

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Péče o zákazníky v dopravní firmě

Bc. Miloš Prendký

Diplomová práce

2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

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

Název tématu: **Péče o zákazníky v dopravní firmě**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Zákaznická základna dopravní firmy
2. Klíčoví zákazníci a jejich charakteristika
3. Řízení vztahů se zákazníky v dopravní firmě
4. Návrh plánu implementace systému CRM v dopravní firmě

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: doc. Ing. Pavol Šaradín, CSc.
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání diplomové práce: 30. listopadu 2007
Termín odevzdání diplomové práce: 26. května 2008


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

dne 30. 11. 2007

SOUHRN

Práce se zaměřuje na způsoby péče o zákazníky v dopravní firmě. Zabývá se též strategií řízení klíčových zákazníků a systémem CRM. V závěru práce je řešen návrh plánu implementace systému řízeného vztahu se zákazníkem v konkrétní dopravní firmě.

KLÍČOVÁ SLOVA

zákazníci; dopravní firmy; marketing; strategie KAM; systém CRM; implementace;

TITLE

Customer care in the transportation firm

ABSTRACT

The work focuses on the method of customer care in the transportation firm. It also deals with the strategy of key account management and system CRM. The outline of customer relationship management system implementation is solved in the concrete transportation firm in the end of the work.

KEYWORDS

customers; transportation firms; marketing; strategy KAM; system CRM; implementation

OBSAH

Úvod	7
1 Zákaznická základna dopravní firmy	8
1.1 Kdo je to zákazník	8
1.2 Budování zákaznické základny – akviziční proces	9
1.3 Oslovování zákazníků.....	10
1.3.1 Nástroje přímého oslovování zákazníků.....	11
1.3.2 Nástroje hromadného oslovování zákazníků.....	13
1.4 Péče o zákaznickou základnu	14
1.4.1 Základní principy péče o zákazníka	15
1.4.2 Strategie orientace na zákazníka.....	16
1.4.3 Předpoklady úspěšné orientace na zákazníka.....	17
1.5 Marketing	18
2 Klíčoví zákazníci a jejich charakter.....	21
2.1 Klíčový zákazník a jeho význam pro firmu.....	21
2.2 Key Account Management (KAM)	23
2.3 Strategie KAM.....	24
2.4 Základní prvky KAM	25
2.5 Key Account Manager.....	26
2.6 Základní faktory úspěchu KAM.....	27
3 Řízení vztahů se zákazníky v dopravní firmě.....	28
3.1 Definice CRM	29
3.2 CRM jako součást moderního marketingu	30
3.3 Zásady řízení vztahů se zákazníky	32
3.4 Hodnota vztahu se zákazníkem	34
3.5 Rysy vztahu se zákazníkem.....	36
3.6 Průběh vztahu se zákazníkem.....	38
3.7. Procesy CRM.....	39
3.7.1 Procesy a obchodní cyklus	40
3.7.2 Fáze CRM a řízení znalostí	42
3.8 Informační nástroje CRM.....	44
3.8.1 Řešení založené na souboru programů typu Office.....	45
3.8.2 Specializované softwarové CRM informační systémy.....	45
3.9 Výhody implementace a využívání CRM	49
4 Návrh plánu implementace CRM v dopravní firmě.....	54
4.1 Představení společnosti Radiálka Hradec Králové, s.r.o.	54
4.2 Zhodnocení úrovně péče o zákazníky a CRM.....	56
4.2.1 Lidé.....	57
4.2.2 Procesy	59
4.2.3 Technologie a data.....	61
4.3 Návrh plánu implementace CRM.....	62
4.3.1 Analytická fáze	64
4.3.2 Výběr vhodného CRM IS	67
4.3.3 Akceptace systému zaměstnanci	70
4.3.4 Převod dat, propojení, testování	70
4.3.6 Měření výsledků implementace CRM.....	71
Závěr.....	72
Použitá literatura.....	74

Seznam tabulek.....	75
Seznam obrázků.....	76
Seznam zkratek.....	77
Seznam příloh.....	78

Úvod

Péče o zákazníky byla, je a bude i nadále aktuálním tématem, kterým se zabývá většina firem. V dnešním globalizovaném světě, kde není konkurence svázána hranicemi státu, může podcenění kvalitní péče o zákazníky pro firmu znamenat potenciální ohrožení.

Péče o zákazníky se neomezuje pouze na uspokojování jejich základních potřeb. Dnešní zákazník požaduje komplexní služby „šité na míru“ a chce být rychle a kvalitně obsloužen. To klade před managementy firem nové výzvy, kterým musí čelit, a učit se novým technikám, jak tyto výzvy zvládat.

V mojí diplomové práci se chci problematice péče o zákazníky věnovat blíže. Mám v úmyslu zmapovat základní principy péče o zákazníky. Nechci se omezit pouze na všeobecné přístupy péče o zákaznickou základnu dopravní firmy. Zaměřím svou pozornost i na klíčové zákazníky, kteří mají pro dopravní firmy často nejvyšší hodnotu. Hlavním cílem mé práce je seznámit čtenáře s problematikou řízení vztahů se zákazníkem a na příkladu konkrétní dopravní firmy ukázat způsob návrhu implementace takového druhu řízení.

Řízení vztahů se zákazníkem je, coby nový způsob pojetí péče o zákazníka, velmi aktuálním tématem. Prosazuje se v mnoha oborech podnikání a to především v pojišťovnictví, bankovníctví a telekomunikacích. V oblasti dopravy však ještě tak dramatického rozmachu nedosahuje. I na otázky typu „proč tomu tak je?“, se bude snažit moje diplomová práce odpovědět.

Řízení vztahu se zákazníkem (Customer relationship management – CRM) přináší řadu nových neotřelých pohledů na marketingové aktivity spojené s péčí o zákazníky. Bouřlivý rozvoj tohoto oboru v posledních letech dosud nestačil vyřešit mnoho problémů spojených s efektivním zavedením takto pojaté koncepce přístupu k trhu. Zavedení strategie CRM v podmínkách dopravních společností často naráží na překážky spojené s nedostatečnou orientací firem na zákazníka a nedořešenými či dokonce chybějícími marketingovými procesy. Často je problém nedostatečné transformace dopravních firem z orientace na produkt k orientaci na zákazníka způsoben jejich rozvojem v těsném kontextu s historickým vývojem České republiky. Tuto problematiku se budu snažit ve své práci také zmínit.

Není mou ambicí vytvořit dílo, jež kompletně pokrývá veškerá úskalí péče o zákazníky v dopravních firmách. Jedná se totiž o téma natolik široké, že ani rozsah této diplomové práce ho nedokáže plně pokrýt.

1 Zákaznická základna dopravní firmy

Věrná, silná a loajální zákaznická základna je jedním z nejdůležitějších cílů každé dopravní firmy. Zákaznická základna je aktivum, o něž je nutné moudře pečovat, pokud chceme uspět a rozvíjet se na trhu.

