

Vít Chlebovský

Management **ZÁKAZNICKÝCH ŘEŠENÍ**

MANAŽER

Jak efektivně tvořit a spravovat
individualizovaná řešení zákaznických potřeb



Vít Chlebovský

Management **ZÁKAZNICKÝCH ŘEŠENÍ**

MANAŽER

Jak efektivně tvořit a spravovat
individualizovaná řešení zákaznických potřeb



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Ing. Vít Chlebovský, Ph.D., LL.M.

Management zákaznických řešení

Jak efektivně tvořit a spravovat individualizované řešení zákaznických potřeb

Kniha je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6569. publikaci

Odborní recenzenti:

Prof. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.

Ing. Václav Mačát

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Sazba a grafická úprava Milan Vokál

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Kočí

Počet stran 128

První vydání, Praha 2017

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

Monografie vznikla v rámci řešení projektu FP-S-17-4634 – Podnikání v éře Průmyslu 4.0.

© Grada Publishing, a.s., 2017

Cover Photo © Depositphotos/Pixelery.com

ISBN 978-80-271-9752-1 (ePub)

ISBN 978-80-271-9751-4 (pdf)

ISBN 978-80-271-0559-5 (print)

Obsah

O autorovi	7
Řekli o knize	9
1. Úvod, cíle a metodologie	11
1.1 Cíle knihy a použité metody	13
1.2 Konceptuální schéma managementu zákaznických řešení	15
1.3 Kvalitativní výzkum a praktické příklady	16
2. Kde je zlaté vejce?	19
2.1 Krize marketingového mixu a kudy z ní?	20
2.2 Proč nestačí CRM?	23
2.3 Produkt jako řešení zákaznických potřeb	25
2.4 Dobové a technologické předpoklady umožňující tvorbu a implementaci managementu zákaznických řešení	26
3. Souhrn koncepcí a nástrojů potřebných pro management zákaznických řešení.	31
3.1 Zákaznická a tržní orientace	32
3.2 Strategické nástroje tvorby zákaznických řešení	40
3.2.1 Zákaznické potřeby, jejich identifikace a měření	40
3.2.2 Využití engineeringu pro tvorbu zákaznických řešení	48
3.2.3 Využití produktového managementu pro tvorbu zákaznických řešení	51
3.2.4 Využití projektového managementu pro tvorbu zákaznických řešení	54
3.2.5 Využití znalostního managementu pro tvorbu zákaznických řešení	56
3.3 Základní rámec Customer Solutions Managementu	60

4. Metodika tvorby a implementace strategie Customer Solutions Managementu ve výrobních podnicích	61
4.1 Základní model konceptu Customer Solutions Managementu	62
4.2 Fáze identifikace a analýzy zákaznických potřeb	67
4.3 Fáze tvorby řešení zákaznických potřeb	70
4.4 Fáze implementace řešení zákaznických potřeb	73
4.5 Fáze měření úspěšnosti implementovaného řešení zákaznických potřeb	74
4.6 Komplexní model managementu zákaznických řešení	76
4.7 Nástroje ICT podpory strategií managementu zákaznických řešení	78
5. Alternativní přístupy	85
Závěrem	89
Summary	91
Použité prameny	93
Příloha: Protokoly zpracovaných případových studií	99
Seznam obrázků	119
Seznam tabulek	121
Rejstřík	123

O autorovi

Ing. Vít Chlebovský, Ph.D., LL.M.

Vystudoval technickou kybernetiku a management podniku na Vysokém učení technickém v Brně a obchodní právo pro manažery na Nottingham Trent University ve Velké Británii.

Ve své profesní kariéře se zaměřuje především na marketing, obchod a rozvoj podnikání se specializací na B2B trhy. Jako manažer marketingu a mezinárodního obchodu působil od roku 1995 v nadnárodních korporacích i rodinných podnicích. Od roku 2007 se věnuje poradenství v oblasti rozvoje podnikání a rovněž koučinku a mentoringu začínajících podnikatelů. Od roku 2009 je zároveň odborným asistentem Ústavu managementu Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, kde se věnuje výuce marketingových předmětů a výzkumu se zaměřením na marketingové a inovační aktivity podniků.

