

ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Aleš Berka

Ústav ekonomiky a managementu, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice

Abstract

The paper provides a view on the concept of CRM (Customer Relationship Management) and stresses out the importance of information feedback and readiness for implementation of CRM. The author deals with principles of customer relationship management and customer satisfaction survey. This article also focuses on impacts of implementation of CRM and principles of loyalty programmes.

Key words

customer, customer relationship management, customer satisfaction survey, implementation of CRM, information feedback, key customer relationship management, loyalty

1. Úvod

Obecně lze Customer Relationship Management neboli řízení vztahů se zákazníky definovat jako formu a způsob chování organizace k zákazníkům, jde zejména o její strategii či o aktivity zaměřené na větší uspokojení potřeb zákazníků, pomocí aktivní tvorby a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky.

Ve své podstatě představuje CRM myšlenkové nastavení celého podniku spolu s podnikovými procesy navrženými tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytly jim kvalitní servis. Obecně řečeno CRM zahrnuje veškeré procesy, které mají přímý kontakt se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a servisních aktivit. CRM není záležitost primárně technologická, i když technologie otevírá řízení vztahů se zákazníky nové možnosti. [3]

V praxi CRM pro většinu organizací znamená proces významné vnitřní změny. CRM je tedy v první řadě součástí celkové strategie firmy zaměřená na poznávání zákazníků, posílení jejich loajality, podnětění jejich zájmu o další produkty a služby či vytipování skupiny nejproduktivnějších zákazníků, kterým potom může být poskytnuta speciální péče. Ke zkratce CRM se potom většinou pojí i slovo systém. Proč? Je zřejmé, že definovat potřeby tisíců zákazníků na základě jejich osobní charakteristiky nelze jen tak, takže na řadu přicházejí informační technologie. Systém CRM tedy představuje také soubor softwarových a hardwarových technologií a nástrojů, který umožní naplnit vytyčenou strategii v oblasti CRM.

V poslední době se také často hovoří o řízení vztahů s klíčovými zákazníky – KCRM (Key Customer Relationship Management), které je přirozeným pokračováním koncepce CRM. Je založeno především na tržní segmentaci, kde každý jednotlivý potenciaální zákazník představuje tržní segment. V praxi se podniky musí zaměřovat na konkrétní tržní segmenty, u kterých věří, že zde mohou prokázat odlišné schopnosti a ve kterých mohou dosáhnout trvalé konkurenční výhody. Cílové segmenty musí mít potenciál splňovat podnikové cíle a podnik k nim musí mít reálný přístup. Primárním účelem řízení podniku na základě koncepce KCRM je reagovat na nové tržní prostředí, kterému dominují zákazníci, a obecně vybudovat takový podnik, aby se maximalizovala návratnost investic pro akcionáře či podílníky [1].

2. Implementace CRM

V rámci řešení disertační práce týkající se oblasti řízení vztahů se zákazníky provedl autor v dubnu 2005 dotazníkové šetření zaměřené právě na uplatňování přístupu CRM při řízení podniku. Uvedené dotazníkové šetření bylo pilotním projektem majícím za úkol ověřit principy řešení problematiky disertační práce s důrazem na metodiku řešení a organizační a technickou náročnost řešení. Následující tabulka udává základní charakteristiky zkoumaného vzorku společností.

Tab.1: Charakteristika zkoumaného vzorku

Počet zaměstnanců	
<i>do 20</i>	21,15%
<i>20 až 100</i>	33,97%
<i>100 až 500</i>	29,49%
<i>nad 500</i>	15,38%
Působnost společností	
<i>v oblasti výroby</i>	46,75%
<i>v oblasti služeb</i>	44,16%
<i>obojí</i>	9,09%
Průměrné zaměření společností	
<i>tuzemský trh</i>	71,50%
<i>zahraniční trh</i>	27,08%

