

ABSTRAKT

Bakalářská práce se věnuje posouzení pravdivosti hypotézy, že Customer Relationship Management – Řízení vztahů se zákazníky, je moderní metodou péče o zákazníka, která přináší výsledky především ve zvýšení kvality vztahu zákazníka k firmě, dále v posílení jeho důvěry k firmě a současně ke snížení nákladů na obsloužení zákazníků. Současný vývoj a rozsah řešení CRM je ve velké míře podmíněn rozvojem výpočetní techniky a zaváděním komplexních informačních systémů do činnosti společnosti, přičemž není rozhodující její velikost, ale spíše stupeň jejího zaměření na budování vztahů se zákazníkem. Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na proces implementace systémů CRM do prostředí on-line obchodování.

ABSTRACT

This Bachelory work is dedicated to review relevancy of hypothesis, that Customer Relationship Management is recent method of care about customer, which brings results just in increasing quality of relationship of customer and company, in intensifying of faith in company and at the same time in decreasing of expenses given for servicing of customers. Present progress and extensity of solving of CRM is in big scale qualified by expansion of information technologies and implementing of complex of information systems into activity of company, whereas is not critical its size, but rather the degree of its polarization onto building of relationships with customers.

Practical part of this Bachelory work is directed onto process of implementation of systems of CRM onto segment of on-line commerce (e-commerce).

Děkuji především své rodině za trpělivost a pochopení nároků mého studia.

Motto:

„Cílem není být zákazníkovi nablízku, ale „žít“ se zákazníkem.“

Kaj Storbacka, Jarno R. Lehtinen

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „CRM – moderní metoda péče o zákazníky“ jsem vypracoval samostatně a použitou literaturu jsem v této bakalářské práci citoval a uvádím na přiloženém seznamu literatury.

Ve Starém Městě 6. května 2005

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	9
1.1 CHARAKTERISTIKA A KATEGORIZACE MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍ.....	9
1.1.1 Marketingové komunikace jako proces přenosu sdělení	9
1.1.2 Kategorizace marketingových komunikací.....	10
1.2 ROZVOJ MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍ V POSLEDNÍCH 20 LETECH VE SVĚTĚ	11
1.3 ROZVOJ MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍ V POSLEDNÍCH 20 LETECH V ČESKÉ REPUBLICE	13
2 COSTUMER RALATIONSHIP MANAGEMENT.....	15
2.1 DEFINICE A CHARAKTERISTIKA CRM.....	15
2.1.1 Cíle CRM	16
2.1.2 Výhody CRM	16
2.1.3 Nevýhody CRM	16
2.1.4 Rozdělení systémů CRM.....	16
2.2 SPECIFIKACE KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM CRM.....	18
2.2.1 Struktura, fáze, strategie a procesy	18
2.2.2 Struktura vztahu	18
2.2.3 Fáze vztahu.....	20
2.2.4 Strategie vztahu.....	23
2.2.5 Vývoj procesů CRM	24
2.3 ROLE DATABÁZÍ V CRM	25
2.3.1 Informace jsou jen data	25
2.3.2 Historie ukládání dat	25
2.3.3 Prosté databáze.....	26
2.3.4 Relační databáze.....	26
2.3.5 Datové sklady.....	27
2.3.6 Data Mining	28
2.4 HISTORIE A ROZVOJ CRM VE DVACÁTÉM STOLETÍ.....	29
2.4.1 Počátky marketingu = počátky CRM.....	29
2.4.2 Marketing musí znát zákazníka.....	29
2.4.3 CRM a nástup výpočetní techniky	30
2.4.4 Vývoj trhu na přelomu tisíciletí a nutnost zavádění CRM.....	31
2.5 HLAVNÍ KVALITATIVNÍ TRENDY VE VÝVOJI CRM	31
2.6 NÁSTUPCI CRM.....	32
2.6.1 Costumer Intelligence – dokonalá znalost zákazníka	32
2.6.2 Life Time Value Management – sofistikovanější nástupce CRM	32
2.7 HYPOTÉZA.....	33
II. PRAKTICKÁ ČÁST	34
3 VYUŽITÍ CRM V ELEKTRONICKÉM OBCHODOVÁNÍ.....	35
3.1 SPECIFIKACE E-SHOPU JAKO PRODEJNÍHO KANÁLU.....	35

3.1.1	Funkce e-shopu, výhody a nevýhody	35
3.1.2	Výběr zboží	36
3.1.3	Objednávka	36
3.1.4	Dodání zboží - expedice	36
3.2	VÝCHODISKA PRO VZNIK E-SHOPU WWW.VELKEVECI.CZ	37
3.3	PROJEKT E-SHOP WWW.VELKEVECI.CZ	38
3.3.1	Cíle e-shopu	38
3.3.2	Nabídka e-shopu	38
3.3.3	Trh	38
3.3.4	Konkurence	39
3.3.5	Cílová skupina zákazníků	39
3.3.6	Marketingové komunikace	39
3.3.7	Současný stav e-shopu a možnosti řízení vztahů s jeho zákazníky	39
4	PROJEKT ZAVÁDĚNÍ CRM	41
4.1	IMPLEMENTACE SYSTÉMU CRM Z OBECNÉHO POHLEDU	41
4.1.1	Efektivnější průběh obchodních procesů	41
4.1.2	Přístup k informacím v reálném čase	41
4.1.3	Vyšší úroveň komunikace mezi marketingem, obchodem a službami	42
4.1.4	Odlišení od konkurence	42
4.1.5	Zlepšení image společnosti	42
4.1.6	Rychlé a (většinou) spolehlivé předpovědi vývoje	42
4.1.7	Nárůst efektivity týmové spolupráce	43
4.1.8	Růst motivace zaměstnanců	43
4.2	IMPLEMENTACE SYSTÉMU CRM V PODMÍNKÁCH E-SHOPU WWW.VELKEVECI.CZ	43
4.2.1	Projektové řízení	43
4.2.2	Analýza	44
4.2.3	Strategie CRM	44
4.2.4	Realizace - hlavní fáze projektu CRM	46
4.2.5	Zajištění zpětné vazby pro kontrolu procesu implementace	47
4.3	NABÍDKA ŘEŠENÍ SOFTWARE CRM NA ČESKÉM TRHU	47
4.3.1	Nákup licencovaného software	47
4.3.2	Vývoj software na zakázku	48
4.3.3	Využití služeb ASP	48
4.3.4	Využití služeb komunikačních a marketingových agentur	48
4.4	SHRNUTÍ	49
	ZÁVĚR	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	52
	SEZNAM TABULEK A DIAGRAMŮ	53

ÚVOD

Marketingové komunikace se v posledních desetiletích stále více integrují do spojitého proudu efektivní komunikace, v němž jsou vzájemně podporovány s cílem ještě lépe oslovit, zaujmout a přesvědčit zákazníka k nákupu produktu nebo služby. Synergie tohoto řečiště komunikace je patrná také v metodě Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management), která se sice ve své podstatě obejde bez standardních prvků komunikačního mixu, ale jejíž efektivita by bez jejich využití zůstala nedostatečně využita.

Cílem mé bakalářské práce je posoudit pravdivost hypotézy, že Customer Relationship Management – Řízení vztahů se zákazníky, je moderní metodou péče o zákazníka, která přináší své ovoce především ve zvýšení kvality vztahu zákazníka k firmě, dále v posílení jeho důvěry k firmě a současně ke snížení nákladů na obsloužení zákazníků.

V teoretické části jsem se, kromě popisu hlavních typů marketingové komunikace, soustředil především na popis komunikace při řízení vztahů se zákazníky, posouzení výhod a nevýhod CRM a úvahám o vývoji řízení vztahu se zákazníkem v posledních letech, ale i v blízké budoucnosti. Poměrně rozsáhlá část je v této práci věnována popisu vývoje a funkce databází a databázových systémů, které považuji za nezbytnou podmínku činnosti CRM. Téma „Řízení vztahu se zákazníky“ je velmi široké, v posledních letech se této metodě dostává velké pozornosti nejen od nadnárodních společností, ale také ve středních a menších firmách, kterým záleží na zákazníkovi a které si uvědomují, že CRM je jednou z mála metod, které dnes mohou přinášet tolik potřebnou konkurenční výhodu, vyšší efektivitu v komunikaci se zákazníkem a související snížení nákladů.

V praktické části se zabývám projektem implementace systému CRM do činnosti virtuálního elektronického obchodu, který je zaměřen na speciální cílovou skupinu lidí s nadváhou. Takový e-shop je sice výjimečný nabídkou, ale přesto zůstává zcela standardním z hlediska možností zavedení systému k efektivnější a sofistikovanější komunikaci se zákazníkem, tedy CRM. Projekt se soustřeďuje především na popis nutných kroků při implementaci systému CRM.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Marketingové komunikace prošly za posledních dvacet let rozvojem dříve jen stěží předpokládaným. Vlivem několika faktorů, mezi ty nejvýraznější patří postupující globalizace, nástup integrovaných marketingových komunikací a bouřlivý rozvoj všech oblastí informačních technologií, se marketingové komunikace pozvolna stávají stále více sofistikovanějšími a náročnějšími na odbornost marketingových specialistů na všech úrovních činnosti. Základní pravidla marketingu ovšem platí stále, stejně jako je člověk ve své podstatě, ve svých schopnostech komunikace, stále stejný.

1.1 Charakteristika a kategorizace marketingových komunikací

1.1.1 Marketingové komunikace jako proces přenosu sdělení

Podstatou marketingové komunikace je přenos sdělení mezi zdrojem a příjemcem. Charakter sdělení závisí na třech důležitých faktorech:

1) **příjemci sdělení**, kterými mohou být kupující, zástupci jednotlivých článků distribuční cesty (maloobchod, velkoobchod), ale také akcionáři společnosti, tisk, široká veřejnost,

2) **charakteru sdělení**, podstatou sdělení může být snaha informovat a vzbudit zájem zákazníků, přesvědčit je o koupi, případně informace o technických vlastnostech výrobku apod.,

3) **formě komunikace**, v marketingu existuje pět základních forem komunikace: reklama, podpora prodeje, Public Relations, osobní prodej a přímý marketing.

Cílem marketingové komunikace je realizace cílové myšlenky, tedy určení příjemce sdělení, jeho charakteru a výběr nejvhodnější formy komunikace, přičemž rozhodování o těchto faktorech vychází z cílů společnosti.

Zdrojem každé komunikace je jednotlivec nebo organizace – tedy například firma, která chce zákazníky informovat o výrobku. **Sdělení** je určité množství informací, které se snaží zdroj komunikace přenést k příjemci. **Přenos sdělení** se uskutečňuje prostřednictvím jednoho či více komunikačních prostředků, která nazýváme **média**. Efektivní sdělení by mělo vyjadřovat cíle společnosti, přičemž informace, která je obsahem sdělení, by měla

mít na zákazníka očekávaný efekt. **Efekty** sestavené do určité hierarchie vyjadřují zákazníkův přístup k výrobku.

1.1.2 Kategorizace marketingových komunikací

1) Reklama

- neosobní forma placené prezentace a podpory myšlenek, zboží a služeb s jasným subjektem komunikace, prostřednictvím komunikačního média - tiskových médií (noviny, časopisy, katalogy), rozhlasu, televize a filmu, reklamních tabulí, plakátů, výloh, firemních štítů atd. Ovlivňuje široké vrstvy obyvatelstva, slouží k upoutání pozornosti a vzbuzení zájmu.

2) Direct marketing

- systém komunikace formou adresného/neadresného oslovení příjemce informace, prostřednictvím různých médií. Je uskutečňován prostřednictvím pošty, telefonu, televizního vysílání, rozhlasu, novin nebo časopisů, využívá zákaznických databází. Komunikace mezi prodávajícím a zákazníkem je vzájemná a obvykle vysoce osobní, důležitá je snaha vybudovat dlouhodobé vztahy a důvěru zákazníka. Do této oblasti marketingových komunikací patří Customer Relationship Management – adresné řízení vztahů se zákazníky.