1.1 Kdo je to zákazník

Zákaznická základna je tvořena jednotlivými zákazníky respektive segmenty zákazníků, kteří uspokojují svoje potřeby prostřednictvím naší firmy. Kdo však jsou zákazníci, jak je lze definovat? Slovníková definice slova „zákazník“ uvádí, že zákazníkem je člověk, který nakupuje, a to zejména takový, který nakupuje pravidelně. Ano, jde o definici správnou, ovšem poněkud „sterilní“. Podívejme se na význam slova „zákazník“ způsoby, které ho více konkretizují – dávají mu „lidskou tvář“:

- Zákazníci jsou pro nás ti nejdůležitější lidé, ať v kanceláři, přijdou-li osobně, pošlou-li dopis nebo zatelefonují-li.
- Zákazníci na nás nejsou závislí - my jsme závislí na nich.
- Zákazníci pro nás neznamenají přerušování práce - jsou smyslem naší práce. Tím, že je obsluhujeme, jim neprokazujeme laskavost - naopak oni prokazují laskavost nám, především tím, že nám dávají možnost je obsluhovat.
- Zákazníci nestojí mimo naši práci - jsou její součástí.
- Zákazníci nejsou jen statistickými čísly - jsou to lidé z masa a kostí, kteří cítí a prožívají stejně jako my, mají podobné předsudky a náklonnosti.
- Zákazníci nejsou lidé, se kterými se chceme hádat nebo si měřit vtip. Nikdo ještě nikdy nevyhrál spor se zákazníkem.
- Zákazníci k nám chodí se svými touhami. Naším úkolem je naložit s nimi k oboustranné spokojenosti.
- Zákazníci určují, která firma a kteří zaměstnanci budou úspěšní.

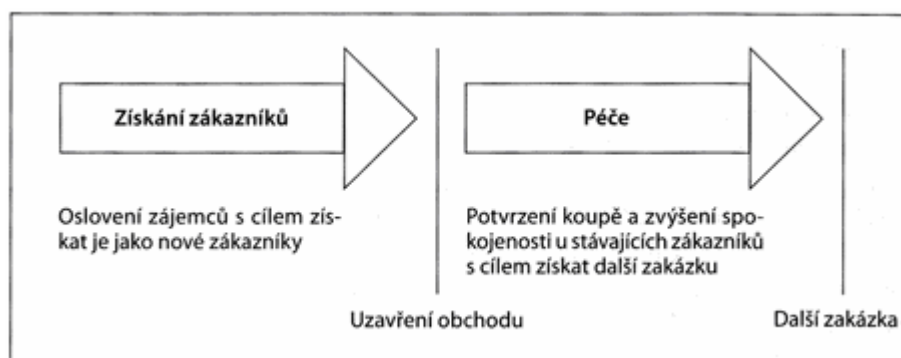
Definici, která dle mého názoru nejlépe vystihuje význam slova „zákazník“, uvedl ve své knize *Péče o zákazníky* JUDr. Aleš Spáčil:¹

Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naši zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven.

1.2 Budování zákaznické základny – akviziční proces

Firmy, které chtějí úspěšně působit na trhu, musejí mít stálou zákaznickou základnu, o kterou je dobře postaráno. Solidní management péče o stálé zákazníky zajišťuje do jisté míry solidní obrat. Bohužel dlouhodobě však již firmy s úspěchem u stálých zákazníků nevystačí. Ziskovost se stále zmenšuje, dění na trhu je dynamičtější než kdykoli předtím a nabídka trvale převyšuje poptávku, což provází odpovídající propad cen. Tato situace klade na firmy nové nároky. Rozhodující pro trvalý úspěch proto je, aby se vedle intenzivní péče o stálou klientelu firma snažila získávat nové zákazníky, případně skupiny zákazníků, aby se získávání zákazníků intenzivně věnovala, a aby bylo získávání nových zákazníků v rovnováze s péčí o stálé klienty.

Obrázek č. 1: Cíle akvizičního procesu



Zdroj: VERWEYEN, Alexander. *Jak získávat nové zákazníky*

¹ SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 17

Cílem získávání nových zákazníků je uzavření prvního obchodu a uzavírání dalších zakázek. Získávání zákazníků by mělo sloužit jako nástroj k dlouhodobému zajištění prodeje. Jen touto cestou může firma trvale zlepšovat svou pozici vůči konkurentům a kontinuálně zvyšovat podíl na trhu. Takto chápaná akvizice, která se i po uzavření obchodu dále stará o nově získané zákazníky, přináší nové stálé zákazníky.

1.3 Oslovování zákazníků

Při získávání zákazníků můžeme využívat nejrůznější marketingové nástroje. Důležité jsou zejména nástroje pro komunikaci se zákazníky a pro jejich oslovování. Slouží k tomu, abychom zákazníky nebo potenciální zákazníky informovali o svých produktech resp. službách. Firma zde má za úkol vybraným cílovým skupinám ukázat, jaké emocionální hodnoty jsou důležité pro firmu a co si mohou od jejich produktů a služeb slíbovat. Celkově je třeba, aby se svou nabídkou „zakotvila“ v myslích zákazníků s jasným a atraktivním profilem.

Není to důležité jen proto, abychom ukázali, co nabízíme, ale také proto, abychom jednoznačně vyjádřili, v jakém směru se pozitivně lišíme od konkurence. Zákazníci dnes mají spoustu možností, jak se rychle a snadno informovat o nabídkách různých firem. Nástroje oslovování zákazníků slouží také k tomu, abychom získali informace o těchto zákaznících, neboť komunikace není jednosměrná – jde o vzájemný dialog. V neposlední řadě by měly tyto nástroje sloužit k tomu, abychom zákazníka připravili a přesvědčili ke koupi.

Podle toho, chceme-li jmenovitě oslovovat známé osoby a firmy z malé cílové skupiny, nebo zda chcete oslovit velkou anonymní cílovou skupinu, se používají buď nástroje pro přímé, nebo hromadné oslovování zákazníků:

- **U cílových osob známe jména a adresy:**

Nástroje přímého oslovování zákazníků jsou například marketing po telefonu, direct mailing nebo osobní oslovování na různých akcích a samozřejmě osobní jednání při prodeji. Zpravidla zde existují možnosti přímé zpětné vazby.

- **Cílové osoby jsou anonymní:**

Nástroje hromadného oslovování zákazníků jsou například reklama, PR (public relations)

akce a práce s veřejností nebo sponzoring. Zpravidla zde není možnost přímé zpětné vazby.

Volba nástrojů, které se použijí pro oslovování zákazníků, probíhá v závislosti na cílové skupině a cílových osobách, jež chce firma zasáhnout. Je třeba si přesně ujasnit, jaké jsou cíle komunikace.

Nástroj k hromadnému oslovování zákazníků - například inzeráty - lze použít k tomu, abychom seznámili určitou cílovou skupinu se svojí firmou a její činností. Pokud jsou inzeráty opatřeny odpovědním kuponem, můžete vrácené kupony využít k vytvoření databáze, která pak slouží k tomu, že zájemce cíleně oslovíte nástroji přímého oslovování - například direct mailingem.

Pro efektivní použití marketingových nástrojů proto platí následující základní pravidlo: Abychom dosáhli synergických efektů, nelze marketingové nástroje nikdy používat jednotlivě nebo izolovaně, ale vždy pouze navzájem sladěné, a sice:

- navazující na sebe v časové posloupnosti,
- obsahově vzájemně v souladu,
- průběžně připravované.

1.3.1 Nástroje přímého oslovování zákazníků

Nástroje přímého oslovování umožňují vytvoření osobního kontaktu s určitými osobami z cílové skupiny. Informace a nabídky lze prezentovat cílovým osobám podle jejich individuálních potřeb. Ztráty způsobené tím, že zasáhneme jinou než cílovou skupinu, jsou při těchto postupech relativně malé a bezprostředně může následovat kontrola úspěšnosti. Hlavními nevýhodami je chybějící široká působnost a relativně vysoké náklady na jeden kontakt.

