

Je CRM novým božstvem marketingových komunikací?

Bc. Alexandr Kalmus

Diplomová práce
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alexandr KALMUS**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Customer Relationship Management – nové božstvo marketingových komunikací?**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska se zaměřením na problematiku CRM.
2. Popište komunikaci při řízení vztahu se zákazníky za použití systémů CRM.
3. Analyzujte současnou nabídku systémů CRM na českém trhu z hlediska jejich komplexnosti řešení problematiky CRM.
4. Analyzujte vybraný systém CRM a zpracujte návrh na zvýšení efektivity procesů, případně dalších parametrů systému.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BURNETT, K., Klíčoví zákazníci a péče o ně. Praha: Computer Press, 2002, ISBN 80-7226-655-1

DOHNAL, J., Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0401-3

KOTLER, P., Marketing management. Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-600-5

PELSMAKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J., Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0254-1

STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R., Řízení vztahu se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-7169-813-X

TELLIS, G. J., Reklama a podpora prodeje. Praha: Grada Publishing, 2000, ISBN 80-7169-997-7

WESSLING, H., Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0569-9

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Michal Pilík
Ústav managementu

Datum zadání diplomové práce:

15. ledna 2007

Termín odevzdání diplomové práce:

20. dubna 2007

Ve Zlíně dne 15. ledna 2007


doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
děkan




PhDr. Magda Gregarová
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje posouzení pravdivosti hypotézy, že Customer Relationship Management – Řízení vztahů se zákazníky, je „novým božstvem marketingových komunikací“. CRM je především moderní metodou péče o zákazníka, která přináší výsledky ve zvýšení kvality vztahu zákazníka k firmě a v posílení jeho důvěry a loajality k firmě. Současný vývoj a rozsah řešení CRM je ve velké míře podmíněn rozvojem nových komunikačních prostředků. Tomu také odpovídá jeho postavení v řetězci marketingových komunikací, kdy je role CRM podmíněna kvalitou využití jednotlivých prostředků komunikace a jejich rozsahem. Součástí práce je analýza českého trhu CRM systémů a také projekt optimalizace systému CRM v konkrétní firmě.

Klíčová slova: Customer Relationship Management - CRM, Procesy, Technologie, Analýza, Informační systém – IS, ERP, Rizika, Přínos CRM

ABSTRACT

This dissertation is dedicated to review relevancy of hypothesis, that Customer Relationship Management is “becoming a new godhood of marketing communications”. First of all CRM represents a modern method to support customer care. Implementation of CRM brings significant benefits in improving relationships between customers and company and in empowering customer’s trust and loyalty to a company. Present evolution and scope of CRM solutions is boosted by development of new means of communication. This fact also reflects CRM’s position in the set of marketing communications where CRM’s role is qualified by quality of utilization of particular communication tools. An analysis of Czech commercial CRM market is also part of this work as well as a project of optimization of CRM system in a particular company.

Keywords: Customer Relationship Management – CRM, Processes, Technology, Analysis, Information System – IS, ERP, Risks, Benefits of CRM

Děkuji všem lidem kolem sebe, kteří chápali a byli oporou, ať už slovem nebo skutkem. Děkuji také mým pedagogům, jejichž schopnost předávat vědomosti je měřena touto diplomovou prací. A poděkování patří také mým rodičům.

„Tváří v tvář některým nevysvětlitelným skutečnostem si musíš představit hodně obecných zákonů, jejichž souvislost se skutečnostmi, jimiž se zabýváš, ti zatím ještě uniká: a rázem, jakmile se nenadále spojí výsledek, případ a zákon, začne myšlenkový pochod, který ti připadá rozumnější než ostatní.“

Umberto Eco

Prohlašuji, že diplomovou práci jsem vypracoval samostatně a použitou literaturu jsem v této bakalářské práci citoval.

Ve Starém Městě 20. dubna 2007

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	12
1.1 CHARAKTERISTIKA A KATEGORIZACE MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍ.....	12
1.1.1 Marketingové komunikace jako proces přenosu sdělení	12
1.1.2 Kategorizace marketingových komunikací.....	13
1.2 ROZVOJ MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍ V POSLEDNÍCH 20 LETECH VE SVĚTĚ	13
1.3 ROZVOJ MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍ V POSLEDNÍCH 20 LETECH V ČESKÉ REPUBLICE	15
2 COSTUMER RALATIONSHIP MANAGEMENT	16
2.1 DEFINICE A CHARAKTERISTIKA CRM.....	16
2.1.1 Cíle CRM	17
2.1.2 Výhody CRM	17
2.1.3 Nevýhody CRM	17
2.1.4 Rozdělení systémů CRM.....	18
2.2 SPECIFIKACE KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM CRM.....	19
2.2.1 Struktura, fáze, strategie a procesy	19
2.2.2 Struktura vztahu	19
2.2.3 Fáze vztahu.....	21
2.2.4 Strategie vztahu.....	24
2.2.5 Vývoj procesů CRM	25
2.3 ROLE DATABÁZÍ V CRM	26
2.3.1 Historie ukládání dat	26
2.3.2 Prosté databáze.....	26
2.3.3 Relační databáze.....	27
2.3.4 Datové sklady.....	27
2.3.5 Data mining	29
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.....	30
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	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
3 SROVNÁNÍ SYSTÉMU CRM VE FIRMĚ SAFENET S.R.O. SE SYSTÉMY CRM NA ČESKÉM TRHU	35
4 ANALÝZA SYSTÉMU CRM VE FIRMĚ SAFENET S.R.O. A JEHO	

VYUŽÍVÁNÍ.....	36
4.1 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE VE FIRMĚ Z HLEDISKA POTŘEBY MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍ	36
4.1.1 Popis společnosti SAFENET s.r.o. – předmět podnikání	36
4.1.2 Stručný rozbor marketingových komunikací společnosti	37
4.1.3 SWOT analýza společnosti SAFENET s.r.o.	38
4.1.4 Strategie společnosti SAFENET s.r.o.	39
4.2 POPIS SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY.....	41
4.2.1 Rozdělení zákazníků do segmentů a skupin.....	41
4.2.2 1. SEGMENT – zákazníci současní - čtyři skupiny (TOP, A, B, C)	41
4.2.3 2. SEGMENT - zákazníci budoucí - tři skupiny (SOHO, SME, LARGE)	42
4.2.4 3. SEGMENT - zákazníci bývalí	43
4.2.5 Komunikace se zákazníky v jednotlivých segmentech (stručný popis).....	43
4.2.6 Shrnutí současného stavu řízení vztahů se zákazníky	43
4.3 POPIS VYUŽÍVANÉHO CRM SYSTÉMU.....	44
4.3.1 Přehled sekcí systému	44
4.3.2 Popis systému výrobcem.....	46
4.4 SHRUTÍ ANALÝZY	48
5 ANALÝZA ČESKÉHO TRHU SYSTÉMŮ COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	50
5.1 MOŽNOSTÍ ZÍSKÁNÍ SYSTÉMŮ CRM NA ČESKÉM TRHU – VÝCHODISKA ANALÝZY.....	50
Nákup licencovaného software	50
Využití služeb ASP	51
Využití služeb komunikačních a marketingových agentur	51
5.2 ANALÝZA NABÍDKY SYSTÉMŮ CRM NA ČESKÉM TRHU	51
5.3 NABÍDKA SYSTÉMŮ CRM	52
5.4 ANALÝZA SYSTÉMŮ CRM PODLE ZVOLENÝCH KRITÉRIÍ	55
6 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	60
III PROJEKTOVÁ ČÁST.....	62
7 PROJEKT OPTIMALIZACE FUNKCIONALITY VYBRANÉHO SYSTÉMU CRM	63
7.1 CÍLE CRM V SOUVISLOSTI SE STRATEGIÍ A POŽADAVKY FIRMY SAFENET S.R.O.....	64
7.2 IDENTIFIKACE NEDOSTATKŮ SOUČASNÉHO STAVU KOMUNIKAČNÍCH PROCESŮ VZHLEDEM K BUDOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	64
7.2.1 Komunikační proces se zákazníky současnými	64
7.2.2 Komunikační proces se zákazníky budoucími.....	66
7.3 OPTIMALIZACE KOMUNIKAČNÍCH PROCESŮ VZHLEDEM K BUDOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	67
7.3.1 Komunikační proces se zákazníky současnými	67
7.3.2 Komunikační proces se zákazníky budoucími	67

7.4	OPTIMALIZACE FUNKCIONALITY POUŽITÉHO SYSTÉMU CRM	68
7.4.1	Přínosy optimalizace	70
7.4.2	Způsob měření efektivity optimalizace systému CRM.....	71
7.5	NÁVRH ROZPOČTU.....	71
7.6	NÁVRH HARMONOGRAMU PROJEKTU.....	72
7.7	SHRNUTÍ PROJEKTU	72
7.7.1	Podmínky pro úspěšnou optimalizaci obchodních a komunikačních procesů na základě implementace modulu Marketing.....	72
7.7.2	Potenciální rizika při implementaci a provozu inovovaného systému CRM.....	73
ZÁVĚR.....		75
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		76
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		78
SEZNAM OBRÁZKŮ		79
SEZNAM TABULEK.....		80
SEZNAM PŘÍLOH.....		81

ÚVOD

Problematika CRM je poměrně velmi širokou oblastí pro zkoumání vývoje vztahů mezi společnostmi a jejím zákazníkem. Právě touto oblastí marketingových komunikací jsem se zabýval už ve své bakalářské práci, proto chci s tímto tématem pracovat nadále. V diplomové práci se hlouběji zamyslím nad rolí CRM v marketingových komunikacích, nad integrací CRM do informačních systémů a také nad stupněm určitého odosobnění tohoto nástroje pro budování vztahů se zákazníky.

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 obsluhu zákazníků. Pokud by tomu tak nebylo, neexistovaly by desítky produktů nabízející systémy CRM, neexistoval by ani velmi zajímavý trh tyto systémy nabízející. 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.

Cílem mé diplomové práce je potvrdit nebo vyvrátit hypotézu:

CRM je novým „božstvem“ marketingových komunikací.

Splnění tohoto cíle bude předpokládat také analýzu současného trhu systémů CRM, které jsou nabízeny ať už jako samostatné produkty, nebo integrované do komplexních řídicích a analytických systémů. Otázka: **Je CRM novým božstvem marketingových komunikací?** naznačuje uvažované přeceňování role a možností CRM v moderním marketingu. Odpověď si proto vyžádá také důkladnou úvahu o roli vztahu firmy k zákazníkovi a jeho vývoji v posledních letech.

Marketingové komunikace se v posledních desetiletích stále více integrují do spojitého proudu více či méně efektivní komunikace, v němž jsou vzájemně podporovány všechny jejich složky s cílem ještě lépe oslovit, zaujmout a přesvědčit zákazníka k nákupu produktu nebo služby. Synergie tohoto toku komunikace je patrná také v metodě Řízení vztahů se zákazníky, která se sice ve své podstatě obejde bez standardních prvků komunikačního

mixu, ale jejíž efektivita by bez jejich zapojení zůstala nedostatečně využita. 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 **teoretické části** se proto věnuji začlenění CRM do marketingových komunikací v souvislosti s jejich rozvojem v globálním, ale i českém měřítku. Zaměřuji také se na důkladný popis **struktury, fází, strategií a procesů**, které CRM provázejí a budu se snažit objasnit funkci CRM na základě popisu **rozvoje dynamiky vztahů zákazník a firma**. Soustředím se také na popis komunikace při řízení vztahů se zákazníky, posouzení výhod a nevýhod CRM a úvahám o vývoji řízení vztahu se zákazníkem v posledních letech. V diplomové práci se také věnuji popisu vývoje a funkce databází a databázových systémů, které jsou srdcem CRM systémů a které proto považuji za nezbytnou podmínku činnosti CRM.

V **analytické části** jsem se zaměřil na rozbor současné úrovně v používání CRM systému v konkrétní firmě – SAFENET s.r.o. Z výsledků této analýzy vychází popis současného stavu, popis nedostatků a definice požadavků na optimalizaci systému. Součástí analytické části je také popis nabídky systémů CRM na českém trhu, které poskytují komplexní nabídku funkcí. Další analýzou tohoto reprezentativního vzorku je tedy možné stanovit optimální vlastnosti CRM systému, který splňuje maximum požadavků trhu, což je současně jedno z východisek pro řešení následujícího projektu.

Mnou navržený **projekt** má za cíl efektivní využití metod systému CRM ve firmě SAFENET s.r.o. prostřednictvím optimalizace jeho funkcí, ale také optimalizace souvisejících procesů ve firmě. Zde se proto zaměřuji na komplexnost řešení CRM problematiky především z hlediska možností zvoleného systému a návrhů na zlepšení, případně inovaci jeho funkcí. Pochopitelně v souvislosti s předmětem podnikání zvolené firmy. Přínosem mého řešení je zvýšení kvalitativních parametrů systému CRM především pro odpovídající a očekávanou efektivitu marketingových komunikací firmy.

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 vzbudit zájem zákazníků a 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 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 novém výrobku. **Sdělení** je určité množství informací, které se snaží zdroj komunikace sdělit příjemci. **Přenos sdělení** se uskutečňuje prostřednictvím jednoho či více komunikačních prostředků, která nazýváme **média** (televize, rozhlas, tisk). 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

Marketingové komunikace prošly za dobu své existence vývojem, který si vyžádal systemizaci. Z hlediska použitých prostředků a účelu jejich využití jsou proto marketingové komunikace rozděleny na následující kategorie.

Reklama - neosobní forma placené prezentace a podpory myšlenek, zboží a služeb s jasným subjektem komunikace, prostřednictvím komunikačního média - tisková média, rozhlasu a televize, reklamních tabulí, plakátů, výloh, firemních štítů atd. Ovlivňuje široké vrstvy obyvatelstva, slouží především k upoutání pozornosti a vzbuzení zájmu.