Bylo zjištěno, že 46 % z podniků, které zodpověděli dotaz týkající se využívání přístupu CRM, tento přístup alespoň částečně uplatňuje. Důraz je kladen především na následující aktivity: osobní přístup k zákazníkům, call centra, péče o dlouhodobý vztah se zákazníkem, průzkum potřeb a spokojenosti zákazníka, odborné výstavy a semináře apod. Podniky, které uplatňují CRM spatřují jeho hlavní výhody především ve zvýšení konkurenceschopnosti, zjištění potřeb zákazníka a přizpůsobení produktů těmto požadavkům, zajištění dlouhodobého vztahu se zákazníky, lepší přístup k informacím a snadnější sdílení informací o zákaznících mezi jednotlivými útvary podniku, schopnosti lépe řešit individuální problémy se zákazníky a zjednodušení komunikace se zákazníky. Některé z dotázaných společností uvedly i hlavní nevýhody, které spatřují v tomto přístupu. Zcela pochopitelně se jedná zejména o finanční, časovou a personální náročnost zavedení CRM (např. nákladné IT systémy, zaškolení personálu apod.) a určitý nárůst administrativní činnosti. Konkrétní obtíže při praktickém zavádění CRM spočívaly především ve stimulaci a motivaci zaměstnanců ke zlepšení přístupu k zákazníkům, nepochopení ze strany některých pracovníků, přizpůsobení a sladění stávajícího software potřebám řízení vztahů se zákazníky, úpravě dosavadní struktury informací sdílení mezi jednotlivými útvary a odstranění duplicit v informacích. Lze ale konstatovat, že z dlouhodobého hlediska pro řadu společností výhody zavedení CRM převažují nad nevýhodami a obtížemi. Z podniků, které zatím přístup CRM neuplatňují, se na jeho zavedení připravuje 15 %.

Jak už bylo uvedeno, jednou z hlavních zjištěných obtíží při implementaci řízení vztahů se zákazníky je nepochopení ze strany zaměstnanců, jejich nedostatečná motivace a stimulace apod. V souvislosti s touto skutečností bylo zkoumáno, zda společnosti implementující CRM prováděly školení pracovníků v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Kladná odpověď byla získána v pouhých 23 % případech, takže lze spatřovat určitou příčinu těchto obtíží v nedostatečném proškolení a informování zaměstnanců.

Každý podnik uplatňující CRM by měl mít stanovenou svou vizi v této oblasti, která by měla být v souladu s celkovou vizí či strategií společnosti. Z dotazovaných podniků má

zpracování vizi CRM 25 % a z nich 72 % se domnívá, že je tato vize plně v souladu s celkovým posláním (vizí) podniku. Bylo zjištěno, že vize CRM je nejčastěji zaměřena na spokojenost zákazníků a vytvoření zákaznický orientované organizace, získání konkurenční výhody, proniknutí na nové trhy, podpořit růst podniku a budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

3. Interakce a informace o zákaznících

V některých podnicích, kde byla implementována řešení z oblasti CRM, často ukazuje, že se jedná o izolovaná dílčí řešení. CRM při interakcích se zákazníkem musí být plně uplatňováno v celé organizační struktuře podniku. V první fázi interakcí je zákazník při marketingové akci upozorněn na nabízené zboží, resp. Služby (osobní dopis, webový stránky, reklama v tisku, televizi či rozhlas apod.). V následující fázi zákazník sám vyhledá podnik, resp. Jeho produkty, s využitím některého z obchodních kanálů, popř. je sám kontaktován pracovníky odbytu. Během doby, kdy zákazník využívá zakoupený produkt, popřípadě využívá nejrůznější servis (služby) – doplňkové informace, call centra, kontaktování servisního pracovníka apod. Zákazník se nachází uvnitř životního cyklu produktu a má nejrůznější možnosti, jak podnik kontaktovat. V jednotlivých kontaktních místech zanechává informace, které jsou pro podnik důležité pro udržení a rozvíjení vztahů.