Následující tabulka uvádí pro a proti užití jednotlivých nástrojů přímého oslovování zákazníků:

Tabulka č. 1: Nástroje přímého oslovení zákazníků, jejich pro a proti

Direct mailing	<ul style="list-style-type: none"> + získá vysokou pozornost + atraktivní prezentování nabídky + vysoce podněcuje k zájmu o ni + lze se nerušeně zabývat reklamními informacemi + lze podnítit k integraci a reakci + minimální ztráty zasažením nevhodných cílových skupin + úspěchy akcí lze změřit 	<ul style="list-style-type: none"> – je třeba delší čas na přípravu a pečlivé plánování/realizace – jen minimální možnosti zpětné vazby, málo informací pro hodnocení – bariéry vzniklé interními firemními postupy při otevírání pošty
E-mail	<ul style="list-style-type: none"> + individuální oslovení + rychlé a levné + adresáti mohou být podrobně informováni prostřednictvím prezentace zaslané v příloze + doplňující informace poskytnou odkazy na vybrané části vlastní webové stránky + zákazníci mohou rychle a snadno odpovědět 	<ul style="list-style-type: none"> – mnoho e-mailových schránek bývá přeplněno – e-maily mohou být automaticky označeny jako „spamy“ a jsou vyřazeny – e-maily působí jako málo „hodnotné“
Marketing po telefonu	<ul style="list-style-type: none"> + nejrychlejší možnost kontaktu s cílovými osobami + moderní, současné médium + lze použít bez velkých výdajů + vysoký počet kontaktů + vhodné pro navázání kontaktů a třídění adres, pro prohloubení kontaktů 	<ul style="list-style-type: none"> – vyžaduje profesionální realizaci, jinak hrozí negativní reakce – použití je omezeno v podstatě jen na firemní cílové skupiny (pro soukromé osoby je vhodné jen tehdy, pokud již došlo k prvnímu kontaktu)
Osobní obchodní jednání	<ul style="list-style-type: none"> + základ akvizice v určité oblasti + přímé osobní ovlivňování zájemců + velmi individuální a cílená komunikace s bezprostřední možností reakce + vhodné pro vyjádření sympatií 	<ul style="list-style-type: none"> – vysoká náročnost na čas a kontakt – nejdražší forma akvizice na jednotlivý kontakt – vyžaduje dobře vyškolené a motivované pracovníky
Akce	<ul style="list-style-type: none"> + mimořádná šance profilovat se + lze oslovit jednotlivé cílové osoby s možností okamžité reakce + velmi vhodné pro vytvoření osobního kontaktu 	<ul style="list-style-type: none"> – při profesionální realizaci vysoká náročnost na čas a náklady – omezený počet kontaktů

Zdroj: VERWEYEN, Alexander. *Jak získávat nové zákazníky*

1.3.2 Nástroje hromadného oslovování zákazníků

Neustálé a důsledné hromadné oslovování zákazníků vede ke zvýšení známosti firmy. Společnost může těmito nástroji jak poukazovat na určité své výkony, tak šířit svou image. Vlastnosti nástrojů určených k hromadnému oslovování zákazníků také naznačují, že se používají jako podpora při přímém oslovování zákazníků. Velký dosah nástrojů hromadného oslovování zákazníků zajišťuje, že poselství zasáhne i rozsáhlé cílové skupiny rychle a s velkou mírou úspěšnosti.

Velký dosah vede samozřejmě i k velkým ztrátám, které jsou způsobeny zasažením jiných než cílových skupin. Rovněž jsou relativně vysoké i náklady, náročnost přípravy a úspěch konkrétní akce není okamžitě měřitelný. Specifickou roli přitom hraje internet nebo webová stránka firmy, přičemž webová stránka musí být aktivně navštěvována. To je spojeno s vynaložením výrazně vyšší námahy než u „náhodného“ pohledu na inzerát. Proto je důležité na webové stránky upozorňovat a vytvořit je tak atraktivní, aby je zájemci navštěvovali opakovaně sami od sebe.

Následující tabulka shrnuje nejdůležitější výhody a nevýhody jednotlivých nástrojů hromadného oslovování zákazníků:

Tabulka č. 2: Nástroje hromadného oslovování zákazníků, jejich pro a proti

Reklama	<ul style="list-style-type: none"> + zvýšení úrovně známosti a dlouhodobá profilace + integrace odpovědních kuponů pro získávání využitelných adres + možnost spojení s jinými komunikačními nástroji + vhodné pro použití v jednotlivých oblastech firemních aktivit 	<ul style="list-style-type: none"> – při profesionální realizaci vysoké vynakládané prostředky (náklady na koncepci a ztráty) – omezená možnost předávat při komunikaci fakta
Sponzoring, VIP, lidé ovlivňující mínění	<ul style="list-style-type: none"> + vynikající možnost pro zvýšení úrovně známosti + docílení/aktivace pozitivní image + zapojení lokálních důležitých osobností 	<ul style="list-style-type: none"> – dopad na prodej není přímo měřitelný – vysoká časová a finanční náročnost
PR a práce s veřejností	<ul style="list-style-type: none"> + důležitý nástroj pro vytváření důvěry a image + vysoká míra vlivu na veřejnost + možnost spojení s ostatními prvky + komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> – dopad na prodej není přímo měřitelný

Webové Stránky	<ul style="list-style-type: none"> + vlastní webová stránka nabízí všestranné možnosti, jak informovat zájemce o firmě a jejich produktech stručnými texty, doplňujícími informacemi a materiálem ke stažení + profesionálně vytvořené webové stránky s funkčností zaměřenou podle potřeb zákazníků vytvářejí moderní image + nákup on-line z „pohodlí domova“ 	<ul style="list-style-type: none"> – profesionálně vytvořené webové stránky nejsou zrovna levné – základní informace a především redakční části je třeba pravidelně aktualizovat – neaktualizované, zastaralé webové stránky s neintuitivním ovládním velice rychle odradí zákazníka
-----------------------	---	---

Zdroj: VERWEYEN, Alexander. Jak získávat nové zákazníky

1.4 Péče o zákaznickou základnu

Nejdůležitější složkou opakovaného nákupu je dobrá péče o zákazníka. Na chování dopravních firem vůči zákazníkům by měly mít vliv tyto statistické údaje:

- Studie dokazují, že zákazníci řeknou o špatné zkušenosti dvakrát tolika lidem, kolika řeknou o dobré zkušenosti.
- Typický nespokojený zákazník se se svým problémem svěří 8 až 10 lidem.
- Sedm z deseti zákazníků, kteří se na vás obrátili s reklamací, u vás opět nakoupí, jestliže reklamaci vyřešíte k jejich spokojenosti.
- Jestliže vyřešíte reklamaci přímo na místě, nakoupí u vás opětovně 95% reklamujících zákazníků.
- Je snazší přimět současné zákazníky, aby nakupovali o deset procent více, než o deset procent rozšířit zákaznickou základnu.
- Firmy, které poskytují služby, jsou na svých současných zákaznících závislé z 85 – 95% svých příjmů.
- Odborníci uvádějí, že nadprůměrné služby zákazníkům jsou v obchodech nezbytně důležité s tím, jak roste obliba katalogů, sítí nákupů z domova a dalších maloobchodních řetězců, které nabízejí zboží za snížené ceny.
- Osmdesát procent úspěšných nápadů na nové výrobky či služby pochází od zákazníků.
- Je šestkrát nákladnější přilákat nového zákazníka, než si udržet starého zákazníka.