3) Sales promotions

- soubor aktivit pro povzbuzení k nákupu nebo prodeje či využití zboží, služeb a myšlenek, prostřednictvím masové komunikace i osobních kontaktů, má za cíl stimulovat prodej výrobků a služeb prostřednictvím dodatečných podnětů, její aktivity probíhají zpravidla v určitém omezeném období.

4) Public Relations

- komunikační aktivity zaměřené na vytváření, udržení, zlepšení image předmětu nabídky, využívá se zde masové i osobní komunikace, přímým cílem není zvýšení prodeje výrobků. Patří sem také sponzoring (lobbying) - podpora různých aktivit s cílem tvorby image a nepřímo podpory nabídky produktu, využívá se v komerční i nekomerční sféře.

5) Osobní prodej (přímý prodej)

- forma osobní komunikace s jedním nebo více zákazníky. Jeho cílem je dosažení prodeje výrobku nebo služby. Vyvolává specifické nároky na pracovníky, kteří osobní prodej uskutečňují.

1.2 Rozvoj marketingových komunikací v posledních 20 letech ve světě

Vývoj marketingu procházel od poloviny minulého století několika etapami, které souvisejí s uplatněním marketingové koncepce managementu společností. Pro názornost uvádím následující tabulku.



Tab. 1 Vývoj marketingové orientace¹

Postupující trend marketingu k masové komunikaci a počínající globalizace se na sklonku 80. let staly příčinou určité stagnace v efektivitě využívání jednotlivých nástrojů marketingové komunikace (MK). Počátkem let devadesátých také sílí hospodářská recese,

¹ Tomek G, Vávrová V., *Výrobek a jeho úspěch na trhu*, strana 19

která má za následek zvýšení pozornosti věnované nákladům na MK a nutnost hledat řešení pro efektivnější marketingu.

Nastává odklon od masové komunikace a masová média jsou zčásti nahrazena komunikačními nástroji s větším dopadem na přímé ovlivňování chování zákazníka, s možností více a přesněji měřit jejich účinnost. Příkladem mohou být typy přímých nebo interaktivních marketingových komunikací.

Přesto stále v procesu komunikace přetrvávala určitá roztržičnost, která ztěžovala měření efektivity jednotlivých typů komunikace. Proto v druhé polovině 90. let vstupuje na scénu moderního marketingu do té doby neznámý pojem – integrovaná marketingová komunikace (IMC), která určuje dvě úrovně spolupráce a koordinace:

1) všechny marketingové funkce musí spolupracovat

2) všechny marketingové funkce musí být koordinovány

Navíc se komunikace výrazněji orientuje na zákazníka, přičemž kontakty s ním se rozvíjejí také díky nástupu multimediálních metod komunikace, které byly umožněny vývojem technologií.

Rozvoj technologií spolu s tlakem na nutnost poznání zákazníka také vytváří potřebné prostředí pro nástup CRM. Výborným a názorným způsobem je rozdíl mezi tzv. klasickou a integrovanou komunikací popsán v tabulce 1. – z komparace obou stran lze snadno odvodit důležitost udržování a rozvoje vztahů se zákazníkem.

KLASICKÁ KOMUNIKACE	INTEGROVANÁ KOMUNIKACE
Zaměřená na akvizici, prodej	Zaměřená na udržování trvalých vztahů
Masová komunikace	Selektivní komunikace
Monolog, jednostranná komunikace	Dialog, dvoustranná komunikace
Informace jsou vysílány	Informace na vyžádání
Informace jsou předávány	Informace - samoobsluha
Iniciativa je na straně vysílajícího	Příjemce přebírá iniciativu
Přesvědčování	Informace jsou poskytovány
Účinek na základě opakování	Účinek na základě konkrétních informací
Ofenzivnost	Defenzivnost
Obtížný prodej	Snadný prodej
Vlastnosti značky	Důvěra ve značku
Orientace na transakci	Orientace na vztahy
Změna postojů	Spokojenost
Moderní, přímočará, masivní	Postmoderní, cyklická a fragmentární

Tab. 2 Klasická a integrovaná komunikace²

1.3 Rozvoj marketingových komunikací v posledních 20 letech v České republice

Zatímco před rokem 1989 byly v marketingové komunikaci, vlivem tehdejšího politického a hospodářského systému, uplatňovány jen některé dílčí typy marketingové komunikace – reklama, Direct marketing (pouze v některých případech – zásilkové obchody), zčásti osobní prodej, změny na počátku 90. let nastartovaly bouřlivý, byť nekoordinovaný rozvoj MK i na našem trhu. Příčinou byly, kromě jiných vlivů, především výrazné změny ve sféře vlastnictví - pokles státního a nárůst soukromého vlastnictví si vynutil potřebu nabízet produkty a služby kvalifikovaně a efektivně.

² Pelsmacker P., Geuens M., Van den Bergh J., *Marketingová komunikace*, strana 31

V dalších letech sílí tlak na efektivitu MK také v České republice, reklama se profesionalizuje, jsou využívány všechny nástroje komunikačního mixu a český trh také v této oblasti dohání trh evropský a světový. Nejen s příchodem nadnárodních společností na tuzemský trh se stále více stává nezbytností trvalá péče o zákazníka (nástup a rozvoj Customer Relationship Management). Kromě kvalifikované péče o zákazníka pochopitelně stále rostou výdaje firem na reklamu, které v roce 2004 dosahují výše přibližně 17 miliard korun. Nejvíce náleží televizi – 8 miliard, následuje tisk – 6 miliard a venkovní reklama - 1,44 miliardy. Nepoměrně méně prostředků je vyhrazeno pro rozhlas – přibližně 1,22 miliardy, propagace prostřednictvím internetu pohltí 270 milionu korun a do dalších médií míří necelých 230 milionů korun.

Změny v marketingových komunikacích po roce 1989 jsou tedy zapříčiněny především rozmachem spotřebního trhu, využíváním nových forem prodeje, sílí konkurencí (dnes také v evropském kontextu) a logickými změnami v nákupním chování zákazníků. Další trendy ve vývoji marketingových komunikací nejen v České republice jsou uvedeny v následujícím přehledu:

Šest kroků k obrazu budoucnosti:

- *Nové pojetí principů: schopnost přehodnotit dosavadní principy*
- *Nové pojetí konkurence: posouzení konkurenčních výhod, tržní niky*
- *Nové pojetí řízení a složitosti: přístup k organizaci*
- *Nové pojetí vedení: od autoritativního až po možnost zaměstnanců být partnery – nová generace vůdců*
- *Nové pojetí trhů: změna struktury a charakteru zákazníků (servis, služby)*
- *Nové pojetí světa: směřuje ke globalizaci (nadnárodní trhy)³*

³ Pavlů P., *Učební pomůcka pro výuku marketingových komunikací*, strana 5

2 COSTUMER RALATIONSHIP MANAGEMENT

2.1 Definice a charakteristika CRM

Se systémy řízení vztahů se zákazníky se v dnešní době setkáváme stále častěji. Čím dál více společností přistupuje k zavádění těchto systémů, které jim slibují kvalitnější správu dat a informací o firemních zákaznících a z produktově orientovaných společností se tak stávají společnosti orientované na zákazníka. Jsou přesvědčeny o skutečnosti, že pokud bude společnost shromažďovat informace o svých zákaznících, může je obratem využít k individuálním, specifickým nabídkám šitým zákazníkům "na míru".

Lze nalézt různé definice CRM, ale je patrné, že k jednotné definici CRM dosud odborníci z oboru, trh ani vědecká pracoviště dosud nedospěly. Za výstižnou definici, reflektující současný stav tohoto oboru, lze považovat následující citaci: *„Řízení vztahu se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii (informační systémy a informační a komunikační technologie) s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu“*.⁴

Další možný popis CRM se zaměřuje na interakci mezi jeho třemi hlavními prvky: *„Existují tři hlavní prvky CRM. Jsou to databáze s dostatečnou kapacitou a výkonem, prostředky pro vedení inteligentního dialogu se zákazníkem a metody a prostředky hromadného přizpůsobování produktů a služeb. Pod pojmem databáze se skrývá celá technická infrastruktura včetně samotných počítačů. Inteligentní dialog lze vést pouze se zákazníkem, kterého můžeme identifikovat. Informace, které musíme mít k dispozici, jsou nejen jeho osobní údaje, ale také údaje o jeho nákupním chování. Následná segmentace zákazníků probíhá podle dvou kritérií. Podle hodnoty zákazníka a potom podle jeho potřeb“*.⁵

⁴ Dohnal J., *Řízení vztahů se zákazníky*, strana 18

⁵ *Malá encyklopedie CRM*, zvláštní příloha časopisu Konvergence, strana 26

2.1.1 Cíle CRM

- získání nových zákazníků
- udržení současných zákazníků a zvýšení jejich loajality
- kontrola a zvýšení ziskovosti zákazníků
- rozpoznání priorit zákazníků
- stanovení ziskovosti zákaznických segmentů
- kvalifikovanější řízení procesů marketingu
- vytváření komplexních internetových obchodů
- realizace dalších procesů, které CRM umožňuje

2.1.2 Výhody CRM

- spokojený zákazník neuvažuje o odchodu ke konkurenci
- vývoj produktů lze nadefinovat podle aktuálních potřeb zákazníků
- rychlý nárůst kvality produktů a služeb
- schopnost lépe prodat své produkty a služby
- optimalizace nákladů na komunikaci se zákazníky
- správná volba komunikačního nástroje ovlivní i další marketingové nástroje

2.1.3 Nevýhody CRM

- nutnost investic do implementace systémů CRM
- nutnost provedení důkladné analýzy zákaznického portfolia
- dlouhotrvající implementace CRM
- nutnost změny myšlení pracovníků firmy v závislosti na CRM

2.1.4 Rozdělení systémů CRM

Nejobecnější dělení systémů CRM je na analytické a operativní (výkonné).

analytické CRM

- zahajuje implementaci systému CRM
- sleduje historii vztahu se zákazníkem
- segmentuje zákazníky
- analyzuje chování zákazníků
- analyzuje marketingové nástroje
- modeluje chování zákazníka

- nabízí konzistentní pohled na zákazníka

operativní CRM

- na základě analytického CRM je zaveden operativní CRM
- podporuje interakci se zákazníkem přes různé typy kanálů
- realizuje, optimalizuje a vytváří nové obchodní procesy
- podporuje podnikovou strategii
- navrhuje akce společnosti a sleduje reakce zákazníka

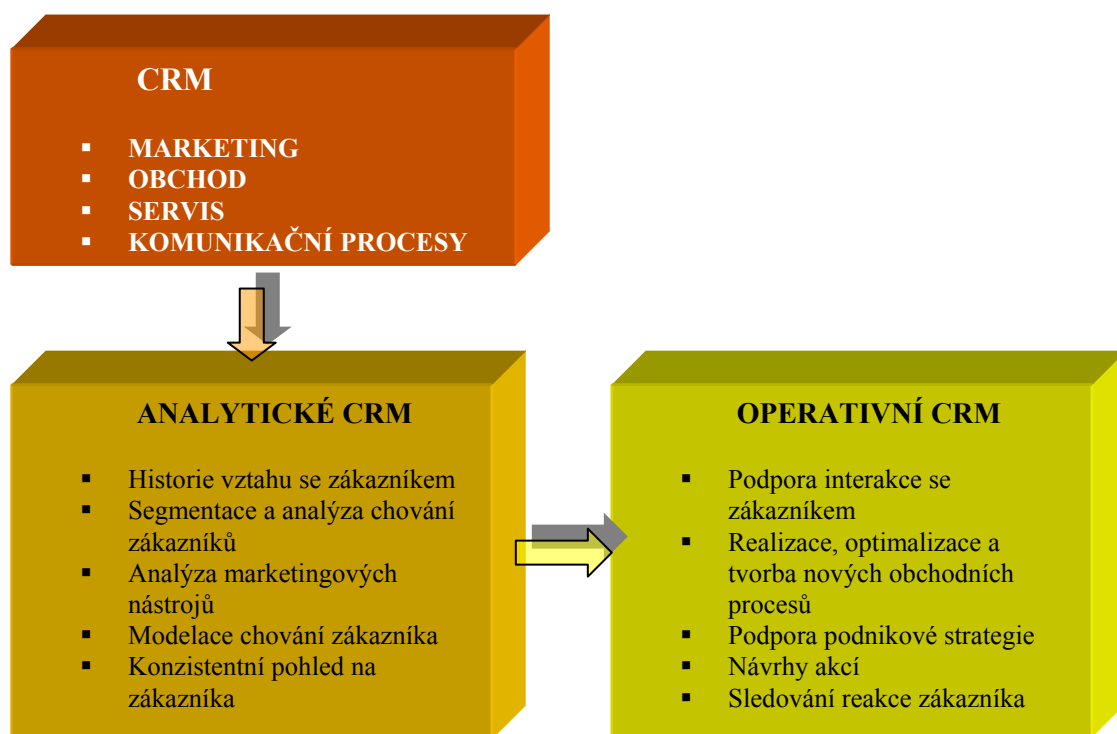


Diagram 1 - Rozdělení systémů CRM⁶

CRM je tedy proces, který je zaměřen na získávání, shromažďování a rozvíjení poznatků a znalostí o zákaznících a proměna takto získaných informací na vědomosti. Cílem tohoto procesu je, aby získané vědomosti byly smysluplné a vedly společnosti k

