Tento princíp vyvinuli Stephen L. Vargo a Robert. F. Lusch a rozdelili ho na nasledovné základné predpoklady, ktoré definujú servisne dominantnú logiku:

1. Služba je základom výmeny.
2. Nepriama výmena maskuje priamu výmenu.
3. Tovar je distribučným mechanizmom pre poskytovanie služieb.
4. Znalosť je základným zdrojom konkurenčnej výhody.
5. Všetky ekonomiky sú ekonomiky služieb.
6. Zákazník je vždy spolutvorcom hodnoty.

7. Podnik nemôže priniesť hodnotu, ale ponúka iba hodnotové návrhy (anglicky value proposition).
8. Servisne orientovaný pohľad je vo svojej podstate orientovaný na zákazníka a vzťahy.
9. Všetci sociálni a ekonomickí aktéri sú integrátormi zdrojov.
10. Hodnota je vždy jednoznačne a fenomenologicky určená zákazníkom [7].

Na základe týchto desiatich predpokladov bol vytvorený nový pohľad nielen na proces poskytovania služieb, ale aj na samotnú ekonomiku. Predpoklad 1 hovorí, že žijeme vo svete služieb a produkt má svoju hodnotu, definovanú prostredníctvom služieb, ktoré poskytuje (predpoklad 3). Dôležitý je predpoklad 6, ktorý pracuje s tvorbou hodnoty. Spolu s predpokladmi 7 a 8 hovorí, že zákazník je dôležitejší ako kedykoľvek predtým.

Predpoklad 10 tvrdí, že celkovú hodnotu určuje zákazník. Proces vytvárania hodnôt môže začať ponukou firmy alebo všeobecne akejkoľvek organizácie (predpoklad 7), ale iba prostredníctvom spolupráce a komunikácie so zákazníkom (predpoklad 6), je dosiahnutá konečná hodnota, pričom zákazník rozhodne, kedy sa to stane (predpoklad 10).

Ak by spoločnosť chcela, aby zákazník používal jej služby alebo tovar pravidelne, a to nielen jednorázovo, je potrebné zamerať pozornosť na budovanie spokojnosti, vernosti a dlhodobého vzťahu so zákazníkom. Komunita verných zákazníkov dokáže spoločnosti priniesť omnoho vyšší zisk, a preto sa v tomto prípade jedná o vzájomne prospešný vzťah.

2.3.1 Marketingový mix 4P

Marketing by mal zákazníkom prinášať hodnotu a zároveň firmám zisk, ktorý plynie zo spokojných užívateľov ich produktov. Cieľom spoločnosti by preto malo byť poskytovanie kvalitných produktov za prijateľné ceny, v správny čas, na správnom mieste, a tiež vhodným spôsobom. Pokiaľ sú uvedené zložky marketingu splnené, jedná sa o známy koncept marketingového mixu 4P, ktorého autorom je

E. Jerome McCarthy a bol navrhnutý už v roku 1960. Jednotlivé zložky sú:

- **Produkt** (anglicky Product) — prináša zákazníkovi hodnotu, či už v podobe vlastníctva konkrétneho predmetu, úžitku z jeho používania, splneného prania atď.
- **Cena** (anglicky Price) — predstavuje celkové náklady a úsilie vynaložené na získanie produktu.
- **Distribúcia** (anglicky Place) — je všetko potrebné na to, aby zákazník produkt obdržal (napríklad spôsob dopravy, predajné miesto atď.).
- **Komunikácia** (anglicky Promotion) — je proces, akým bude daný produkt prezentovaný, a ako sa potrebné informácie prenášajú od jeho dodávateľa k zákazníkovi a naopak. Komunikácia by mala byť obojstranná.

Z tohto pôvodne základného mixu, ktorý je orientovaný na produkty, postupne vznikalo niekoľko ďalších rozšírení a variant:

- Marketingový mix 6P — rozširuje štyri základné dimenzie marketingového mixu o zložky:
 - **Ľudia** (anglicky People) — zaisťujú predaj a kontakt so zákazníkovi.
 - **Obal** (anglicky Packaging) — zahŕňa vzhľad, balenie produktu a logistiku.
- Marketingový mix 7P — dopĺňa elementy:
 - **Ľudia** — majú rovnaký význam ako u 6P.
 - **Procesy** (anglicky Processes) — postupy, informačné služby, technológie a systémy, vďaka ktorým je možné lepšie komunikovať so zákazníkovi a lepšie mu porozumieť.
 - **Fyzická evidencia** (anglicky Physical evidence) — predstavuje prostredie, v ktorom je služba poskytovaná, kde komunikuje firma a zákazník, a akékoľvek hmatateľné komponenty, ktoré uľahčujú vykonávanie alebo komunikáciu služby.
- Marketingový mix 8P — rozširuje predchádzajúci mix 7P o element **Produktivita a kvalita** (anglicky Productivity and

quality), ktorá je dôležitá na to, aby sa produkty a služby spoločnosti odlišovali od ostatných poskytovateľov.

2.3.2 Marketingový mix 4C

Základom marketingového mixu, ktorý sústreďuje svoju pozornosť na služby a zákazníka, je marketingový mix 4C. Hlavnými zložkami tohto modelu sú:

- **Zákazník** (anglicky Customer) — zložka odpovedá na otázky, kto je zákazník, koho problémy firma rieši, aké sú problémy zákazníka, aké sú potreby a túžby zákazníkov.

Spoločnosť by mala predávať iba to, čo spotrebiteľ chce a potrebuje konkrétne kúpiť. Obchodníci by preto mali študovať spotrebiteľské potreby a túžby, aby ich pritiahli na niečo konkrétne, po čom túžia a čo potrebujú.

- **Náklady** (anglicky Costs) — táto zložka rieši základné otázky typu – aké sú celkové náklady, ktoré vzniknú zákazníkovi pri získaní produktu, aké sú všetky ďalšie vedľajšie poplatky okrem platby za produkt, aká je celková hodnota produktu pre zákazníka a či je dostatočná na to, aby vyrovnala všetky jeho náklady atď.

Cena produktu alebo služby je len časťou celkových nákladov na uspokojenie potrieb zákazníka. Celkové náklady zahŕňajú aj čas na výber a nákup, náklady na povedomie o tom, že to zákazník potrebuje atď. Odráža celkové náklady na vlastníctvo ale aj na zmenu, alebo implementáciu nového produktu či služby a výdaje na to, aby zákazník nevybral u konkurenta.

- **Spokojnosť** (anglicky Convenience) — zaoberá sa riešením problémov spojených s úsilím, ktoré musí zákazník vyvinúť na získanie produktu, uspokojením prianí a potrieb zákazníka, či sú online procesy nákupu, platby a plnenia zabezpečené a intuitívne, alebo či existuje dostatočná zákaznícka podpora.

Spoločnosť si musí byť vedomá, akým spôsobom jej zákaznícka skupina rada nakupuje, aby to bolo pre ňu výhodné, pohodlné, bezpečné. Kládne sa dôraz na dostupnosť informácií a jednoduchosť nákupu.

- **Komunikácia** (anglicky Communication) — zahŕňa problematiku hlavného predmetu komunikácie, konkurenčnej výhody, rieši, či existuje komunikačný plán na zabezpečenie zmysluplného dialógu so zákazníkmi alebo stratégia sociálnych médií naplánovaná ako na propagáciu produktu, tak aj na získavanie informácií o zákazníkoch.

Kým propagácia má charakter manipulácie a smeruje od predávajúceho, komunikácia je kooperáciou a smeruje od kupujúceho s cieľom vytvoriť dialóg s potenciálnymi zákazníkmi na základe ich potrieb a životného štýlu. Predstavuje širšie zameranie. Komunikácia môže zahŕňať reklamu, vzťahy s verejnosťou, osobný predaj, virálnu reklamu a akúkoľvek formu komunikácie medzi organizáciou a spotrebiteľom.

Alternatívou k uvedeným marketingovým mixom 4P a 4C je marketingový mix 4S, označovaný aj prívlastkom webový. Jeho základnou zložkou je Stratégia (anglicky Scope), ktorá zahŕňa strategické aktivity, analýzu trhu, stanovenie cieľov a prepojenie internetových aktivít s marketingovou stratégiou spoločnosti. Ďalej sú to Webové stránky (anglicky Site) ako hlavný spôsob komunikácie medzi firmou a zákazníkom, Synergia (anglicky Synergy) online a offline marketingových aktivít a externých partnerov a Systém (anglicky System) zahŕňajúci správu a prevádzku technického zázemia webu [8].

2.3.3 Marketingový mix 7C

Vo všeobecnosti sa všetky vyššie uvedené prístupy (4P, 4C a iné) snažili vytvoriť najlepšiu metodiku, prostredníctvom ktorej môžu spoločnosti alebo akékoľvek organizácie ponúkať a predávať svoje výrobky či služby. Uvedené prístupy však majú určité nevýhody, ktoré by sa dali popísať nasledovne:

1. Vo svojej podstate predstavujú len dva hlavné subjekty, a to predávajúceho a kupujúceho. V súčasnej dobe sa však v procese predaja objavuje aj sprostredkovateľ a jeho úloha by v koncepte marketingovej stratégie mala byť rozhodne zohľadnená [5].
2. Marketingový model 4C (v porovnaní s produktovo orientovaným mixom) zdôrazňuje komunikáciu, ktorá má dva smery na-

miesto Propagácie, ktorá je jednosmerná. Samotná komunikácia je však oveľa zložitejšia a mala by byť rozdelená na podrobnejšie a detailne rozpracovanejšie body [5].

3. Ani jeden z modelov neodráža jedinečnú hodnotu IT technológií v celom procese výroby, marketingu a komunikácie. Mali by byť jasne definované komunikačné kanály a ďalšie spôsoby, ako dostať relevantné informácie k zákazníkovi, a naopak, ako získať od nich cennú spätnú väzbu [5].

Uvedené nevýhody viedli k vytvoreniu nového konceptu marketingového mixu nazývaného 7C (sformuloval L. Walletzký v roku 2014), ktorý vychádza z konceptu 4C a reflektuje trend v oblasti Service Science. V tomto mixe sa navyše uvádza [5]:

- **Komunita** (anglicky Community) — predstavuje typ ľudí, ktorým by spoločnosť mala šíriť informácie o produkte a rieši, ako sa darí dostať, napríklad aj pomocou sociálnych sietí, informácie k zákazníkovi a od zákazníkov.

Hlavným fenoménom komunit je presvedčenie zákazníkov, že používaním konkrétnych produktov alebo služieb spoločnosti sa zákazníci stávajú súčasťou nejakej komunity. A práve táto zložka pomáha lepšie identifikovať skupinu zákazníkov a príslušné zainteresované strany.

- **Kanály** (anglicky Channels) — spôsob, akým môžeme zákazníkovi poskytnúť potrebné marketingové informácie, ako dodať produkty alebo služby spoločnosti ale aj spätnú väzbu od zákazníkov alebo partnerov, ktorá zabezpečuje pozitívne zmeny spoločnosti. Kanály prinášajú novú príležitosť obchodnej komunikácie.
- **Spoluvorba** (anglicky Co-creation) — systém, akým spoločnosť využíva získané informácie a spätnú väzbu k vylepšovaniu produktov a služieb, aký je ich životný cyklus, a ako sú zapojení zákazníci do procesu tvorby celkovej hodnoty.

Zákazník nie je len spotrebiteľom produktov a služieb, ale priamo sa zúčastňuje na ich vývoji. Proces spoluvorby popisuje

spôsob používania všetkých informácií, ktoré spoločnosť získala zo všetkých častí marketingového mixu, aby pre zákazníka vytvorila čo možno najvyššiu hodnotu. Tento proces je z dlhodobého hľadiska vytváraný prostredníctvom výstupov získaných z komunikácie s komunitou a je aplikovaný počas celého životného cyklu produktu alebo služby. Umožňuje správne popísať filozofiu spoločnosti a osobitnú hodnotu pre zákazníka.

3 Nástroje marketingového mixu 7C

Servisne orientovaný marketingový mix 7C odráža najmä narastajúci trend vo využívaní informačných technológií, predovšetkým sociálnych sietí, ale tiež ďalších kanálov a metód využívaných v prostredí online marketingu. Pre vytvorenie komplexnej marketingovej stratégie, založenej na koncepte 7C, existuje množstvo nástrojov, ktoré sú orientované na zákazníka, obojsmernú komunikáciu a proces spolupráce.

3.1 SEO a linkbuilding

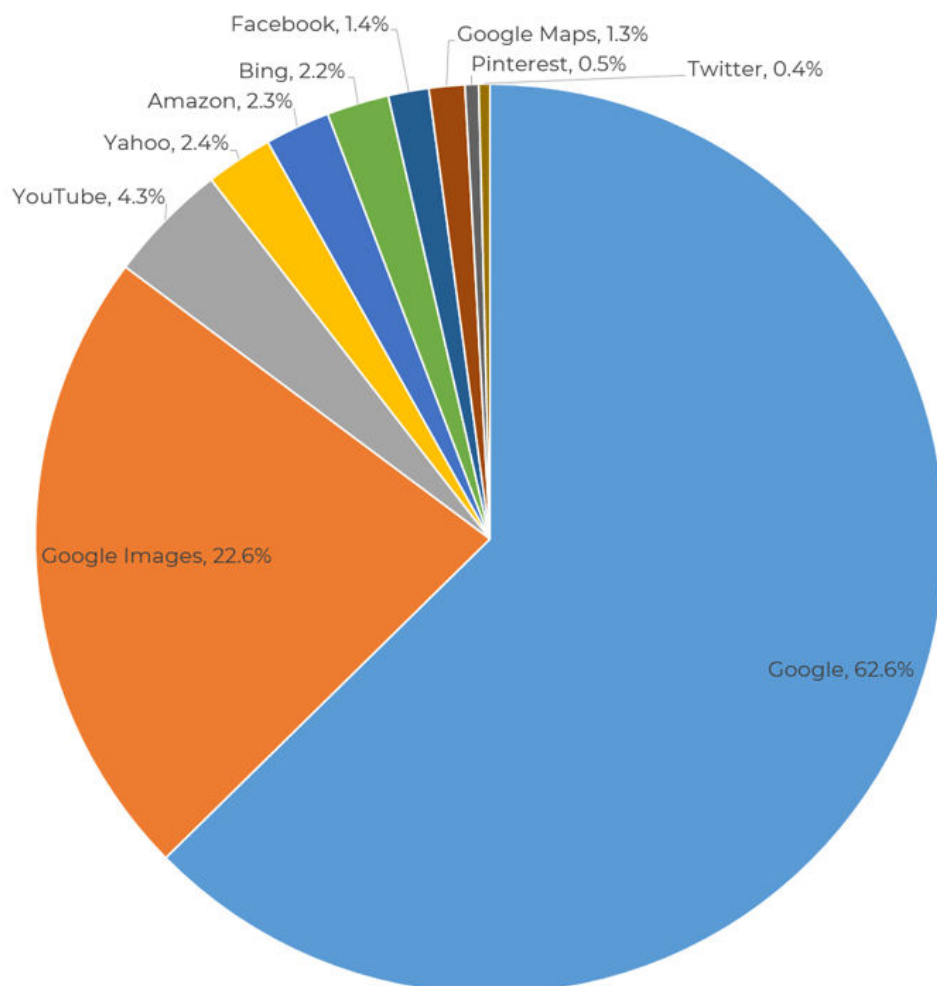
SEO (skratka z anglického Search Engine Optimization) je proces ovplyvňovania viditeľnosti webu alebo stránok v neplatennej časti výsledkov internetového vyhľadávacieho. Všeobecne povedané, čím vyššie a čím častejšie sa web objaví vo výsledkoch vyhľadávania (anglicky SERP¹), tým viac návštevníkov môže web získať z internetového vyhľadávacieho [9].

SEO môže cieľiť na rôzne typy vyhľadávania, vrátane obrázkov, lokálnych vyhľadávaní, videí, akademických informácií, noviniek alebo vyhľadávania v špecifických oblastiach. Aktuálny trend vo vyhľadávaní znázorňuje obrázok 3.1. SEO je jednou zo základných súčastí stratégie digitálneho marketingu a vzhľadom k marketingovému mixu 7C zapadá do konceptu zložky *Kanály*, pretože súvisí najmä s prinášaním relevantných informácií zákazníkom.

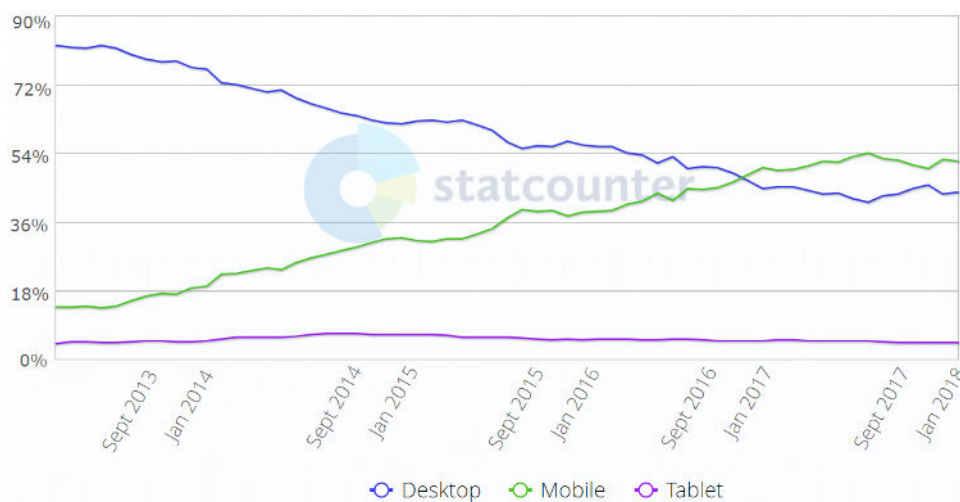
Súčasným trendom v oblasti SEO nie je len získavanie návštevnosti, ale predovšetkým oslovenie hodnotných užívateľov, ktorých ponuka spoločnosti naozaj zaujíma. V súvislosti s rozličnými trhmi SEO rieši, ako a čo užívatelia v danom segmente trhu vyhľadávajú, alebo kde sa nachádzajú. Čím konkrétnejšie odpovede web spoločnosti poskytne, tým hodnotnejších návštevníkov môže vyhľadávateľ priviesť.

Množstvo ľudí, ktorí vyhľadávajú na mobilných zariadeniach, stále narastá. Graf na obrázku 3.2 znázorňuje využiteľnosť jednotlivých zariadení (stolný počítač, mobil a tablet) v rozmedzí posledných piatich rokov. Je extrémne dôležité, aby boli webové stránky optimalizované aj

1. Skratka z anglického výrazu Search Engine Result Page



Obr. 3.1: Výsledky prieskumu najvyužívanejších vyhľadávačov (stav k februáru 2018) [10]



Obr. 3.2: Vyhľadávanie pomocou rôznych zariadení – stolný počítač, mobilný telefón a tablet [11]

pre mobilné vyhľadávanie, a tiež hlasové vyhľadávanie, ktoré takisto narastá na popularite.

Aktuálnym trendom je aj celková zmena vo vyhľadávacích dotazoch, ktoré užívatelia kladú. Kým v minulosti to boli veľmi obecné dotazy (napríklad "doručenie kvetov v Brne"), pretože ľudia tak vyhľadávacom nedôverovali, v súčasnosti sa už cítia komfortne a kladú dotazy konkrétnejšie a často aj vo forme otázok (napríklad "kto doručuje kvety v mojom okolí").

Na základe zistených informácií o zákazníkovi, jeho potrebách a problémoch, ktoré sa zákazník snaží vyriešiť prostredníctvom hľadania užitočných informácií, je možné web optimalizovať. SEO sa rozdeľuje na:

- **on-page** — znamená optimalizáciu obsahu priamo na webových stránkach. Jeho hlavné súčasti znázorňuje obrázok 3.3.
- **off-page** — predstavuje zvyšovanie autority webu a obdobné aktivity, ktoré sa dejú mimo daný web. Medzi takéto aktivity patrí aj linkbuilding.