1.4.1 Základní principy péče o zákazníka

U každé firmy, tedy i dopravní, bychom měli nalézt několik základních principů, mluvíme-li o dobré péči o zákazníky:

- **Otevřenost**

Zákazník se na firmu obrací jako na nejlepšího (v horším případě na jediného možného) dodavatele služby, kterou požaduje. Čím otevřeněji ji informuje o svých potřebách, tím snadněji bude firma schopna vyhovět této potřebě. Protože se lidé chovají recipročně, zákazník začne být otevřený, pokud i my k němu budeme otevření a pravdivě ho zpravíme o situaci. Tato otevřenost je základním kamenem dlouhodobého partnerství, které se pak prakticky může projevat ve sdílení obchodních informací o třetích stranách, společně dohodě nad nákladovými cenami, dočasnými výpomocemi v období krizí apod. Existují samozřejmě interní informace, které by firma neměla sdělovat zákazníkům. Společnosti, které toto pochopily, například nechávají zákazníka samostatně sledovat putování zboží prostřednictvím webové stránky nebo nechávají pomocí stejného nástroje nahlížet do výkonnosti systému. Realizace tohoto principu obecně vede k podstatně většímu pocitu, že zákazník má věci pod kontrolou.

- **Proaktivita**

Pro dodavatele služby je pochopitelně daleko snazší „jen“ reagovat na podněty od zákazníka. Opačný přístup, tedy předvídavost schopnou odhalit předem, co zákazníka může trápit, co od dodavatele může očekávat, však zákazník ocení několikanásobně více. Součástí zásady proaktivity je pravidlo prvního kontaktu dodavatelem - tedy pravidlo, že vyskytne-li se jakákoli objektivní věc mezi dodavatelem a zákazníkem, obrací se dodavatel na zákazníka jako první.

- **Férovost**

Ve vztahu mezi zákazníkem a dodavatelem může dojít k situaci, z které dodavatel bude moci vytěžít, pokud si informace ponechá sám pro sebe, nebo využije kličky v obchodních podmínkách či dočasné krize u zákazníka. Využití takové výhody zákazník vnímá nefér a je třeba se tomuto vždy vyhnout. Výhoda působí krátkodobě, zákazník si to velmi dobře zapamatuje a ve vhodné chvíli to dodavatel velice trpce pozná. Porušení této zásady férovosti jde proti vzniku partnerství mezi zákazníkem a dodavatelem. Dodržení této

zásady velmi často naopak přinese výhodu, že zákazník nezneužije našeho právě nevýhodného postavení.

- **Znalost zákazníka**

Pro firmu je nesmírně důležité znát toho, kdo od ní kupuje, a to po jednotlivcích, mikrosegmentech i segmentech. Znalost zákazníka hraje klíčovou roli při moderním řízení firmy – např. při zavádění CRM (viz. kapitola 3 Řízení vztahů se zákazníky v dopravní firmě)

1.4.2 Strategie orientace na zákazníka

Aby dopravní firma zůstala i ve stále tvrdším konkurenčním prostředí dlouhodobě konkurenceschopná, je nutné, aby vytvořila strategii orientace na zákazníka. Tyto strategie musí být následně implementovány do zákaznických vazeb.

Orientace na zákazníka bývala často vykládána jako důsledek profesionality a ochoty prodejce (obchodního zástupce). Přestože je to podmínka nutná, není to ještě podmínka postačující. Ochota prodejce vyjít vstříc zjištěným přáním zákazníků může v reálné situaci narazit na nemožnost konkrétní opatření skutečně realizovat. Na vině mohou být například „nedomyšlené“ interní směrnice firmy.

Orientace na zákazníka musí být opřena nejméně o tři následující skutečnosti:

- celkovou obchodní strategii firmy,
- celý systém organizace a řízení procesů ve firmě, který nejen umožňuje, ale systémově podporuje plnění zákaznických přání,
- profesionalitu a ochotu konkrétního prodejce, který je v přímém kontaktu se zákazníkem.

Jen tehdy, pokud budou všechny tři uvedené skutečnosti současně splněny, je možné dosáhnout reálné zákaznické orientace. Jen tehdy nezůstane pouze v reklamních prospektech firmy v podobě laciné proklamace, ale stane se součástí všedního pracovního dne.

1.4.3 Předpoklady úspěšné orientace na zákazníka

Rozhodnutí ve prospěch úspěšné realizace orientace firmy na zákazníka je funkcí vrcholového managementu. Vrcholový management musí jít v oblasti orientace na zákazníka aktivně příkladem. V některých firmách je obvyklé, že členové managementu v pravidelných intervalech prodávají sami, aby neztratili kontakt se zákaznickou i zaměstnaneckou základnou. Jindy je obvyklé, že naopak sami se utajeně nebo nepřímou stávají klienty vlastní firmy, aby si vyzkoušeli služby své firmy na vlastní kůži. Leckdy jsou následná zjištění překvapivá a mohou dobře posloužit pro případné změny vedoucí ke zlepšení procesů týkajících se péče o zákazníky.

Pokud chce mít firma v oblasti orientace na zákazníka trvalý úspěch (a to je dlouhodobý proces, nikoli jen krátkodobá „akce“), musí vyvinout velké úsilí a snažit se zprostředkovat zaměstnancům schopnosti a postupy zvyšující kvalitu kontaktu se zákazníkem.

Kvalita orientace na zákazníka stojí na třech pilířích: chtít, umět a smět. Tyto pilíře se týkají především zaměstnanců přicházejících do přímého kontaktu se zákazníky:²

- Pokud není zaměstnanec motivován, není také spokojen se svou prací a nepracuje s nadšením, nepomůže mu ani nejlepší prodejní školení. Je úkolem managementu firmy motivovat zaměstnance, aby byli sami motivováni a pracovali se zákazníky s nadšením. Skvělý prodejce dává najevo svou orientaci na zákazníka i tím, že zákazníkovi opakovaně sděluje, že pro něj pracuje rád. Rozhodující schopností skvělého prodejce je se s produktem naprosto ztotožnit, „mít ho rád“ a motivovat se sám tak, aby dokázal pro produkt nadchnout i zákazníka.
- Druhým pilířem orientace na zákazníka je umění zaměstnanců. Zde se jedná o jejich sociální, odborné a metodické znalosti/schopnosti.
- Třetí pilíř orientace na zákazníka pak charakterizuje slovo „smět“. To znamená vlastní zodpovědnost zaměstnanců a možnost samostatného rozhodování. Každý zaměstnanec, přicházející do styku se zákazníkem, reprezentuje v tomto okamžiku svou firmu a je sám odpovědný za tento kontakt. S tím spojená decentralizace odpovědnosti předpokládá, že úkoly zaměstnanců ve styku se zákazníkem a jejich kompetence jsou definovány tak, že

² NOVÝ, Ivan. *(NE)spokojený zákazník – náš cíl?!*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 110 – 111

jsou schopni samostatně jednat. Zaměstnanci by měli od vedení firmy získat možnost podílet se aktivně na vytváření procesů a směrnic, týkajících se kontaktu se zákazníkem. Zvyšuje se tím pocit odpovědnosti zaměstnanců a především jejich motivace, bez které nelze spokojenosti zákazníků dosáhnout. Jen pokud je zaměstnanec spokojený a prodává rád, je schopen uspokojit zákazníka. Hodnotící a provizní systém by měl proto zohledňovat úspěchy zaměstnanců při uspokojování zákazníků a nesoustředit se jen na prodejní čísla.

