Budování vztahů se zákazníky

CRM v teorii a praxi

Vratislav Kozák

© VeRBuM, 2011

Budování vztahů se zákazníky
CRM v teorii a praxi

Vratislav Kozák

© Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2011

KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Kozák, Vratislav
Budování vztahů se zákazníky : CRM v teorii a praxi / Vratislav Kozák. – 1. vyd. – Zlín : VeRBuM, 2011. – 182 s.
ISBN 978-80-87500-02-6

005.346
- řízení vztahů se zákazníky
- monografie

005 - Management. Řízení [4]

Tato kniha vznikla za podpory IGA UTB, projekt č. IGA/75/FaME/10/A
This book was supported by IGA UTB, project No. IGA/75/FaME/10/A

Recenzovali: doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.
Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.

Tato monografie byla doporučena k publikaci Vědeckou redakcí nakladatelství VeRBuM

© doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D., 2011
© Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2011

ISBN 978-80-87500-02-6

OBSAH

O AUTOROVI **5**
SUMMARY **6**
ÚVOD **7**
1. NÁZORY NA ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY **9**
1.1 CRM obecně **10**
1.2 Vymezení problému aplikace CRM **11**
2. POSTAVENÍ CRM VE FIRMĚ V PROCESU VÝVOJE MARKETINGU A SOUČASNÝ STAV APLIKACE CRM V ČR **12**
2.1 Postavení CRM ve firmě **12**
2.2 Postavení CRM v procesu vývoje marketingu **15**
2.3 Hlavní problémy aplikace CRM v našich firmách **17**
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA – TERMÍN CRM, STRATEGIE A ÚSKALÍ PROJEKTŮ CRM **18**
3.1 Pojem CRM – Customer Relationship Management **18**
3.1.1 Filozofie přístupu k CRM 18
3.1.2 Cíl CRM 19
3.1.3 Cesta k dosažení CRM 20
3.1.4 Prostředky k dosažení cíle CRM 21
3.1.5 Výhody CRM 22
3.1.6 Přínos CRM 22
3.1.7 Pro koho je systém CRM určen? 25
3.1.8 Systémy CRM 25
3.1.9 Zákaznická data 26
3.1.10 Vztah se zákazníkem 27
3.2 Diferencované řízení vztahů se zákazníky **27**
3.2.1 Loajalita zákazníků a její vliv na ziskovost podniku 33
3.2.2 Hodnota zákazníka pro podnik 34
3.2.3 Stanovení nákladů na zákazníka 35
3.2.4 Hodnotový management 36
3.3 Budoucnost konkurence **41**
3.3.1 Tradiční směna versus zkušenosti spoluvytváření 42
3.3.2 Rozvinutí spektra zkušeností spoluvytvářením 43
3.3.3 Tradiční pojetí trhu 46
3.3.4 Řízení vztahů se zákazníky 48
3.4 CRM – efektivní metoda nového přístupu k zákazníkům **50**
3.5 CRM Vylepšete vztahy se zákazníky **53**
3.5.1 Deset hříchů telemarketingu 55
3.6 Jak být „in“? **58**
3.7 Jak si udržet zákazníky i v době krize **60**

3.8 Jak vypadá trh „řízení vztahů se zákazníky“ ve světě? 63
3.9 Přehodnoťte MARKETING 66
3.10 Přeměňte zákaznická data na zisk Customer Intelligence 71
3.11 Seznamte se: Sales Intelligence 74
3.12 Vzdušné zámky lidí z marketingu 76
3.13 Zklamalo CRM, nebo jej firmy podcenily? 84
3.14 Shrnutí literárních pramenů 87
4. ZKUŠENOSTI SE ZAVÁDĚNÍM CRM VE FIRMĚ Z ELEKTRO 91
4.1 Vlastní výzkum ve firmě Z ELEKTRO 92
4.1.1 1. část výzkumu: Založení call centra a letákové akce ve firmě Z ELEKTRO (2001 – 2002) 92
4.1.2 Závěry 1. části výzkumu ve firmě Z ELEKTRO (2001 – 2002) 100
4.1.3 Porovnání výsledků s hypotézou 102
4.1.4 2. část výzkumu: Rozvoj CRM ve společnosti Z ELEKTRO 103
4.1.5 SWOT analýza CRM ve společnosti Z ELEKTRO 110
4.1.6 Doporučené požadavky na další etapu implementace CRM 111
4.1.7 11 mýtů i-marketingu 112
4.1.8 Závěry výzkumu ve firmě Z ELEKTRO 114
5. Zavádění CRM ve vybraných českých firmách – případové studie 117
5.1 Porovnání úrovně budování vztahu v energetických společnostech AB energetika, a.s. a CD energetika, a.s. 117
5.2 CRM jako konkurenční výhoda firmy CAIS 128
5.3 Projekt zavádění prvku Customer Relationship Management (CRM) pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy METRUM s.r.o. 133
5.4 Analýza řízení vztahů se zákazníky jako klíčového prvku k dosažení spokojenosti zákazníků 146
5.5 Projekt zavedení CRM v úseku privátního bankovnictví v Moravském Peněžním Ústavu 151
5.5 Projekt zavedení prvků CRM jako konkurenční výhody firmy VITRUM Sterilizace, spol. s r.o. 157
6. SHRNUTÍ POZNATKŮ PRO ZÁVÁDĚNÍ CRM V PODNICÍCH 165
6.1 Doporučený postup aplikace CRM ve firmách na základě vlastního výzkumu i teoretických podkladů 166
PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY 177
PŘÍLOHY 179
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK 181