Proces budovania odkazového profilu (anglicky linkbuilding), ktorý je doplnkovou aktivitou SEO, by mal byť založený na prirodze-



Obr. 3.3: Čo konkrétne vypovedá o obsahu webu [12]

nom nadväzovaní vzťahov s redakciami tematicky podobných webov, magazínov alebo blogov (aktuálny je napríklad guestblogging² alebo influencer marketing³). Príležitosťou by mohli byť aj sociálne siete, a takisto obchodní partneri. Všetky falošné signály alebo neprirodzené odkazy, ktoré by mohli v rámci linkbuildingu vzniknúť, vyhľadávače posudzujú negatívne a web penalizujú stratou resp. poklesom pozície⁴.

Ku všetkým SEO aktivitám existuje množstvo užitočných nástrojov. Tými základnými sú určite Google Analytics a Google Search Console. Doplnok môžu tvoriť Marketing Miner, Collabim, Semrush alebo Ahrefs.

2. Jedná sa o uverejnenie obsahu na vplyvnom cudzom médiu. Je založený na spolupráci medzi autorom a médiom.

3. Forma marketingu, ktorá sa zameriava na vplyvných ľudí a okolo nich buduje svoje marketingové aktivity.

4. Google k tomu využíva tzv. Rank Brain – systém strojového učenia, ktorý posudzuje relevanciu odkazov, kľúčových slov a pomáha lepšie radíť výsledky vyhľadávania.

3.2 PPC reklama a remarketing

Skratka PPC je z anglického výrazu pay-per-click, a jedná sa o spôsob platby reklamy za každý klik. Užívateľom, ktorí hľadajú určité informácie vo vyhľadávачi alebo si prezerajú istý obsah, je ponúknutá reklama, ktorá súvisí s týmto hľadaným obsahom. Vysoká efektivita takejto formy marketingu je odzrkadlená za krátky čas (v porovnaní s viditeľnými výsledkami v SEO), v relatívne nízkej cene a presnom cielení na konkrétnych užívateľov. Majoritné PPC systémy, s ktorými pracuje väčšina spoločností sú Google Adwords, YouTube, Bing alebo Sklik.

Pozícia reklamy vo výsledkoch vyhľadávania závisí od niekoľkých faktorov. Vypočítava sa pri každom hľadaní, nie je možné ju priamo kúpiť ani garantovať. Jej ustálenosť nie je zaručená, pretože závisí od celkového hodnotenia reklamy (anglicky ad rank), do ktorého vstupuje skóre kvality (anglicky quality score) a cenová ponuka (anglicky bid).

Rovnako ako SEO, PPC reklama pracuje s užívateľmi, ktorí aktívne vyhľadávajú konkrétne informácie. Základom sú kľúčové slová (obecné, longtail⁵, produktové, informatívne, obsahujúce značku atď.), ich správne pochopenie a následne zakomponovanie do reklám. Dajú sa získať z rešerše tematicky podobných webov, našepkávača Google Adwords alebo iných nástrojov, a taktiež od ľudí z oboru, či diskusných fór. V textoch reklám je dobré pracovať s konkurenčnou výhodou, zapojiť výzvu k akcii (anglicky call-to-action), naliehavosť, rozšírenie o odkazy na podstránky, lokalitu, popisky, volanie alebo štruktúrované úryvky.

Z pohľadu rozličných trhov je potom dôležité správne cielenie, či už podľa jazyka, lokality, času alebo aj preferovaných zariadení. V obsahovej sieti, ktorú tvoria bannery, je možné zacielenie podľa témy, umiestnenia, záujmov, demografie atď.

K úspešnému splneniu cieľov spoločností výrazne prispieva aj remarketing. Jedná sa o zobrazovanie reklamy užívateľom, ktorí už

5. Špecifické a veľmi konkrétne kľúčové slová, s nízkou mierou vyhľadávateľnosti ale vysokou mierou návratnosti investícií (anglicky Return on Marketing Investment, skrátene ROMI).

navštívili web, dostali cookie⁶ a zaradili sa tak do remarketingového publika. Hlavnou funkciou remarketingu je najmä pripomenutie, či už samotného webu, značky alebo konkrétnej nedokončenej akcie na webe (zanechaný produkt v košíku). V rámci konceptu 7C je dôležité necieľiť na všetkých užívateľov rovnako a príliš dlho, ale zamerať sa na segmenty, definované v zložke *Zákazník*, ich proces rozhodovania a nákupné chovanie, a následne im reklamné správy vhodne prispôbiť.

3.3 Sociálne siete a video reklama

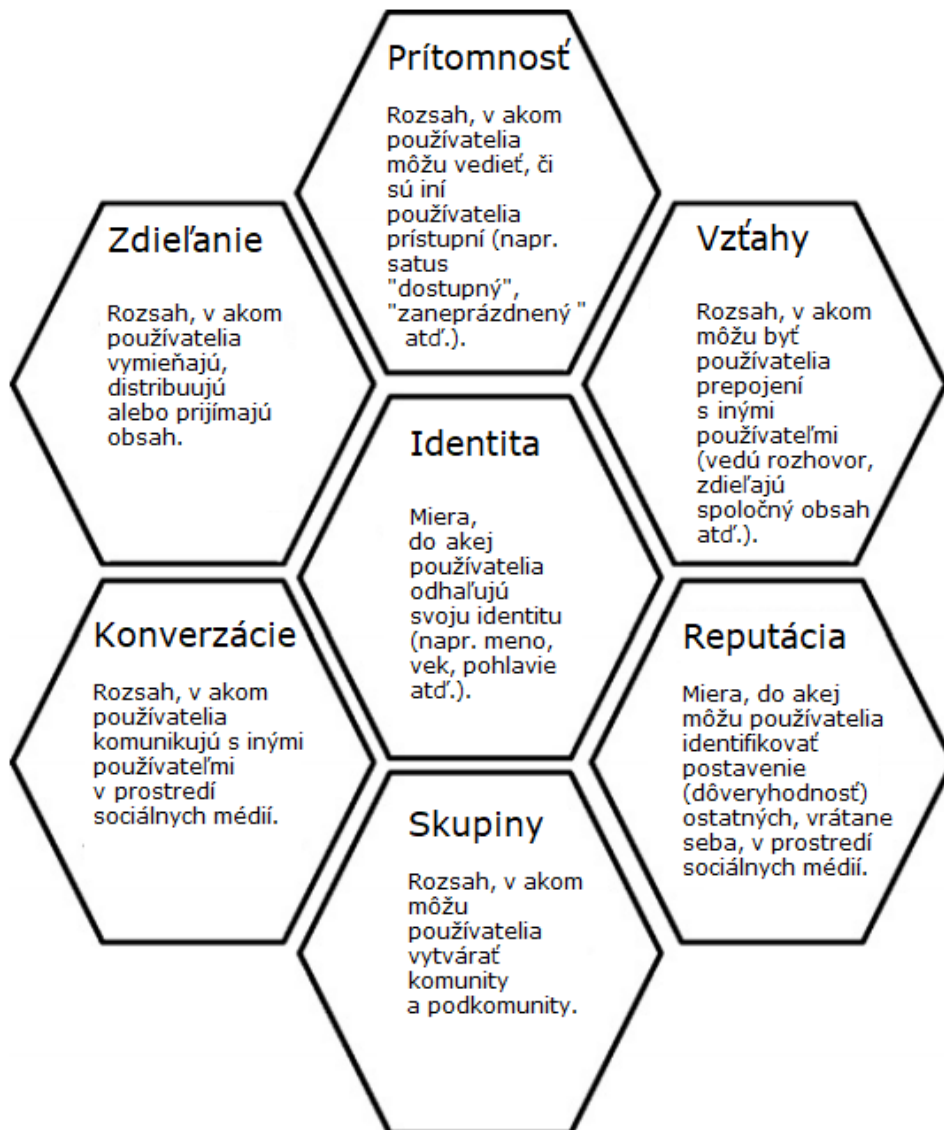
Sociálne siete a virtuálne zákaznícke komunity, ako kľúčové faktory paradigmy spoločného vytvárania hodnoty, zaujali aj niektorých akademických pracovníkov – Romera a Molinu v roku 2011. Definujú pojem *Spoluvorba* ako nový trend v otvorených podnikateľských modeloch, ktorý sa snaží integrovať kompetencie organizácií a individuálne preferencie zákazníkov do sociálnych sietí a komunit pre spoločnú tvorbu hodnoty [13].

Tieto siete sú výsledkom zavedenia Webu 2.0., ktorý odkazuje na internetové aplikácie, umožňujúce a stimulujúce interaktívnu komunikáciu. Web je v súčasnej dobe vnímaný ako platforma, ktorej obsah a aplikácie už nie sú vytvorené a publikované jednotlivcami, ale sú naopak kontinuálne modifikované všetkými používateľmi participatívnym spôsobom a spoluprácou.

Tento vývoj značne zjednodušil interakciu používateľov na celom svete. Paradigma Web 2.0 viedla k nárastu sociálnych médií. Sociálne médiá využívajú mobilné a webové technológie na vytváranie vysoko interaktívnych platforiem, prostredníctvom ktorých jednotlivci a komunity zdieľajú, koprodukurujú, diskutujú a upravujú obsah generovaný používateľmi [14]. Obrázok 3.4 popisuje sedem funkčných blokov, ktoré umožňujú preskúmať konkrétny aspekt týkajúci sa používateľov sociálnych médií a ich dopad na firmu.

Aplikácia sociálnych médií je v niekoľkých rôznych podobách, pretože existujú rôzne platformy. Niektoré príklady interaktívnych platforiem zahŕňajú blogy, video obsah (napríklad Youtube) a sociálne siete

6. Malé množstvo stavových dát, ktoré WWW server posiela webovému prehliadaču počas prehliadania webovej stránky daného webového sídla.



Obr. 3.4: Funkcionalita sociálnych médií [14]

ako Facebook, Instagram alebo Twitter. Všetky tieto rôzne platformy umožňujú používateľom vytvárať, vymieňať si obsah a vzájomne spolupracovať.

Využívanie sociálnych médií má výhodu celosvetového prístupu, a tiež lacnej a rýchlejšej komunikácie medzi používateľmi. Preto niektoré organizácie zahŕňajú sociálne médiá ako základ interakcie so zákazníkmi pri procese tvorby produktov a služieb. Vysoko interaktívna povaha sociálnych médií ponúka veľký potenciál na zvýšenie úspechu spolupráce kupujúcich a predávajúcich. Okrem toho samotná virtuálna integrácia zákazníkov zvyšuje rýchlosť a pretrvávanie angažovanosti zákazníkov. Mnohé organizácie preto implementujú návrhy získané zo spolupráce so zákazníkmi prostredníctvom sociálnych médií a formujú svoje produkty a služby, aby lepšie zodpovedali požiadavkám a potrebám zákazníkov.

Rovnako ako u PPC kampaní, je možné na sociálnych sieťach cieľiť obsah na konkrétne segmenty užívateľov, či už na základe demografie, sociálnej aktivity alebo záujmov, a takisto tu funguje aj remarketing. Facebook k týmto účelom ponúka nástroj Audience Insights.

Medzi inšpiratívne sociálne siete patrí Instagram, kde je možné vďaka fotkám alebo formátu príbehov (anglicky Instagram Stories) prezentovať nielen samotné produkty „v akcii“ ale aj rôzne návody, novinky, výzvy k spätnej väzbe, aktuálne dianie, zákulisie spoločnosti alebo súťaže, a to všetko napríklad aj so zapojením vplyvných osobností (spomínaný influencer marketing v kapitole 3.1).

Preferovaným spôsobom prezerania obsahu na Internete sa v posledných rokoch stalo video. Sociálne siete, akou je napríklad YouTube, začali narastať na popularite a návštevnosti. Vďaka videu môžu spoločnosti lepšie prezentovať svoje produkty a služby, zvyšovať návštevnosť webu, zisk a povedomie o značke. Zákazníkov často zaujímajú video návody, inštruktáže, recenzie alebo tzv. unboxing videá (rozbalovanie výrobku). Populárne je tiež video blogovanie (anglicky vlogging), ktoré najmä v spojitosti s influencer marketingom tvorí silný marketingový nástroj.

3.4 E-mail marketing

Internet poskytuje možnosť priamej interakcie so zákazníkmi, ktorí môžu na reklamu kliknúť, ohodnotiť produkty, vyjadriť svoj názor v diskusii atď. Pojmom priamy marketing sa označujú činnosti, pri ktorých komunikácia prebieha skutočne priamo medzi subjektmi (zákazník a predávajúci), pričom oslovení majú možnosť okamžitej spätnej reakcie. Medzi najčastejšie využívané formy priameho marketingu patrí práve e-mail marketing, kde je užívateľ oslovený adresne, je preňho vytvorený špeciálny obsah a má možnosť okamžite reagovať.

E-mailing ako forma priameho marketingu nie je len o rozosielaní e-mailov, ale tiež o ich prijímaní. Patrný je preto celkový posun od transakčného ku vzťahovému marketingu a cielenej komunikácii. Takýto priamy kontakt a obojsmerná *Komunikácia* nielenže zvyšuje šance na zvýšenie konverzie, ale tiež pomáha vo vytváraní dlhodobých vzťahov so zákazníkmi a získavaní cennej spätnej väzby. Preto je e-mail marketing podstatným *Kanáalom* marketingovej stratégie spoločnosti.

Oslovovanie zákazníkov musí byť adresné a diferencované, preto je nevyhnutná databáza kontaktov, ktorá obsahuje podrobné kontaktné informácie, a tiež informácie o aktivite na webe, minulých nákupoch či uskutočnených kampaniach. Z tohto veľkého objemu dát je potrebné vytvoriť segmenty užívateľov, ktorým je potom možné rozoslať:

- ponuky produktov a služieb,
- marketingový výskum (dotazníky, ankety, súťaže),
- obsah na podporu predaja (kupóny, kódy na zľavy, krížový alebo navyšovací predaj⁷),
- rôzne doplnkové informácie (rady, tipy, odkazy na články alebo ďalšie materiály).

Správy je potrebné posilať vždy v pravý čas a s obsahom, ktorý zákazníka skutočne zaujíma. Vhodné je preto A/B testovanie predmetu

7. Účelom krížového predaja (anglicky cross-selling) je navýšiť objednávku o súvisiace produkty alebo doplnkové služby. Navyšovací predaj (anglicky up-selling) motivuje ku kúpe nového modelu, vyššej rady alebo pokročilejšej verzie produktu či služby

e-mailu, textu obrázkov alebo výzvy k akcii, a následné vyhodnocovanie úspešnosti, napríklad pomocou prepojenia s nástrojom Google Analytics.

3.5 Produktové vyhľadávače a cenové porovnávače

Rozhodovací proces zákazníkov pri nákupoch v internetových obchodoch nie je doposiaľ presne zmapovaný, pretože každý typ produktu alebo služby môže mať tento proces iný, a takisto nie všetci zákazníci sú rovnakí. Dalo by sa však usúdiť, že v čase, kedy dochádza ku finálnemu rozhodnutiu, mnoho zákazníkov porovnáva ceny a kvalitu internetových obchodov. Konečné rozhodnutie je potom kombináciou prijateľnej ceny a vysokej kvality obchodu, ktorú väčšinou odzrkadľujú užívateľské recenzie.

Vyhľadávače produktov a cenové porovnávače sú účinným *Kanáloom* marketingového mixu, pretože zákazníkom poskytujú potrebné informácie, inšpiratívne obrázky, nápovedné videá a množstvo recenzií od ostatných zákazníkov – sú jedným z miest získavania spätnej väzby. Zohrávajú svoju úlohu aj v rámci zložky *Náklady*, pretože uľahčujú zákazníkovi proces porovnania s konkurenciou, či už sa jedná o cenu, spôsoby dopravy, darčeky k nákupu alebo iné výhody.

V Českej republike a na Slovensku sú preferované napríklad Heureka, Favi, Bianco, Zboží alebo Glami, v anglicky hovoriacich krajinách najmä Google Nákupy, Price Grabber, Compare Store Prices alebo Bizrate.

3.6 Vernostné programy

Vernostné programy vznikajú s cieľom motivovať zákazníkov, ktorí už raz nakúpili, k opakovanému nákupu. Zákazníci, ktorí sú zapojení do vernostných programov, sú nielen zdrojom ďalších tržieb obchodu ale taktiež zdrojom informácií. Vďaka ich spätnej väzbe tak obchod dokáže vylepšiť svoju ponuku a celý proces predaja (zložka *Spoluvorba*).

Existuje niekoľko tipov vernostných programov:

- Priznaný/nepriznaný — vernosť je cielene budovaná prostredníctvom nastavenia produktov, vernostnej cenotvorby a dô-

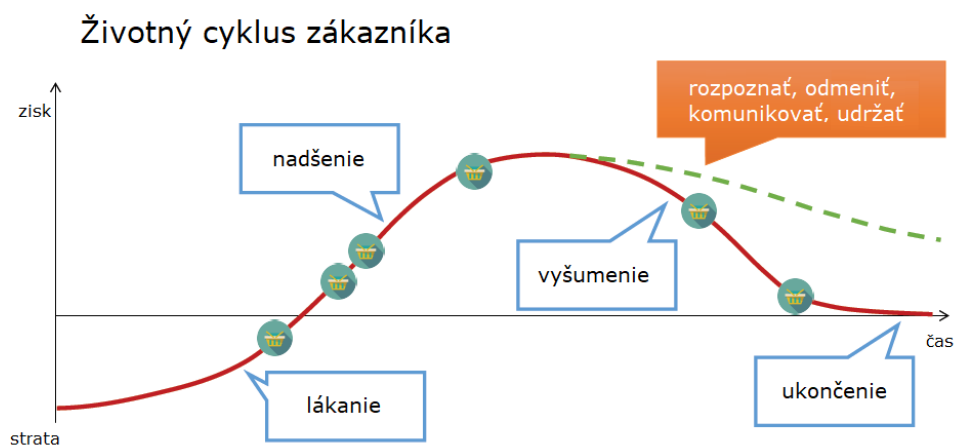
myselného ekosystému, ktorý kombinuje produkty, služby a distribúciu. U nepriznaného programu neexistuje verejne prezentovaný odmeňovací systém vernostného programu.

- Krátkodobý/trvalý — mikro programy sú často prepojené so súťažami, nevyžadujú registráciu, a čím sú úspešnejšie, tým sú aj nákladnejšie.
- S paralelnou menou/bez meny — body sú najtypickejšou menou, odpútavajú pozornosť od ceny tovaru alebo služby, predstavujú majetok zákazníka a ich psychologická hodnota je vyššia než monetárna.
- Statusový/bez statusu — status oddeľuje zákazníkov na základe určeného kritéria. Funguje lepšie u služieb a menej častých nákupov.
- Platený/zadarmo — platené členstvo predstavuje bližší záujem o službu, potrebu získať viac alebo sa odlišiť. Často je vyjadrením statusu.
- Partnerský/koaličný — vernostný systém, ktorý ponúka určitý stimul pre zákazníkov dvoch, alebo viacerých nekonkurujúcich podnikov [15].

Úspešné vernostné programy si vyžadujú schopnosť diferencovaného prístupu spoločnosti k jednotlivým segmentom zákazníkov. Obrázok 3.5 znázorňuje jednotlivé fázy nákupného cyklu zákazníka z pohľadu času a výšky možného zisku. *Komunikácia* by mala byť v jednotlivých týchto fázach čo najosobnejšie (personalizovaná) a takisto správne načasovaná.

Na vytvorenie segmentov zákazníkov, ktoré zohľadňujú ich nákupný cyklus a správanie, sa využíva niekoľko existujúcich metrík:

- **Customer Lifetime Value**, skrátene CLV — vyjadruje hodnotu, ktorú vytvára pre spoločnosť zákazník, ak je si s ním vybudovaný dlhodobý vzťah, a on nakupuje opakovane. Predstavuje teda čistú súčasnú hodnotu budúceho zisku.
- **Customer Acquisition Cost**, skrátene CAC — metrika, ktorá predstavuje cenu za získanie zákazníka.



Obr. 3.5: Krivka životného cyklu zákazníka [15]

- **Annual Repurchase Rate**, skrátene ARR — metrika na meranie retencie zákazníkov, ktorá vyjadruje, koľko zákazníkov z aktuálneho roka nakupovalo aj minulý rok.
- **Monthly Repurchase Rate**, skrátene MRR — podobne ako ARR, táto metrika meria, koľko zákazníkov z tohto mesiaca nakupovalo aj minulý mesiac.
- **Recency-Frequency-Monetary Value** — hodnoty, ktoré sú vstupom tzv. RFM analýzy. Recency znamená počet dní od posledného nákupu, Frequency predstavuje frekvenciu, koľkokrát zákazník nakúpil za rok, a Monetary vyjadruje celkovú hodnotu konverzií za rok [16].

