

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

CRM systém a možnosti jeho využití v rámci České pošty, s. p.

Bc. Martin Jánský

Diplomová práce
2008

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin JÁNSKÝ**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **CRM systém a možnosti jeho využití
v rámci České Pošty, s.p.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Charakteristika CRM systému jako aktivního přístupu k zákazníkům
2. Segmentace zákazníků a její využití v rámci České Pošty, s.p.
3. Analýza současného využívání CRM systému v rámci České Pošty, s.p.
4. Návrhy a zhodnocení rozvoje a zkvalitnění CRM systému v rámci České Pošty, s.p.

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Daniel Salava**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2007**
Termín odevzdání diplomové práce: **26. května 2008**


prof. Ing. Bobumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

dne *30. 11. 2007*

Souhrn

Práce shrnuje podstatu CRM jakožto strategie řízení vztahu se zákazníkem, popisuje jeho přínos a rozebírá teorii vztahů se zákazníky a zákaznické věrnosti. Práce se též věnuje nezbytné teorii segmentace zákaznické základny a jejího užití v České Poště. Stěžejní část je věnována popisu stávající situace řízení vztahu se zákazníky České Pošty, hodnocení a navržení možných cest k jejímu vylepšení.

Klíčová slova

CRM; Česká Pošta; zákaznická věrnost; segmentace

Title

CRM system and its potential within Czech Post, state enterprise

Abstract

Dissertation summarizes the essence of CRM as a management of relation to customer, describes its contribution and analyses the theory of relations to customers and customer loyalty. It also devotes to the necessary theory of clustering the customer base and its use at Czech Post. Fundamental part is dedicated to the description and rating of current situation in customer relationship management at Czech Post and proposition of possible approaches leading to its improvement.

Keywords

CRM; Czech Post; customer loyalty; client clustering

OBSAH

strana

Úvod	6
1 Charakteristika CRM systému jako aktivního přístupu k zákazníkům	8
1.1 Definice CRM	8
1.2 CRM – podstata, přínos a konkurence	9
1.3 Vztah se zákazníkem	14
1.3.1 Životní cyklus zákazníka.....	15
1.3.2 Strategie vztahů se zákazníky.....	18
1.3.3 Zákaznická věrnost.....	19
1.3.4 Strategie udržení zákazníka.....	20
1.3.5 Základní a zákaznické služby.....	21
1.4 CRM – technologie	24
1.4.1 Architektura, funkcionalita.....	24
1.4.2 Business Intelligence.....	28
2 Segmentace zákazníků a její využití v rámci ČP, s.p.	31
2.1 Teorie segmentace.....	31
2.2 Segmentace zákazníků v ČP, s. p.	35
2.2.1 Segmentování smluvních zákazníků	36
2.2.2 Segmentování Retail zákazníků	40
3 Analýza současného využívání CRM systému v rámci České Pošty, s.p.	42
3.1 Marketingový Informační Systém MkIS.....	42
3.1.1 Technická charakteristika MkIS, CČK	43
3.1.2 Struktura MkIS	46
3.2 CRM.....	47
3.2.1 Výchozí situace	48
3.2.2 Návrh řešení	49
3.2.3 Náklady, přínosy a rizika.....	57
4 Návrhy a zhodnocení rozvoje a zkvalitnění CRM systému v rámci České pošty, s.p.	60
4.1 Péče o zákazníky	61
4.2 CRM systém	65
4.3 Kontaktní centrum	71
Závěr	73
Seznam použitých zkratk	76
Seznam literatury	78
Seznam obrázků	79
Seznam tabulek	80
Seznam příloh	81

ÚVOD

Trh poštovních služeb se po celém světě mění. Některé služby pomalu upadají - lidé i firmy stále méně odesílají klasické dopisy a místo nich využívají elektronickou poštu či krátké textové zprávy, finanční transakce se namísto složenek čím dál častěji řeší přímými platbami internetového bankovníctví; jiné jsou naopak ve stádiu rychlého růstu – balíkové služby zažívají konjunkturu díky rozmachu internetových obchodů. A do této doby plně změn vstupuje i Česká Pošta, s.p.

Lze říci, že Česká Pošta stojí na prahu nové etapy, velmi důležitého období v existenci společnosti. Mění se podmínky na trhu v důsledku vstupu České Republiky do Evropské Unie, jakožto i vývoj poštovního trhu jako takového, si vynutily přerod státního podniku na plně zákaznickou orientovanou obchodní společnost, s čímž souvisí změna organizační struktury i právní podstaty firmy. Tato jistě bolestivá a náročná změna by měla Českou Poštu lépe připravit na boj se stále silnější konkurencí, jehož další kolo přijde v roce 2013, kdy v rámci liberalizace evropského poštovního trhu vyprší výjimka České Pošty a na dosud nepřístupný tržní segment zásilek do 18 Kč a 50 g se vrhnou konkurenční firmy.

Kromě kvality služeb a jejich ceny bude při rozhodování zákazníků zda zůstat u České Pošty či přejít ke konkurenci hrát roli i jejich loajalita. Dost možná bude právě vybudování vztahů zákaznické věrnosti klíčovým faktorem úspěšnosti společnosti na liberalizovaném trhu. A právě na zákaznickou péči a řízení vztahů s nimi se zaměřuje CRM, čili Customer Relationship Management, nebo-li česky řízení/správa vztahu se zákazníkem. Jak se v této práci dále dočtete, filozofie CRM si klade za cíl navázat vzájemně prospěšný vztah mezi zákazníkem a firmou, tento vztah udržet dokud bude pro obě strany (nejen ekonomicky) přínosný. Vývoj a úroveň současného stavu CRM úzce souvisí s rozvojem moderních informačních technologií, avšak jeho principy nestojí pouze na nich, svým způsobem se jedná spíše o návrat k tradičním hodnotám – přátelství, důvěře, vzájemné pomoci.

A právě zdůraznění těchto hodnot a jejich účelné prosazování by mělo napomoci vylepšit dosud spíše problematickou image společnosti, jíž se „těší“ především v očích veřejnosti, ale i mnohých firem. Stížnosti na kvalitu služeb i přístupu k zákazníkům prší ze všech stran a pouhá změna právní formy a organizační struktury podniku jistě diametrálně nezmění pohled zákazníků. Že si Česká Pošta svých zákazníků opravdu váží musí firma

dokázat především svými činy. Nakolik se tak děje a jak by se dala situace ještě vylepšit bude jedním z cílových zjištění této práce. Dále se pokusí zodpovědět nakolik by situaci pomohla adaptace CRM systému a celé související filosofie, doporučí několik softwarových řešení CRM, které by měly odpovídat nárokům České Pošty a uvede možná úskalí implementace v podmínkách ČP.

1 Charakteristika CRM systému jako aktivního přístupu k zákazníkům

1.1 Definice CRM

Jak již bylo řečeno v úvodu, pojem CRM znamená Customer Relationship Management. Často bývá chybně překládán jako Řízení vztahů se zákazníky, což však není zcela přesné. Z anglického originálu je zjevné, že nejde o vztah se zákazníky, ale se zákazníkem. CRM se nesnaží působit na masy zákazníků, jak je tomu třeba u reklamních kampaní, nýbrž se snaží vytvořit a udržet vztah se zcela individuálním zákazníkem. Je samozřejmé, že pro zjednodušení celého procesu ze strany firmy dochází k dělení zákazníků do skupin se stejnými či podobnými rysy – tomu se říká shlukování zákazníků, čili Client clustering.

„CRM nepředstavuje žádnou novou filozofii ve vztahu k zákazníkům, žádnou výzvu k zavedení převratné a vše řešící informační technologie, nevolá po změnách v základním nasměrování zaměstnanců a není ani novou metodou tzv. štíhlého managementu. Spíše lze říci, že se jedná o komplexní metodiku vytváření vhodných 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.“¹

Jedním z klíčových atributů správného CRM je komplexnost. V současné době je běžné, že oddělení prodeje, marketingu či služeb jedná se zákazníkem odděleně, zatímco zákazníci vyžadují komplexní přístup při identifikaci a eliminaci různých problémů a obtíží, které mohou nastat. Celý tento proces komunikace a reakce na danou situaci by díky CRM měl dojít optimalizace a celkového zefektivnění ku prospěchu jak zákazníka, tak i firmy. Komunikace by měla probíhat na zákazníkem vybraném komunikačním kanálu a v jím zvoleném čase, pokud možno libovolně.

Dalším přínosem CRM je sběr a distribuce informací o jednotlivých zákaznících, které by jednak měly firmě (potažmo jednotlivým oddělením) pomoci zlepšit kvalitu nabízených produktů a služeb, maximálně zjednodušit komunikaci se zákazníky a usnadnit a zrychlit

¹ WESSLING, Harry, *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*, Str. 16

řešení nastalých situací, a jednak zákazníkům poskytnout maximální komfort při jednání s firmou a dodat jim pocit důležitosti.

1. 2 CRM – podstata, přínos a konkurence

Jak již vyplynulo z předchozích odstavců, CRM není žádným tajemným, ale prázdným pojmem, abstraktní pseudovědeckou teorií, ani kouzelnou krabičkou lákající zákazníky a jejich úspory. Jedná se o komplexní řešení kladoucí si na jedné straně za cíl vytvoření a udržení oboustranně prospěšného vztahu zákazníka s podnikem, na straně druhé propojení interních oddělení podniku ke zvýšení efektivity jejich práce při komunikaci se zákazníkem.

Dle Wesslinga jsou třemi hlavními prvky CRM lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek:²

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

Význam a účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoli v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. V minulosti byl kladen důraz především na implementaci informačních technologií typu front-office (Sales Force Automation – automatizace prodeje, call centra, střediska služeb). Tato filozofie vedla buď ke krachu celého projektu, nebo přinesla dílčí úspěch ve formě celé řady izolovaných řešení bez vzájemného propojení. Komplexní pohled na celou problematiku jednak zajišťuje, že dojde ke spojení dílčích vylepšení a ke vzniku integrovaného celopodnikového řešení, ale navíc zaručuje cílenou kvalifikaci personálu a nasměrování obchodních procesů směrem ke zvyšování hodnot a dosažení zisku. Pokud však nebudeme respektovat tuto filozofii, může dojít k zakonzervování negativ, které jsme chtěli pomocí CRM odstranit. Nepřátelsky a nepřehledně navržená faktura nebo zákaznický účet může totiž výrazně snížit spokojenost navzdory sofistikovanému CRM systému.

Obtíže při naplňování této filozofie pramení především z toho, že se nástroje CRM obvykle neplánují centrálně pro celý podnik v samostatném oddělení, nýbrž častěji si jednotlivá oddělení vytvářejí nástroje vlastní. Často jsou takovéto jednotlivé nástroje

² WESSLING, Harry, *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*, Str. 16

považovány za celé CRM, nicméně tomu tak není. Tyto nástroje jsou zpravidla soběstačné a mohou existovat paralelně, klíčem je činnost těchto nástrojů propojit a vzájemně optimalizovat.

Hlavním cílem CRM není udržení a zvyšování stávajícího obratu, to je pouze přínos daný jeho úspěšným využíváním. Hlavní výhody implementace a využívání CRM pro podnik jsou tyto:³

1. Bezproblémový průběh obchodních procesů

Použití CRM vede k omezení průtahů a problémů při zpracování obchodních procesů v marketingu, odbytu a službách, i mezi těmito úseky. Důvodem je existence jednotné databáze informací o zákaznících. CRM spojuje oblast marketingu, odbytu a služeb pomocí nově koncipovaných procesů a příslušných informačních technologií. Užitek přitom nevyplývá primárně z použité technologie, nýbrž především z příslušných procesů a z uživatelů, kteří s touto technologií pracují. Technologie je zde v roli nástroje, který musí být přizpůsobován měnícím se požadavkům. Praktické využití filozofie CRM vede k omezení obchodních procesů na ty prvky, které jsou pro zákazníka přínosem. To vede přímo k zefektivnění a zefektivnění těchto procesů. Dalším pozitivním efektem je pokles nákladů na řízení procesů směřujících k získávání zákazníků a vytváření vzájemných vazeb. Také zde je pokles nákladů pozitivním účinkem, nikoli cílem.

2. Více individuálních kontaktů se zákazníky

Dosažení vysokého počtu kontaktů se zákazníky nebo potenciálními zákazníky není velký problém. Lze toho dosáhnout s využitím klasických prostředků marketingové komunikace, jako je např. reklama v rozhlase, tisku či televizi. Zásadní výzvou je vytvořit z této masy kontaktů individuální vztahy, které povedou k přesnému uspokojení požadavků každého konkrétního zákazníka, ba dokonce k překonání jeho očekávání. S využitím nástrojů CRM, jako jsou call center, prodej po telefonu, automatizace prodeje, individuální webové stránky nebo e-marketing, je možné přeměnit anonymní masové kontakty na individuální vztahy se zákazníky. Bez CRM není možné individuálně vycházet vstříc velkému množství zákazníků a využít data získaná v průběhu životního cyklu zákazníka k individuálnímu účelu. Také zde má přínos CRM dva základní aspekty: za prvé je to kvalita kontaktů a za druhé množství

³ WESSLING, Harry, *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*, Str. 60

vztahů se zákazníky. Odbyt je s využitím CRM schopen v daném čase obsloužit ještě více zákazníků. Totéž platí i pro služby.

3. Více času na zákazníka

Více času na zákazníka neznamena nárůst počtu zaměstnanců pracujících na uspokojení všech přání zákazníka, spíše jde o dosažení časových úspor ve stávajících podmínkách. Díky CRM je možné investovat čas získaný zefektivněním průběhu procesů do nárůstu kvality vztahů se zákazníky. Týká se to zvláště odbytu, neboť ten by se měl věnovat spíše zákazníkům než vyřizování administrativy spojené s prodejem. Vztahy jsou založeny na zásadě „mít na sebe čas“. Kdo si na vztah nedokáže udělat čas, ten jej také nemůže úspěšně udržovat. Čas získaný zavedením nové koncepce průběhu procesů a implementací příslušné technologie může být investován přímo do vztahu se zákazníkem. Úkolem managementu je tento čas organizovat. Nejedná se však přitom o klasický postup. Podle starých zásad by získání času navíc vedlo okamžitě ke snížení počtu zaměstnanců. Z hlediska CRM by však tento krok nevedl k avizovanému zlepšení vztahů se zákazníky, které se projeví růstem obratu a zisku.

4. Odlišení se od konkurence

Implementací CRM je možné se odlišit od konkurence, neboť podnik používající CRM má lepší vztahy se svými zákazníky než podnik, který CRM nevyužívá. CRM přitom neznamena jen použití rozsáhlých softwarových balíčků v podnicích operujících na masových trzích. CRM představuje také filozofii použitelnou stejně dobře i v malých a středních firmách. Také zde je možné pomocí CRM dosáhnout výrazného zlepšení vztahů se zákazníky, a tím se odlišit od konkurence. V současné době je CRM poměrně novou záležitostí a v plném rozsahu jej využívá poměrně málo podniků. Zpravidla také zatím není využíván celý potenciál CRM, ale jedná se většinou o izolovaná řešení ve formě call center, e-servisu nebo automatizace prodeje. Jednotlivá dílčí řešení obvykle také zatím nejsou navzájem sladěna a pevně zakotvena jakou součástí celkové strategické koncepce. To je dalším důvodem, proč se v sobě komplexní a důsledné využívání CRM stále skrývá dostatečný potenciál k odlišení se od konkurence. Tento potenciál zatím čeká na své plné využití.

5. Vylepšení image

Podniky využívající CRM mají dobrou image z pohledu uspokojování individuálních požadavků. To vede ke spuštění procesu ústní propagandy a vynikající servis

s excelentním poradenstvím budou chtít využívat i další osoby. Podnik, který se ke svým zákazníkům chová loajálně a najde si na ně čas, bývá odměněn důvěrou. Tato důvěra je z hlediska dlouhodobého vztahu se zákazníkem cennější než krátkodobě orientované uvažování zaměřené na růst obratu. Image u zákazníků, které vyplývá z využívání CRM, je možné využít k osvobození podniku od cenových tlaků a k získání suverenity při vytváření vlastní cenové politiky.

6. Přístup k informacím v reálném čase

Průběhy všech procesů souvisejících s ekonomikou podniku se v dnešní době neustále zrychlují, a přístup k informacím v reálném čase je proto pro management podmínkou přežití. Informace se mohou týkat počtu každodenních prodejů, reakcí zákazníků na služby podniku, výsledků snad o získání nových zákazníků, využití personalizovaných webových stránek, počtu a obsahu veřejných aktivit odbytu nebo servisu, vyhodnocování anket atd. Díky CRM má management, odbyt, marketing i servis neustále k dispozici všechny informace potřebné k řízení každodenního obchodování. Čím dříve jsou data k dispozici, tím rychleji může management reagovat na změny na trhu. CRM představuje revoluci v controllingu a sdílení informací v oblasti front-office, tedy přímo na rozhraní mezi podnikem a zákazníkem. Bez použití CRM nemůže podnik reagovat na změny trhu tak rychle, jak by bylo zapotřebí pro zajištění požadovaného obratu a zisku. Pomocí CRM je možné včas odhalit všechny vzájemně související diskontinuity. To umožňuje jednak včas na tyto problémy reagovat, a kromě toho vzniká možností podobným nesrovnalostem předcházet.

7. Spolehlivé a rychlé předpovědi

CRM umožňuje všem pracovníkům odbytu, vedoucím pracovních skupin i vedení podniku získat jediným stisknutím tlačítka spolehlivou předpověď dalšího vývoje. Jakoukoli změnu systému ihned zaznamená a všem oprávněným pracovníkům poskytne příslušné informace. Podle autorizace příslušného pracovníka jsou možné podrobné nebo celkové přehledy. Pevně definovaná pravidla pro stanovení pravděpodobnosti prodeje do značné míry eliminují riziko chybného odhadu. Díky CRM má management neustále přístup k aktuálním výsledkům každodenní práce odbytu.

8. Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami

Použitím CRM stoupá úroveň komunikace mezi odbytem, marketingem a službami. Bylo by ovšem chybné vycházet z předpokladu, že ke zlepšení komunikace mezi

těmito úseky dojde po zavedení CRM automaticky. Zejména v této oblasti je zapotřebí odvést při implementaci CRM solidní práci při školení personálu, řízení transformačních procesů a vytváření nových obchodních procesů se zřetelem na příslušné pracovníky. Jestliže je těmto aspektům věnována dostatečná pozornost, mohou být zbořeny staré bariéry mezi odbytem a marketingem a započata nová plodná spolupráce. Spolupráce, která není založena na donucení a pevných pravidlech, nýbrž na vzájemném využívání výhod vyplývajících z CRM. Tyto výhody spočívají např. v přístupu do společné databáze zahrnující celý životní cyklus zákazníka. Členění zákazníků prováděné marketingem může být základem úspěšné práce odbytu. Znalosti o zákaznících získané při odbytu produktů lze naopak využít při plánování dalších individuálních marketingových akcí. V oblasti CRM jdou ruku v ruce zejména marketing a odbyt. Pokud jde o cíle, nemůže již mezi těmito dvěma úseky existovat žádný rozdíl. Oba získají pomocí CRM výbornou pozici, což se bezprostředně odrazí v celkovém úspěchu podniku.

9. Nárůst efektivity týmové spolupráce

Zavedením procesů a technologií spojených s CRM prudce vzrůstá efektivita práce uvnitř jednotlivých týmů. Jakmile do marketingu dorazí první reakce na e-mailový dotazník, jsou získané informace okamžitě k dispozici v odbytu, kde jsou využity při plánování dalších prodejních akcí. Pracovník z oddělení pro styk s veřejností vyvíjí speciální řešení pro zákazníky, kteří na dotazník zareagovali, a zaměstnanec provozního oddělení odbytu již mezitím sbírá informace o dalších kontaktech, aby je kolegovi z oddělení pro styk s veřejností mohl co nejdříve poskytnout. CRM vede k masivnímu urychlení průběhu obchodních procesů, a tím přispívá k nárůstu efektivity.

10. Růst motivace pracovníků

Díky CRM získává podnik oproti konkurenci větší údernou sílu a pracovníci mohou upustit od jinak obvyklého papírování a neustálého rozesílání e-mailů. Marketing má v rekordně krátkém čase k dispozici informace o tom, jaká opatření je třeba provést pro zajištění úspěchu. Odbyt je ve své každodenní práci optimálním způsobem podporován a není zatížen administrativou. Servis má k dispozici informace o zákaznících, které mu umožňují udržovat vysokou kvalitu služeb. Zaměstnancům je rovněž pomocí technologií a procesů vyplývajících z implementace CRM poskytována odpovídající podpora při jejich každodenní práci, takže je práce víc baví. Tímto

způsobem CRM přispívá ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců, což se v konečném efektu odrazí v nízké fluktuaci. Předpokladem je ovšem komplexní příprava zaměstnanců na zavedení CRM. Pouhá implementace příslušných technologií není zdaleka dostačující. Vzhledem k motivaci pracovníků je zavedení technologií spojených s CRM nutnou, ovšem nikoli postačující podmínkou.

CRM znamená též výhodu v tržním boji při těchto druzích konkurence:⁴

1. Konkurence v oblasti volných financí na nákup – volné finance jsou tou částí příjmů zákazníků, která dosud nebyla určena k financování konkrétní transakce, konkurují si tak libovolné produkty. Výhoda CRM spočívá na existujících vztazích se zákazníky.
2. Konkurence v oblasti řešení problémů – konkurence firem řešících problémy zákazníků s nejrůznějšími produkty a službami. V tomto případě je výhodou znalost zákazníků a vytvoření intenzivních vztahů.
3. Konkurence v oblasti image – sem patří firmy nabízející produkty se stejnou nebo podobnou image, metodika CRM pak této image společnosti musí být přizpůsobena.
4. Konkurence v oblasti zboží a služeb – využití CRM pomáhá odlišit firmu a její produkty od jiných produktů s podobnými parametry.
5. Konkurence v oblasti způsobu prodeje – prodejní koncepce, která je předmětem konkurence, je určena kombinací použitých obchodních a komunikačních kanálů, které spadají do kompetence CRM.

1.3 Vztah se zákazníkem

Proč je pro podniky vztah se zákazníkem tak důležitý? Zákazník znamená pro podnik odbyt pro jejich produkty, čili příliv finančních prostředků jako tržeb za tyto transakce. Počet zákazníků a jejich ochota utracet své příjmy za produkty dané firmy tedy přímo ovlivňuje její hospodářský výsledek, tedy úspěch na trhu. Je tedy logické, že se podniky snaží získat a udržet pokud možno co největší počet zákazníků s ohledem na objem produkce. Získání nového zákazníka je pětikrát dražší než udržení stávajícího, soustředění se na zintenzivnění

⁴ WESSLING, Harry, *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*, Str. 37

a prohloubení vztahů se stávajícími zákazníky je tedy nutným krokem ke snížení nákladů a maximalizaci zisku. Proč přesto firmy investují horentní sumy do reklamních kampaní? Jednak kvůli neutuchající snaze získat co největší tržní podíl (oslovit nové zákazníky, při nasycení trhu přetáhnout zákazníky od konkurence, vyrovnat odchod zákazníků), neustále expandovat (v rámci svého trhu nebo vstupem do jiného segmentu) a potřebě podpořit svou image (reklama je jednou z forem komunikace se zákazníky, uvádí značku do povědomosti a buduje tvář firmy k zákazníkovi). Reklamou je učiněn první krok při vytvoření vztahu se zákazníkem.

1.3.1 Životní cyklus zákazníka

Vztah k zákazníkovi prochází zpravidla několika fázemi (viz Obrázek č. 1).

Obrázek č.1: Fáze vztahu se zákazníkem



Zdroj: WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*

Řízení vztahů se zákazníky začíná vytvořením image u potenciálních zákazníků. Iniciativa při navazování kontaktu vychází vždy ze strany podniku. V následující fázi dochází k dalšímu rozvoji vztahu a jeho konsolidaci. V průběhu rozvíjení vztahů dochází obvykle k výraznému nárůstu hodnoty vztahů na obou stranách. V této fázi lze najít největší potenciál. Aby k nárůstu hodnoty vztahů skutečně došlo, musí firmy soustředit více zdrojů na fázi rozvíjení nežli na fázi zrodu.

Pokud nemá vztah pro zákazníka nebo pro podnik vzrůstající hodnotu, následuje jeho úpadek a ukončení. Ukončení vztahu může být iniciováno ze strany zákazníka, který přestane mít zájem o další výměnu hodnot s podnikem, nebo ze strany podniku, pokud zákazník není perspektivní, nepřináší podniku zisk a jeho ztráta neznamena žádné další újmy. Vztahy se zákazníky by neměl být udržovány za každou cenu. Změna zákaznické základny není sama o sobě špatná. Firmy potřebují hledat nové zákazníky, které povzbudí jejich vzdělávání a rozvoj. Na druhou stranu je hledání nových zákazníků nákladné. Elegantní ukončení vztahu vyžaduje poctivé vyhodnocení důvodu skončení a zvládnutí setkání a dalších činností, které s ukončením souvisí.