O AUTOROVI

Vratislav KOZÁK, doc., Ing., Ph.D.

V roce 1980 úspěšně ukončil studium na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze, Fakultě potravinářské a biochemické technologie, katedře kvasné chemie a bioinženýrství. Následujících šest let pracoval především jako technolog výroby piva a sladu v Jihomoravských pivovarech, k. p. Brno. Odtud přešel do progresivního JZD Agrokombinátu Slušovice, kde se zapojil do najíždění biochemického provozu BIO II, který produkoval biopesticidy Bathurin a Moskytur. Později zastával funkci vedoucího provozu a zástupce ředitele MOSYV II – Moderní systém výživy.

V roce 1990 opět začal působit v pivovarství, a to ve funkci ředitele odštěpného závodu. Z regionálního pivovaru střední velikosti vybudoval podnik, který exportoval pivo s roční trvanlivostí. Při této funkci úspěšně vystudoval Mezinárodní čtyřstranné manažerské postgraduální studium na katedře ekonomiky a řízení strojírenské výroby Fakultě strojní Vysokého učení technického v Brně, neboť již v transformačním období (přechod z centrálně řízené ekonomiky na tržní) si uvědomoval význam zákazníka pro úspěšné působení firmy na trhu. Studium probíhalo mimo VUT v Brně na Univerzitě Mikoláše Koperníka v Toruni, Univerzitě v Kyjevě a Univerzitě v Rize.

V roce 1994 se autor vrátil do akademického prostředí. Na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně působí již od jejího založení. Je dlouholetým předsedou Akademického senátu této fakulty a působí i v Akademickém senátu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Profesně se zabývá především marketingem s důrazem na CRM a marketingovou komunikací. Je autorem nebo spoluautorem více než 150 publikací a dvou užitných vzorů.

Je členem České marketingové společnosti, kde působí v jejím prezidiu a zároveň je předsedou Regionálního klubu ČMS ve Zlíně. Spolupracuje s firmami v oboru marketingových průzkumů, prognózování trhu, účinných forem marketingové komunikace, a především v oblasti budování a rozvíjení vztahů se zákazníky.

SUMMARY

When there is plenty of customers and it is not difficult to find new ones, is a pressure toward customer-care service really small. But with growing competition and more difficulties finding new customers and keeping existing ones the importance of CRM (Customer Relationship Management) is growing. CRM term is mostly used in sense of business strategy to the selection and management of most important relationship with customers. CRM is business philosophy and corporate culture oriented toward client, and toward supporting efficient marketing, sales and service processes. CRM is a way of corporate behavior toward customers, the method of relationship and use of such relations to its advantage.

„Customer Relationship Management in Theory and Practice“ is a book summarizing more than 10 years of author research in this field. He was participating from the beginning in Customer Relationship Management-CRM in Z ELEKTRO corporation in Zlin, with billions of CZK yearly turnover. With him, a group of students from Faculty of Management and Economics, Bata University in Zlin was involved as well. Students, other than job duties, were preparing here their BC and Diploma works. Research was followed from a call center start-up to more complex activities implementing CRM. Part of this study was confrontation of results with literature, published here for broader view of experience with CRM. Synthesizing the facts researched most important project barriers were formulated, including proposals for their solutions.