Mnoho spoločností si však neuvedomuje, že nielen zákazníci sú verní produktom a službám spoločnosti, ale predovšetkým spoločnosť by mala preukazovať vernosť svojim zákazníkom. Predpoklad 7 v definícii servisne-dominantnej logiky v kapitole 2.3 by preto mohol

byť rozšírený o fakt, že spoločnosť by mohla urobiť aj niečo viac, a to priniesť návrh lojality (anglicky loyalty propositions) [17]. Neznamená to teda len prosté vytvorenie vernostných programov, ale vyžaduje si to preukazovanie vernosti svojim zákazníkom, napríklad aj v podobe proaktívnej komunikácie.

3.7 Affiliate marketing

Základným princípom affiliate marketingu (nazývaného tiež partnerský alebo provízny) je, že partneri spoločnosti, prostredníctvom propagačných materiálov, privádzajú potenciálnych zákazníkov ku koncovému obchodníkovi.

Na začiatku tohto predaja teda stojí obchodný partner. Ten má za úlohu poskytovať čo najviac informácií zákazníkom (vytvárať účinný *Kanál* marketingového mixu) a propagovať produkty či služby prostredníctvom bannerov alebo províznych odkazov (každý partner obdrží svoj affiliate odkaz s unikátnym ID), umiestnených na svojich webových stránkach, prípadne sociálnych sieťach.

Pre zaistenie účinnosti je dôležité, aby bol obsah plošnej reklamy pútavý a najmä tematicky súvisel s obsahom webu, na ktorom je umiestnený (mal by obsahovať informácie spojené s potrebami *Zákazníka* danej spoločnosti). Prostredníctvom takýchto materiálov sa užívateľ dostane na web koncového obchodníka (po kliknutí na affiliate odkaz sa do jeho prehliadača umiestni cookie), kde buď vykoná alebo nevykoná požadovanú akciu, ktorou môže byť objednávka produktu alebo služby, zanechanie kontaktu atď.

Platobný model je nastavený buď formou platby za:

- objednávku (anglicky Pay-per-order, skrátene PPO),
- akciu (anglicky Pay-per-action, skrátene PPA) alebo
- kontakt (anglicky Pay-per-lead, skrátene PPL).

Ako nevýhodu affiliate marketingu môžu spoločnosti vidieť problém s hľadaním vhodných partnerov, úvodné nastavenie spolupráce alebo údržbu takéhoto vzťahu. Preto existujú napríklad affiliate trhoviská, provízne siete alebo sa poskytuje provízna odmena za nájdenie ďalšieho affiliate partnera.

3.8 Zákaznícka podpora a starostlivosť o zákazníka

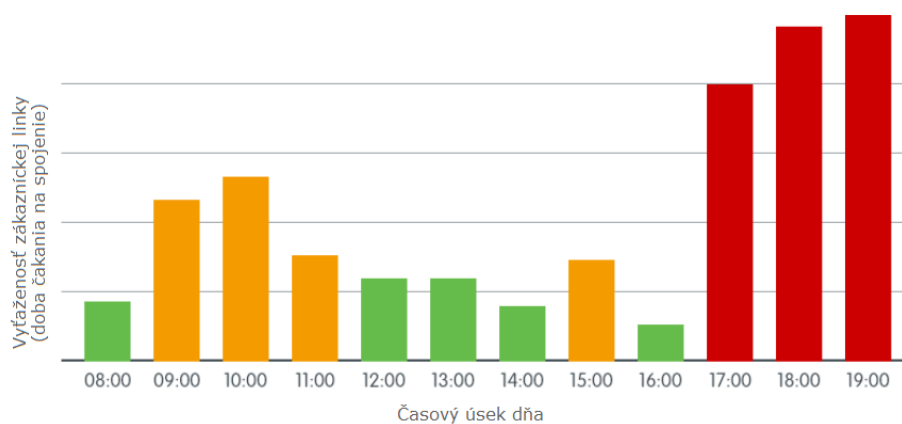
Významnú rolu, v rámci zložiek marketingového mixu akými sú *Spojnosť* a *Komunikácia*, zohráva práve zákaznícka podpora. V nákupnom procese zákazníka, a najmä vo fáze výberu a rozhodovania, by sa firma mala snažiť o maximálny prísun informácií. Je potrebné adekvátne a vždy s rešpektom odpovedať na otázky alebo komentáre zákazníkov, reagovať včas, a tiež správne voliť kanály, na ktorých komunikácia prebieha.

Obvyklým komunikačným *Kanáalom* je telefonická linka. Viditeľne uvedený kontakt (ideálne v hlavičke webu) výrazne prispieva k budovaniu dôveryhodnosti spoločnosti, a takisto k rýchlejšiemu získavaniu spätnej väzby a podpore *Spolutvorby*. Pokiaľ je telefonické spojenie medzi zákazníkmi výrazne preferované, je vhodné napríklad uviesť dobu, kedy je najvhodnejšie predajcovi zavolať. Tento príklad graficky znázorňuje obrázok 3.6.

Za účelom rýchlej reakcie v reálnom čase vznikol aj online chat. Zákazníci tak môžu ľahko komunikovať s predajcom, ktorý im poskytne odpovede na ich otázky a plní tak podobnú službu ako predajca v kamennej predajni. Pokiaľ zákazník získa potrebné informácie, prispieva to k budovaniu pozitívneho vzťahu k spoločnosti. Štatistiky ukazujú, že viac než 30 % návštevníkov webu očakáva online chat. U návštevníkov na mobilných zariadeniach je toto číslo až 65 % [18]. V súčasnosti je čoraz viac populárny aj chatbot – program, ktorý simuluje ľudskú reč a dokáže reagovať na dotazy zákazníkov podľa naprogramovaného scenára.

Ďalšou formou zákazníckej podpory môže byť e-mail, podpora na sociálnych sieťach, viditeľne uvedená tzv. *báza znalostí*⁸ alebo zodpovedané najčastejšie kladené otázky (anglicky *frequently asked questions*, skrátene *FAQ*), video návody atď. Nech si však firma vyberie akýkoľvek mix komunikačných kanálov, dôležitá je jednotná komunikácia celej zákazníckej podpory.

8. Znalostné bázy môžu byť cenným nástrojom podpory – zákazníci chcú ušetriť čas a riešiť problémy sami. Sú tiež užitočné pre SEO, pretože poskytujú príležitosť zamerať sa na niektoré kľúčové slová typu *longtail* [20].



Obr. 3.6: Vyťaženie zákazníckej linky a jeho možné zobrazovanie na webe [19]

3.9 Aktivity offline marketingu

Pre mnohé spoločnosti sa stal online marketing ústredným spôsobom propagácie, a to najmä pre jeho merateľnosť a nižšie náklady v porovnaní s tradičným (offline) marketingom. Na druhej strane tradičný marketing stále výrazne pomáha pri budovaní povedomia o značke a propagácii spoločností. Vysoko účinné marketingové stratégie preto využívajú potenciál, ktorý ponúka prepojenie online a offline aktivít.

Pokiaľ ide o offline marketing, existujú rôzne možnosti, ako komunikovať so *Zákazníkom*, uľahčiť mu proces rozhodovania alebo hľadania informácií, a tak znížiť jeho *Náklady*. Tieto aktivity sa tak stávajú cenným marketingovým *Kanáalom*, ktorý môže účinne dopĺňať celý marketingový mix.

Medzi offline aktivity, ktoré by mohli internetovému obchodu výrazne pomôcť, patria:

- letáky,
- brožúry a katalógy,
- plagáty a reklamné tabule (anglicky billboard),
- vizitky,

- darčekové predmety,
- články v tematických novinách, časopisoch, magazínoch,
- reklama v rádiu a televízii,
- predvážacia miestnosť (anglicky showroom),
- semináre, prednášky alebo workshop⁹ atď.

Nech sa spoločnosť rozhodne pre mix akýchkoľvek offline aktivít, dôležité je, aby bola naprieč zvolenými prostriedkami zachovaná konzistentnosť *Komunikácie*, a taktiež súlad s aktivitami online marketingu. Je dôležité napríklad zachovať vzhľad tlačенých materiálov tak, aby mali zákazníci rovnaký pocit ako pri návšteve webu, a aby v sebe niesli rovnakú správu ako web spoločnosti. Materiály je tiež dobré vždy prepojiť s webom uvedením jeho adresy, alebo QR kódu¹⁰.

3.10 Získavanie spätnej väzby

Spätná väzba od zákazníkov tvorí najdôležitejšiu súčasť marketingového mixu 7C, a to konkrétne *Spoluvorby*. Pokiaľ spoločnosti nežiadajú svojich zákazníkov o spätnú väzbu, nemôžu pochopiť ich potreby alebo problémy a prinášať im *Spokojnosť*. A práve spokojní zákazníci vytvárajú *Komunitu* verných zákazníkov, ktorých lojalita dokáže podnikanie veľmi rýchlo rozvinúť. Na samotný zber, spracovanie alebo posudzovanie spätnej väzby, existuje niekoľko metód a metrík. Výsledok sa potom môže stať veľmi silným základom marketingového mixu každej spoločnosti.

3.10.1 Net Promoter Score

Metóda, ktorá kvantifikuje spokojnosť zákazníkov a meria, aká je pravdepodobnosť, že zákazníci by spoločnosť odporučili ďalším zákazníkovi, sa nazýva anglickým výrazom Net Promoter Score (skrátene

9. Seminár zameraný na získanie praktických zručností v špecializovanej oblasti.

10. Dvojrozmerný čiarový kód, ktorý v sebe nesie textovú informáciu, napríklad aj adresu webovej stránky.

NPS). Výpočet NPS vzniká na základe marketingového výskumu, pričom respondenti odpovedajú na jednoduchú otázku (napr. "Aká je pravdepodobnosť, že by ste odporučili spoločnosť/produkt/službu ostatným zákazníkom, priateľom, kolegom atď.?") na škále 0 (vôbec nepravdepodobné) až 10 (úplne pravdepodobné). Percento odpovedí 0 až 6 (nelojálni zákazníci) sa potom odpočíta od percenta odpovedí 9 a 10 (lojálni zákazníci). Výsledný rozdiel tvorí hodnotu NPS.

Pre respondentov sa jedná o veľmi pochopiteľný spôsob zisťovania ich názoru, obvykle v podobe jednoduchej otázky, čomu nasvedčuje aj častá vysoká miera odpovedí u tejto metódy. Hodnotiacia stupnica však musí byť správne pochopená – hviezdy, palce, alebo číselné váhy predstavujú dôležitý aspekt pri analýze spätnej väzby [21].

3.10.2 Customer Satisfaction Score

Meranie spokojnosti zákazníkov, po akejkoľvek interakcii so spoločnosťou, sa označuje anglickým výrazom Customer Satisfaction Score (skrátene CSAT). Ukazuje, nakoľko boli zákazníci spokojní s podporou, rýchlosťou odpovede, kvalitou informácií, osobným prístupom firmy atď. Pri spracovávaní takejto spätnej väzby však treba brať do úvahy najmä subjektivitu respondentov, ich kultúrne rozdiely, zaujatosť alebo aj momentálnu náladu. Je tiež ťažké prekryvať metódu s objektívnejšími metrikami, ako sú nazbierané dáta v Google Analytics alebo CRM systéme¹¹ [21].

3.10.3 Customer Effort Score

Skóre úsilia zákazníka (Customer Effort Score, skrátene CES) pomáha zistiť, aké úsilie musel zákazník vynaložiť, aby vyriešil svoj problém. Meranie, ako ťažké je problém vyriešiť, v porovnaní so spokojnosťou zákazníka po vyriešení problému, je mierne odlišnou modifikáciou metódy CSAT. Na rozdiel od metódy NPS, ktorá kladie dôraz na získanie "promotérov", ktorí odporúčajú služby spoločnosti iným, CES sa zameriava na získanie produktu alebo služby "bez námahy", tzn. s čo možno najmenším úsilím zákazníka [21]. Na jednej strane

11. Systém pre správu detailných informácií o jednotlivých zákazníkoch a starostlivé riadenie komunikácie so zákazníkmi s cieľom maximalizovať lojalitu zákazníkov [22].

sa jedná o veľmi efektívnu metódu predikcie nákupného chovania zákazníkov, na druhej strane, metóda nevypovedá o vzťahu zákazníka k firme, a preto je ťažké identifikovať oblasti zlepšenia.

Hlavným problémom je, že ľudia často nechcú poskytovať spätnú väzbu, pretože si myslia, že to spoločnosť nezaujíma, alebo že ich názor nebude prijatý, čo následne vedie k nedostatočnej komunikácii. Výskumy ukazujú, že sa mnoho zákazníkov nestážuje, pokiaľ nedostanú službu v požadovanej kvalite a jednoducho odídu ešte predtým, aby to spoločnosť mohla nejakým spôsobom napraviť. Na druhej strane často neuvedú ani to, že prebehlo všetko v poriadku a s produktom alebo službou boli veľmi spokojní [23]. Firmy by preto mali flexibilne reagovať na pripomienky svojich zákazníkov a zapojiť ich tak do procesu *Spoluvorby*. Pokiaľ by napríklad videli inovácie, ako dôsledok ich pripomienok a názorov, mohli by byť aj viac motivovaní k poskytovaniu spätnej väzby.

4 Web ako marketingový nástroj

Cieľom dobrého webu je napĺňať potreby jeho návštevníkov. Z pohľadu spoločnosti ide o prínos, ktorý je najčastejšie reprezentovaný finančným ziskom. Či už sa jedná o webovú prezentáciu, internetový obchod alebo webovú aplikáciu, spoločnosť by v procese tvorby mala maximálne zohľadniť odpovede na základné otázky: kto je jej zákazník, aké sú jeho očakávania a prečo by mal zákazník chcieť dané produkty alebo služby, ktoré spoločnosť prezentuje a ponúka.

Web by mal takisto zohľadňovať, na akom trhu spoločnosť pôsobí a odzrkadľovať jej cieľ, misiu a víziu. Pokiaľ spĺňa takéto základné predpoklady, môže sa stať jedným z najúčinnějších nástrojov marketingového mixu.

4.1 Webdesign

Inovatívne spoločnosti kontinuálne hľadajú možnosti, ako vylepšiť príťažlivosť a užitočnosť svojich webových stránok. Proces tvorby a inovácie webu zahŕňa práve multioborová disciplína – webdesign. Jej výsledkom by mali byť webové stránky, ktoré obsahujú relevantný a kvalitný obsah, sú jednoducho použiteľné (obsahujú intuitívnu navigáciu a dobrú štruktúru), rýchlo načítateľné a vyzerajú čerstvo a aktuálne (moderný vzhľad a pravidelne aktualizovaný obsah) [24].

Procesy, ktoré zahŕňa webdesign, je možné rozdeliť do niekoľkých fáz:

1. **Objavovanie** — obsahuje vytýčenie a ujasnenie hlavných cieľov webu, určenie jeho pozície v širšom kontexte marketingovej stratégie, zistenie odpovedí na otázky – kto sú zákazníci, aké sú ich očakávania, na akom trhu spoločnosť pôsobí, aký je jedinečný predajný argument a koncept značky, kto sú hlavní konkurenti atď.
2. **Užívateľský výskum** — jedná sa najmä o fázu pochopenia návštevníkov webu, ktorá je dôležitou súčasťou zložky marketingového mixu *Zákazník*. Patrí sem analýza súčasného stavu webu pomocou analytických nástrojov typu Google Analytics,

analýza kľúčových slov¹, tvorba person a segmentov (bližšie popísaná v podkapitole 4.1.1), zisťovanie informácií zo zákaznickej linky, predajní či výdajní alebo prostredníctvom online dotazníkov, hĺbkových rozhovorov s jednotlivými užívateľmi či skupinových diskusií (anglicky focus groups).

3. **Návrh webu** — pozostáva z analýzy získaných informácií a vytvorenia zmysluplného konceptu webu. Dôležitou súčasťou je zmapovanie aktuálne využívaných *Kanálov* a naplánovanie obsahu a obsahovej stratégie, návrh informačnej architektúry webu a vytvorenie prototypu (wireframe² a grafický návrh).
4. **Evaluácia** — fáza overenia, či web funguje tak, ako by bolo potrebné a jeho vylepšovania. Overovanie je možné robiť prostredníctvom spätnej väzby od návštevníkov – kvalitatívne alebo kvantitatívne (malá alebo veľká vzorka respondentov), online alebo offline. Častou metódou je A/B testovanie popísané v kapitole 4.3.

4.1.1 Persony

Úspešná marketingová stratégia vyžaduje predovšetkým spoznanie *Zákazníka* a porozumenie jeho potrebám a problémom. Preto sa pre mnohé spoločnosti stalo štandardom vytvárať pomerne konkrétne segmenty zákazníkov v podobe tzv. person. Vo svojej podstate je person fiktívnou generalizovanou postavou nakupujúceho a vytvára obraz o určitom zákazníckom segmente. Nesie so sebou nielen demografické údaje (pohlavie, vek, lokalitu atď.), ale aj rôzne psychologické informácie ako záujmy, dôvody nákupu či obavy.

V prostredí webu mapuje chovanie, motiváciu a potreby návštevníkov webových stránok a uľahčuje tak tvorbu informačnej architektúry webu. Celý postup tvorby person začína získaním čo možno najviac informácií o návštevníkoch webu, či už pomocou rôznych nástrojov, dotazníkov alebo štatistík z predaja. Dáta z výskumu sú potom seg-

-
1. Pomáha pochopiť, ako ľudia uvažujú o danej téme pri hľadaní informácií na Internete a má priame dôsledky na informačnú architektúru webu.
 2. Skica webovej stránky, ktorá znázorňuje rozvrhnutie základnej štruktúry a jej funkčných či obsahových prvkov.

mentované a pre určité segmenty vzniká persona, ktorá ho reprezentuje. K personám sa často vytvárajú scenáre alebo príbehy o tom, čo sa stane za daných okolností. Vystihujú tak nákupné chovanie a postupy daného segmentu zákazníkov. Po aplikácii informácií o personách do marketingových aktivít sa sledujú skutočné reakcie užívateľov, ktoré môžu spoločnosť posunúť zase o krok vpred.

Tvorba person sa však netýka len procesov spojených s webdesignom, ale mala by byť súčasťou a podkladom pre tvorbu obsahovej stratégie (vhodný tón a štýl textov, článkov), e-mailingu, pre komunikáciu na sociálnych sieťach, SEO a linkbuilding atď.

4.1.2 Informačná architektúra webu

Ako efektívne sa užívatelia na webe pohybujú, a či vôbec nájdu hľadané informácie, to záleží predovšetkým na správne vytvorenej informačnej architektúre webu. Tvorí ju celková stavba informácií, ich správne a logické rozčlenenie, previazanosť podstránok, ich pomenovanie a schopnosť užívateľa naviesť tam, kam potrebuje, umožniť mu efektívne na webe vyhľadávať a prípadne objaviť aj doplňujúce informácie [25].

V kontexte marketingového mixu 7C, dobre navrhnutá informačná architektúra napomáha k lepšej dostupnosti informácií a znižuje tak časové *Náklady* zákazníka na získanie produktu alebo služby.

Pre správne navrhnutie informačnej architektúry webu je potrebné vedieť, kto sú návštevníci webu a čo hľadajú (k zisteniu pomáha analýza kľúčových slov a technika tvorby person popísaná v predchádzajúcej podkapitole 4.1.1), aká je pozícia webu v ich ceste, resp. odkiaľ na web chodia, alebo ako sa na webe chovajú (anglicky user flows). Niektoré možnosti znázorňuje obrázok 4.1.

Výsledkom všetkých analýz by mali byť informácie, vďaka ktorým je možné vytvoriť navigáciu a štruktúru webových stránok, ktoré budú prínosom pre návštevníkov, spoločnosť a napríklad aj pre vyhľadávače (dôležitá súčasť SEO). Súčasťou je aj návrh menu, drobkovej navigácie, filtrov, rozcestníkov ale tiež titulkov, nadpisov, popisov, URL adries atď.