1.5 Marketing

Definice marketingu existuje celá řada – jednošších i složitějších. Začnu tím, co marketing není a s čím se často zaměňuje. Marketing není reklama. Nelze mezi tato dvě slova napsat rovnítko. Reklama je jakákoliv propagace (obvykle placená, někdy i klamavá) výrobku, služby, společnosti, obchodní značky nebo myšlenky mající za cíl především zvýšení prodeje. Marketing je ovšem celý proces plánování, vytváření ceny, propagace, distribuce a prodeje určitého produktu. Reklama je tedy součástí marketingu.

Jedna z výstižných definic marketingu říká:

Marketing je způsob řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníků efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů podniku.

Mohly bychom též říci, že marketing můžeme chápat jako nabídku předem prodaných produktů. Další definice marketingu hovoří o marketingu jako o jedné z obchodních kopecí firmy.

Úkolem marketingu je zabezpečit maximální ekonomický efekt firmy tím, že systematicky vytváří poptávku po nabízených produktech – je tedy klíčový při budování zákaznické základny.

Hlavní funkcí marketingu je identifikovat potřeby a přání různých typů zákazníků jednotlivými nástroji výzkumu trhu. Marketing zkoumá nejen své zákazníky, ale důsledně monitoruje i konkurenci, sleduje technologický vývoj a nové produkty v oboru. Z průzkumu trhu marketing získává informace především o tom, jaké budou trendy v poptávce po

současných produktech, jaké jsou možnosti poptávky pro nové produkty a v neposlední řadě také poptávku po nových produktech, které by eventuelně mohly firmy vyrábět/poskytovat.

Při tvorbě marketingového plánu se často používá tzv. **zásada 4P** (podle začátečních písmen jednotlivých slov označujících anglicky čtveřici faktorů - Product, Price, Promotion, Place) resp. pro podnikání v oblasti služeb modifikovaná zásada **6P** (4P + People + Processes). Jde o souhrn základních marketingových prvků, označovaných jako marketingový mix, jimiž firma dosahuje svých marketingových cílů. Firma může s těmito proměnnými pracovat a poměrně snadno je měnit. Marketingový mix tedy v sobě zahrnuje vše, čím firma může poptávku po svých produktech ovlivňovat. V marketingovém mixu je vždy nutné respektovat vzájemné vazby jednotlivých prvků i jejich harmonické uplatňování při řešení konkrétních situací v rámci určitých činností dané firmy nebo jiné organizace. Výsledek závisí na správném vzájemném „namixování“ všech složek marketingového mixu.

- **Product/Service - Produkt a služby**

Zaměřuje se na kvalitu nabízeného produktu. Průzkumem trhu se zjišťuje, jaké produkty a služby očekává potenciální zákazník a podle toho se pružně přizpůsobují vlastnosti nabízeného produktu.

- **Price - Cena**

Úkolem není primárně dodávat na trh špičkové produkty, ale takové, které mají nejvyšší poměr užitné hodnoty a ceny. Je potřeba správně identifikovat potenciální zákazníky a cenu nastavit podle jejich očekávání.

- **Promotion - Prezentace výrobku nebo služby**

Prezentace výrobku nebo služby musí být správně zacílena na potenciální zákazníky. Podle cílové skupiny se musí zvolit správná forma marketingového komunikačního mixu, který obsahuje: podporu prodeje, reklamu, public relations a osobní prodej.

- **Place - Distribuce**

Každý produkt se dobře prodává pouze na správném místě, při správné příležitosti, ve správný čas. Proto je velmi důležité, kde a jak se produkt prodává.

- **People – lidé**

Kvalita poskytovaných služeb bezprostředně souvisí i s lidmi (zaměstnanci), kteří přímo nabízejí tyto služby. Jde o pracovníky „v první linii“ starající se o zákazníky (kontaktní, obslužní personál).

- **Processes - procesy**

Do poskytování služeb výrazně zasahují i procesy, které jsou s nimi spojené (převážně, řídicí, informační).

„4P“ byl klíčovým termínem marketingu první poloviny minulého století. Vzhledem ke vzrůstající orientaci firem na zákazníka je dnes tento termín nahrazován „4C“. Marketing je dle filosofie „4C“ založen na:

- **total customer cost** - celkové finanční i nefinanční náklady na získání a užití produktu,
- **customer benefits** - celkové užítky pro zákazníka,
- **communication** - interaktivní komunikace s dodavatelem,
- **convenience** - celkové pohodlí při získávání produktu.

Význam marketingu pro firmu:

- marketing řeší otázky trhu: co, komu, kdy, kde, jak, za kolik prodat,
- marketing připravuje podmínky a zajišťuje prodej produktů = tržby, zisk a dlouhodobá prosperita,
- marketing působí na formování profilu nabídky,
- marketing působí na růst kvality produktů,
- marketing je důležitým činitelem při snižování podnikatelského rizika,
- marketing působí při zvyšování podnikové kultury,
- marketing působí při zvyšování známosti značky a pověsti firmy na veřejnosti,
- marketing pěstuje u zaměstnanců hrdost na vlastní podnik a produkty.

2 Klíčoví zákazníci a jejich charakter

2.1 Klíčový zákazník a jeho význam pro firmu

Firmy, které si chtějí udržet svou pozici na trhu respektive zvyšovat svůj podíl na něm, musí věnovat nemalou péči svým zákazníkům. Pravidla trvalé a kvalitní péče, která platí pro celou skupinu stávajících zákazníků jsou ještě znásobena, pokud hovoříme o skupině tzv. klíčových zákazníků. Je velmi dobře znám Paretův zákon (někdy nazýván pravidlem 80:20), jenž říká, že 80% výsledků pochází z 20% příčin. Neboli 20% nejlepších zákazníků vytváří přibližně 80% zisku firmy.



Je zřejmé, že klíčovými zákazníkům jsou často poskytovány rozsáhlejší služby a slevy, které jistým způsobem snižují jejich rentabilitu. Na straně druhé ovšem přínos takového zákazníka, jeho podíl na obratu firmy a v neposlední řadě i naplňování kapacitních možností firmy, je důvodem snahy o trvalou spolupráci ze strany dodávající firmy.

Kdo to vlastně klíčový zákazník je? Dle Millmana³ jsou to zákazníci, kteří mají pro dodavatele strategickou důležitost. Mezi typická kritéria pro zařazení zákazníka do skupiny klíčových jsou obrat z prodeje, výnosnost zákazníka a jeho referenční hodnota pro současnost i budoucnost dodávající firmy. Mezi další aspekty patří historie vztahu dodavatel/odběratel,

³ MILLMAN, T.F. Global Key Account Management and Systems Selling. *International Business Review*, 1996, Vol.5, No.6, s. 31 – 45

cíle zákazníka, jeho kupní chování, speciální požadavky, četnost objednávek, reklamace a další.