Ve volném čase se věnuje rodině a outdoorovým sportům.



Řekli o knize

Předložená kniha se zabývá relativně známou problematikou CRM, jejími formami, funkcemi a vývojem. Nelze pochybovat o tom, že v dnešní době plně turbulentních technologických, politických, společenských a především ekonomických změn je vysoce aktuální podchytit nové poznatky z oblasti marketingu a komunikace, tedy z oblasti, kde stará paradigmatata přestávají platit. Publikace se snaží (a je nutné podotknout, že úspěšně) na některé palčivé otázky z této specifické marketingové problematiky odpovědět, a to nejen na základě uznávaných starších či novějších teorií, ale i na základě nejnovějších, aktuálních poznatků, z nichž mnohé jsou „z dílny“ autora publikace. Ten mimo jiné odpovídá i na otázku, proč tradiční přístup k CRM dnes již nestačí a volí nový, aktivní přístup v podobě tvorby a implementace managementu zákaznických řešení.

Celkový styl a struktura publikace naplňuje všechny obsahové i formální požadavky kladené na vědeckou, resp. odbornou monografii v oboru ekonomiky a managementu. Jasný způsob odborného vyjadřování je založen mimo jiné na relevantních publikacích domácích i zahraničních renomovaných autorů. Na jejich základě autor definuje i vlastní názory a postoje reflektující nejen dosavadní stav poznání, ale i aktuální a nové poznatky z této oblasti. Můžeme konstatovat, že tato kniha představuje hluboký vhled do problematiky managementu zákaznických řešení. Nejedná se o „laciné“ populární čtení, ale o hlubokou analýzu této problematiky založenou jak na širokém přehledu existujících teorií, koncepcí a přístupů, tak na aktuálních poznatcích ze současnosti a vlastních názorech autora.

*Prof. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
profesor a vedoucí katedry marketingu
a hodnototvorných procesů
Vysoká škola podnikání a práva, a. s., Ostrava*

Autor v knize zastává správný názor, že je nutné hovořit o CSM, který je ve svém pojetí podstatně komplexnější než CRM. Plně si přitom uvědomuje, že je potřeba v rámci CSM přizpůsobit firemní strukturu a procesy pro orientaci na uspokojení zákaznických potřeb. To se často v praxi úplně nedaří.

Autor zvolil správný postup, kdy vychází z praxe, ze zpracovaných případových studií. Kniha je tak využitelná nejen pro rozvoj teorie a pro odborné vzdělávání, ale i pro vývoj ICT nástrojů na podporu CSM a pro implementaci managementu zákaznických řešení v konkrétních podmínkách firem.

Uvedené zkušenosti ze zpracovaných případových studií autor velmi dobře popsal a vyhodnotil, včetně úskalí a výzev. Propojení autora s praxí podstatně ovlivňuje vysokou úroveň knihy, která je patrná zejména u čtvrté kapitoly. Zcela se ztotožňuji s konstatováním autora, že je nedostatkem současné reality ve většině společností živelný rozvoj jejich ICT infrastruktury a absence systémově strategického přístupu. Souhlasím s tím, že by měl systém CRM tvořit centrum správy zákaznických informací a bránu pro veškeré interakce se zákazníky a partnery. Další potřebné informační systémy by měly být na CRM navázány.

Ing. Václav Mačát
generální ředitel společnosti OR-CZ spol. s r.o.

1

Úvod, cíle a metodologie

-
- Cíle a metody
 - Konceptuální schéma CSM
 - Zdroj praktických příkladů
-

Rozvoj moderních technologií napříč mnoha obory, zrychlující se globální sdílení všech myslitelných a dostupných zdrojů a informačně-komunikační dostupnost v reálném čase společně vedly k vytvoření a rozvoji informační společnosti sdružující neomezené množství globálních vesnic. V takovémto prostředí propojeném mnohonásobnými multioborovými vazbami není vůbec jednoduché se správně orientovat a zajistit při vysoké dynamice vývoje optimální rozhodování, ať už v pracovních nebo osobních záležitostech.