Obr. 4.1: Pozícia webu v ceste užívateľa [26]

4.1.3 Návrh UX

UX je skratkou z anglického výrazu User Experience a prekladá sa ako užívateľská skúsenosť. Jedná sa o pomerne široký pojem, ktorý v sebe nesie zážitky, emócie, postoje, prístup, štýl používania, proces učenia alebo vzorce chovania návštevníka webu, ich zmeny či vývoj. Návrh UX (anglicky UX design) v kontexte webového vývoja spočíva v navrhovaní a vytváraní týchto užívateľských prežitkov tak, aby návšteva webu bola príjemná, užitočná a budila u návštevníkov pozitívne emócie [27].

UX design stavia web na súvislostiach a vyžaduje si preto hlboké teoretické základy. Nevyhnutné sú znalosti z užívateľského výskumu a testovania, informačnej architektúry, psychológie, sociológie, stratégie obsahu alebo aj grafického návrhu [26]. Takisto ako ostatné nástroje marketingového mixu 7C, si vyžaduje čo najlepšie spoznať *Zákazníka*, jeho spôsob zmýšľania alebo dôvody správania a najmä v prostredí internetových obchodov, by UX design mal byť súčasťou ich marketingovej stratégie.

4.2 Webová analytika a dáta

V dnešnej dobe, kedy firmy tvoria súčasť informačnej spoločnosti, a teda dátovo bohatého prostredia, predstavujú čísla, dáta, matematika a analýzy silný základ ich budúcich rozhodnutí. Vďaka dátam a ich správne spracovaniu môžu spoločnosti napríklad zistiť, ako efektívne obchodovať, aký je ich cieľový zákaznícky segment, ako vylepšiť skúsenosti zákazníkov na webových stránkach, ako investovať zdroje a vylepšiť ich návratnosť atď.

Webová analytika nie je len o počítaní preklikov na webové stránky pomocou analytického nástroja. Je predovšetkým o pochopení vplyvu a ekonomickej hodnoty webových stránok prostredníctvom analýzy dát, o silnej orientácii na zákazníka a jeho spätnej väzbe, a o využití potenciálu experimentovania [28].

Kľúčovými prvkami webovej analytiky sú metriky (anglicky metrics), využívané na kvantitatívne meranie a zisťovanie štatistík, ktoré popisujú udalosti alebo trendy na webovej stránke. Ďalej sú to kľúčové ukazovatele výkonnosti (anglicky Key Performance Indicators, skrátené KPIs) – špecifické metriky, ktoré pomáhajú zistiť výkonnosť webu v porovnaní so stanovenými cieľmi a pre každú spoločnosť môžu byť preto odlišné [28].

Typickým príkladom webových metrických využívaných pri webovej analýze sú:

- **Počet návštev** (anglicky visits) — jedna návšteva znamená, že niekto prišiel na webové stránky a nejaký čas strávil ich prehlíadaním.
- **Čas strávený na stránke resp. na webe** (anglicky time on page, resp. time on site).
- **Miera okamžitého odchodu** (anglicky bounce rate) — percentuálny počet relácií³ na webe s iba jedným zobrazením stránky.
- **Miera odchodu** (anglicky exit rate) — vyjadruje percentuálny počet návštevníkov, ktorí opustili web z konkrétnej stránky.
- **Konverzný pomer** (anglicky conversion rate) — reprezentuje percentuálny počet návštevníkov, ktorí na webe dokončili požadovanú akciu (nákup, vyplnenie formulára, registrácia atď).
- **Miera záujmu** (anglicky engagement) — je kvalitatívnou metrikou pozitívneho alebo negatívneho vzťahu zákazníkov k webovým stránkam a nie je možné ju triviálne vypočítať či odmerať.

3. Časový úsek, počas ktorého používateľ aktívne interaguje s webovou stránkou. K danej relácii sú priradené prislúchajúce údaje ako zobrazenia stránok, strávený čas, rôzne udalosti, uskutočnený elektronický obchod atď.

Úroveň alebo druh záujmu je však možné zistiť napríklad pomocou dotazníkov pri odchode z webu, zisťovaním pravdepodobnosti, že zákazník web odporučí, priamym marketingovým prieskumom trhu atď. [28].

Príkladom zvolených KPIs by mohlo byť:

- **Miera dokončenia úloh** (anglicky Task Completion Rate) — je percento návštevníkov webových stránok, ktorí ohodnotia, či mohli splniť hlavný účel ich návštevy. Údaje z takéhoto prieskumu pomáhajú aktívne zapojiť zákazníkov do pomoci pri určovaní priorít a vylepšovaní webových stránok.
- **Podiel vyhľadávania** (anglicky Share of Search) — je percento návštevnosti, získanej z vyhľadávacích nástrojov v porovnaní s kľúčovými konkurentmi. Pomáha overiť funkčnosť zvolenej marketingovej stratégie a poukázať na prípadné nedostatky.
- **Lojalita a čas od poslednej návštevy zákazníka** (anglicky Visitor Loyalty and Recency) — lojalita je určená rozdelením počtu návštev na každého návštevníka a zistením časového úseku medzi jeho dvomi návštevami. Tento indikátor posudzuje správanie zákazníkov a dlhodobý vplyv webovej stratégie.
- **Percento hodnotných opustení** (anglicky Percentage of Valuable Exits) — percento ľudí, ktorí opúšťajú webové stránky kliknutím na niečo, čo je pre spoločnosť hodnotné. Sledovaním tohto indikátora je možné lepšie pochopiť návštevníkov, ich záujmy alebo problémy a stránky na základe toho optimalizovať [28].

Náplňou webovej analytiky je získavanie potrebných dát, k čomu existuje rad užitočných nástrojov. Medzi najvyužívanejšie patrí Google Analytics, Google Search Console alebo Bing Webmaster Tools. Na tvorbu teplotných máp⁴, či zaznamenávanie pohybov myši, sú to Crazy Egg, Smartlook, Mouseflow, Clickdensity atď. Rôzne nástroje však majú rôzne metodiky merania, preto je nutné oboznámiť sa s každým nástrojom a najmä jeho systémom spracovania dát.

4. Grafické zobrazenie dát, pri ktorom je každá hodnota reprezentovaná farbou určitého spojitého farebného spektra.

Samotný rozbor získaných dát pozostáva zo sledovania trendov, analýzy vyhľadávania, analýzy konkurencie, zisťovania možností ďalších príležitostí, identifikácie cieľového publika a jeho segmentácii atď.

Dôležitým princípom je, že absolútne čísla sami o sebe nič neznamenajú. Hodnotnejšie sú pomerové ukazovatele a spomínané trendy v čase, ktoré sú zasadené do konkrétneho kontextu, a tak nadobúdajú štatistickú významnosť.

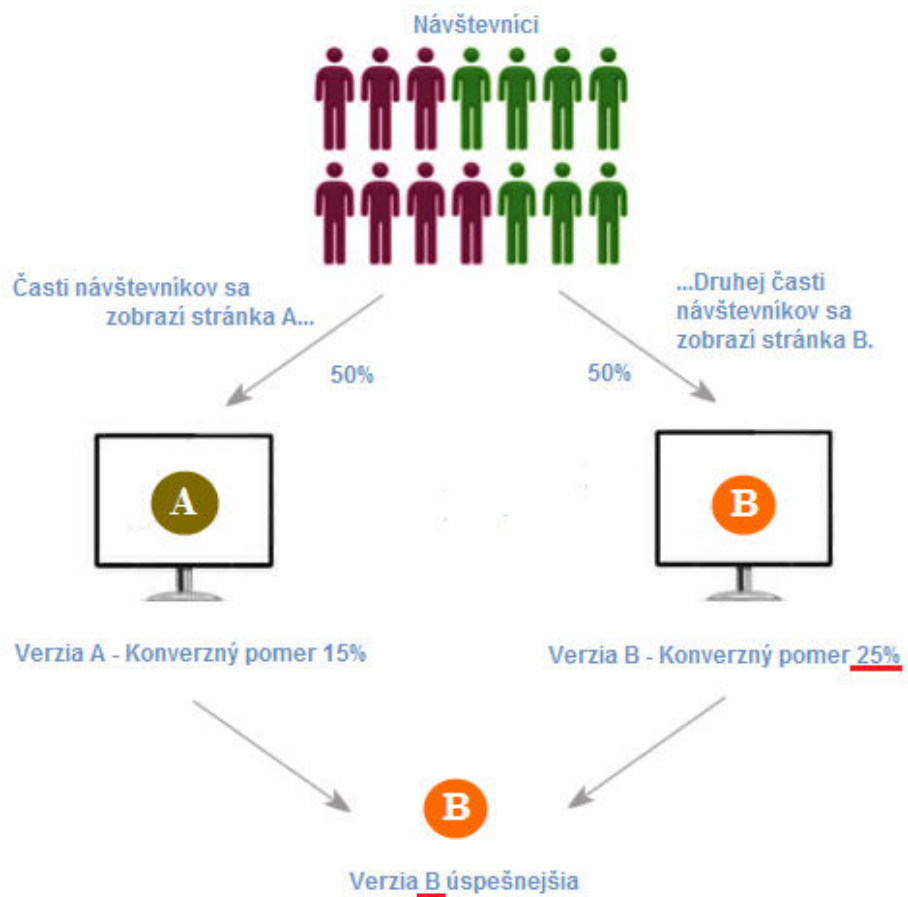
4.3 A/B testovanie

Metóda, ktorá sa typicky využíva pre kontinuálne zlepšovanie webu, je práve A/B testovanie. Pomáha otestovať zmeny na webových stránkach v porovnaní s doterajším stavom a jasne určuje efektivitu týchto zmien. Návštevníkov webu náhodne rozdeľuje do dvoch skupín (väčšinou je to 50:50), pričom jednej skupine zobrazuje verziu A (nazývanú aj kontrolná verzia), ktorú predstavuje stránka bez zmien. Druhej skupine zobrazí novú variantu stránky, verziu B. Hlavnú myšlienku znázorňuje obrázok 4.2.

Vďaka A/B testovaniu môže spoločnosť lepšie spoznať svojho *Zákazníka*, jeho problémy a potreby, pochopiť správanie, a tým napríklad znížiť jeho *Náklady* a prispieť k vyššej *Spokojnosti*. Hlavným cieľom A/B testovania u internetových obchodov je zvýšenie počtu konverzií resp. optimalizácia konverzného pomeru (anglicky conversion rate optimization).

Na základe získaných dát prostredníctvom webovej analytiky, vznikajú tzv. hypotézy testovania, ktoré poskytujú rámec pre jednotlivé testované varianty. Najčastejšie testovanými prvkami sú:

- celkový vzhľad webovej stránky (rozmiestnenie prvkov, grafické úpravy),
- obsah webu (obrázky, videá, texty – nadpisy, popisy produktov, fonty, zarovnanie, čitateľnosť),
- prvky typu call-to-action (vzhľad, umiestnenie, použité slová),
- propagácia produktov,



Obr. 4.2: A/B testovanie [29]

- objednávkový formulár, či jednotlivé kroky objednávky,
- kontaktný formulár atď.

Nevýhodou je, že pri A/B testovaní môže dôjsť ku spomaleniu optimalizačného procesu. Odporúča sa testovať dva až maximálne štyri pozmenené elementy na stránke [30]. Pokiaľ je tento počet vyšší, jeden test nemá sám o sebe žiadnu výpovednú hodnotu, pretože neodhalí žiadne informácie o vplyve zmien jednotlivých elementov. Sú preto nutné ďalšie testy, čo samozrejme zaberá viac času.

Vhodnými nástrojmi na A/B testovanie sú Google Analytics Experiments, Visual Website Optimizer alebo Optimizely.

4.4 Webová bezpečnosť

Jedna zo zásadných vecí, ktoré sú pre každý internetový obchod dôležité, je webová bezpečnosť. Mnoho spoločností bezpečnostné riziká prehliada alebo vôbec nevníma, a preto často dochádza k rozličným hackerským útokom. Na druhej strane pokiaľ sú všetky online procesy nákupu, platby, ukladané dáta adekvátne zabezpečené, prispieva to k zvyšovaniu dôvery *Zákazníkov*, a tým aj k zvyšovaniu ich *Spokojnosti*. Príklady možných útokov (ktoré sa vyskytujú v prostredí internetových obchodov), a ich spôsoby zabezpečenia, popisujú nasledujúce podkapitoly.

4.4.1 HTTPS

Protokol, ktorý zabezpečuje správne zasielanie a šifrovanie prenášaných dát, sa označuje skratkou HTTPS (z anglického výrazu Hypertext Transfer Protocol Secure). Využíva protokol HTTP⁵ spolu s protokolom SSL (z anglického výrazu Secure Sockets Layer)⁶ alebo v minulosti jeho predchodcom TLS (z anglického výrazu Transport Layer Secu-

5. Hypertextový prenosový protokol na prenos dát medzi prehliadačom a serverom.

6. Systém bezpečnostných certifikátov, ktorý zabezpečuje zašifrovanú komunikáciu a prenos dát medzi webovým prehliadačom a webovým serverom.

rity)⁷. Takto zabezpečené dáta nie je možné jednoducho odpočúvať ani zmeniť, bez toho, aby si to príjemca dát všimol.

Útočník by napríklad mohol po ceste zo serveru do prehliadača návštevníka zmeniť prihlasovací formulár tak, aby sa zadané meno a heslo zaslalo niekam inam alebo by mohol takýto formulár vložiť na miesto, kam pôvodne nepatrí a návštevník by tak vyplnil osobné údaje. Útok, pri ktorom dochádza k takémuto narušeniu komunikácie, čítaniu, získavaniu a modifikácii údajov, sa označuje anglickým výrazom Man In The Middle.

Takisto je dôležité zabezpečiť celý web, inak by útočník vďaka znalosti tzv. identifikátora sedenia (anglicky session cookie) mohol vydávať za návštevníka bez toho, aby poznal jeho prihlasovacie údaje. Protokol HTTPS zabezpečuje čiste len prenos dát, je nutnou ale nie postačujúcou podmienkou zabezpečenia akéhokoľvek internetového obchodu.

4.4.2 HSTS

Mechanizmus, ktorý dokáže vynútiť použitie HTTPS pre akúkoľvek komunikáciu prehliadača a servera, sa nazýva HSTS (z anglického výrazu HTTP Strict Transport Security). V danom časovom horizonte stráži prenos obrázkov, JavaScriptu, kaskádových štýlov a celého sedenia vrátane cookies. Aj keď užívateľ zadá do prehliadača adresu bez https://, tak prehliadač požiadavku interne presmeruje na zabezpečenú verziu stránky, pokiaľ už o webe vie, že HSTS podporuje. Ak ale užívateľ web nikdy v minulosti nenavštívil, eventuálnemu útoku môže zabrániť tzv. HSTS Preload List, ktorý je dodaný spolu s prehliadačom pri inštalácii a zaisťuje, že prehliadač už od začiatku vie, že ide o zabezpečený web, a preto nepristupuje na jeho nezabezpečenú http:// verziu [31].

4.4.3 Cross-Site Scripting

Útok Cross-Site Scripting je založený na dôvere návštevníka k danému webu. Útočník vloží do stránky JavaScript, ktorý sa spustí návštevníkovi v prehliadači. Pomocou tohto skriptu je potom možné získať

7. Protokol zabezpečujúci komunikáciu na Internete, takisto ako SSL patrí medzi kryptografické protokoly.

cookies, zobrazíť presvedčivé odkazy na stiahnutie nebezpečného obsahu alebo zobrazíť falošný prihlasovací formulár [32].

Možným spôsobom ochrany je tzv. Content Security Policy (skrátene CSP), ktorá hovorí prehliadaču, z akých domén môže načítavať a spustiť JavaScript, sťahovať obrázky alebo kam odoslať formulár. CSP je napríklad HTTP hlavička, ktorú pošle server prehliadaču, a ten načítava zdroje iba z povolených adries. Je možné nastaviť, aby prehliadač načítaval iba JavaScript z domény, na ktorej beží aplikácia a pokiaľ by chcel útočník vložiť na stránku vlastný JavaScript, ten sa nenačíta a ani nespustí [32].

4.4.4 SQL injection

Technika namierená na manipuláciu s dátami v databáze, bez nutnosti vlastníctva prístupových údajov, sa označuje ako SQL injection. Útočník tak môže napríklad v prostredí internetového obchodu ľahko zmeniť ceny produktov alebo získať citlivé informácie, akými sú prihlasovacie údaje zákazníkov, zoznam dodávateľov, či podrobnosti o všetkých objednávkach.

Takémuto útoku je možné predísť napríklad ošetrením všetkých užívateľských vstupov, ktoré sa vkladajú do SQL dotazov, použitím pripravených dotazov (anglicky prepared statements) a parametrických dotazov (anglicky parametrized queries), uložených procedúr, kontrolou typov vstupných parametrov, vynútením oprávnenia alebo iným opatrením [33].

5 Marketingová stratégia

V oblasti e-komercie konkurencia a ich aktivita neúprosne narastá, preto sa firmy nepretržite snažia vylepšovať ich obchodné stratégie a taktiky, ktoré by mali byť odpoveďou na neustále sa meniace potreby, očakávania a správanie zákazníkov. Marketingová stratégia sa tak stáva herným plánom na dosiahnutie cieľov spoločnosti, a preto jej forma závisí od mnohých dôležitých faktorov.

5.1 Proces tvorby marketingovej stratégie

Plánovanie marketingovej stratégie znamená nájsť dostatočne atraktívne obchodné príležitosti a rozvinúť ich do potenciálneho zisku. Ale čo konkrétne takáto stratégia obnáša? Marketingová stratégia špecifikuje cieľový trh a s ním súvisiaci marketingový mix. Je obrazom toho, čo firma môže urobiť v rámci vybraného trhu. Obsahuje dve navzájom prepojené oblasti:

1. **Cieľový trh** — pomerne homogénna (podobná) skupina zákazníkov, na ktorú sa chce spoločnosť zamerať.
2. **Marketingový mix** — kontrolovateľné premenné, ktoré spoločnosť spája, aby mohla uspokojiť svoju cieľovú skupinu.

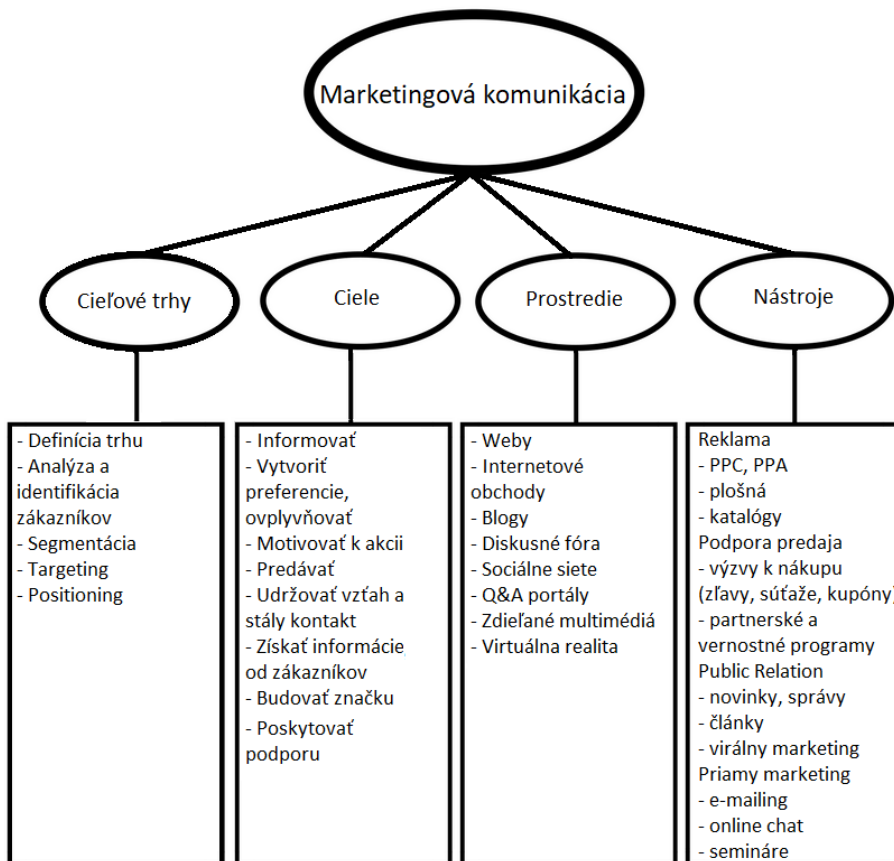
Úvodný proces tvorby marketingovej stratégie predstavuje analýza, ktorá zahŕňa prieskum a segmentáciu trhu¹, analýzu konkurencie, výber cieľových segmentov trhu (anglicky targeting), na ktorý nadväzuje vytváranie vnemov, názorov a postojov v mysliach zákazníkov spojených so značkou podniku (anglicky positioning) a rozličné ďalšie typy analýz. Príkladom môžu byť:

- Bostonská matica (z anglického Boston Consulting Group, skrátené BCG) — používa sa pre hodnotenie portfólia produktov organizácie pri marketingovom a predajnom plánovaní.