⁶ www.telecom.cz , 12. 5. 2005

lepšímu zaměření na skutečné obchodní a lidské potřeby zákazníků a následně k efektivní podpoře klíčových procesů marketingu, prodeje a služeb. Je také důležité nechávat CRM řešení jako izolovaný systém, který přibude k již využívaným systémům ve firmě. Naopak, je důležité CRM integrovat s existujícím ERP (Enterprise Resources Planning) systémem a využít jej ve všech podnikových úrovních - od vrcholového vedení až po kontaktní pracovníky se zákazníky.

2.2 Specifikace komunikace prostřednictvím CRM⁷

2.2.1 Struktura, fáze, strategie a procesy

Při práci se zákazníky je nutné definovat vztahy a určit jejich charakteristiky. Jen tak je možné zákazníka poznat, zahájit budování vztahu a tento vztah dále rozvíjet a zvyšovat jeho hodnotu. Existují tři roviny, které je u vztahů se zákazníky nutné sledovat:

1. struktura vztahu
2. fáze vztahu
3. strategie vztahu

2.2.2 Struktura vztahu

Zákaznický vztah je složen z epizod – setkání se zákazníkem, kdy dochází k různým činnostem. Vše dohromady tvoří strukturu vztahu. Vztah se zákazníkem je tvořen přinejmenším jednou epizodou, tedy situací, kdy se zákazník dostává do interakce se společností. Častěji je vztah tvořen celou řadou epizod, v jejichž průběhu dochází k výměně informací, emocí a k jednání mezi zákazníkem a společností. „Zákazník může být nespokojen s průběhem epizody, ale spokojen s celkovým vztahem!“⁸

Zákazníkem vnímaná hodnota by měla být na úrovni vztahu se zákazníkem hodnocena jako strategický výstup. Naproti tomu by měla být zákazníkem vnímaná kvalita prověřována na úrovni setkání a výsledky by měly být použity pro soustavný rozvoj

⁷ Kapitola 2.2 byla zpracována na základě tezí uvedených autory Storbacka K., Lehtinen J. R., v publikaci *Řízení vztahů se zákazníky*

⁸ Storbacka K., Lehtinen J. R., *Řízení vztahů se zákazníky*, strana 50

činností. Je velmi důležité stanovit, zda bude zákaznická základna rozdělena do různých skupin a zda pro tyto skupiny budou vytvořeny odlišné strategie vztahů se zákazníky. Řízení zákaznické základny se pak stává strategickým řízením. Podstatný je také způsob přístupu k zákazníkům a volba „přístupových kanálů“, jejichž prostřednictvím dochází ke vzájemným setkáním – epizodám a jejichž prostřednictvím bude firma řídit své vztahy se zákazníkem.

Vztahy se zákazníky musí být sestaveny do portfolií, kdy je pro každé portfolio vytvořena individuální strategie vztahu, která zajistí maximální růst hodnoty. Vztahy s některými zákazníky tak mohou být velmi jednoduchým procesem, založený na výměně jednání, jiní zákazníci mohou naopak vyžadovat komplexní proces, který nemůže fungovat bez výměny informací a emocí.

Vytvořením skupin zákaznické základny je možné určit hodnotový potenciál zákazníků, který je měřitelný ve finančních prostředcích, například potenciál ziskovosti nebo potenciál objemu. Takovou analýzou lze zjistit, proč jsou některé vztahy ziskové a jiné nikoliv. Zákaznickou základnu lze rozdělit do tří portfolií:

1. **portfolio ochrany** zahrnuje takové vztahy se zákazníky, jejichž hodnota pro společnost je velká. Pro tyto vztahy se zákazníky by měly být vytvořeny takové strategie, které eliminují riziko ztráty těchto zákazníků,
2. **portfolio rozvoje** zahrnuje vztahy významné svými potenciály růstu objemu i zisku, způsob, jakým budou tyto vztahy rozvíjeny, by měl přinést zvýšení podílu zákazníka a/nebo zjednodušení struktury vztahu (např. snížení počtu epizod),
3. **portfolio změny**, sem patří vztahy, které jsou prokazatelně neziskové a jestliže je nelze změnit, je jejich hodnota pro firmu nevýznamná.

Úkolem řízení vztahu se zákazníky je zajistit, aby firma přenesla své schopnosti a znalosti do hodnotového procesu zákazníka, To vyžaduje důkladnou znalost zákazníků, jejich hodnotových struktur, názorů, referencí atd.

Ziskovost vztahu lze dosáhnout snížením výše zdrojů ve vztahu se zákazníkem, například zredukování činností, případně také využitím nových komunikačních kanálů. Firma se musí snažit o snížení maximálního počtu neziskových činností. Ziskovost vztahu

ovlivňují především tři faktory: zvyšování příjmu ze vztahu, snižování nákladů na něj vynaložených a doba trvání vztahu.

Charakter epizod může být velmi odlišný, což pramení ze specifických charakteristik odvětví. Definování těchto epizod je důležité pro jejich správnou funkci, vysokou míru efektivitu a odlišnost volby scénáře procesu řízení vztahu. Existují tři typy zákaznických epizod, rozdělených podle jejich frekvence:

1. mimořádné epizody, k nimž dochází zřídka a během nichž dochází k závažným rozhodnutím,
2. pravidelně se uskutečňující epizody, jejichž změna je minimální (například vlivem sezónnosti),
3. rutinní epizody, ke kterých dochází neustále.

2.2.3 Fáze vztahu

Vztah se zákazníkem lze rozdělit do několika fází, které obecně představují navázání, rozvíjení a ukončení vztahu. Vždy je nutné pro zvyšování hodnoty vztahu v jednotlivých fázích využít odlišné prostředky.

Navázání vztahu

Tím je období, kdy jsou sjednávány dohody a podepisují smlouvy – marketing je tradičně orientován do fáze navázání vztahu. Existuje řada využitelných modelů, většinou však nezahrnují komplexní přístup ke vztahu se zákazníkem. Ve fázi zrodu vztahu má velkou důležitost výměna informací a emocí – firma si musí získat místo v zákaznickově srdci a mysli.

Nástroje navázání vztahu

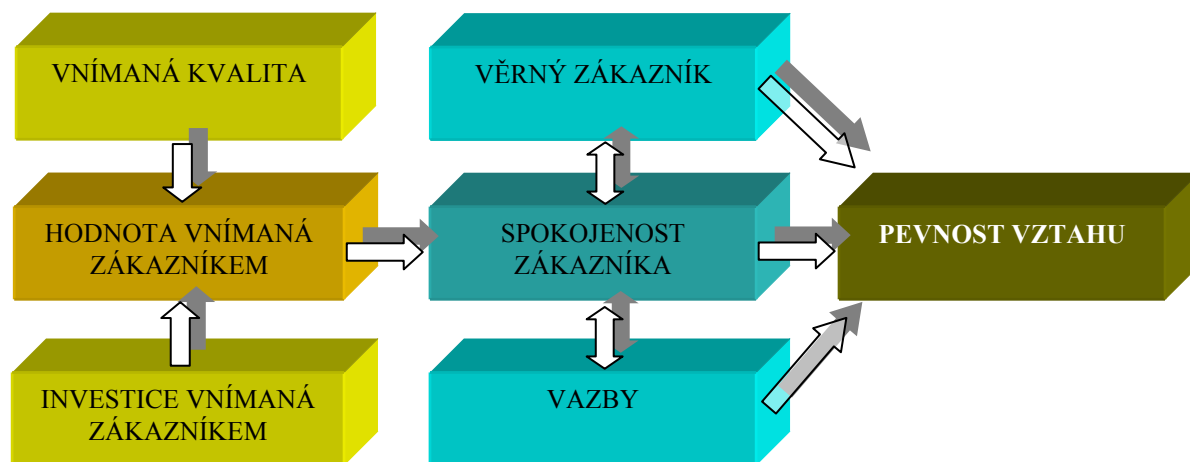
Důležitým okamžikem při získávání zákazníků je rozpoznání vhodných skupin, k nimž je třeba se přiblížit, a také nalezení efektivního způsobu přiblížení. Jedním z možných způsobů je metoda spřízněné skupiny. Předpokladem pro započetí vztahu je v této souvislosti schopnost přesvědčit reálné, existující zákazníky, aby vystupovali jako doporučovatelé společnosti a hovořili o přednostech vztahu s ní. Jde o velmi efektivní způsob komunikace s dalšími potenciálními zákazníky, protože lidé většinou považují takový druh informace za spolehlivý.

Hlavním cílem společnosti je přimět potencionálního zákazníka, aby nový nabízený vztah vyzkoušel. Protože při tomto procesu mohou vznikat potíže – zákazník není schopen vnímat skutečný účinek nabídky společnosti na vlastní hodnototvorný proces, případně nemá dostatek času k výběru společnosti, což pro něj představuje mimořádnou činnost, je nutné zaměřit se na nabídku takových produktů, které lze snadno přijmout. A které mohou být prostředkem pro vybudování nového vztahu a následující dialog mezi společností a zákazníkem.

Poté, co byl vztah navázán, je důležité neustále zákazníka informovat o tom, jak lze vztah zlepšit, je tedy nutné mít předem připravený scénář další komunikace se zákazníkem, aby se zákazník nedostal do situace, kdy nebude vědět, co se od něj očekává.

Investice do navázání vztahu je nutná pro umožnění vzniku příznivých podmínek pro počáteční stádium vztahu. Aby bylo později možné vyhodnotit ziskovost vztahu, je potřebné uvážit možné investice pro udržení vztahu a náklady na jeho další rozvíjení. Tyto investice dosahují různé výše podle zvolené strategie.

Řízení fáze navázání vztahu úzce souvisí se zvolenou strategií (viz strana 22), s níž musí být v plném souladu. Hlavním cílem komunikace v této fázi je vytvoření důvěryhodného obrazu společnosti v očích a mysli zákazníka a její schopnost podpořit zákazníkův hodnototvorný proces. Komunikace na úrovni vztahu by se nicméně měla lišit od komunikace užívané na úrovni běžné zákaznické základny, vyžaduje okamžité jednání nebo přímou odezvu, kterou je možné monitorovat a analyzovat tak efektivitu komunikace a komunikačních kanálů.