Bez ohledu na to, jestli firmy cílí na spotřebitelské (B2C) nebo obchodní a průmyslové (B2B) trhy, jsou v současnosti v oblastech souvisejících s řízením jejich podnikání a péče o zákazníky vystaveny především následujícím výzvám (IBM, 2011):

- **Datová a informační exploze:** Pro podporu rozhodování máme k dispozici mnohem více informací v reálném čase než dříve. Teoreticky bychom tak měli být schopni zahrnout do rozhodovacích modelů výrazně více externích a rušivých vlivů, jež byly dříve ignorovány nebo zanedbávány, a rozhodování by mělo být kvalifikovanější a s lepšími výsledky. Realita je ale taková, že se rozhodovací model stává příliš komplexním a složitým na to, aby ho lidský mozek dokázal pojmout. Spoléháme se více na počítačové modely a nástroje pro podporu rozhodování. Ty ale nedokáží dostatečně zahrnout intuici a expertní zkušenosti. Komplexní modely jsou navíc náročné z hlediska výpočetní kapacity a vyžadují velmi výkonné počítače – dobře to ilustruje známá anekdota o počasí, podle níž současné komplexní počítačové modely dokáží s téměř 100% pravděpodobností předpovědět počasí na následujících 24 hodin. Modelový výpočet na nejvýkonnějších dostupných počítačích ale trvá 25–28 hodin. Firmy čelí výzvě, jak efektivně a včas převést dostupné informace do znalostí a jak znalosti přetavit ve správné rozhodování.
- **Změna zákaznické demografie:** Všeobecné stárnutí populace, především ve vyspělé části světa, ovlivňuje nejen firmy působící na spotřebitelských trzích, ale samozřejmě (byť přece jen v menší míře) i firmy cílící na obchodní a průmyslové trhy. Demografickým změnám je potřeba přizpůsobit všechny prvky marketingového mixu firem – od produktové nabídky přes komunikaci a distribuci až po tvorbu cenových programů. Především firemní komunikace je vystavena nutnosti výrazných změn. Jsou dány hlavně rostoucími požadavky na maximální možnou míru individualizace komunikace se zákazníky a rovněž rostoucím množstvím využitelných komunikačních kanálů.
- **Finanční omezení:** Ve všech oborech neustále roste tlak na efektivní využívání všech dostupných zdrojů.

Není pochyb, že tržními vítězi se stávají ti, kteří dokáží včas a správně odhadnout trendy a rizika ve svém oboru a přizpůsobit své aktivity aktuálním požadavkům zákazníků. Prokazatelným klíčovým faktorem úspěchu je efektivní péče o zákazníky, vytváření a dlouhodobé udržování konkurenční výhody postavené na excelentní znalosti zákaznických potřeb a dobrém odhadu trendů dalšího vývoje.

Technologický rozvoj, který v současnosti probíhá v rámci nastupující éry Průmyslu 4.0 (Industry 4.0), umožňuje ve stále větší míře individualizaci produkce. A to včetně fyzických výrobků cílících na spotřebitelské trhy a produkované v menších množstvích. Umožňuje to především rozvoj robotiky a technologií 3D tisku.

Customer Solutions Management (CSM), neboli správa zákaznických řešení, je komplexní pojetí péče o zákazníky kladoucí si za cíl efektivní tvorbu a správu individualizovaných řešení zákaznických potřeb. Pro zajištění vysoké výkonnosti celého systému je nezbytná multidisciplinarita, díky níž se strategický marketing, engineering, produktový a projektový management spojuje v jeden funkční celek, který propouje všemi úrovněmi ve firmě.