1. Rozdelenie trhu na menšie segmenty s odlišnými potrebami, vlastnosťami alebo správaním zákazníkov, ktoré si môžu vyžadovať oddelené marketingové stratégie alebo mixy [22].

- SWOT — univerzálna analytická technika zameraná na zhodnotenie vnútorných a vonkajších faktorov ovplyvňujúcich úspešnosť organizácie alebo nejakého konkrétneho zámeru.
- PESTLE — technika slúžiaca k strategickej analýze okolitého prostredia organizácie. Je akronym začiatkových písmen rôznych typov vonkajších faktorov: politické, ekonomické, sociálne, technologické, legislatívne, ekologické.

Ďalšou fázou tvorby marketingovej stratégie je syntéza – určenie cieľových trhov, stanovenie cieľov, vytvorenie marketingového mixu, spôsobu propagácie, komunikácie, distribúcie atď. Jednotlivé zložky konkrétnejšie znázorňuje obrázok 5.1 [1].



Obr. 5.1: Zložky marketingovej komunikácie na Internete [1]

Pri zvažovaní presnej taktiky propagácie napomáhajú aj niektoré existujúce rámce, vďaka ktorým dokážu spoločnosti viesť zákazníka počas celého nákupného cyklu. Jedným z nich je model AIDA a jeho jednotlivé zložky predstavujú:

1. získanie alebo pritiahtnutie **pozornosti** zákazníka (anglicky attention),
2. vyvolanie **záujmu** (anglicky interest) u zákazníka a vzbudenie túžby po produkte alebo službe,
3. **presvedčenie** (anglicky desire) o potrebe a výhodách produktu alebo služby,
4. navedenie k **akcii** (anglicky action), ktorú predstavuje vytvorenie objednávky alebo priamy nákup.

Obrázok 5.2 znázorňuje spojitosť modelu AIDA s jednotlivými fázami rozhodovacieho a nákupného procesu užívateľa. Pokiaľ je celá marketingová stratégia v prostredí internetového obchodu postupne prispôbovaná uvedeným fázam, môže to viesť k zvýšeniu miery konverzie.



Obr. 5.2: Model AIDA v kontexte zvyšovania miery konverzie [34]

V súčasnosti veľmi populárnym rámcom, ktorého autorom je známy webový analytik Avinash Kaushik, je model STDC. Rozdeľuje návštevníkov webu do štyroch základných fáz nákupného chovania:

1. **See** — patrí sem najširšia skupina zákazníkov, ktorí nechcú nakupovať, ale majú isté záujmy alebo zámery.
2. **Think** — publikum, ktoré o zakúpení produktu alebo služby už uvažuje, porovnáva dostupné ponuky a premýšľa nad možnosťami.
3. **Do** — fáza, v ktorej chce publikum nakúpiť alebo už nakúpilo.
4. **Care** — skupina zákazníkov, ktorí nakúpili aspoň dvakrát alebo nakupujú pravidelne [35].

Ďalším krokom je už samotná realizácia marketingovej stratégie, ktorá zahŕňa nielen proces propagácie ale aj zberu spätnej väzby a jej uplatnenie v procese výroby produktov, či vykonávaní služieb.

Poslednou fázou je kontrola a korekcia, čo predstavuje vyhodnocovanie výsledkov, optimalizáciu a korekciu marketingovej stratégie. Táto fáza by samozrejme nemala byť len jednorázová, ale mala by byť vykonávaná dlhodobo a opakovane.

Marketingová stratégia, postavená na základoch marketingového mixu 7C, určite odráža dynamické zmeny potrieb, očakávaní a správania zákazníkov, no mohla by sa javiť ako nejednoznačná resp. ťažko merateľná. Pokiaľ by však spoločnosť chcela vytvoriť výkonnejší systém, založený na merateľných ukazovateľoch, je možné tento model skoordinať a zobjektívniť za pomoci iných metódik či rámcov. Vhodným príkladom by mohol byť strategický systém Balanced Scorecard.

5.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (skrátene BSC) je nástroj strategického plánovania, riadenia a merania výkonnosti podniku. Vyvinuli ho americkí konzultanti Robert S. Kaplan a David P. Norton s cieľom stanoviť vyvážený systém vzájomne previazaných ukazovateľov výkonnosti danej spoločnosti [36].

Aby mohol byť podnik úspešný, musia byť stanovené konkrétne ciele, ktoré sú v súlade s misiou a víziou spoločnosti. BSC naznačuje, že úspešné podnikanie nemusí odpovedať iba čiste finančnej výkonnosti. Zohľadňuje aj perspektívy ďalších oblastí a ich výkonnosti, vzhľadom k stanoveným cieľom.

BSC vo svojej pôvodnej podobe pracuje so štyrmi základnými perspektívami:

1. **Finančná perspektíva** — predstavuje finančné ukazovatele ako sú hlavne zisk, obrat, náklady, zadlženosť atď.
2. **Zákaznícka perspektíva** — zameriava sa na zákazníka, jeho potreby, spokojnosť, ziskovosť ale aj na získavanie či udržanie si zákazníkov.
3. **Procesná perspektíva** — umožňuje zistiť, ako dobre spoločnosť funguje na základe toho, či jej produkty a služby splňajú potreby zákazníkov.
4. **Učenie sa a rast** — zahŕňa vzdelávanie a odbornú prípravu zamestnancov spoločnosti s cieľom nájsť a zlepšiť zdroje poznatkov a vedomostí [36].

Hlavným cieľom, a tiež prínosom rámca BSC, je upriamanie pozornosti na to, čo je pre budúcnosť spoločnosti dôležité, a zabezpečenie, aby všetci členovia spoločnosti, zamestnanci či partneri prispievali k realizácii poslania a určených strategických cieľov. Obrázok 5.3 znázorňuje prepojenie jednotlivých perspektív s víziou a stratégiou spoločnosti a predkladá základné otázky, ktoré vystihujú pohľad danej perspektívy. Takáto metodika je prostriedkom na dosiahnutie cieľa, ale nie cieľom samotným. BSC môže výrazne pomôcť vyjasniť konsenzus pri formulovaní marketingovej stratégie, založenej napríklad aj na marketingovom mixe 7C.

5.3 Vyváženosť mixu 7C pomocou metodiky BSC

Zavedením BSC v procese riadenia a inovácie spoločnosti je možné zefektívniť procesy a dosiahnuť tak vyššiu spokojnosť zákazníkov, motivovanejší personál či pozitívnejšie finančné výsledky. Tento nástroj



Obr. 5.3: Balanced Scorecard [36]

však vyžaduje rovnováhu medzi jednotlivými úrovňami spoločnosti a jej činnosťami, a to vrátane marketingového mixu.

Prepojenie BSC s marketingovým mixom 7C a jeho cieľmi môže viesť k vytvoreniu objektívnej metodiky na vytvorenie vhodnej marketingovej stratégie spoločnosti. Výsledkom takéhoto spojenia vzniká množina základných otázok a na ne nadväzujúcich indikátorov, ktoré napomáhajú identifikovať prieniky jednotlivých zložiek 7C s perspektívami rámca BSC.

Návrh riešenia, znázorňujú nasledovné tabuľky. Každá postupne predstavuje jeden z elementov marketingového mixu 7C (bolo preto vytvorených sedem tabuliek) a jeho zhodnotenie z pohľadu štyroch perspektív systému BSC, pričom vždy vznikol súbor základných otázok a s nimi spojených indikátorov, vďaka ktorým je možné elementy mixu 7C lepšie posudzovať alebo zhodnotiť.

5. MARKETINGOVÁ STRATÉGIA

Zákazník	Základná otázka	Indikátor
Finančná perspektíva	Čo stojí firmu, aby zistila, kto je zákazník, aké sú jeho potreby, túžby a problémy?	Priemerné náklady na získanie zákazníka (Customer Acquisition Cost, CAC)
Zákaznícka perspektíva	Nakoľko sú potreby a túžby zákazníkov v skutočnosti splnené?	Množstvo pozitívnej spätnej väzby za mesiac a jej pomer k celkovému objemu
Perspektíva interných procesov	Ako efektívne sú procesy spoločnosti pri získavaní informácií o zákazníkoch, ich potrebách a prianiach alebo pri riešení problému zákazníka?	Množstvo získaných informácií o zákazníkoch za mesiac Počet vyriešených problémov za mesiac
Perspektíva učenia sa a rastu	Je vzdelávanie zamestnancov zamerané na vylepšovanie procesov pre získavanie informácií o zákazníkoch, ich potrebách a problémoch? Využíva spoločnosť plný potenciál technológií pre získavanie informácií o zákazníkoch, ich potrebách a problémoch?	Objem (alebo prípadne cena) vzdelávania zamestnancov, zameraného na vylepšovanie procesov pre získavanie informácií o zákazníkoch, ich potrebách a problémoch, ku celkovému objemu vzdelávania Miera využitia a výška investície do technológií (analytických) k zisťovaniu informácií o zákazníkoch, ich potrebách a problémoch Návratnosť takýchto investícií

Náklady	Základná otázka	Indikátor
Finančná perspektíva	Čo stojí firmu, aby uľahčila zákazníkovi získavanie informácií o produkte?	Náklady na tvorbu informačne prínosného obsahu (obsah na webe, obsahový marketing, zákaznícka podpora, offline propagácia)
Zákaznícka perspektíva	Znižujú služby spoločnosti (poskytovanie informácií, možnosti platby atď.) náklady zákazníka potrebné pre získanie produktu?	Skóre úsilia zákazníka (CES) Efektivita služieb, ktoré znižujú náklady zákazníka (marketing, zákaznícka podpora, showroom atď.) Priemerný čas, ktorý strávi zákazník na webe, kým nakúpi
Perspektíva interných procesov	Aká je investícia do procesov zákazníckej podpory, ktoré znižujú náklady zákazníka na získanie produktu?	Výška investície do zlepšovania vnútorných procesov spojených so zákazníckymi službami, ktoré znižujú náklady zákazníkov
Perspektíva učenia sa a rastu	Napomáha vzdelávanie zamestnancov a používané technológie uľahčiť zákazníkovi získanie produktu?	Pomer vzdelávania zamestnancov, zameraného na znižovanie nákladov zákazníkov k celkovému objemu vzdelávania Miera využitia technológií k zníženiu nákladov zákazníka Počet iniciatív zamestnancov, ktoré vedú k zníženiu nákladov zákazníka

Spokojnosť	Základná otázka	Indikátor
Finančná perspektíva	Čo stojí firmu zvýšenie spokojnosti zákazníkov (zjednodušenie a zabezpečenie online procesov, vytvorenie dostatočnej podpory atď.)?	Pomer čistej súčasnej hodnoty budúceho zisku naviazaného na konkrétneho zákazníka (Customer Lifetime Value, CLV) a nákladov na jeho získanie (CAC)
Zákaznícka perspektíva	Prispievajú služby spoločnosti k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov?	Miera spokojnosti (CSAT), vernosti (ARR, MRR) a dôvery zákazníkov k spoločnosti NPS, CLV, výsledky RFM analýzy
Perspektíva interných procesov	Podporujú firemné procesy zvyšovanie spokojnosti zákazníkov?	Priemerná doba spracovania objednávky, odpovedi na dotaz, rýchlosť reakcie na požiadavky Počet a efektivita procesov spojených so zvyšovaním spokojnosti zákazníkov
Perspektíva učenia sa a rastu	Je vzdelávanie zamestnancov zamerané na zvyšovanie spokojnosti zákazníkov (na zlepšenie zákazníckej podpory)? Využíva spoločnosť potenciál technológií k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov?	Pomer objemu vzdelávania zamestnancov, zameraného na zvyšovanie spokojnosti zákazníkov, k celkovému objemu vzdelávania Miera využitia technológií k vylepšeniu spokojnosti zákazníkov

Komunikácia	Základná otázka	Indikátor
Finančná perspektíva	Ako firma financuje komunikáciu, tvorbu komunikačnej stratégie či získavanie spätnej väzby?	Náklady na komunikáciu, komunikačnú stratégiu a získavanie spätnej väzby
Zákaznícka perspektíva	Ako firma propaguje samú seba (vizia, CSR, charita) a svoje služby poskytované zákazníkom?	Frekvencia priamej komunikácie so zákazníkmi za mesiac Frekvencia propagácie služby za mesiac Priemerná dĺžka komunikácie so zákazníkom do jeho nákupu
Perspektíva interných procesov	Sú procesy, týkajúce sa komunikácie so zákazníkom, nastavené správne?	Počet sťažností na komunikáciu spoločnosti Efektivita procesov týkajúcich sa komunikácie Efektivita informačných systémov
Perspektíva učenia sa a rastu	Sú zamestnanci dostatočne vzdelaní pre komunikáciu so zákazníkmi? Je maximálne využitý potenciál technológií podporujúcich komunikáciu (chatbot)?	Pomer objemu vzdelávania zamestnancov zameraného na komunikáciu, k celkovému objemu vzdelávania Množstvo technológií na komunikáciu, ich využívanosť a efektivita Priemerný počet odbavených zákazníkov za mesiac

Komunita	Základná otázka	Indikátor
Finančná perspektíva	Čo stojí firmu, zisťovanie informácií o komunite, jej budovanie a údržba, či šírenie informácií naprieč komunitou?	Náklady na budovanie a údržbu komunity Náklady na zber, spracovanie spätnej väzby od komunity
Zákaznícka perspektíva	Je zákazník spokojný so šírením informácií naprieč komunitou a napĺňa ho byť jej súčasťou?	Miera spokojnosti zákazníka s komunikáciou spoločnosti naprieč komunitou Miera záujmu zákazníka o komunitu Percento, ktoré tvoria skutoční zákazníci voči ostatným členom komunity Rýchlosť šírenia informácií v prostredí komunity
Perspektíva interných procesov	Má spoločnosť správne nastavené procesy pre prácu s komunitou?	Rast komunity za mesiac Percento a efektívnosť procesov, týkajúcich sa komunikácie s členmi komunity
Perspektíva učenia sa a rastu	Je vzdelávanie zamestnancov zamerané pre prácu s komunitou? Využíva spoločnosť technológie na šírenie informácií v rámci komunity?	Pomer výšky investície do vzdelávania zamestnancov venovaného vzťahom so zákazníkmi a celkovej výšky investície do vzdelávania Výška investície do technológií, ktoré pomáhajú pri práci s komunitou

Kanály	Základná otázka	Indikátor
Finančná perspektíva	Aké sú finančne najefektívnejšie marketingové kanály? (Return on marketing investment, ROMI)	Náklady na získaného zákazníka (Return on marketing opportunity, ROMO) na jednotlivých kanáloch za mesiac Výška zisku, ktorý tvoria oslovení zákazníci na jednotlivých kanáloch za mesiac
Zákaznícka perspektíva	Aké kanály sú pre zákazníkov najvhodnejšie na získavanie informácií o produkte?	Počet oslovených užívateľov na jednotlivých kanáloch za mesiac
Perspektíva interných procesov	Sú správne nastavené procesy pre prácu s jednotlivými marketingovými kanálmi?	Pomer využívaných kanálov ku všetkým existujúcim (dôležitým pre firmu) Procesná náročnosť správy jednotlivých kanálov
Perspektíva učenia sa a rastu	Vzdeláva spoločnosť zamestnancov v rámci všetkých marketingových kanálov? Využíva spoločnosť technológie, ktoré marketingové kanály ponúkajú?	Pomer počtu kanálov, pokrytých vzdelávaním zamestnancov, ku počtu všetkých existujúcich kanálov Pomer aktuálnej miery pokrytia kanálov technológiami ku maximálne nožnej miere pokrytia Počet inovatívnych nápadov zamestnancov pre prácu s kanálmi

Spolutvorba	Základná otázka	Indikátor
Finančná perspektíva	Čo stojí firmu získavanie spätnej väzby a jej aplikácia na vylepšovanie produktu alebo služby? Aká je návratnosť takýchto investícií?	Náklady na vťahnutie zákazníka do procesu spolutvorby Podiel zisku z predaja vylepšeného produktu či služby na základe spätnej väzby
Zákaznícka perspektíva	Má zákazník pocit, že je spätná väzba využitá na vylepšovanie produktov a služieb? Je zákazník zapojený do procesu spolutvorby? Vyhovuje zákazníkovi spôsob získavania spätnej väzby?	Množstvo spätnej väzby za mesiac Pomer priemernej dĺžky kontaktu so zákazníkom pred a pri nákupe, ku dĺžke kontaktu po jeho nákupe Miera reakcie firmy na spätnú väzbu a dĺžka interakcie na tému spolutvorby
Perspektíva interných procesov	Sú správne nastavené procesy pre získavanie a spracovanie spätnej väzby a jej aplikáciu do procesov inovácie?	Efektivita zberu a spracovania spätnej väzby Efektivita a pomer počtu procesov, ktoré sa venujú spolutvorbe, ku všetkým ostatným procesom
Perspektíva učenia sa a rastu	Je vzdelávanie zamestnancov zamerané na prácu so spätnou väzbou? Sú využívané technológie pre prácu so spätnou väzbou? Inovuje spoločnosť produkty a služby na základe podnetov zákazníkov?	Objem vzdelávania zamestnancov zameraného na prácu so spätnou väzbou Miera využitia technológií na zber, spracovanie spätnej väzby Pomer zapracovaných zmien na základe spätnej väzby, ku všetkým ostatným zmenám

6 Internetový obchod – prípadová štúdia

Internetový obchod ABC¹ je súčasťou maloobchodnej a veľkoobchodnej siete, ktorá je zameraná na predaj sortimentu výrobkov zdravého životného štýlu. Obchod ABC sa konkrétne špecializuje na výrobu a predaj odšťavovačov, mixérov, citrusovačov a rôznych doplnkov na prípravu čerstvých ovocných či zeleninových štiav. Obchod vznikol v roku 1992 v Českej republike a v súčasnosti spolupracuje so 17 zahraničnými partnermi po celej Európe.

6.1 Internetový obchod ako servisný systém

Misiou tejto spoločnosti je nielen samotný predaj výrobkov, ale tiež poskytovanie služieb zákazníkom v podobe kvalitného servisu výrobkov, zákazníckej podpory a najmä inšpirácie ľudí k zdravému životnému štýlu.

Obrázok 6.1 znázorňuje vzťah spoločnosti ABC a jej zákazníkov ako príklad servisného systému. Medzi spoločnosťou (jej obchodnou jednotkou) a zákazníkmi prebieha tzv. externý marketing, nazývaný aj tradičný marketing. Zahŕňa všetky formy komunikácie so zákazníkmi prostredníctvom vytvárania sľubov. Jedná sa však len o prvý krok marketingu, pretože sľuby by samozrejme mali byť dodržané.

Základ trojuholníka tvorí tzv. interaktívny marketing, v rámci ktorého sú vytvorené sľuby dodržané alebo naopak nenaplnené. Za túto časť sú zodpovední poskytovatelia – zamestnanci spoločnosti ABC, obchodní zástupcovia, subdodávateľia atď. Ľavú stranu trojuholníka predstavuje tzv. interný marketing, kde manažment poskytuje školenia, rozličné stimuly, technológie a ďalšie zdroje, ktoré umožňujú poskytovateľom úspešne poskytovať služby.

Kľúčom k efektívnosti takéhoto servisného systému, je udržiavať všetky strany vyvážené a zosúladené, čo je snahou aj spoločnosti ABC v Českej republike, a takisto jej zahraničných partnerov. Na každom z trhov, ktoré spoločnosť pokrýva, sa to však nedarí dosiahnuť v rov-

1. Skutočný názov spoločnosti je v práci z dôvodu uchovania určitej miery anonymity nahradený za označenie ABC.



Obr. 6.1: Spoločnosť ABC ako súčasť servisného systému

nakej miere. Cieľom tejto práce je preto zistenie aktuálneho stavu a navrhnutie vylepšujúcich opatrení.