Direct marketing - systém komunikace formou adresného/neadresného oslovení příjemce informace, prostřednictvím různých médií - pošty, telefonu, televizního vysílání, rozhlasu, novin nebo časopisů, využívá zákaznických databází. Komunikace mezi prodávajícím a zákazníkem je vzájemná a vysoce osobní, důležitá je snaha vybudovat dlouhodobé vztahy a důvěru zákazníka. Právě sem patří Customer Relationship Management.

Sales promotions - soubor aktivit pro pobídku, povzbuzení k nákupu nebo prodeji 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 souvislosti s určitou komunikační kampaní.

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) - aktivity s cílem tvorby image a nepřímo podpory nabídky produktu, využívá se v komerční i nekomerční sféře.

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

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. Počátkem let devadesátých také sílí hospodářská recese, která má za následek zvýšení pozornosti věnované nákladům na marketingové komunikace a nutnost hledat řešení pro efektivnější marketing. 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 roztříštěnost, 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 (Integrated Marketing Communications), která využívá nástup multimediálních metod komunikace a rozvoj technologií a také určuje dvě úrovně spolupráce a koordinace:

1) všechny marketingové funkce musí spolupracovat

2) všechny marketingové funkce musí být koordinovány

Tab. 1. Klasická a integrovaná komunikace¹

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, evklidická a fragmentární

¹ Vlastní zpracování

Rozvoj technologií spolu s tlakem na nutnost poznání zákazníka také vytváří živnou půdu pro nástup CRM. Výborným a názorným způsobem je rozdíl mezi tzv. klasickou a integrovanou komunikací popsán v tabulce 1., z níž lze snadno vypočítat důležitost udržování a rozvoje vztahů se zákazníkem.

1.3 Rozvoj marketingových komunikací v posledních 20 letech v České republice

Zatímco před rokem 1989 byla marketingová komunikace tehdejšími politickým a hospodářským systémem omezena na poněkud omezenou činnost marketingu, uplatňovány byly jen některé dílčí typy marketingové komunikace – reklama, Direct marketing (pouze v některých druzích – 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.

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.

Změny v marketingových komunikacích po roce 1989 jsou tedy zapříčiněny především rozmachem spotřebního trhu, využíváním nových forem prodeje, sílící konkurencí (dnes také v evropském a globálním kontextu) a logickými změnami v nákupních chování zákazníků.

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 tedy 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“*.²

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“*.³

² DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*, dotisk Praha : Grada Publishing, 2004. 161 s. ISBN 80-247-0401-3, strana 18

³ *Malá encyklopedie CRM - zvláštní příloha časopisu Konvergence*. 1. vyd. Praha : CNG, s.r.o., 2001, strana 26

2.1.1 Cíle CRM

Definování cílů CRM je nezbytnou a prvotní podmínkou úspěšnosti funkce systému, důležitost jednotlivých cílů a určení jejich priority souvisí s využitím CRM v různých odvětvích podnikání.

- 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

Výhody použití CRM jsou nesporné, velmi ovšem záleží na kvalitě komplexní implementaci systémů CRM, jejich soustavné a kvalifikované obsluze a návaznosti na související prostředky marketingových komunikací.

- 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

Nevýhody zavádění a využití CRM je nutné zahrnout do plánů na implementaci systémů, je nutné s nimi počítat, v některých případech je dokonce nezbytné vnímat je jako potenciální rizika ohrožující úspěšnost optimální funkce 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

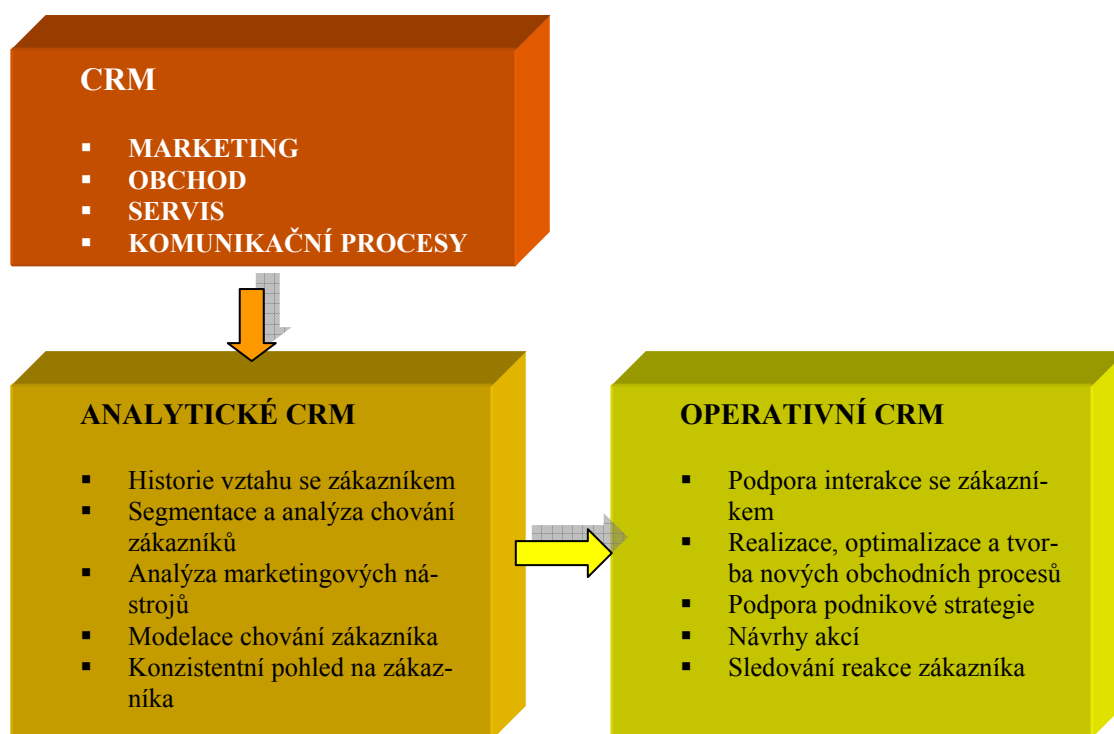
- zahajuje implementaci systému CRM
- sleduje historii vztahu se zákazníkem
- segmentuje zákazníky
- analyzuje chování zákazníků
- analyzuje marketingové nástroje
- modeluje chování zákazníka
- nabízí konzistentní pohled na zákazníka

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

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 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.

Následující diagram popisuje návaznosti základních cílů CRM na analytický a operativní systémy CRM.



Obr. 1. Diagram rozdělení systémů CRM⁴

2.2 Specifikace komunikace prostřednictvím CRM

2.2.1 Struktura, fáze, strategie a procesy

Při práci se zákazníky je nutné definovat vztahy a určit jejich charakteristiky. Jen tak je možné co nejvíce zákazníka poznat, efektivně 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 přinej-

⁴ Vlastní zpracování

menším 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!“⁵

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 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 po-

⁵ STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahu se zákazníky*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X, strana 50

dílu 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 procesů, 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 efektivity 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 - 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 také nalezení efektivního způsobu přiblížení. Jedním z možných způsobů je metoda spřízněné skupiny. Předpokladem pro započítí vztahu je v této souvislosti schopnost přesvědčit 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 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.

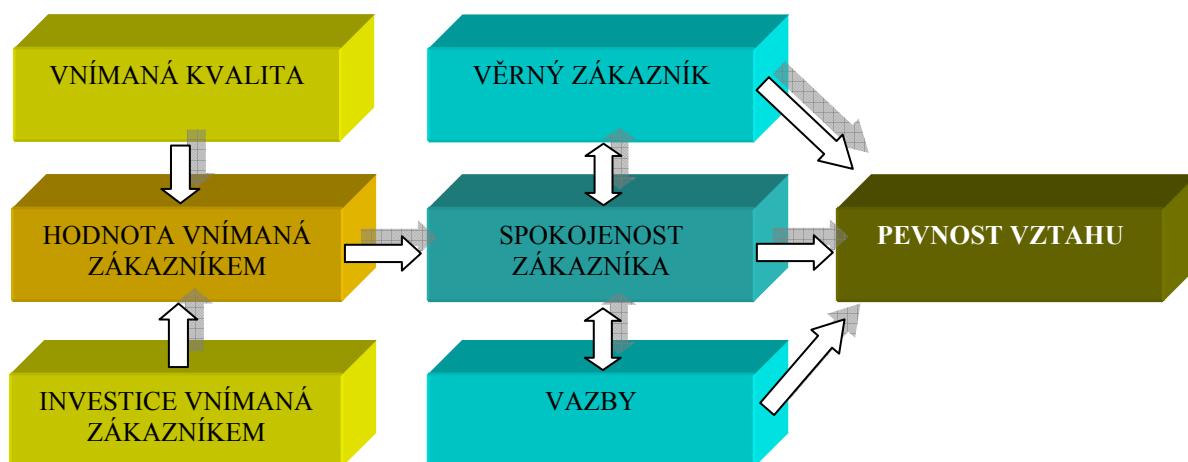
Poté, co byl vztah navázán, je důležité neustále zákazníka informovat o tom, jak lze vztah zlepšit, je tedy nutné mít předem připravený scénář další komunikace se zákazníkem, aby se zákazník nedostal do situace, kdy nebude vědět, co se od něj očekává.

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 x), 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 zákazníkům 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 - průběhu rozvíjení vztahu dochází obvykle k očekávanému růstu jeho hodnoty. V této fázi rozvíjení je skryt největší potenciál, přičemž je důležité, aby společnost 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: zákaznickova spokojenost se vztahem, jeho oddanost, stejně jako další pou-
ta mezi zákazníkem a společností.



Obr. 2. Diagram vytváření pevného vztahu se zákazníkem⁶

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 – sešupit 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), 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.

⁶ STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahu se zákazníky*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X, strana 87

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 nevládnuté 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. Úkole 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.*⁷

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

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 firmní kulturou a pracovníci jsou motivováni spolupracovat na řízení vztahů se zákazní-

⁷ STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahu se zákazníky*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X, strana 102

kem. 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 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 efektivě 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 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 vznikl z názvu média (karta), na němž byly informace uchovávány. Zpracování informace zápisem většinou na papírovou kartu bylo zdoluhavé, 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.

2.3.2 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 seřídění, 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.

2.3.3 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.

2.3.4 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 zdroji 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 od-

povídajícím 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 třídímenzionálního modelu může být kostka s dimenzemi: čas, region, produkt. Údaje se nacházejí v průnicích jednotlivých dimenzí.*“⁸

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.

⁸ Habáň. J., *Pumpy na trhu i pro menší firmy*, Časopis BIZ, 6/2004, strana 80

2.3.5 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.

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, respektive trhu jako prostředku směny výrobků. 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 přirozeně 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 nejnnutnější 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 rozhlasu 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 také televize, také neumožňují potřebný dialog s masou bezjmenných 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 postupem nasycenosti 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, případně aktivního oslovení zákazníka prostřednictvím využití Call center,
- 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

2.6.1 Customer Intelligence – dokonalá znalost zákazníka

„Business Intelligence představuje komplex aplikací IS/ITC, které se výlučně orientují na analytické a plánovací činnosti podniků,“⁹ 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 „customer 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.

⁹ DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*, dotisk Praha : Grada Publishing, 2004. 161 s. ISBN 80-247-0401-3, strana 83

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 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.

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.

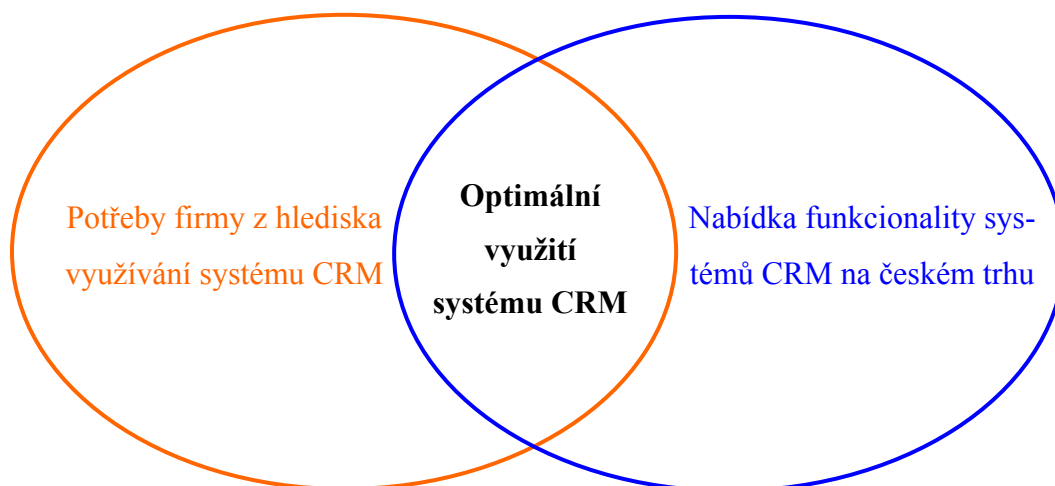
II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 SROVNÁNÍ SYSTÉMU CRM VE FIRMĚ SAFENET S.R.O. SE SYSTÉMY CRM NA ČESKÉM TRHU

Cílem praktické části diplomové práce je analyzovat využívání systému CRM v konkrétní firmě, včetně stručného popisu komunikačních procesů a dále, prostřednictvím analýzy produktů CRM na českém trhu, najít optimální funkcionalitu systému CRM, který bude obsahovat parametry, využitelné pro zvolenou konkrétní firmu.

Protože průnikem těchto dvou analýz (viz Obr. 3.) bude možné stanovit optimální funkcionalitu systému CRM pro konkrétní firmu, je praktická část zaměřena pouze na analýzy, které jsou jen východisky pro vypracování projektu.