Výsledek vztahu je definován jako rozdíl mezi náklady a užitek. Tyto termíny je třeba chápat z hlediska sociální psychologie, a nikoli z ekonomického hlediska. Pravděpodobnost, že vztah zůstane zachován, je velmi vysoká, pokud má vztah pozitivní výsledek.

Zásady řízení vztahů se zákazníky: ⁵

- Ústředním pojmem v úvahách o vztahu se zákazníkem je vytváření hodnoty. Cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Obě strany by se měly ve svých postupech co nejvíce přizpůsobit, aby se hodnota vytvářela na obou stranách.
- Na produkt se musí pohlížet jako na proces. Produkt by měl být považován za entitu, v jejímž rámci dochází k výměně mezi firmou a zákazníkem.
- Společnost může vytvářet solidní vztahy se zákazníky za předpokladu, že přijme odpovědnost za rozvoj těchto vztahů a nabídne zákazníkům možnosti k vytváření vlastní hodnoty.

Zákazník během svého životního cyklu kontaktuje nejrůznějšími způsoby podnik. V jednotlivých kontaktních místech zanechává důležité informace, které jsou nezbytné pro udržení a rozvíjení vztahů. Hlavním úkolem je nashromáždění všech cenných informací do jedné databáze a zajištění přístupu k informacím tam, kde je to zapotřebí. Pro úspěšné zavedení CRM je nutné vytvořit novou organizační jednotku zodpovědnou za zajištění nepřetržitého sledu interakcí, jejich plánování, kontrolu a řízení. Pojem interakce má hlubší význam než jen ve smyslu komunikace. Komunikační proces se omezuje pouze na výměnu informací, kdežto při interakci dochází k výměně ekonomických hodnot, k vyčíslení

⁵ STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, Jarmo R., *Řízení vztahu se zákazníky: Customer Relationship management*, Str. 16-17

užitečnosti. Interakce u CRM znamená propojení marketingu, odbytu a služeb s ohledem na životní cyklus zákazníka.

V rámci životního cyklu zákazníka se vyskytují dva prvky s klíčovým významem: přijetí role zákazníka a setrvání v této roli. Pravděpodobnost přijetí role zákazníka je závislá na prospěchu, který tato role přináší po odečtení nákladů vzniklých jejím převzetím. Náklady neznamenají pouze vlastní cenu, ale také vynaložení úsilí na vyhledávání informací či času potřebného k cestě za nákupem. Jestliže konkurenční nabídka vykazuje výhodnější poměr nákladů a prospěchu, přijme daná osoba roli zákazníka u konkurenční firmy. Podnik musí zajistit nízké náklady nejen pro potenciální zákazníky, ale i pro zákazníky současné, aby byli ochotni setrvat ve své roli.

Náklady a prospěch hodnotí zákazníci ve čtyřech srovnávacích hladinách:⁶

- Porovnání s dosavadními výsledky - zákazník porovnává výsledek vztahu k firmě s vynaloženými náklady a dosaženým prospěchem. Jestliže se tento poměr výrazněji zhorší, roste pravděpodobnost, že zákazník odmítne další setrvání v této roli u dané firmy.
- Porovnání s výsledky očekávanými v budoucnu - podnětem pro vytvoření vazby je pro zákazníka prospěch očekávaný v budoucnu.
- Porovnání s výsledky zákazníků konkurence – bezprostřední srovnání nákladů na pořízení výrobku nebo služby se zákazníky konkurence.
- Porovnání s alternativními rolemi – je-li alternativní nabídka konkurenčních podniků atraktivní, může zákazník svou současnou roli bez velkých ztrát opustit a přijmout ji u konkurence. Ne vždy je ale konkurenční podnik schopen ihned nabídnout stejné služby, jako dosavadní firma, jelikož nemá dostatek informací o daném zákazníkovi.

Z pohledu podniku je prospěšnost vztahu měřena hodnotou zákazníků, která je určena třemi faktory:

- Doba trvání vztahu
- Počet zákazníků
- Prospěšnost zákazníků

Tento způsob přihlíží k životnímu cyklu zákazníka, k pronikání na trh prostřednictvím různých obchodních kanálů a k ekonomickým principům. Celková hodnota zákazníků může být odpovídajícím způsobem zvyšována regulací těchto tří faktorů, pokud se podnik

⁶ WESSLING, Harry, *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*, Str. 49

koncentruje na prospěšné zákazníky, využívá jejich životní cyklus a rozšiřuje jejich základnu, a naopak snižuje počet nerentabilních zákazníků.

1.3.2 Strategie vztahů se zákazníky

Strategie vztahů se zákazníky má značný význam pro dlouhodobý úspěch firmy. Strategie si klade za cíl zvyšovat hodnotu vztahu. Vlivem rozvoje strategií vztahů se zvyšuje konkurenční schopnost. Aby společnost mohla zvolit vhodnou strategii, musí vědět, jak vypadá hodnototvorný proces zákazníka, aby tento hodnototvorný proces podpořila. Společnost by měla být také schopna určit, kolik strategií vztahů se zákazníky potřebuje vytvořit. Pro většinu společností by bylo užitečné mít více než jednu strategii. Při vytvoření pouze jedné strategie pro všechny zákazníky společnost uvažuje, jako by obsluhovala průměrného zákazníka, který prakticky ani neexistuje. Tím dochází k tomu, že část zákaznické základny tento proces nedocení a bude pro ně zbytečně komplikovaný. Na druhé straně, skutečně hodnotné vztahy budou řízeny procesem, který je vzhledem k nedostatku zdrojů příliš štíhlý.

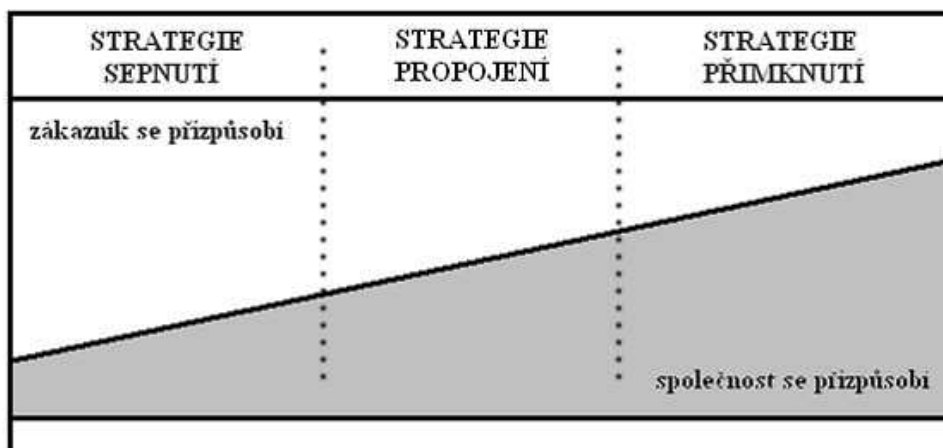
Z pohledu požadavků na přizpůsobení rozdělují Storbacka a Lehtinen strategie vztahů se zákazníky do tří základních kategorií:⁷

- Strategie sponky – sepnutí: Zákazník se adaptuje na procesy společnosti
- Strategie zdrhovadla – propojení: Zákazník i firma přizpůsobují své procesy tak, aby do sebe zapadly. 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 neustále zlepšovat.
- Strategie suchého zipu – přimknutí: Společnost přizpůsobí své procesy procesům zákazníka. Zákazník nemusí investovat čas ani úsilí do změny vlastních procesů.

Obrázek č. 2 zachycuje jednotlivé strategie a poměr vzájemného přizpůsobení se zákazníka a společnosti.

⁷ STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, Jarmo R., *Řízení vztahu se zákazníky: Customer Relationship management*, Str. 102

Obrázek č. 2: Strategie vztahu se zákazníky



Zdroj: STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, Jarmo R., *Řízení vztahu se zákazníky: Customer Relationship management*

1.3.3 Zákaznická věrnost

Získání věrných zákazníků musí být jedním z nejdůležitějších cílů firmy v rámci trvale udržitelného rozvoje. Stabilní zákaznická základna je hlavním předpokladem udržení tržeb na neklesající úrovni. Jak již též bylo řečeno, získání nového zákazníka je pětikrát dražší, než udržení stávajícího. Spokojení i nespokojení zákazníci též ve svém okolí dělají podniku pozitivní, resp. negativní reklamu. Výsledky výzkumů americké organizace TARP (Technical Assistance Research Programs, Inc. – Vědecké programy technické pomoci) hovoří o tom, že průměrný zákazník, který měl s firmou potíže, řekne o tom 9 až 10 lidem. Třináct procent z těch lidí, kteří měli s nějakou firmou problémy, sdělí tuto zkušenost nejméně 20 lidem. Tato reklama od úst k ústům může značně ovlivnit věrnost zákazníků vůči dané firmě. Na druhou stranu zákazník, který naopak měl s nějakou firmou pozitivní zkušenost, nebo jehož stížnost byla kladně vyřízena, řekne to třem až pěti lidem. Z uvedeného vyplývá, že k vyrovnání důsledku jedné negativní zkušenosti jsou zapotřebí tři až čtyři zkušenosti pozitivní.

Richard F. Gerson, autor knihy *Beyond Customer Service: Keeping Customers For Life* (Službě, které trvale udrží zákazníky) ⁸ tvrdí: „Podniky, které poskytují vynikající služby, mohou mít vyšší ceny, mohou dosahovat vyšších zisků, zvyšovat svůj podíl na trhu a mít zákazníky ochotné zaplatit za jejich zboží víc právě díky svým dobrým službám. Je dokázáno, že můžete v průměru o 6 procent ročně zvýšit svůj podíl na trhu pouze tím, že budete

⁸ GERSON, Richard F., *Beyond Customer Service: Keeping Customers For Life*

poskytovat dobré služby a tím uspokojíte zákazníky a udržíte si je.“ Navíc podle výzkumů poradenské služby Bain and Company zvýšení míry udržení zákazníků o 2 procenta má stejný vliv na zisky jako snížení nákladů o 10 procent.⁹ Je tedy patrné, proč je zákaznická věrnost důležitá: udržení zákazníků přímo ovlivňuje zisky firmy.

Pět předpokladů vzniku zákaznické věrnosti:

- Věřit zákazníkovi
- Vycházet zákazníkovi vstříc
- Napravit chybu, když k ní dojde
- Vážít si zákazníka
- Iniciativně zákazníkovi pomáhat

1.3.4 Strategie udržení zákazníka

Externí zákazníci jsou lidé, kteří kupují výrobky a služby firmy, tedy lidé, kteří přímo ovlivňují hlavně zdroj zisků. Vedle externích zákazníků má firma obvykle také interní zákazníky, tedy zaměstnance, kteří jsou v rámci provázanosti pracovních procesů uvnitř podniku bezprostředně závislí na činnosti jiných zaměstnanců. „Výsledky výzkumů ukazují, že způsob, jakým se v organizaci zachází s interními zákazníky, nakonec určuje i způsob jednání se zákazníky externími.“¹⁰ Když každý člen řetězu zákazník-dodavatel poskytuje kvalitní výrobky a služby a navíc se dobře stará o zákazníky, je větší naděje, že požadavky externích zákazníků budou splněny. Je mnohem snadnější vypěstovat věrné zákazníky v organizaci, v níž se interní zákazníci podporují a kde se o ně starají. Každý zaměstnanec je součástí řetězce, aniž by přišel do styku se zákazníkem, může ovlivnit v konečném důsledku zacházení se zákazníkem (dominový efekt). Vedení podniku by toto mělo mít na zřeteli, a při budování programů zákaznické věrnosti dbát i na zacházení se zaměstnanci a kontrolovat jejich vzájemnou kooperaci.

Zásady dlouhodobého vztahu se zákazníkem

1. Pravidelná a tvořivá komunikace – se zákazníky je nutno komunikovat způsobem, který je přinutí zpozornět a reagovat, nejvhodněji osobně a po telefonu pravidelně. Tento postu pomáhá zjistit dosud skryté malé problémy dřív, než se z nich stanou problémy velké.

⁹ OWENS, C. – DRISCOLL, L. – BOHN, E., *Smart Selling, Business Week*, 3rd August 1992, Str. 46-48

¹⁰ GLANZ, Barbara A., *Jak získat věrné zákazníky*, Str. 24

2. Záruka kvality služeb – tyto záruky dávají zákazníkovi najevo, že organizace si je tak jistá svými základními službami a způsobem jejich dodání, že je ochotna dát se svým zákazníkem vyzkoušet. Záruka kvality služeb nese dvojí poselství, jednak směrem k zákazníkům a jednak směrem k zaměstnancům.
3. Odměny za časté nákupy – zvláštní prémie nejlepším zákazníkům firmy, těm, kteří hodně kupují její produkty nebo využívají její služby.
4. Zvláštní služby – zákaznickou věrnost pomáhají upevňovat také služby aranžované tak, aby je menší segmenty zákazníků pociťovaly jako služby osobní, nebo dokonce služby zcela individuální. Tím má každá skupina zákazníků pocit, že je něco zvláštního, protože firma bere v úvahu její speciální potřeby.
5. Výchova zákazníků – výuka a výcvik, tedy lepší informovanost. Zákazníci budou pyšnější na své znalosti a budou si připadat, že jsou něco víc než druzí.
6. Partnerství – zákazníci žádají trvalejší vztahy. Lze je vytvořit sdílením zdrojů a zkušeností bez ohledu na to, zda jim chce firma něco prodat, ale spíše proto, že chce být tou nejlepší možnou firmou.
7. Rozhovory s odcházejícími zákazníky – jednak při osobním jednání s těmito zákazníky existuje možnost je znovu získat, a jednak poskytují důležité informace o částech obchodování, které je nutno zlepšit, poskytují neocenitelný pohled člověka mimo podnik. Co způsobilo odchod některého jednotlivce, může způsobit i odchod mnoha jiných, jedná se tedy o signál včasné výstrahy – poučit se od těch, kteří odcházejí, proč tak činí, a využít tyto informace ke zdokonalení vlastní činnosti.
8. Neobvyklé znovuzískání – schopnost vyřešit zákaznickovy problémy a chyby firmy šikovným jednáním může často překonat jakoukoli nespokojenost zákazníka vůči dané firmě.

1.3.5 Základní a zákaznické služby

Základní služby jsou takové produkty a služby, které firma (nebo pracovní tým) poskytují zákazníkům v oboru svého podnikání a jež tvoří základ existence firmy, bez těchto služeb by ztratila smysl.

Základní služby charakterizují tyto tři prvky:

- Kvalita produktu nebo služby
- Cena produktu nebo služby
- Dodávka produktu nebo služby

Zákaznické služby oproti tomu představují systém dodání produktu nebo služby – způsob, jak se se zákazníkem jedná během obchodní transakce. Zahrnují jak lidi, kteří se na nich podílejí, tak použité postupy (metody, praktiky, způsoby práce).

Zákaznické služby zahrnují čtyři věci, které zákazník vyžaduje: ¹¹

1. Přátelské, pečlivé služby: zákazníci chtějí být obsluhováni zdvořile a uctivě. Chtějí mít pocit, že oni jsou důležití.
2. Pružnost: zákazníci chtějí, aby se systém přizpůsobil jim a jejich individuálním potřebám. Nechtějí slyšet, že to nejde. Chtějí, abyste našli způsob, jak jim dát to, co potřebují nebo chtějí.
3. Vyřešení jeho problému: zákazníci chtějí, aby jejich problém vyřešil hned první pracovník, se kterým přijdou do styku, a ne vedoucí nebo ředitel.
4. Nápravu: když organizace nebo zaměstnanec udělali chybu, zákazník požaduje, aby se mu omluvili, chybu napravili, udělali něco navíc a ještě mu poskytli nějakou výhodu. Chce, aby se vše vyřídlilo rychle a k jeho spokojenosti.

Uveďme teď do souvislosti základní a zákaznické služby s budováním zákaznické věrnosti. Základní služby jsou to, co zákazníci očekávají, tudíž je obvykle nehodnotí lépe než neutrálně. Jedná se o povinnost, nutnost, nezbytnost. Problém nastává ve chvíli, kdy jsou takové služby na nedostatečné úrovni. Firma, která má základní služby na nekvalitní základní služby, se na trhu moc dlouho neudrží. Avšak i když výrobky a služby očekávání zákazníků odpovídají, jsou to pouze základní služby a ty samy věrnost zákazníků zajistit nemohou. Klíč k zákaznické věrnosti představují zákaznické služby. Účelem základních služeb je splnit zákaznická očekávání, cílem zákaznických služeb je ale zákaznická očekávání překonat. Takováto kombinace kvality služeb již může zákaznickou věrnost zajistit.

¹¹ GLANZ, Barbara A., *Jak získat věrné zákazníky*, Str. 36

Obrázek č. 3: Stupnice zákaznické věrnosti



Zdroj: GLANZ, Barbara A., *Jak získat věrné zákazníky*

Tento model velmi dobře znázorňuje skutečnost, že pouhé uspokojování zákazníků už nestačí. Z modelu je zřejmé, že spokojený zákazník je ve skutečnosti neutrálním zákazníkem. Většina takových tichých zákazníků není ani spokojena, ani nadšena, je pouze neutrální. Patří právě do středu stupnice a mohou stejně dobře firmu opustit, jako zůstat. Získání jejich věrnosti je klíčem k úspěchu v oblasti služeb. Takže aby si firma vytvořila věrné zákazníky, zaměřuje se nikoli na ty spokojené, ale na zákazníky šťastné nebo nadšené, a to tím způsobem, že pro ně vytvoří mimořádné zákaznické služby.

Důkaz důležitosti zákaznických služeb spočívá ve výsledcích výzkumu, který říká, že 2/3 zákazníků od firmy odchází, poněvadž se jim nelíbí netečnost některých zaměstnanců. Získání nového zákazníka je přitom pětkrát dražší než udržení stávajícího.¹² Uvážení celkové hodnoty zákazníků by měl odradit vedoucího pracovníka od podceňování malých zákaznických stížností.

Karl Albrecht popsal ve své knize *At America's Service* (O amerických službách) sedm hříchů služeb:¹³

1. Apatie prodavačů
2. Odbývání zákazníků
3. Chlad
4. Blahosklonnost

¹² různé zdroje

¹³ ALBRECHT, Karl, *At America's Service*

5. Robotismus
6. Nadřazenost organizačního řádu nad spokojenost zákazníka
7. Výmluvy

1.4 CRM – technologie

Na tomto místě je třeba především zmínit, že využití technologií znamená pro CRM pouze prostředek. Mnoho firem si stále myslí, že zakoupením a užíváním CRM softwaru se automaticky stávají podnikem plně kontrolujícím vztahy se zákazníky. Nicméně tato domněnka je zcela mylná. Vývoj technologií však značně napomohl rozvoji možností CRM, a vzhledem k zřejmě nekonečnému technickému vývoji lze očekávat, že podíl různých druhů informačních systémů v každé oblasti řízení podniků bude dále vzrůstat.

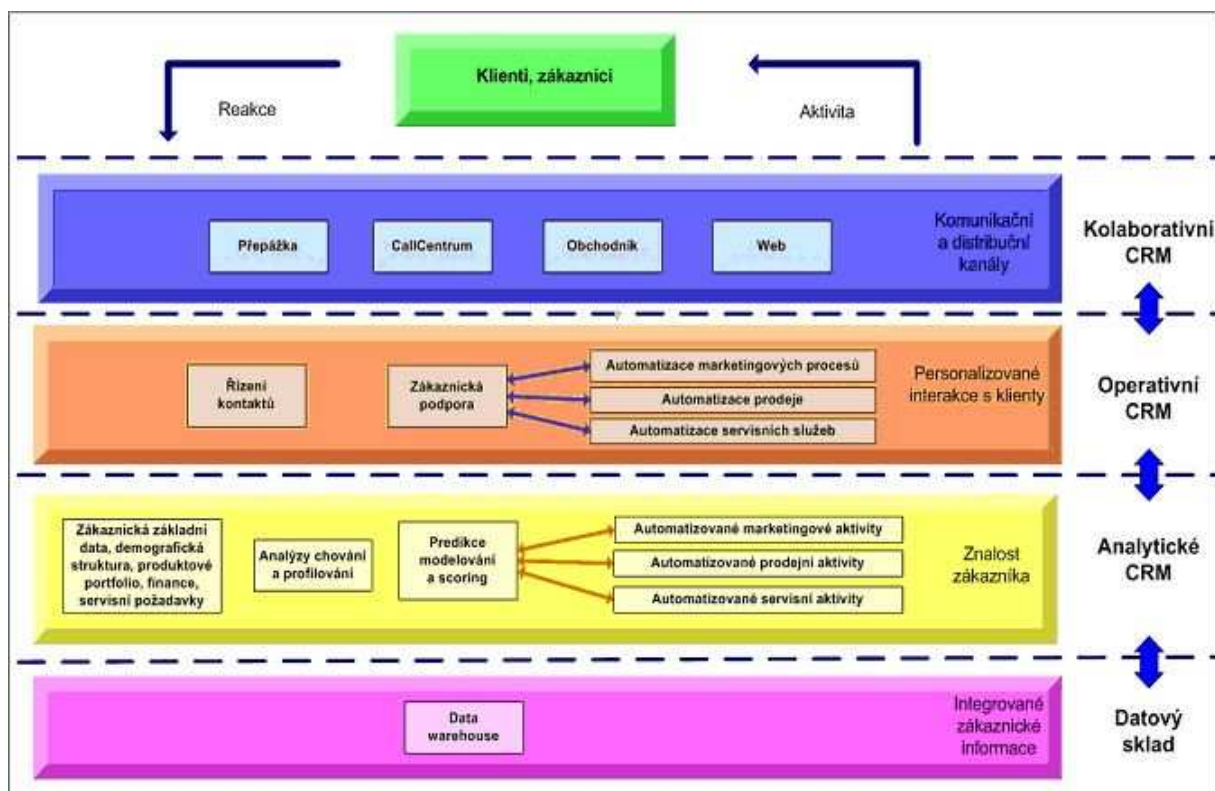
1.4.1 Architektura, funkcionalita

V informačních systémech a technologiích se architektura používá k vyjádření základního konceptu různých oblastí jejich řešení, resp. vyjádření pohledů na jejich řešení. Rozlišují se tyto základní architektury:

- Architektura informačních služeb – struktura poskytovaných služeb a jejich vzájemných vztahů; sledují se např. informační služby interním pracovníkům nebo externím zákazníkům a partnerům, jejich obsahová náplň, obchodní podmínky, organizační zajištění apod.
- Aplikační architektura informačního systému – představuje přehled aplikací a úloh, jejich uspořádání a základní vztahy.
- Architektura technologická – reprezentuje uspořádání širokého spektra informačních a komunikačních technologií, tj. softwarových a technických prostředků.
- Architektura řízení IS/ICT – definuje jednotlivé oblasti řízení IS/ICT a jejich vzájemné vztahy.

Z pohledu CRM je podstatná aplikační architektura, která nejlépe vystihuje souvislosti a vazby jednotlivých aplikací. Aplikační architektura CRM má tři základní části, a to operační, analytickou a kooperativní, jak ilustruje následující obrázek.

Obrázek č. 4: Aplikační architektura CRM



Zdroj: CRM – studie proveditelnosti 1.11, Česká Pošta, s.p.