6.2 Marketingový mix 7C z pohľadu BSC naprieč rozličnými trhmi

Spoločnosť ABC sa spolu so svojimi zahraničnými partnermi, usiluje o vytvorenie čo možno najefektívnejšieho marketingového mixu. Ako už bolo v práci uvedené, každý trh sa vyznačuje špecifickými vlastnosťami a odlišným chovaním zákazníkov, a preto je dôležité marketingový mix a celú stratégiu plne prispôbiť trhu. Nasledujúce kapitoly postupne predstavujú vybrané trhy, ktoré spoločnosť ABC pokrýva, popisujú ich aktuálny marketingový mix z pohľadu rámca Balanced Scorecard a jeho štyroch perspektív, a uvádzajú odporúčania v podobe novej marketingovej stratégie.

6.2.1 Česká republika

Spoločnosť ABC má na trhu v Českej republike vedúce postavenie v oblasti predaja odšťavovačov, a jej hlavnou konkurenčnou výhodou je kvalita spracovania výrobkov a kompletný servis pre svojich zákazníkov. Na základe hĺbkovej analýzy a komunikácie s vedením českej pobočky, boli zistené aktuálne dáta k jednotlivým elementom marketingového mixu 7C, jednak z obecného hľadiska, a takisto z pohľadu perspektív BSC.

Zákazník

Spoločnosť neustále zisťuje potreby a problémy ich cieľových zákazníkov, a snaží sa získať, čo možno najviac informácií k ich identifikácii. Aktuálne cieľové segmenty sú:

- Ľudia so zdravým životným štýlom, stravou typu raw (živá, prirodzená, surová), vegáni či vitariáni, ktorí potrebujú kvalitný prístroj na dennú prípravu zdravých jedál.
- Ľudia chorí, po chorobe, hľadajúci alternatívu k chemickým liekom, pre ktorých je prvoradý zdravý životný štýl a chcú zlepšiť svoj stav.
- Ľudia starajúci sa o chorých a chcú im pomáhať.
- Matky na materskej dovolenke, manželky starajúce sa o rodinu, ktoré potrebujú ušetriť čas, pričom je pre ne dôležitá zdravá strava pre celú rodinu.
- Vzdelaní ľudia s vyšším finančným príjmom, ktorí športujú a zdravo sa stravujú.
- Ľudia, ktorí sa zaujímajú o všetko moderné, zdravý životný štýl, sledujú food blogerov a chcú mať to najlepšie.
- Zákazníci, ktorí radšej priplatia za kvalitu a chcú prvotriedne produkty.

Počet objednávok, ktoré vygenerovali zákazníci za posledný rok, činí 1 581, čo pri celkových nákladoch na marketing, komunikáciu a zákaznícku podporu predstavuje hodnotu indikátora CAC, ktorá sa javí ako optimálna. Priemerná hodnota objednávky je 8 646 Kč.

Spoločnosť sa zameriava na zber a spracovávanie spätnej väzby, o čom svedčí jednak vysoký počet hodnotení na Heureka (767 recenzií), a takisto špeciálny modul na zber spätnej väzby administratívneho systému Webspire, na ktorom je e-shop postavený. Aktuálne množstvo hodnotení produktov a služieb v administratívnom systéme predstavuje 320, z toho 307 pozitívnych, čo pri takomto pomere (96 %) odráža vysokú mieru splnených prianí zákazníkov.

Zákaznícka podpora dodržiava prepracovaný komunikačný plán a priemerne odbrží 32 dotazov a vyrieši 91–95 % požiadaviek za mesiac. Zamestnanci sú pravidelne školení, zúčastňujú sa rôznych prednášok, workshopov či konferencií, objem vzdelávania však nemerajú. Investícia do technológií, ktoré podporujú zisťovanie informácií o zákazníkoch, ich potrebách a problémoch, bola doposiaľ cca 75 000 Kč.

Náklady

Do celkových nákladov, ktoré zákazníkovi vzniknú pri získavaní produktov od spoločnosti ABC, patrí okrem ceny za produkt, platba za špeciálnu kombináciu úhrady objednávky a dopravy (platba kartou prepravcovi pri doručení), čas strávený výberom a nákupom, či osobným vyzdvihnutím. Ďalšie peňažné či časové náklady neboli zistené.

Priemerná ročná investícia do tvorby prínosného obsahu, vďaka ktorému zákazník jednoduchšie zistí všetky dôležité informácie, je približne 500 000–600 000 Kč. Patria sem náklady na obsahový marketing v podobe článkov, rád, tipov a receptov v magazíne, ďalej celá textácia webu, obsluha online výživovej poradne, offline propagácia v podobe katalógov, ale aj náklady na telefonickú, e-mailovú zákaznícku podporu či podporu v showroome, ktorá denne pomáha zákazníkom a snaží sa znížiť ich úsilie pri výbere.

Priemerná doba, ktorú návštevník na webe strávi do jeho nákupu, je 8–10 minút. Efektivita služieb, ktoré znižujú náklady zákazníka sa javí ako optimálna. Spoločnosť sa snaží zlepšovať svoje interné pro-

cesy spojené so zákazníckymi službami. Vzdelávanie zamestnancov a využívané technológie napomáhajú uľahčiť zákazníkovi celý proces nákupu.

Spokojnosť

Kontinuálne zvyšovanie spokojnosti zákazníkov, je pre českú spoločnosť ABC, podstatným cieľom. Miera ich vernosti v podobe MRR sa pohybuje v rozpätí 5-10 zákazníkov, výsledná hodnota NPS je 95 % (vypočítané iba z vyplnených recenzií, nie každý zákazník hodnotenie vždy odošle). Priemerná doba spracovania objednávky je 2,1 dňa. Obchod by odporučilo 100 % zákazníkov (vypočítané na základe Heureka dotazníku spokojnosti za posledných 90 dní) a celková spokojnosť zákazníkov je vyjadrená ako 4,9 z 5 hviezdíčiek.

Spoločnosť na dotazy alebo aj akékoľvek sťažnosti reaguje vo veľmi krátkom čase, čo bolo zistené z verejných hodnotení na Heureka alebo interných informácií v administračnom systéme. K vyššej spokojnosti zákazníkov prispieva napríklad aj možnosť štrnásť dennej skúšobnej doby odštvovačov.

Zamestnanci spoločnosti sú pravidelne školení, zaujímajú sa o zdravý životný štýl, a so sortimentom a jeho predajom majú dlhodobé skúsenosti. Online procesy a platby sú intuitívne a zabezpečené. Web má vysoké bezpečnostné hodnotenia (HTTPS, SSL Labs rating A+, Security headers rating B, web je zaradený na HSTS preload liste v zdrojových kódach Google), je optimalizovaný aj z pohľadu UX a má nasadené aj rozličné nástroje webovej analytiky (Google Analytics, Smartlook, Hotjar, GA Audiences a iné) a aplikuje model STDC do rady zaujímavých nástrojov (napr. e-mailing).

Komunikácia

Ročná investícia do tvorby komunikačnej stratégie a celkového získavania spätnej väzby predstavuje priemerne 250 000 Kč. Propagácia prostredníctvom systémov Google Adwords a Sklik závisí od kvality reklám, denného rozpočtu a iných faktorov – stratégiu v tejto oblasti spoločnosť neuvádza. Frekvencia publikovania tematických článkov

v magazíne webu je 3 až 4 mesačne, na Facebooku priemerne 15 príspevkov za mesiac, prostredníctvom e-mailových kampaní zhruba 3 e-maily mesačne.

Priemerný mesačný počet sťažností či reklamácií je 7, na celkovú komunikáciu spoločnosti však neboli zistené žiadne. Mesačne zákaznícka podpora odbaví 30 zákazníkov, showroom navštívi 40–80 zákazníkov. Pre komunikáciu na jednotlivých kanáloch (telefonická linka, e-mail atď.) vždy existuje komunikačný plán, v rámci ktorého sú zamestnanci vyškolení a navyše majú hlboké znalosti v obore, takže poskytujú vždy užitočné informácie.

Okrem uvedených možností, môžu zákazníci navštíviť aj odborné semináre, workshopy, či poradne, ktoré spoločnosť pravidelne organizuje.

Komunita

Komunita je tvorená jednotlivými segmentami uvedenými už v popise *Zákazníka* – sú to ľudia, ktorí chcú zdravo žiť, sú chorí alebo sa starajú o rodinu a domácnosť. Istá časť komunity je sústredená práve na Facebook stránke tejto českej spoločnosti. Tvorí ju niečo cez 1 200 členov, ktorí predstavujú záujmovú skupinu, a v určitej miere prispievajú, či už vo forme obrázkov, komentárov alebo tipov.

Spoločnosť sa snaží o budovanie a údržbu komunity, ktorá sa preto pravidelne rozrastá, približne o 20–30 členov za mesiac, a celkovú spokojnosť členov komunity odzrkadľujú vo väčšine pozitívne komentáre alebo recenzie.

Ďalším typom komunity sú obchodní partneri, ktorých sa spoločnosť snaží motivovať pomocou prepracovaného provízneho affiliate programu alebo iných výhod, ako napríklad formou špeciálnej sekcie, kde môžu nakupovať prístroje a náhradné diely za zvýhodnené ceny v závislosti na svojom obrate atď.

Kanály

Spoločnosť prináša informácie komunite prostredníctvom širokého spektra kanálov. Najviac zákazníkov za mesiac oslovujú v poradí

od najúspešnejšieho nasledovné kanály: PPC Google, PPC Seznam, organické vyhľadávanie, e-mailing, Heureka, Facebook, YouTube a ďalšie. Medzi tie najefektívnejšie patrí Heureka, organické vyhľadávanie a PPC reklamy.

PPC reklamy sú pravidelne optimalizované, organické vyhľadávanie podporujú SEO aktivity a linkbuilding, čo zahŕňa komunikáciu s ľuďmi v diskusných fórach alebo prostredníctvom inšpiratívnych PR článkov v podobe rád, tipov, receptov a nápadov. O úspešnosti tohto kanála svedčí aj pomerne vysoká priemerná mesačná návštevnosť 2 196 alebo priemerná doba na stránke cez 2 minúty. E-mailing je automatizovaný a správy sú vždy prispôsobené danému segmentu príjemcov. Príspevky na Facebooku, Instagrame či YouTube kanále sú ladené inšpiratívne alebo majú charakter návodov.

Pomer počtu využívaných kanálov ku všetkým existujúcim je takmer 100%, pretože spoločnosť si zakladá na pokrytí všetkých relevantných možností.

Spolutvorba

Spoločnosť ABC je sama priamo výrobcom niektorých z prístrojov, môže si preto dovoliť námety od zákazníkov uvádzať do praxe. Spoluprotvorcovia sú zákazníci, ktorí produkt aktívne používajú a ohodnotili ho prostredníctvom užívateľskej recenzie, alebo akejkoľvek reakcie. Zákazníci zasielajú spätnú väzbu, ktorá pomáha zlepšovať produkty a nejde len o Heureka dotazník ale skutočný feedback priamo pre spoločnosť.

Pre jednotlivé segmenty následne boli priamo vyvinuté a vybraté špeciálne typy produktov. Napríklad pre chorých ľudí – špeciálny šnekový odšťavovač, pre zástancov raw stravy a vitariánov – unikátny dvojhriadeľový odšťavovač, pre ženy v domácnosti a matky na materskej dovolenke – odšťavovač pre pomalé odšťavovanie s dvojitým vstupným otvorom atď.

Okrem hodnotení zákazníci zasielajú recepty, príbehy, podnety, ktoré sú zverejňované, sú teda spolutvorcovia nielen produktov či služieb, ale aj obsahu, sú zdrojom informácií pre ďalších zákazníkov a vytvárajú tak aktívnu komunitu. Spoločnosť vždy včas reaguje, komunikuje a udržuje s komunitou dlhodobý vzťah.

Návrh marketingovej stratégie

Na základe analýzy bolo zistené, že niektoré hodnoty indikátorov, popísané v teoretickej časti tejto práce, spoločnosť nemeria a nesleduje. Preto by mohlo byť užitočné, doplnenie dotazníka spokojnosti o otázky, ktoré by boli viac zamerané na celkovú spokojnosť zákazníkov so službami spoločnosti, a nielen so zakúpeným produktom. Ďalej zavedenie systému na sledovanie procesov komunikácie a zákazníckej podpory (meranie procesnej náročnosti, dĺžky komunikácie, efektivity technológií), čo by mohlo viesť napríklad k zvýšeniu MRR a ARR, a tiež lepšia správa miery vzdelávania v jednotlivých oblastiach, či návratnosti a to nielen tej finančnej (napríklad počet iniciatív zamestnancov, zvyšovanie CLV atď.).

Facebook stránka, aj napriek veľkému počtu sledujúcich, postráda adekvátnu interakciu. Nikto informácie nezdieľa, putujú väčšinou jednostranne (od firmy), príspevkom chýba grafická jednotnosť. Preto by v rámci novej marketingovej stratégie mala byť stanovená jednotná grafická identita príspevkov (písmo, kvalita obrázkov) a mali byť tvorené príspevky, ktoré vyžadujú účasť členov komunity – aktívny zber obrázkov, receptov, návodov priamo od používateľov zakúpených prístrojov.

Nevyužitý potenciál vykazuje (v súčasnej dobe a najmä v tomto obore) populárny Instagram. Vylepšený popis profilu a pútavé farebné príspevky, ladené viac na tému zdravého životného štýlu (než propagácie prístrojov), by mohli zasiahnuť širšie spektrum sledovateľov.

Ďalšie vylepšenie by si takisto žiadal YouTube kanál, kde by mohlo pribudnúť viac obsahu od zákazníkov, aby to pôsobilo prirodzenejšie (aktuálne sú videá príliš propagačné) a možno by stálo za zváženie nadviazať spoluprácu s vhodným influencerom, food vloggerom apod.

Na poli produktových vyhľadávačov, existujú možnosti, ktoré spoločnosť zatiaľ nevyužíva – konkrétne vyhľadávač Favi alebo Bianco, kde konkurenti už inzerujú. Ako doplnok by mohli k propagácii značky pomôcť aj populárne zľavové portály – Slevomat alebo Skrz.

V rámci optimalizácie webu výrazne absentuje užívateľské testovanie. Na základe nahrávok pohybov myši užívateľov bolo zistených

niekoľko nedostatkov, ktoré by bolo vhodné A/B testovať. Ich odstránenie môže dopomôcť k zvýšeniu konverzného pomeru.

6.2.2 Slovenská republika

Slovenský partner spoločnosti ABC funguje od roku 2012. Po vzore ústredného českého vedenia sa snaží o podobne aktívny prístup k všetkým, či už produktovo alebo servisne orientovaným, marketingovým aktivitám. Jeho marketingový mix z väčšej časti pokrýva jednotlivé elementy 7C, a možno aj z toho dôvodu sa spoločnosť zaraďuje medzi popredných predajcov tohto sortimentu na Slovensku.

Zákazník

Popis zákazníka a jednotlivých cieľových segmentov bol na základe hlbšej analýzy zistený, ako takmer totožný s popisom na českom trhu. Spoločnosť sa snaží neustále zisťovať informácie o svojich zákazníkoch, o čom svedčí aj rad analytických nástrojov či iných technológií, ktoré k tomu využíva.

Ročný počet objednávok predstavuje 834 a priemerná hodnota objednávky za posledný rok je 362 EUR. Množstvo pozitívnej spätnej väzby a hodnotení je viditeľný na Heureka – 837 overených recenzií, z toho 823 pozitívnych. Tento partner začal pomerne nedávno takisto využívať modul systému Webspire na zber a spracovanie spätnej väzby a jeho investícia do takto zameraných technológií bola navyše ešte cca 150 EUR.

Zákaznícka podpora priemerne vyrieši 94 % problémov za mesiac. Zamestnanci sú na prácu so zákazníkmi vyškolení a držia sa vypracovaného komunikačného plánu. Výška takto zameranej investície však zistená nebola.

Náklady

Za dopravu a platbu u toho predajcu zákazník nič neplatí, takže tieto položky jeho finančné náklady nenavyšujú. Spoločnosť investuje do tvorby prínosného obsahu a zaraďuje sa doň hlavne obsahový

marketing – texty na webe a články v magazíne, online výživová poradňa, offline marketing v podobe tlačенých katalógov (s praktickým návodom na výber prístroja), ale aj náklady na e-mail marketing a zákaznícku podporu (telefón, e-mail).

Priemerná doba, ktorú návštevník strávi na webe do jeho nákupu je 8 minút. Spoločnosť sa takisto snaží zlepšovať svoje interné procesy spojené so zákazníckymi službami, a do takto zameraného vzdelávania a technológií ročne investuje stovky EUR.

Spokojnosť

Spokojnosť zákazníkov je aj pre slovenského partnera dôležitá. Miera vernosti MRR sa pohybuje v rozmedzí 2–6 zákazníkov, ARR 0–3 zákazníci, NPS sa zatiaľ nedala vypočítať, keďže modul na zber spätnej väzby v podobe hviezdíčkového hodnotenia má tento e-shop pomerne krátko.

Priemerná doba spracovania a doručenia objednávky je 2,2 dňa, 100 % zákazníkom dorazil tovar do 10 dní. Celková spokojnosť s obchodom na Heureka je 4,7 z 5 hviezdíčiek, obchod by odporučilo 97 % (vypočítané na základe hodnotení za posledných 90 dní). Spoločnosť na dotazy alebo sťažnosti vždy reaguje v pomerne krátkom čase, jej zamestnanci sú pravidelne školení, presný objem vzdelávania však nebolo možné zistiť.

Komunikácia

Náklady na komunikáciu, komunikačnú stratégiu a získavanie spätnej väzby za posledný rok predstavujú 10 000–20 000 EUR. Opäť sú využívané PPC kampane v systéme Google Adwords, pričom frekvencia propagácie resp. zobrazovania, sa odvíja od kvality reklám, denného rozpočtu a iných faktorov a túto stratégiu si spoločnosť nepriala zverejňovať vo forme konkrétnych údajov. Frekvencia propagácie prostredníctvom Facebooku je približne 9 príspevkov za mesiac, prostredníctvom e-mailových kampaní je to 1 správa mesačne.

Priemerná dĺžka komunikácie spoločnosti so zákazníkom do nákupu a pri nákupe je priemerne 3,7 dňa. Občas sa v spätnej väzbe vyskytnú aj sťažnosti na komunikáciu, ale je to skutočne ojedinele. Zamestnanci sú v tejto oblasti pravidelne vzdelávaní a ku komunikácii je využívaná telefonická linka, e-mail, online výživová poradňa a sociálne siete. Priemerne takto odbavia desiatky zákazníkov za mesiac.

Komunita

Komunita slovenskej spoločnosti ABC sa sústreďuje predovšetkým na Facebooku, tvorí ju 3 283 členov. Pravidelne narastá, čo svedčí o tom, že zákazníci majú záujem stať sa členmi komunity. Spoločnosť sa kontinuálne snaží o budovanie a udržiavanie komunity, a takisto o zber spätnej väzby.

Jej členovia pomerne interagujú, nachádzajú sa tu aj pozitívne recenzie na produkty a celkové služby spoločnosti, no informácie nie sú zdieľané, takže sa v tomto prostredí nešíria a značí to aj nižšiu efektivitu procesov týkajúcich sa komunity a komunikácie s ňou. Zamestnanci však majú dlhodobé skúsenosti, sú vzdelávaní a k práci využívajú technológie a analytické nástroje, ktoré poskytuje Facebook.

Kanály

Najviac oslovených užívateľov mesačne, a teda najviac návštevníkov obchodu, generujú nasledovné kanály, v poradí od najúspešnejšieho: PPC kampane Google Adwords (2 000), organické vyhľadávanie (1 500), Heureka (133), e-mail marketing (67) a Facebook (50).

Najefektívnejšie kanály sú PPC kampane, kde je veľmi dobrá priemerná doba trvania návštevy zákazníka na stránke 2–3 minúty alebo bounce rate 56,27 %. Za nimi nasleduje organické vyhľadávanie, ktoré podporujú aktivity on-page SEO a Heureka.

Procesná náročnosť je najvyššia u organického vyhľadávania, za ním nasleduje Facebook, PPC kampane, Heureka a e-mail marketing. Pomer počtu kanálov, ktoré spoločnosť pokrýva, je 80 % (chýba napríklad Instagram či showroom). Vzdelanie zamestnancov firmy

pokrýva prácu so všetkými uvedenými kanálmi, návratnosť napríklad v podobe počtu iniciatív zamestnancov však spoločnosť nemeria.