Pro obě analýzy jsou stanoveny cíle, které jsou uvedeny dále. V první etapě praktické části jsou cíle stanoveny tak, aby bylo možné prokázat souvislost obchodní činnosti firmy s marketingovými komunikacemi a organické začlenění systému CRM do těchto marketingových komunikací. Druhá etapa této části přináší zevrubný pohled na nabídku systémů CRM na českém trhu, nikoli ve výčtu produktů, ale prostřednictvím souhrnu sledovaných kritérií, které jsou pro optimální funkci systémů potřebné a nezbytné.



Obr. 3. Diagram průniku analýz potřeb firmy z hlediska CRM a analýzy nabídky CRM systémů na českém trhu¹⁰

¹⁰ Vlastní zpracování

4 ANALÝZA SYSTÉMU CRM VE FIRMĚ SAFENET S.R.O. A JEHO VYUŽÍVÁNÍ

Pro první etapu praktické části byla zvolena analýza využívání systému CRM ve firmě SAFENET s.r.o. Jeho přínosy dosud nebyly měřeny a přímé využití z hlediska budování vztahu se zákazníky společnosti je ve firmě řešeno ve velmi omezeném rozsahu.

Cíle analýzy využívání systému CRM ve firmě SAFENET s.r.o.:

- 1) **analyzovat současnou situaci ve firmě z hlediska potřeby marketingových komunikací**
- 2) **analyzovat možnosti využívaného systému CRM**

4.1 Analýza současné situace ve firmě z hlediska potřeby marketingových komunikací

4.1.1 Popis společnosti SAFENET s.r.o. – předmět podnikání

„Společnost SAFENET s.r.o. se zabývá problematikou zabezpečení dat a informací před ztrátou, zcizením či zneužitím. Cílem společnosti je především poskytnout klientům nástroje pro prevenci, v horším případě pak pomoc při nápravě vzniklých škod. Služby SAFENETu lze definovat jako procesní a technologické. K procesním patří rizikové analýzy, konzultace, poradenství, testy z oboru sociálního inženýrství, návrhy zásad bezpečnostní politiky a bezpečnostní audity. Technologické služby a produkty pokrývají ochranu dat v komunikační infrastruktuře, kryptování dat, autentikační a autorizační systémy, firewally, návrhy a realizace bezpečných VPN.“¹¹

Firma je v oblasti bezpečnosti IT technologií relativně známá, založena byla v roce 2004, pravidelně přichází s novými řešeními, produkty a službami na patřičné odborné úrovni. Je společností poměrně nevelkou, má pouze sedm zaměstnanců. V menším měřítku obsluhuje trh B2B, ale větší část zákazníků přichází z trhu B2C. *„Trh, na kterém podnikáme, je vysoce konkurenční, proto se snažíme nejen produkty prodávat, ale také vyvíjet a*

¹¹ *Www.safenet.cz* [online]. 2007, 5. 4. 2007 [cit. 2007-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.safenet.cz>>.

především poskytovat k nim našim klientům přidanou hodnotu. Tedy služby - od instalací až po stálý dohled na správnou funkci, případně údržby ve smluveném rozsahu.“¹²

4.1.2 Stručný rozbor marketingových komunikací společnosti

Podle názoru výkonného ředitele společnosti nemá firma zcela jasnou koncepci v marketingových komunikacích, v současnosti používá pouze prostředky z níže uvedených kategorií marketingových komunikací:

Tab. 2. Využití marketingových komunikací ve společnosti SAFENET s.r.o.¹³

Kategorie	Stav	Popis
Reklama	NE	
Direct marketing	ANO	Direct mailing – adresné oslovení klientů s připravenou nabídkou produktu nebo služby prostřednictvím e-mailu a standardní poštovní zásilky systém Customer Relationship Management telemarketing
Sales promotions	NE	
Public Relations	ANO	www prezentace
Osobní prodej	ANO	osobní obchodní komunikace s klienty

Rozsah marketingových komunikací ve firmě SAFENET s.r.o. není příliš velký. Potřeba efektivně oslovit trh nabídkou produktů a služeb přirozeně existuje, ovšem základní předpoklad ke splnění této potřeby je limitován především množstvím využitelných finančních prostředků. Jako ve většině společností malé a střední velikosti je zde nutné pečlivě zvažovat, do jakých komunikačních aktivit vložit finanční prostředky. Tím více je nutné zamýšlet se a posléze také efektivně využívat systém, který může vztah se zákazníkem vybudovat s mnohem vyšší efektivitou vynaložených finančních prostředků.

¹² Ing. František Tomeček, výkonný ředitel společnosti SAFENET s.r.o., osobní jednání, 25. 3. 2007

¹³ Vlastní zpracování na základě interview s Ing. Františkem Tomečkem, výkonný ředitel společnosti SAFENET s.r.o., 25. 3. 2007

4.1.3 SWOT analýza společnosti SAFENET s.r.o.

Tab. 3. SWOT analýza společnosti SAFENET s.r.o.¹⁴

<p>STRENGTHS - SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> - potenciál vývoje nových produktů - potenciál vývoje nových služeb - schopnost reagovat na poptávku trhu - odbornost a profesionalita zaměstnanců - schopnost týmové práce - schopnost využívat nejnovější poznatky na trhu - schopnost individuálního přístupu k zákazníkům 	<p>WEAKNESSES - SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> - nejasná strategie vývoje firmy - nedostatečná komunikace s trhem - neexistence systémového sledování zakázek – projektů - malé uvědomění na trhu o nás a našich možnostech - nedostatečná výkonnost obchodního oddělení - neexistence samostatného marketingového oddělení
<p>OPPORTUNITIES - PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - potenciál spolupráce s velkými obchodními partnery - schopnost navrhnout a realizovat náročná technologická řešení - kvalitnější segmentace zákazníků - efektivnější využívání systému CRM - publikování v odborných médiích - vyšší efektivita managementu zakázek a řízení firmy 	<p>THREATS - HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none"> - nedostačující management firmy - ztráta postavení firmy na trhu - růst výkonnosti konkurence - nezájem potencionálních zákazníků o produkty a služby - nerespektování a neřešení slabých stránek - nevyužití příležitostí

¹⁴ Vlastní zpracování na základě interview s Ing. Františkem Tomečkem, výkonný ředitel společnosti SAFENET s.r.o., 25. 3. 2007

STRENGTHS - SILNÉ STRÁNKY

Vývoj nových produktů a služeb, spolu se schopností reagovat na poptávku trhu je pro firmu velmi důležitou silnou stránkou. Jak nové produkty, tak i služby je ovšem nutné trhu nabídnout adekvátním způsobem, tedy pomocí efektivních marketingových komunikací. Určitým předpokladem k potřebnému oslovení je další silná stránka – schopnost individuálního přístupu k zákazníkům.

WEAKNESSES - SLABÉ STRÁNKY

Ve slabých stránkách firmy je závažnou skutečností především nejasná strategie firmy a nedostatečná komunikace s trhem spolu s malým uvědoměním trhu o firmě a jejích možnostech. S těmito body souvisí také neexistence samostatného marketingového oddělení, které by mělo hrát rozhodující roli ve stanovení přístupu k trhu a také v řešení problematiky CRM firmy.

OPPORTUNITIES - PŘÍLEŽITOSTI

Jako rozhodující příležitost se jeví spolupráce s velkými obchodními partnery, která může přinést finanční stabilitu firmy. Další důležitou příležitostí je efektivnější využívání systému CRM, což by se také mělo projevit ve vyšší efektivitě managementu zakázek a řízení firmy, spolu s kvalitnější segmentací zákazníků.

THREATS - HROZBY

Nejzávažnější hrozbou je ztráta postavení firmy na trhu a související nezájem potenciálních zákazníků o její produkty a služby. Je nutné také posílit management firmy o odborníky z oblasti marketingu.

Dalším krokem v analýze marketingových komunikací je popis strategii firmy, a to na základě výsledků SWOT analýzy.

4.1.4 Strategie společnosti SAFENET s.r.o.

Následující strategie společnosti SAFENET s.r.o. není zřetelně definována ve firemních materiálech, její vznik a definice vycházejí z rozhovoru s výkonným ředitelem této společnosti. Za východiska byly využity všechny poznatky ze SWOT analýzy společnosti.

Strategie společnosti

Krátkodobá strategie - do konce roku 2007

Krátkodobá strategie firmy vychází především z výsledků SWOT analýzy a z reálného posouzení možností vývoje a růstu firmy. Mezi důležité cíle strategie patří především body 5 a 6.

- 1. Zvýšit výkonnost firmy v oblasti prodeje produktů a služeb na trojnásobek stavu v roce 2006.*
- 2. Vyvinout nejméně tři nové produkty, které budou akceptovány trhem.*
- 3. Vyvinout nejméně dvě nové služby, které budou akceptovány trhem.*
- 4. Zahájit spolupráci s velkými obchodními partnery především z oblasti telekomunikací.*
- 5. Vytvořit systém efektivní komunikace se zákazníky prostřednictvím systému CRM.*
- 6. Posílit vnímání a postavení společnosti na trhu vhodnou formou marketingových komunikací.*

Střednědobá strategie - do konce roku 2010

Strategie firmy na delší období je především rozvinutím cílů uvedených ve strategii krátkodobé. Po zvážení výsledků roku 2007 jsou předpokládány úpravy a zpřesnění strategických cílů.

- 1. Z hlediska tržeb společnosti dosáhnout jejich umístění mezi prvními dvaceti podnikatelskými subjekty na srovnatelném trhu*
- 2. Adekvátně k bodu 1. zvýšit výkonnost firmy v oblasti prodeje produktů a služeb.*
- 3. Vyvinout nejméně deset nových produktů, které budou akceptovány trhem.*
- 4. Vyvinout nejméně čtyři nové služby, které budou akceptovány trhem.*
- 5. Udržet a posílit spolupráci s velkými obchodními partnery především z oblasti telekomunikací.*
- 6. Optimalizovat systém efektivní komunikace se zákazníky prostřednictvím systému CRM.*
- 7. Dále posílit vnímání a postavení společnosti na trhu vhodnou formou marketingových komunikací.*

Dlouhodobá strategie - do konce roku 2015

Dlouhodobá strategie není ve firmě definována. Také tato skutečnost svědčí o nejasné koncepci vývoje firmy a nutnosti zabývat se velmi intenzivně především dvěma oblastmi – efektivitou a kvalitou řízení firmy a efektivitou marketingových komunikací.

Jak vyplývá ze strategie společnosti, jsou do strategických cílů správně zařazeny také cíle týkající se přímo marketingových komunikací (v přehledu jsou vyznačeny tučným písmem). Společnost je si tedy vědoma nutnost posílit své marketingové komunikace a tedy především nutnosti posílit budování a udržení vztahu se svými zákazníky.

4.2 Popis současného stavu řízení vztahů se zákazníky

Obchodní model společnosti SAFENET je postaven především na přímém prodeji produktů a služeb. Proto je pro tuto společnost důležité rozdělit své zákazníky do segmentů a skupin z hlediska definovaných parametrů a podle rozdělení přistupovat správnými nástroji k jejich oslovení, zahájení obchodního případu, pokračování/průběh a ukončení obchodního případu, a tedy k budování, udržování, případně ukončení vztahu se zákazníky.

4.2.1 Rozdělení zákazníků do segmentů a skupin

Firma SAFENET dělí své zákazníky na tři segmenty, a to z hlediska **okamžitého stavu vztahu** k nim: **1. zákazníci současní, 2. zákazníci budoucí, 3. zákazníci bývalí.**

4.2.2 1. SEGMENT – zákazníci současní - čtyři skupiny (TOP, A, B, C)

Tento segment já dále rozdělen do čtyř skupin, a to podle **objektivních parametrů - tržba**, ale také z hlediska **subjektivních parametrů - důležitosti vzhledem k perspektivám další spolupráce a historie spolupráce** (platební morálka, úroveň spolupráce s představiteli zákazníka atd.). Zařazení jednotlivých zákazníků do skupin je proto výsledkem nejen rozborů a detailních posouzení exaktních výstupů z účetního systému společnosti, ale také diskuzí nad jednotlivými zákazníky a zvažování zkušeností, které v kontaktu s nimi získali obchodní zástupci společnosti, případně také analýzou dat v používaném systému CRM.

TOP - VELMI DŮLEŽITÍ ZÁKAZNÍCI

- **objektivní parametry:** největší tržby
- **subjektivní parametry:** vysoká míra důležitosti vzhledem k perspektivám další spolupráce, dobrá platební morálka, vysoká úroveň spolupráce s představiteli zákazníka

A - DŮLEŽITÍ ZÁKAZNÍCI

- **objektivní parametry:** průměrné tržby (odvozeno ze srovnatelných parametrů vzhledem k nakoupeným produktům nebo službám)
- **subjektivní parametry:** střední míra důležitosti vzhledem k perspektivám další spolupráce, dobrá platební morálka, dobrá úroveň spolupráce s představiteli zákazníka

B - PRŮMĚRNÍ ZÁKAZNÍCI

- **objektivní parametry:** nízké tržby
- **subjektivní parametry:** malá míra důležitosti vzhledem k perspektivám další spolupráce, průměrná platební morálka, průměrná úroveň spolupráce s představiteli zákazníka

C - NEPERSPEKTIVNÍ ZÁKAZNÍCI

- **objektivní parametry:** velmi nízké až žádné tržby
- **subjektivní parametry:** nulová míra důležitosti vzhledem k perspektivám další spolupráce, špatná platební morálka, nízká úroveň spolupráce s představiteli zákazníka

4.2.3 2. SEGMENT - zákazníci budoucí - tři skupiny (SOHO, SME, LARGE)

Dělení tohoto segmentu vychází z obecného a používaného dělení trhu odběratelů produktů a služeb firmy.