Research was aimed toward changes in pre-sales, sales and after-sales activities and discovering if CRM is perceived as a complete business philosophy and not just marketing division activity.

Book contains the results of research in other corporations in form of case-studies, successful or not, and implementations of CRM in Czech businesses and is pointing out the mistakes leading to the projects crash. Case-studies are following important energy corporations bust small and medium-sized ones as well.

Successful application of scientific research can help to bring more resources for research and prevent the science separation from reality.

ÚVOD

Konkurence na dnešním globálním trhu neustále roste. Prodat výrobek či službu je stále obtížnější, a firmy proto jsou nuceny hledat nové cesty, jak přesvědčit potenciální zákazníky, že právě jejich produkt je ten nejlepší. Úspěšní manažeři, včetně Jana Mühlfeita – českého vrcholového manažera Microsoftu, uvádějí, že základem úspěšných prodejů je trvalá spolupráce s již získanými zákazníky.

Pozice zákazníků je stále silnější, a tak je nutné posilovat dlouhodobé vztahy s nimi, a to diferencovaně podle potřeb zákazníků a závislosti na jejich hodnotě pro podnik. Spokojení a loajální zákazníci jsou konečným testem kvality práce jednotlivých firem. Role zákazníků se ve vzájemném vztahu mění. Firmy si nemohou dovolit jednat naprosto samostatně – vyvíjet nové výrobky, měnit prodejní kanály bez zřetele k zájmům spotřebitelů. Spotřebitelé mají možnost využívat internetu, a tak mají přehled o blízkch i vzdálených firmách a jejich nabídkách. Zúčastňují se dialogu, vytváří zájmová sdružení, organizují se na sociálních sítích. Stát se zákaznicky orientovanou firmou je nikdy nekončící proces řízení vztahů, pro jejich uspokojování, příjemné překvapování a získávání jejich oddanosti a loajality.

V období, kdy je zákazníků dost a pro firmu není obtížné shánět nové, je tlak na péči o zákazníka malý. S tím, jak na trhu roste konkurence a jak se stává obtížnější získat nové a udržet stávající zákazníky, význam CRM úměrně roste. Chápání pojmu CRM (Customer Relationship Management) se ustálilo ve smyslu podnikatelské strategie pro výběr a řízení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky. CRM je tedy podnikatelskou filozofií a firemní kulturou orientovanou na zákazníka, která podporuje efektivní marketingové, obchodní a servisní procesy. CRM je způsob, jakým se firma chová ke svým zákazníkům, jakým se zákazníky udržuje vztahy a jak tyto vztahy využívá ku prospěchu jejich i svému.

Kniha Budování vztahů se zákazníky, CRM v teorii i praxi shrnuje více než desetiletý výzkum autora v této oblasti. Autor měl možnost se zúčastnit od samého počátku zavádění postupu Customer Relationship Management (CRM) ve zlínské firmě Z ELEKTRO, která má obrat v jednotkách miliard korun ročně. Spolu s ním dostala příležitost i skupina studentů Fakulty managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně. Studenti zde kromě pracovních příležitostí měli možnost zpracovávat bakalářské a diplomové práce. Výzkum byl prováděn od založení call centra přes další aktivity, které měly vyvrcholit komplexní implementací CRM. Součástí tohoto výzkumu bylo porovnání výsledků s literárními prameny, které jsou zde publikovány pro větší záběr poznatků z oblasti CRM. Syntézou zjištěných fakt byly formulovány hlavní překážky projektu a návrhy na jejich překonání.

Výzkum byl zaměřen na sledování změn v řízení předprodejní, prodejní a poprodejní činnosti, a zda je CRM chápán jako podnikatelská filozofie celé firmy, a ne pouze marketingového oddělení.

Publikace dále obsahuje výsledky výzkumu v dalších firmách formou případových studií úspěšných i neúspěšných implementací CRM v českých firmách a upozorňuje na chyby, které vedly ke zmaření projektu. Případové studie se zaměřují jak na významné energetické firmy, tak i na malé a střední podniky.

Úspěšná aplikace vědeckých poznatků může napomoci získání dalších prostředků pro výzkum a zabránit odtržení vědy od praktického života.