Rozvíjení vztahu**Diagram 2 – Vytváření pevného vztahu se zákazníkem⁹**

V průběhu rozvíjení vztahu dochází obvykle k očekávanému růstu jeho hodnoty. V této fázi rozvíjení je skryt největší potenciál, přičemž je důležité, aby společnost do rozvoje vztahu soustředila více zdrojů, než do fáze jeho zrodu. Trvání vztahu je ovlivněno jeho pevností. Faktory, které přímo ovlivňují pevnost vztahu se zákazníky, lze charakterizovat takto: zákaznickova spokojenost se vztahem, jeho oddanost, stejně jako další pouta mezi zákazníkem a společností.

Je nutné rozlišovat mezi spokojeností s epizodou a spokojeností se zákaznickým vztahem, protože zákazník nehodnotí jednotlivé epizody (setkání), ale vyjadřuje se kriticky o celém vztahu. Spokojenost zákazníka závisí na hodnotě, kterou zákazník vnímá, přičemž zákazník (často nevědomky) srovnává kvalitu, které se mu ve vztahu dostává, s množstvím investic, které musí vynaložit v rámci rozvoje vztahu (investice v tomto případě = ekonomické zdroje, informace a emoce).

V **řízení fáze rozvíjení vztahu** je důležité uvědomit si hlavní cíl v tomto období – seskupit na úrovni zákaznické základny existující vztahy a stanovit jejich potenciální hodnotu. Po analýze potenciálu je nutné případně přizpůsobit plány pro rozvoj vztahu, které by měly dále zvýšit jeho výnosnost (zvýšením podílu zákazníka nebo úpravou ceny),

⁹ Storbacka, K., Lehtinen, J. R., *Řízení vztahů se zákazníky*, strana 87

případně snížit nákladovost na zákazníka změnou struktury vztahu. Délku trvání vztahu je možné ovlivnit vytvářením takových vazeb mezi zákazníkem a společností, které budou schopny zvětšit prostor pro společnost v zákaznickově mysli a srdci. Společnost může ze vztahu těžit také rozvojem vlastních schopností a znalostí, které se mění v důsledku požadavků a očekávání zákazníka.

Ukončení vztahu

Také z procesu ukončení vztahu může společnost získat, protože i když s ukončením vztahu končí výměna činností, zůstávají ve vědomí zákazníka informace a emoce. Nicméně každé ukončení vztahu je nutné pečlivě analyzovat. Tyto ukončené vztahy lze rozdělit do tří skupin:

1. zákazníci, kteří pro ukončení neměli žádný zvláštní důvod,
2. zákazníci, kteří vztah ukončili v důsledku nezvládnuté epizody,
3. zákazníci, kteří se domnívají, že od jiné společnosti dostanou vyšší hodnotu.

Pokud vztah skončí v rozsahu bodu 3, je třeba neprodleně analyzovat faktory, které ovlivňují konkurenční schopnost ve vlastní strategii vztahů. V každém případě je nutné si uvědomit, že každý ztracený vztah je také potenciální příčinou záporné ekonomické hodnoty, ztráty image společnosti a negativních referencí.

2.2.4 Strategie vztahu

Stanovením a dalším rozvojem strategie vztahů je možné zvýšit konkurenční schopnost společnosti. Je přitom podstatné rozlišovat, jak a čím se zákazníci navzájem liší a jak odlišně se tedy vyvíjejí vztahy s nimi. Úkoly při tvorbě strategie budování vztahu se zákazníkem je stanovit fáze, dále struktury, které jsou potřebné k řízení procesů v každé fázi a typy výměn, které různé vztahy vyžadují. Strategie je také nástrojem, který rozhoduje o přidělování zdrojů, podle ní je nutné přizpůsobit procesy vztahů a jejich scénáře.

Strategie lze rozdělit do tří kategorií:

1. ***Strategie sponky – sepnutí: zákazník se adaptuje na procesy společnosti. Ta mu nabízí své procesy a zákazník přizpůsobuje své vlastní procesy tak, aby bylo možno uskutečnit epizody. Epizody ale nemusí vyžadovat velkou spolupráci***

nebo kompatibilitu procesů. Dochází zejména k výměně jednání; pro sdělení výhod plynoucích pro zákazníka z pokračujícího vztahu jsou třeba vhodné komunikační nástroje, aby správné sdělení zajistilo věrnost zákazníka.

2. **Strategie zdrhovadla** – *propojení: oba, zákazník i společnost, přizpůsobí své procesy tak, aby do sebe zapadaly. Cílem je, aby se ze vztahu vyloučily nepotřebné činnosti a byla zajištěna kompatibilita jednání. Tato strategie vyžaduje dlouhodobou spolupráci, v jejímž průběhu jsou procesy obou zúčastněných stran systematicky analyzovány, aby se adaptace procesů mohla nestále zlepšovat.*
3. **Strategie suchého zipu** – *přimknutí: společnost, která se rozhodne pro tuto strategii, přizpůsobí své procesy procesům zákazníka. Hraje svoji roli ve vztahu podle scénáře zákazníka. Pro zákazníka to znamená, že nemusí investovat ani čas, ani úsilí do změny vlastních procesů.¹⁰*

2.2.5 Vývoj procesů CRM

Procesy CRM procházejí vývojem od nepropojených procesů přes účelové – pragmatické uspořádání procesů, až ke zcela integrovaným procesům, které jsou předpokladem pro efektivitu budování a udržení očekávaného stupně řízení vztahů se zákazníkem.

Nepropojené procesy

V počátečním stádiu procesů CRM je typické, že nejsou přesně definovány všechny potřebné atributy úspěšného řízení vztahů se zákazníky, z čehož vyplývají následující potíže:

- procesy nemají určeného vlastníka
- nejsou přesně definovány cíle procesů
- není definováno naplňování procesů
- rozhraní mezi jednotlivými procesy není funkční
- formáty výstupů procesů nejsou kompatibilní

¹⁰ Storbacka, K., Lehtinen, J. R., *Řízení vztahů se zákazníky*, strana 102

Účelově uspořádané procesy

V této fázi má většina hlavních a některé vedlejší procesy svého vlastníka, stanovené cíle a definované způsoby provádění. Procesy jsou průběžně přizpůsobovány potřebám společnosti a vývoji situace na trhu.

Integrované procesy

Veškeré procesy jsou přesně definovány a mají svého vlastníka. CRM prostupuje firemní kulturou a pracovníci jsou motivováni spolupracovat na řízení vztahů se zákazníkem. Jsou definovány vazby mezi procesy, procesy samotné jsou integrovány do struktur řízení společnosti, naplňují strategii společnosti a její vizi.

2.3 Role databází v CRM

2.3.1 Informace jsou jen data

Každý z nás má nějakou svoji představu o uspořádání informací, které potřebuje pro svůj každodenní život, případně je využívá ve své profesi. Jsme dnes samozřejmou součástí informační společnosti, z informace se stalo zboží, které je nutno řádně uložit, patřičným způsobem ošetřovat a především zhodnotit a využít.

2.3.2 Historie ukládání dat

Informace mají pro dnešní svět mimořádnou důležitost a nejinak tomu bývalo v minulosti. Podstatným rozdílem je však množství informací, které dnešní svět generuje a které je tedy nutné přijmout a zpracovat. Jedním z prostředků, vedoucích k potřebné efektivitě zpracování informací, jsou databáze. Jejich podstatnými funkcemi je třídění a správa informací, které slouží nejen k nutnému poznání aktuálních stavů skutečnosti, o níž informace existují a jsou sbírány, ale také k potřebné analýze minulosti, ať už v kratším nebo delším časovém horizontu. Z vývoje dějů atd. lze pak také více či méně úspěšně sestavovat prognózy trendů a předpokládaných směrů vývoje poznávaných oblastí.

Databáze mají svůj počátek v daleké minulosti, tehdy pochopitelně pod jiným názvem, později se vžil výraz kartotéka, který vzniknul z názvu média (karta), na němž byly informace uchovávány. Zpracování informace zápisem většinou na papírovou kartu bylo zdlouhavé, třídění – zpracování informací, bylo obtížné a nespolehlivé, a časové nároky na

vyhledání potřebné informace v kartotékách, byť o několika tisících kartotéčních lístků, bylo, z pohledu požadavků dnešního marketingu, naprosto neúnosné.

Dalším krokem ve vývoji ukládání dat a jejich zpracování, je vynález děrného štítku, Jednoduchá myšlenka papírového média, na němž je pomocí řízené perforace zakódováno množství a charakter dat, znamenal, spolu s počátky využití výpočetní techniky, poměrně významný rozvoj v technologii zpracování dat.

2.3.3 Prosté databáze

Databáze lze dělit podle několika kritérií, pro snadnější objasnění jejich funkce a možností využití postačí dělení na databáze prosté a relační. Prostou databází je vlastně jakýkoli výčet informací, tedy dat, které mají svoji souvislost vzhledem k účelu, k němuž byly pořízeny. Takovou prostou databází je například jízdní řád, seznam knih v knihovně, výčet potřeb na dovolenou nebo telefonní seznam. Prosté databáze umožňují vyhledávání pouze podle daného setřídění, svému účelu poslouží velmi dobře, ovšem potíže mohou nastat jednak v nadbytečnosti dat (redundanci), kterou tato forma záznamu dat přináší a pak také v obtížnosti vyhledávání vztahů a souvislostí mezi jednotlivými skupinami dat totožného nebo podobného charakteru.

2.3.4 Relační databáze

Do hry tedy vstupují databáze relační, které jsou schopny zachytit vztah – relaci mezi soubory dat, tříděnými podle určitých, přesně definovaných pravidel. Tato pravidla nebo požadavky jsou pochopitelně velmi odlišné podle účelu vzniku databáze, princip však zůstává stále stejný – efektivní zjištění vztahů mezi uloženými daty na základě definovaných požadavků. Kromě úspory práce s daty představují relační databáze prakticky jediný možný způsob zjištění potřebných výstupů, zvláště u souborů dat, jejichž velikost může přesáhnout velké objemy, často v rozsahu Terabytů informací. Souhrou jednotlivých databází uvnitř společnosti vznikají informační systémy, které jsou především v poslední době zdrojem cenných informací povahy finanční, ale také marketingové.

Jedna věc je ale kvalitní relační databáze, další věcí je obrovské množství dat, které do firem vstupují z nejrůznějších zdrojů. Z databází se pak stávají tzv. datové sklady (data warehouse), které je možné popsat jako jednotné konsolidované úložiště podnikových dat, které je patřičně upraveno pro poskytování rychlých odpovědí na obchodní dotazy. Datové

sklady také vnáší pořádek do skladby podnikových dat a možnost jejich analytického zpracování. Bylo by ale chybou chápat je pouze jako nástroje analýzy, který uživatelům poskytuje souhrnný pohled na data uložená v jejich informačním systému. Skutečnost musí být jiná – jde o nekončící proces, v jehož průběhu je nutné získaná data správným způsobem přijmout, očistit a uložit do definovaných struktur tak, aby bylo možné s nimi pracovat podle požadavků. Do „popisu práce“ takových datových skladů tedy také patří zajištění jejich doručení adresátům, a to ve struktuře, formě a čase, který je pro ně potřebný a užitečný.

2.3.5 Datové sklady

Datový sklad čerpá svůj obsah především z podnikových informačních systémů, často také z tzv. e-aplikací. Konkrétní uspořádání záleží vždy na tom, jak je vystavěna architektura podnikové informační sítě. Takovými interními datovými zdroji využitelnými pro analýzy dat v datových skladech jsou databáze zákazníků nebo databáze historií, vytvářené zásobami, fakturací, dodávkami a obchodními systémy. Externí zdroje dat mohou mít podobu obchodních katalogů, obchodních adresářů atd. O plnění těchto datových skladů se starají tzv. datové pumpy, což jsou softwarové nástroje, jejichž úkolem je nejen data získávat (například z výše uvedených zdrojů), ale také je transformovat do nových struktur odpovídajícím požadavkům a ukládat do databáze datového skladu. Kvalita takové datové pumpy přímo ovlivňuje kvalitu uložených dat, protože během procesu transformace jsou na tento nástroj kladeny také vysoké nároky na „čistotu“ dat ve smyslu oddělení dat nepotřebných nebo nevyužitelných, od těch očekávaných.