Mohlo by se zdát, že podíl zákazníka na obratu firmy stojí na žebříčku hodnocení nevyšší. Nicméně mnohé firmy uvádějí, že mimo tyto ekonomické aspekty jsou často neméně důležité i hodnoty, které jim tento zákazník přinese do budoucna. Proto může být například do skupiny zákazníků zařazena i firma, která přináší ve srovnání s ostatními menší obrat, avšak získání této firmy umožní dodavateli průnik na trh či přístup k dalším odběratelům.

Určit skupinu klíčových zákazníků tedy záleží individuálně na každém dodavateli, na jeho schopnostech, kapacitních možnostech, potřebách a strategii, kterou zvolil při svém působení na trhu.

Za základní teoretický rámec a startovací bod pro studium klíčových zákazníků lze považovat Model vzájemného působení. Tento model má čtyři základní elementy:⁴

- **Proces vzájemného působení**

Proces vzájemného působení je takový proces, který zahrnuje výměnu mezi dvěma organizacemi během jejich vývoje a rozvoje v čase. Tento proces může být analyzován ve dvou časových perspektivách - dlouhodobé a krátkodobé hledisko. Jsou zde identifikovány čtyři základní druhy výměny - výměna výrobku/služby, finanční výměna, výměna informací a sociální/společenská výměna.

- **Účastníci procesu**

Mezi účastníky procesu patří dodavatel i odběratel. Charakter těchto účastníků má silný vliv na jejich vzájemné působení. Ze sociálního hlediska je nutno vzít do úvahy jejich kulturu (jazyk, sdílené hodnoty) a z perspektivy organizační se jedná o tři dimenze - firemní technologie, struktura a strategie.

- **Atmosféra vztahu**

Atmosféra vztahu je prostředí, které mezi oběma účastníky vzniklo a může být definované pojmy: moc/závislost, spolupráce/konflikt, důvěra/využívání příležitostí, sociální a kulturní odlišnosti.

⁴ PARDO, C.; SALLE, R.; SPENCER, R. The Key Accountization of the Firm. A Case Study. *Industrial Marketing Management* 22, Elsevier Science Inc., 1995, s. 123 – 134

- **Vnější prostředí**

Vnější prostředí souvisí s vnějšími vlivy, které oba účastníky procesu obklopují. Zde se může jednat například o politický, ekonomický, kulturní a sociální kontext, strukturu trhu, úroveň internacionalizace trhu, pozice účastníků na trhu, či dynamika rozvoje trhu.

Při studiu klíčových zákazníků v každé firmě je nutné se zamyslet na těchto čtyřech základních elementech, určit stupeň vzájemného působení, vztahů, atmosféry a vlivů tak, aby mohla být pro každého klíčového zákazníka nalezena ta správná cesta pro uspokojení jeho potřeb a zároveň to přineslo dodávající firmě očekávaný užitek.

Jednotlivými přístupy ke klíčovým zákazníkům a strategiemi se zabývá Key Account Management. Vzhledem k tomu, že se jedná o důležitý přístup v péči o klíčové zákazníky, budu se této strategii věnovat podrobněji v následující kapitole.

2.2 Key Account Management (KAM)

KAM je považován za jeden z významných marketingových trendů poslední doby. Mnoho dodavatelů již pochopilo, že zlepšení vztahu zákazník - dodavatel jim pomůže udržet a zvýšit loajalitu svých klíčových zákazníků, a proto postupně přecházeli od marketingových strategií orientovaných na obchod směrem ke vztahově orientovaným strategiím.

Pod pojmem Key Account Management tedy například rozumíme přístup, který si osvojily prodávající firmy s cílem vybudovat portfolio loajálních klíčových zákazníků tím, že jim nabídnou produkty ušité na jejich individuální potřeby. Podobnou definici nabízí i Abratt a Kelly⁵, kteří ji určují jako strategii používanou dodavateli v péči o vysoce potenciální a klíčové zákazníky s jejich komplexními požadavky, vyžadujícími individuální pozornost na základě pečlivě ustanoveného vztahu. Klíčový zákazník je stěžejním předpokladem pro dosažení úspěchu na trhu.

Téma KAM vzbudilo zájem evropských badatelů a později především v severoamerické odborné literatuře od konce sedmdesátých let až přibližně do poloviny let osmdesátých.

⁵ ABRATT, R.; KELLY, P.M. Customer-supplier partnerships. Perceptions of a successful key account management program. *Industrial Marketing Management* 31, Elsevier Science Inc., 2002, s. 67 – 76

2.3 Strategie KAM

Millman a Wilson⁶ vypracovali jednotlivé úrovně modelu vztahového vývoje. Mezi tyto úrovně patří: Pre-KAM, Early KAM, Mid KAM, Partnership KAM, Synergistic KAM a Uncoupling KAM.

- **Pre-KAM** – cílem této úrovně je definovat a identifikovat potenciál strategických zákazníků. Zajišťuje prvotní kontakt.
- **Early KAM** – průnik k zákazníkovi a zvýšení objemu obchodní činnosti. V této fázi dosáhne dodavatel statusu preferovaného dodavatele.
- **Mid KAM** – na této úrovni se buduje partnerství a upevňuje se pozice preferovaného dodavatele.
- **Partnership KAM** – rozvíjí se partnerství, buduje se společná kultura. Dodavatel upevňuje své postavení tím, že se stává základním externím zdrojem.
- **Synergistic KAM** – proces neustálého zlepšování, odměny jsou sdílené, dochází ke kvaziintegraci.
- **Uncoupling KAM** – odpoutání.

Aplikací této strategie se zabývali i Pardo, Salle a Spencer⁷, kteří na základě výzkumu ve společnosti z telekomunikačního sektoru, stanovili tyto čtyři fáze úrovní:

- **Fáze první** - klíčoví zákazníci nejsou zřejmí, spadají do skupiny ostatních zákazníků a není jim věnována zvýšená péče.
- **Fáze druhá** – v této fázi se již ustanovuje oddělená jednotka, zabývající se otázkou klíčových zákazníků a snahou zlepšit kontrolu nad vztahy s určitými zákazníky.
- **Fáze třetí** - dodavatel si plně uvědomuje potenciál klíčových zákazníků, jsou tu patrná očekávání.
- **Fáze čtvrtá** - ustanovuje se komplexní struktura péče o klíčové zákazníky.

⁶ BLYTHE, Jim. Using trade fairs in key account management. *Industrial Marketing Management* 31, Elsevier Science Inc., 2002, s. 27-35

⁷ PARDO, C.; SALLE, R.; SPENCER, R. The Key Accountization of the Firm. A Case Study. *Industrial Marketing Management* 22, Elsevier Science Inc., 1995, s. 123 – 134

Při zavádění strategie KAM ve firmě, je dle mého názoru, nutno rozlišit při stanovení jednotlivých úrovní či fází skutečnost, zda se jedná o zákazníka, kterého již firma získala, či zda se jedná o proces získávání nového zákazníka. U stávajících zákazníků lze zařazení do skupiny klíčových provést postupně a zahrnout mimo jiné i dosavadní průběh spolupráce. Tím mám na mysli především to, že potenciál těchto zákazníků již může být zřejmý z dřívějšího vztahu, jsou zařazeni ve skupině ostatních zákazníků a po analýze potenciálních možností takových zákazníků se firma může soustředit přímo na budování resp. udržení pozice preferovaného dodavatele. Naproti tomu při aktivním získávání zcela nových zákazníků se v praxi velmi často firma orientuje přímo na potenciální klíčové zákazníky, kteří jsou spojeni s velkým očekáváním, nejsou zařazeni do skupiny ostatních zákazníků a je jim věnována zvýšená péče od počátku vzájemného vztahu. Jiná situace samozřejmě nastává při pasivním získávání nových zákazníků, kteří sami kontaktují dodavatelskou firmu. Zde může být tento zákazník zařazen do skupiny ostatních a postupně lze analyzovat možnost zvýšení spolupráce či obratu.