Kniha vychází ze zpracovaných případových studií a přináší náměty a doporučení, jak ve firmě připravit, oživit a udržovat funkční a efektivní systém CSM. Primárně je zaměřená na segment B2B, nicméně jsem přesvědčen, že vzhledem k diskutovaným předpokladům vycházejícím z konceptu Průmyslu 4.0 najdou uvedené postupy a principy stále častěji uplatnění i ve firmách cílících na spotřebitelské trhy.

1.1 Cíle knihy a použité metody

Vzhledem k uvedenému zaměření a vymezené problematice koncepce managementu zákaznických řešení (Customer Solutions Management) byly definovány následující cíle této publikace.

V rozvoji teoretického poznání:

1. Kritické posouzení a vymezení současného chápání a souhrnu přístupů ke konceptu tržní orientace firmy a jeho přínosu k budovanému konceptu Customer Solutions Managementu.
2. Kritické posouzení a vymezení současného chápání a souhrnu přístupů ke konceptu zákaznické orientace firmy a jeho přínosu k budovanému konceptu Customer Solutions Managementu.

3. Kritické posouzení a vymezení současného chápání a souhrnu přístupů k budovanému marketingovému konceptu zaměřenému na tvorbu řešení zákaznických potřeb.
4. Vymezení základních předpokladů a charakteristik konceptu managementu zákaznických řešení (Customer Solutions Management).

V rozvoji podnikatelské praxe:

1. Vytvoření modelu konceptu managementu zákaznických řešení postaveného na zdokumentovaných zkušenostech a případových studiích evropských výrobních a obchodních společností působících na průmyslovém trhu.
2. Vypracování základních metodických postupů pro procesy přípravy, tvorby, implementace a měření a kontroly úspěšnosti konceptu managementu zákaznických řešení v podniku.

Přínosy práce lze primárně očekávat v sektoru průmyslového a obchodního trhu, nicméně se zřetelným přesahem využitelnosti i na trzích spotřebitelských.

Zvolené metodické postupy vycházejí ze stanovených cílů, jsou využívány především následující metody.

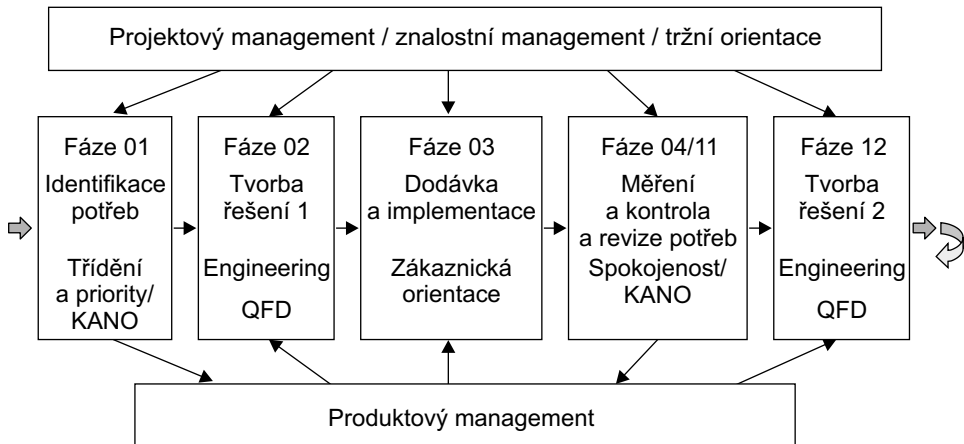
Při zpracování kapitol zaměřených na souhrny aktuálních poznatků a přístupů k jednotlivým marketingovým koncepcím je především využita metoda literární rešerše sekundárních zdrojů (především zahraničních publikací), pro práci se získanými informacemi pak metoda deskripce, analýza a syntéza. Při porovnání jednotlivých zkoumaných marketingových koncepcí se pak uplatnila metoda komparace a matematicko-statistické metody pro vyhodnocení výsledků.