SOHO - SMALL OFFICE and HOME OFFICE (malá kancelář a domácí kancelář)

- uživatelé výpočetní techniky většinou s jedním nebo několika počítači, kteří jsou si vědomi potřeby ochrany svých dat a jsou proto potenciálními zákazníky společnosti

SME - SMALL and MIDDLE ENTERPRISE (malý a střední podnik)

- uživatelé výpočetní techniky s několika desítkami počítačů, včetně firemní počítačové sítě, kteří jsou si vědomi vysoké potřeby ochrany svých dat a jsou proto potenciálními zákazníky společnosti

LARGE - LARGE ENTERPRISE (velký podnik)

- uživatelé výpočetní techniky s několika desítkami počítačů až stovkami počítačů, včetně firemní počítačové sítě, s velkými objemy přenášených dat, kteří jsou si vědomi vysoké potřeby ochrany svých dat a jsou proto potenciálními zákazníky společnosti

4.2.4 3. SEGMENT - zákazníci bývalí

- zákazníci, kteří se společností neobchodují ať už ze svého rozhodnutí nebo s nimi byla ukončena spolupráce ze strany společnosti

4.2.5 Komunikace se zákazníky v jednotlivých segmentech (stručný popis)

Segment zákazníci současní - těmto zákazníkům je věnována pozornost a péče odpovídající jejich zařazení. Informace o kontaktu s nimi a další data jsou zapisována do používaného systému CRM, ve struktuře, která je popsána v kapitole

Segment zákazníci budoucí - k těmto zákazníkům směřují marketingové komunikace - nabídky produktů a služeb, jsou oslovováni podle jejich výběru z databází firem, podle kritérií popsaných v kapitole 4.2.3. Data, týkající se jejich reakcí na zasláné nabídky, jsou zapisována do databáze systému CRM. Komunikace s nimi se v současnosti omezuje na zasílání nabídek produktů a služeb s dočasně zvýhodněnými cenami.

Segment zákazníci bývalí - tito zákazníci jsou pouze součástí databáze v systému CRM, nejsou oslovováni, data nejsou aktualizována, pokud se zákazník sám aktivně neobrádí na firmu s požadavkem na spolupráci.

4.2.6 Shrnutí současného stavu řízení vztahů se zákazníky

Společnost SAFENET má vytvořenu promyšlenou segmentaci zákazníků, která se dále dělí do skupin podle zvolených parametrů. Předpoklady pro řízení vztahů se zákazníky tedy ve firmě existují. Přestože jsou data o zákaznících zapisována do používaného systému CRM, nejde v tomto případě o řízení vztahů se zákazníky ve smyslu využívání principů CRM, ale pouze o popis zákazníků a popis kontaktů se zákazníky, případně sledování

ekonomických parametrů. Toto tvrzení je doloženo v následující analýze používaného systému CRM. Podrobněji je toto téma rozvedeno v projektové části diplomové práce.

4.3 Popis využívaného CRM systému

Společnost SAFENET již přibližně dva roky využívá systém pCRM. Zatímco v minulosti byl tento systém využíván nesystematicky (pravidelně byla používána pouze sekce Helpdesk), přibližně od ledna 2007 začali pracovníci společnosti soustavně vkládat informace o kontaktech se zákazníky a další související data. Tato změna v přístupu ve využívání systému souvisí se změnou managementu a jeho vnímání potřeb uchování informací o obchodních aktivitách a jejich následné částečné analýze. Vybrané screenshoty obslužných rozhraní systému jsou součástí příloh této diplomové práce.

4.3.1 Přehled sekcí systému

Používaný systém má několik sekcí:

(Přehled je sestaven ve struktuře: název / *popis funkcionality* / výčet položek k editaci – uspořádáno podle možnosti volby)

Partneři / *vkládání a editace dat o obchodních partnerech* / ID, Město, PSČ, Ulice, Číslo popisné, Číslo orientační, Stát, IČ, DIČ, Externí ID, Platební morálka, Riziko, Telefon, Fax, www stránky, E-mail, Produkty, Kredit limit dodavatele, Kredit limit odběratele, Zapsal, Zapsal dne, Změnil, Změnil dne, Zodpovídá, Konkurence, Čím konkurují nám, Zprostředkovatel, Riziko, Segment trhu, Zájem o školení, Důležitost, Vztah, Počet zaměstnanců, Obrat

Kontakty / *vkládání a editace dat o kontaktech* / ID, Pozice, Partner, Kontakt, Jméno, Příjmení, PSČ, Ulice, Číslo popisné, Číslo orientační, Tituly, Telefon, Mobil, E-mail, Pohlaví, Pobočka, Adresa pobočka, Město – pobočka, PSČ – pobočka, Ulice – pobočka, Číslo popisné – pobočka, Číslo orientační – pobočka, Zodpovídá, Zapsal, Zapsal dne, Změnil, Změnil dne, Odborná úroveň, Kandidát, Znalost AJ, Projekt, Charakteristika, Požadovaná pozice

Projekty / *vkládání a editace dat o projektech* / ID, Typ, Název, Partner, Projekt leader, Tým, Koncový zákazník, Koncový zákazník – pobočka, Konkurence, Konkurence – pobočka, Subdodavatel, Subdodavatel – pobočka, Zprostředkovatel, Zprostředkovatel – pobočka, Obchodník, Stav, Splatnost faktur, Pravděpodobnost projektu, Název pravděpodob-

nosti, Externí ID, Etapa, Pořadí etapy, Plánovaný začátek etapy, Plánovaný konec etapy, Skutečný začátek etapy, Skutečný konec etapy, Produkty, Zapsal, Zapsal dne, Změnil, Změnil dne

Plán / *vkládání a editace dat o plánech* / ID, Název, Verze, Rok, Stav, Výnosy, Přímé náklady, Fixní náklady, Zapsal, Hrubá marže, Hrubá marže %, Zisk, Zisk %, Zapsal dne, Změnil, Změnil dne

Dokumenty / *vkládání dokumentů souvisejících s dalšími sekcemi* / ID, Název, Partner, Projekt, Typ, Pobočka, Zodpovídá, Složka, Kontakt, Zapsal dne, Změnil, Změnil dne

Helpdesk / *externí vkládání požadavků klientů, interní editace jejich vyřešení* / ID, Název, Partner, Priorita, Stav, Zapsal, Datum, Řešitel, Pobočka, Projekt, Kategorie problémů, Termín, Termín vyřešení, Termín akceptace, Nahlásil, Zaslán E-mail, Popis, Řešení, Produkty

Aktivity / *vkládání záznamů o aktivitách souvisejících s projekty, kontakty a partnery* / Popis, Pobočka, Projekt, ID projektu, Čas od, Čas do, Váha projektu, Etapa, Vykázáno, Interní náklady, Produkty, Jednal, Na vědomí, Jednal za partnera, Zapsal, Zapsal dne, Změnil, Změnil dne

Kalendář / *přiřazení termínu úkolům* / vzhledem k charakteru sekce nelze popsat

Úkoly / *vkládání a editace úkolů souvisejících s projekty* / ID, Název, Partner, Projekt, Pobočka, Termín, Stav, Priorita, Zadal komu, Datum zahájení, Datum ukončení, Zapsal dne, Změnil, Změnil dne, Kategorie Outlooku

Znalosti (znalostní báze) / *vkládání a editace znalostí získaných v činnosti firmy, návaznost na helpdesk* / ID, Název, Projekt, Klíčová slova, Partner, Pobočka, Produkty, Zapsal, Zapsal dne, Změnil, Změnil dne

Zdroje / *vkládání a editace zdrojů pro řešení projektů* / ID, Příjmení, Jméno, Oddělení, Pozice, Obecné role, Skupiny, E-mail, Osobní číslo, Login, Neaktivní

Admin / *administrace všech sekcí z hlediska potřeb firmy* / nelze specifikovat (přístup do této části systému je chráněn heslem)

V následujícím popisu výrobce systému jsou popsány vazby jednotlivých sekcí s ostatními.

4.3.2 Popis systému výrobcem

Zde uvedený přehled funkcionality je pouze informativní, rozhodně neposkytuje plný a úplný přehled funkcionality CRM:

Podpora řízení vztahů s partnery a zákazníky:

Databáze partnerů, jejich zaměstnanců a dalších relevantních informací

Systém kategorií - systém je jednotný přes celou aplikaci, je možné tak sdružovat a vyhledávat jednotlivé entity

Pobočky – systémové uspořádání poboček firmy, jejich popis

Bankovní spojení – přehled bankovních spojení partnerů

Struktury vlastníků – přehled vlastníků procesů s možností editace

Obchodní aktivity – sledování aktivit týkajících se jednotlivých vlastníků procesů

Finanční údaje - obraty, nákupy, přehledy faktur

Podpora řídicích procesů - projektový management:

Time management - databáze aktivit, časového plánování a vykazování času stráveného na projektech, plánování zdrojů - zaměstnanců a dalších jiných zdrojů.

Projektový management - definuje entitu projekt, projektový tým, etapy projektu, rozpočet, controlling, aktivity a dokumenty projektu, jeho řízení - plánování a řízení využití zdrojů.

Helpdesk:

Standardní hierarchický tiketovací systém - tiket = požadavek zákazníka, helpdesku podporuje hierarchii v eskalaci požadavků např. - koncový zákazník, dodavatel, distributor, výrobce.

Příjem požadavků je možný - přes operátora telefonicky, mailem nebo přes webové rozhraní přístupné zákazníkovi.

U zákazníků je možné definovat rozsah služby - pomoc pro operátora a další relevantní informace.

Statistiky úspěšnosti helpdesku, hodnocení projektů, sledování času potřebného na vyřešení požadavku apod.

Úzká vazba na knowledge base.

Workflow:

System zadávání úkolů, jejich delegace a hodnocení.

Úkoly lze navázat na jakoukoli entitu v systému - helpdesk, projekt, aktivitu, partnera i projekt.

Statistika plnění úkolů, sledování úspěšnosti řešitelů apod.

Knowledge Base:

System správy znalostí propojen s helpdeskem.

Podpora snadného a efektivního vyhledávání.

Dokument management:

Podpora úložiště a správy dokumentů.

Dokumenty lze ukládat ve verzích a revizích, dokument lze přiřadit k entitám CRM - projekt, aktivita, tiket, úkol... .

Přístup k dokumentům je řízen rolemi pomocí projekt managementu.

ERP Interface:

Součástí řešení je i otevřený interface na ERP systém (XML).

Interface zabezpečuje přenos účetních, finančních a logistických dat.

Uživatelské a další nástroje:

Alert systém - aktivity v systému mohou generovat alerty - např. tiket v helpdesku, úkol ve workflow, aktivita, tyto alerty jsou mailové nebo formou SMS zpráv.

Personalizace nastavení - každý uživatel si může nastavit systém tak, aby měl k dispozici systém filtrů a vyhledávání informací tak, aby byla práce se systémem co možná nejefektivnější.

Off-line klient - standardní MS Outlook - je plně kompatibilní s celým řešením a umožňuje vzájemnou výměnu kontaktů, událostí, mailů, úkolů, dokumentů.

Filtry a vyhledávání - nadstavba nad systémem umožňující efektivní hledání.

Archivace starých dat - podpora odkládání neaktuálních dat do archivu - optimalizace velikosti a odezev produkční databáze.

Podpora autentizace klientů certifikátem, jménem a heslem.

Pro jaké zákazníky je pCRM systém optimální:

Zákazníci s projekčním řízením obchodu - z obchodní aktivity - marketingu - generují příležitosti tj. obchodní případy. Ty je možné plánovat a řídit - rozpočtem, řízením aktivit, definovat tým. Tento projekt pak vstupuje do realizační etapy - podpora sledování nákladů a výnosů na projekt.

Zákazníci, kteří využívají projektový management s převažujícím řízením lidských zdrojů. Systém nepodporuje řízení projektů typu řízení výroby.

Zákazníci s dynamickým řízením svých procesů - systém podporuje řízení, ale nesvazuje je (na rozdíl od systémů integrovaných do velkých ERP řešení). Systém nabízí podporu, ale vlastní rozhodnutí a řízení zůstává na úrovni manažera - člověka.¹⁵

4.4 Shrnutí analýzy

Systém pCRM je svým uspořádáním a možnostmi využití zaměřen především na sledování obchodních procesů a jejich nákladovosti, management projektů a související aktivity. Jednotlivé sekce jsou provázány v položkách, které je možné filtrovat podle nastavených kritérií. Jak je patrné z výše uvedeného přehledu ve struktuře - název / popis funkcionality / výčet položek k editaci, je pro firmu důležitý především z následujících hledisek:

- 1. získání kontaktů o obchodních partnerech**
- 2. získání informací o okamžitém stavu obchodního procesu**
- 3. řízení projektů, souvisejících aktivit a projektových týmů**
- 4. získání informací o zpracování úkolů souvisejících s obchodními procesy**
- 5. získání informací o vyřízení požadavků zákazníků**
- 6. získání informací o nákladovosti jednotlivých obchodních procesů a jejich souhrnu**
- 7. získání informací o předpokládaných a skutečných výnosech a nákladech firmy**

Možnosti tohoto systému, které by bylo možné využít pro řízení vztahů se zákazníky, jsou omezené, přestože je například možné sledovat dílčí projekt marketingové komunikace (například Direct mailing nabídky produktů), ovšem je obtížné vyhodnotit jeho efektivitu v reakcích respondentů atd. Tyto závěry jsou jednak výsledkem analýzy možností systému a jednak vycházejí z osobní zkušenosti s užíváním systému. Jedním z důkazů o omezených možnostech systému (vzhledem k řízení a správě marketingových aktivit) je také neexistence jakékoli zmínky o marketingu v jednotlivých sekcích, přestože podmínky pro vytvoření takové sekce jsou vytvořeny.