2.4 Základní prvky KAM

Mezi základní prvky KAM patří identifikace klíčového zákazníka, jeho analýza, výběr vhodné strategie pro klíčového zákazníka a vývoj operativní úrovně pro vybudování a udržení ziskového a dlouhotrvajícího vztahu.

- **Identifikace klíčového zákazníka**

Zde je pro každou firmu nutné si uvědomit, který zákazník je pro ni důležitý a jaká kritéria určují důležitost tohoto zákazníka. Obecně používaná kritéria jsem již zmínil výše.

- **Analýza klíčového zákazníka**

Jedná se o posouzení relevantních ekonomických aspektů, mezi které například patří vnitřní hodnotový žebříček zákazníka, jeho zdroje, dodavatelé, trh na kterém působí, výrobky a ekonomická situace zákazníka. Je také nezbytné zjistit, která osoba je u zákazníka odpovědná za nakládání s informacemi a která má pravomoc pro vznik nové spolupráce. Všechny tyto aspekty je vhodné posoudit před samotným rozhodnutím o zařazení zákazníka mezi své odběratele. Často se ovšem stává, že je tato analýza

prováděna až v procesu komunikace se zákazníkem, či až přímo během dodávání produktu. Velkým problémem bývá ve stadiu počátečních kontaktů i konkretizace kompetentní osoby. Velmi často dochází ke zpomalování budování vztahů právě z důvodu nedostatečné pravomoci osoby, se kterou u odběratele produktu komunikujeme.

- **Výběr vhodné strategie**

Závisí především na pozici, jakou dodavatel vůči zákazníkovi zaujímá. Hlavním účelem zvolené strategie bývá ještě větší připoutání zákazníka k odběrateli. Strategie je především závislá na posouzení cesty, kterou se zákazník odebrává, na jeho specifických požadavcích. Ne vždy však může dodavatel zvolit strategii dle vlastního uvážení. Praxe často ukazuje, že je v případě silných zákazníků (například obchodní řetězce, velké firmy) strategie nastavena již těmito zákazníky a dodavatel v zájmu budování vztahu tuto alternativu musí akceptovat.

- **Vývoj operativní úrovně pro vybudování a udržení ziskového a dlouhotrvajícího vztahu**

Přizpůsobení služby zákazníkovi je nejlepší cesta k posílení vztahů s klíčovým zákazníkem a nabízí větší přidanou hodnotu. Přizpůsobení produktu ovšem vychází z předpokladu, že dodavatel zná specifické požadavky svého klíčového zákazníka.

2.5 Key Account Manager

Úspěch implementace strategie KAM ve velké míře závisí také na osobě Key Account Managera, proto je nutné výběru vhodného pracovníka na tuto pozici věnovat patřičnou pozornost. Do působnosti Key Account Managera spadá několik oblastí – je to koordinace aktivit týkajících se oblasti klíčových zákazníků, plánování činností, budování externích vztahů (například s obchodními zástupci, vybranými zákazníky, referenčními skupinami a ostatními, jejichž činnost má nějaký dopad na klíčového zákazníka), vnitřní vztahy týkající se dodavatelské firmy samotné, oblast vyjednávání apod.

Ustanovení zvláštní jednotky zabývající se skupinou klíčových zákazníků, a tedy i ustanovením jejího Key Account Managera většinou v praxi závisí na velikosti dodavatelské firmy. V případě menších firem je tato oblast často řešena v rámci obchodního oddělení

a funkci Key Account Managera většinou vykonává vedoucí tohoto oddělení. Samostatné jednotky jsou stanovovány v mnoha případech pouze u velkých firem, kde oblasti klíčových zákazníků věnují značnou pozornost, která nemůže být řešena v rámci standardních dodavatelsko-odběratelských vztahů.

2.6 Základní faktory úspěchu KAM

Na základě průzkumu, který provedli Abratt a Kelly⁸ s 92 dodavateli a 98 klíčovými zákazníky lze definovat základní faktory úspěchu při použití KAM.

Mezi nejdůležitější komponenty spolupráce u obou účastníků (dodavatele i zákazníka) patří porozumění a znalost obchodní činnosti klíčového zákazníka a očekávání jeho budoucích požadavků.

Dále je to osoba Key Account Managera, jeho nasazení a vědomosti, vzájemná důvěra ve vztahu se zákazníkem, správná implementace programu KAM, rozvoj pochopení zákazníka a budování jeho spokojenosti. Dle skutečností popsanych ve všech výše uvedených kapitolách vyplývá, že úspěch využití strategií KAM závisí na mnoha faktorech. Na prostředí, které účastníky vzájemného působení obklopuje, na zvolení správné strategie, na odhadu budoucího vývoje či v neposlední řadě na výběru vhodných pracovníků. Správně zvolená cesta může přinést spokojenost nejen dodavatelské firmě, ale i jejímu zákazníkovi, což povede k ještě těsnější budoucí spolupráci.

⁸ ABRATT, R.; KELLY, P.M. Customer-supplier partnerships. Perceptions of a successful key account management program. *Industrial Marketing Management* 31, Elsevier Science Inc., 2002, s. 67 – 76

3 Řízení vztahů se zákazníky v dopravní firmě

Stejně jako každý jiný obor podnikání i dopravní firmy se potýkají s klasickými otázkami. Především jak získat další zákazníky a vytěžit další zisky ze stávající zákaznické základny. Podobně jako v jiných oblastech podnikání si rovněž firmy podnikající v dopravě stále více uvědomují nutnost znát potřeby svých zákazníků, pružně reagovat na jejich požadavky, poskytovat komplexní a inovativní služby, zejména co nejvíce zvýšit věrnost zákazníka a nedat tak konkurenci šanci.

Jak toho ale docílit? Jak se lišit od konkurence? Jak udržet získanou konkurenční výhodu, která se mění v závislosti na vývoji trhu i změn, ke kterým dochází u jednotlivých zákazníků? Tyto otázky si nekladou jen velké nadnárodní společnosti. Odpovědi zajímají i menší a středně velké firmy, které si stále častěji uvědomují, že důležitým cílem je mít spokojené a věrné zákazníky.

Strategické řízení vztahu se zákazníkem, nebo-li **CRM** (Customer Relationship Management) může být významným pomocníkem při zvýšení konkurenceschopnosti v prodeji, marketingu a poskytování komplexních služeb zákazníkům.

Oslovování nových potenciálních zákazníků je účinné pouze v případě, že firma dokáže neustále vylepšovat své postupy a nabídku. Při akvizici nových klientů nelze předpokládat, že nabídka osloví každého a zvláště pak v době ostrého konkurenčního boje, kdy se nabídky jednotlivých společností na trhu podobají jedna druhé jako vejce vejci. Rozhodujícím faktorem se tak může stát právě osobní přístup, přizpůsobení nabídky služeb na míru klienta a neustálá analýza zákaznických informací, která ústí do úprav stávajících a vytváření nových služeb, čehož lze pomocí CRM dosáhnout.