1. NÁZORY NA ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY

Řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management – CRM) bylo na vrcholu pozornosti marketérů na přelomu tisícíletí. Komunikace se zákazníky je v každé době nutnost úspěšného podnikatelského subjektu. Žádná společnost se nevyhne kontaktu se zákazníkem. Ten je živitelem společnosti a měla by mu být přisuzována patřičná důležitost. Na základě komunikace se vyvíjí vztah zákazník – společnost. Záleží však pouze na schopnosti jednotlivých podnikatelských subjektů, jakou úroveň tomuto vztahu propůjčí. Rostoucí konkurence ve většině odvětví je nutí ke stálému zdokonalování, inovování jak výrobků, tak služeb směřujících k zákazníkovi. Efektivně řídit tyto vztahy je i zároveň uměním, které je nejen součástí dobře propracovaného marketingu, ale také firmy jako celku. To, jak společnost se zákazníky jedná, vychází z její firemní kultury, vize a cílů, kterých chce dosáhnout. Toto vše dohromady tvoří souhrnný pojem označovaný jako řízení vztahů se zákazníky. Název Management řízení vztahů se zákazníky je převzat z anglického Customer Relationship Management. Tento termín se dostal do podvědomí i u nás a je mu stále přisuzována větší důležitost. Základem dobře propracovaného systému Customer Relationship Management je správný výběr pracovníků, kteří jednají za společnost se zákazníkem a je v jejich rukou spokojenost či nespokojenost klienta. Důležité je věnovat pozornost a péči zákazníkově přání, nesnažit se za každou cenu získat dalšího nového, spíše se obracet k stávajícím a věrným zákazníkům.

Důležité z hlediska úspěšného a efektivního řízení vztahů se zákazníky jsou bezpochyby také relevantní, včasné a úplné informace. Pokud společnost nemá dostatek potřebných informacích o zákazníkovi a jeho preferencích, trhu a současných trendech, sociálních podmínkách dané země a vlastních schopnostech tyto požadavky splnit, nemůže vést komunikaci se zákazníkem na patřičné úrovni[1].

Většina našich i zahraničních autorů se zabývá především teoretickými poučkami a principy CRM, téměř se nezabývají otázkami jeho praktické implementace ve firmě. IT/IS firmy píší oslavné články o dodání počítačového vybavení pro podporu CRM světovým firmám. Přesto téměř polovina aplikací CRM neplní očekávání[2]. Studie zabývající se praktickými otázkami CRM jsou ojedinělé. Autor této publikace se snaží přispět svým dílem k rozvoji teorie i praxe v této v dnešní době moderní oblasti marketingu.

---

[1] KŘÍŽOVÁ, M. *Využití CRM jako konkurenční výhody firmy Petružálek s.r.o.* Zlín: 2005. Bakalářská práce. FaME UTB ve Zlíně. s. 7. Upraveno.

[2] HRADÍLEK, R. *Komu nefunguje CRM?* Marketing&Média. 10. 5. 2004. ISSN 1212-9496

1.1 CRM obecně

Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom podpořena vhodnými technologiemi.

Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek:

1. lidé (lidský kapitál, zákazníci),
2. obchodní procesy (zaměření, prolínání),
3. technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost),
4. obsahy (data, obsah).

Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat. Jedná se o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem[3].

V praxi zahrnuje řízení vztahů se zákazníky nákup hardwaru a softwaru umožňujících podniku shromažďovat podrobné informace o jednotlivých zákaznících, které se mohou využívat lépe pro cílený marketing. Prozkoumáváním předchozích zákazníkových transakcí a demografických i psychografických údajů se podnik dozví více o tom, co by zákazníka mohlo zajímat. Bude pak rozesílat specifické nabídky pouze těm, kteří o ně pravděpodobně budou mít zájem a budou je nejspíše připraveni přijmout, čímž ušetří náklady hromadného marketingu. Pokud bude podnik s údaji pečlivě pracovat, může mu to pomoci získávat další zákazníky a dosahovat lepších výsledků s dodatečnými a kombinovanými nabídkami.