Do systému je sice možné vložit informace o marketingových aktivitách, ale pouze prostřednictvím sekce Projekty, který je prioritně zaměřen pouze na sledování obchodních procesů. Proto není možné například vkládat a editovat informace o použitých komunikačních kanálech, není možné vkládat informace o plánování a rozpočtech propagačních kampaní, a tedy není možné vyhodnocovat jejich úspěšnost, případně kampaně jakkoli v jejich průběhu měnit. Pokud tedy lze hovořit o řízení vztahů se zákazníky, pomocí systému pCRM lze řídit vztahy se zákazníky především na základě finančních ukazatelů, nikoli na základě využití marketingových komunikací, jejich plánování, realizace a analýzy.

Z hlediska řízení vztahu se zákazníky je tedy systém pCRM nedostatečný a je-li součástí strategie společnosti posílit řízení vztahu se zákazníky, je nutné jej optimalizovat.

¹⁵ *Www.proit.cz* [online]. 2000, 2. 4. 2007 [cit. 2007-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.proit.cz>>. http://www.proit.cz/cz/crm_funkce.php.

5 ANALÝZA ČESKÉHO TRHU SYSTÉMŮ COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Po značném rozmachu vývoje a tvorby CRM systémů na českém trhu, především v letech 2001 až 2003 (kdy český trh s mírným zpožděním kopíroval vývoj v této oblasti ve světovém měřítku, a to především v rozvinutějších ekonomikách), se situace v této oblasti uklidnila. Část trhu obsadili „velcí hráči“, zahraniční, ale i české firmy, které poskytují ověřený a propracovaný systém především velkým firmám (včetně nadnárodních společností). Střed poptávky svou nabídkou pokrývají většinou čeští výrobci software a o zbytek trhu se dělí menší a malé firmy, jejich počet je proměnlivý. Celkový počet nabízených systémů lze proto pouze odhadovat.

Z dostupných informací je však možné předpokládat, že počet nabízených systémů CRM přesahuje nejméně stovku. Je velmi obtížné, spíše však nemožné, vyhledat všechny nabízené systémy, situaci navíc komplikuje skutečnost, že moduly CRM jsou implementovány do podnikových informačních systémů ERP. Tam jsou vlastně samostatnými subsystémy, které by mohly být využívány jako systémy autonomní, pokud by ovšem systém ERP byl využíván pouze pro účely CRM.

Protože cílem mé analýzy je najít optimální funkcionalitu systému CRM, který bude obsahovat množinu parametrů, využitelných k vypracování projektu v poslední části diplomové práce, postupoval jsem metodou postupného výběru podle zvolených kritérií. V své analýze jsem se soustředil nejprve na vymezení užší skupiny produktů podle kritéria – **možnost získání systému CRM.**

5.1 Možností získání systémů CRM na českém trhu – východiska analýzy

Podle dostupných informací a z hlediska technického řešení CRM se v současnosti nabízí několik možností, jak získat a využívat některý z nabízených systémů CRM:

Nákup licencovaného software

Nejnámější 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 nejrozličnějšími 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.

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.

Využití služeb ASP

Třetí možností jsou služby tzv. hostovaných CRM aplikací (ASP). Jde 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.

Využití služeb komunikačních a marketingových agentur

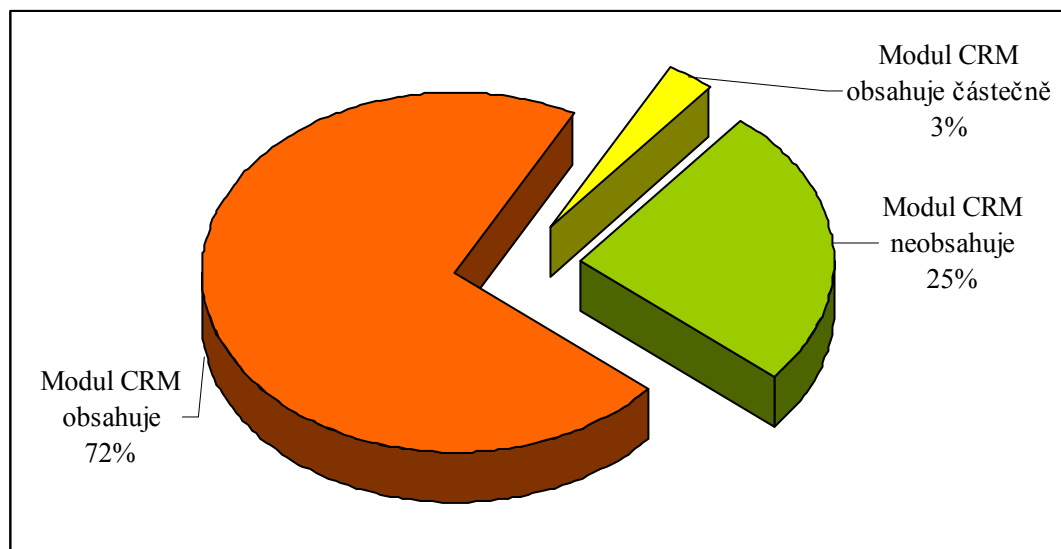
Komunikační a marketingové agentury nabízejí svým klientům komplexní profesionální servis ve vybraných oblastech CRM, tzn. nabízejí možnost využití týmů profesionálních pracovníků spolu s potřebnými technologiemi. Mezi služby uvedených agentur patří například telemarketing, call centra, obsluha zelené linky, internetová komunikace.

5.2 Analýza nabídky systémů CRM na českém trhu

V rozsahu diplomové práce byla, vzhledem ke komplikovanosti posuzování nabídky, vybrána pouze jedna skupina z výše uvedených, a to **nákup licencovaného software** (přestože někteří výrobci, kteří nabízejí licenci k používání systému, současně nabízejí také služby ASP). Pro posouzení této ohraničené nabídky je východiskem seznam výrobců systémů CRM podle informací na **www.systemonline.cz**, který byl vyhodnocen jako kompetentní postihnout problematiku IT systémů v poměrně širokém záběru, s dostatečně komplexním přehledem o nabídce systémů CRM, jak co do počtu, tak především z hlediska sledovaných parametrů.

Jen pro úplnost a s odvoláním na zmínku o ERP systémech v úvodu praktické části je nutné uvést, že tento specializovaný server přináší informace o celkem 117 systémech ERP. Po jejich analýze, zaměřené výhradně na přítomnost informace o integrovaných spe-

cializovaných modulech uvnitř systému, konkrétně na modul CRM, bylo zjištěno, že více než dvě třetiny výrobců nabízejí modul CRM jako nedílnou součást celého podnikového informačního systému.¹⁶ Podrobné členění je uvedeno v následujícím grafu.



Obr. 3. Analýza systémů ERP z hlediska začlenění modulu CRM do systému¹⁷

5.3 Nabídka systémů CRM

Členění parametrů podle serveru www.systemyonline.cz je poměrně rozsáhlé - obsahuje více než 70 položek, počínaje názvem výrobce a konče referencemi produktu v ČR. Měřítko výběru bylo proto opět zúženo především na parametry, které přímo souvisejí s komunikací uživatele systému se zákazníkem, k měření efektivity této komunikace, možnostem analýzy procesů atd. Následující přehled proto nezahrnuje skupiny parametrů **Architektury a platformy** (IT problematika), skupinou **Specializované moduly, funkce nebo nastavení pro různá odvětví** (parametry s nízkou hodnotou pro potřeby analýzy), skupinou **Uživatelé ve světě** atd.

Zbylé parametry výběru jsou uvedeny v následující tabulce.

¹⁶ [W_{www.systemyonline.cz}](http://www.systemyonline.cz) [online]. 2002, [cit. 2007-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://prehledy.systemonline.cz/1-prehledy-is.htm>>.

¹⁷ [W_{www.systemyonline.cz}](http://www.systemyonline.cz) [online]. 2002, [cit. 2007-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://prehledy.systemonline.cz/1-4-podnikove-informacni-systemy-erp.html>>.

Tab. 4. Přehled vybraných parametrů hodnocení systémů CRM na českém trhu ¹⁸

FUNKČNOST SYSTÉMU
Call centrum
Podpora různých komunikačních kanálů se zákazníky (telefon, fax, internet, e-mail, SMS)
On-line přepojení zákazníka na specializovaného operátora
Poskytování všech relevantních informací o právě obsluhovaném zákazníkovi operátorům
Sběr a vyhodnocování statistických údajů
Podpora Automated Number Identification (ANI)
Podpora Interactive Voice Response systems (IVR)
Marketing
Podpora různých komunikačních kanálů se zákazníky (telefon, fax, internet, e-mail, SMS)
Podpora List Managementu (seznamy zákazníků, dodavatelů, jejich import a export)
Automatizované plánování marketingové kampaně na základě analýz zákazníků
Příprava rozpočtů plánovaných kampaní a sledování jejich plnění v průběhu kampaně
Přesné zacílení kampaní na vybrané zákazníky nebo skupiny
Realizace tržních testů (náhodný výběr zákazníků z cílové skupiny)
Definování metriky, podle níž bude hodnocena úspěšnost kampaně
Realizace jedné kampaně několika komunikačními kanály najednou
Sledování reakce zákazníků v reálném čase ze všech komunikačních kanálů
Analýza průběžných výsledků probíhajících kampaní
Operativní zasahování do provádění marketingové kampaně podle reakcí cílové skupiny
Integrace s aplikacemi přímo souvisejícími se zákazníky (call centrum, servis, podpora, ...)
Udržování a zpřístupňování báze informací o použitelných komunikačních kanálech
Správa informací o zákaznících (vyloučení oslovení 1 zákazníka 2x stejným sdělením)
Hodnocení výsledků kampaně pomocí různých metrik a kritérií
Podpora řízení a realizace propagačních akcí
Prodej
Podpora různých komunikačních kanálů se zákazníky (telefon, fax, internet, e-mail, SMS)

¹⁸ *W*www.systemyonline.cz [online]. 2002, [cit. 2007-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://prehledy.systemyonline.cz/1-2-crm-systemy.html>>.

Přístup ke všem relevantním informacím o obchodním případě
Profil zákazníka
Dosavadní kontakty
Vynaložené a naplánované náklady
Řízení vývoje obchodního případu na základě stanovené metodiky
Přístup k základně informací (katalogy, ceny, konkurence, ...) přes web
Automatizace korespondence a jejího vyřizování (hromadná koresp., šablony dopisů, ...)
Automatizace synchronizace dat centrálního serveru a mobilních obchodníků
Product Configurator (vytváření nabídky přímo v místě prodeje)
Předpovědi objemu prodeje
Správa motivačního programu účastníků obchodního procesu
Servis
Podpora různých komunikačních kanálů se zákazníky (telefon, fax, internet, e-mail, SMS)
Případové analýzy
Pomocné textové informace (rešerše technické dokumentace)
Produktové specifikace
FAQ databáze
Řešení známých problémů z minulosti
Automatické nasměrování požadavků zákazníka na příslušného řešitele
Optimalizace obchodních procesů
Zdokonalování prodejních a servisních procesů
Vyhodnocování efektivity prodejních a servisních procesů
Grafická evidence procesů a organizačních struktur
Simulace procesů a trasování procesů
Měření efektu CRM systému
UŽIVATELÉ V ČR A SR
Počet instalací produktu v ČR
Pro jakou velikost podniku je produkt určen
- malé podniky (obrat do 250 mil. Kč ročně)
- středně velké podniky (obrat 250 mil. - 2 mld. Kč ročně)
- velké podniky (obrat nad 2 mld. Kč ročně)
Reference
Reference produktu v ČR

Přesto i po určitém účelovém zmenšení počtu kritérií zůstal velmi velký počet parametrů, podle nichž lze systémy CRM hodnotit. Protože pro účely analýzy nejsou rozhodující parametry **Počet uživatelů v ČR** a **Reference produktů v ČR**, nejsou tyto parametry zahrnuty do závěrečné analýzy.

5.4 Analýza systémů CRM podle zvolených kritérií

Následující analýza přináší přehled nejčastěji poskytované funkcionality u systémů CRM nabízených na českém trhu. Server www.systemyonline.cz nabízí informace o celkem 85 produktech s označením CRM systémy, což lze považovat za dostatečně velký vzorek pro stanovení celkového obrazu o nabídce v rámci České republiky.

Z analýzy je patrné, jaké funkcionality mají v CRM systémech největší zastoupení. Následující přehled vychází z předpokladu, že nabídka funkcionality odpovídá poptávce trhu a tedy také požadavkům na stále se rozšiřující marketingové komunikace se zákazníkem (rostoucí počet prostředků, kterými je možné zákazníka oslovit, především v oblasti elektronické komunikace).

Komentáře k jednotlivých výsledkům jsou uvedeny vždy pod tabulkou.

Tab. 5. Analýza přehledu systémů CRM na českém trhu podle parametrů modulu Call centrum¹⁹

Call centrum	%
Podpora různých kom. kanálů se zákazníky (telefon, fax, internet, e-mail, SMS)	86,2
On-line přepojení zákazníka na specializovaného operátora	44,8
Poskytování všech relevant. informací o právě obsluh. zákazníkovi operátorům	86,2
Sběr a vyhodnocování statistických údajů	100,0
Podpora Automated Number Identification (ANI)	51,7
Podpora Interactive Voice Response systems (IVR)	51,7

V modulu Call centrum, kromě samozřejmé funkce **Sběr a vyhodnocování statistických údajů**, jsou za důležité považovány funkce **Podpora různých komunikačních kanálů** a **Poskytování všech relevantních dat o právě obsluhovaném zákazníkovi**.