Právě v datových skladech hrají klíčovou roli relační databáze a to roli mnohem důležitější, než například v ERP systémech (Enterprise Resources Planning), kde jsou databáze využívány především pro zpracování poměrně velkého množství dílčích a malých transakcí dat. Tyto databáze tedy v důsledku svého využívání uchovávají pouze aktuální data. Datové sklady jsou nastaveny naopak pro analýzy historických dat a jsou neustále rozšiřovány bez jakéhokoli omezení obsahu. To umožňuje jejich uživateli jedinečný pohled na data, který je prostřednictvím jiných informačních systémů prakticky nemožný. Analýzy pak dostávají, právě na základě historie, potřebný smysl, což je nutné ocenit například v prostředí CRM systémů. V datovém skladě je také možné nalézt souvislosti a vztahy mezi daty získanými z různých zdrojů, které by jinak uživatel nemohl odhalit. Odborná literatura pak hovoří o tzv. multidimenzionální datové struktuře – „*Můžeme si ji*

představit jako kostku a je zjednodušeně řečeno ekvivalentem tabulky v relační databázi. Každá kostka má několik dimenzí (pohledů na data). Příkladem typického třídimenzionálního modelu může být kostka s dimenzemi: čas, region, produkt. Údaje se nacházejí v průnicích jednotlivých dimenzí.“¹¹

Tím ovšem možnosti využití datového skladu nekončí, nastupují zde totiž další procesy agregace dat pro odvozené datové sklady, takzvaná datová tržiště (data marts). Proces agregace probíhá opakovaně po každé aktualizaci relační databáze hlavního skladu a datová tržiště tak přinášejí možnosti specializovaných analýz obohacujících data o další hodnoty, například ukazatel ziskovosti zákazníka. To může mít význam při rozhodování o dílčích strategiích firemního podnikání, například v zaměření se na klíčové skupiny (segmenty) zákazníků.

2.3.6 Data Mining

Takzvané dolování dat (date mining) je pro interpretaci výsledků analýz rozsáhlých souborů dat velmi důležitou fází procesu, který představuje zavedení speciálních postupů a algoritmů. Zjištěné výsledky jsou pak předkládány adresátům – marketingovým specialistům a managementu společnosti na různých úrovních, ve srozumitelné podobě. Nejdůležitějšími nástroji date miningu jsou především statistické metody, matematické modelování atd. Přesnost a správnost výsledků přitom přímo ovlivňuje kvalita vstupních dat, čímž se opět vracíme k předchozím odstavcům, pojednávajících o databázích a datových skladech. Tato kvalita je důležitou podmínkou pro správnou funkci dolování dat a tedy také pro získání hodnověrného výsledku. Právě analytické CRM je jedním z výborných příkladů využití date miningu.

¹¹ Habáň. J., *Pumpy na trhu i pro menší firmy*, Časopis BIZ, 6/2004, strana 80

2.4 Historie a rozvoj CRM ve dvacátém století

2.4.1 Počátky marketingu = počátky CRM

Pojem Customer Relationship Management úzce souvisí s marketingem a jeho vývojem v celé historii lidstva. Popisujeme-li tedy počátky CRM, je nutné vrátit se k počátkům marketingu.

Dlouho před průmyslovou revolucí lze vystopovat počátky CRM v budování vztahů se zákazníky v prostých dílnách řemeslníků, kteří se jednak zcela zabývali výrobou, ale byli nuceni své výrobky také nabízet a prodávat. Nutnost znát své zákazníky byla zcela zřejmá, osobní znalost potřeb každého z nich byla také jedním ze základů úspěchů jejich živnosti. Vzhledem k dlouhodobosti takových vztahů proto tito řemeslníci věděli, jaké jsou nároky zákazníka na výrobek, jak je používán a jaké potřeby zákazníka výrobek splňuje, či spíše, jaká jsou očekávání zákazníka od výrobku. V těchto dobách byla jediným „úložištěm“ pro získané informace (data) pouze paměť řemeslníka. Z ní čerpal své vědomosti o zákaznících, přizpůsoboval jim výsledky své práce, případně obchodní postupy a tedy zcela samozřejmě se vztahem k zákazníkovi zabýval.

Nejenom řemeslníci byli pochopitelně těmi, kteří měli zájem o budování důvěry zákazníka, tyto postupy se přirozeně projevovaly i v měřítku mnohem širším, často i mezinárodním, postačí například oblast obchodování se zlatem, kdy byly na důvěře a serióznosti obchodníka i zákazníka postaveny dlouhodobé obchodní vztahy, které pramenily z poznání zákazníka a zčásti také ze schopnosti předvídat jeho chování.

Se změnou charakteru výrobních činností, s nástupem sériové a masové výroby, počátky těchto změn lze datovat do konce 19. století, se výrazně změnila dělba práce. Řemeslník se postupně změnil v dělníka, který se do kontaktu se zákazníkem nemohl dostat, roli kontaktní osoby přebírali obchodníci. Masová výroba generovala, kromě jiného, nárůst nabídky nad poptávkou, nutnost zabývat se distribucí výrobků v mnohem širším měřítku, nutnost kvalifikovaně a efektivně výrobky nabízet, tedy – zrodil se marketing.

2.4.2 Marketing musí znát zákazníka

Úkolem marketingu v tomto období bylo řešit nejnutnější požadavky doby – rozvoj distribuce všemi směry a budování distribučních kanálů. O co lépe se tyto úkoly dařilo

plnit, o to více narůstala ztráta kontaktu výrobce se zákazníkem. Informace o požadavcích zákazníků se soustřeďovaly především u obchodníků a obsluhy distribučních kanálů, k výrobcům se dostaly jen informace zprostředkované, a tedy do jisté míry zkreslené. Také později, počátkem století dvacátého, není možné hovořit o cíleném budování vztahu podnikatelského subjektu k zákazníkům. Zboží „pultové povahy“ je nabízeno v malých či větších obchodech, znalost zákazníka je limitována kapacitou a ochotou prodejního personálu zabývat se touto činností a zapamatovat si charakteristiku zákazníka. K poznání zákazníka a k budování vztahu s ním nepomáhají ani další rozšířené prostředky marketingové komunikace – inzerce, nejdříve v tištěných periodikách, později v rozhlase a filmu. Tím lze dosáhnout pouze rozšíření povědomosti o výrobku či značce, což je sice nutné a potřebné, ale současně nepřinášející potřebnou míru zpětné vazby od zákazníka k výrobcí. Uvedená média, později se k nim řadí televize, také neumožňují potřebný dialog s masou bezejmenných spotřebitelů, kteří o svém nákupním chování a především očekávání, prozrazují jen velmi málo. Takový marketing bohužel vzdálil výrobce od zákazníka. Přinesl také nový jev - řešení jakýchkoliv vztahů se zákazníkem je cílem marketingových a prodejních oddělení, nikoli výroby. S postupným nasycením trhu výrobky a službami bylo stále více nutné hledat pro ně zákazníky, přičemž role marketingu nabývala na významu.

2.4.3 CRM a nástup výpočetní techniky

Proto přirozeně vznikala nutnost vrátit se do dob hluboké znalosti zákazníka. Zde je možné vystopovat počátky opětovné snahy o jeho dokonalejší poznání, možnost predikce jeho očekávání a potřeby. K hlubšímu poznání je ovšem bezpodmínečně nutný dobrý vztah. Významným pomocníkem k dosažení tohoto poznání se v této době, na přelomu padesátých a šedesátých let minulého století, stala výpočetní technika, v těch dobách ještě na počátcích svého pozdějšího bouřlivého rozvoje. Teprve s rozvojem výpočetní techniky a využití jejích efektivních nástrojů je možné zaznamenat cílenou a promyšlenou snahu co nejlépe poznat zákazníka, byť v počátcích poznamenanou malými zkušenostmi a také jistou strnulostí myšlení pracovníků firem. V každém případě se do rukou marketingových specialistů dostalo poměrně velké množství dat, které bylo možné posuzovat a vytvářet z nich použitelné závěry, které mohou ovlivnit vzájemný vztah výrobce a zákazníka.

2.4.4 Vývoj trhu na přelomu tisíciletí a nutnost zavádění CRM

Důvod rostoucího soustředění na práci se zákazníky je zřejmý. Situace na trhu již neumožňovala zajištění růstu tržeb a růstu společnosti jednoduchým zvyšováním zákaznické masy, protože nasycenost trhu produkty byla příliš vysoká a existoval již jen poměrně minimální prostor pro zvyšování zisku cestou interních úspor. Bylo a je nutné zaměřit se více na zákazníka, který představuje stále ne zcela využitý potenciál růstu podílu společnosti na trhu. Vliv na kvalitu trhu a jeho vývoj má také pokračující globalizace společnosti, nutnost uvažovat o trhu komplexně a volit odpovídající nástroje marketingové komunikace, dnes již v mnoha případech zcela integrované do jednotných postupů a přístupů k zákazníkovi.

2.5 Hlavní kvalitativní trendy ve vývoji CRM

Především vliv aplikací IS/ITC a změna podmínek na trhu (globalizace, vysoká míra konkurence, nasycenost trhu) určují už od nástupu informačních technologií na počátku osmdesátých let minulého století hlavní trendy ve vývoji CRM. Za ty nejdůležitější lze považovat:

- vedení firem se bude více soustřeďovat nejen na ekonomické ukazatele, jakými jsou růst obrátu, pokles nákladů a zisk společnosti, ale stále více bude do rozhodování o strategii společnosti zahrnuto sledování spokojenosti zákazníka a jeho loajalita vůči firmě nebo značce, bude tedy více řízena hodnota zákazníka, než ekonomika společnosti,
- zákazník bude namísto produktu nebo služby více vyhledávat podporu svých procesů, bude více oceňovat a tedy bude pro něj mít větší hodnotu firma, která se o něj dokonale postará a uspoří mu čas a finanční prostředky,
- CRM software se bude více konsolidovat, systémy CRM budou více řešit procesy Back-Office – zpracování a analýza dat, tím bude řídicím pracovníkům firem umožněno více se soustředit na podnikání a na podporu procesů Front-Office – kvalifikovaný kontakt se zákazníkem,
- budou stále více využívány tzv. elektronické služby, od sofistikovanějšího vyhledávání informací, až po zprostředkování produktu nebo služeb prostřednictvím www,

- vývoj a implementace informačních technologií do života jednotlivce a řízení firemních procesů bude příčinou vyšší míry jejich využitelnosti a vzájemné spolupráce, zákazník tak bude lépe rozpoznatelný a nabídka produktů a služeb bude přesnější.

2.6 Nástupci CRM

Vývoj nelze zastavit, proto je už v dnešní době nutné využít maximální množství dat, která jsou náplní rostoucích informačních systémů ve společnostech. Využití ovšem předpokládá nejen kvalifikované zařazení informací do souvislostí, ale také pečlivé určení adresátů zpracovaných výstupů těchto dat.

2.6.1 Costumer Intelligence – dokonalá znalost zákazníka

„Business Intelligence představuje komplex aplikací IS/ITC, které se výlučně orientují na analytické a plánovací činnosti podniků,“¹² Přestože je stěžejním úkolem aplikací Business Intelligence (BI) podpora plánování a řízení společnosti, a to nejen na strategické úrovni, dochází v poslední době stále častěji k integraci funkcionality CRM systémů s aplikacemi BI. Takovou integraci pak můžeme nazvat „Costumer Intelligence“, neboli dokonalá znalost zákazníka, jeho hodnoty, preferencí, ale třeba také rizikovosti. Tyto maximálně spolupracující systémy jsou nasazovány především v bankovním sektoru, kde je nutnost dokonalé znalosti zákazníka jednou z podmínek pro snížení jeho potenciálu rizikovosti, a tedy možné ztráty pro firmu.