V empirické části je využita kombinace kvalitativního primárního výzkumu ve formě expertních rozhovorů s manažery (především marketingu a prodeje) evropských výrobních a obchodních společností působících na průmyslovém a obchodním trhu, metoda pozorování a rovněž metoda případových studií.

Na základě výsledků obou předchozích výzkumných částí je při vytváření modelu konceptu Customer Solutions Managementu využita metoda modelování. Je sestaven metodický návod na tvorbu, implementaci, kontrolu a měření úspěšnosti konceptu Customer Solutions Managementu ve firmě.

1.2 Konceptuální schéma managementu zákaznických řešení

Pro snadnější orientaci v následujících částech poslouží základní konceptuální schéma, jež ukazuje, do jaké míry a ve kterých fázích vstupují do koncepce managementu zákaznických řešení jednotlivé přístupy a nástroje využívané v managementu podniků. Schéma vychází z tradičního čtyřfázového cyklického konceptu využívaného v systematickém projektovém pojetí.



Obrázek 1.1: Konceptuální schéma managementu zákaznických řešení (zdroj: autor)

Představený cyklický koncept je rovněž v souladu s paradigmatem Petera Druckera, který říká, že podnikání má pouze dva základní cíle. Prvním cílem je vytvořit a získat zákazníka, druhým cílem je zákazníka udržet. Zároveň říká, že podnikání má proto pouze dvě základní funkce – marketing a inovace. Marketing a inovace produkují výsledky, vše ostatní jsou pouze náklady. Vytvořené konceptuální schéma vidíte na obrázku 1.1.

1.3 Kvalitativní výzkum a praktické příklady

Následující kapitoly jsou doplněny praktickými příklady. Využívají výsledky kvalitativního výzkumu provedeného formou případových studií zaměřených na důležité aspekty budovaných strategických koncepcí Customer Solutions Managementu. Celkem byly zpracovány případové studie pěti společností. Na nich a na jejich marketingových aktivitách budou postupně dokumentovány a demonstrovány jednotlivé praktické přístupy.

U pěti zvolených společností proběhl sběr dat pro případové studie strukturované podle připraveného protokolu (zpracované protokoly najdete v příloze). Společnosti byly pro výzkum zvoleny tak, aby se ve výzkumu objevily výrobní i obchodní firmy a poskytovatelé služeb, ve všech případech se zaměřením na B2B trhy. Sběr dat proběhl následovně:

- Rešerše sekundárních zdrojů proběhla za období posledních čtyř let.
- Pozorování ve všech sledovaných společnostech probíhalo v pravidelných intervalech v letech 2012–2015.
- Řízené rozhovory s manažery společností na různých úrovních řízení, především na úrovni top managementu a středního managementu, proběhly v červenci až prosinci 2015. Vyplněné protokoly případových studií pak zachycují získané informace.

Společnosti byly vybrány tak, aby zastupovaly navazující články řetězce vzniku zákaznických řešení v různých průmyslových B2B sektorech. Jsou zároveň vybrány tak, aby reprezentovaly různé velikosti firem – od velké společnosti po mikrospolečnost. Pro kategorizaci velikostí společností byla využita metodika Evropské unie. Detailní protokoly případových studií najdete v příloze. Zde si pro přehlednost uvedeme jen souhrnnou tabulku.

Tabulka 1.1: Přehled výstupů případových studií (zdroj: autor)