Operační část aplikační architektury CRM je zaměřena na automatizaci a řízení základních podnikových procesů týkajících se marketingu, obchodu a servisních činností. Primárním úkolem je zajištění co největší efektivity existujících procesů. Konkrétní určení tohoto softwaru je závislé na charakteru firmy, která jej využívá. Řadíme sem následující aplikace Front-Office, využívané při kontaktu se zákazníkem:

- Podpora prodejních aktivit SFA (Sales Force Automation) – nástroje řízení kontaktů, podpora prodejní činnosti
- Podpora marketingových aktivit EMA (Enterprise Marketing Automation) – segmentace, vytváření marketingového plánu, sledování významných obchodních případů, analýzy trendů

- Podpora servisních aktivit CSS (Customer Service and Support) – organizace servisu, podpora servisních zásahů u zákazníka, informace o produktech a jejich opravách, integrace s obchodními a marketingovými aplikacemi

Bližší pohled na technologie a funkcionalitu jednotlivých aplikací přináší následující přehledné tabulky:

Tabulka č. 1: Technologie a funkcionalita SFA

Klíčové technologie SFA	Skupiny funkcionality řazené k aplikacím SFA
<ul style="list-style-type: none"> • Synchronizace dat • Mobilní technologie • Bezdrátový internet 	Řízení obchodního případu
	Konfigurátory, zadávání objednávek
	Řízení kontaktů se zákazníky (profily, historie)
	Řízení příležitostí
	Řízení prodeje (předpovědi obratu, analýza a řízení prodeje v rámci obchodního stylu)
	Generování nabídek
	Cenové nabídky, objednávky
	Výkazy obchodní činnosti
	Koučování obchodníků
	Metriky obchodní činnosti
Alokace teritorií a obchodníků a její úprava podle obchodních výsledků	

Zdroj: Wedbush Morgan Securities, 2001

Tabulka č. 2: Technologie a funkcionalita SFA

Klíčové technologie EMA	Skupiny funkcionality řazené k aplikacím EMA
<ul style="list-style-type: none"> • Analytické metody • Datové sklady • Knowledge management 	Vytvoření a plánování kampaní
	Ohlášení a start kampaní
	Nástroje na monitorování průběhu kampaní
	CI (Customer Intelligence)
	Extrakce a podpůrné funkce analýzy CI
	Generování potenciálních zákazníků, jejich sledování
	Přímý marketing založený na povolení cílových zákazníků
	Řízení předpovědí
	Segmentace a integrace kampaní
	Encyklopedie produktů a služeb pro web
Workflow	

Zdroj: Wedbush Morgan Securities, 2001

Tabulka č. 3: Technologie a funkcionalita CSS

Klíčové technologie CSS	Skupiny funkcionality řazené k aplikacím CSS
<ul style="list-style-type: none"> • Mobilní telefonie • Bezdrátový internet 	Dostupnost náhradních dílů
	Rezervace náhradních dílů
	Kalendář preventivních servisních prohlídek
	Sdílení informací v reálném čase
	Dispečerské plány nasazení servisních pracovníků

Zdroj: Wedbush Morgan Securities, 2001

Důležitou komponentou operační části CRM je i podpora integrace s aplikacemi Back-Office, např. s aplikací ERP (Enterprise Resource Planning).

V **analytické části CRM** se využívají data týkající se zákazníků a data získaná ze sledování procesů jednotlivých systémů v operační části CRM. Základním předpokladem úspěšného využití těchto dat pro řízení a podporu procesů CRM a celé organizace je centralizace informací o zákaznících. Data jsou následně analyzována a dále zpracovávána a uspořádávána. Na základě výsledků analýz informací o zákaznících jsou vytvářeny zákaznické profily a data jsou následně agregována. Charakter těchto analýz a způsob uspořádání dat je závislý především na charakteru firmy a na zvoleném způsobu hodnocení CRM procesů. Využívá dataminingových a dalších analytických nástrojů, které mohou dále sloužit také k modelování chování zákazníků.

Kooperativní část CRM realizuje vlastní obsluhu komunikačních a distribučních kanálů pro styk se zákazníkem. Patří sem řešení pro call centra, automatizované zpracování e-mailu a webová řešení. Zdrojem dat již nejsou pouze produkční databáze základních informačních systémů, ale celá řada dalších zdrojů, jakou jsou např. informace z webových aplikací, z podnikových portálů, kontaktních center pro obsluhu zákazníků, marketingových průzkumů apod. Nové technologie neustále přináší další možnosti komunikace a distribuce zboží a služeb, proto je potřeba přijímat nové trendy v oblasti IS.

1.4.2 Business Intelligence

Pro ještě efektivnější využití dat nashromážděných v CRM se často využívá propojení se systémem Business Intelligence (dále jen BI). Ve zkratce se jedná o sadu procesů, aplikací a technologií, jejichž cílem je účinně a účelně podporovat rozhodovací procesy ve firmě. Konkrétně podporuje analytické a plánovací činnosti organizace, které jsou postaveny na principech multidimenzionálních pohledů na podniková data. Aplikace BI pokrývají analytické a plánovací funkce většiny oblastí podnikového řízení (tj. marketing, obchod, prodej, controlling, řízení lidských zdrojů, majetku, logistiky, ...).

Podle časopisu Computerworld ¹⁴ jeden z mnoha praktických přínosů provázanosti systémů CRM a BI spočívá například už jen ve skutečně komplexní podpoře zákaznických center. Stalo se například nutným, aby vedle kontaktů s klientem uskutečněných prostřednictvím centra byla v systému zaznamenávána také další data, umožňující hlubší segmentaci zákazníků, nebo třeba informace o tom, kteří klienti byli v rámci určité kampaně osloveni, jak reagovali atd. Zároveň se stalo nezbytným, aby bylo do CRM systému možno

¹⁴ ČÁBELA, Miroslav. *Máte systém CRM? Nebo jen drahou kartotéku?* [online] Computerworld 33/2001 [cit. 2008-05-09]. Dostupný na WWW: <<http://archiv.computerworld.cz/>>

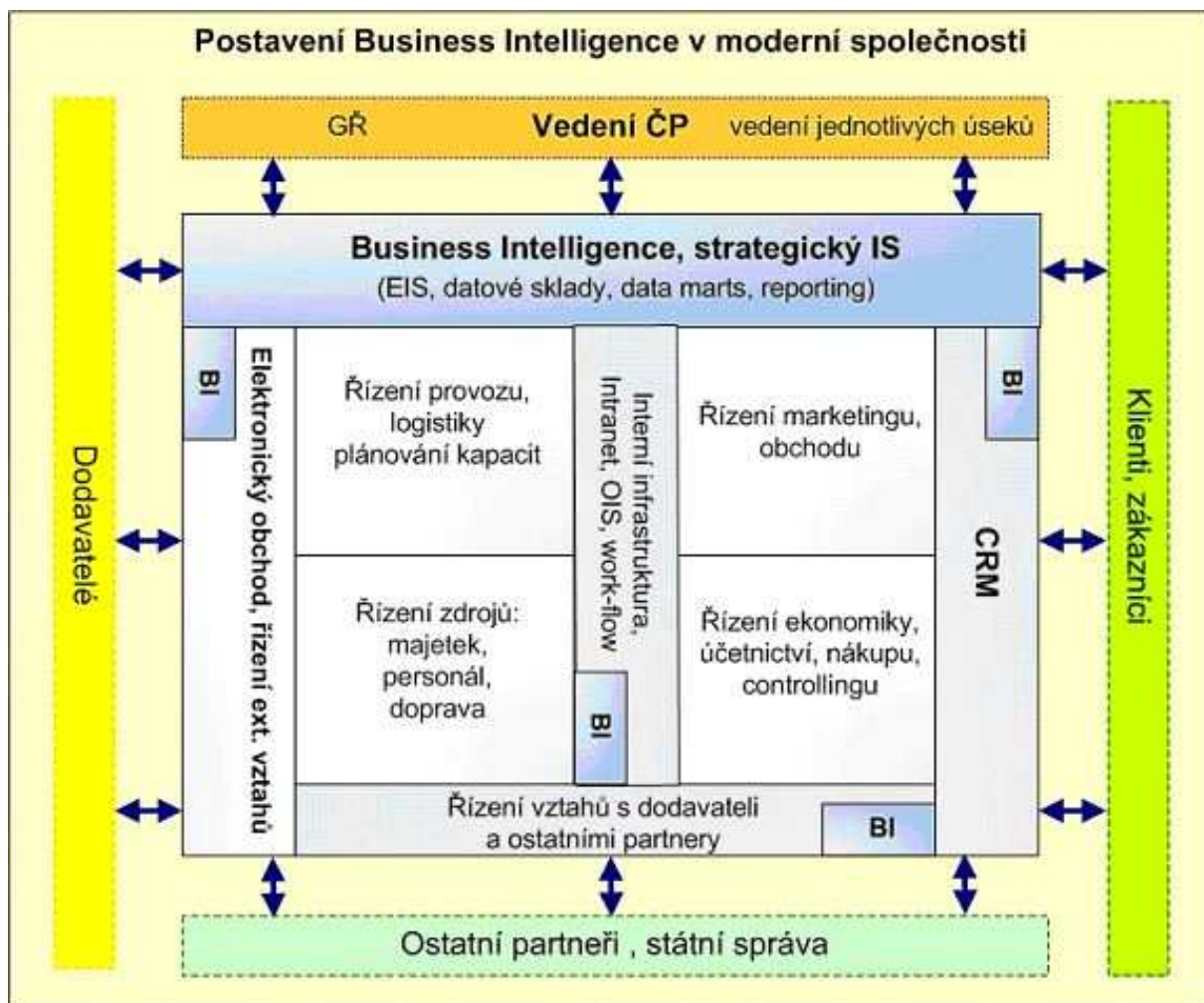
propojit i informace z jiných systémů. Operátor call centra například může potřebovat vidět údaje o klientovi z oblasti účetnictví a transakčních systémů (nesplacené faktury, platební morálku v minulosti, objednané služby, nevyřešené servisní požadavky apod.). Takové požadavky kladou nesrovnatelně vyšší nároky než běžné operativní CRM, především na kvalitu integrace jednotlivých systémů, na přenosy, standardizaci a transformaci dat z těchto systémů do centrální databáze a pochopitelně na kapacitu této databáze.

A právě proto jsou datové sklady základem BI. Začínají se proto vytvářet a využívat specializované dimenzionální datové sklady, do nichž jsou ukládána agregovaná data, uspořádaná do vhodné struktury pro jednotlivé analýzy, ETL pumpy pro plnění datového skladu a transformaci dat, nástroje pro OLAP analýzy a data mining. Existence těchto technologií a jejich integrace s dosavadními nástroji na řízení vztahů s klienty umožnila další kvalitativní posun v oblasti CRM, a to k CRM analytickému.

Kontaktní a operativní složky CRM poskytly spoustu dat o klientovi, o historii jeho chování, požadovaných produktech apod. Samotná existence těchto informací však nevedla k přílišnému porozumění zákazníkovi, a tím pádem ani k možnosti tvorby individuální na míru šité nabídky produktů a služeb. Tuto oblast dokázala uspokojivě řešit až zcela nová oblast produktů orientovaných na zákazníky: speciální nástroje na analýzu klientských dat, hledání vzorů a trendů v chování klientů a jejich předvídáním. Bez možnosti analýzy je CRM pouze nástrojem pro sběr ohromného množství údajů, jež se však dále příliš nevyužívají. Mezi důležité přínosy komplexního analytického CRM patří schopnost modelování a předvídání chování konkrétního zákazníka v různých situacích. Analytické nástroje se využívají i pro vyhodnocování efektivnosti jednotlivých marketingových kampaní, kontaktních kanálů, obchodních a podpůrných procesů, poboček apod. Další oblastí jejich využití je tzv. credit risk management neboli odhalení rizikových klientů při poskytování úvěrů na základě rozpoznání takových klientů a jejich přiřazení do příslušné skupiny. Sada takových analytických aplikací je vystavěna kolem ústředního zákaznického datového skladu. Každá z těchto aplikací má v zákaznickém datovém skladu odpovídající rozměr, hierarchii a ukazatele. Jejich optimální návrh je klíčový pro úspěšnou implementaci CRM, protože pokud je sebelepší obchodní model implementován z technologického hlediska neefektivně, mohou běžné analytické dotazy trvat hodiny i dny a přínos takového řešení je mizivý. K analýze dat se používají metody ze statistiky, umělé inteligence, teorie informací a podobně, jako jsou klasifikace, shluková analýza, asociační pravidla, logická a lineární regrese, rozhodovací stromy nebo neuronové sítě.

Konkrétní představu o pozici BI v moderní společnosti lze získat například z tohoto schématu vypracovaného pro potřeby přímo České Pošty.

Obrázek č. 5: Postavení BI v moderní společnosti



Zdroj: Business Intelligence příloha, Česká Pošta s.p.

2 Segmentace zákazníků a její využití v rámci ČP, s.p.

Client clusters, čili skupiny zákazníků, se skládají z více zákazníků, které jsou si dle určitých významných znaků podobné. Tyto skupiny (shluky) zákazníků se zavádějí z prostého důvodu – nabídka musí reflektovat konkrétní potřeby zákazníků, ale CRM nelze ušít na míru každému jednotlivému zákazníkovi. Shlukování tedy přináší jistou míru zjednodušení při zachování značného přizpůsobení potřebám těchto zákaznických skupin. Znalost vlastních zákazníků (alespoň prostřednictvím segmentů) umožňuje efektivněji stanovovat obchodní i marketingové strategie, přesněji cílit produkty a s nimi související služby, což přímo přispívá k zákaznické spokojenosti, tedy lepším k hospodářským výsledkům firmy.

2.1 Teorie segmentace

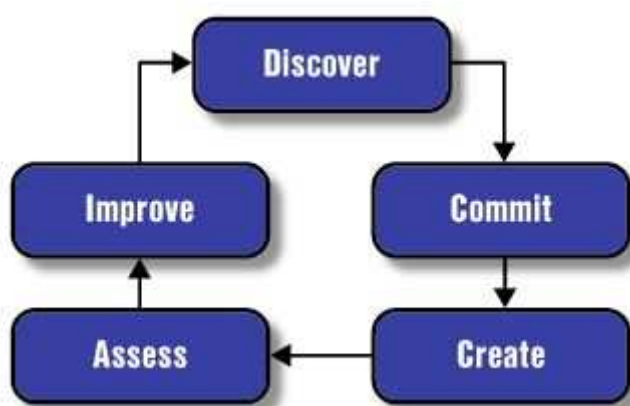
Neexistuje univerzální návod na to, jak a podle jakých kritérií segmentovat zákazníky, a to ani v rámci stejné oblasti podnikání. Určení segmentačních kritérií i nalezení strategie vůči jednotlivým segmentům je cenné know-how společnosti, které pro ni může znamenat významnou konkurenční výhodu. Segmentovat lze i na základě jednoduchých statických kritérií/atributů zákazníka, takový postup je však již víceméně zastaralý. Nové segmentační modely jsou založeny na vícerozměrném dynamickém přístupu. Základním kritériem se stávají potřeby zákazníka a komplexní charakteristiky jeho chování (identifikace profilu zákazníků). Obecně můžeme vlastnosti zákazníka, podle kterých lze segmentovat, rozdělit na tyto skupiny:

- sociodemografické atributy – např. pohlaví, věk, vzdělání, ale i kulturní tradice, mimopracovní zájmy;
- vzorce současného chování – „behaviorální“ atributy, například frekvence nákupu, platební morálka, počty a objemy používaných produktů a služeb, využívané komunikační kanály, rozložení nákupů/objemů v čase, nejvyšší, nejnižší a průměrné hodnoty nákupů či transakcí;
- predikce budoucího chování a potřeb – například pravděpodobnost nákupu určité služby, odchodu ke konkurenci, rizika zpronevěry;
- výnos ze vztahu se zákazníkem (profitabilita zákazníka) – a to buď realizovaný, nebo očekávaný.

Jednotlivé atributy lze navíc vzájemně kombinovat a tím více konkretizovat skupinu zákazníků. Podle toho, jak složitá kritéria jsou definována pro zařazení zákazníků do jednotlivých segmentů, budou potřeba různě sofistikované nástroje a metody pro vlastní rozřazení. Segmentace založená na současných nebo minulých hodnotách uvedených charakteristik může být prováděna pomocí jednoduchých filtračních či statistických metod, ke stanovení potenciální hodnoty zákazníka, tedy k vyčíslení jeho možného budoucího přínosu, a k predikci jeho budoucího chování už je nutné použít sofistikovanější prediktivní analytické modely. Tyto modely využívají statistické metody, metody dolování dat (data mining) a umělé inteligence a analyzují množiny o desítkách či stovkách atributů. Existují i metody podporující vyhledávání charakteristik, které lze považovat za klíčové pro vytvoření segmentu.

Základní princip pro efektivní nasazení segmentace zákazníků do fungování společnosti lze shrnout kupříkladu schématem na následujícím obrázku.

Obrázek č. 6: Schéma postupu segmentace



Zdroj: Zpravodajský portál časopis IT Systems; www.systemonline.cz

- Porozumění zákazníkům (Discover) – zahrnuje znalost trhu, znalost očekávání zákazníků, schopnost odhalit kritické aspekty pro segmentování zákazníků, schopnost vyhodnotit konkurenceschopnost a schopnost určit strategické segmenty.
- Zavázání se (Commit) – definování strategie pro segmenty, přípravu odpovídající nabídky a obsluhy, vytvoření podpory strategie v organizaci a interních procesech, definování klíčových ukazatelů a metrik pro vyhodnocování. Počet, respektive velikost, výsledných segmentů musí být konfrontována s realitou strategie, kterou vůči jednotlivým

segmentům společnost chce uplatňovat. Je zřejmé, že nelze vytvořit segment VIP zákazníků tak veliký, že nebude možné pokrýt zamýšlenou strategii individuální obsluhy personálem, který je k dispozici.

- Zavedení (Create) – vytvoření interní kultury orientované na zákazníka, implementaci infrastruktury a procesů realizujících strategii a především vlastní interakci se zákazníkem tak, že je vytvářena hodnota na obou stranách.
- Vyhodnocování (Assess) – sběr informací relevantních pro vyhodnocování měřítek a ukazatelů ve vztahu k zavedeným procesům, organizaci i strategii. Na základě zpětné vazby od zákazníků jsou zjišťovány rozdíly ve vzájemných očekáváních.
- Zlepšování (Improve) – návrh změn nutných pro zmírnění či odstranění zjištěných rozdílů, ale i predikci dalšího vývoje potřeb zákazníků. Změny se mohou týkat libovolného aspektu celého procesu, včetně redefinice segmentů a úpravy strategie.

V běžné praxi se jako základní charakteristika pro segmentaci nejčastěji využívá objem zakázek. Na tuto charakteristiku pak obvykle navazuje peněžní stupnice, podle ní se pak v první řadě zákazníci řadí do skupiny ziskových nebo neziskových. Dále je možno je členit například podle těchto kritérií:

1. zákazníci s kladnou nebo zápornou bilancí plateb;
2. zákazníci s vysokými nebo nízkými obraty;
3. zákazníci s vysokými nebo nízkými náklady na prodej (distribuci);
4. zákazníci s malými nebo vysokými nároky;
5. zákazníci s vysokou nebo nízkou bonitou (statistickým hodnocením);
6. statistické portfolio: vzorní a konjunkturální zákazníci, zákazníci čerpající rezervy a rezignující zákazníci
7. apod.

Podobných rozdělení lze vytvořit nespočet. Rozhodující je však dělení do významné (horní) a marginální úrovně. Zaměření se na zákazníky z horní úrovně (top zákazníci) je však chybné. Velký zisk totiž slibují i zákazníci stojící na okrajové úrovni. Za jejich získáním stojí použití vhodných nástrojů CRM. Tyto pak můžeme snáze určit, známe-li typické chování dané skupiny zákazníků, na kterou se chce společnost zaměřit.

Na základě požadavků zákazníků na služby je lze dělit do těchto skupin: ¹⁵

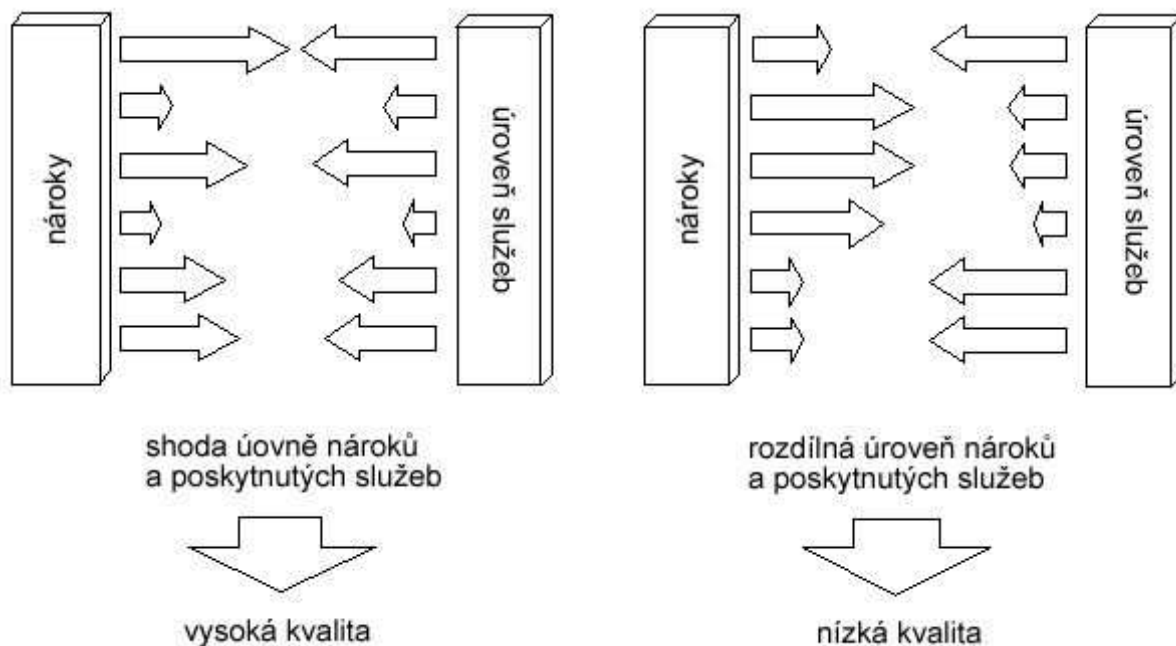
- Ottovi normální zákazníci – vyhledávají základní služby (žádné nadstandardy, pouze minimum inovací), nevyžadují individuální přístup
- Spolehliví zákazníci – vyhledávají ty služby, které se již v minulosti osvědčily, a kterým mohou důvěřovat. Patří spíše do horní úrovně, ale nejsou ochotni platit vysoké ceny.
- Inteligentní superzákazníci – očekávají stále nové a nové služby na nejvyšší úrovni. Přístup k těmto zákazníkům vyžaduje soustavnou inovaci nástrojů CRM a perfektní interakci. Tito zákazníci jsou ovšem ochotni za tyto služby štědře platit.
- Tendenční zákazníci – sice chtějí nové a nové služby, ale již za ně nehodlají platit tak dobře, jako předchozí skupina. Spokojí se však s menším rozsahem těchto služeb, protože mají zejména zájem udržet krok s vývojovými trendy (proto tendenční).
- Zákazníci typu „já chci taky“ („me-too“ zákazníci) – jsou ke všem inovacím CRM nástrojů nejprve nedůvěřiví. Vyčkávají až do doby, kdy u někoho jiného uvidí, že to funguje a službu si žádá stále více lidí. Potom udělají to, co již udělali všichni jejich přátelé a známí. Vyčkávají také na dostatečné snížení ceny nové služby.
- Exkluzivní superzákazníci – kladou důraz na řídko využívané služby a jsou ochotni za ně platit vysokou cenu. Ve finančním poradenství dávají přednost osobnímu kontaktu před novějšími možnostmi bankovních webových operací, které jsou přístupné všem.
- Speciální zákazníci – vyhledávají služby, které ke svému životu nijak zvlášť nepotřebují, ale přesto jim musí být k dispozici. Občas se informují na webové služby a rádi za ně platí. Jedná se o služby s velmi nízkou poptávkou.
- Zákazníci „v právu“ – rádi by dali najevo, jak se s nimi dobře zachází. Nabízené služby srovnávají s třetími stranami a vykládají je jako své právo. Často vyžadují služby, které by zaujaly jejich okolí. Mají tedy demonstrační charakter. Přímá souvislost s programy poskytovatelů, kteří svým postavením chtějí zaručit lepší kvalitu svých služeb, zde neexistuje. Pro zařazení zákazníka do této kategorie je z tohoto hlediska rozhodující jeho sklon k manifestování.

Úroveň vnímané kvality CRM se pak bude odvíjet od naplnění potřeb dle požadavků zákazníků jednotlivých skupin. Pokud se úroveň poskytovaných služeb bude rovnat nároku zákazníků, bude zákaznickova potřeba těmito službami uspokojena a dojem kvality bude

¹⁵ WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*, Str. 119

vysoký. Naopak pokud se vysoký potenciál služeb bude „mrhat“ na zákaznících s nízkými nároky, přičemž nároční zákazníci budou odbývání či nedostatečně obslouženi, dojem kvality se výrazně sníží. Pro kvalitu CRM je tedy nutné dosáhnout shody úrovně nároků a poskytovaných služeb.

Obrázek č. 7: Kvalita CRM



Zdroj: WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*

Ideálnímu stavu se lze přiblížit metodou iradiace. Tato metoda spočívá ve zřetelném zdůraznění významu poskytovaných služeb, které zákazník považuje za zvlášť důležité, na úkor méně důležitých služeb tak, že služby považované za důležité jsou mnohem více zviditelněny. Nezbytným předpokladem k využití této techniky je však znalost zákaznických očekávání.

2. 2 Segmentace zákazníků v ČP, s. p.