Hlavním problémem je, že nashromážděné informace o zákaznících se nacházejí kdesi v podniku, ale nemusí být k dispozici tam, kde jich je zapotřebí. Prvním úkolem je tedy shromáždění všech cenných informací do jedné databáze a druhý úkol spočívá v zajištění přístupu k informacím tam, kde jich je zapotřebí.[6]

Jednou ze zjišťovaných skutečností ve zmíněném průzkumu bylo právě také to, zda existuje v daném podniku ucelená databáze, která shromažďuje data ze všech útvarů podniku vstupujících do interakcí se zákazníkem. Kladně na tento dotaz odpovědělo 69 %, což je výrazně více, než v případě dotazu na uplatňování přístupu CRM. Přitom, s ohledem na výše uvedené, je zřejmé, že je tím splněna jedna ze základních podmínek implementace řízení vztahů se zákazníky a stálo by za to uvážit, zda by v těchto společnostech nemohl být systém CRM implementován zcela. V rámci této části dotazníku byl ponechán i prostor pro uvedení software, který je pro účely zákaznické databáze využíván. Řada společností název software neuváděla z důvodu, že jej považuje za citlivý údaj. Z těch, kteří software uvedly je to nejčastěji SAP, MS Access, AS 400, LCS NORIS. Velký podíl má také vlastní software, či software dodaný přímo na zakázku.

Pro úspěšné zavedení CRM je třeba vytvořit novou organizační jednotku odpovědnou za zajištění nepřetržitého sledu interakcí, jejich plánování, kontrolu a řízení.[6]

Na dotaz, zda v daném podniku či společnosti existuje samostatný útvar pro CRM, odpovědělo ano 19 %. Bylo také zjišťováno, které útvary vykonávají činnost v oblasti řízení vztahů se zákazníky v případě absence samostatného útvaru pro CRM. V drtivé většině případů jsou tyto aktivity vykonávány v rámci oddělení marketingu, odbytu či obchodu.

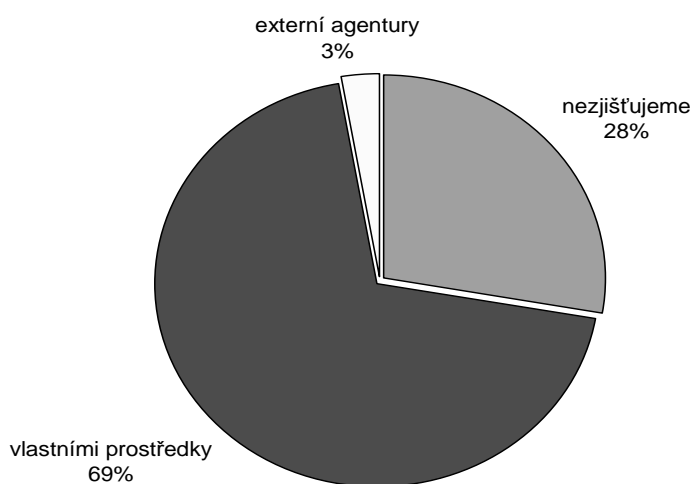
4. Průzkum spokojenosti zákazníků

Zákazník je jádrem veškerých organizačních snah a aktivit, protože vyhodnocuje v jakém rozsahu jsou uspokojeny jeho požadavky. Organizace se tudíž musí zajímat o úroveň spokojenosti zákazníka a také o úroveň spokojenosti na podnikání zainteresovaných subjektů (zaměstnanců, dodavatelů, partnerů, akcionářů, atd.). Během procesu měření spokojenosti, může organizace zjistit úroveň spokojenosti s jednotlivými znaky kvality poskytovaných služeb. Údaje o celkové úrovni spokojenosti s těmito mohou být získány buďto přímým dotazem na celkovou spokojenost nebo pomocí výpočtu souhrnného ukazatele na základě odvození od spokojenosti zákazníka s jednotlivými znaky kvality poskytovaných služeb.[4]

Také průzkumy spokojenosti zákazníků byly jednou z oblastí, na které bylo dotazníkové šetření zaměřeno. Na základě získaných údajů lze konstatovat, že většina podniků ve větší či menší míře provádí pravidelné průzkumy spokojenosti zákazníků se svými produkty. Nejčastěji používanými kritérii spokojenosti zákazníků jsou: obrat, frekvence nákupu, průměrná velikost odběru zboží apod.