	Společnost AA	Společnost BB	Společnost CC	Společnost DD	Společnost EE
Velikost firmy / / počet zaměstnanců	Velká / 2000+ (po celém světě)	Střední / 200 (v Německu)	Střední / 20 (v Rakousku a Česku)	Malá / 20 (v Česku)	Mikro / 10 (v Česku)
Roční tržby (mil. EUR)	250+	25	12	4	1,5
Typ produktu	Komponenty	Komponenty	Komponenty, služby	Systémy/stroje	Systémy/stroje
Interní zaměření	Technologie produktu	Zákaznická řešení, technologie	Zákaznická řešení	Zákaznická řešení	Technologie produktu
Flexibilita	Omezená, stabilní	Omezená, klesající	Střední, klesající	Vysoká, stabilní	Střední, stabilní
Tržní orientace	Nedostatečná, rostoucí. Chybí především efektivní interní koordinace	Nedostatečná. Chybí orientace na konkurenci	Dobrá	Nedostatečná orientace na konkurenci	Dobrá
Projektový management	Pouze interní projekty (R&D, ICT, procesy)	Pouze interní projekty (R&D, ICT, procesy)	Orientovaný na klíčové zákazníky	Orientovaný na klíčové zákazníky	Nedostatečný
Engineering	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano
Produktový management	Ano	Ano, omezeně pro specifické aplikace otáčivých spojek – medical, wind	Ne	Ne	Omezeně
Komplexnost produktu	Dobrá, rostoucí	Dobrá, stabilní	Nedostatečná, chybí vyšší podíl služeb (support, SW)	Dobrá	Střední
Schopnost individualizace produktu	Omezená, rostoucí (konfigurovatelné řady produktů)	Dobrá, stabilní	Nedostatečná – chybí podíl engineeringu	Vysoká	Omezená
Znalostní management	Dobry, stabilní	Nedostatečný, chybí efektivní platforma pro sdílení znalostí	Nedostatečný, chybí efektivní platforma pro sdílení znalostí	Nedostatečný, chybí efektivní platforma pro sdílení znalostí	Nedostatečný, chybí efektivní platforma pro sdílení znalostí



	Společnost AA	Společnost BB	Společnost CC	Společnost DD	Společnost EE
Inovační orientace firmy	40 registrovaných patentů. Roční míra investic do VaV okolo 9 % z obrátu	29 registrovaných patentů. Roční míra investic do VaV okolo 6 % z obrátu	1 registrovaný patent. Roční míra investic do VaV 0 % z obrátu	21 registrovaných patentů. Roční míra investic do VaV okolo 17 % z obrátu	0 registrovaných patentů. Roční míra investic do VaV okolo 15 % z obrátu
Trendy vývoje poměrových finančních ukazatelů	Stabilní, i přes negativní dopady prudkého výkyvu kurzu švýcarského franku	Silně kolísající	Dlouhodobě klesající marže z prodeje zboží.	Všechny ukazatele vykazují v posledních pěti letech rostoucí trend	Kolísá/nestabilní
Hlavní konkurence	FHB AG, běžná technologie, asijské kopie	NG, Inc. a další výrobci, asijské kopie, nové technologie – bezdrátový přenos	ELR, GmbH, RAV s.r.o., výrobci řídicích systémů (Siemens, Rockwell...)	Další čeští výrobci speciálních strojů (tradiční odvětví), do budoucna vyšší míra robotizace	Asijské kopie, do budoucna 3D tisk

Poznámka: Podle metodiky Evropské unie střední podnik zaměstnává méně než 250 osob, jeho roční obrát nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho celková roční bilanční suma nepřesahuje 43 milionů EUR. Malý podnik zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrát nebo celková roční bilanční suma nepřesahuje 10 milionů EUR. Mikropodnik zaměstnává méně než 10 osob a jeho roční obrát nebo celková roční bilanční suma nepřesahuje 2 miliony EUR.

Z přehledové tabulky jsou patrné nezanedbatelné rozdíly v přístupu jednotlivých společností k důležitým faktorům ovlivňujícím schopnost individualizovat nabídku zákazníkům, ať už jde o komplexnost pojetí produktu, schopnost jeho individualizace anebo inovační orientace společnosti. Podrobněji budou dosavadní zmapované zkušenosti popsány v konkrétních příkladech v následujících kapitolách.

2

Kde je zlaté vejce?

-
- Krize marketingového mixu
 - Proč nestačí CRM?
 - Produkt jako řešení potřeb
 - Technologické předpoklady CSM
-