¹⁹ *Vlastní zpracování*

Tab. 6. Analýza přehledu systémů CRM na českém trhu podle parametrů modulu Marketing²⁰

Marketing	%
Podpora různých kom. kanálů se zákazníky (telefon, fax, internet, e-mail, SMS)	100,0
Podpora List Managementu (seznamy zákazníků, dodavatelů, jejich import a export)	96,6
Automatizované plánování marketingové kampaně na základě analýz zákazníků	69,0
Příprava rozpočtů plánovaných kampaní a sledování jejich plnění v průběhu kampaně	62,1
Přesné zacílení kampaní na vybrané zákazníky nebo skupiny	89,7
Realizace tržních testů (náhodný výběr zákazníků z cílové skupiny)	48,3
Definování metriky, podle níž bude hodnocena úspěšnost kampaně	44,8
Realizace jedné kampaně několika komunikačními kanály najednou	89,7
Sledování reakce zákazníků v reálném čase ze všech komunikačních kanálů	69,0
Analýza průběžných výsledků probíhajících kampaní	79,3
Operativní zasahování do provádění mark. kampaně podle reakcí cílové skupiny	69,0
Integrace s aplikacemi přímo souvisejícími se zák. (call centrum, servis, podpora, ...)	82,8
Udržování a zpřístupňování báze informací o použitelných komunikačních kanálech	75,9
Správa informací o zákaznících (vyloučení oslovení 1 zákazníka 2x stejným sdělením)	86,2
Hodnocení výsledků kampaně pomocí různých metrik a kritérií	58,6
Podpora řízení a realizace propagačních akcí	82,8

V klíčovém modulu Marketing jsou zákazníky hodnoceny za důležité funkce **Podpora řízení a realizace propagačních kampaní**, **Přesné zacílení kampaně**, **Realizace jedné kampaně několika komunikačními kanály najednou**, s tím souvisejí funkce **Podpora různých komunikačních kanálů se zákazníky** a **Integrace s aplikacemi přímo souvisejícími se zákazníkem**. Za téměř samozřejmou je považována funkce **Podpora List Managementu**. Funkce **Příprava rozpočtů plánovaných kampaní a sledování jejich plnění v průběhu kampaně** úzce souvisí s funkcí **Automatizované plánování marketingové kampaně na základě analýz zákazníků** a také s funkcí **Operativní zasahování do marketingových kampaní podle reakcí cílové skupiny**. Umístěním těchto funkcí do systému jejich dodavatelé reagují na rostoucí tlak uživatelů na sledování dat v reálném čase.

²⁰ Vlastní zpracování

Tab. 7. Analýza přehledu systémů CRM na českém trhu podle parametrů modulu Prodej²¹

Prodej	%
Podpora různých kom. kanálů se zákazníky (telefon, fax, internet, e-mail, SMS)	100,0
Přístup ke všem relevantním informacím o obchodním případě	100,0
Profil zákazníka	100,0
Dosavadní kontakty	100,0
Vynaložené a naplánované náklady	72,4
Řízení vývoje obchodního případu na základě stanovené metodiky	86,2
Přístup k základně informací (katalogy, ceny, konkurence, ...) přes web	86,2
Automatizace korespondence a jejího vyřizování (hromad. koresp., šablony dopisů)	93,1
Automatizace synchronizace dat centrálního serveru a mobilních obchodníků	79,3
Product Configurator (vytváření nabídky přímo v místě prodeje)	65,5
Předpovědi objemu prodeje	82,8
Správa motivačního programu účastníků obchodního procesu	58,6

Modulu Prodej je věnována velká pozornost dodavatelů systémů CRM. První čtyři funkce (viz tabulka) jsou integrální součástí modulu, samozřejmě je taky možnost využití funkce **Automatizace korespondence a jejího vyřizování**. Zajímavá je pozornost, kterou systémy věnují **synchronizaci dat centrálního serveru a mobilních obchodníků**, s čímž souvisí funkce **Řízení vývoje obchodního případu na základě stanovené metodiky** a kontinuální **Přístup k základně informací** spolu s funkcí **Předpovědi objemu prodeje**, která je důležitá pro sledování z hlediska obchodu a předpokládaných finančních toků.

Tab. 8. Analýza přehledu systémů CRM na českém trhu podle parametrů modulu Servis²²

Servis	%
Podpora různých kom. kanálů se zákazníky (telefon, fax, internet, e-mail, SMS)	93,1
Případové analýzy	55,2
Pomocné textové informace (rešerše technické dokumentace)	93,1
Produktové specifikace	79,3
FAQ databáze	82,8
Řešení známých problémů z minulosti	89,7
Automatické nasměrování požadavků zákazníka na příslušného řešitele	72,4

²¹ Vlastní zpracování

²² Vlastní zpracování

V modulu Servis, kromě samozřejmé podpory různých komunikačních kanálů, dosahuje největšího počtu zastoupení funkcí **Pomocné textové informace** a **Produktové specifikace**, které umožňují vyhledání relevantní dokumentace v reálném čase. Další dvě funkce - **FAQ databáze** a **Řešení známých problémů z minulosti** umožňuje čerpat zkušenosti z jiných akcí v rámci obchodu a marketingu.

Tab. 9. Analýza přehledu systémů CRM na českém trhu podle parametrů modulu Optimalizace obchodních procesů²³

Optimalizace obchodních procesů	%
Zdokonalování prodejních a servisních procesů	79,3
Vyhodnocování efektivity prodejních a servisních procesů	82,8
Grafická evidence procesů a organizačních struktur	58,6
Simulace procesů a trasování procesů	41,4
Měření efektu CRM systému	55,2

Modul **Optimalizace obchodních procesů** je potřebné chápat jako prostředek pro nutnou zpětnou vazbu vzhledem k efektivitě marketingových komunikací, jak napovídá největší zastoupení funkce **Vyhodnocování efektivity prodejních a servisních procesů**. Je zajímavé, že funkce **Měření efektu CRM procesů** je implementována do pouze přibližně poloviny nabízených produktů. Lze jen předpokládat, že důvody tohoto poměrně malého počtu tkví v náročnosti takového měření.

Tab. 10. Analýza přehledu systémů CRM na českém trhu podle parametrů modulu Pro jakou velikost podniku je produkt určen²⁴

Pro jakou velikost podniku je produkt určen	%
- malé podniky (obrat do 250 mil. Kč ročně)	89,7
- středně velké podniky (obrat 250 mil. - 2 mld. Kč ročně)	82,8
- velké podniky (obrat nad 2 mld. Kč ročně)	62,1

Přehled o velikostech podniků, pro které jsou nabízené systémy určeny vypovídá o skutečnosti, že ne každý výrobce CRM systému je schopen vyhovět nárokům opravdu velkých

²³ *Vlastní zpracování*

²⁴ *Vlastní zpracování*

společností, u nichž lze předpokládat vysoké nároky na funkčnost a stabilitu systému. Důležitým hlediskem pro schopnost spolupráce výrobců CRM systémů s velkými podniky, u nichž jsou informační technologie používány v poměrně velkém rozsahu, je také nutnost splnit podmínku návaznosti systému CRM na komplexní informační systémy (ERP, BI atd.)

6 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ PRÁCE

Stanovit rozhodující kritéria pro výběr optimálního systému CRM je velmi důležité a je jednou ze základních součástí projektu implementace CRM ve firmě. Cílem praktické části diplomové práce bylo určit východiska pro optimalizaci CRM systému, tedy stanovit potřebnou funkcionalitu vzhledem k potřebám marketingových komunikací firmy a jejich souvisejících obchodních procesů.

Z analýzy nejčastěji zastoupených funkcionalit CRM systémů na českém trhu je patrné, že převážná část systémů je propracována tak, aby bylo možné sledovat marketingové aktivity v poměrně podrobném měřítku a v požadovaném rozsahu. Cílem uvedeného výběru bylo najít určitý počet systémů, které mají určité parametry, vhodné pro zlepšení a optimalizaci funkcionality systému, který je v současnosti používán ve firmě, jíž se projekt týká.

Z analýzy je navíc patrné, že se tato část „databázového“ marketingu dostala ze skromných začátků za několik málo let do fáze využívání sofistikovaných nástrojů pro oslovení trhu a měření a řízení jeho reakcí. Souvislost s vývojem moderních informačních technologií zde už byla zmíněna, současný stav také jistě souvisí s tlakem výrobců a prodejců produktů a služeb na náklady využití ke komunikaci se zákazníkem. A tedy ke stále vyšší efektivitě. Otázkou zůstává, zda jsou ve firmách tyto nástroje opravdu kvalifikovaně využívány, protože teprve kvalifikovaná obsluha systému CRM může přinést očekávaný efekt.

Z přehledu funkcionality používaného systému pCRM ve firmě SAFENET je patrné, že zde chybí specializovaný modul nebo sekce, která je přímo zaměřena na řešení marketingových komunikací v rámci řízení vztahů se zákazníky. V souvislosti se zaměřením firmy především na obchodní činnosti a v souvislosti s přijatou strategií firmy je nutnost implementace specializovaného modulu

Optimalizací systému pCRM je věnována projektová část diplomové práce, kde jsou na základě podrobného rozboru komunikačních procesů se zákazníky ve firmě SAFENET navržena řešení zjištěných nedostatků a rizik.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

7 PROJEKT OPTIMALIZACE FUNKCIONALITY VYBRANÉHO SYSTÉMU CRM

Jak vyplynulo z obsahu a závěrů praktické části diplomové práce, existuje v široké nabídce CRM systémů na českém trhu, z hlediska potřeb řešení vztahu se zákazníkem, poměrně velký rozdíl. Přesto je výsledkem analýzy systémů CRM souhrn parametrů, které jsou pro optimální funkci CRM systému nezbytné.

Dalším výsledkem praktické části je rozbor současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve společnosti SAFENET. Tato analýza dále v projektu slouží k identifikaci nedostatků v komunikačních procesech firmy, které se projevují v nedostatečné a neefektivní péči o zákazníka, ale především v rozpoznání jeho potřeb a očekávání.

Navržený projekt je proto zaměřen na komplexnost řešení CRM problematiky, sice s ohledem na možnosti společnosti SAFENET, ale především z hlediska nutnosti posílit vztah se zákazníky. Předpokladem je jednak kvalifikované posouzení možností zlepšení, ale také znalost problematiky. Nejprve je nutné specifikovat dílčí cíle projektu, které v souhrnu mohou znamenat splnění celkového cíle – zvýšit efektivitu činností ve společnosti, zvýšit objem prodeje produktů a služeb a tím zvýšit celkovou prosperitu společnosti SAFENET.

Cíle projektu:

- 1) Stanovit cíle CRM v souvislosti s e strategií a požadavky firmy**
- 2) identifikovat nedostatky současného stavu komunikačních procesů uvnitř firmy vzhledem k budování vztahů se zákazníky**
- 3) doporučit optimalizaci komunikačních procesů uvnitř firmy vzhledem k budování vztahů se zákazníky**
- 4) doporučit optimalizaci funkcionality využívaného systému CRM**
- 5) specifikovat přínosy a rizika navrhovaného řešení**
- 6) navrhnout rozpočet doporučené optimalizace**
- 7) navrhnout harmonogram doporučené optimalizace**

7.1 Cíle CRM v souvislosti se strategií a požadavky firmy SAFENET s.r.o.

V krátkodobé strategii firmy jsou uvedeny dva body, které s přímo týkají marketingových komunikací:

Vytvořit systém efektivní komunikace se zákazníky prostřednictvím systému CRM.

Posílit vnímání a postavení společnosti na trhu vhodnou formou marketingových komunikací.

Cílem CRM ve firmě SAFENET je využít možností optimalizovaného systému k budování a řízení vztahů se zákazníky, k měření těchto procesů a jejich úpravě. Tak bude možné vytvořit předpoklady ke splnění dalšího bodu strategie, tedy posílení vnímání společnosti a jejího postavení na trhu, a to prostřednictvím marketingových komunikací. Konечným důsledkem navrhovaných změn by mělo být zvýšení prosperity firmy.

7.2 Identifikace nedostatků současného stavu komunikačních procesů vzhledem k budování vztahů se zákazníky

Následující identifikace nedostatků současného stavu komunikačních procesů vzhledem k CRM nezahrnuje jeden ze segmentů popsaných v praktické části diplomové práce, a to 3. segment – zákazníci bývalí. Důvod je jednoduchá - není nutné se tomuto segmentu věnovat vzhledem k jeho postavení v komunikačních procesech firmy.

V této části projektu jsou identifikovány nedostatky každé fáze komunikačního procesu se zákazníkem z hlediska tří hlavních prvků CRM – procesů, zdrojů a prostředků. Jsou také navrženy změny, které povedou k vyšší efektivitě komunikačního procesu, stanoven **potenciál změny** (tedy jaké jsou potřeby firmy v této oblasti) a **možný potenciál změny** (čeho je schopna firma za současných podmínek dosáhnout).

7.2.1 Komunikační proces se zákazníky současnými

Současný stav:

Procesy

Komunikace se současnými zákazníky probíhá ve dvou rovinách. Jednak jsou jim zajišťovány služby související s už provedenou dodávkou produktů nebo služeb (charakter

předmětu podnikání podmiňuje v případě některých produktů stálou péčí o jejich bezchybný chod, případně pravidelný upgrade softwarových prostředků). Druhou rovinou je nabídka nových produktů a služeb, která probíhá individuálně, nebo hromadně, v rámci marketingových akcí firmy. Komunikace je plně v rukou obchodníka, který řeší jednotlivý obchodní případ ať už od jeho počátku (oslovení zákazníka), přes zjištění jeho potřeb až po uskutečnění obchodu, tedy dodávky produktu nebo služby. Včetně všech souvisejících činností, kterými jsou například zajištění servisu u specializovaného pracovníka firmy atd.