Klíčové faktory spokojenosti zákazníků spatřují dotazované společnosti nejčastěji v ceně a kvalitě produktů, spolehlivosti a přesnosti dodávek, krátkých dodacích dobách, kvalitním servisu a správném načasování inovací.

Na obr. 1 je graficky vyjádřen poměr mezi používanými formami průzkumu spokojenosti zákazníků. Jak je z grafu patrné, nejčastěji je prováděn průzkum spokojenosti vlastními silami. Podniky, které provádějí průzkum vlastními prostředky, nejčastěji využívají elektronického, písemného, osobního nebo telefonického dotazování.



Obr. 1: Využívané způsoby zjišťování spokojenosti zákazníků ve zkoumaném vzorku

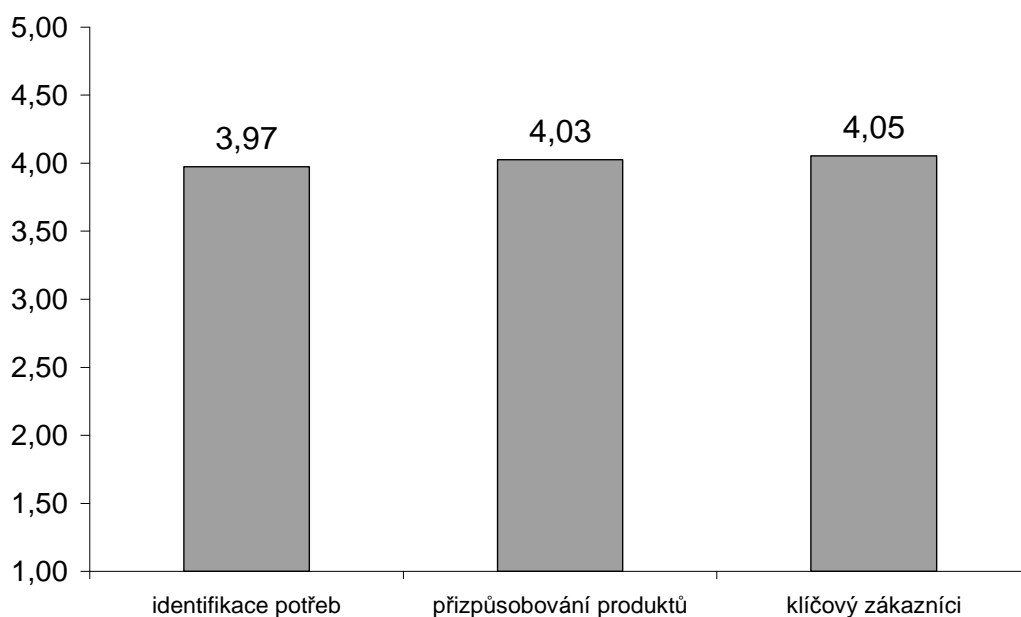
5. Míra připravenosti na implementaci řízení vztahů se zákazníky

Při důsledném uplatnění koncepce CRM, resp. KCRM dochází k dalekosáhlým změnám v organizaci podniku, v zodpovědnostech, výkaznictví, systému kontroly, dokonce i v designu výrobků. Každá společnost, která se připravuje na implementaci řízení vztahů se zákazníky musí být schopná odpovědět si na otázky typu: Jak významné jsou pro podnik jednotlivé tržní faktory? Jaké jsou schopnosti našeho podniku v jednotlivých oblastech činnosti? Do jaké míry jsou naše činnosti efektivní? Jak významné jsou pro nás stanovené cíle? Jaké dopady bude mít na náš podnik zavedení CRM, resp. KCRM? apod.