Přesto se koncept řízení vztahů se zákazníky v praxi zatím příliš neosvědčil. Velké podniky za něj někdy utratí 5 až 10 miliónů dolarů a výsledky jsou zklamáním. Jen v méně než 30 procentech podniků se investice vynaložené do tohoto konceptu navrátily. Problém nespočívá v selhávání softwaru (k tomu dochází pouze ve 2 procentech případů). Podle časopisu Marketing a Média[4] mívá jeho neúspěch následující příčiny: organizační změny (29 %), podnikové politikaření nebo lhostejnost (22 %), nedostatečné porozumění konceptu řízení vztahů se zákazníky (20 %), špatné plánování (12 %), nedostatek zkušeností (6 %), problémy s rozpočtem (4 %), problémy softwaru

[3] WESLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM.* Praha: Grada. 2003. ISBN 80-247-0569-9. Upraveno MLČÁKOVÁ, A. a KOZÁK, V.

[4] HRADÍLEK, R. *Komu nefunguje CRM?* Marketing&Média. 10. 5. 2004. ISSN 1212-9496

(2 %), špatné rady (1 %), jiné důvody (4 %). Příliš mnoho podniků chápe technologie jako zázračný lék, který jim pomůže překonat špatné návyky. **Ale když do starého podniku zavedete nové technologie, výsledkem bude pouze nákladnější starý podnik.** Podniky by neměly investovat do konceptu řízení vztahů se zákazníky dříve, než projdou reorganizací a změní se na podniky zaměřené na zákazníka. Jedině pak dokáží ony i jejich zaměstnanci tento koncept správně využívat[5].

Údaje z předchozího odstavce jasně ukazují, že hlavní překážkou úspěšné implementace CRM je selhání lidského činitele. Odborné články a příspěvky na vědeckých konferencích se však věnují této problematice minimálně. Při výzkumu, který prováděl autor této habilitační práce především u firmy Z ELEKTRO, se na tyto problémy rovněž narazilo. V práci je popsán postup, jakým způsobem se jednotlivé překážky u této firmy překonávaly a nastíněno jejich obecné řešení.

1.2 Vymezení problému aplikace CRM

Při vymezení řešeného problému vycházím z následujících skutečností:

- Na trhu je převis nabídky nad poptávkou. Většina firem se soustřeďuje pouze na jedno marketingové „P“, a to cenu. Tato strategie není trvale udržitelná, neboť je snadno napodobitelná.
- Ve firmách existuje povědomí o CRM, ale není většinou považován za podnikatelskou filozofii celé firmy, ale spíše za záležitost databází.
- Segmentace zákazníků podle výnosnosti je okrajová, firmy sestavují žebříček významnosti podle výše tržeb.
- Proces implementace CRM krachuje především na lidském činiteli – nepochopení nebo odpor k zaváděným změnám.
- Chybí prakticky orientované publikace a případové studie zaměřené na úskalí zavádění CRM ve firmách. IT firmy sdělují, kterým firmám dodaly software pro podporu CRM, ale málokdy uvádí přínosy.
- Konkurenceschopnost firem na stagnujících trzích se dá udržet především rozvíjením stávajících zákazníků.

[5] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera.* Praha: Management Press. 2003. ISBN 80-7261-082-1. Upraveno MLČÁKOVÁ, A. a KOZÁK, V.

2. POSTAVENÍ CRM VE FIRMĚ V PROCESU VÝVOJE MARKETINGU A SOUČASNÝ STAV APLIKACE CRM V ČR

2.1 Postavení CRM ve firmě

„CRM[6] zahrnuje činnosti, jejichž prostřednictvím se firma snaží identifikovat, kvalifikovat, získat, rozvinout a udržovat stále stabilnější a vzájemně výhodnější vztahy se zákazníky nabídkou odpovídajících produktů nebo služeb vhodnému segmentu zákazníků, ve vhodnou dobu za odpovídající cenu. **CRM integruje** prodej, marketing, servis, ERP (Enterprise Resource Planning) a funkce řízení dodávek prostřednictvím automatizace podnikových procesů, technologických řešení a informačních zdrojů, které vedou k maximálně kvalitnímu styku s každým jednotlivým zákazníkem. **Politika a procesy CRM umožňují existenci efektivních vztahů mezi firmou, jejími zákazníky, partnery, dodavateli a zaměstnanci.** CRM zahrnuje jak vnější, tak vnitřní činnosti – veškeré aktivity firmy jsou sjednocené, integrované a zaměřené na maximalizaci efektivity každého kontaktu, každé interakce a každého vztahu.“

Proč je CRM o péči, a ne o technologii[7]

Rozhodně nelze než obdivovat prodejní úspěchy dodavatelů softwaru a systémové integrace. Dokázali proměnit jednoduché starodávné umění péče o zákazníky na stále více technologizovaný obor.