V současné době je Česká Pošta teprve na samém začátku dlouhé cesty k plně zákaznický orientované společnosti, logicky proto poznání vlastních zákazníků musí být nezbytným prvním krokem. Donedávna bylo pravidlem, že nejprve vznikl a produkt a až poté

se k němu hledal zákazník, neexistovala žádná diference produktů dle zákaznických potřeb a produktové kampaně byly vedeny formou masového (tedy necíleného) marketingu. Jednoduše řečeno – Česká Pošta neměla zákazníky v pravém slova smyslu, nýbrž pouze uživatele svých služeb. Věci se však daly do pohybu a v současné době ČP dělí své zákazníky na tyto skupiny:

- VIP zákazníci
- Korporátní zákazníci
- SME zákazníci
- Veřejná správa
- Retail

Tyto skupiny jsou uměle vytvořené pro účely obchodního oddělení a nemají žádné jednotné kritérium jako základ, ze kterého by bylo možné dále vycházet. Pro přesnost uvedme, že VIP, KORP a SME segmenty jsou tvořeny soukromými firmami, v kategorii Veřejná správa jsou státní orgány a instituce a v segmentu Retail se nacházejí všechny soukromé osoby.

Existující segmentace je však hned z několika důvodů nedostatečná a nevyhovující. Tím hlavním je právě absence jasně definovaného oddělovacího kritéria, která znesnadňuje poznání a uchopení daného segmentu. Hlavní překážkou pro hlubší segmentaci je však nedostatečná datová základna, což je způsobeno jednak neexistencí centrálního datového skladu, jakožto i nedůsledným sběrem a ukládáním informací. Proto se na příslušných pracovištích intenzivně pracuje na novém, komplexnějším modelu shlukování zákazníků, který by lépe postihoval skutečnou situaci a reflektoval potřeby marketingového oddělení, jakožto i oddělení péče o zákazníky. Výchozí projekt Segmentace vypracovalo interní Oddělení výzkumu a cen a základní myšlenka je popsána v následujících kapitolách.

2.2.1 Segmentování smluvních zákazníků

Jako základní a postačující stupeň segmentace VIP a Korporátních zákazníků pro nový model byla marketingovým oddělením zvolena tato hlediska:

- členění zákazníků podle výnosů,
- členění zákazníků podle odvětví,

- členění zákazníků podle skupin produktů, které využívají.

Členění podle výnosů

Existující model dělí zákazníky podle výnosů do 5 skupin:

A – zákazníci s výnosy nad 50 mil. Kč ročně (cca 24 zákazníků tvoří 40,5 % výnosů smluvních zákazníků),

B – zákazníci s výnosy od 2 mil. Kč – 50 mil. Kč ročně (cca 383 zákazníků 35,95% výnosů smluvních zákazníků),

C – zákazníci s výnosy od 2 mil. Kč – 1 mil. Kč ročně (cca 354 zákazníků 6,23% výnosů smluvních zákazníků),

D – zákazníci s výnosy od 1 mil. Kč – 500 000 Kč ročně (578 zákazníků 5,13% výnosů smluvních zákazníků),

E – zákazníci s výnosy méně než 500 000 Kč ročně (15 820 zákazníků 12,2 % výnosů smluvních zákazníků).

Tabulka č. 4: Segmentace zákazníků ČP dle výnosů za rok 2006 - původní

Zákaznické segmenty	Počet zák.	% výnosů	Výnosy v Kč
A – zákazníci s výnosy nad 50 mil. Kč ročně	24	40,5 %	3 202 740 980
B – zákazníci s výnosy od 2 mil. Kč – 50 mil. Kč	383	35,95 %	2 843 764 351
C – zákazníci s výnosy od 2 mil. Kč – 1 mil. Kč	354	6,23 %	493 076 675
D – zákazníci s výnosy od 1 mil. Kč – 500 000 Kč	578	5,13 %	405 760 969
E – zákazníci s výnosy méně než 500 000 Kč	15 820	12,2 %	964 900 573
Smluvní zákazníci	17 159	100 %	7 910 243 548
Smluvní zákazníci	17 159	45,13 %	7 910 243 548
Nesmluvní zákazníci	X	54,87 %	9 618 711 000
Provozní výnosy za rok 2006 Celkem			17 528 955 000

Zdroj: Projekt Segmentace zákazníků, Česká Pošta, s.p.

Při daném stavu generuje přibližně 761 zákazníků (sk. A, B a C) 83% výnosů smluvních zákazníků ČP a 37 % provozních výnosů. Takovýto stav je z pohledu péče o klienty tvořící většinu výnosů sice nákladově méně náročný, ale dosti rizikový, neboť ztráta několika zákazníků by mohla vyvolat značné problémy. Bylo by tedy vhodné zmenšit tuto extrémní závislost na několika klíčových zákaznících tím, že se zvětší podíl zákazníků, kteří přinášejí nižší příjmy. Toho lze dosáhnout aplikováním individuálnějšího přístupu a větší péče i pro tyto dosud méně výnosné zákazníky, což by mělo mít za důsledek vybudování užšího vztahu a tedy i zákaznické věrnosti.

Navrhovaný model členění:

A – zákazníci s výnosy nad 20 mil. Kč ročně (cca 57 zákazníků tvoří 53% výnosů smluv. zákazníků),

B – zákazníci s výnosy od 2 mil. Kč – 20 mil. Kč ročně (cca 350 zákazníků tvoří 23% výnosů smluv. zákazníků),

C – zákazníci s výnosy od 2 mil. Kč – 500 000 Kč ročně (cca 932 zákazníků tvoří 11% výnosů smluv. zákazníků),

D – zákazníci s výnosy od 500 000 – 200 000 Kč ročně (cca 1477 zákazníků tvoří 6% výnosů smluv. zákazníků),

E – zákazníci s výnosy méně než 200 000 Kč ročně (cca 14343 zákazníků tvoří 6% výnosů smluv. zákazníků).

Viz tabulka č. 5 na následující straně.

V tomto modelu tvoří cca 1339 zákazníků (sk. A,B a C) 88% výnosů smluvních zákazníků a 40 % provozních výnosů. Je to varianta nákladově náročnější, nicméně se zdvojnásobí počet zákazníků se zvýšenou péčí. Tato péče je dle návrhu dělena tímto způsobem:

- skupinu A – tvořena VIP zákazníky VIP, o které by pečovali key account manageři, čímž by byla zabezpečena kvalitní péče o klienty tvořící nadpoloviční objem výnosů,
- skupina B – obchodníci zajišťující pravidelný osobní kontakt,
- skupina C – péče zajišťována prostřednictvím telesales operátorů, kteří by klienty pravidelně kontaktovali telefonicky.

Tabulka č. 5: Segmentace zákazníků ČP dle výnosů za rok 2006 - návrh

Zákaznické segmenty	Počet zák.	% výnosů	Výnosy v Kč
A – zákazníci s výnosy nad 20 mil. Kč	57	53,43 %	4 226 391 879
B – zákazníci s výnosy od 2 mil. Kč – 20 mil. Kč	350	23,01 %	1 820 113 452
C – zákazníci s výnosy od 2 mil. Kč – 500 000 Kč	932	11,36 %	898 837 644
D – zákazníci s výnosy od 500 000 – 200 000 Kč	1 477	5,81 %	459 579 762
E – zákazníci s výnosy méně než 200 000 Kč	14 343	6,39 %	505 320 811
Smluvní zákazníci	17 159	100 %	7 910 243 548
Smluvní zákazníci	17 159	45,13 %	7 910 243 548
Nesmluvní zákazníci	X	54,87 %	9 618 711 000
Provozní výnosy za rok 2006 Celkem			17 528 955 000

Zdroj: Projekt Segmentace zákazníků, Česká Pošta, s.p.

Členění podle odvětví

V počáteční fázi je navrhované členění, které předpokládá určité společné chování při využívání konkrétních produktů ČP. Podrobnějšího členění, resp. rozšíření členění o nové odvětví lze upravit po naplnění databáze informacemi o zákaznících.

- Banky a pojišťovny,
- Státní správa a soudy,
- Reklama a média,
- Zásilkový a internetový obchod,
- Síťová odvětví,
- Průmysl a jiná odvětví.

Skupiny produktů, které zákazníci využívají

ČP nabízí svým zákazníkům množství základních produktů, které mohou být navíc rozšířeny o doplňkové služby a hmotnostní kategorie. Zákazníci tak využívají různé kombinace produktů a služeb a je proto potřebné pro přehlednost takového členění stanovit

skupiny produktů. Z hlediska charakteristiky jednotlivých produktů lze členit skupiny produktů takto:

- Individuální korespondence,
- Hromadná korespondence,
- Adresné reklamní zásilky + tisk. služby,
- Neadresná distribuce,
- Balíky,
- Expresní a kurýrní služby,
- Platební styk, SIPO,
- El. služby – výpisy,
- Bankovní služby,
- Pojišťovací služby,
- Ostatní služby.

2.2.2 Segmentování Retail zákazníků

O zákaznících toho segmentu je nashromážděno zatím nejméně informací, Retail přitom představují všichni občané, kteří využívají služeb ČP a kteří mají nepostradatelný vliv na vytvářený image společnosti. Klíčovým problémem je prakticky nemožnost vytvoření komplexní databáze takovýchto zákazníků vzhledem k nesnadnosti získávání informací, a minimu kontaktů se společnostmi a jejich celkovému počtu. Uvažovaný model segmentace proto částečně vychází z výzkumu „Využívání služeb a produktů České pošty v populaci“, který byl zpracován společností Stemmark v prosinci 2006. Stěžejními atributy modelu se staly loajalita zákazníků a jejich kupní chování a postoje. Konečný, nicméně stále spíše orientační návrh definuje segmenty následovně:

Segment 1 – Důchodci

Pro tento segment jsou dostupné údaje o zákaznících, jelikož prostřednictvím České pošty se vyplácejí starobní důchody. Zákazníci tohoto segmentu budou v důchodovém věku s malými příjmy, často žijící sami, rozhodujícím kritériem je pro ně cena a jsou doma i přes den.

Segment 2 – Vlažní

Zákazníci v pokročilém produktivním věku, převážně s nižším příjmem, využívající některé produkty moderních technologií, ovšem s ohledem na cenu.

Segment 3 - Produktivní

Jedná se o zákazníky v mladém produktivním věku (mladí svobodní lidé a mladé rodiny). Mají zaměstnání, využívají produktů moderní technologie, ale jejich bonita ještě nestačí na pořízení vyspělých moderních technologií – využívají internet, ale nemají ho zavedený doma. Tedy poměrně vyspělí zákazníci, ale s nižší kupní silou.

Segment 4 - Vyspělí

Typickým představitelem segmentu je člověk s vyšším vzděláním, využívá produkty moderních technologií a patří mezi náročné zákazníky, ale je ochoten si připlatit. Tvoří nosný segment z pohledu bonity zákazníka. Tento segment je vhodný pro vyspělé elektronické služby s kvalitní péčí o zákazníka.

Segment 5 – Nároční na fakta

Jedná se o zákazníky, kteří slyší na důvody a fakta. Pevně ze střední třídy, mají vícečlennou rodinu, jsou v produktivním věku, nebrání se přijímání nových myšlenek, ale k přijetí dochází až po zodpovězení řady otázek, jsou to racionálně uvažující zákazníci, rozhodují se na základě zkušeností.

Segment 6 – Šetrní

Zákazníci, kteří si koupí dražší věc jen pro svou prezentaci před okolím, na zbylých věcech šetří. Patří sem zákazníci z nižší střední třídy. U produktů, které nejsou navenek vidět nehledí na kvalitu.

Segment 7 – Pohodoví

Segment představuje zákazníky, kteří se nezamýšlejí nad významem poštovních služeb, berou produkty pošty jako nevyhnutelnost a samozřejmost zároveň. Nemají čas na studování nových návodů, neřídí se konzumním způsobem života, uznávají důležitější priority, moderní věci je příliš nezajímají.

3 Analýza současného využívání CRM systému v rámci České Pošty, s.p.

Je bez diskuse, že Česká Pošta naprosto nezachytila nástup tržního hospodářství do porevoluční Československa, později České republiky. Bezpochyby si svou daň vybrala léta v područí centrálně řízené ekonomiky, naprostá absence jakékoliv konkurence a tlaku na výnosy (do roku 1989), následná liknavost a neprozíravost pozdějších managementů současné pozici na trhu a problematické image taktéž nepomohla. Věci se nicméně v posledních letech začaly dávat do pohybu – aplikují se moderní principy řízení, zlepšují se služby, péče o zákazníky i vlastní zaměstnance. Česká Pošta se obrací čelem k trhu a potřebám svých zákazníků, k čemuž slouží například i několik let fungující podpůrný informační nástroj MkIS, jehož popis bude obsahem následující kapitoly. Tento trend podporuje i současné vedení, které jednak opravdu nastartovalo do té doby nepříliš fungující marketingové oddělení, a dále rozhodlo o přechodu z MkISu na plnohodnotné CRM řešení. Oba tyto kroky by měly posunout ČP blíže úrovni vyspělé konkurence.

3.1 Marketingový Informační Systém MkIS

MkIS je operativní centrální systém pro podporu marketingových a obchodních procesů v podmínkách České pošty. Byl vyvinut ve spolupráci se společností Brain Systems a dospěl již do své druhé evoluce. Je však nutno uvést, že v současné době již nepostačuje provozním požadavkům a s jeho dalším vývojem si již nepočítá. Jakmile to bude možné, nahradí ho modernější a sofistikovanější CRM řešení, které bude více reflektovat potřeby moderní společnosti a moderní techniky a technologie.

MkIS měl managementu poskytnout jedinečný nástroj k řízení obchodu a marketingu, vybudovat jednotný systém užívání dat a vytvořit prostor pro rozvoj obchodních a marketingových aktivit na úkor dosavadní manuální evidence, administrativy a manipulace s daty. Cílem bylo dostat MkIS do každodenního užívání na útvary obchodu a marketingu za účelem provázání maximálního množství typů informací s aktivitami jednotlivých obchodníků.

Přínosem plynoucím z využití tohoto systému pak měla být především časová úspora, a to v oblastech přípravy podkladů pro návštěvu klienta a obchodní jednání, výkaznictví

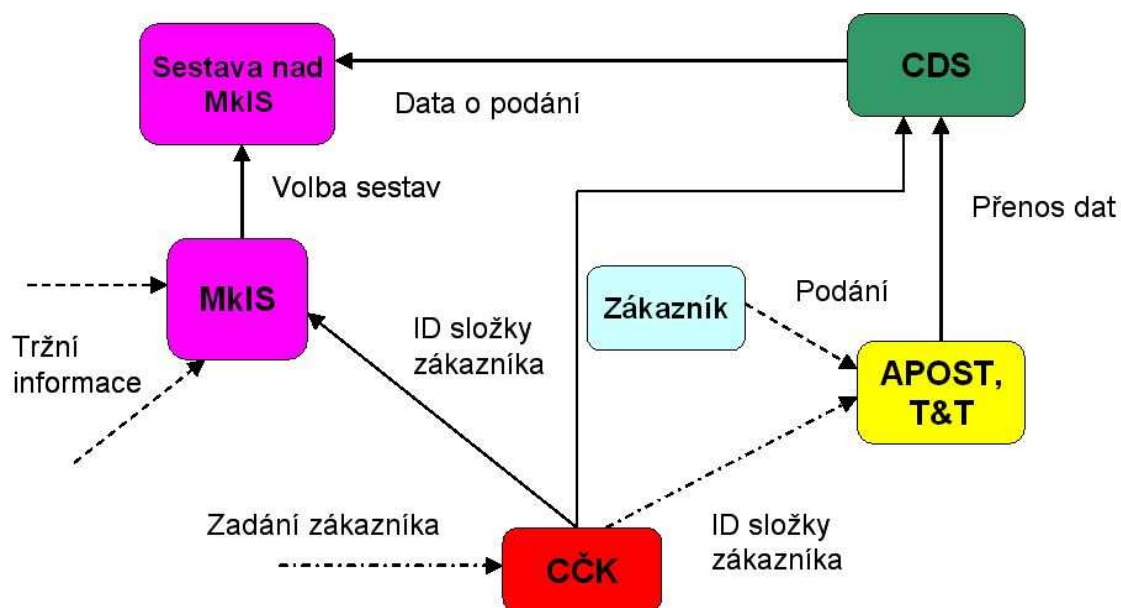
a evidence, tvorby finančních a obchodních plánů a přípravy dat pro analýzy. MkIS se stal jedinou úlohou pro správu klientů, což mělo rezultovat v minimalizaci chyb při jednání se zákazníkem způsobených nedostatečnou informovaností obchodníka, jelikož systém nabízel přesný, přímý a rychlý přístup k datům a to z jednoho místa. Systém měl také přinést sjednocení pracovních postupů a zlepšení podkladů pro analýzu díky větší možnosti pohledů na data a jejich kombinování.

Hlavní výhodou systému byla jeho snadná přístupnost – program byl nainstalovaný na centrálním serveru a přístup k němu byl možný prakticky odkudkoliv v rámci datové sítě ČP, a to prostřednictvím běžného webového prohlížeče (tzv. „tenký klient“), který je standardní součástí balíku s operačním systémem. MkIS proto nebyl nijak hardwarově náročný a nenutil uživatele dokupovat licence či cokoliv instalovat při případném nárůstu počtu uživatelů.

3.1.1 Technická charakteristika MkIS, CČK

Základním stavebním prvkem je strategická propojenost systému MkIS a databáze smluvních klientů CČK (Centrální Číselník Klientů). MkIS v rovině obchodně evidenční přebírá údaje z CČK, tedy údaje o zákaznících a jejich složkách pomocí jednoznačně definovaného jedinečného ID. Tyto informace nelze v MkIS modifikovat, lze je však zobrazovat, k jednotlivým zákazníkům a složkám je možno připojovat další informace a tyto připojené informace je následně možno zobrazovat a modifikovat pouze v MkISu. Následující schéma zobrazuje pozici MkISu v rámci datového systému České Pošty. Plné spojovací čáry značí automatický přenos dat, přerušované naopak nutnost ručního vstupu.

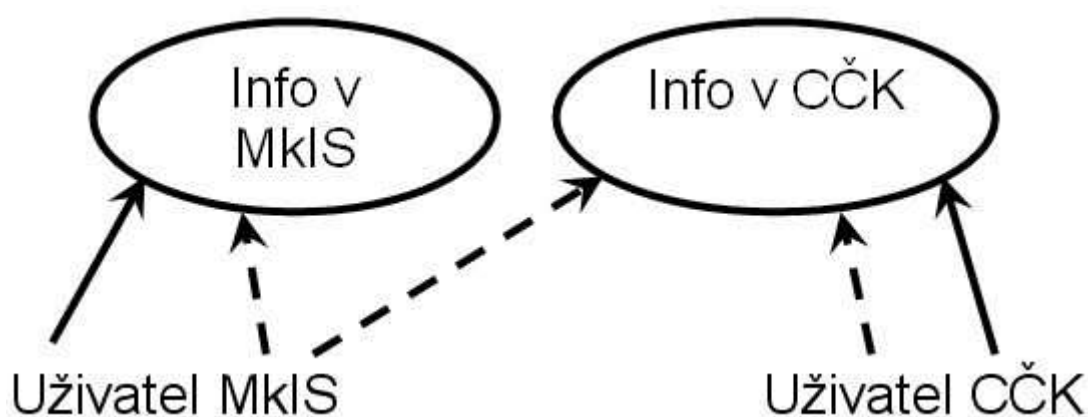
Obrázek č. 8: MkIS v rámci datového systému ČP



Zdroj: Prezentace MkIS 2.1, Česká Pošta, s.p.

Schéma na následujícím obrázku blíže rozvíjí vazby mezi MkISem a CČK, naznačuje práva uživatelů MkISu a CČK. Plná čára znamená možnost modifikace uživatelem, přerušovaná pak pouze možnost čtení. Uživatel CČK tedy může číst informace v CČK, ukládat a modifikovat je pak může pouze správce, uživatel v MkISu pak může číst informace v obou systémech a do MkISu informace připojovat.

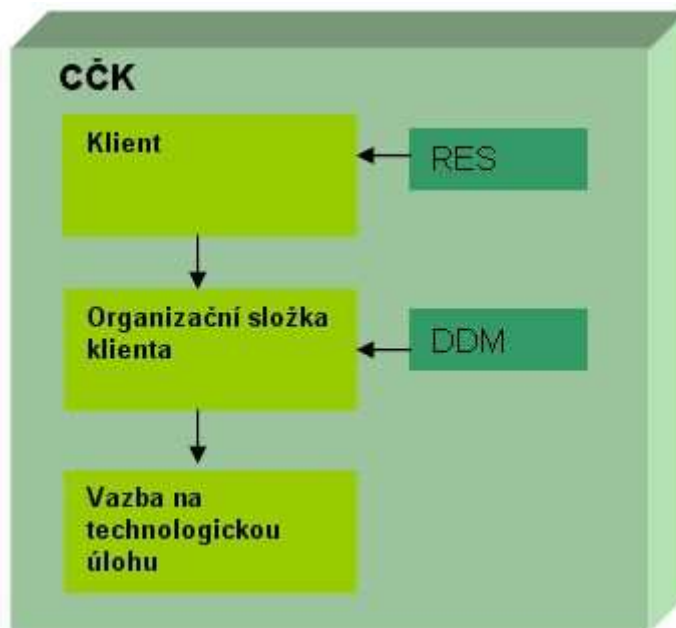
Obrázek č. 9: Práva uživatelů MkIS a CČK



Zdroj: Prezentace MkIS 2.1, Česká Pošta, s.p.

Struktura CČK je výchozí i pro projekt plnohodnotného CRM, tudíž je vhodné ji zde též popsat. Následující schéma přehledně vystihuje logiku uspořádání CČK.

Obrázek č. 10: Logika CČK



Zdroj: CRM, příloha číselníky ČP, Česká Pošta, s.p.

Složka Klient obsahuje základní informace o klientovi, tedy jeho název, adresa, právní povaha, IČ, počet zaměstnanců, převažující činnost podnikání a současný status (existující, zrušený klient). Organizační složka klienta pak poskytuje interní informace o složce klienta, konkrétně tyto: název složky klienta, adresa složky klienta, kontaktní osoba, obchodní místo, kontaktní údaje, charakter zákazníka (potenciální, smluvní, nesmluvní) a status (existující, zrušená složka). Vazba na technologickou úlohu pak obsahuje automatizované vazby na úlohy ITIS a vazbu na technologické číslo klienta, pod kterým je veden v úlohách ITIS. Schéma též zobrazuje existující vazby na DDM (Databáze dodávacích míst) a RES (Registr ekonomických subjektů).

Mezi základní procesy číselníku CČK patří:

- identifikace klienta - smluvní klienti České pošty jsou identifikováni ve většině systémech jednotným identifikačním číslem příslušné organizační složky klienta. Z historických nebo jiných důvodů jsou v systémech klienti také identifikováni tzv. technologickým číslem klienta. Vazba mezi těmito dvěma identifikátory je udržována v číselníku CČK.
- propagace identifikace klienta - jednoznačná identifikace klienta a jeho organizační složky je propagována do systémů SAP, SIPO, CA, REP, PPS, MkIS, APOST
- procesy správy a aktualizace číselníku klientů - správu dat mohou provádět všichni uživatelé s rolí „CCK obchodní místo“ (tj. např. o obchodníci, logistikové, účtárna,

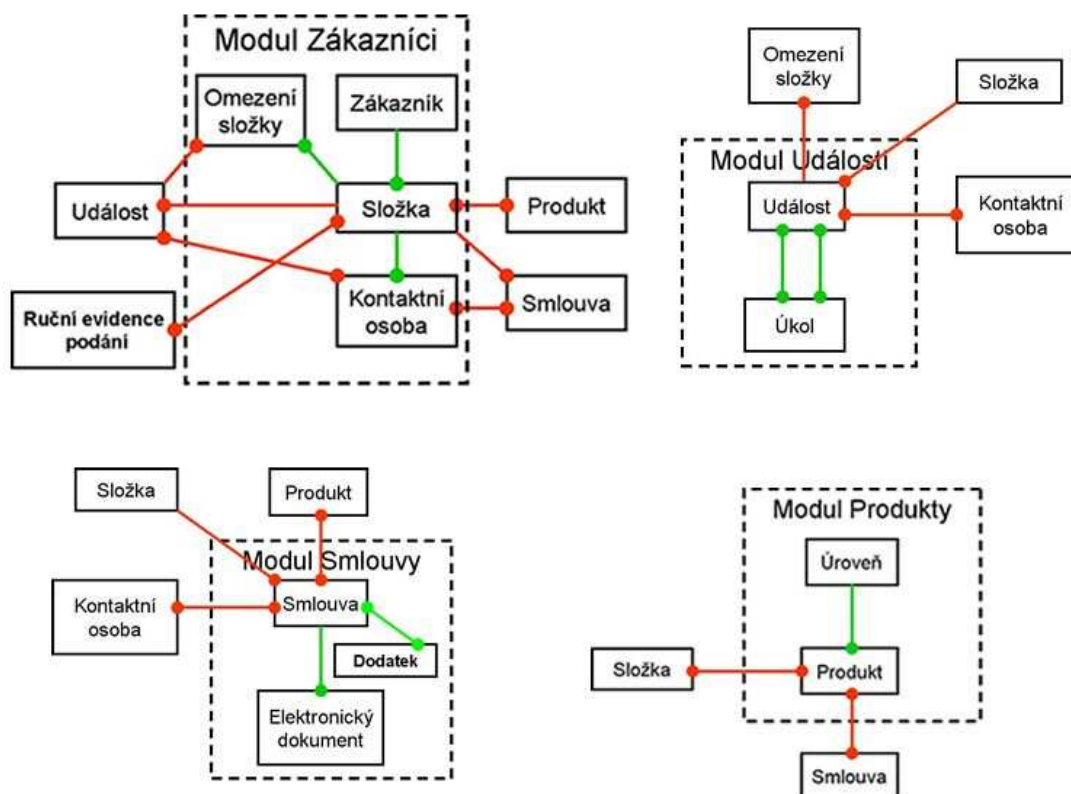
obsahu SAP, elektronické služby, manažeri produktů, platební styk – zpracovatelská místa Praha a Ostrava, směnaři na poštách, ...), správci jsou garanti správnosti a úplnosti údajů o klientovi a organizační složce klienta, současně udržují vazební tabulku mezi úlohami ITIS a organizačními složkami klienta

- proces při správě číselníku na základě vzniku smlouvy nebo její změně - ověření, zda klient v CČK již není zaveden, v případě zavedení nového klienta identifikace klienta, jeho zavedení do CČK (vygenerování ID čísla klienta a vyznačení ID na prvním listu smlouvy), přednastavení údajů z RES a ověření správnosti údajů z výpisu obchodního nebo jiného rejstříku na údaje v RES, založení alespoň jedné organizační složky klienta, zadání obchodního místa, založení alespoň jedné vazby na technologické úlohy u některých úloh i zadání technologického čísla klienta pro přenos dat do příslušného číselníku (Pk A, Pk B) a další související úkony. V případě změny smlouvy s klientem správce upraví nebo zaktualizuje příslušné informace o klientovi nebo vazbě na technologickou úlohu, v případě změny IČ je zaveden klient jako nový zákazník s novým ID klienta. Změněné údaje jsou automatizovaným způsobem přeneseny do příslušných technologických úloh.