Velká část úspěchu závisí na integraci a koordinaci těchto tří činností:

- Identifikace, analýza a volba tržních segmentů a potřeb jednotlivých zákazníků,
- vytvoření odpovídajících výrobků a služeb a
- obchodní aktivity zaměřené na klíčové zákazníky v rámci cílových segmentů [1].

Obr. 2 znázorňuje výsledné hodnoty u odpovědi na otázku, jak hodnotí podniky ze zkoumaného vzorku své schopnosti ve výše uvedených oblastech. U každé oblasti bylo uvedeno rozpětí 1 – 5, přičemž nejlepší hodnota byla 5.

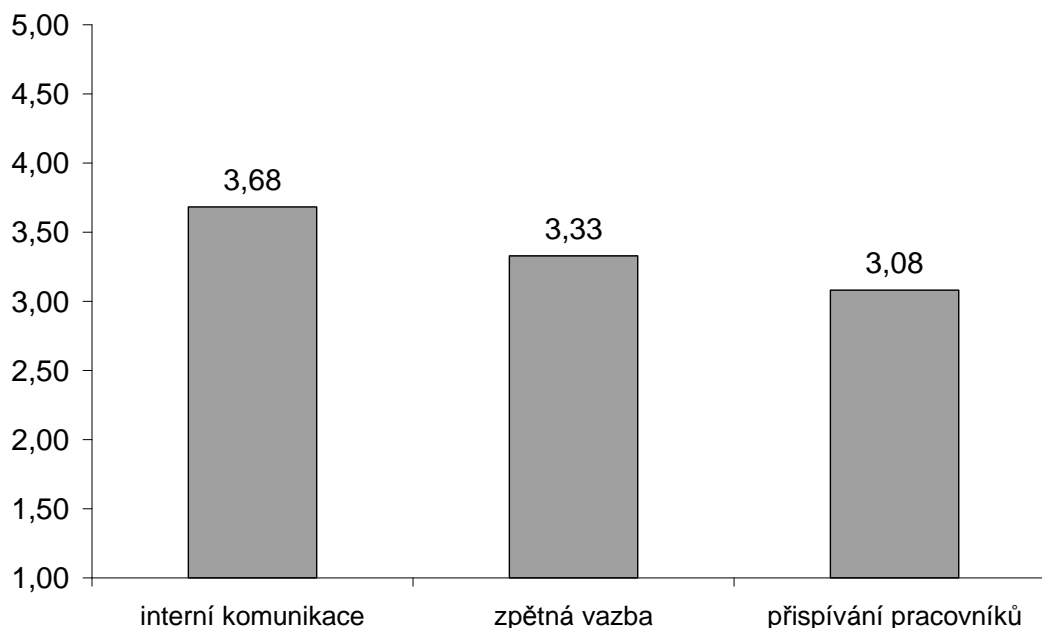


Obr. 2: Úroveň schopností zkoumaného vzorku ve vybraných oblastech

Jak bylo uvedeno, u výše uvedených činností hraje důležitou roli také jejich koordinace. Často mohou efektivní koordinaci těchto činností bránit např.:

- špatná interní komunikace v rámci marketingové strategie,
- nedostatečné kanály pro zpětnou vazbu marketingových vstupů od obchodních a servisních zástupců a
- nedostatečná snaha o prosazení marketingové strategie shora dolů.

Výsledky vyplývající z dotazníkového šetření jsou uvedeny na obr. 3. Podniky posuzovaly u této otázky svou efektivnost v uvedených činnostech opět pomocí stupnice 1 – 5, kde hodnota 5 označuje danou činnost jako velmi efektivní.