Žádné ze součástí marketingu, počínaje reklamou značky přes celou škálu podpory prodeje a přímého i databázového marketingu, se nedostalo za poslední dekádu větší pozornosti než řízení vztahu se zákazníky (CRM). Znovuzrození CRM z jeho skromných maloobchodních počátků v rámci trendu desetiletí je jedním z velkých návratů v dějinách marketingu.

Kultura rovnosti

Nikdy se to tímto směrem vyvíjet nemělo. Schopnost průmyslové revoluce vyrábět pro masy a současná snaha obchodníků využít prodejní prostor do posledního milimetru regálů, která má zajistit co největší obrat zboží v co nejkratším čase, vytvořily kulturu rovnosti, ve které zákazník utrpěl ztrátu individuality ve jménu hospodárnosti. Hodnota čtverečního metru prodejní plochy se stala významnější než hodnota zákazníka.

---

[6] DJUKANOVIČ, D. *Nároky trhu na management vztahů se zákazníky.* Malá encyklopedie CRM. Zvláštní příloha časopisu Convergence 2001. ISSN 1214-5785

[7] ROSENWALD, P. *Proč je CRM o péči, a ne o technologii.* Trend Marketing. 9/2005. ISSN 1214-9594

Toto, spolu s hromadnou reklamou, způsobuje narůstající promiskuitu zákazníků: místo abychom používali tutéž banku jako naši rodiče a drželi se stejných obchodníků, honíme se za nejvýhodnějším kšeftem a nejnižší cenou, aniž bychom věnovali mnoho myšlenek věrnosti nebo zásadovosti.

Možnosti, které přišly s rychlým a levným zpracováním dat a narůstající mírou používání kreditních a platebních karet, pomohly obchodníkům obnovit jejich pozornost věnovanou zákazníkům a měřit jejich individuální hodnoty pro obchod.

Jak uvedl John G. Sanchez, prezident a generální ředitel společnosti Zunch Communications, v roce 2001 ve významné zprávě o marketingu vztahů se zákazníky: „**Snížení míry odchodu zákazníků o pouhých 5 % znamenalo nárůst zisku o 85 % v případě pobočky jedné banky, 50 % u pojišťovací společnosti a 30 % u řetězce autoservisů. Vydavatel kreditních karet MBNA America zjistil, že 5% zlepšení v udržení zákazníků znamenalo nárůst průměrné hodnoty zákazníků o 125 %.“** Jiní pozorovatelé zjistili, že 5% nárůst obchodů se stávajícími zákazníky může přinést až 50% nárůst zisku.

Udržení vztahů

Řízení vztahů se zákazníky, CRM (customer relationships management, někdy také customer relationships marketing), neznamená nic jiného než souhrn řady činností a iniciativ zaměřených na posílení počátečního nákupního rozhodnutí zákazníka – tedy rozhodnutí, které z něj zákazníka učinilo – a udržení jeho vztahu s prodejcem.

Tyto vztahy mohou mít podobu formálního věrnostního programu, jako jsou programy používané aerolinkami a supermarkety, ale i tak jednoduchá záležitost, jako že vrchní číšník restaurace dbá, aby byli stálí zákazníci vítáni jménem a uvedeni na svá oblíbená místa a vedle toho obdrželi i nabídku nového výtvoru šéfkuchaře nebo aperitiv na účet podniku. CRM zkracuje vzdálenost mezi čistě obchodním a osobním vztahem.

Proč však firmám trvalo tak dlouho, než znovuobjevily jednoduchou pravdu, že udržení spokojenosti zákazníků je základem úspěšného obchodního vztahu mezi prodávajícím a kupujícím? A co je překvapivé ještě více: i přes všechny řeči kolem CRM **existuje jen málo společností, jejichž zaměření na CRM je natolik silné, aby dokázalo změnit stávající soustředění na výrobek**.

Před mnoha lety, když ještě CRM nebylo hitem desetiletí, jsem dostal pozvání na setkání v Bloomingsdale's v New Yorku. Jednání se točila kolem možností vedoucích ke zlepšení věrnosti zákazníků firmy. Navrhl jsem, aby společnost po vzoru aerolinek a jejich salonků pro časté cestující vytvořila Bloomies Club pro své zámožné zákaznice středního věku, které společnost považuje za nejlepší zákazníky svého obchodního domu. Jednalo by se o klidné místo, kde

by si takové zákaznice mohly dát šálek kávy, setkat se s přáteli a nechat své věci v bezpečí, zatímco nakupují do posledního dechu.