2.6.2 Life Time Value Management – sofistikovanější nástupce CRM

S určitou mírou zjednodušení je Life Time Value Management (LTVM) možné definovat jako zisk (ale také ztrátu) vytvořenou zákazníkem během celého jeho vztahu se společností. Jde tedy o systém, který firmám pomáhá odhadnout obchodní a finanční potenciál jednotlivých zákazníků a zahrnout rizika spojená s možností jejich ztráty.

Poskytovatelé finančních, telekomunikačních či jiných služeb potřebují trvale pracovat na zvyšování loajality svých zákazníků, protože případná nespokojenost může být

¹² Dohnal J., *Řízení vztahů se zákazníky*, strana 83

rychle využita konkurenčními podniky. Zároveň se snaží dosáhnout růstu vlastního podílu na zákazníkovi - tedy dosáhnout toho, aby zákazník, který má vztahy s několika konkurenčními podniky, využíval v co největší míře služeb jejich vlastní skupiny.

Koncept LTVM se do takové situace velmi dobře hodí, protože poskytuje nástroje pro daleko sofistikovanější ohodnocení zákaznického potenciálu a jeho rozvoje. Na rozdíl od jednoduchých a snadno měřitelných parametrů, které vycházejí například z prostého zjištění obrátu připadajícího na zákazníka v určitém časovém období, totiž LTVM zohledňuje delší časové období a porovnává výnosy s vynaloženými náklady. Je ovšem zapotřebí připomenout, že takový model nemůže být aplikován, dokud podnik nemá dobře vyřešenu CRM problematiku. Pokud není schopen zaznamenat klíčové údaje o zákazníkovi, soustředit je a dále zpracovat, nemá práce se sofistikovanými modely smysl.

2.7 Hypotéza

Hypotéza, kterou jsem stanovil pro vypracování praktické části bakalářské práce, zní:

Customer Relationship Management je moderním nástrojem péče o zákazníky také v prostředí on-line obchodování.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 VYUŽITÍ CRM V ELEKTRONICKÉM OBCHODOVÁNÍ

Původně měla být na tomto místě analýza zavádění a praxe CRM systému ve společnosti Volvo Auto Czech, s.r.o. Jak jsem ale v průběhu kontaktů s touto firmou zjistil, nemohou pro účely mé bakalářské práce poskytnout dostatek údajů, protože vedení společnosti dospělo k názoru, že by to byla data povahy firemního tajemství. Pokusil jsem se tedy získat dostatek podkladů na uvedené téma také ve společnosti WALMARK, a.s., bohužel se stejným výsledkem.

Byl jsem tedy nucen nahradit plánovanou analýzu vytvořením vlastního projektu, v němž má CRM své nenahraditelné místo. Jde o elektronický obchod, tedy oblast, která přímo vybízí ke zpracování dat o chování zákazníka a umožňuje velmi dobře s údaji pracovat díky způsobu jejich sběru a jejich primární formě. Pro tyto účely jsem zvolil specializovaný e-shop, který se bude zabývat prodejem zboží vhodným pro zákazníky s nadváhou. Tento poněkud výjimečný zákaznický segment je volen záměrně pro možnost poměrně přesného odhadu předpokladů nákupního chování jeho představitelů.

Elektronická adresa uvedeného e-shopu se přímo nabízí – www.velkeveci.cz.

3.1 Specifikace e-shopu jako prodejního kanálu

3.1.1 Funkce e-shopu, výhody a nevýhody

Princip nabídky zboží prostřednictvím internetu a jeho obchodování se v podstatě neliší od principu známých zásilkových obchodů. Jedním z rozdílů je umístění katalogu zboží na internetu, z čehož vyplývá jeho snadná dostupnost (možnost využívání potřebné technologie – PC, internet - zákazníkem je zde samozřejmostí), dále pak širší nabídky, která je ve srovnání s fyzickou podobou nabídkového katalogu často nesrovnatelná. Za využití tzv. hyperlinkových odkazů je také výběr zboží rychlejší a přehlednější, způsob řešení obchodní transakce pro zákazníka mnohem pohodlnější, vše je možné snadno vyřídit prostřednictvím PC, navíc odpadá nutnost fyzického vyplnění objednávky a následná manipulace s ní. Nezanedbatelnou výhodou elektronického obchodu je také možnost snížení ceny ve srovnání s klasickým „kamenným“ obchodem, nebo zásilkovým obchodem, protože elektronické obchodování umožňuje nabízející společnosti snížit své

náklady na provoz obchodu, prodejní personál a sklad. Díky nákupu zboží přímo u výrobců a dovozců jsou využívány další možnosti snížení jeho konečné ceny.

Mezi nevýhody tohoto způsobu nakupování patří ztížené možnosti prohlédnout si nabízené zboží, zákazník je odkázán na jeho vyobrazení, případně technický popis. Další nevýhodou může být lhůta, za kterou je zboží dopraveno zákazníkovi, ve srovnání se standardním „kamenným“ obchodem, kdy si zákazník odnese zboží přímo z prodejny.

3.1.2 Výběr zboží

Zákazník si zboží vybírá v klidu svého domácího, případně jiného prostředí, má možnost porovnat jednak různé provedení zboží, ale také jeho různé ceny, posoudit výhodnost slev, které naprostá většina e-shopů nabízí právě ve srovnání s klasickým obchodem.

3.1.3 Objednávka

Zákazník si zboží objednává prostřednictvím interaktivního objednávkového systému, který jej „vede“ přes všechny nutné kroky. Proces objednání začíná registrací zákazníka (zákazník systému sdělí nejnutnější data – příjmení, jméno, adresa atd.), kdy je mu automaticky přiděleno heslo, které, spolu s jeho přihlašovacím jménem, slouží k ověření komunikaci se zákazníkem. Vybrané zboží je většinou kliknutím myši uloženo do virtuálního „košíku“, po ukončení výběru je objednávka potvrzena, zákazník si vybere způsob placení zboží a způsob dopravy. Vybrané zboží lze platit prostřednictvím elektronického bankovníctví, tedy platební kartou, případně v hotovosti v okamžiku dodání zboží.

3.1.4 Dodání zboží - expedice

Zboží je expedováno v co nejkratší lhůtě, která se řídí dostupností zboží ve skladu společnosti provozující e-shop. Většinou tato lhůta nepřekračuje 48 hodin, výjimky mohou nastat, vybere-li si zákazník méně žádané zboží, případně je-li nutné zboží objednat například v zahraničí. Na tuto skutečnost je zákazník předem upozorněn.

Pro dodání zboží zákazníkovi je možné volit mezi několika způsoby, které se řídí druhem a povahou zboží. Většinou jsou využívány přepravní společnosti, které garantují

co nejkratší lhůtu dodání (PPL, Česká pošta, DHL, FedEx). Zákazník si také může zboží vyzvednout přímo v sídle společnosti, respektive v sídle jejího skladu.

Zákazník je o datu a času expedice informován prostřednictvím e-mailové zprávy, která obsahuje také informace o druhu dopravy a čísle zásilky. V průběhu celého procesu je možná vzájemná komunikace zákazníka a prodejce, který je o průběhu vyřízení objednávky podrobně informován z informačního systému společnosti.

3.2 Východiska pro vznik e-shopu www.velkeveci.cz

Elektronický obchod www.velkeveci.cz je zaměřen výhradně na nabídku zboží pro specializovanou cílovou skupinu - lidé s nadváhou. Výrobci oděvů a všech dalších druhů zboží souvisejících s nabídkou e-shopu (viz dále) se v současnosti většinou soustředí na produkci zboží pro tzv. průměrnou populaci. Tato populace ovšem už nyní prochází změnou, která zčásti kopíruje vývoj ve vyspělých zemích světa – méně pohybu a celkový způsob života je příčinou zvýšení tělesné hmotnosti. Ta pak může být klasifikována jako lehčí či těžší obezita, s níž se nutně pojí potřeba speciálních velikostí oděvu, zvláštních řešení nábytku, případně touha redukovat svoji tělesnou hmotnost pomocí nových metod, včetně léčebných přípravků.

V České republice, která patří počtem lidí s nadváhou na přední místa v rámci Evropy, nelze v současnosti předpokládat takovou míru zájmu této skupiny zákazníků o nabídku zboží e-shopu, s jakou uvažuje tento projekt. Důvody je možné nalézt jednak v současném počtu obyvatel s nadváhou a pak také v současném stupni využití internetu v rámci možností připojení.

Oba dva uvedené parametry, důležité pro existenci takového specializovaného elektronického obchodu, však rozhodně nečeká snížení důležitosti. Internet se postupně dostává do dalších domácností (v roce 2004 – cca 15 % domácností připojených k internetu), čímž dále poroste jeho využití také v nakupování. Také druhá podmínka úspěšnosti existence www.velkeveci.cz je pravděpodobně také pouze otázkou času – populace bude více odkázána na pasivní způsob využití volného času, méně pohybu spolu s nezadržitelným postupem nesprávných stylů stravování povede ke zvýšení množství lidí se specializovanými požadavky na nákup vhodného zboží. Je možné se také domnívat, že pro takovou skupinu lidí – zákazníků s nadváhou bude navíc příjemnější vybírat si vhodné zboží prostřednictvím internetu a nikoli v kamenných obchodech.

K těmto úvahám přispívá také skutečnost, že například v USA dosahují roční tržby v podobných elektronických obchodech několika stovek milionů dolarů.¹³ Jakkoli je srovnání tuzemského a amerického trhu složité (velikost trhu, rozdílné nákupní chování atd.), je pravděpodobně opravdu pouze otázkou času, kdy se také v Evropě, a tedy i v České republice, stane z tohoto předpokládaného vývoje trend. Proto považuji uvedené zaměření e-shopu za perspektivní.

3.3 Projekt e-shop [www. velkeveci.cz](http://www.velkeveci.cz)

3.3.1 Cíle e-shopu

- **Nabídnout trhu zboží pro speciální cílovou skupinu zákazníků – lidé s nadváhou**
- **Rychle ovládnout trh v rozsahu cílové skupiny, vyplnit mezeru / tržní niku**
- **Udržet dlouhodobě toto postavení**
- **Dosahovat stanovených parametrů ziskovosti**

3.3.2 Nabídka e-shopu

- **Oděvy**
- **Nábytek**
- **Farmacie (přípravky ke snížení váhy)**

3.3.3 Trh

- **Primárně: Česká republika**
- **Sekundárně: země střední Evropy, především Slovensko**

¹³ mam.ihned.cz, 25. 9. 2004

3.3.4 Konkurence

V České republice neexistuje e-shop s totožnou specializací.

3.3.5 Cílová skupina zákazníků

- Lidé s nadváhou
- Uživatelé internetu
- Střední a vyšší příjem
- Základní a Střední vzdělání
- Bez rozlišení pohlaví a místa bydliště
- Věk: 15+

3.3.6 Marketingové komunikace

Internet – dominantní prostředek pro marketingovou komunikaci

- Reklamní bannery různých formátů a umístění, především na navštěvovaných portálech
- Registrace ve vyhledávačích v prostředí českého internetu
- Dlouhodobě umístěný odkaz na nejznámějších českých vyhledávačích (text) a informačních serverech

Reklama v tisku

- Inzerce ve vybraných specializovaných časopisech zaměřených na zdraví

3.3.7 Současný stav e-shopu a možnosti řízení vztahů s jeho zákazníky

V rámci možností e-shopu je možné získat data z následujících oblastí:

Databáze zákazníků

Obsahuje pouze data: jméno, příjmení, adresa bydliště, telefonní číslo, e-mailová adresa, identifikační číslo zákazníka, pod kterým je veden v systému.

Statistika vyhledávaných slov v e-shopu

Obsahuje výčet hledaných slov, který je řazen podle počtu vyhledání.

Databáze dotazů zákazníků

Písemné dotazy zákazníků jsou monitorovány, stejně jako odpovědi operátora.

Statistika prodejů zboží

Výčet zboží v jednotlivých oblastech, řazeny podle množství prodeje, podle kritéria času a podle ukazatele ziskovosti.