Obr. 3: Efektivnost uvedených činností u zkoumaného vzorku

Zastavme se nyní u následků neefektivní koordinace. Následkem *špatné interní komunikace* se mohou obchodníci snažit prodat zboží bez rozdílu jakémukoliv potenciálnímu zájemci, který je ochoten jim naslouchat. Když se jim nepodaří prodat, usoudí, že výrobek má příliš vysokou cenu nebo že nemá odpovídající parametry. A často se může jednat pouze o to, že po většinu času oslovovali nesprávné potencionální zákazníky. Není-li v podniku vybudován *kanál pro konstruktivní zpětnou vazbu*, znamená to, že neexistuje mechanismus, jak by mohli ti, kteří jsou v přímém kontaktu s potenciálními či skutečnými uživateli výrobku, přispívat k designu výrobku nebo marketingové strategii. Podnikoví plánovači tak přicházejí o cenné informace pocházející z každodenního dialogu se zákazníky. *Prosazování marketingové filosofie shora dolů*, má za následek vytvoření bariéry mezi marketingovými plánovači a těmi, kteří musí plán realizovat. U těchto lidí tak dochází postupně k oslabování motivace a snah o dosažení výsledků, neboť mají umožněnu pouze omezenou účast na podnikovém plánování.

Koncepce řízení vztahů se zákazníky je schopna dát mnoha podnikům praktický rámec pro to, aby bylo možno tyto činnosti uskutečnit. V praxi to znamená, že jde o nový rozměr nejen vlastního řízení vztahů se zákazníky, ale i vnitřní struktury podniku, vývoje jeho výrobků, podnikových cílů a ukazatelů používaných pro měření výsledků.

6. Základní principy dlouhodobého vztahu se zákazníkem

Žádný vztah se zákazníkem nevydrží příliš dlouho, pokud není dlouhodobě postaven na principu „dávat a brát“, přičemž role každé ze stran tohoto vztahu jsou jasně definovány. Obecně lze říci, že by měl každý podnik dodržovat následující 4 základní principy: [2]

- *Dobrá znalost toho, co je pro zákazníky důležité* – Každý podnik by měl mít jasnou představu o optimálním poměru ceny, rychlosti a kvality k optimalizaci svých vlastních činností, ale zároveň také respektovat zákaznická očekávání a zájmy. Je třeba analyzovat trh a porozumět tak zákaznickým prioritám.

- *Otevřenost a jasná komunikace* – Důležité je neproměnit komunikaci v jednostranný proces. Je třeba ponechat dostatek prostoru zejména pro komplexní a dlouhodobé možnosti zákaznické volby.
- *Znalost a analýza slibů konkurence* – Je třeba držet „ucho na zemi“, aby bylo možno odkrýt sliby konkurence, které se jeví jako příliš dobré na to, aby to mohla být pravda. Podnik může také odhalit přehnané sliby konkurence pouhým srovnáním se svými vlastními schopnostmi.
- *Dodržování vlastních slibů* – Pokud podnik dosáhne takového vztahu, ve kterém on i zákazník říká po pravdě, co si myslí, a myslí si, co říká, zákazníci potom budou snadněji akceptovat podmínky podniku jako část dlouhotrvajícího a předvídatelného vztahu [2].

7. Věrnost zákazníka a věrnostní programy

Věrnost zákazníka lze definovat jako pravidelně se opakující stereotyp v nákupním chování spotřebitele. Nemusí kupovat všechno – důležité jsou důvody, proč kupuje, vazba na silné stránky značky (nikoliv cenový argument).

Každý věrností program musí obsahovat hodnotící kritéria úspěšnosti programu. Nejčastěji se využívá následujících kritérií:

- zvýšení obrátu a zisku díky opakovanému nákupu, velikosti nákupního košíku, aktivní práci se segmenty;
- zlepšení efektivnosti podnikových procesů;
- soft kritéria – spokojenost zákazníka, naplnění jeho očekávání, stupeň zapojení zákazníka, posílení image, úroveň stížností, podíl na trhu, zlepšení distribuce, podíl a výkon v klíčových kategoriích, zlepšení schopnosti odolávat konkurenčním tlakům. [5].