Zdroje

Pracovníci obchodního oddělení - obchodní zástupci, kteří plní úkoly v souvislosti s požadavky zákazníka, jsou rovněž kompetentní stanovit optimální cenu (v rozmezí cenové politiky firmy). K jejich úkolům, mimo jiné, také patří budovat a udržovat vztah se zákazníkem na jiné než pracovní úrovni a maximalizovat tak jeho loajalitu k firmě. Jejich činnost zahrnuje akvizice - osobní návštěvy u zákazníků, bližší poznávání kompetentních osob ve firmách – jejich návyky, záliby, koníčky a zájmy. Rozsah těchto kontaktů se liší podle zařazení zákazníka do jednotlivých skupin TOP, A, B a C.

Servisní pracovník - poskytuje podporu obchodním zástupcům, zajišťuje servis u zákazníka a bezchybný chod specifických softwarových aplikací.

Pracovnice finančního oddělení – fakturace, kontrola úhrady faktur, kontrola platební morálky, vymáhání dluhů, další finanční operace.

Prostředky

Komunikace se zákazníky probíhá prostřednictvím standardních komunikačních kanálů - telefon, E-mail, standardní pošta a dále při osobních návštěvách obchodníka u klienta.

Nedostatky

Přestože má firma poměrně dobře rozděleny kompetence pracovníků ve fázi oslovení zákazníka a segment trhu, který firma oslovuje, je také správně zvolen, dochází mnohdy k nedostatečné koordinaci komunikačních aktivit uvnitř firmy. Jak v případě obchodních procesů, kdy pracovníci narážejí na nedostatek času vlastního, nebo servisních pracovníků, tak také v komunikačních procesech (díleč marketingové kampaně), kdy jsou nedostatečně evidovány a měřeny reakce zákazníků na nové nabídky. Data o kontaktech se zákazníky jsou sice vkládána do systému CRM, ale možnost jejich využití pro přípravu a realizaci marketingových komunikací je velmi omezena.

7.2.2 Komunikační proces se zákazníky budoucími

Současný stav:

Procesy

Proces vyhledávání a oslovení potenciálního zákazníka firmy probíhá pasivní i aktivní formou. K pasivní formě oslovení se řadí internetová prezentace firmy a doporučení od zákazníků. K aktivním oslovením zákazníků patří osobní návštěva obchodními zástupci, oslovení prostřednictvím e-mailu, telefonní kontakt, v případě dílčích marketingových kampaní je to také omezené využití telemarketingu. Tuto komunikaci má od počátečního oslovení po konečné získání informací o požadavcích zákazníka v kompetenci obchodní zástupce. Ten také vypracovává cenové nabídku a specifikaci požadovaného technického a technologického řešení. Podstatné informace jsou předávány vyššímu managementu firmy na pravidelných poradách, všechny informace o kontaktu s novým zákazníkem jsou vkládány do systému CRM, ovšem pouze z hlediska inovace informací o potenciálním zákazníkovi. Pokud firma připraví marketingovou kampaň, je možné její průběh sledovat bez možností vložení souvisejících informací do systému CRM, případně pouze s možností vložení informace o reakci zákazníka na kampaň (nabídku produktů nebo služeb). Procesy tedy nejsou kontinuální a dostatečně provázané.

Zdroje

Pracovníci obchodního oddělení - obchodní zástupci, kteří plní úkoly v souvislosti s požadavky zákazníka, jsou rovněž kompetentní stanovit optimální cenu (v rozmezí cenové politiky firmy).

Servisní pracovník - poskytuje podporu obchodním zástupcům při stanovení specifikace technického a technologického řešení požadavku zákazníka.

Prostředky

Komunikace se zákazníky probíhá prostřednictvím standardních komunikačních kanálů - telefon, E-mail, standardní pošta a případně při osobních návštěvách obchodníka u klienta.

Nedostatky

Kromě nemožnosti využívat vložená data o průběhu komunikace s potenciálním zákazníkem z hlediska CRM, je také patrná absence pracovního manuálu pro komunikaci s

každou skupinou zákazníků – závazná pravidla firmy, jak komunikovat s klientem v různých situacích. Především pro jednotný způsob oslovení nového zákazníka je takový manuál nezbytný.

7.3 Optimalizace komunikačních procesů vzhledem k budování vztahů se zákazníky

7.3.1 Komunikační proces se zákazníky současnými

Požadovaný stav:

Z hlediska stanovení obchodních procesů, určení jejich vlastníků a zdrojů není nutné měnit zavedené postupy. Kompetentní pracovníci jsou si vědomi jaké procesy jsou důležité, znají přesně své úkoly a jsou schopni je plnit. Změnu je ale nutné provést v evidenci marketingových komunikací, které s obchodními procesy úzce souvisejí. Každý kontakt se zákazníkem musí být zanesen do systému CRM, přičemž není rozhodující, zda pochází z obchodního procesu nebo z marketingových komunikací. Z hlediska efektivity marketingových komunikací musí optimalizovaný systém garantovat možnost plánovat, řídit a vyhodnocovat komunikační kampaně, a to v návaznosti na jednotlivého zákazníka.

Potenciál změny:

Implementací modulu Marketing, který zajistí nejen evidenci potřebných dat, ale především jejich vzájemnou provázanost uvnitř systému, bude dosaženo požadovaného stavu. Získaná data umožní využít nový modul Marketing k účelům, které jsou podrobně popsány v kapitole 7.4.

7.3.2 Komunikační proces se zákazníky budoucími

Požadovaný stav:

Také u tohoto segmentu zákazníků je nutné provést změnu v evidenci marketingových komunikací s potenciálními zákazníky. I zde musí být každý kontakt se zákazníkem zanesen do systému CRM. Z hlediska efektivity marketingových komunikací musí optimalizovaný systém garantovat možnost plánovat, řídit a vyhodnocovat komunikační kampaně, a to v návaznosti na jednotlivého budoucího zákazníka.

Vytvoření manuálu pro komunikaci s každou skupinou zákazníků - závazná pravidla firmy, jak komunikovat s klientem v různých situacích. Manuál musí být vytvořen nejvyšším managementem firmy a bude určen především novým zaměstnancům firmy, kteří ještě nemají tolik zkušeností. Díky vytvoření těchto závazných pravidel by byla komunikace jednodušší, jasná, a předešlo by se tak zbytečným komplikacím, nedorozuměním a případným finančním ztrátám.

Potenciál změny:

Také pro tento segment zákazníků platí totéž, co pro Segment zákazníci současní - implementací modulu Marketing, který zajistí nejen evidenci potřebných dat, ale především jejich vzájemnou provázanost uvnitř systému, bude dosaženo požadovaného stavu. Získaná data umožní využít nový modul Marketing k účelům, které jsou podrobně popsány v kapitole 7.4.

Další možností, jak zvýšit kvalitu komunikace se zákazníkem, je vytvořit manuál pro komunikaci. V něm, kromě přesných a promyšlených pravidel jak zákazníka oslovit a jak vést komunikaci v rámci obchodního procesu nebo marketingových komunikací, musí být také pravidla pro evidenci dat, která vzniknou z obchodních nebo komunikačních procesů.

7.4 Optimalizace funkcionality použitého systému CRM

Vzhledem k požadavkům, které jsou specifikovány v odstavcích Požadovaný stav v kapitolách 7.3.1 a 7.3.2 je nutné do současného systému implementovat nový modul - Marketing. Jeho funkcionality by měla odpovídat výsledkům analýzy nabídky systémů CRM na českém trhu, protože i komunikační a obchodní procesy ve firmě SAFENET jsou prakticky standardními a tedy srovnatelnými s procesy v jiných firmách obdobného zaměření.

Modul Marketing by měl zajišťovat funkce, které jsou součástí modulu Marketing, popsaném v analýze systémů CRM (praktická část diplomové práce):

Podpora různých komunikačních kanálů se zákazníky - možnost využít k marketingovým kampaním různé kanály, vzájemně koordinovat jejich použití.

Automatizované plánování marketingové kampaně na základě analýz zákazníků – možnost rychlého a efektivního plánování marketingových kampaní pomocí nastavených parametrů (vycházejících ze zkušeností s minulými kampaněmi), do něhož jsou vložena data o specifických parametrech zákazníků, které jsou zjišťovány analýzou jejich chování.

Příprava rozpočtů plánovaných kampaní a sledování jejich plnění v průběhu kampaně - možnost přípravy rozpočtů kampaní a online sledování průběhu změny jejich stavu.

Podpora řízení a realizace propagačních kampaní - možnost efektivní realizace kampaní s možností jejich řízení v reálném čase.

Přesné zacílení kampaně na vybrané zákazníky nebo skupiny - možnost výběru zákazníků nebo jejich skupin, vzhledem k jejich atributům, vhodným k využití v konkrétní propagační kampani.

Realizace jedné kampaně několika komunikačními kanály najednou – možnost využít zvolené komunikační kanály (e-mail, standardní pošta, sms atd.) pro jednu komunikační kampaň, kdy jsou využity synergické efekty takového řešení.

Operativní zasahování do marketingových kampaní podle reakcí cílové skupiny - možnost změny nastavených parametrů marketingové kampaně (obsah, lhůty, rozsah), podle zjištěných reakcí zákazníků.

Integrace s aplikacemi přímo souvisejícími se zákazníkem - možnost propojení modulu Marketing s dalšími moduly systému CRM (kontakty, projekty, helpdesk atd.).

Správa informací o zákaznících - možnost vkládání a editace dat o zákazníkovi, jeho preferencích, reakcích na marketingové kampaně atd.

Hodnocení výsledků kampaní pomocí různých metrik a kritérií - možnost hodnocení výsledků marketingových kampaní podle zvolených kritérií, například podle množství a kvality reakcí zákazníka na kampaň, podle změn finančního obrátu v souvislosti s probíhající nebo ukončenou kampaní atd.

Měření efektu CRM systému - možnost měření dopadu CRM na změny ve výnosech firmy, změny v míře loajality zákazníků, změny v přesnosti určování cílových skupin a jejich charakteristik.

Uvážíme-li velikost firmy a počet jejích zaměstnanců není reálné uvažovat se začleněním modulu **Call centrum**, přestože jsou pro některé komunikační aktivity využívány metody telemarketingu, ovšem pouze v omezeném rozsahu. Pokud by bylo nutné telemarketing uplatnit v širším měřítku, bude v tomto případě vhodnější využít outsourcingu této služby od firmy, která se touto činností zabývá profesionálně.

Další funkce, které jsou obvyklou součástí systémů CRM nabízených v České republice, jsou obsaženy v současném systému pCRM. Bude však nutné nový modul a jeho funkce optimálně propojit s funkcemi a obsahem současných sekcí systému.

7.4.1 Přínosy optimalizace

Implementace modulu Marketing bude pro firmu přínosem v následujících oblastech:

1. zvyšování hodnoty vztahu se zákazníkem - cílem CRM je vytvořit dlouhodobé strategické partnerství – vztah, který přinese hodnotu (benefit) oběma stranám, společným cílem je oboustranný rozvoj.

2. využití modulu Marketing v systému CRM - využití informací o zákaznících, které jsou generovány z modulu Marketing, také v dalších modulech systému (Znalostní báze, Kontakty, Partner)

3. usnadnění práce, usnadnění a zvýšení efektivity komunikace se zákazníky, zvýšení efektivity činností – po implementaci modulu Marketing dojde k dalšímu propojení informací v celkové databázi systému CRM. To bude znamenat větší množství informací, které by měly vést ke kvalifikovanému rozhodování o marketingových aktivitách, ale také možnost rychlého přehledu o spolupráci mezi firmou a zákazníkem, možnost výběru relevantních informací k přípravě marketingové kampaně atd.

4. konkurenční výhoda – implementace a využívání modulu Marketing do systému CRM může pro firmu vytvořit konkurenční výhodu v zákaznickem vnímaném nadstandardním servisu. V obchodování jsou někdy důležité maličkosti, které u zákazníka vytvářejí pocit důležitosti – mohou to být informace osobního charakteru – záliby, poznámka o oblíbeném sportu atd., na které je možné individuálně reagovat (blahopřání k narozeninám atd.). SAFENET tak bude mít šanci svým zákazníkům poskytovat nadstandardní služby, jejichž součástí je i budování téměř osobního kontaktu se zákazníkem, který je navíc evidován a je možné z něj vycházet při další komunikaci.

5. získání většího množství věrných zákazníků, většího množství zákazníků v absolutním měřítku a v konečné fázi také zvýšení zisku firmy - pokud bude nový modul Marketing využíván opravdu odpovědně všemi kompetentními pracovníky firmy, lze předpokládat, že dojde k nárůstu loajality zákazníků, nárůstu zákazníků v celkovém počtu, a tedy ke zvýšení zisku firmy.

7.4.2 Způsob měření efektivity optimalizace systému CRM

Přínosy a využívání modulu Marketing jsou měřitelné podle několika kritérií. Exaktním údajem o přínosu implementace modulu je zvýšení výnosů firmy, další kritériem jsou kvalitativní změny v činnosti zaměstnanců a jejich vnímání využívání modulu a důležitým kritériem je zvýšení loajality zákazníků. Pro zjištění posledních jmenovaných kritérií je vhodné zvolit dotazníkové šetření.

Respondenti zákazníci - obsahem dotazníku budou otázky směřující ke vyjádření míry spokojenosti s poskytovanými službami, s jejich úrovní, se způsobem komunikace firmy.

Respondenti zaměstnanci - dotazník bude obsahovat otázky týkající se vyjádření názorů na usnadnění práce, zvýšení efektivity práce a provázanost modulů Marketing v rámci celého systému CRM.

7.5 Návrh rozpočtu

Rozpočet je navržen na základě zkušeností s činností a tvorbou cen za provedené služby v oblasti informačních technologií a uvedené ceny lze pokládat za ceny běžné. Rozpočet byl také konzultován s odborníkem v oblasti výroby systémů CRM, takže jej lze pokládat za expertní odhad.