Statistika přístupů na jednotlivé stránky v e-shopu

Je sledován: počet shlédnutých stránek, čas, který zákazník strávil na jednotlivých stránkách, objem přenesených dat, počet unikátních návštěvníků.

Shrnutí

Elektronický obchod se v popisovaném období nachází ve fázi, kdy jsou možnosti komunikace se zákazníkem, vzhledem k využitelným možnostem systému, tedy software, využity maximálně.

Systém v tomto okamžiku umožňuje velmi omezené řízení vztahů se zákazníkem. Je možné získat informace o historii nákupů zákazníka, je také možné jej cíleně oslovit, ale tento proces je možné vyvolat pouze u jednotlivých zákazníků, což je neúnosné vzhledem k nutným nákladům. Systém neumožňuje komplexní pohled a analýzu vývoje poptávky po zboží v jednotlivých oblastech nabídky, je tedy obtížné stanovit prognózy pro další vývoj této poptávky.

Jak vyplývá ze shrnutí, je nutné zabývat se možnostmi rozšíření komunikace zákazníky se znalostí jejich nákupního chování a s možnostmi předpokladů jejich očekávání.

Idea implementace a využití systému řízení vztahů se zákazníky tedy přichází právě včas.

4 PROJEKT ZAVÁDĚNÍ CRM

4.1 Implementace systému CRM z obecného pohledu

Aby bylo možné implementovat CRM do existujících organizačních struktur společnosti, je nutné provést nutnou kvalifikaci zaměstnanců, technologického vybavení, zaměření obchodních procesů a správy dat - zavedení CRM je v praxi možné pouze při sloučení jeho jednotlivých prvků do jednoho celku. Tyto předpoklady jsou platné jak při startu nového projektu, který s využitím CRM počítá od samého počátku činnosti, tak i při implementaci CRM do existujících procesů.

Během zavádění principů CRM je důležité mít stále na mysli, že CRM informační systém je investice mnohdy velmi nákladná, a proto by měl být použitelný i mnoho let po jeho implementaci. Při jeho zavádění je tedy nutné realisticky zvážit všechny podmínky a provádět postupně jeden krok za druhým.

Je nutné si také uvědomit zdánlivě samozřejmou věc - implementace a použití CRM musí společnosti přinášet výhody, které vedou v konečném efektu k udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. To ovšem nejsou cíle sledované zavedením CRM, ale pouze **přínosy** vyplývající z jeho úspěšného využití. CRM totiž přináší přímo měřitelné výhody většinou až po určité době. Výhody, které se projeví téměř bezprostředně po zavedení CRM jsou:

4.1.1 Efektivnější průběh obchodních procesů

Použití CRM vede k omezení zdržení a problémů při zpracování obchodních procesů v marketingu, odbytu a službách, i mezi těmito úseky. Příčinou je existence jednotné databáze informací o zákaznících. CRM tak nově spojuje oblast marketingu, obchodu a služeb, takže praktické využití všech možností CRM vede k omezení obchodních procesů na ty prvky, které jsou pro zákazníka přínosem. To vede přímo k zeštíhlení a zefektivnění těchto procesů a tedy ke snížení nákladů v této oblasti.

4.1.2 Přístup k informacím v reálném čase

Všechny procesy souvisejících s ekonomikou společnosti se v dnešní době neustále zrychlují, a není nadsázkou, že přístup k informacím v reálném čase je tedy pro management podmínkou přežití. Informace se mohou týkat počtu každodenních prodejů,

reakcí zákazníků na služby společnosti, výsledků snah o získání nových zákazníků, počtu a obsahu veřejných aktivit, obchodu nebo servisu, vyhodnocování anket atd. Pomocí CRM je tak možné včas odhalit podstatnou část vzájemně souvisejících nespojitých procesů (jeden pracovník nebo oddělení nezná výsledky činnosti svých kolegů a může se dopustit chybných rozhodnutí) a nízkého stupně koordinace jednotlivých složek marketingových komunikací a prodeje.

4.1.3 Vyšší úroveň komunikace mezi marketingem, obchodem a službami

Použitím CRM stoupá úroveň komunikace mezi obchodem, marketingem a službami. Plně funkční komunikace je závislá na kvalitě implementace, školení personálu, řízení transformačních procesů a vytváření nových obchodních procesů. CRM sjednocuje cíle odbytu a marketingu, což je velmi významným důsledkem zavedení systému CRM do činnosti společnosti.

4.1.4 Odlišení od konkurence

Implementací CRM je možné se odlišit od konkurence. Mělo by totiž být pravidlem, že společnost využívající CRM má kvalitnější, pevnější a dlouhodobější vztahy se zákazníky než společnost, která systém řízení vztahů se zákazníky nevyužívá.

4.1.5 Zlepšení image společnosti

Společnosti využívající CRM mají dobrou image z pohledu uspokojování individuálních požadavků. To většinou vede k dalšímu efektu zavedené CRM, a to ke spouštění procesu ústní propagace - vynikající servis s adekvátním poradenstvím budou chtít využívat i další zákazníci. Společnost, která se ke svým zákazníkům chová loajálně a doslova si „na ně najde čas“, bývá odměněna jejich důvěrou.

4.1.6 Rychlé a (většinou) spolehlivé předpovědi vývoje

CRM umožňuje všem pracovníkům obchodu, střednímu a vyššímu managementu společnosti získat rychle poměrně spolehlivou předpověď dalšího vývoje, protože systém zaznamenává veškeré změny a poskytuje celkové přehledy o situaci. Pevně definovaná pravidla pro stanovení pravděpodobnosti prodeje do značné míry snižují riziko chybného odhadu. Lze ovšem předpokládat, že ani CRM není v tomto směru samospasitelné,

zkušenosti a kvalifikace člověka na správném místě jsou podmínkou pro kvalifikovanou a spolehlivou analýzu stavu, a tedy i predikci vývoje.

4.1.7 Nárůst efektivity týmové spolupráce

Zavedením procesů a technologií spojených s CRM většinou dochází k prudkému růstu efektivity práce uvnitř jednotlivých týmů. CRM tedy vede k urychlení průběhu obchodních procesů a tím přispívá k nárůstu jejich efektivity.

4.1.8 Růst motivace zaměstnanců

Zaměstnancům je pomocí technologií a procesů vyplývajících ze zavádění CRM poskytována kvalitnější podpora v jejich každodenní práci, například možnost rychlé zpětné vazby od zákazníků. Lze předpokládat (výzkumy na toto téma nebyly nalezeny), že tímto způsobem CRM přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, což se v konečném efektu může odrazit ve vyšší loajalitě ke společnosti. Předpokladem je však komplexní příprava zaměstnanců na zavedení CRM a jejich ochota spolupracovat jak při implementaci, tak i při využívání výhod CRM.

4.2 Implementace systému CRM v podmínkách e-shopu

www.velkeveci.cz

4.2.1 Projektové řízení

Implementace systému CRM do společnosti musí být projektově řízena. Tento způsob implementace umožňuje úplné sledování všech aktivit, jejich vzájemnou koordinaci, průběžnou kontrolu a hodnocení.

Projekt je rozdělen na čtyři základní části:

- 1. analytická část** (popis prostředí)
- 2. strategie** (cíle, strategie, nástroje)
- 3. realizační část** (realizace, studie proveditelnosti)
- 4. monitorovací a hodnotící část** (sledování směru, vyhodnocování)

4.2.2 Analýza

SWOT analýza

Prvním krokem v přípravě na zavádění CRM je SWOT analýza vztahující se k vlastnímu CRM. Výsledek analýzy určuje výchozí pozici společnosti v okamžiku před zahájením příprav strategie implementace CRM do procesů společnosti. V projektu je nutné omezit slabé stránky a využít silné, kriticky vnímat příležitosti a předcházet hrozbám.

Definice nebo úprava interních firemních procesů a informačních toků

Je nutné provést důkladnou analýzu všech firemních procesů s důrazem na ty, které jsou v přímé souvislosti s komunikací se zákazníky. Výrazně pomůže vytvoření procesní mapy ve tvaru vývojových diagramů pro každé oddělení společnosti. Dobře se tak zviditelní procesní vazby mezi jednotlivými částmi společnosti a je tak možné optimalizovat interní procesy. Společnost zde musí jasně definovat množství a typ kontaktů se zákazníkem.

Návrh funkčního řešení a volba konfigurace systému

Vypracování návrhu funkcionality systému je posledním krokem v rámci analýzy. Budoucí dodavatel systému CRM musí mít přesnou představu, co jsou klíčové funkce, nezbytné pro úspěch projektu. Na trhu je v současnosti k dispozici řada různě rozsáhlých systémů v rozličných konfiguracích. Při volbě je potřeba přihlížet k provedeným procesním analýzám, oboru podnikání, velikosti organizace, předpokládaným nutným nákladům a budoucím potřebám.

4.2.3 Strategie CRM

Jde o určení poměrně malého počtu klíčových kritérií a ukazatelů, podle kterých bude hodnocena úspěšnost nasazení systému CRM. Samozřejmým požadavkem je, aby tyto

ukazatele byly ve shodě s obchodními záměry společnosti, případně s plány jejího rozvoje a růstu.

Definice firemních požadavků

V této fázi musí společnost dokonale popsat cíle, kterých je nutné dosáhnout, aby finální systém plnil svoji funkci. Je nutné definovat zde například způsoby přístupu k informacím o zákazníkovi, systém zobrazování dat, jejich vzájemnou provázanost atd.

Cíle CRM

- udržení současných zákazníků a zvýšení jejich loajality
- rozpoznání priorit zákazníků a jejich očekávání
- získání nových zákazníků
- kontrola a zvýšení ziskovosti zákazníků a zákaznických segmentů
- kvalifikovanější řízení procesů marketingu

Zásady pro přípravu strategie CRM

Při určování strategie CRM je třeba dodržet následující hlavní zásady:

1. Proces vypracování strategie CRM musí být řízen v rámci strategického projektu.
2. Stávající situaci je třeba přesně analyzovat, aby bylo možné na jejím základě provádět realistická strategická rozhodnutí.
3. Strategické projekty musí být zpracovány ve spolupráci s vrcholovým managementem.
4. Metodika vypracování strategie CRM nesmí být s ohledem na praktickou použitelnost příliš složitá.
5. Strategie CRM se musí výrazně odlišovat od konkurenčních strategií v této oblasti.
6. Formulovaná strategie CRM musí být prakticky proveditelná. Z tohoto důvodu je třeba do strategických projektů CRM zahrnout strategické a aplikační kompetence, aby nedocházelo k nesrovnalostem při přechodu od strategické definice k praktickému použití.

4.2.4 Realizace - hlavní fáze projektu CRM

Zavádění systému je vždy otázkou úzké spolupráce dodavatelské firmy a uživatele. Aby byl systém plně funkční a splňoval požadavky, které od něj společnost očekává, musí probíhat mezi oběma firmami úzká komunikace a to na všech úrovních společnosti, aby byly zaznamenány i ty nejmenší požadavky. Pouze v takovém případě bude systém zaměstnanci akceptován a využíván.

Doladění struktury informačního systému a jeho provázání s dalšími systémy používanými ve společnosti

Úprava se provádí ve spolupráci s výrobcem systému nebo jeho dodavatelem, tak aby byl zaručen hladký průběh procesů a informačních toků péče o zákazníky. Důležité je začít od porovnání automatizovaných procesů systému s procesy identifikovanými při předchozích analýzách a stanovit oblasti, ve kterých je nutné systém úpravami sladit s firemními potřebami.

Postupná implementace systému

Zahrnuje zavádění vlastního systému dodavatelem. Je to několikaměsíční proces, kdy se celý systém vytváří a modifikuje podle konkrétních požadavků a připomínek. Vzniká tak originální řešení. Zvláště u komplexních systémů využívaných ve velkých firmách a zasahujících do všech organizačních složek je dobré implementaci rozdělit. Začít by se mělo od obchodního oddělení a modulu automatizace prodejních činností, pokračovat marketingovými a analytickými nástroji, a teprve nakonec zapojit servisní, logistické, příp. další moduly.