3.1.2 Struktura MkIS

MkIS na jednom místě soustřeďuje informace o zákaznících (stávajících, potencionálních, historie přesunů), produktech (stupně agregace, potenciál, MK sestavy), smlouvách (evidenci, vazba na obchodní proces, šablony) a událostech (záznamy z návštěv, připomínky klientů). Tyto informace pak rozděluje do příslušných modulů: zákazníci (prezentace zákazníků a jejich složek – stěžejní část MkIS), produkty, smlouvy (evidence smluv s obchodním významem), události (zachycení událostí, které nastanou se zákazníkem), sestavy (analytické rozborů a sestavy nad výstupy CDS; nápověda, číselníky, správa a plánování. Moduly se člení na prvky, mezi prvky a moduly existují vazby, které tvoří hlavní kostru MkIS, což zachycují následující schémata.

Obrázek č. 11: Moduly MkIS



Zdroj: Prezentace MkIS 2.1, Česká Pošta, s.p.

3.2 CRM

Jak již bylo řečeno, MkIS již neodpovídá potřebám současné doby, některé jeho proklamované funkce dosud ani nefungují, proto přišel čas na radikální řez – tedy konec vývoje stávajícího systému a přechod na kompletně nové řešení. Rozhodnutí o této změně padlo v druhé polovině minulého roku (tedy 2007), následně byla rozpracována studie proveditelnosti (listopad 2007), ale celý projekt dočasně ustrnul na mrtvém bodě kvůli nedostatečně specifikovaným požadavkům na finální řešení. Podívejme se nicméně na současný stav projektu (tak, jak je zachycen ve zmiňované Studii proveditelnosti), který hodně napovídá o konečné podobě CRM.

3.2.1 Výchozí situace

Základními důvody pro zavedení CRM systému jsou dvojího rázu – obchodního a marketingového a informačně technologického. Na poli obchodu jde zejména o vyřešení následujících problémů:

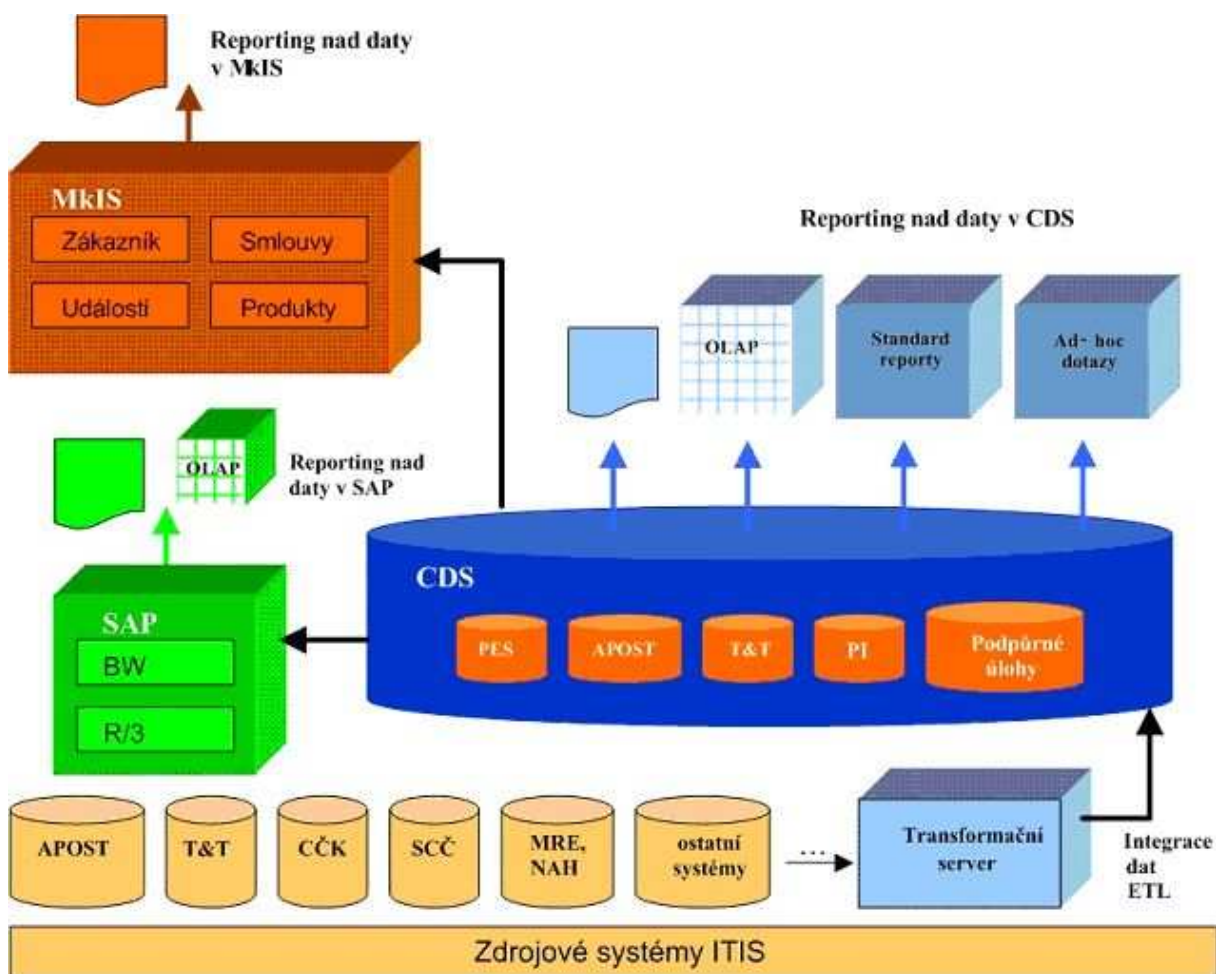
- sledování a kontrola práce obchodníka, hodnocení obchodníka na základě výkonu (drill-down do jednotlivých prodejních kanálů)
- obchodní plánování, vyhodnocování plánu
- analýzy klientských/ zákaznických dat
- elektronická evidence smluv a kontaktů
- pipe-line

V oblasti marketingu jsou nedostatečně řešeny následující okruhy:

- produkty - popis produktů, segmentace produktů, ceník, vyhodnocování (drill-down do jednotlivých produktů)
- optimalizace využití služeb ČP (výběr nákladově optimální varianty poskytnutí služby – maximalizace zisku)
- klienti - integrovaná evidence klientů/smluv, segmentace klientů, vyhodnocení, podklady pro cílené marketingové akce
- kampaně – cílené plánování, vedení a vyhodnocování
- marketingové plánování
- modelování a predikce

Informačně technologický pohled vychází z faktu, že v současné době není v České poště ucelený systém, který by v potřebné míře podporoval obchodní a marketingové aktivity. Existují dílčí dostupné informace z několika systémů, které nejsou zcela provázané a kompatibilní. Informace jsou zajišťovány z různých zdrojů, nejvyužívanější jsou datové základny v CDS, SAP, MkIS a centrální číselníky. Vzhledem k odlišnému uspořádání dat nebo jejich jiné interpretaci v konkrétním výstupu pak může docházet k publikování rozdílných hodnot. Tato současná situace tak vede k nevěrohodnosti prezentovaných údajů.

Obrázek č. 12: Schéma stávající datové struktury ČP



Zdroj: CRM – studie proveditelnosti 1.11, Česká Pošta, s.p.

3.2.2 Návrh řešení

Zmiňovaná Studie proveditelnosti se zabývá především technologickou stránkou věci, proto v následujících odstavcích probereme zejména ji. Nezbytným požadavkem je samozřejmě součinnost se všemi stávajícími datovými systémy při respektování strukturální specifičnosti jak v oblasti informační, tak i organizační. Hlavní požadavky rozdělené podle jednotlivých okruhů byly stanoveny následovně:

Obchod

řešení musí obsahovat:

- Práce obchodníka
 - přehledné sledování práce obchodníka,

- pipe-line (sledování a řízení obchodních případů dle stanovené metodiky a úrovně detailu),
 - podpora List Managementu (seznamy zákazníků, dodavatelů, jejich import a export),
 - podporu up-sellingu a cross-sellingu,
 - jednoduché sledování stavu (obchodních případů, příležitostí, zájemců, školení, prezentací, konkurence, katalogů, ceníků ...),
 - podpora různých komunikačních kanálů se zákazníky (telefon, fax, internet, e-mail, SMS),
 - podpora automatizace korespondence a jejího vyřizování (hromadná korespondence, šablony, ...),
 - podpora týmového prodeje,
 - správa motivačního programu účastníků obchodního procesu,
 - „produkt konfigurátor“ – podpora pro vytváření nabídky na místě prodeje.
- Klienti
 - analýzy klientských/ zákaznických dat,
 - elektronickou evidenci smluv a kontaktů,
 - hodnocení (scóring) zákazníků, profil zákazníka,
 - podporu při získávání nových klientů,
 - předpovědi možné ztráty klienta.
- Obchodní plánování
 - zjednodušení obchodního plánování,
 - zdokonalování prodejních a servisních procesů,
 - vyhodnocení skutečných a naplánovaných nákladů,
 - vyhodnocování (ziskovosti klientů, produktů, obchodních balíčků, obchodníků),
 - vyhodnocování efektivity prodejních a servisních procesů,
 - předpovědi (poptávky, obratu / provizních plánů),
 - simulace a trasování obchodních procesů,
 - grafická evidence procesů a organizačních struktur.

Marketing

řešení musí obsahovat:

- Produkty
 - popis produktů,
 - segmentace produktů,
 - optimalizace využití služeb ČP (výběr nákladově optimální varianty poskytnutí služby – maximalizace zisku),
 - ceník.
- Klienti
 - integrovaná jednotná evidence klientů/smluv (s návazností na jednotlivé služby (aktivované, i již neaktivní; vyloučení oslovení jednoho klienta vícekrát),
 - segmentace klientů,
 - vyhodnocení klientů/klientských segmentů, podklady pro cílené marketingové akce,
 - předpovědi možných ztrát klientů,
 - podpora různých komunikačních kanálů se zákazníky (telefon, fax, internet, e-mail, SMS).
- Kampaně
 - vedení kampaní,
 - přesné zacílení kampaní na vybrané zákazníky nebo jejich skupiny,
 - definování metrik pro hodnocení úspěšnosti kampaní,
 - realizace tržních testů (náhodný nebo podmíněný výběr zákazníků z cílové skupiny),
 - sledování reakce zákazníků v reálném čase ze všech možných zdrojů a komunikačních kanálů,
 - analýza průběžných výsledků probíhajících kampaní,
 - podpora pro realizaci jedné kampaně několika komunikačními kanály najednou,
 - operativní zasahování do provádění kampaně na základě reakce cílové skupiny, příprava rozpočtů plánovaných kampaní a sledování jejich stavu plnění v průběhu kampaně,

- podpora pro řízení a realizaci propagačních akcí.
- Marketingové plánování
 - vyhodnocování, reporting (produktů, klientů, obchodníků, kampaní ...),
 - modelování a predikce (na základě životního cyklu produktu, analýzy zákazníků,...),
 - automatizované plánování marketingové kampaně.

Servisní služby (Call Centrum, HelpDesk, Reklamacce, Personalistika ...)

řešení musí obsahovat:

- snadný přístup ke klientským informacím a jejich historii,
- snadný zápis řešené problematiky a jeho stavu v návaznosti na klienta,
- vyhodnocování, kontroling (otevřené stavy),
- automatizace odpovědí,
- WorkFlow.
- Personalistika:
 - znalostní databáze o zaměstnancích,
 - organizační struktura vs. popis pracovních míst vs. popis a materiálové zabezpečení pracovního místa,
 - školení,
 - podpora pro vytváření bonusových programů.
- 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 Dialed Number Identification Service (DNIS),
 - podpora Automated Number Identification (ANI),
 - podpora Interactive Voice Response systémů (IVR).

- Servis:
 - podpora různých komunikačních kanálů se zákazníky (telefon, fax, internet, e-mail, SMS),
 - případové analýzy,
 - průchody rozhodovacími stromy,
 - pomocné textové informace (rešerše technické dokumentace),
 - produktové specifikace,
 - FAQ databáze,
 - řešení známých problémů z minulosti,
 - automatické nasměrování požadavků zákazníka na příslušného řešitele,
 - řízení garance doby vyřešení požadavku.

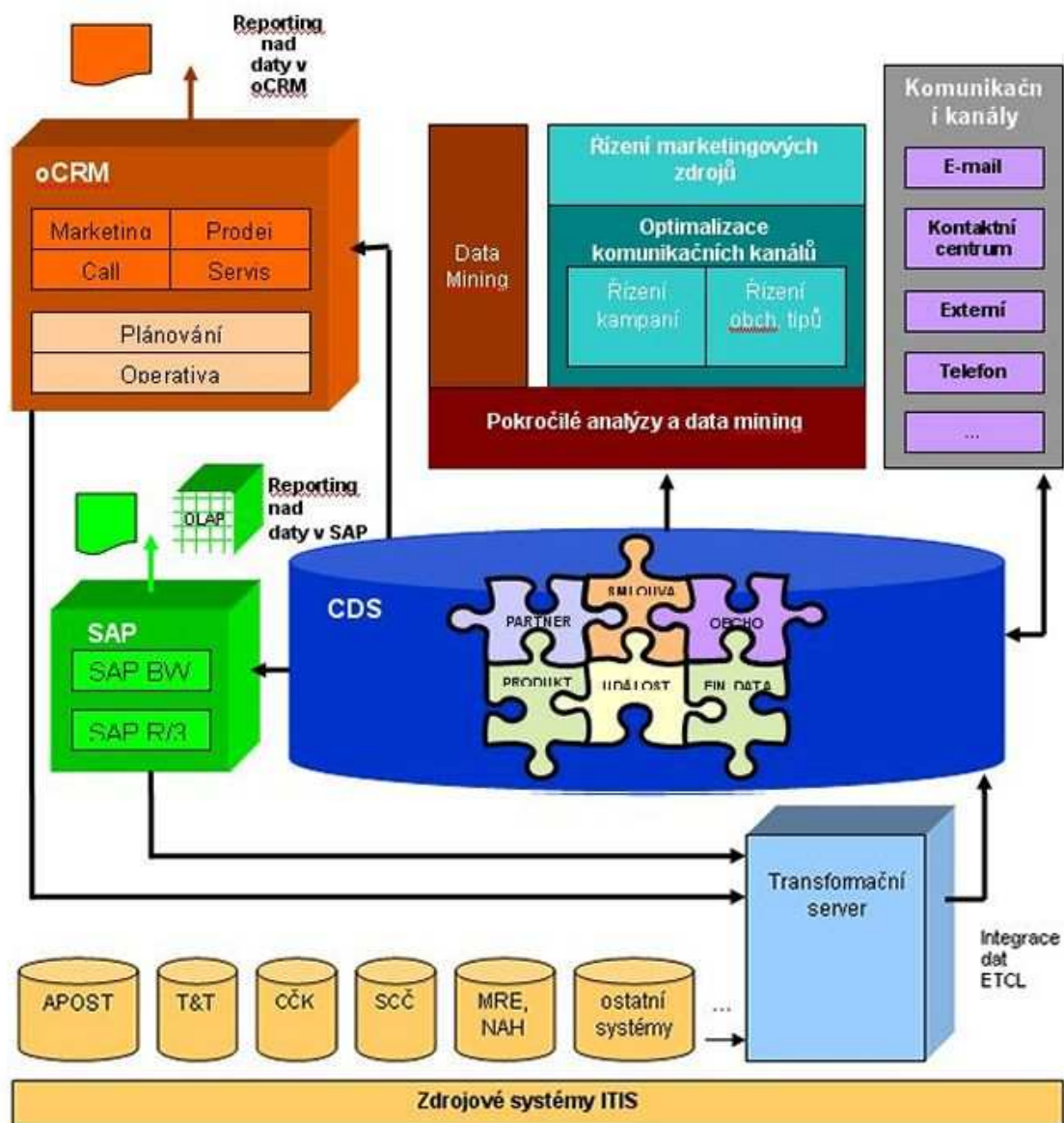
Preferovanou architektonickou variantu technického řešení implementace systému CRM do stávající architektury datové sítě ČP prezentuje a zdůvodňuje Studie proveditelnosti následovně:

Integrace CRM řešení do ICT infrastruktury ČP je z pohledu technických variant omezena limitujícími podmínkami. Je to jednak třívrstvá architektura (databázová, aplikační a prezentační vrstva) a také možnost integrace do portálu ČP. Co se týká integrace CRM s ITIS (menší objemy dat), je preferována integrační architektura orientovaná na služby (SOA), která má následující výhody:

- minimální zásah do existujících aplikací – změny mohou být realizovány „vedle“ aplikace,
- nezávislost a autonomie aplikací – komunikace mezi aplikacemi nevyžaduje znalost interních funkcí druhé aplikace, nedostupnost druhé aplikace nemá vliv na dostupnost jiné,
- škálovatelnost – připojení další aplikace do integračního prostředí závisí pouze na její vlastní složitosti a komplexnosti, nikoliv na již existujících integrovaných aplikacích,
- oddělený vývoj aplikací – v principu je možný nezávisle bez ohledu na ostatní integrované aplikace.

Z důvodu zjednodušení integrace musí být dodržovanými standardy XML a SOA. Předpokládá se, že stávající datová integrace (velké objemy transakčních dat) mezi zdrojovými úlohami a CDS formou replikací zůstane zachována. Přehledný detailnější pohled na cílovou architekturu BI a CRM v České poště je na následujícím obrázku.

Obrázek č. 13: Cílová architektura BI a CRM

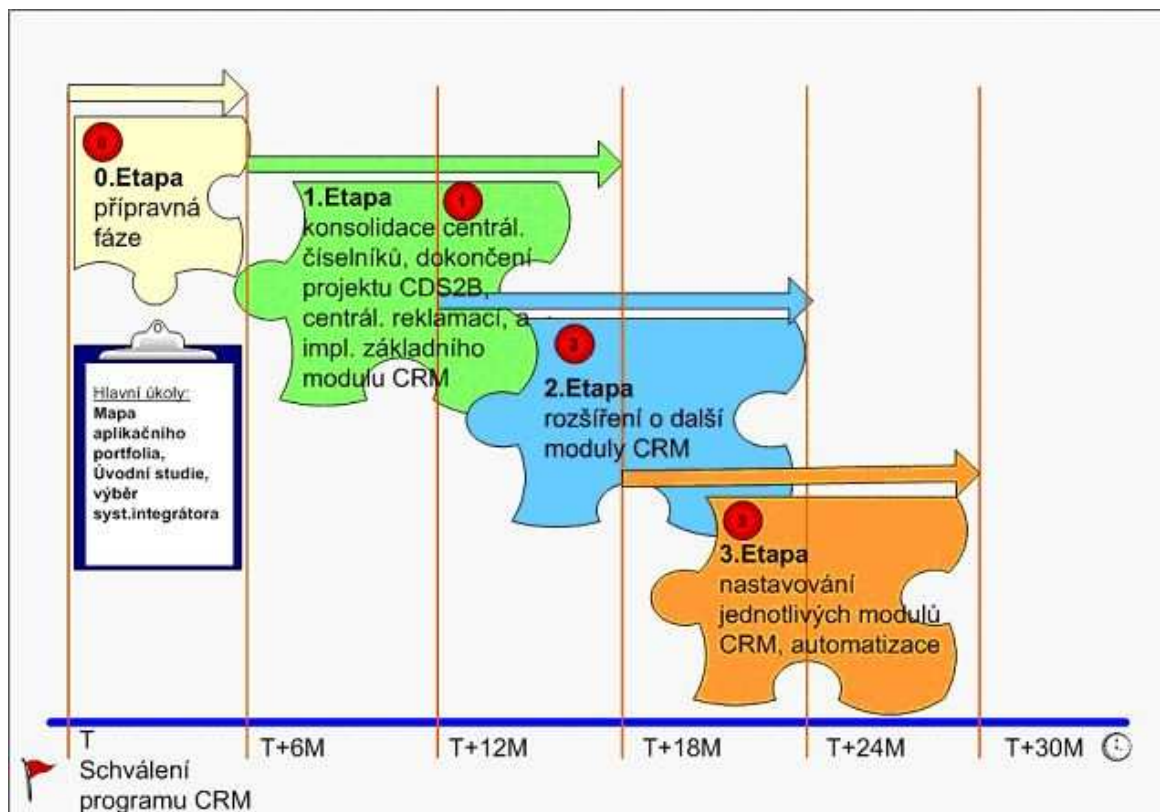


Zdroj: CRM – studie proveditelnosti 1.11, Česká Pošta, s.p.

Příprava a realizace takto komplexního řešení je pochopitelně značně náročná. Některé úlohy v tomto projektu připadnou přímo na zainteresovaná oddělení ČP, jiná budou muset vyřešit zvolení dodavatelé, kteří budou muset být vybráni dle zákonem stanovených výběrových řízení. Značnou roli proto sehraje i přesné stanovení harmonogramu průběhu

projektu, aby se zajistila vhodná návaznost jednotlivých dílčích činností a zamezilo se tak zbytečným časovým ztrátám. Předběžný návrh harmonogramu vypadá následovně.

Obrázek č. 14: Průběh etap programu CRM



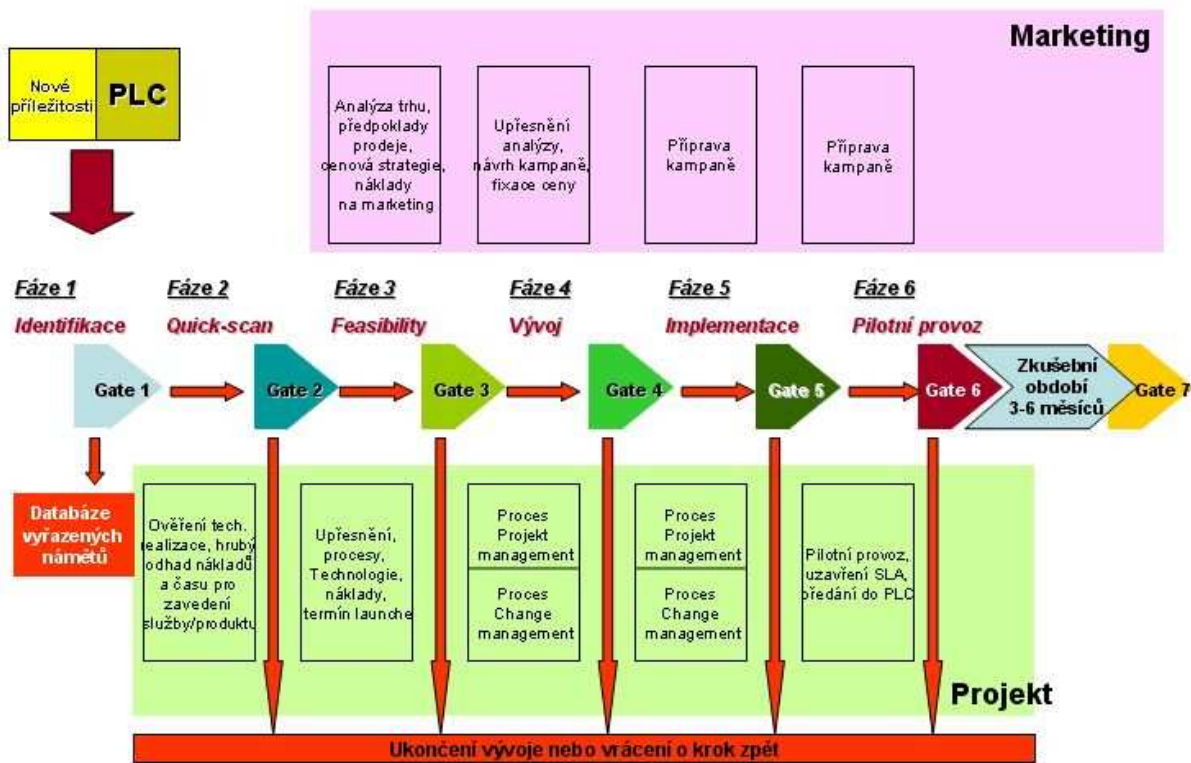
Zdroj: CRM – studie proveditelnosti 1.11, Česká Pošta, s.p.