Tab. 11. Návrh rozpočtu optimalizace systému pCRM²⁵

položka	počet hodin	cena 1 hodiny	cena
	(hodina)	(Kč)	(Kč)
vývoj modulu Marketing	120	1 100	132 000
propojení modulu Marketing s dalšími moduly	48	1 100	52 800
implementace modulu Marketing do systému	10	900	9 000
konzultace řešení	15	1 200	18 000
celkem			211 800

²⁵ Vlastní zpracování

Konstrukce rozpočtu vychází z předpokládaných činností při vývoji nového modulu Marketing a jeho implementace do systému pCRM ve firmě SAFENET. Největšími položkami jsou vývoj modulu a jeho implementace do systému, protože stavba modulu a nutnost dokonalého řešení jeho implementace do současného systému bude vyžadovat poměrně velké množství činnosti odborníků na stavbu systému, řešení logických vazeb na současné moduly systému a také dostatečný objem prací programátorů.

Odpovídající čas bude potřeba věnovat také implementaci nového modulu přímo do systému, se zachováním dat a současných vazeb, bez ohrožení chodu a obsahu systému.

Vývoj a implementace si vyžádá odpovídající počet hodin konzultací specialistů Zhotovitele – firmy Pro IT, a.s. s managementem firmy SAFENET s.r.o.

7.6 Návrh harmonogramu projektu

Návrh harmonogramu projektu je, vzhledem k svému rozměru, uveden v přílohách pod označením PŘÍLOHA P I.

Jeho obsahem je přehled předpokládaných činností Zadavatele – firmy SAFENET s.r.o. a Zhotovitele – firmy Pro IT, a.s. Jak navržené činnosti, tak lhůty pro splnění jednotlivých úkolů vycházejí opět z mých zkušeností s činností firem, zabývajících se vývojem a výrobou IT systémů. Skutečný harmonogram, který by byl nutnou součástí zavedení nového modulu, se může pochopitelně lišit ve struktuře činností a potřebných lhůtách.

7.7 Shrnutí projektu

7.7.1 Podmínky pro úspěšnou optimalizaci obchodních a komunikačních procesů na základě implementace modulu Marketing

Úspěšné zavedení optimalizovaného řešení CRM do firmy je založeno na splnění následujících podmínek:

A - změna vnímání systému CRM všemi zaměstnanci firmy,

B - změna pohledu na uzavíraný obchod se zákazníkem - z pohledu úzce vázaného na jednotlivé kontrakty je nutné přejít na vnímání spolupráce se zákazníkem v dlouhodobé perspektivě.

C - efektivní využívání informačních technologií, které zajistí požadovanou funkcion-

nalitu systému,

B - měření dosažené úrovně principů CRM a následná zpětná vazba, případně úprava parametrů systému.

7.7.2 Potenciální rizika při implementaci a provozu inovovaného systému CRM

Je také nutné uvědomit si potenciální rizika, které se mohou při implementaci a provozu inovovaného systému projevit jak u zadavatele, tak i u dodavatele nového, optimalizovaného řešení CRM (tyto nedostatky :

Možná rizika v činnosti zadavatele řešení:

- **nedostatečný popis firemních procesů a informačních toků** - dodavatel pak není schopen poskytnout dodavateli odpovídající popis požadovaného řešení,

- **zkreslená představa o možnostech a skutečných přínosech inovovaného systému** - přeceňování možností informačních technologií a potenciálu budoucích uživatelů,

- **tlak na rychlou implementaci** - bez ohledu na složitost problematiky, setrvačnost myšlení lidí a obavy ze změny zažitých pracovních postupů,

- **nízká úroveň motivace zaměstnanců** - přechod na nový systém řízení vztahů se zákazníky může narazit na přirozený odpor ke změnám,

- **nedostatečná pozornost k vysvětlení přínosů nového řešení zaměstnancům** - tento nedostatek souvisí s více faktory uvnitř firmy:

- **absence a nedostatečná formulace firemní strategie**

- **nedokonalé nastavení principů projektového řízení a celkové změny v organizaci** – nedokonalé stanovení definice CRM projektu (čím je inovovaný systém CRM důležitý pro firmu a její rozvoj),

- **konzistentní podpora vrcholového vedení v průběhu celého projektu** - pozitivní efekty CRM projektů se projevují až v dlouhodobém horizontu, proto je nutné při plánování přínosů nového řešení počítat s patřičnými lhůtami,

- **nedostatečné určení CRM leadera a jeho pravomocí** - jeden z rozhodujících kroků při plánování a implementaci optimalizovaného řešení CRM

- **nedostatečné vysvětlení procesního pohledu na organizaci** - určení jasných vazeb mezi poskytovanou hodnotou a efektivností činnosti, organizace práce a hodnocení jednotlivých zdrojů (zaměstnanců) a tedy článků komunikačního řetězce,
- **nedostatečné zvládnutí specifikací potřebných informačních technologií a systémů a následné implementace nového modulu do systému CRM** - nedostatečný popis informačních technologií a systémů používaných v současnosti ve firmě
- **nedostatečný stav a kvalita finančního řízení** - podcenění důležitosti schopnosti rozlišovat a řídit náklady na firemní procesy – bez splnění tohoto předpokladu není možné sledovat kritéria úspěšnosti a výkonnosti.

Možná rizika v činnosti dodavatele řešení:

- **malá zkušenost dodavatelů se specifiky odvětví podnikání firmy** - zavedení optimalizace CRM systému musí předcházet identifikace, rozbor a případná úprava firemních procesů, aby mohl být přesně definován požadavek na optimalizaci CRM, a to podle specifik konkrétní firmy, ovšem ne každý dodavatel řešení má znalosti o těchto specifikách,
- **nedostatečná lhůta pro implementaci řešení** - dodavatel ne vždy správně odhadne potřebný čas k implementaci, následně je nucen urychlit svoji činnost, což může přinést potíže v nezvládnutí technologie, návazností nového modulu, případně potřebného školení uživatelů,
- **nedostatečné zaškolení budoucích uživatelů systému** - přecenění schopnosti uživatelů rychle se zorientovat ve struktuře a funkcích nového systému, rychle akceptovat změny,
- **nedostatečný poradenský servis po instalaci systému.**

Aby bylo možné implementovat CRM do existujících organizačních struktur společnosti, je tedy nutné provést nutnou rekvalifikaci zaměstnanců, případně zvýšit výkonnost technologického vybavení firmy, zaměření obchodních procesů a správy dat. Optimalizace funkcionality systému CRM je v praxi možná pouze při sloučení jeho jednotlivých prvků do jednoho celku. Během zavádění nových principů CRM je důležité mít stále na mysli, že optimalizace systému CRM je investice relativně nákladná, a proto by měl být použitelná i mnoho let po její implementaci.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce, kromě shrnutí teoretických východisek, analýzy konkrétního systému CRM ve firmě SAFENET s.r.o., analýzy českého trhu CRM systémů z hlediska jejich vlastností a také vypracování projektu, vedoucího k optimalizaci funkcionality konkrétního systému CRM, je potvrdit nebo vyvrátit hypotézu: **CRM je novým božstvem marketingových komunikací.** Vzhledem k níže uvedeným závěrům, považuji tuto hypotézu za **nepotvrzenou.**

Jak vyplývá z obsahu všech tří částí diplomové práce, bylo by chápání Customer Relations Managementu, jako systému, který „spasí“ marketingové komunikace firmy, případně stojí nad nimi jako nezbytná a řídicí součást procesu komunikace, chybné a velmi zavádějící. Pro toto tvrzení existuje několik důvodů:

A. CRM je součástí integrovaných marketingových komunikací, bez propojení s dalšími prostředky marketingových komunikací je pouhým shromaždištěm dat, které sice lze analyzovat a interpretovat, ale ne využít.

B. V dnešním světě marketingových komunikací je nemožné oddělovat jednu marketingovou aktivitu od druhé, pokud spolu souvisejí jak z hlediska nabídky podnikatelského subjektu, tak z hlediska vnímání subjektu trhem.

C. CRM je tedy pouze částí řetězce marketingových komunikací, částí spíše podpůrnou, která je zaměřena na sledování a vyhodnocování marketingových aktivit, nikoli jejich tvorbu. Rozhodně není možné chápat postavení systému CRM nad komplexem adekvátně využitých marketingových komunikací.

Pokud je tedy nutné označit některý z uzlů marketingových komunikací v celém procesu od vzniku produktu nebo služby, přes řešení jeho vlastností až po komunikaci na trhu, oním „božstvem“, je jediným místem, kterému patří takové označení, bod konečný. Ten, který rozhoduje o akceptaci produktu nebo služby s podporou marketingových komunikací. Ten, který je ochotný zaplatit za to, co mu trh pomocí marketingových komunikací nabízí a někdy dokonce nutí. A tím je - **ZÁKAZNÍK.**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2002. 242 s. ISBN 80-7226-655-180-7.
- [2] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*, dotisk Praha : Grada Publishing, 2004. 161 s. ISBN 80-247- 0401-3
- [3] KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5
- [4] PAVLŮ, D. *Učební pomůcka pro výuku marketingových komunikací*. 1. vyd. Zlín : FMK, UTB ve Zlíně, 2004. 56 s.
- [5] PELSMAKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1
- [6] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahu se zákazníky*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X
- [7] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*, 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0
- [8] TELLIS, G. J. *Reklama a podpora prodeje*, 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 354 s. ISBN 80-7169-997-7
- [9] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*, 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 287 s. ISBN 80-247-0569-9

Časopisy:

- [10] *Malá encyklopedie CRM - zvláštní příloha časopisu Konvergence*. 1. vyd. Praha : CNG, s.r.o., 2001. 48 s.
- [11] HABÁŇ, J. Pumpy na trhu i pro menší firmy. *BIZ*. 2004, č. 6, s. 82.

Internetové zdroje:

- [12] JEŽKOVÁ, V., RÉPAL, M. CRM strategie se vyplatí každé firmě, jen ne každá firma k tomu potřebuje systém za miliony. *Www.cssi.cz* [online]. 2006 [cit. 2006-12-30]. Dostupný z WWW: <www.cssi.cz/clanky>.

- [13] *Www.proit.cz* [online]. 2000, 2. 4. 2007 [cit. 2007-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.proit.cz>>.
- [14] *Www.safenet.cz* [online]. 2007, 5. 4. 2007 [cit. 2007-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.safenet.cz>>.
- [15] *Www.systemyonline.cz* [online]. 2002, [cit. 2007-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemyonline.cz>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

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.
CI	(Customer Intelligence) - shromažďování a analýza dat z interakce se zákazníky, při němž se využívá procesy a zdroje, které jsou součástí CRM
B2B	(Business-to-Business) - obchodování mezi dvěma firmami
B2C	(Business-to-Customers) - obchodování firmy s koncovým zákazníkem
BI	(Business Intelligence) - komplex aplikací IS/ICT, zaměřených na analytické a plánovací činnosti podniků, slouží k podpoře rozhodování na vyšší úrovni řízení.
ERP	(Enterprise resource planning) podnikový informační systém
IS/ICT	(Information System / Information and Communication System) informační systém a informační a komunikační technologie
IMC	(Integrated Marketing Communication) - integrovaná marketingová komunikace, integrace specifických marketingových funkcí, které dříve působily samostatně a odděleně
LTVM	(Life Time Value Management) - řízení životnosti hodnoty zákazníka
LARGE	(Large Enterprise) velký podnik
SME	(Small and middle Enterprise) malý a střední podnik
SOHO	(Small Office and Home Office) malá kancelář a velká kancelář

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Diagram rozdělení systémů CRM.....	19
Obr. 2. Diagram vytváření pevného vztahu se zákazníkem.....	23
Obr. 3. Diagram průniku analýz potřeb firmy z hlediska CRM a analýzy nabídky CRM systémů na českém trhu.....	35
Obr. 4. Graf analýzy systémů ERP z hlediska začlenění modulu CRM do systému.....	52

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Klasická a integrovaná komunikace.....	14
Tab. 2. Využití marketingových komunikací ve společnosti SAFENET s.r.o.....	37
Tab. 3. SWOT analýza společnosti SAFENET s.r.o.	38
Tab. 4. Přehled vybraných parametrů hodnocení systémů CRM na českém trhu.....	53
Tab. 5. Analýza přehledu systémů CRM na českém trhu podle parametrů modulu Call centrum	55
Tab. 6. Analýza přehledu systémů CRM na českém trhu podle parametrů modulu Marketing	56
Tab. 7. Analýza přehledu systémů CRM na českém trhu podle parametrů modulu Prodej	57
Tab. 8. Analýza přehledu systémů CRM na českém trhu podle parametrů modulu Servis	57
Tab. 9. Analýza přehledu systémů CRM na českém trhu podle parametrů modulu Optimalizace obchodních procesů	58
Tab. 10. Analýza přehledu systémů CRM na českém trhu podle parametrů modulu Pro jakou velikost podniku je produkt určen.....	58
Tab. 11. Návrh rozpočtu optimalizace systému pCRM.....	70

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Harmonogram optimalizace systému CRM ve společnost SAFENET s.r.o.
- P II Screenshot uživatelského rozhraní systému pCRM – sekce Aktivity
- P III Screenshot uživatelského rozhraní systému pCRM – sekce Helpdesk
- P IV Screenshot uživatelského rozhraní systému pCRM – sekce Kalendář
- P V Screenshot uživatelského rozhraní systému pCRM – sekce Kontakty
- P VI Screenshot uživatelského rozhraní systému pCRM – sekce Partneři
- P VII Screenshot uživatelského rozhraní systému pCRM – sekce Plán
- P VIII Screenshot uživatelského rozhraní systému pCRM – sekce Úkoly
- P IX Screenshot uživatelského rozhraní systému pCRM – sekce Zdroje
- P X Screenshot uživatelského rozhraní systému pCRM – sekce Znalostní báze