Tento návrh využití prodejní plochy přiměl jednoho z představitelů společnosti k přerušení jednání, aby mě mohl odvést do malé místnosti skryté v horním patře budovy. Zmíněnou kancelář použil jako příklad a pomocí něj mi vysvětlil, že samotný návrh nabídnout cennou prodejní plochu na nějaký klub byl zcela proti zásadě využívat veškerý dostupný prostor k vyskládání dostupného zboží. „Co si vy z marketingu neuvědomujete," tvrdil, „je cena každého čtverečního metru prodejní plochy."

Nejnebezpečnější slovo marketingu

Tento manažer nepochybně znal průměrnou hodnotu každého čtverečního metru, ale bez ohledu na dostupnost vhodných nástrojů znal pouze průměrnou hodnotu svých zákazníků, nikoliv jejich individuální hodnoty. Zcela jistě si neuvědomoval, že **slovo průměrný je tím nejnebezpečnějším v marketingu**. Žádná jednotka prostoru v obchodě, stejně jako žádný zákazník, není průměrná.

Vztahy mezi náklady a přínosy

Strategickou hnací silou za všemi iniciativami CRM musí být vztah mezi souvisejícími náklady a přínosy. Jinými slovy, jak můžeme určit, kolik si můžeme dovolit utratit za CRM na jednoho zákazníka nebo skupinu k vytvoření určité úrovně věrnosti či nárůstu obchodu. A lze ospravedlnit doporučované ohromné technologické náklady?

Pokud na okamžik odložíme technologické investice stranou, je první otázkou, kolik si můžeme dovolit vynaložit na CRM na jednoho zákazníka. Nejlepším způsobem stanovení tohoto čísla je zaměřit se na následující tři faktory:

1. Odhad pravděpodobných příjmů a zisku z daného zákazníka bez použití CRM.
2. Odhad nárůstu pravděpodobného příjmu a zisku z daného zákazníka při použití CRM a odhad souvisejících nákladů.
3. Odhad nákladů na nahrazení tohoto zákazníka obdobným novým zákazníkem.

Ačkoliv tyto výpočty vyžadují množství odhadů, lze je modelovat a získat tak když ne bezchybný vzorec hospodárnosti CRM, tak alespoň výkonný analytický nástroj, který poskytuje informace pro rozhodování a umožňuje posouzení široké škály „co by kdyby".

Zvonky a píšťaly

Technologické společnosti se snaží, abychom uvěřili, že k programu CRM potřebujeme všechny dostupné zvonky a píšťaly, aby byl program účinný. Ale před tím, než se zamilujete do technologie, je vhodné si pamatovat, že nejlepší integrovaná technologie CRM se nachází mezi ušima dobrého obchodníka. Problémem je, že technologie často překoná nejvýznamnější faktor CRM: péči o jednotlivého zákazníka. **V CRM je technologie jako pohlavní styk, zatímco péče je milování.**

Možná že právě to je důvod, proč nehledě na zájem a objem investic v CRM dochází k tolika selháním v porovnání s nemnoha úspěchy. Jak to lze změnit? Odpověď je potřeba hledat v citlivém poznání potřeb zákazníků a v pečování o ně aktivně a s citem. To udrží věrnost zákazníků a zajistí nárůst zisku, potřebného k financování systémů a technologií. Fráze „Jak vám mohu pomoci?“ od prodavače má význam, pouze pokud prodavač prokáže, že skutečně učiní něco pro to, aby zákazníkovi opravdu pomohl. Jedině díky kombinaci zdvořilosti a uznání zákazníka se CRM stane skutečností, nikoliv jen mechanickým marketingovým úsilím.