Popis jednotlivých etap:

0. etapa – v rámci této etapy budou provedeny přípravy tak, aby mohl samotný program začít. Budou se týkat organizačního zázemí na straně ČP, výběru dodavatelů jednotlivých projektů. Současně musí dojít ke zmapování aktuálního stavu aplikací (tzv. Mapa aplikačního portfolia) a vytvoření Úvodní studie a následně rozhodnutí o dodavateli řešení
1. etapa – v rámci této etapy musí dojít ke konsolidaci centrálních číselníků, dopracování CDS2B, implementaci základu CRM a centrálních reklamací. O přesné hierarchii implementace jednotlivých funkcionalit a jejich rozsahu bude rozhodnuto až po úvodní studii.
2. etapa – v rámci této etapy bude pokračovat implementace dalších modulů CRM
3. etapa – automatizace postupů.

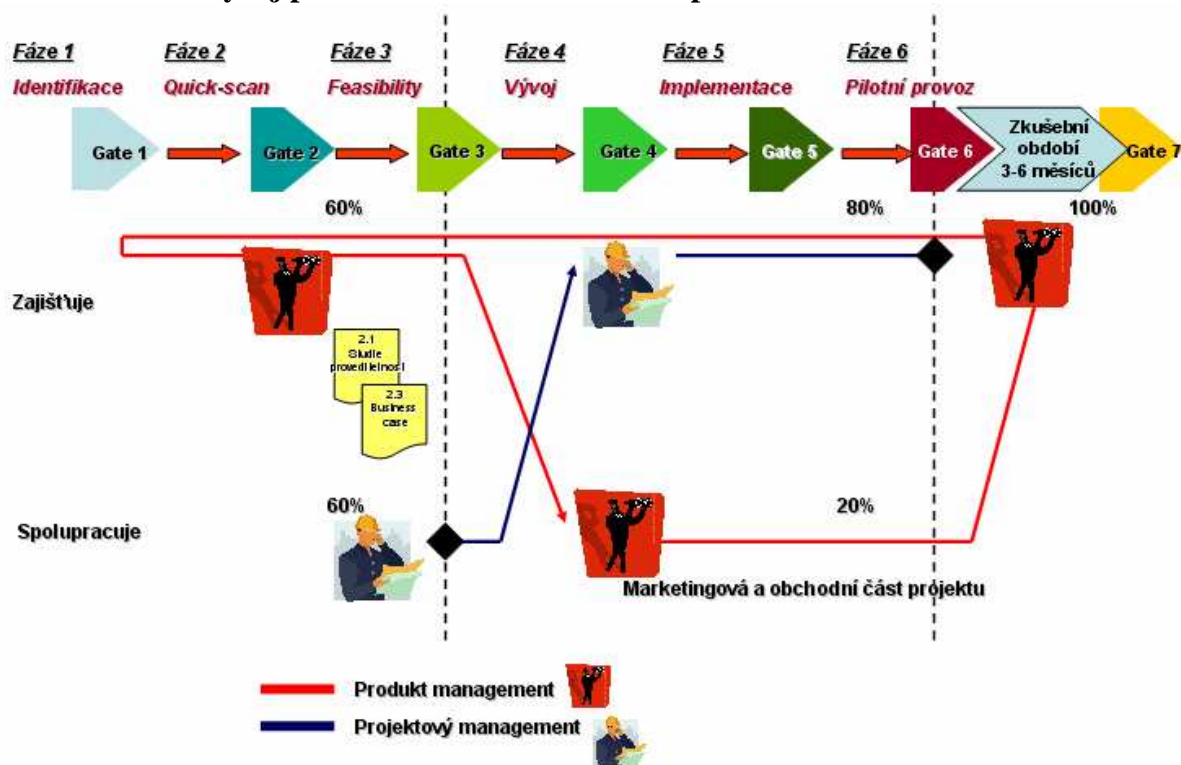
Poslední dvě schémata zobrazují etapy vývoje produktu CRM – první z hlediska obsahu, druhé zachycuje rozdělení odpovědnosti mezi Projektový a Produktový management.

Obrázek č. 15: Etapy vývoje produktu CRM



Zdroj: CRM – product development 1.1, Česká Pošta, s.p.

Obrázek č. 16: Vývoj produktu CRM z hlediska odpovědnosti



Zdroj: CRM – product development 1.1, Česká Pošta, s.p.

3.2.3 Náklady, přínosy a rizika

Každá etapa projektu CRM, od přípravy základních podkladů přes vypracování studie, výběr řešení a jeho implementaci až po hodnocení efektivity a kontrolu fungování, bude generovat nemalé náklady, které snadno mohou dosáhnout řádu desítek milionů. V této fázi projektu však není možné uvažovat o jakýchkoli konkrétnějších číslech přinejmenším do chvíle, než budou známy nabídky dodavatelských firem. Až pak bude možné spočítat klíčové ekonomické ukazatele a zhodnotit efektivnost vynaložení investic.

O přínosech CRM řešení však panuje poměrně jasná, a veskrze realistická základní představa, již zachycuje následující přehledná tabulka.

Tabulka č. 6: Přehled přínosů CRM

Příležitosti v oblasti tržeb a marží	Příležitosti v oblasti provozní výkonnosti	příležitosti v oblasti spokojenosti zákazníků
Zvýšení výnosů (+)	snížení nákladů (-)	zlepšení spokojenosti zákazníků
OBCHOD		
zjednodušení akvizice zákazníků zefektivnění prodeje zjednodušení analýz zákaznických dat zlepšení řízení obchodních příležitostí (pipe-line) získání nových klientů vytvoření nových, personalizovaných produktů zvýšení profitability klientů zvýšení profitability obchodních partnerů zvýšení profitability zaměstnanců zvýšení marže a objemu prodeje s využitím up-selling a cross selling	automatizace sledování stavu zájemců automatizace sledování stavu obchodních příležitostí zjednodušení akvizice zákazníků zjednodušení při získávání zákaznických dat zlepšení předpovědi poptávky zlepšení předpovědi provizních plánů automatizace sledování stavu provizních plánů zkrácení dodacího cyklu zjednodušení team- managementu automatizace eskalačních procedur a schvalování integrace klíčových systémů zkrácení školicích programů automatizace on-line nabídek	zjednodušení jednorázového využití služby zkrácení prodejní doby (odezvy) zvýšení zákaznické znalosti a profitability zlepšení opakovaných přístupů k zákaznickým znalostem personalizované interakce
MARKETING		
zvýšení efektivity kampaní zlepšení identifikace potřeb zlepšení analýz zákaznických dat zvýšení podílů cross-sellingu zvýšení podílů up-sellingu zvýšení profitability marketingových kampaní	automatizace provádění kampaní automatizace vyhodnocování kampaní automatizace generování zájemců eliminování neefektivních kampaní integrace klíčových systémů zlepšení marketingového plánování automatizace sledování stavu marketingových kampaní zlepšení řízení marketingového budgetingu	přizpůsobení marketingových nabídek zvýšení znalosti hodnoty zákazníků zlepšení identifikování potřeb personalizované web interakce zapojení zákazníků do dialogů
SERVISNÍ SLUŽBY (CallCentrum, HelpDesk, Reklamacce, Personalistika ...)		
vytvoření nových personalizovaných služeb zvýšení prodeje doplňkových služeb zjednodušení akvizice servisních služeb	zvýšení samoobslužných služeb pro zákazníky automatizace on-line servisních požadavků a stížností reklamací automatizace telefonních hovorů automatizace e-mailových odpovědí pořadí úrovně služeb podle hodnoty zákazníka zkrácení, optimalizace doby řízení pro zodpovězení dotazů, stížností a reklamací	zvýšení zákaznické znalosti zapojení zákazníků do dialogů personalizované web interakce snížení čekací doby zákazníka

Zdroj: CRM – studie proveditelnosti 1.11, Česká Pošta, s.p.

Naopak o rizicích projektu panuje zatím pouze kusá představa, která však již teď načrtává poměrně zásadní problémy, které mohou projekt nepříjemně ovlivnit, zpomalit či v případě selhání některých přípravných a implementačních procesů dokonce i zhatit.

Jako potenciální rizika byly dosud identifikovány tyto skutečnosti:

- Nejasné a nevypovídající stanovení cílů, kterých chce ČP zavedením CRM dosáhnout
- Neexistence nebo nedostatečný popis obchodních procesů před vlastní implementací CRM
- Možný dopad do vlastní organizační struktury ČP
- Neexistence nebo nepřípravenost či špatná kvalita potřebných centrálních číselníků
- Integrace s ostatními úlohami ITIS
- Nedokončený projekt CDS2B
- Špatná provázanost s kontaktním centrem a jeho procesy
- Kapacity

4 Návrhy a zhodnocení rozvoje a zkvalitnění CRM systému v rámci České pošty, s.p.

Před Českou Poštou stojí v blízké budoucnosti dva zásadní milníky a velké výzvy. V první řadě jde o transformaci ze státního podniku na akciovou společnost. Tato právní forma by přiblížila ČP ke svým konkurentům, pomohla by stabilizovat její pozici na trhu a dodala větší vnitřní i vnější flexibilitu. Ministerstvo vnitra má jako její zakladatel za úkol provést tuto transformaci a předložit transformační projekt do 31. prosince 2008. Je též pravděpodobné, že v budoucnu dojde i k privatizaci, o tomto kroku však vláda dosud nerozhodla.

Neméně důležitá je situace týkající se liberalizace trhu poštovních služeb v Evropské unii. Termíny liberalizace jsou v různých státech Evropské Unie různé, Česká Republika má jako nejzazší termín rok 2013, Česká pošta se může své výjimky na zásilky do 50 g a 18 Kč vzdát i dříve, nicméně k takovému kroku zřejmě vedení nepřistoupí. Konkurence ukusuje své tržní podíly v ostatních poštovních službách, takže i na tento segment si brousí zuby rychle rostoucí konkurenční firmy, jako jsou například TNT Post či Media Service. Situace na trhu se České Poště tedy ještě více zkomplikuje, nastane další kolo lítého boje o zákazníky. Pozdější termín uvolnění trhu poskytuje relativní dostatek času na přijetí a realizaci náležitých opatření k posílení tržního postavení a stabilizaci zákaznické základny. Bezpochyby zajímavé informace budou poskytovat i zkušenosti ze zahraničí, kde bude postupně podobným způsobem zkoušeno postavení ostatních, dosud monopolních firem.

Času však na druhou stranu není nazbyt, tudíž by vedení České Pošty mělo k problémům přistoupit zodpovědně a rázně. Nastartování marketingu bylo prvním a naprosto nezbytným krokem, zavedení CRM by mohlo být dalším důležitým krokem k vylepšení pozice na trhu a odlišení se od konkurence.

Není to však absence plnohodnotného CRM řešení, která by měla vedení České Pošty trápit nejvíce. Jsou tu daleko vážnější problémy, které omezují schopnosti a možnosti potenciálně velmi silného podniku, zhoršují jeho pozici na trhu a snižují kredit u zákazníků. Konkrétní identifikace všech rizik v řízení podniku není cílem této práce (a pravděpodobně by k tomu byl nutný rozsáhlý audit), nicméně už ve vztahu k projektu CRM bylo možno identifikovat několik zásadních nedostatků, kterými dnešní moderní společnosti již netrpí. Moderní principy vedení a struktury podniku preferují štíhlý management a sestavování

autonomních týmů, kladou důraz na propojenost jednotlivých oddělení a vzájemnou oboustrannou komunikaci a flexibilitu. Nic takového dosud v České Poště prakticky nefunguje zejména díky tomu, že reorganizace probíhá teprve od počátku roku 2006. Oddělení jsou mezi sebou propojeny a komunikují prakticky jen prostřednictvím nejvyšším vedoucích pracovníků, pracovníci jednoho oddělení neví, na čem a jak pracují v oddělení jiném. Střídání vysoko postavených vedoucích pracovníků má za následek neexistenci jakékoliv jasně stanovené strategie, konkrétně dané koncepce. Takovýto způsob vedení podniku je dnes již přežitkem a břímě zastaralé a nevhodné organizace bude v liberalizovaném tržním prostředí pro společnost velkou přítěží a překážkou na cestě za lepšími hospodářskými výsledky. Na kolik se situaci podaří vylepšit transformací na akciovou společnost a dále prováděnou reorganizací zůstává dosud nezodpovězenou otázkou.

Předchozí stať se může ve vztahu k CRM jevit jako irelevantní, tak tomu však není. Právě nedostatečná komunikace a nepropojenost jednotlivých oddělení nakonec může sebelepšimu projektu CRM srazit vaz. Komunikační šum může zapříčinit špatně nastavené požadavky na systém, nepropojenost oddělení pak může snadno znemožnit sběr, tok a transformaci zákaznických dat na informace, stejně tak jako ztížit jejich analýzu a využití. Jinými slovy se promyšlená koncepce CRM v praxi může proměnit ve zbytečně drahou zákaznickou kartotéku, jejíž data nepůjde využít a sofistikované funkce nebude možné uvést do chodu.

Taktéž je nutno připomenout, že CRM není pouze o technologii, jak bylo zmíněno již v úvodu této práce. CRM je komplexním přístupem k vytváření a prohlubování vztahů se zákazníky, konkrétní technologie slouží pouze k automatizaci a zjednodušení určitých procesů. A právě takový hlubší pohled na řízení vztahu se zákazníkem v CRM projektu České Pošty dosud chybí. Mnohých zlepšení lze dosáhnout v oblasti péče o zákazníky a v útvarech front-office.

4.1 Péče o zákazníky

Nejlepší přehled o úrovni základních služeb poskytne seznam pochybení, které zjistil Český telekomunikační úřad (ČTÚ) při svých kontrolách, a za které České Poště hrozila, hrozí či již byla vyměřena příslušná pokuta. Předem uvedme, že ČTÚ dohlíží na to, zda jsou základní služby skutečně zajišťovány tak, jak vyplývá z udělené poštovní licence, na jejímž

základě Česká pošta, jakožto její držitel, zajišťuje základní poštovní služby. Současně dohlíží i na to, zda a jak jsou plněny požadavky vycházející z právní úpravy Evropské unie.

Z těch nejzávažnějších problémů uveďme balíky nedodané adresátům, správně nedodané doporučené zásilky, zpoždování dodání a ztracení některých zásilek, pro klienty nevhodná otevírací doba, účtování si peněz za službu, která neexistovala, nesprávně fungující vyvolávací systém pro zákazníky, špatná ochrana osobních dat nebo vyplacení peněz cizím lidem. A tento výčet by jistě mohl pokračovat, neboť ČTÚ neodhalí při svých náhodných i systematických kontrolách zdaleka všechny problémy a ani zákazníci si mnohdy nejsou vědomi co patří mezi jejich práva a co mezi povinnosti České Pošty, či že existuje instance, na kterou se lze se svou stížností odvolat. V kontextu celkového objemu poskytnutých základních služeb se počty stížností a reklamací mohou jevit jako nepatrné či přehlédnutelné, uvedené problémy však svědčí o tom, že některé procesy nefungují tak dokonale, jak mají, či někteří zaměstnanci neplní své pracovní povinnosti. Problém je o to horší, že informace o neúspěších ČP, o správních řízeních a udělených či hrozících pokutách plní titulky všech masmédií a dále zhoršují image podniku. Nemluvě o faktu, že až na jednu nesmělou výjimku dosud prakticky neexistovala žádná reklamní kampaň, která by image České Pošty jakkoliv zvyšovala. Věci se zjevně příliš nelepší, neboť Český telekomunikační úřad uděluje pokuty České Poště pravidelně každý rok již několik posledních let, a to v řádů několika milionů – jen za rok 2006 šlo o více než 5 milionů Kč! Za takovýchto podmínek se spokojení zákazníci získávají dosti obtížně.

Bližší pohled na faktickou úroveň zákaznické spokojenosti poskytuje výzkum ze září 2007, který si objednal ČTÚ a který provedla společnost GfK Group CZ. Výzkum byl proveden na reprezentativním vzorku 5 000 respondentů – fyzických osob a 3 017 respondentů – firem. Z výsledků vyplývá, že zákazníci z řad populace i firem jsou stále nespokojeni především s dlouhými čekacími dobami na poštách, neochotou a neprofesionálním chováním personálu, přístupem zaměstnanců poboček k vyřizování reklamací, patrná je i nespokojenost s kvalitou poskytovaných služeb. Celkově je se službami ČP spokojeno 72 % občanů a 78 % firem, nicméně konkurence v podobě DHL a UPS má podle stejného výzkumu dosahuje 89, resp. 88 procentního kladného firemního hodnocení. 5 – 10 % respondentů dokonce označilo současnou kvalitu služeb ČP jako horší než před pěti lety!

Takovéto výsledky rozhodně nejsou známkou dobře fungující společnosti. Vedení ČP si je této neuspokojivé situace jistě vědomo a v rámci možností se snaží o jejich nápravu.

Snížit napětí dlouhých front, které jsou nepříjemné jak pro čekající zákazníky, tak i pro zaměstnance za přepážkami, má vyvolávací systém již zaváděný na větší pobočky, nicméně vzhledem k nelinearitě návštěvnosti pošt, tedy k nesporné existenci špiček v určitých denních hodinách, problémy s dobou čekání tím vymístit nelze. Chování personálu by však mělo být v centru zájmu, neboť přepážky jsou centrem front-office, čili úroveň jejich chování a jednání přímo ovlivňuje spokojenost zákazníků a image celé firmy. Přátelský úsměv, příjemné vystupování a ochota personálu by v tomto případě jistě pomohla zmírnit počínající nespokojenost zákazníků vzniklou následkem delší čekací doby. Nutno ovšem podotknout, že stejně tak menší počet nervózních a otrávených zákazníků, kteří mnohdy jistě nechodí daleko pro odpovídající slovní vyjádření svého znechucení, by taktéž napomohl zaměstnancům k lepší koncentraci na zákazníka a usměrnění svého projevu. Potvrzením právě řečeného je fakt, že čím menší pobočka, tím lépe je hodnocen přístup zaměstnanců. Dokonalé řešení tohoto problému však není z technických a personálních důvodů zřejmě možné, personální management by se proto měl zaměřit na pečlivý výběr zaměstnanců, jejich důsledné vzdělávání i v oblasti profesionality chování a přístupu k zákazníkům. Faktická důležitost a zodpovědnost těchto pracovníků by se měla též promítnout do jejich platového ohodnocení. Nakonec chování firmy k zákazníkům se odráží i v chování firmy k vlastním zaměstnancům.

Podobným případem jsou listovní doručovatelky, jejichž práce spoluurčuje výslednou kvalitu služeb. Časté výtky směřují především ke způsobu doručování doporučených zásilek, kdy se někteří zaměstnanci příliš nenamáhají se zjišťováním, zda je adresát opravdu doma či nikoli. Jestli se znovu jedná pouze o neschopnost či nezodpovědnost některých zaměstnanců či zanedbání jejich výcviku zůstává otázkou pro personální oddělení, nicméně prostor pro zlepšení by se jistě našel. Pomoci by tomu mělo zodpovězení kontrolní otázky o přítomnosti zákazníka v době doručování na zadní straně oznámení o doručení, ne každý zákazník její přítomnost zaregistroval a ne každý se obtěžuje s odpovídáním obtěžuje. Pokud by však tento systém a jeho kontrola fungovala lépe, mělo by personální oddělení ČP dobrý bič na problémové zaměstnance, jakožto i prostředek k hodnocení a souvisejícímu odměňování těch vynikajících.

Další zajímavou oblastí vztahů se zákazníky představuje vyřizování stížností a reklamací. Fakticky se jedná o kritickou situaci vztahu se zákazníkem, neboť v tu chvíli má zaměstnanec příslušného oddělení před sebou nespokojeného zákazníka a je mnohdy jen na něm, zda firma o zákazníka přijde, či se ho podaří udržet. Ač se to může zdát paradoxní, tyto kritické chvíle přinášejí taktéž jedinečnou příležitost, jak vylepšit vztah s konkrétním

zákazníkem – pokud zaměstnanec přistoupí k dané reklamaci či stížnosti vstřícně a ochotně se pokusí pochybení firmy všemi dostupnými způsoby napravit, je značná šance napravit renomé firmy a z nespokojeného zákazníka udělat spokojeného, či třeba i nadšeného. Stížnosti navíc představují jedinečný zdroj informací, které mnohdy nejsou vedení jinak dostupné, a představují jedinečnou sondu do zákaznické mysli. Většina zákazníků se stěžováním ani neunavuje a okamžitě odchází ke konkurenci – právě proto by se všechny možné stížnosti a podněty k vylepšení měly odměňovat, schraňovat a vyhodnocovat. Z výše uvedeného výzkumu ČTÚ prostřednictvím společnosti GfK vyplývá, že 10 % zákazníků populace a 26 % firemních zákazníků již stížnost nebo reklamaci s Českou Poštou řešilo, přičemž 55 %, respektive 38 % nespokojených zákazníků se nepodařilo uvést do stavu spokojenosti. Zdá se tedy, že i v přípravě zaměstnanců příslušných oddělení na řešení podobných situací by bylo třeba zjednat nápravu vedoucí k vylepšení průběhu celého procesu a chování pracovníků k zaměstnancům. Značnou výhodu by představovalo zakotvení jistého způsobu vynahrazení potíží zákazníka spojených s reklamací a jejich ochotnější uznávání a vyřizování, jakožto i odměňování oprávněných stížností a plodných připomínek. K tomu by postačily například reklamní a upomínkové předměty či zvýhodnění příštího využití služeb. Tyto nepříliš náročné kroky by jistě pomohly vylepšit zákaznickou spokojenost, zásadním způsobem by vylepšily image společnosti a pomohly tak prohloubení vztahů se zákazníky.

Co se týče péče KAMů (Key Account Manager) a obchodních zástupců o smluvní zákazníky na úrovni VIP/KORP/SME, lze potvrdit, že se nevyskytují žádné větší problémy a vztahy fungují tak, jak je u dnešních společností běžné. Každý KAM má na starosti 6 - 8 VIP zákazníků, obchodní zástupci 30 – 40 běžných firemních zákazníků, což zhruba odpovídá standardům, které panují u konkurence, tudíž by příslušní zaměstnanci měli být schopni poskytovat obdobné služby. Dobře též funguje sbírání návrhů na změny a zlepšení přímo od zákazníků a uvádění těch realistických do praxe. Obchodní obědy, reklamní předměty, pozvání na společenské i jiné speciální akce a setkání managementů jsou samozřejmostí, dokonce se v některých případech daří i otevírání poštovních provozoven přímo v areálech klientů, posledním případem Pošta Praha 518, která je v novém sídle ČSOB Radlická. Ostřížím zrakem se pochopitelně sleduje plnění výnosových plánů u jednotlivých zákazníků a do detailů se řeší případné negativní výkyvy. Ke snazšímu přehledu o konkrétních zákaznících, stavu jejich zakázek, výnosů i platební morálce by sofistikovaný CRM systém přispěl značnou měrou a ulehčil tak práci KAM pracovníků a obchodním zástupcům a umožnil by jim více se soustředit přímo na plnění zákaznickových přání namísto byrokracie.

Na rozdíl tedy od Retail zákazníků se péči o smluvní zákazníky věnuje hodně pozornosti, což je jednoznačně dobře, nicméně to vrhá špatné světlo na péči o zákazníky z řad populace. Ukazuje se, že zlepšení péče by při vyvinutí snahy bylo jistě možno dosáhnout i v této oblasti. Jen zmíněná snaha chybí. Běžný člověk by na přepážce uvítal přátelštější a individuálnější kontakt - a právě vstřícnost, přátelskost a individuálnější kontakt přispívají k utváření lepšího a silnějšího vztahu zákazníka a firmy, základního předpokladu loajality. Zlepšení situace by bezpochyby pomohl i navrhovaný zlepšený systém zákaznické segmentace, který by rozšířil péči na větší množství výnosných zákazníků (u smluvních zákazníků) i pomohl lépe připravovat produkty, profilovat služby a cílit reklamní kampaně (Retail). Adaptace tohoto zlepšeného modelu však částečně brání nedostatečná datová základna spočívající v nevyhovujícím současném systému. I v tomto případě by plnohodnotné CRM znamenalo velký přínos.