Spolupráca

Firma sa snaží o vťahnutie zákazníka do procesu spolupráce a náklady na to predstavujú stovky EUR ročne. Čo sa týka inovácie produktov, všetky získané informácie predáva samotným výrobcam (českému trhu). Poznatky zo spätnej väzby, týkajúce sa služieb, sa zase snaží vždy premietnuť do vylepšenia svojich procesov a postupov. Ich množstvo v podobe recenzií je zhruba 5 za mesiac. Priemerná dĺžka kontaktu so zákazníkom do jeho nákupu je 3,7 dňa, po jeho nákupe zhruba 10 dní, takže výsledný pomer je 0,37.

Miera reakcie firmy na spätnú väzbu je vysoká a snaží sa na tému spolupráce so svojimi zákazníkmi interagovať čo možno najdlhšie, priemerne je to 5 dní. Aktuálny systém zberu spätnej väzby je pre spoločnosť efektívny a zamestnanci sú v tejto oblasti takisto školení.

Návrh marketingovej stratégie

Podobne ako u českého trhu, slovenskému partnerovi chýba celkový pohľad na úroveň servisne orientovaného marketingu. Počas hĺbkovej analýzy nebolo možné zistiť mnoho hodnôt potrebných indikátorov, na základe ktorých by sa dalo objektívne posúdiť ich marketingový mix 7C. Jedná sa napríklad o dôležité metriky ako CSAT, CES, časový objem vzdelávania zamestnancov v jednotlivých oblastiach či rozličná procesná náročnosť.

V rámci novej stratégie na tomto trhu by bolo vhodné, lepšie využiť modul systému Webspire na zber spätnej väzby, a doplniť otázky ohľadne spokojnosti zákazníkov s celkovými službami a komunikáciou spoločnosti. Objavujú sa totiž (aj keď len ojedinele) negatívne hodnotenia na Heureka, a práve včasné podchytenie vo forme interného dotazníka, by mohli pomôcť k zisteniu problémov a vylepšeniu chýb, a takisto k zamedzeniu zverejňovania takýchto sťažností.

Pre podporu organického vyhľadávania by bolo potrebné rozšírenie aktivít linkbuildingu a SEO (najmä typu off-page), konkrétne zapojenie sa do aktívnych diskusií na tematických fórach alebo tvoríť zaujímavý a užitočný obsah prostredníctvom PR článkov. Pri SEO on-page aktivitách by bolo vhodnejšie tvoríť jedinečný obsah – články v magazíne a väčšina textov webu je len preložená z českého webu.

V tomto smere sa ďalej ponúka možnosť spolupráce s tematicky podobnými webmi resp. blogmi, ktoré sú veľmi aktuálne. Influencer marketing je na Slovensku trendom, a mohol by podporiť aj rast komunity na sociálnych sieťach. Aj napriek rozsiahlej komunite na Facebooku, je ziskovosť tohto kanála a interakcia užívateľov veľmi nízka. Príspevky väčšinou propagujú produkt alebo článok v magazíne. Vhodnejšie by boli príspevky, ktoré by členov komunity motivovali k reakcii, a v ideálnom prípade k dodaniu vlastných nápadov, obrázkov, postupov, rád atď.

K udržaniu kroku s aktuálnym trendom by dopomohol nevyužitý kanál Instagram, kde by bolo možné denne inšpirovať ľudí v podobe nových nápojov, možností servírovania, receptov a takisto YouTube kanál, ktorý by mohol byť plný obsahu či už od samotných zákazníkov alebo akýchkoľvek postupov na prípravu nápojov, čistenie prístrojov, výmenu dielov atď.

6.2.3 Nemecko

Nemecký trh by sa na prvý pohľad mohol zdať ako zaručene úspešný a ziskový, vďaka jeho vysokej ekonomickej vyspelosti. Na druhej strane tu existujú určité úskalia, a to v podobe vysokej konkurencie a najmä veľmi kritického zákazníka. Táto krajina patrí z pohľadu nákupného správania zákazníkov medzi silne individualistické, s propagačným zameraním a vertikálnou štruktúrou.

Zákazník

Nemecký partner spoločnosti ABC neustále zisťuje informácie o zákazníkoch, ich potrebách a problémoch. Medzi základné segmenty zákazníkov, ktoré u spoločnosti nakupujú najčastejšie, patria ľudia s vyšším finančným príjmom, so záujmom o zdravý životný štýl,

moderné technológie alebo špeciálny typ stravy (raw, vegáni, športovci atď.).

Ročný počet objednávok je 1 054, priemerná hodnota objednávky je 317 EUR. O splnení potrieb zákazníkov svedčí aj pozitívna spätná väzba, ktorá predstavuje 150 recenzií a hodnotení za posledný rok. Tento partner spoločnosti ABC využíva modul administračného systému na zber a spracovanie spätnej väzby, no nevyužíva možnosť reklamačného formulára.

Priemerný počet vyriešených problémov za mesiac je 22. Objem vzdelávania nebol zistený. Technológie, ktoré spoločnosť využíva k získaniu informácií o zákazníkoch sú napríklad Google Analytics, analytický nástroj Trusted Shops (zároveň portál na zber recenzií), či Facebook pixel.

Náklady

Náklady, ktoré zákazníkovi vznikajú, navyšuje cena za dopravu (zdarma až od objednávky nad 75 EUR). Na tvorbu informačne prínosného obsahu spoločnosť vynakladá ročne tisíce EUR, v rámci čoho sa venuje obsahovému marketingu, dôležité je pre nich udržanie vysokej úrovne zákazníckej podpory a prináša užitočné informácie aj pomocou offline marketingu (hlavne rôzne katalógy).

Efektivita týchto služieb je optimálna a priemerný čas, ktorý strávi zákazník na webe, kým nakúpi, je 2,6 minúty. Spoločnosť sa snaží zlepšovať svoje interné procesy v tejto oblasti, vzdeláva svojich zamestnancov, no návratnosť v podobe iniciatív zamestnancov, ktoré vedú k zníženiu nákladov zákazníka, nesleduje.

Spokojnosť

Spokojnosť nemeckého zákazníka zohráva v procese predaja významnú úlohu. Nemci sú totiž považovaní za konzervatívnejších zákazníkov a ich spokojnosť či dôvera závisí na mnohých faktoroch.

Spoločnosť má udelený certifikát spokojnosti zákazníka na stránkach populárneho portálu s recenziami Trusted Shops, kde prevládajú pozitívne hodnotenia, s celkovým výsledkom 4,95 z 5 hviezdíčiek.

Namerané MRR predstavuje 0–2 zákazníkov, častejšie však prevládajú opakované nákupy v rámci jedného mesiaca. Zistené aktuálne ARR je 15 zákazníkov a hodnota NPS 73 %. Priemerná doba spracovania objednávky je 2 dni. K spokojnosti zákazníkov prispievajú napríklad aj rôzne možnosti platby. V Nemecku sú preferované platby na faktúru, systémom Paypal či Sofron, pričom všetky tieto možnosti e-shop poskytuje. Zákazníci sú motivovaní aj zľavou pri nákupe nad 300 EUR, ak odporučia obchod známemu, či možnosťou kvalitného servisu alebo rozšírenej záruky tovaru.

Komunikácia

Náklady na komunikačnú stratégiu, celkovú komunikáciu a získavanie spätnej väzby priemerne ročne dosahujú 20 000 EUR. Frekvencia priamej komunikácie so zákazníkmi je približne 10 krát za deň. Frekvencia propagácie na stránke Facebooku je 3–6 príspevkov mesačne a priemerná dĺžka komunikácie so zákazníkom do jeho nákupu je 2,3 dňa.

Počet sťažností na komunikáciu spoločnosti nebol zistený, rovnako ako objem vzdelávania zamestnancov v tejto oblasti. Spoločnosť využíva na komunikáciu hlavne telefón a e-mail a priemerne odbaví 60 zákazníkov za mesiac. Frekvencia propagácie prostredníctvom e-mailu je veľmi nízka, spoločnosť zasiela správu iba v prípade väčšej akcie na konkrétne produkty.

Komunita

Miesto, kde sa sústreďuje komunita nemeckého partnera spoločnosti, nebola jednoznačne určená. Sociálne siete majú celkovo výrazne malý počet sledovateľov, čo naznačuje, že budovanie a údržba komunity nie je pre tohto partnera prioritou.

Kanály

Najviac oslovených užívateľov za mesiac a následne návštevníkov webu, generuje organické vyhľadávanie (takmer 1 750). Za ním nasledujú kanály, v podobe webov s rozličnými testami a recenziami odštavovačov, ktoré spolu tvoria až tretinu návštevnosti obchodu. Zo sociálnych sietí tu dominuje YouTube s priemernou mesačnou návštevnosťou 300 užívateľov.

Facebook stránku spoločnosti sleduje len 250 užívateľov, 11 z nich ohodnotilo produkty alebo služby na plných 5 hviezdíčkach. Charakter príspevkov je z väčšej miery propagačný, komunita sa takmer vôbec nezapája, takže informácie sa prostredníctvom nej nešíria.

Instagram sleduje 54 užívateľov, no vzhľadom k malému množstvu príspevkov (13), sa aktivita nedá posudzovať. YouTube kanál má len 43 odberateľov a obsahuje prevažné množstvo reklamných videí v angličtine. Chýba akákoľvek interakcia alebo zapojenie zákazníkov do tvorby a zdieľania obsahu.

Z ďalších kanálov, ktoré firma využíva je už spomínaný e-mailing, z offline oblasti je možné uviesť showroom, ktorý ale nie je priamo v Nemecku ale rakúskom meste Linz, odkiaľ je v podstate obchod riadený.

Pomer pokrytia kanálov, ku všetkým existujúcim v tomto obore je aktuálne 90 % (chýbajú PPC kampane), no aktivita spoločnosti na mnohých z nich by mohla byť výraznejšia.

Spoluvorba

V porovnaní s predchádzajúcimi dvomi trhmi, nemecký partner nikde neuvádza informácie o možnosti spoluvytváraní hodnoty so svojimi zákazníkmi. Nie je viditeľný takmer žiadny pokus o vtiahnutie zákazníka, či už do tvorby obsahu (pre ostatných zákazníkov), alebo samotného produktu a služieb. Množstvo spätnej väzby je vzhľadom k počtu objednávok pomerne malé, takže firma sa ani nedozvie, ako efektívne sú jej procesy, či aká je skutočná úroveň spokojnosti zákazníkov so službami.

Návrh marketingovej stratégie

Výrazným nedostatkom súčasnej marketingovej stratégie sú sociálne siete. Tie využíva v priemere každý tretí Nemeč, a preto by si spoločnosť nemala nechať ujsť, obchodné príležitosti, ktoré ponúkajú.

Facebook je na nemeckom trhu najčastejšie využívaný na získavanie recenzií a zdieľanie skúseností. Preto by v koncepte novej marketingovej stratégie, založenej práve na modele 7C, nemala chýbať zo strany spoločnosti väčšia motivácia užívateľov k interakcii, zdieľaniu informácií a celému procesu spolupráce. Namiesto príspevkov propagujúcich výrobky, by mali pribudnúť súťaže, ankety či vizuálne pútavý inšpiratívny obsah. Rovnako sú na tom aj siete Instagram či YouTube kanál.

Celý proces komunikácie a doručovania kvalitných informácií by bolo vhodné podporiť aj väčšou aktivitou v jednotlivých sekciách webu. Magazín by mohol byť častejšie dopĺňovaný o zaujímavé články, rady a recepty. Online poradňa zdravej výživy v podstate nefunguje (sú tam len 3 otázky) a online poradňa pre výber odšťavovača vlastne nie je online ale iba siahodlhý postup na výber odšťavovača. V tomto prípade by mohlo pomôcť zviditeľnenie sekcie online poradne a sekciu s postupom výberu adekvátne premenovať.

E-mail marketing disponuje veľkou databázou kontaktov, s ktorou sa takmer vôbec nepracuje. Segmentácia a personalizácia e-mailových správ, by zaručene práve na tomto trhu pomohla, pretože u zákazníkov je dôležitý prísun kvalitných informácií viac než propagácia zliav či akcií.

Podobne ako u ostatných trhov, chýbajú v dotazníku spokojnosti zákazníkov, otázky týkajúce sa kvality poskytovaných služieb. Konkrétne by to mohli byť otázky typu "Nakoľko naše služby splnili vaše očakávania?", "Ako náročný bol pre vás nákup v našom obchode?", "Ako by ste ohodnotili komunikáciu spoločnosti?" atď.

V oblasti cenových porovnávačov sú v Nemecku obľúbené Billiger, Preisvergleich a Idealo. Keďže na nich inzeruje väčšina konkurencie spoločnosti ABC, v rámci novej stratégie by bolo určite vhodné pokryť aj tieto kanály.

6.2.4 Ukrajina

Ukrajinský trh s veľkosťou cez 45 miliónov obyvateľov zaznamenal v posledných rokoch rýchly nárast v oblasti online nakupovania. Tento partner spoločnosti ABC sa takisto snaží o udržanie kroku s trendom a pokrývanie marketingových aktivít, ktoré zapadajú aj do konceptu mixu 7C.

Zákazník

Zákazník ukrajinského partnera spoločnosti ABC je odlišný od zatiaľ uvedených zákazníckych segmentov. Na základe analýzy bolo zistené, že sa jedná prevažne o mužov vo veku 25–34 rokov. Prevláda u nich stredné a vysokoškolské vzdelanie (42 %) a priemerný plat. Hlavné záujmy zákazníkov sú služby, elektronika a zdravý životný štýl. Prevládajú tu črty kolektivismu, preventívneho zamerania a horizontálnej štruktúry.

Počet objednávok za posledný rok je 115 s priemernou hodnotou 12 297 UAH. Množstvo spätnej väzby je celkovo veľmi nízke, takže sa nedá jednoznačne rozhodnúť, či služby spoločnosti dostatočne naplňajú očakávania zákazníkov. Priemerný počet vyriešených problémov je len 2–5 mesačne.

Na Ukrajine je úradným jazykom ukrajinčina ale používanéjšia je ruština, preto e-shop zvolil textáciu webu a celú propagáciu v ruštine. Technológie či nástroje, ktoré spoločnosti pomáhajú k zisťovaniu informácií o zákazníkoch, ich problémoch, potrebách a záujmoch, sú prevažne analytické – Google Analytics, Yandex analytics alebo Facebook Custom Audiences.

Náklady

Náklady, ktoré zákazníkovi vzniknú pri získaní produktu, tvorí okrem ceny za produkt, cena za dopravu – zdarma sú len objednávky nad 5 000 UAH, ale platí to napríklad aj pre dodávky do Ruska a krajín Spoločenstva nezávislých štátov (Bielorusko, Kazachstan, Moldavsko atď.). Spoločnosť sa snaží zákazníkom prinášať užitočné informácie, najmä pomocou popisov na webe. Zákazníci, ktorí nakúpili, strávia

na webe v priemere 4,5 minúty výberom a samotným nákupom. Firma im poskytuje rozličné možnosti platby, pričom preferovanou voľbou zákazníkov je platba na dobierku, čo odzrkadľuje ich konzervatívnejší a preventívny charakter.

Spokojnosť

K spokojnosti ukrajinských zákazníkov výraznou mierou prispieva istota, že sa o nich spoločnosť zaujíma, a že celý proces objednávky prebehne bezproblémovo. Až 59 % zákazníkov na Ukrajine po vytvorení objednávky čaká, že ich internetový obchod bude telefonicky kontaktovať, pretože potrebujú mať istotu, že objednávka bola naozaj prijatá a pracuje sa na nej.

Priemerná doba spracovania a dodania objednávky sú 3 dni. Nameraná hodnota ARR je 1–3, hodnota MRR 7–10 zákazníkov. Tento obchod má veľmi malé množstvo hodnotení aj celkovej spätnej väzby, preto nebolo možné určiť hodnotu NPS, CES, CSAT apod.

Komunikácia

Ukrajinský partner spoločnosti ABC sa snaží komunikovať viditeľne odlišnou formou, ktorá je prispôsobená danému trhu. Texty nevznikajú prekladom textov materskej spoločnosti, ale sú tvorené na mieru ukrajinského spotrebiteľa. Príkladom sú oveľa detailnejšie popísané kontaktné údaje firmy, jej kancelárií či showroomu, doplnené o obrázky interiéru aj exteriéru (pre ľahšie nájdenie priestorov) alebo video prezentáciu s pracovníkmi spoločnosti, vytvorené nestrojenou a odľahčenou formou.

Frekvencia priamej komunikácie so zákazníkmi je približne 40 krát za mesiac, frekvencia propagácie na Facebook stránke sú 2–3 príspevky mesačne, prostredníctvom e-mailových kampaní 1 krát za mesiac. Približná dĺžka komunikácie so zákazníkom do jeho nákupu je 2,8 dňa.

Množstvo sťažností na komunikáciu spoločnosti nebolo zistené. Zákaznícka podpora mesačne odbaví zhruba 10–20 zákazníkov, a to

prostredníctvom telefónu, e-mailu či osobne v priestoroch showroomu. Pomer objemu vzdelávania zameraného na komunikáciu je približne 50 %.

Komunita

Komunita na Facebook stránke tvorí len 677 členov, ktorí však neprispievajú žiadnym obsahom, príspevky nekomentujú ani nezdieľajú, takže sa informácie vôbec nešíria. Na druhej strane charakter príspevkov ich k tomu ani nemotivuje, prevažne sa jedná o propagáciu prístrojov, doplnenú o obrázky z fotobanky. Nachádza sa tu 9 recenzií s plným počtom hviezdíčiek, žiadna negatívna spätná väzba od komunity zistená nebola.

Kanály

Kanály, ktoré obchodu generujú najviac návštevníkov sú vyhľadávače Google a na Ukrajine preferovaný Yandex. Mesačne spoločnosť alebo jej produkty vyhľadáva 1 960 užívateľov, a návratnosť v podobe tržieb, je približne 500 000 UAH ročne. SEO a linkbuilding podporujú napríklad články v magazíne, či reakcie spoločnosti v diskusných fórach.

Druhým najúspešnejším kanálom sú PPC kampane (987 návštevníkov mesačne), ktoré marketingoví špecialisti pravidelne optimalizujú a pre lepšiu efektivitu využívajú aj účinný dynamický remarketing. Za nimi nasleduje YouTube kanál so 4 600 odberateľmi, kde spoločnosť prezentuje videá prevažne propagačného charakteru.

Porovnávač cien, na ktorom spoločnosť inzeruje sa nazýva Hotline. Ten patrí na Ukrajine medzi najnavštevovanejšie a prináša obchodu zhruba 700 zákazníkov ročne. Pomerne veľká e-mailová databáza kontaktov (cca 1 400 aktívnych kontaktov) ponúka priestor na efektívny e-mail marketing.

Percento využívaných kanálov ku všetkým existujúcim (dôležitým pre spoločnosť) je teda veľmi vysoké, no aktivita na vybraných kanáloch by mohla byť výraznejšia. Týka sa to napríklad Facebook stránky alebo Instagramu (173 odberateľov).

Ukrajinský partner na rozdiel od ostatných využíva ako ďalší kanál online magazín na inej doméne, než je samotný e-shop, zameraný na zdravie a zdravý životný štýl. Obsahuje množstvo zaujímavých článkov s pútavými obrázkami, receptami, nápadmi či návodmi. Automi textov sú odborníci na zdravú stravu alebo aj samotní návštevníci webu.

Spolupráca

Zákazníci dostávajú možnosť vyjadriť svoju spokojnosť s produktmi a službami, prostredníctvom dotazníka, ktorý je zasielaný vždy po nákupe. Reklamácie sú zbierané pomocou reklamačného formulára na webe obchodu a za posledný rok ich bolo zhruba 50. Získané informácie tento partner predáva ďalej materskej českej spoločnosti, ktorá sa v procese inovácie snaží o ich zapracovanie.

Celkovo však objem spätnej väzby nie je dostatočný (najmä týkajúcej sa kvality poskytovaných služieb), a preto je proces spolupráce služieb veľmi obtiažne realizovateľný. Čo sa ale týka spolupráce celkového obsahu, peknou ukážkou je už spomínaný online magazín, ktorý nejaví známky predaja, a je zameraný skutočne na záujmy cieľového segmentu ukrajinského trhu.