Školení uživatelů

Nezbytnou součástí postupného zavádění systému je zaškolování obsluhy spojené s motivací pracovníků společnosti k využívání systému (zaměstnance je nutné přesvědčit, že nový systém přinese zjednodušení a zefektivnění jejich každodenní práce). Každý uživatel musí dostat možnost sblížit se se systémem a porozumět jeho principům, které se někdy mohou lišit od zažitých postupů. Školení je nejtěžší částí implementace nového systému. Dochází ke změně myšlení lidí. Aby byl systém plně integrován ve společnosti, musí se

každý uživatel s novými aplikacemi sžít a systém musí práci zaměstnance zjednodušovat a vycházet mu vstříc.

4.2.5 Zajištění zpětné vazby pro kontrolu procesu implementace

Trvalou kontrolou musí být prostoupen celý proces od analýz až po ukončení implementace. Hodnotná kontrola vyžaduje využívání měřicích metod umožňujících kvantifikaci parametrů. Kontrole by měly podléhat především dva základní parametry - míra návratnosti investic (ROI) a dosažená úroveň vztahového marketingu.

4.3 Nabídka řešení software CRM na českém trhu

CRM strategie a z ní plynoucí principy práce se zákazníkem jsou vhodné téměř pro každou firmu, která má dostatečný počet zákazníků, a to z hlediska nákladů na budování takového systému. Ne každá firma ale disponuje dostatečným množstvím prostředků na informační systém za statisíce, či dokonce miliony. Z hlediska technického řešení CRM se jí nabízí se hned několik možností a podle na trhu dostupných nástrojů lze rozdělit možná technická řešení principů CRM do následujících skupin:

4.3.1 Nákup licencovaného software

Nejznámější a velmi často využívanou alternativou je zakoupení licencovaného software a jeho provozování vlastními silami přímo ve firmě (tzv. in-house). Na trhu se softwarem je možné vybírat mezi nejrůznějšími softwarovými řešeními nesoucími název CRM, od tzv. krabicových software pro správu kontaktů až po komplexní informační systémy, které zahrnují veškeré myslitelné funkce podporující řízení vztahů se zákazníky. Výhodou těchto systémů je práce s daty přímo uvnitř společnosti a možnost přizpůsobení software firemním potřebám. Nevýhodou je ale jejich pořizovací cena, která je velmi často dostupná pouze úzkému okruhu velkých společností. K ceně zakoupeného software je dále nutné připočítat cenu hardware, systémového software a náklady na provoz (údržba, upgrade, zálohování apod.), což také rozhodně není zanedbatelná záležitost.

4.3.2 Vývoj software na zakázku

Další alternativou je vlastní vývoj či vývoj CRM informačního systému na zakázku. Výhodou tohoto řešení je systém přesně respektující potřeby dané společnosti, do nějž lze zahrnout i některé nestandardní požadavky. Nevýhodou jsou opět náklady na provoz systému, dále náklady na vývojový a realizační tým a dlouhá doba od zadání požadavku na systém k jeho uvedení do ostrého chodu.

4.3.3 Využití služeb ASP

Třetí možností jsou služby tzv. hostovaných CRM aplikací (ASP). Jde v podstatě o on-line pronájem informačního systému, kdy je systém provozován na vzdáleném počítači přímo u poskytovatele služby a "nájemce" (uživatel služby) se k němu připojuje pomocí internetu. Výhodou ASP řešení je, kdy veškeré provozní náklady řeší poskytovatel. Nájemce platí poskytovateli pouze měsíční poplatek za užívání služeb poskytovatele. Poskytovatel tuto službu samozřejmě umožňuje více svým klientům (nájemcům) a tím je schopen dosáhnout lepšího poměru cena/výkon pro své klienty, než jakého by byly tyto společnosti zakoupením a provozováním vlastního "in-house" řešení.

4.3.4 Využití služeb komunikačních a marketingových agentur

Komunikační a marketingové agentury nabízejí svým klientům komplexní profesionální servis ve vybraných oblastech CRM, tzn. nabízejí možnost využití týmů profesionálních pracovníků spolu s potřebnými technologiemi. Mezi služby uvedených agentur patří například telemarketing, call centra, obsluha zelené linky, internetová komunikace. Tyto agentury dále nabízejí i vytváření různých analýz či převod dat do firemních databází svých klientů. Výhodou pro firmu je možnost využití profesionálního týmu pracovníků s vlastním technologickým i profesním zázemím. Počáteční investice do vytvoření vlastního týmu zde tedy ze strany společnosti není nutná, není nutné investovat do jeho školení a samozřejmě ani do provozu příslušných technologií. Firma platí pouze pravidelný poplatek za užívání služeb, obdobně jako u hostovaných aplikací. Toto řešení ale zatím nepatří mezi standardní řešení uvedení CRM principů do společnosti.

4.4 Shrnutí

Vzhledem ke stanoveným cílům zavedení CRM je vhodným řešením vývoj software na zakázku. Vzhledem ke specifikám uvažovaného e-shopu půjde o optimální řešení všech potřeb z hlediska využití informačních technologií.

Podstatnějšími závěry této bakalářské práce jsou:

Zavedení CRM v libovolné firmě se neobejde bez tří základních pilířů:

- Nutnou ale nepostačující podmínkou je změna myšlení všech zaměstnanců společnosti.
- Měření dosažené úrovně principů CRM (zpětná vazba).
- Nezbytnou potřebou je využívání moderních nástrojů (především z oblasti IT), které zajistí efektivní fungování vztahového marketingu.

Naopak mezi problémy vznikající na straně zadavatele lze zařadit:

- Zkreslenou představu o možnostech a skutečných přínosech systému. Přeceňování možností informačních technologií.
- Tlak na rychlou implementaci bez ohledu na složitost problematiky a setrvačnost myšlení lidí.
- Předání nedostatečných podkladů o firemních procesech a informačních tocích dodavateli.
- Nízkou úroveň motivace zaměstnanců k přechodu na nový systém péče o zákazníky. (Všem zaměstnancům je potřeba vysvětlit, že systém nemůže fungovat bez poctivého a každodenního plnění databáze aktuálními informacemi o zákaznících. Zároveň musí zaměstnanci pochopit, že systém nefunguje primárně pro kontrolu jejich pracovní činnosti, ale proto, aby jim pomohl zadané úkoly efektivněji zvládat).
- Nedostatečnou důvěru mezi managementem a zaměstnanci.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo dokázat, že CRM je moderní metodou péče o zákazníky. To by jistě nebylo tak složité, protože rozvoj řízení vztahů se zákazníkem je opravdu úzce spjat s moderní dobou a souvislost s moderními informačními technologiemi je zde naprosto zřetelná. V průběhu příprav a vypracování mé práce jsem ovšem dospěl k názoru, že Customer Relations Management je moderní jen zdánlivě, protože metody, dnes označované jako „nové“ a „moderní“ jsou v oblasti obchodu a později také marketingu používány prakticky od počátku obchodování.

Tím, co z CRM činí metodu moderní, jsou tedy dva faktory:

- vývoj informačních technologií a poznání možností jejich využití v CRM
- vývoj informačních systémů a nutnost začlenění CRM do komplexního informačního systému společnosti

Z uvedeného vyplývá jednoznačně, že moderní CRM se neobejde bez informačních technologií, navíc začleněných do celých řetězců informačních systémů společností. Jedině pak je možné o CRM hovořit jako o opravdu moderní metodě péče o zákazníky.

Dalším výsledkem mé práce je projekt zavedení metod řízení vztahu k zákazníkům do činnosti společnosti, která se zabývá prodejem zboží prostřednictvím pouze jednoho prodejního kanálu, a to internetu. Specializovaný e-shop, dnes zcela běžná forma prodeje zboží, umožňuje díky technologiím a sběru dat velmi dobře a efektivně s těmito daty pracovat, což je prvním důležitým předpokladem pro očekávanou efektivitu systému CRM. Zavedení systému řízení vztahů se zákazníky může přinést očekávaný efekt v prohloubení loajality zákazníků, snížení nákladů na efektivní komunikaci se zákazníkem a zvýšení zisku společnosti.

Problematika CRM je poměrně velmi širokou oblastí pro zkoumání vývoje vztahů mezi společností a jejím zákazníkem. Především touto oblastí bych se chtěl zabývat v mé případné diplomové práci v rámci dalšího stupně studia.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BURNETT, K., Klíčoví zákazníci a péče o ně, Brno 2002, Computer Press, Počet stran 242, ISBN 80-7226-655-1
- [2] DOHNAL, J., *Řízení vztahů se zákazníky*, Praha 2002 - dotisk 2004, Grada Publishing, Počet stran 161. ISBN 80-247- 0401-3
- [3] HABÁŇ, J., *Pumpy na trhu i pro menší firmy*, Časopis BIZ, 6/2004, Computer Press 2004, Počet stran 82
- [4] JEŽKOVÁ, V., RÉPAL, M., *CRM strategie se vyplatí každé firmě, jen ne každá firma k tomu potřebuje systém za miliony*, www.cssi.cz, ze dne 15. 2. 2005
- [5] KOTLER, P., *Marketing management*, 1. vydání, Praha 1998, Grada Publishing, Počet stran 712. ISBN 80-7169-600-5
- [6] PAVLŮ, P., Učební pomůcka pro výuku marketingových komunikací, 2004
- [7] PELSMAKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J., *Marketingová komunikace*, Grada Publishing, Praha 2003, Počet stran 581. ISBN 80-247-0254-1
- [8] STORBACKA, Kaj, LEHTINEN, Jarno R. *Řízení vztahu se zákazníky*, 1. vydání, Praha 2002, GRADA Publishing, Počet stran 167. ISBN 80-7169-813-X
- [9] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., *Výrobek a jeho úspěch na trhu*, Grada Publishing, Praha 2001, Počet stran 352. ISBN 80-247-0053-0
- [10] TELLIS, G. J., *Reklama a podpora prodeje*, Praha 2000, Grada Publishing, Počet stran xxx, ISBN 80-7169-997-7
- [11] WESSLING, H., *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*, Praha 2003, Grada Publishing, Počet stran xxx, ISBN 80-247-0569-9
- [12] *Malá encyklopedie CRM*, zvláštní příloha časopisu Konvergence, Praha 2001, CNG, s.r.o., Počet stran 48, registrace MK E10055
- [13] www.telecom.cz , 12. 5. 2005
- [14] mam.ihned.cz, 25. 9. 2004

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Zkr.	Vysvětlení.
CRM	(Customer Relationship Management) - řízení vztahů se zákazníky, zahrnuje pracovníky, podnikové procesy, a technologii IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a tím také ziskovost firmy. Je součástí firemní strategie a firemní kultury.
IS/ICT	informační systémy a informační a komunikační technologie
B2B	(Business-to-Business) - elektronické obchodování mezi dvěma firmami
B2C	(Business-to-Customers) - elektronické obchodování firmy s koncovým zákazníkem
ASP	(Application Service Providing) - poskytování aplikačních služeb
ROI	(Return On Investment) - míra návratnosti investice
LTVM	(Life Time Value Management) - řízení životnosti hodnoty zákazníka
BI	(Business Intelligence) - komplex aplikací IS/ICT, zaměřených na analytické a plánovací činnosti podniků, slouží k podpoře rozhodování na vyšší úrovni řízení.
CI	(Customer Intelligence) - shromažďování a analýza dat z interakce se zákazníky, při němž se využívá procesy a zdroje, které jsou součástí CRM
IMC	(Integrated Marketing Communication) - integrovaná marketingová komunikace, integrace specifických marketingových funkcí, které dříve působily samostatně a odděleně

SEZNAM TABULEK A DIAGRAMŮ

Tab. 1 - Vývoj marketingové orientace.....	11
Tab. 2 - Klasická a integrovaná komunikace.....	13
Diagram 1 - Rozdělení systémů CRM.....	17
Diagram 2 – Vytváření pevného vztahu se zákazníkem.....	22