4. 2 CRM systém

Bez podpory odpovídajících technologií však dnešní moderní strategie vztahu se zákazníky nemá dostačující efektivitu, stejně tak jako se CRM řešení bez dobré zákaznické politiky snadno stane jen nástroj informující management o jejich neúspěších. Zaměříme se však v této části pouze na technologickou stránku věci.

Klíčové aspekty výběru a implementace CRM řešení jsou v zásadě dva – splnění určených požadavků na funkce žádaných jednotlivými odděleními a schopnosti součinnosti s existujícími datovými strukturami ČP. Jasně stanovené požadavky a označení těch nejkritičtějších musí být hlavním podkladem k vypsání výběrového řízení dle příslušného zákona. Výběr konkrétního systému a jeho dodavatele pak bude odvislý od výhodnosti finálních nabídek, nicméně už teď lze určit několik produktů, které by měly nabízet patřičnou úroveň odpovídající nárokům tak velkého podniku, jakým je Česká Pošta.

Americká konzultantská společnost ISM, fungující již od roku 1985 a proklamující, že disponuje nejzkušenějším CRM poradenským týmem na světě, každý rok vyhlašuje svůj TOP 15 žebříček CRM řešení na trhu. Každý softwarový program je ohodnocen na základě zkoumání 217 vybraných kritérií, z nichž 103 se týká obchodních funkcí, 52 technických rysů, 36 implementačních schopností, 9 real-time kritérií a 17 schopností podpory uživatelů.

Pro rok 2007 se do tohoto prestižního žebříčku CRM řešení pro velké podniky kvalifikovalo následujících 16 produktů, seřazených podle abecedního pořadí a s uvedeným výrobcem.¹⁶

- Amdocs CRM v. 6 – Amdocs Limited
- C2 CRM v. 8.0 – Clear Technologies, Inc.
- CMS/Oncontact V, Version 5.2 – Oncontact Software Corp.
- ExSellenca 5.0 – Optima Technologies, Inc.
- Firstwave CRM v. 3.1 – Firstwave Technologies, Inc.
- growBusiness Solutions v. 3.1 – Software Innovation ASA
- Infor CRM – Infor
- mySAP CRM – SAP AG
- Onyx v. 6.0 – Onyx Software Corporation
- PeopleSoft CRM – Oracle/PeopleSoft, Inc.
- Pivotal v. 5.9 – Pivotal Corporation
- Salesforce.com – Salesforce.com
- Saratoga CRM 6.5.3 – Saratoga Systems, Inc.
- Siebel 8.0 – Oracle/Siebel Systems, Inc.
- Tibco Process RM v. 9.0 – Tibo
- update 7.0 – update software AG

Umístění v tomto prestižním seznamu by mělo být zárukou opravdové kvality produktu, nicméně zásadním omezením bude fakt, že většina uvedených systémů není v ČR dostupná, nikdo zde dotýčnou společnost nezastupuje. Celý výběr se tímto snadno zkrátí na pouhé čtyři produkty. První dva jsou velmi známí, tradiční silní hráči na trhu CRM systémů – Siebel společnosti Oracle/Siebel a CRM modul k ERP softwaru SAP od stejnojmenné společnosti. Druhé dva systémy jsou možná méně známé, ale zřejmě o nic horší – Pivotal stejnojmenné firmy a Update společnosti Update Software AG (bližší informace o všech čtyřech systémech viz příloha č. 2). Všechny zmiňované systémy nabízejí podobnou úroveň

¹⁶ 2007 Winners of Top 15 CRM Software Awards. [online] ISM, CRM Strategic Advisors. [cit. 2008-05-15]. Dostupný na WWW: <http://www.ismguide.com/pressDetail.php?id_pag=16>

komplexnosti, modularity a flexibility. Všechny mají obdobnou základní funkčnost, a to následující:

Prodej

- Podpora různých komunikačních kanálů se zákazníky (telefon, fax, internet, e-mail, SMS)
- 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 korespondence, šablony dopisů, ...)
- Podpora týmového prodeje vícevrstevnými distribučními kanály
- 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

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, reklamace...)
- Udržování a zpřístupňování báze informací o použitelných komunikačních kanálech
- Správa informací o zákaznících (vyloučení oslovení jednoho zákazníka dvakrát stejným sdělením)
- Hodnocení výsledků kampaně pomocí různých metrik a kritérií
- Podpora řízení a realizace propagačních akcí

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 Dialed Number Identification Service (DNIS)
- Podpora Automated Number Identification (ANI)
- Podpora Interactive Voice Response systems (IVR)

Servis

- Podpora různých komunikačních kanálů se zákazníky (telefon, fax, internet, e-mail, SMS)
- Případové analýzy
- Průchody rozhodovacími stromy
- Pomocné textové informace (rešerše technické dokumentace)
- Produktové specifikace
- FAQ databáze
- Řešení známých problémů z minulosti
- Automatické nasměrování požadavků zákazníka na příslušného řešitele
- Řízení garance doby vyřešení požadavku

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

Předchozí rozsáhlý seznam základní funkčnosti dává poměrně jasnou představu o vyspělosti vybraných 4 systémů a též demonstruje značné rozpětí možností současných vrcholných CRM řešení daných využitím nejmodernějších technologií. Jelikož základní funkčnost všech zmiňovaných systémů přibližně odpovídá požadavkům ČP, budou o výběru CRM rozhodovat drobnější a obtížněji postihnutelné nuance mezi jednotlivými produkty. Taktéž bude jistě záležet na konkrétních nabídkách, které podají dodavatelské firmy po vypsání výběrového řízení. Tam může rozhodovat cena a nabízené způsoby financování, doba implementace, zkušenosti s implementací daného systému, reference, servis či například možnosti odkupu staršího hardware apod. Každý jednotlivý produkt nabízí na českém trhu více dodavatelů, z nichž každý bude jistě stát o takto rozsáhlý a náročný kontrakt, konečných nabídek by se tedy měla sejít celá řada a měly by poskytovat dostatečnou variabilitu řešení a širokou možnost volby.

Ještě před formulováním konkrétního zadání by však mělo dojít k několika důležitým úkonům, které jsou však mnohdy opomíjeny a jejich nesplnění může ohrozit, zpomalit či snížit efektivitu implementace CRM. V první řadě jde o firemní procesy. Jasná identifikace a přesný popis firemních procesů je jedním ze základních stavebních kamenů přípravy pro adaptaci CRM do struktury podniku. U nevyspělých firem bývá často úroveň firemních procesů více či méně chaotická – každý obchodní případ prochází unikátním procesem. To je však již extrémní případ, daleko častější je určitá úroveň automatizace procesů, předepsaný či zažitý způsob řešení situací. A právě k jejich identifikaci a popisu musí směřovat příprava firmy na adaptaci CRM. Ale nejde jen o rozhodnutí které z těchto procesů automatizovat s pomocí technologií, všechny identifikované procesy by měly být zhodnoceny a posouzeny z hlediska jejich současné efektivity a u těch nedostatečně efektivních by mělo nejprve dojít k reengineeringu, až poté k automatizaci. Automatizace přežitých a neefektivních procesů bude podryvat efektivnost celého CRM, potažmo i celého podniku. Management České Pošty

si toto riziko uvědomuje, neboť jako jedny z největších rizik úspěchu CRM byly označeny právě neexistence či nedostatečný popis některých firemních procesů. V tomto ohledu bude muset management produktu CRM v České Poště ještě hodně zapracovat, aby prosadil zjednání nápravy. Situaci by výrazně usnadnilo, kdyby každé zainteresované firemní oddělení vypracovalo vlastní procesní mapu ve formě vývojových diagramů. Dobře se tak zviditelní procesní vazby mezi jednotlivými částmi firmy a snadno lze odhalit prostor pro možnou optimalizaci a zefektivnění interních procesů. Obdobný přístup by měl být zvolen k mapování informačních toků, který je pro CRM neméně důležitý. Důležitá bude též souslednost akcí projektu CRM a celkové reorganizace společnosti – CRM musí respektovat budoucí strukturu podniku, mělo by být pohledem do budoucnosti, nikoliv stavět na zastaralých strukturách, proto je mimořádně příhodné, že k implementaci CRM i restrukturalizaci podniku dochází zhruba ve stejnou dobu, obě akce se vzájemně mohou do jisté míry přizpůsobit a součinnost CRM s nově vznikajícími firemními procesy a informačními toky může být dokonalá.

Další častou chybou managementů firem je nedostatečné uvážení lidského rozměru celé implementace. Ať už se jedná o obecnou akceptaci nového systému zaměstnanci, důvěry zaměstnanců v management a správnost prováděných změn, či vhodnou motivaci zaměstnanců při využívání nového systému a sběru dat. Všem zaměstnancům je potřeba vysvětlit, že systém nemůže fungovat bez poctivého a každodenního plnění databáze aktuálními informacemi o zákaznících. Zároveň musí zaměstnanci pochopit, že systém nefunguje primárně pro kontrolu jejich pracovní činnosti, ale proto, aby jim pomohl zadané úkoly efektivněji zvládat. V současné fázi projektu ještě neexistují žádné konkrétní strategie informování, přesvědčování a vzdělávání zaměstnanců, bezpochyby budou však muset být ve vhodný čas připraveny, aby byl zajištěn bezproblémový náběh CRM systému a jeho dalšího fungování. Citlivý přístup respektující současné metodiky působení na psychiku jedince i kolektivu budou jistě nezbytným předpokladem úspěchu celé akce.

V urychlení a kontrole přípravy firmy na CRM, výběru řešení i implementace by se jistě dalo využít konzultantské společnosti. Přes nesporné schopnosti a znalosti pracovníků ČP představuje dokonalá implementace CRM tak trochu krok do neznáma a právě v prostředí České Pošty bude velmi obtížná. Konzultantské firmy však mají s podobnými úkoly velké zkušenosti a jistě by spíše stagnující proces posunuly blíže ke zdárnému konci, navíc by jejich pomoc umožnila vyhnout se slepým uličkám, začátečnickým chybám a vymyšlení již vymyšleného. Ano, najmutí takové firmy by jistě zvedlo náklady, nicméně v konečném důsledku by snížilo riziko vzniku neočekávaných a nechtěných nákladů pramenících z výše

uvedených problémů. A jelikož se zdá, že součinnost oddělení při přípravě projektu CRM není dostatečná, bylo by taktéž vhodné uvažovat o zřízení výkonného týmu, ve kterém by byly zkušené zástupci všech zainteresovaných oddělení s přidělenou dostatečnou rozhodovací mocí a nezávislostí - snadněji by tak spolu mohli komunikovat, řešit vzniklé problémy a rozhodovat o zásadních věcech a dalších nezbytných krocích prací a uspíšit tak v současné době spíše stagnující práce.

4.3 Kontaktní centrum

Kontakt se zákazníky dnes probíhá prostřednictvím bezplatné linky Informačního centra České pošty, které Česká Pošta zřídila na základě státem daného zákonného nařízení, a linky Telefonního informačního střediska Praha. Oddělení jsou však přetížena a ani jejich možnosti komunikace se zákazníky neodpovídají moderním standardům a potřebám marketingového, obchodního, servisního a reklamačního oddělení. Překotný vývoj a rozšíření moderních technologií otevírá nové možnosti kontaktu se zákazníky, vznikají nové marketingové komunikační kanály pro oboustranný a individuální kontakt se zákazníkem. Dnes je například běžné, že zaměstnanci kontaktních center jsou schopni se svými zákazníky komunikovat nejen telefonicky, nýbrž i prostřednictvím faxu, internetu (potažmo elektronické pošty) a SMS, což přináší výhodu snadné vzájemné dosažitelnosti jak pro podnik, tak i pro zákazníka, a podporuje tak vznik zákaznické věrnosti.

Zřízení a vedení opravdu vyspělého kontaktního centra je finančně velmi náročnou operací, nicméně ve skutečnosti může firmě přinést další zdroj příjmů a důležitou strategickou konkurenční výhodu, a právě to umožňuje propojení kontaktního centra s dobře fungujícím CRM. Prostřednictvím tohoto propojení se zajistí propracovanější a efektivnější pracovní procesy a tím i vyšší kvalita služeb poskytnutých klientům. Pracovníci call centra mají vždy k dispozici zákaznickou kartu, tudíž jsou schopni lépe využívat pracně shromážděné informace o zákaznících a snáze jim vyjdou vstříc při řešení jejich problémů. Provoz na telefonních linkách se urychlí také využitím samoobslužných systémů, které pomohou vyřešit banálnější obtíže a operátoři se budou moci soustředit jen na závažnější problémy. Zákazníkům by takto mělo být zajištěno kratší čekání na spojení a urychlení procesu řešení problémů díky efektivnějšímu systému přepojování hovorů, jehož směr by měl následovat i informační tok, který zajistí, aby v té chvíli nespokojený zákazník nemusel podstatu svého problému vysvětlovat několikrát a dále se stresovat. Komunikace se zákazníkem je tedy

mnohem plynulejší a rychlejší, zákazník navíc získá příjemný pocit, že o něm firma ví a váží si ho, když se jej zbytečně neptá na data, která jí už jednou poskytl.

Kvalita služeb poskytovaných kontaktním centrem má dopad i na vnímání značky a utváření image firmy u jejích klientů. Pokud potřebuje společnost budovat důvěru, je důležité, aby pracovníci vystupovali formálně a unifikovaně. Výběr použitých technologií bude jistě důležitý, ale daleko důležitější bude výcvik zaměstnanců, kteří budou především určovat konečnou kvalitu poskytnuté služby, a to nejen v oblasti technické způsobilosti a schopnosti užívat moderní informační systémy, nýbrž i v oblasti sociálního cítění a psychologie.

Konkrétní technické řešení by znovu záviselo na zvolené technologii, potřebných funkcích a očekávané kapacitě. Většina moderních ústředí je modulárního typu, tudíž nabízí značné možnosti rozšíření a dodatečných úprav na základě měnících se přání zákazníka, kupříkladu přechod do klasických analogových (HTS) a ISDN linek k VoIP (internetové telefonii). Celá problematika kontaktních center a telefonních ústředí by jistě bez problémů vydala na další diplomovou práci, pro naše potřeby prozatím postačí, že mezi nejsilnější dodavatele komplexních řešení patří společnosti Cisco, Avaya, Alcatel či Siemens.

ZÁVĚR

Česká Pošta se zdá být podnikem plným rozporů. Na jedné straně je společnost chlubicí se 95 % úspěšností dodání obyčejných zásilek v termínu D+1 (údaj z roku 2006), na druhé straně rozsáhlý seznam pochybení zjištěných při kontrolních šetřeních ČTÚ. Na jedné straně rozsáhlé portfolio kvalitních a promyšlených produktů, na straně druhé naprostá neinformovanost vlastních zákazníků. Na jedné straně dokonalý servis o firemní zákazníky, na straně druhé otrávení zákazníky z řad populace, kteří na pobočky ČP chodí s krajní nechtí. Na jedné straně vzdělaní a vstřícní pracovníci firemní administrativy a vedení, na straně druhé neochotné, mnohdy až nepříjemné zaměstnankyně na pobočkách.

Většina zákazníků bohužel zná Českou Poštu pouze z té druhé, horší strany. Což je škoda, protože ČP má bezpochyby velký potenciál k tomu být opravdu dynamickou a pokrokovou moderní společností, za svou konkurencí však dosud v mnoha ohledech značně zaostává. Změny na poštovním trhu, sílící konkurence, snižující se tržní podíl a blížící se termín liberalizace v ČR vytváří značný tlak na efektivitu fungování společnosti. Využívání CRM by přineslo množství výhod i v této oblasti, jedná se konkrétně o bezproblémový průběh obchodních procesů, více individuálních kontaktů se zákazníky, více času na zákazníka, odlišení od konkurence, vylepšení image, přístup k informacím v reálném čase, spolehlivé a rychlé předpovědi, usnadnění komunikace mezi marketingem, odbytem a službami, nárůst efektivity týmové spolupráce a růst motivace pracovníků. Nárůst této efektivity by se pak promítl do lepších služeb a produktů pro zákazníky, v lepší péči o ně.

Získání těchto výhod však předchází sáhodlouhé období přípravy projektu strategie, výběru a implementace CRM. Jak může být takový projekt náročný dokazuje i příklad České Pošty, kde lze narazit na všechny možné překážky implementace – rozsáhlá a různorodá datová síť, nedostatečně specifikované firemní procesy, nedostatečná propojenost a spolupráce oddělení. Značně obtížné, ne však nezdolatelné překážky.

Základní popis situace v České Poště obsažený v této práci je pouze velmi zevrubný, hloubkový průzkum by zabral dlouhé měsíce i celému týmu pracovníků, navíc „člověku z venčí“ se specifika České Pošty budou hodnotit nesnadně. Nicméně i toto provedené šetření prokázalo řadu nesrovnalostí. Jedná se zejména o péči o zákazníky z řad běžné populace,

kteří, přestože generují nadpoloviční většinu všech tržeb ČP, nedostávají odpovídající péči, nejsou často spokojeni s úrovní služeb a pobočky navštěvují jen se sebezapřením. Zde čeká personální a marketingové oddělení ještě hodně práce, aby se podařilo zlepšit renomé České Pošty a vštípit zaměstnancům u přepážek lepší přístup v jednání se zákazníky. Naopak se ukázalo, že péče o zákazníky smluvní probíhá prakticky bez problémů a podle zavedených standardů nejen v rámci trhu poštovních služeb.

Péče o zákazníky a úroveň souvisejících služeb bude do budoucna vzhledem k liberalizaci trhu klíčová, avšak i v dnešních dnech se rýsují možnosti, jak vylepšit své provozní výnosy. Jedná se především o rostoucí trh balíkových služeb, které souvisí s všeobecným rozmachem internetových obchodů. Ovládnutí tohoto trhu je cílem mnoha společností nabízejících expresní přepravu menších zásilek (DHL, UPC a další), které představují pro Českou Poštu největší přímou konkurenci. Zřejmě právě v tomto tržním segmentu budou firmy svádět nejlítější boj o zákazníky, kde může zvítězit jen ta, která nabídne nejlepší úroveň služeb za odpovídající cenu. Jestli to bude Česká Pošta závisí jen na rychlosti provádění nutných změn.

Vzhledem ke specifickým datové síti ČP, k dosud neznámým konkrétním požadavkům jednotlivých oddělení na softwarové CRM řešení a k teprve počáteční fázi příprav CRM projektu nebylo možné doporučit ten nejvhodnější produkt, který by dokázal splnit roli podpůrného nástroje pro oddělení marketingu, obchodu, péče o zákazníky a servisních služeb, jakožto i efektivní nástroj kontroly pro vedoucí pracovníky. Podařilo se nicméně vybrat čtyři produkty, které mají potenciál takové požadavky splnit. Jedná se o produkty Pivotal, SAP CRM, Siebel a update.seven. Všechny mají zastoupení na českém trhu, všechny mají dostatečný počet spolehlivých dodavatelů a odborných konzultantů, proto představují nejpravděpodobnější účastníky konečného výběrového řízení.

Na druhou stranu hlavní nevýhodou jakéhokoliv komplexního CRM je značná finanční náročnost především ve fázi přípravy a zavádění. Tyto náklady by se však měly bohatě vrátit ve zvýšených, nebo přinejmenším neklesajících tržbách a snížených nákladech v některých odděleních firmy, celkově tedy ve zvýšeném zisku. Nakonec udržet zákazníka je pětikrát levnější, než získat nového. Tato základní myšlenka by měla být hnacím motorem všech vylepšení úrovně péče o zákazníky.

Velkou příležitostí, jak přesvědčit zákazníky o dobré úrovni zákaznických služeb přináší vládní program e-Government. Jedná se o projekt, který by měl zjednodušit jednání se státní zpravou prostřednictvím informačních a komunikačních technologií. Díky internetu

a systému Českých podacích ověřovacích informačních národních terminálů Czech POINT je dnes možné vyřídit drobnější administrativní úkony bez zbytečného dojíždění na úřady v krajských městech a právě pobočky České Pošty jsou jedním z pilířů tohoto systému. Díky jejich velkému počtu, značné rozšířenosti a příznivějším otevíracím dobám představují ideální kontaktní místa tohoto programu. Na pobočky tedy budou přicházet i lidé, kteří běžně služeb ČP nevyužívají a právě úroveň služeb a chování zaměstnanců je může přesvědčit, aby své stanovisko přehodnotili. Nebo je naopak jen utvrdí v názoru, že ČP stále nedosahuje potřebných kvalit. Česká Pošta by se proto měla chopit příležitosti, již konkurenční společnosti nemají, a snažit se zákazníky získávat všemi dostupnými způsoby. A především konečně zajistit, aby lidé přestaly chodit na pobočky s nechtí a odporem. Adaptace komplexní strategie CRM, obsahující jak program zlepšené péče o zákazníky, tak i odpovídající informační systém tvořící jádro tohoto projektu, by měla být prvním krokem na cestě k nápravě současné nevyhovující situace.

Cíle vytyčené v úvodu práce se tedy podařilo splnit, dané otázky v rámci možností zodpovědět. Šetření přineslo několik více či méně příjemných zjištění, nicméně prokázalo, že o problémech se v České Poště ví a na jejich nápravě se pracuje. Příští měsíce a roky přinesou ještě další výrazné změny a na konci tohoto procesu by Česká Pošta měla konečně být efektivně fungující společností, která si zaslouží a bude zároveň schopna udržet svůj majoritní podíl na poštovním trhu a širokou nabídkou kvalitních služeb a odpovídající péčí dokáže uspokojit i toho sebenáročnějšího zákazníka.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČP – Česká Pošta, s.p.

CRM, Customer Relationship Management – řízení/správa vztahu se zákazníkem

Front-office – „přední kancelář“, každé „místo“ podniku, kde dochází ke styku se zákazníkem (marketing, obchod, služby)

SFA, Sales Force Automation – automatizace prodeje

BI, Business Intelligence – soubor analytických nástrojů pro podporu rozhodování

ETL, Extracion transformation & loading – datové pumpy pro plnění datového skladu a transformaci dat

OLAP (Online Analytical Processing) – provádění analýzy dat v reálném čase

Data mining – dolování z dat či vytěžování dat

Call centrum – telefonní centrum

WorkFlow – pracovní tok, schéma provádění komplexní činnosti rozepsané na jednodušší činnosti a jejich vazby

DNIS, Dialed Number Identification Service (DNIS) – identifikace čísla volaného

ANI, Automated Number Identification – automatická identifikace čísla příchozího hovoru

IVR, Interactive Voice Response – systém reagující na hlasové příkazy

Client Clustering – shlukování zákazníků

MkIS – Marketingový Informační Systém

CČK – Centrální Číselník Klientů

APOST – Poštovní aplikace

T&T, Tracking & Tracing – aplikace pro sledování zásilky

CDS – Centrální Datový Sklad

ITIS – Technologické úlohy ČP

DDM – Databáze Dodávacích Míst

RES – Registr Ekonomických Subjektů

E-marketing – elektronický marketing

E-servis – elektronický servis

Weak signals – signály upozorňující na slabé stránky

CAC, Customer Assistance Center – zákaznické asistenční centrum

IS – informační systém

ICT – informační a komunikační technologie

EMA, Enterprise Marketing Automation – automatizace marketingových akcí

CSS, Customer Service and Support – zákaznický servis a podpora

ERP, Enterprise Resource Planning – Řízení podnikových zdrojů

CI, Customer Intelligence – shromažďování a analýza informací o zákaznících

VoIP, Voice over Internet Protocol – internetová telefonie

SEZNAM LITERATURY

[1]	DOHNAL, Jan. <i>Řízení vztahů se zákazníky – Procesy, pracovníci, technologie</i> . Grada Publishing 2002. ISBN 80-247-0401-3.
[2]	GLANZ, Barbara A. <i>Jak získat věrné zákazníky</i> . Grada Publishing 1996. ISBN 80-7169-318-9.
[3]	STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, Jarmo R.. <i>Řízení vztahu se zákazníky: Customer Relationship management</i> , Grada Publishing 2002. ISBN 80-7169-813-X.
[4]	WESSLING, Harry. <i>Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře</i> . Grada Publishing 2003. ISBN 80-247-0569-9.
[5]	WARD, John; PEPPARD, Joe. <i>Strategic Planning for Information Systéme, 3rd Edition</i> . John Wiley & Sons Ltd. 2002. ISBN 0-470-84147-8

Elektronické dokumenty

[6]	Zpráva o plnění povinností České Pošty, s.p. v oblasti plnění základních služeb za rok 2007: Výsledky dohledu prováděného Českým telekomunikačním úřadem. [online] Dostupný na WWW: < http://www.ctu.cz/main.php?pageid=265&page_content_id=5222 >
-----	---

Interní materiály

[1]	Projekt SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ, Česká Pošta, s.p., 2007
[2]	Prezentace MkIS 2.1, Česká Pošta, s.p., 2006
[3]	CRM – příloha číselníky ČP, Česká Pošta, s.p., 2007
[4]	CRM – studie proveditelnosti 1.11, Česká Pošta, s.p., 2007
[5]	CRM – product development 1.1, Česká Pošta, s.p., 2007
[6]	Výroční zpráva 2006, Česká Pošta, s.p., 2007
[7]	Výzkum Česká Pošta 2007, ČTÚ, 2007

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1: Fáze vztahu se zákazníkem	15
Obrázek č. 2: Strategie vztahu se zákazníky	19
Obrázek č. 3: Stupnice zákaznické věrnosti	23
Obrázek č. 4: Aplikační architektura CRM	25
Obrázek č. 5: Postavení BI v moderní společnosti	30
Obrázek č. 6: Schéma postupu segmentace	32
Obrázek č. 7: Kvalita CRM	35
Obrázek č. 8: MkIS v rámci datového systému ČP	44
Obrázek č. 9: Práva uživatelů MkIS a CČK	44
Obrázek č. 10: Logika CČK	45
Obrázek č. 11: Moduly MkIS	47
Obrázek č. 12: Schéma stávající datové struktury ČP	49
Obrázek č. 13: Cílová architektura BI a CRM	54
Obrázek č. 14: Průběh etap programu CRM	55
Obrázek č. 15: Etapy vývoje produktu CRM	56
Obrázek č. 16: Vývoj produktu CRM z hlediska odpovědnosti	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Technologie a funkcionalita SFA	26
Tabulka č. 2: Technologie a funkcionalita SFA	27
Tabulka č. 3: Technologie a funkcionalita CSS	27
Tabulka č. 4: Segmentace zákazníků ČP dle výnosů za rok 2006 - původní	37
Tabulka č. 5: Segmentace zákazníků ČP dle výnosů za rok 2006 - návrh	39
Tabulka č. 6: Přehled přínosů CRM	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Česká Pošta, s.p. – profil společnosti

Příloha č. 2 – Tabulka – Základní přehled vybraných CRM produktů

Česká Pošta, s.p. – profil společnosti

Zdroj: Výroční zpráva 2006, Česká Pošta, s.p.