Návrh marketingovej stratégie

Veľmi výrazným problémom ukrajinskej spoločnosti ABC je extrémne nízky konverzný pomer. V porovnaní s českou spoločnosťou, má síce len o polovicu menšiu návštevnosť, no v celkových tržbách je rozdiel ešte výraznejší. Problémom by mohla byť napríklad cenová politika daná spoločnosťou, pretože tento trh nie je zvyknutí na sortiment vyššej cenovej kategórie. Na druhej strane existujú medzery v marketingovej stratégii, ktoré by bolo možné odstrániť.

Problémom by mohla byť napríklad aktuálne zvolená doména com.ua, ktorá je síce voľne dostupná každému jednotlivcovi či firme, no možno pre ľudí, ktorí spoločnosť vyhľadávajú priamo, ťažšie dohľadateľná. Doména .ua je dostupná každej spoločnosti len po dodaní platnej ochrannej známky.

V rámci SEO on-page aktivít, by bolo vhodné rozširovať magazín priamo na webe, možno aj o témy podobné (prípadne doplňujúce) ako v online magazíne externej domény. Sociálne siete by bolo obecné potrebné oživiť o pútavejší a informačne prínosnejší obsah, prispôsobený záujmom komunity. Motiváciou jej členov k interakcii, či už v podobe súťaži, ankety či príspevkov, ktoré si vyžadujú ich účasť, by bolo možné rozprúdiť celý proces spolupráce.

Na Ukrajine je veľmi populárna sociálna sieť VKontakte (niečo podobné ako Facebook), kde spoločnosť zatiaľ nepôsobí, no určité percento návštevníkov pochádza práve odtiaľto. Zviditeľnenie na tomto kanále, by mohlo prispieť k zvýšeniu povedomia o značke, a takisto by mohol vzniknúť priestor pre novú komunitu.

7 Diskusia

Objektívne posudzovanie úrovne marketingového mixu 7C akejkoľvek spoločnosti, je proces pomerne náročný a vyžaduje si netriviálne znalosti a značné skúsenosti s marketingom a jeho možnosťami. Pri procese tvorby marketingovej stratégie je jednak nutné sledovať aktuálne trendy v tejto oblasti, a takisto neustále analyzovať a vyhodnocovať efektivitu navrhnutých zmien.

Marketingový mix 7C zatiaľ nie je medzi spoločnosťami známy a rozšírený, a v kombinácii so systémom merania výkonnosti Balanced Scorecard bolo veľmi ťažké zisťovať hodnoty valnej väčšiny indikátorov, pretože spoločnosť nič podobné predtým nesledovala alebo nemerala. Už pojem spolupráca bola pre mnohé trhy novým poňatím ich služieb a myšlienka spoluvytvárania hodnoty priniesla iný pohľad na jednotlivé ustálené procesy spoločnosti a jej zahraničných partnerov.

Na základe hĺbkovej analýzy jednotlivých trhov bolo zistené, že najbližšie ku konceptu mixu 7C z pohľadu metodiky Balanced Scorecard, majú krajiny Česká republika, Slovenská republika, Poľsko alebo Rumunsko. Naopak niektoré oblasti tohto konceptu zatiaľ nedokázali pokryť v dostatočnej miere Ukrajina, Bulharsko či Španielsko.

Vzhľadom k odlišnostiam jednotlivých trhov je ideálne, pokiaľ obchod v danej krajine riadi partner pochádzajúci z tejto krajiny. Problémy v riadení obchodu na diaľku bývajú v nepochopení miestneho zákazníka. Kým český alebo bulharský zákazník vyhľadáva zľavy, naopak nemecký potrebuje korektné jednanie a podrobné informácie. K spokojnosti talianskeho, francúzskeho alebo španielskeho zákazníka výrazne prispieva možnosť platiť kartou, naopak na Slovensku či Ukrajine prevažuje platba na dobierku, čo prispieva k istote týchto nakupujúcich.

V tomto smere existuje možnosť uľahčenia – systém dropshipping, pri ktorom dodávateľ nemusí investovať do lokálneho marketingu, o všetko sa postará partner v danej krajine, ktorý ale nemá žiadny sklad a všetko smeruje priamo na dodávateľa. Takýto systém by mohol vylepšiť výsledky v krajinách, ktoré sú u analyzovanej spoločnosti riadené na diaľku. Je to napríklad Anglicko (z Česka) alebo Nemecko (z Rakúska).

Výrazné pokroky v oblasti online marketingu boli viditeľné v krajinách ako Srbsko alebo Turecko, ktoré patria medzi najmladšie zahraničné obchody a svoje pôsobenie začali pred 2 rokmi.

Na základe zistených charakteristík jednotlivých trhov, by táto spoločnosť (obzvlášť vďaka jej kvalitnému a populárnemu sortimentu) mohla rozhodne expandovať aj naďalej. Nevyužitý potenciál v sebe skrýva spomínané Rakúsko, kde sa aktuálne nachádza vedenie nemeckého partnera, no e-shop v tejto krajine nepôsobí. Integrácia spoločnosti by mohla byť takisto možná aj do krajín ako Švajčiarsko či Belgicko, kde by nemusel byť napríklad problém s vyššou cenou produktov a bola by určite ocenená kvalita a precíznosť spracovania produktov.

Zvolenou metodikou posudzovania aktuálnej úrovne marketingu vyšlo najavo mnoho skutočností, ktoré spoločnosť a jej partneri predtým nevnímali a otvorili sa možnosti na vylepšenie a udanie nového smeru ich marketingovej stratégie.

8 Záver

Cieľom diplomovej práce bolo priblížiť tému servisne orientovaného marketingového mixu 7C a popísať uplatnenie jeho nástrojov v prostredí internetového obchodu. Zvláštnu pozornosť práca venuje prostriedkom pre podporu marketingových aktivít, ktoré ponúka webový vývoj (webová analytika, A/B testovanie, webová bezpečnosť atď.). Hlavnou úlohou bolo na konkrétnej prípadovej štúdii porovnať a vyhodnotiť efektívnosť uplatnenia celého modelu naprieč jednotlivými trhmi, ktoré daný internetový obchod pokrýva a vytvoriť stratégiu 7C v závislosti na týchto trhoch.

V teoretickej časti sa práca zaoberá oblasťou marketingu a jeho základnými formami. Predstavuje jednotlivé elementy marketingového mixu 7C a predkladá popis možností jeho nástrojov, z pohľadu internetového obchodu. Ťažiskom tejto časti je kapitola venovaná webu, ktorá sumarizuje poznatky z oblasti webového vývoja a jeho dôležité spojenosti s aktivita marketingu.

Praktickú časť predstavuje samotná tvorba metodiky, ktorá vznikla prepojením marketingového mixu 7C a rámca na strategické meranie výkonnosti Balanced Scorecard. Pre každý prienik oblastí, ktoré postupne tvoria jednotlivé elementy mixu 7C a daná perspektíva BSC, boli vytvorené základné otázky, a k nim príslušné indikátory. Vďaka týmto otázkam, sú pohľady na jednotlivé prieniky pochopiteľnejšie a vďaka indikátorom merateľné. Ich využitím by IT spoločnosti mohli lepšie a objektívnejšie posudzovať svoju aktuálnu marketingovú stratégiu a efektívnejšie navrhovať jej optimalizáciu.

V procese návrhu metodiky vzniklo viacero základných otázok, a tiež viacero indikátorov, ktoré v rozsahu tejto práce už nebolo možné analyzovať. V budúcnosti by preto bolo určite zaujímavé a užitočné hlbšou analýzou zistiť a vytvoriť optimálne vyváženú nameraných hodnôt a následne pozorovať a porovnať ich vplyv či celkovú efektívnosť.

Ďalej v rámci praktickej časti práce vznikla prípadová štúdia konkrétneho internetového obchodu. S využitím vytvorenej metodiky vznikla hĺbková analýza marketingového mixu vybraných zahraničných trhov, ktoré spoločnosť pokrýva a boli navrhnuté vylepšenia v podobe novej marketingovej stratégie pre každý trh zvlášť.

Spoločnosť má v pláne navrhnuté zmeny marketingovej stratégie premietnuť do svojich aktivít, a preto prínos práce môže byť v budúcnosti ešte vyšší, či už v podobe zvýšenia návštevnosti webu, povedomia o značke alebo v ideálnom prípade, zlepšenia celkového vzťahu so zákazníkmi a zvýšenia konverzného pomeru.

Bibliografia

1. JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.
2. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002. ISBN 978-0-13-210292-6.
3. WERNARS, Stijn. Cultural differences in consumer behavior worldwide [online] [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://smart-online-marketing.nl/en/vision/conversion-en/cultural-differences-consumer-behavior-worldwide/>.
4. MÔCIKOVÁ, Renata. *Prieskum: Slováci a Česi už dávno nie sú rovnakí. Tu sú dôkazy* [online]. HNONLINE, 2016 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://strategie.hnonline.sk/marketing/802958-prieskum-slovaci-a-cesi-uz-davno-nie-su-rovnaki-tu-su-dokazy>.
5. WALLETZKÝ, Leodnard. Service oriented marketing mix and its usage. 2014, s. 1–11.
6. ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Services marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 6th ed. New York: McGraw-Hill, 2013. ISBN 978-007-108696-7.
7. L. VARGO, Stephen; F. LUSCH, Robert. Service-dominant logic: continuing the evolution. 2008, s. 1–10.
8. *Webový marketingový mix 4S (Web Marketing Mix 4S)* [online]. Management Mania, 2016 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/webovy-marketingovy-mix-4s>.
9. UNGR, Pavel. Co je to SEO – optimalizace pro vyhledávače? (definice) [online]. 2014 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <http://blog.bloxxter.cz/definice-co-je-seo/>.
10. *New Jumpshot 2018 Data: Where Searches Happen on the Web (Google, Amazon, Facebook and Beyond)* [online]. SparkToro, 2018 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://sparktoro.com/blog/new-jumpshot-2018-data-where-searches-happen-on-the-web-google-amazon-facebook-beyond/>.

11. *Desktop vs Mobile vs Tablet Market Share Worldwide - February 2018* [online]. StatCounter, 2018 [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <http://gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet/worldwide/#monthly-201301-201801>.
12. PAJKRT, Pavel. *Přednáška SEO jako přirozený marketing: Co vypovídá o obsahu*. 2017.
13. ROMERO, David; MOLINA, Arturo. Collaborative networked organisations and customer communities: value co-creation and co-innovation in the networking era. 2011, s. 447–472.
14. KIETZMANN, Jan H.; HERMKENS, Kristopher; MCCARTHY, Ian P.; SILVESTRE, Bruno S. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. 2011, s. 241–251.
15. HRACHOVEC, Radek. *Loyalty is Dead: Digisemestr*. 2017.
16. JAŠEK, Pavel. *Zákaznická analytika: Digisemestr*. 2017.
17. L. VARGO, Stephen; F. LUSCH, Robert. *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*. New York: M.E. Sharpe, 2006. ISBN 0-7656-1490-1.
18. MACDONALD, Steven. *21 Reasons Live Chat Can Help you Grow Your Business* [online]. 2018 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.superoffice.com/blog/live-chat-statistics/>.
19. KVASNIČKA, Jan. *UX vs. zákaznická péče, nehažte zákazníkům klacky pod nohy: Support Day*. 2017. Dostupné tiež z: https://www.slideshare.net/Jan_Kvasnicka/ux-vs-zkaznick-pe-nehate-zkaznkm-klacky-pod-nohy-supportday-26-5-2017.
20. WAHLBERG, Pilar Torres. *12 tips for maximizing your ecommerce customer service* [online]. 2016 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.zendesk.com/blog/maximizing-ecommerce-customer-service>.
21. *Customer Feedback Strategy: The Only Guide You'll Ever Need* [online]. HubSpot, 2018 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.hubspot.com/customer-feedback>.
22. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing*. 14th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-216712-3.

23. *PR Across the Pond: Lack of Communication Between Businesses and Their Customers In the UK Indicates Customers Believe that Businesses "Just Don't Care," Rapide Study Finds* [online]. Bulldog Reporter, 2013 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.bulldogreporter.com/pr-across-the-pond-lack-of-communication-between-businesses-and-their/>.
24. LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. *Services Marketing> People, Technology, Strategy*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-611874-9.
25. *Informační architektura webu: Co to je a jak ji vytvořit?* [online]. MladýPodnikatel.cz, 2015 [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/informacni-architektura-webu-t26202>.
26. ŘEZÁČ, Jan. *Web ostrý jako břitva*. 2. vyd. House of Řezáč, 2016. ISBN 978-80-270-0644-1.
27. STANÍČEK, Petr. *Dobrý designér to všechno ví*. 1. vyd. Kamenné Žehrovice: pixy.cz, 2016. ISBN 978-80-260-9536-1.
28. KAUSHIK, Avinash. *Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity*. Indiana: Wiley Publishing, 2010. ISBN 978-0-470-52939-3.
29. *A/B testovanie* [online]. Promiseo [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: http://www.m.promiseo.sk/ab_testing.php.
30. *Multivariate Testing vs A/B Testing* [online]. Optimizely [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.optimizely.com/optimization-glossary/multivariate-test-vs-ab-test/#>.
31. ŠPAČEK, Michal. *HTTP Strict Transport Security (HSTS)* [online] [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <https://www.michalspacek.cz/prednasky/hsts-develcz>.
32. ŠPAČEK, Michal. *Bezpečnostní útoky na vaše e-shopy a uživatele* [online] [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <https://www.michalspacek.cz/prednasky/bezpecnost-eshopu-ess16>.
33. *SQL Injection Prevention Cheat Sheet* [online]. OWASP [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: https://www.owasp.org/index.php/SQL_Injection_Prevention_Cheat_Sheet.

34. SLÁMA, Ondřej. *Úvod do digitálního marketingu: Jak uvažovat o internetové reklamě - AIDA*. 2017.
35. KAUSHIK, Avinash. *See, Think, Do, Care Winning Combo: Content +Marketing +Measurement!* [online]. 2015 [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-care-win-content-marketing-measurement/>.
36. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business Press, 1996. ISBN 0-87584-651-3.

A Príloha

Dotazník pre internetový obchod vytvorený v priebehu analýzy

Marketingový mix 7C

Dobrý deň,
rada by som Vás poprosila o vyplnenie nasledujúceho dotazníka, ktorý slúži k lepšiemu zmapovaniu marketingového mixu 7C Vášho e-shopu. Všetky vyplnené údaje sú považované za dôverné a budú použité len na výskumné účely FI MUNI v rámci mojej diplomovej práce.

Vopred ďakujem za Váš čas a ochotu

Andrea Kramecová

Emailová adresa *

Zákazník

Zložka marketingového mixu 7C, ktorá odpovedá na otázky, kto je zákazník, koho problémy firma rieši, aké sú problémy zákazníka, alebo aké sú potreby a túžby zákazníkov.

- Aká je ročná výška vašej investície do online reklamy (media budget)?
- Aká je ročná výška zisku z online reklamy?
- Aká je ročná výška nákladov na vašich zamestnancov zákazníckej podpory?
- Aká je ročná výška nákladov na vašich zamestnancov v marketingu resp. marketingovú agentúru?
- Aká je ročná výška nákladov na vašich predajcov?
- Aký je ročný zisk vďaka vašim predajcom?
- Aký je priemerný počet požiadaviek na zákaznícku podporu za mesiac?

- Aký je priemerný počet úspešne vyriešených požiadaviek na zákaznícku podporu za mesiac?

Náklady

Táto zložka marketingového mixu 7C rieši základné otázky typu – aké sú celkové náklady (aj časové), ktoré vzniknú zákazníkovi pri získavaní produktu, aké sú všetky ďalšie vedľajšie poplatky okrem platby za produkt, aká je celková hodnota produktu pre zákazníka a či je dostatočná na to, aby vyrovnala všetky jeho náklady.

- Aká je výška ročnej investície do offline propagácie (letáky, brožúry, katalógy, vizitky atď.)?
- Aký je odhadovaný ročný zisk z offline propagácie? Zlepšujete interné procesy na základe podnetov od zákazníkov? Ak áno, popíšte ako.

Spokojnosť

Zoberá sa riešením problémov spojených s úsilím, ktoré musí zákazník vyvinúť na získanie produktu, uspokojením prianí a potrieb zákazníka, či sú online procesy nákupu, platby a plnenia zabezpečené a intuitívne, alebo či existuje dostatočná zákaznícka podpora.

- Koľko percent zákazníkov by odporučilo práve váš obchod?
- Aká je priemerná doba dodania tovaru a nakoľko sa vám darí ju splniť?

Komunikácia

Zahrňa problematiku hlavného predmetu komunikácie, konkurenčnej výhody, rieši, či existuje komunikačný plán na zabezpečenie zmysluplného dialógu so zákazníkmi alebo stratégia sociálnych médií naplánovaná ako na propagáciu produktu, tak aj na získavanie informácií o zákazníkoch.

- Aká je výška nákladov na zamestnancov zákazníckej podpory?
- Aká je priemerná dĺžka komunikácie so zákazníkom na podpore?

- Aký je priemerný ročný počet sťažností na celkovú komunikáciu spoločnosti?
- Aké používate kanály resp. technológie, ktoré podporujú komunikáciu s vašimi zákazníkmi (telefón, e-mail, online chat, sociálne siete atď.)?
- Ktoré z uvedených kanálov alebo technológií využívajú vaši zákazníci najčastejšie?

Komunita

Predstavuje typ ľudí, ktorým by spoločnosť mala šíriť informácie o produkte a rieši, ako sa darí dostať, napríklad aj pomocou sociálnych sietí, informácie k zákazníkovi a od zákazníkov.

- Aká je priemerná ročná výška investície do budovania a udržiavania komunity (napr. na sociálnych sieťach) alebo aj šírenia informácií naprieč komunitou?
- Aká je výška nákladov na zamestnancov, ktorí sa venujú práci s komunitou?
- Aký je priemerný nárast vašej komunity za mesiac?
- Aké je percento skutočných zákazníkov voči všetkým ostatným členom komunity?
- Aký je priemerný ročný zisk vďaka týmto zákazníkom, ktorí sú členmi komunity?
- Aká je ročná výška investície do vzdelávania vašich zamestnancov, ktoré je zamerané na prácu s komunitou? (napr. na sociálnych sieťach)
- Aká je ročná výška investície do technológií, ktoré podporujú prácu s komunitou? (napr. na sociálnych sieťach)

Kanály

Spôsob, akým môže spoločnosť zákazníkovi poskytnúť potrebné marketingové informácie, ako dodať produkty alebo služby spoločnosti ale aj spätnú väzbu od zákazníkov alebo partnerov, ktorá zabezpečuje pozitívne zmeny spoločnosti. Kanály prinášajú príležitosť obchodnej komunikácie.

- Aká je výška ročnej investície do jednotlivých marketingových kanálov? (web, sociálne siete, e-mail marketing, Heureka, PPC reklamy atď.)
- Aká je ročná výška zisku z jednotlivých marketingových kanálov?
- Ktoré marketingové kanály vykazujú najlepší výkon?
- Využívate nejaké nástroje na automatizáciu v rámci jednotlivých marketingových kanálov? (napr. nástroje na automatický bidding, automatický e-mailing atď.)
- Aká je priemerná ročná investícia do vzdelávania zamestnancov pre prácu s jednotlivými marketingovými kanálmi?
- Aká je priemerná ročná investícia do technológií, ktoré podporujú prácu s jednotlivými marketingovými kanálmi?

Spoluvorba

System, akým spoločnosť využíva získané informácie a spätnú väzbu k vylepšovaniu produktov a služieb, aký je ich životný cyklus, a ako sú zapojení zákazníci do procesu tvorby celkovej hodnoty.

- Aká je priemerná ročná výška investície do inovácie produktov a služieb?
- Aká je výška priemerného ročného zisku z inovovaných produktov a služieb?
- Využívate spätnú väzbu zákazníkov ku zlepšovaniu kvality vašich produktov a služieb? Pokiaľ áno, popíšte ako.
- Aká je priemerná dĺžka kontaktu so zákazníkom po jeho nákupe?
- Aká je priemerná dĺžka kontaktu so zákazníkom a vaša komunikácia na tému vylepšovania produktov a služieb?
- Aká je priemerná ročná výška investície do inovácie produktov a služieb na základe spätnej väzby od zákazníkov?

- Aká je priemerná ročná výška zisku z produktov a služieb, ktoré boli inovované na základe spätnej väzby od zákazníkov?
- Aká je priemerná ročná investícia do vzdelávania zamestnancov pre zber a spracovanie spätnej väzby?