Ve 40. letech 19. století, dlouho před tím, než CRM dostalo svou nálepku, vyslovil průkopník obchodních domů Adam Gimbel krédo CRM: „Nejsme spokojení, pokud spokojení nejsou naši zákazníci.“ Měl pravdu: **CRM musí znamenat spokojenost zákazníků. Pokud je toto jasným cílem, technologické otázky se zodpovědí samy.**

2.2 Postavení CRM v procesu vývoje marketingu

„CRM – Customer Relationship Marketing[8] – vedle elektronického marketingu jde o jeden z klíčových proudů rozvoje marketingu, rozvíjející koncepci zákaznické orientace marketingu. CRM – poslední ze tří písmen zkratky by mohlo být docela dobře zkratkou pro management i zkratkou pro marketing, neboť se zde jedná o řízení vztahu k zákazníkům, což je výrazným a specifickým úkolem marketingového řízení. Cílem CRM je poznávat v celém souhrnu individuální očekávání zákazníků a tato očekávání pokud možno nejlépe individuálně plnit. Podniková praxe se vyznačuje průběžnými

[8] GLOGAR, A. *Nový marketing. Radikální proměna funkce marketingu v dosahování konkurenčních výhod a konkurenční schopnosti organizací.* Úkol A (M1). Vývojové trendy nového marketingu. Poznatky z německy psaných pramenů. Výzkumný záměr MŠMT č. CEZ J22/98:265300021. Odpovědný řešitel záměru: Prof. Ing. Fr. Trnka, CSc. Název etapy 2003: Úloha marketingu pro strategii dosažení konkurenční schopnosti a konkurenčních výhod podnikatelských jednotek. Řešitel etapy: Doc. PhDr. Alois Glogar, CSc.

změnami. Dosud převládají u CRM softwarová standardní řešení. Poptávka se rozšiřuje na předem konfigurovaná řešení branží.

E-CRM – dochází ke vzrůstu jeho významu. Platný zůstává princip: marketing a odbyt vytvářejí management zákaznických vztahů – informační technologie se redukují na význam nástrojů. Rozdíl mezi marketingovým a informačním přístupem je rozdíl mezi cílem a prostředkem. Informační technologie jsou nástrojem, prostředkem, který se však snadno může cestou autonomizace proměnit na cíl.“

„Customer Relationship Management[9] (CRM – správa/řízení vztahů se zákazníky) představuje šanci na vytvoření dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Podniky, které jsou schopny řídit svůj styk se zákazníky tak, aby došlo k vytvoření dlouhodobého vztahu, mají větší možnost uspět na trhu.

Kdo se chce intenzivně a svědomitě zabývat problematikou CRM, musí si pokládat následující otázky.

Vytvoření vztahu k zákazníkovi

- Jak může komplexní organizace navázat individuální vztah k zákazníkovi?
- Jak je možné o tento vztah dlouhodobě pečovat?
- Kdy by měl takový vztah začít a kdy by měl být naopak ukončen?
- Jak je možné vytvořit oboustranně výhodný vztah?
- Jak muže organizace při své složitosti zajistit okamžitou identifikaci zákazníka?

Organizační předpoklady podniku

- Jak je možné pracovníky odpovídajícím způsobem kvalifikovat a připravit na nové požadavky?
- Jak jsou současné organizační struktury schopny vyhovět novým požadavkům, nebo je nutná celková reorganizace?
- Jakou kvalifikaci musí mít nový management?

Důsledky pro podnikovou strategii

- Nakolik jsou pro úspěšný projekt CRM důležité informační technologie?
- Je CRM jen dalším novým trendem, který brzy vyjde z módy, nebo se jedná o efektivní metodu pro zajištění trvalého úspěchu podniku?
- Jakou efektivní váhu má CRM mezi současnými strategiemi řízení podniku?
- Jaký vliv má CRM na odbyt a marketing?“

[9] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha: Grada Publishing. 2002. 1. vydání. s. 13. ISBN 80-247-0569-9

2.3 Hlavní problémy aplikace CRM v našich firmách

- Zákazníci se nedožadují ani svých práv, natož pak další péče
- Firmám chybí potřeba si zákazníky udržovat a předcházet (viz předchozí bod)
- Nedocenění marketingu a marketingového řízení ve firmách
- Soustředění se na dílčí řešení – oddělené call centrum, roztříštěné databáze
- Úspěšný prodej technologických firem CRM „na klíč“
- Neochota prodejců předávat informace o zákaznících – obava ze ztráty nenahraditelnosti
- Malá informovanost nebo malá důvěra vrcholového managementu v přínosy CRM
- CRM je považováno za módní vlnu
- Obava ostatních složek firmy z vlády marketingu nad vnitřními i vnějšími procesy
- Podcenění organizovaného odporu vůči změnám
- Podcenění přípravy personalu na zavedení CRM. CRM pak není chápána jako podniková filozofie.
- Krátký výhled ve vedení firem