U zkoumaného vzorku bylo zjištěno, že 38 % podniků provádí mapování věrnosti zákazníku nebo má dokonce vybudovány věrnostní programy. V převážné většině případů jsou tyto věrnostní programy založeny na rabatech a slevách, v některých případech zákazníci v rámci těchto programů získávají různé dárky jako odměnu za opakovaný nákup apod.

8. Dopady implementace řízení vztahů se zákazníky

Poslední oblastí, která byla předmětem zkoumání v rámci pilotního průzkumu řešení disertační práce, je dopad implementace CRM, resp. KCRM na finanční, hmotné a lidské zdroje a na organizaci prodeje.

Pokud se podnik rozhodl plně uplatnit principy řízení vztahů se zákazníky, znamená to pro něj mimo jiné také odvahu vzít na sebe riziko přidělení zdrojů směrem k několika pečlivě zvoleným zákazníkům, resp. Skupinám zákazníků. Z toho vyplývají některá úskalí jako např.:

- závislost na menším počtu zákazníků a v důsledku toho vyšší zranitelnost podniku,
- potenciální tlak na ziskovou marži, pokud se zákazník rozhodne zneužít svého privilegovaného postavení,
- pravděpodobnost, že budete jednat s profesionálnějšími partnery, kteří budou umět prosadit náročnější podmínky ve vztahu dodavatel-zákazník.

V souvislosti s realizací koncepce řízení vztahů se zákazníky nabývá na významu prodejní funkce podniku. Avšak od tradičního prodejního přístupu se liší v několika aspektech

– způsob vyhledávání zákazníků, lepší přizpůsobování produktů, větší význam organizace práce, aktivní přístup k zákazníkům, snaha o trvalé získávání konkurenční výhody a zaměření na dlouhodobé přínosy a zisk na rozdíl od krátkodobého zaměření tradiční prodejní koncepce.

Změny související s CRM mají také závažný dopad na rozvoj lidských zdrojů podniku. Manažeři se musí aktivně podílet na tvorbě marketingových plánů a musí si být plně vědomi všech důsledků pro obě strany – finančních, výrobních, provozních a dopadů na zisk [1].

Z odpovědí na dotaz týkající se právě této oblasti bylo zjištěno, že většina společností neočekává příliš velký dopad implementace CRM na finanční, hmotné a lidské zdroje a na organizaci prodeje. Bylo dosaženo průměrné hodnoty 2,75 z rozmezí 1 – 5, přičemž hodnota 1 odpovídá malému a hodnota 5 velkému dopadu.

Použitá literatura

1. Burnett K. Klíčoví zákazníci a péče o ně. Praha: Computer Press, 2002, s. 382 ISBN 80-7226-655-1
2. Compton J. How to Magazín customer expectation. In *CRM Magazín*. 2004, 08, str. 52. ISSN 1529-8728
3. Dohnal J. Řízení vztahů se zákazníky – Procesy, pracovníci, technologie. Praha: Grada Publishing, 2002, 161 s. ISBN 80-247-0401-3
4. Hrnčiar M. The Relationship between the Customer Satisfaction and Process Performance Measurement. In *E+M*. 2004, 01, str. 61 – 65. ISSN1212-3609
5. Šmejkal P. Věrnost zákazníka vychází ze spokojenosti. In *Strategie*. 2003, 42, str. 26 – 27. ISSN 1210-3756
6. Wessling H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 192 ISBN 80-247-0569-9

Kontaktní adresa:

Ing. Aleš Berka
Ústav ekonomiky a managementu
Fakulta ekonomicko-správní Univerzity Pardubice
Studentská 84, 532 10 Pardubice
e-mail: ales.berka@upce.cz
telefon: + 420 466 036 246