Moderní dějiny Československé a České pošty

1918–1920 Krátce po vzniku Československa bylo zřízeno ministerstvo pošt a telegrafů, poštovní spořitelna a byly vydány první československé poštovní známky. Československá republika byla přijata za člena Světové poštovní unie (UPU).

1920–1930 Zatímco první polovina 20. let byla ve znamení konsolidace poštovní správy, která vyvrcholila zřízením státního podniku Československá pošta v roce 1924, druhá polovina desetiletí přinesla vysoký hospodářský zisk, modernizaci, výstavbu nových budov a další rozvoj služeb.

1930–1940 Období prosperity rychle vystřídala vleklá hospodářská krize, kterou se sice Československé poště podařilo překonat, avšak vlivem vnějších okolností došlo koncem 30. let k podřízení poštovní správy německým hospodářským a vojenským zájmům.

1940–1950 Po skončení okupace v květnu 1945 bylo zřízeno ministerstvo pošt, vyhlášen zákon o poště a obnoven státní podnik Československá pošta, ze kterého byl po nástupu komunistického režimu vytvořen národní podnik (1949).

1950–1960 V důsledku nové orientace státu bylo ministerstvo pošt přejmenováno po sovětském vzoru na ministerstvo spojů, což bylo doprovázeno rozsáhlou transformací řídicích orgánů spojové správy. Doručování zásilek zrychlilo zavedení letadlových (1956) a automobilových pošt (1958).

1960–1970 Kromě četných změn v organizaci řízení resortu spojů, jež začaly zrušením ministerstva dopravy a spojů a zřízením ústředního ředitelství spojů v roce 1963, bylo ukončeno doručování zásilek potahovými jízdami a byly zaváděny nové služby jako například Sdružené inkaso plateb obyvatelstva (SIPO).

1970–1980 V 70. letech poštovní provoz značně zefektivněl díky sporožirovým účtům, poštovním směrovacím číslům (PSC) a instalování první mechanizované linky pro expedici tiskovin a první automatické třídící linky na zpracování listovních zásilek.

1980–1990 Na jedné straně pokračovala modernizace hlavních třídících uzlů, které byly vybaveny poloautomatickými třídícími stroji pro listovní zásilky, na straně druhé byly zaváděny nové služby jako Express Mail Service (EMS), šekové poukázky a sporožirové šeky.

1990–2000 Převratné změny po pádu komunistického režimu koncem roku 1989 a po vzniku samostatné České republiky v roce 1993 vedly k založení státního podniku Česká

pošta. Následovalo vydání první české poštovní známky, vstup do mezinárodních organizací (UPU, PostEurop) a zavádění služeb Postfax, Postbox, PoNoS, Profi balík a dalších.

2000–2006 Na svět přišel nový zákon o poštovních službách a započala liberalizace odvětví, Česká pošta nastoupila cestu vnitřní transformace a její zakladatel rozhodl o přípravě změny právní formy České pošty ze státního podniku na akciovou společnost.

Česká Pošta v současné době provozuje 3400 poboček a je s 37.500 pracovníky jedním z největších zaměstnavatelů v zemi.

Předmět podnikání (činnosti)

Hlavním předmětem činnosti Podniku je provozování poštovních služeb. Podnik je držitelem poštovní licence podle zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách, v platném znění.

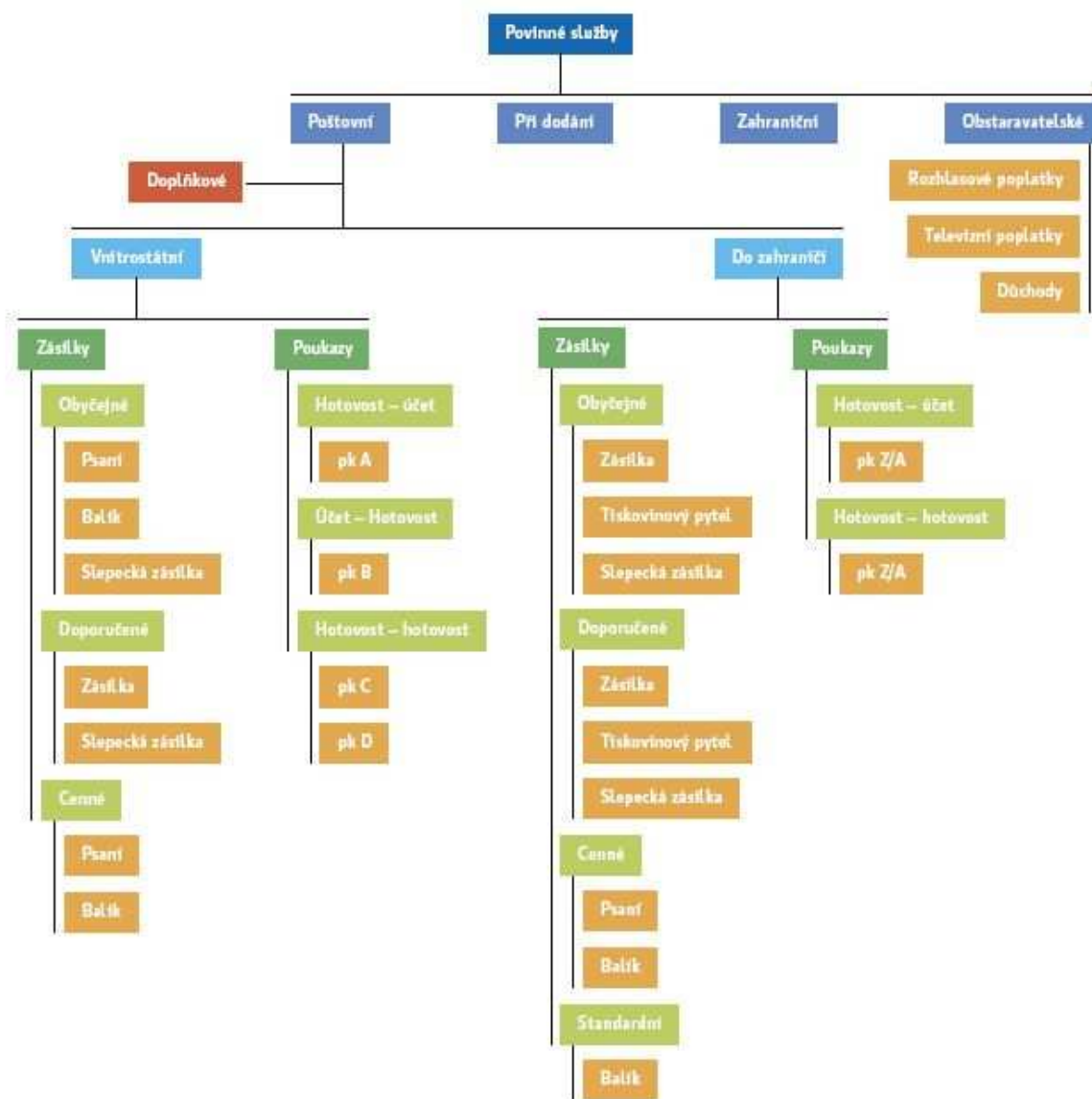
Česká pošta, s. p., poskytuje poštovní služby na celém území České republiky. Mezi ně patří zejména podání, přeprava a dodání listovních, balíkových a peněžních zásilek jak ve vnitrostátním, tak v mezinárodním styku. Ve zmíněném klasickém segmentu nabízí Česká pošta, s. p., také služby expresní a kurýrní se zaručenou dobou dodání. Rozšířenou nabídkou je Sdružené inkaso plateb obyvatelstva (SIPO) – zprostředkování platebních operací mezi obyvatelstvem a firmami dodávajícími veřejnosti služby a energie. Vedle tradiční činnosti zajišťuje Česká pošta, s. p., také služby obstaravelského charakteru, jakými jsou důchodová služba či služby pro bankovní, pojišťovací, sázkové a loterijní společnosti. Stále významněji se Česká pošta, s. p., podílí i na trhu elektronických služeb.

Významným úkolem České pošty, s. p., je provoz a rozvoj jednotné sítě provozované na celém území republiky s cílem plnit státem uloženou normu dostupnosti a kvality poštovních služeb. S tím samozřejmě souvisí i údržba a obnova prostředků přepravy zásilek, například automobilů a třídících technologií.

Kromě toho zajišťuje Česká pošta, s. p., pro Ministerstvo informatiky ČR veškerou agendu spojenou s emisní politikou a s realizací emisního plánu poštovních známek. Realizuje prodej poštovních známek a poskytuje služby filatelistům.

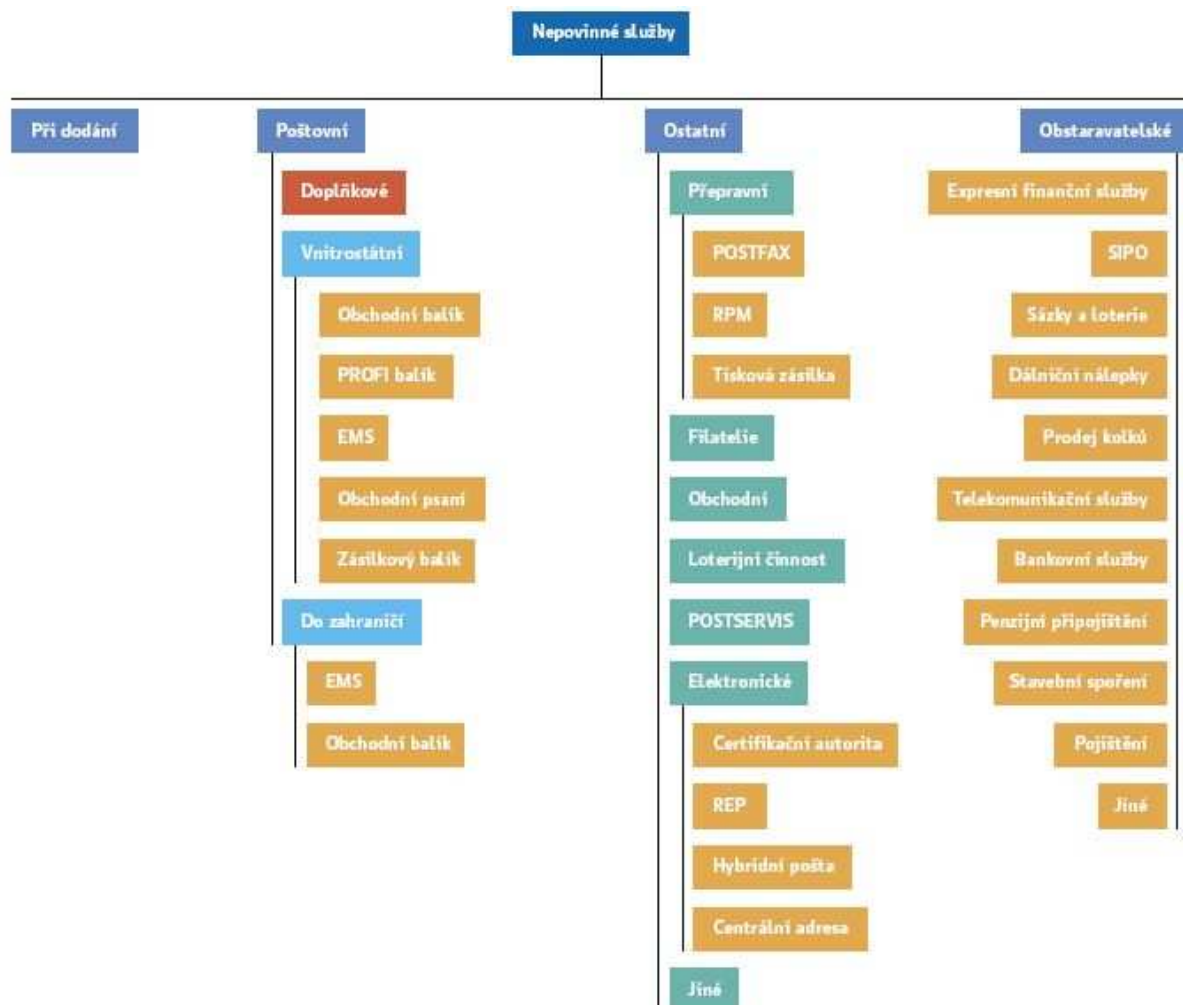
Česká pošta, s. p., je největším českým poskytovatelem poštovních služeb s dlouholetou tradicí a se silnou pozicí na trhu. Většinu činností provozuje v plně konkurenčním prostředí, vyhrazeny jsou jí pouze zásilky s obsahem písemností do hmotnosti 50 g s cenou do 18 Kč. Tyto zásilky jsou jedním ze zdrojů příjmů k zajištění základních poštovních služeb, tedy těch, které je Česká pošta, s. p., povinna poskytovat na celém území státu za dostupnou cenu a v určené kvalitě. Přesto má Česká pošta, s. p., na trhu ve většině služeb dominantní postavení, neboť konkurence nemá zájem provozovat málo ziskové či neziskové činnosti vyžadující nákladnou poštovní síť.

Obrázek č. 1: Povinné služby ČP



Zdroj: Výroční zpráva 2006, Česká Pošta, s.p.

Obrázek č. 2: Nepovinné služby ČP



Zdroj: Výroční zpráva 2006, Česká Pošta, s.p.

Tabulka č. 1: Základní služby poskytnuté Českou poštou v období 2003-2007 (tis. ks)

	2003	2004	2005	2006	2007
Počet obyčejných zásilek	593 300	598 400	561 600	534 200	575 200
Počet doporučených zásilek	111 000	110 900	107 900	108 000	117 500
Počet balíků	7 900	7 100	7 900	10 600	28 700
Počet poštovních poukázek	99 600	103 700	100 000	102 000	92 200

Zdroj: Česká pošta, s.p.

Poslání a strategické cíle

Česká pošta, s. p., prochází významnými změnami - mění se z provozně orientované organizace na obchodně zaměřenou firmu a připravuje se na transformaci ze státního podniku ve standardní podnikatelský subjekt – akciovou společnost.

Stejně jako v minulosti i v současnosti zajišťuje komplex základních služeb z vlastních zdrojů v podmínkách liberalizace trhu a neodvratné substituce formy komunikací ve prospěch elektronické komunikace.

V souladu se Strategickým plánem České pošty na léta 2007–2011 rozpracovaným v roce 2006 na základě Strategie rozvoje České pošty, s. p., na léta 2006–2010 považuje Česká pošta za své poslání být všem zákazníkům důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i hybridními formami.

Hlavním strategickým cílem je udržení a zvýšení hodnoty Podniku. Toho lze dosáhnout pouze při zachování a dalším rozvoji tradičních poštovních služeb, které jsou a ještě dlouho zůstanou hlavním zdrojem příjmů. Další nárůst příjmů bude realizován při nových nebo inovativních příležitostech. Česká pošta si je vědoma skutečnosti, že cílem úplné liberalizace poštovního trhu očekávané v roce 2009 není zpříjemnění života stávajícím poštovním operátorům. Nelze proto očekávat, že Česká pošta beze zbytku udrží dosavadní tržní podíly ve všech segmentech trhu. Musí se proto rychle a účinně vyrovnat s důsledky „liberalizačního třesku“ a pokračovat v trajektorii dynamického vývoje.

Strategický plán proto klade důraz na:

- udržení významného prahového tržního podílu na trhu tradičních poštovních služeb v podmínkách stále ostřejší konkurence;
- výraznou inovaci portfolia produktů, služeb a komplexních řešení a dosažení vysokého podílu inovací na výkonech České pošty;
- hledání nových obchodních příležitostí;
- průnik služeb s vysokou přidanou hodnotou do hodnototvorných procesů významných zákazníků (zejména v sektoru finančních služeb a užití) formou insourcingu;
- realizaci komplexního programu optimalizace procesů a výrazného zvýšení efektivnosti s cílem dosáhnout ziskovosti minimálně na úrovni výkonnosti průměru centrálních pošt ve vyspělých zemích EU;

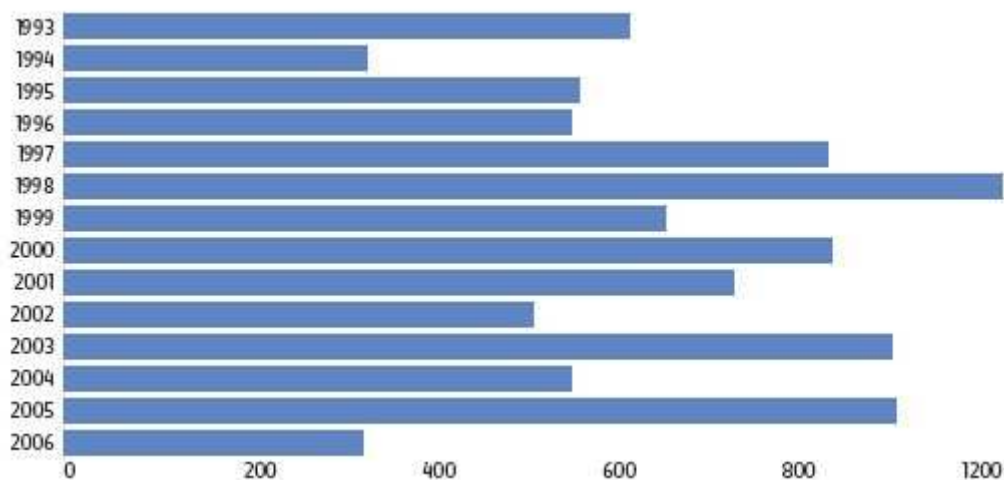
- zvyšování konkurenceschopnosti České pošty jako klíčového dlouhodobého parametru;
- zlepšování ziskovosti firmy;
- další zlepšení obrazu Podniku v očích veřejnosti.

Tabulka č. 2: Finanční a provozní ukazatele

	2006	2005	2004
Aktiva (tis. Kč)	22 411 908	16 956 480	16 591 587
Vlastní kapitál (tis. Kč)	9 172 878	9 070 839	8 556 059
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (tis. Kč)	16 757 654	16 586 349	15 337 547
Zisk před zdaněním (tis. Kč)	331 166	920 675	562 270
Čistý zisk (tis. Kč)	247 602	666 853	444 599
Výnosy z provozní činnosti (tis. Kč)	17 528 954	17 335 379	16 139 132
Zaměstnanci – prům. evid. počet	37 200	38 290	38 794
Průměrná měsíční mzda (Kč)	16 584	15 563	14 835
Zisk před zdaněním / Tržby za prodej vlast. vyr. a služeb	1,98%	5,55%	3,67%
Zisk před zdaněním / Aktiva	1,48%	5,43%	3,39%
Zisk před zdaněním / Zaměstnanci - prům. evid. počet (Kč)	8 902	24 045	14 494

Zdroj: Výroční zpráva 2006, Česká Pošta, s.p.

Obrázek č. 3: Vývoj zisku před zdaněním 1993-2006 (mil. Kč)



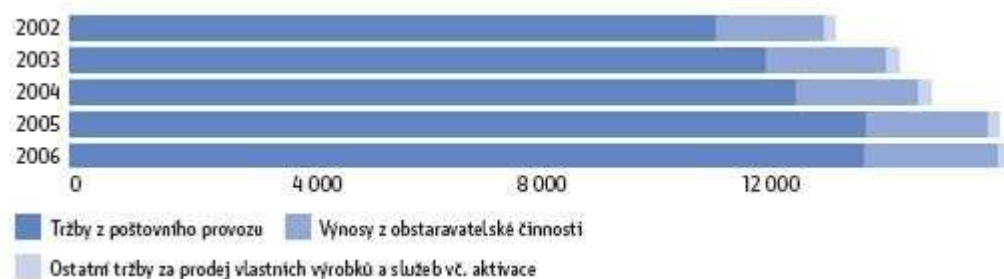
Zdroj: Výroční zpráva 2006, Česká Pošta, s.p.

Obrázek č. 4: Vývoj výnosů 2002-2006 (mil. Kč)



Zdroj: Výroční zpráva 2006, Česká Pošta, s.p.

Obrázek č. 5: Výkony 2002-2006 (mil. Kč)



Zdroj: Výroční zpráva 2006, Česká Pošta, s.p.

Tabulka – Základní přehled vybraných CRM produktů, část 1 – Pivotal, SAP CRM

Jméno produktu	Pivotal Enterprise CRM Suite	SAP CRM
Jméno výrobce	Pivotal Corporation	SAP ČR, spol. s r. o.
WWW výrobce	www.pivotal.com	www.sap.com/cz
Dodavatelé v ČR	LLP Prague spol. s r.o.	SAP ČR, spol. s r. o. Sabris s.r.o. Ness LogicaCMG s.r.o. IDS Scheer ČR, s.r.o. Siemens E.ON IS Czech Republic s.r.o.
Rok uvedení produktu na trh; uvedení aktuální verze	<i>neznámý</i>	1999 / 2007
Počet konzultantů produktu v ČR	5	65
Počet instalací produktu celosvětově	1 800	5 200
Počet instalací produktu v ČR	10	30
Reference produktu v ČR	Schenker	ŠkoFin

Zdroj: Zpravodajský portál časopisu IT Systems, www.systemonline.cz

Tabulka – Základní přehled vybraných CRM produktů, část 2 – Siebel, update.seven

Jméno produktu	Siebel eBusiness	CRM Suite update.seven
Jméno výrobce	Siebel Systems/Oracle	update software AG
WWW výrobce	www.siebel.com	www.update.com
Dodavatelé v ČR	Hewlett-Packard LogicaCMG s.r.o. Siemens TietoEnator Czech s.r.o NESS Czech, s.r.o.	Update software s.r.o. CS COMPEX Consulting s.r.o. Asseco Czech Republic a.s. Siemens SPRINX Systems, a.s.
Rok uvedení produktu na trh; uvedení aktuální verze	1993 / 2003	1994 / 2007 (SP2)
Počet konzultantů produktu v ČR	<i>neznámý</i>	36
Počet instalací produktu celosvětově	<i>neznámý</i>	100 000
Počet instalací produktu v ČR	<i>neznámý</i>	1 150
Reference produktu v ČR	Severomoravská Energetika	Asseco Czech Republic a.s. T-Mobile Czech Republic a.s. UniCredit Bank Czech Republic a.s. GEODIS BRNO a.s. DRINKS UNION a.s. (Zlatopramen) TNT Post ČR s.r.o. Siemens Gradua-CEGOS, s.r.o. EIITE s.r.o. Lafarge Cement, a.s.

Zdroj: Zpravodajský portál časopisu IT Systems, www.systemonline.cz