„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.“⁹

Jedním z klíčových atributů správného CRM je komplexnost. V současné době je u firem podnikajících v dopravě běžné, že oddělení obchodu, marketingu a servisu jednájí

⁹ WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 16

se zákazníkem odděleně. Zákazníci ovšem vyžadují komplexní přístup při identifikaci a vyloučení různých problémů či obtíží, které mohou nastat. Celý tento proces komunikace a reakce na danou situaci by měl být díky CRM optimalizován a celkově zefektivněn – prospěch z toho bude mít jak zákazník, tak firma.

Dalším přínosem CRM je sběr a distribuce informací o jednotlivých zákaznících a obchodních případech. Tyto informace pak mohou firmě respektive jednotlivým oddělením firmy pomoci zlepšit kvalitu nabízených produktů, maximálně zjednodušit komunikaci se zákazníky, usnadnit/zrychlit řešení nastalých situací, poskytnout zákazníkům maximální komfort při jednání s firmou a dodat jim pocit důležitosti.

CRM se nesnaží působit na masu zákazníků, jak je tomu třeba u reklamních kampaní. Snaží se vytvořit a udržet vztah s individuálním zákazníkem. Je jasné, že pro zjednodušení celého procesu dochází ze strany firmy k dělení zákazníků do skupin se stejnými či podobnými rysy – hovoříme o tzv. segmentaci zákazníků.

Na tomto místě je třeba také zmínit vztah CRM a KAM (Key Account Managementu). Tyto dva přístupy k zákazníkům se prolínají do tzv. KCRM (**K**ey **C**ustomer **R**elationship **M**anagement). Zjednodušeně lze říci, že KCRM je CRM pro klíčové zákazníky.

3.1 Definice CRM

Význam zkratky CRM jsem naznačil již v předešlém textu. Přesná definice CRM pravděpodobně neexistuje. Existuje ovšem spousta různých sobě podobných vysvětlení, která uvádím v následujícím přehledu:

- Někteří manažeři chápou CRM jako „Systematické poskytování kvalitních služeb prostřednictvím všech obchodních kanálů, další chápou CRM jako posun podniku od produktivně orientované podnikové strategie ke strategii orientované na zákazníka a jeho potřeby, další chápou CRM jako úsilí vybavit pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem, potřebnými informacemi a někteří dokonce považují CRM za módní záležitost bez skutečného významu.“¹⁰

¹⁰ DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky – Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 18

- „Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako taková se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností Internetu.“¹¹
- „Ve své podstatě představuje CRM myšlenkové nastavení celého podniku s podnikovými procesy navrženými tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytly jim kvalitní servis. Obecně řečeno zahrnuje CRM 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.“¹⁰
- „Stručně řečeno CRM představuje systém obchodních, marketingových, komunikačních procesů v organizaci a příslušných technologií, který umožňuje cíleně řídit vztahy se zákazníky a uzpůsobovat nabídku podle jejich potřeb a přání a využívat všechny informace získané jako kontakty na jedné straně k výraznému zlepšení těchto vztahů a maximalizaci spokojenosti zákazníků, na straně druhé k zefektivnění a optimalizaci všech činností podniku, které se nějakým způsobem klientů dotýkají. Nejde tedy pouze o samotné technologie, neboť ty musí být v souladu s celkovou strategií firmy a jejími zákaznickými procesy.“¹⁰

3.2 CRM jako součást moderního marketingu

V současnosti se u firem můžeme setkat se třemi druhy marketingu – s historickým marketingem, s klasickým marketingem a s moderním marketingem, jehož součástí je bezpochyby i CRM.

- **Historický marketing**

S marketingem, jak je chápán v moderním tržním prostředí, nemá nic společného. Takto orientované firmy neposkytují to, co vyžaduje trh, ale pouze to, co umí. Své služby pak neprodávají za cenu tržní, ale za nákladově kalkulovanou. Tyto firmy nelze považovat za marketingově orientované.

¹¹ DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky – Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 18

Tímto způsobem bohužel i v dnešní době funguje mnoho dopravních firem. Své zákazníky získávají pasivně (nevyhledávají zákazníky – zákazníci nalézají je), jejich největší konkurenční výhodou (často i jedinou) bývá nízká cena poskytovaných služeb.

- **Klasický marketing**

Jeho pojetí nalezneme ve všech marketingových učebnicích. Jeho páteří je tzv. marketingový mix, tedy 4P resp. 6P (viz. kapitola 1.5 Marketing). Jde o ryze tržní pojetí marketingu využívající všech dostupných metod vedoucích k získání a udržení tržního podílu.

Dle tohoto marketingového modelu dnes funguje velké množství firem. Troufám si říci, že dnes je již klasický marketing částečně překonaným konceptem. Na druhou stranu mu samozřejmě nelze upírat přednosti dané jeho relativní jednoduchostí a dlouholetou praxí prověřenou funkčností. Zajisté jde o stále živý model, který dnes i v budoucnu nalezne své uplatnění zvláště u menších firem.

- **Moderní marketing**

Začal se uplatňovat v posledním desetiletí a posunul marketingové myšlení o krok dále. Oproti klasickému marketingu se vyznačuje silnější orientací na konkrétní zákazníky (tzv. vztahový marketing). Moderní marketingové pojetí lze shrnout do tzv. 4C (viz. kapitola 1.5 Marketing). Do tohoto konceptu zapadá i CRM, který v moderním pojetí marketingu tvoří páteř zákaznický orientovaných firemních aktivit. Aktivity vztahového marketingu jsou připravovány konkrétními zaměstnanci v marketingovém a obchodním oddělení a jsou zaměřeny na konkrétní zákazníky.

Na základě dostupných znalostí a praktických zkušeností lze konstatovat, že moderní marketing:

- Je postaven na základních principech klasického marketingu, které dále rozvíjí.
- Jde o tzv. vztahový marketing se silným důrazem na partnerský (oboustranně prospěšný) vztah mezi dodavatelem (v našem případě dopravní firmou) a zákazníkem.
- Cílem Moderního marketingu je získání a udržování konkurenční výhody uspokojováním zákaznických potřeb, a to při zajištění co nejvyššího pohodlí a přijatelné úrovně nákladů pro zákazníky.

- Kvalita je definována zákazníkem. Nejde pouze o kvalitu produktu samotného, ale veškeré související zákaznické podpory. Jde o to nalézt rovnováhu mezi úrovní nároků a úrovní poskytovaných služeb.
- Je postaven na snaze dlouhodobě udržet každého konkrétního zákazníka.
- Klade velký důraz na službu zákazníkovi.
- Vyžaduje intenzivní osobní kontakt se zákazníky a pravidelnou obousměrnou komunikaci.
- Jedním z jeho klíčových parametrů je čas (rychlost odezvy).
- Vyžaduje využívání interního marketingu (vytváří zázemí pro samotný vztahový marketing a lze do něho zařadit všechny aktivity vedoucí ke vzdělávání a motivaci pracovníků, komunikaci mezi managementem a ostatními zaměstnanci, či v neposlední řadě prezentaci firemních cílů a strategií). Graficky lze výše zmíněnou situaci znázornit takto:

Obrázek č. 3: Pozice vztahového marketingu



3.3 Zásady řízení vztahů se zákazníky

„Ústředním pojmem v úvahách o vztahu se zákazníkem je vytváření hodnoty. Rozvoj tohoto vztahu vyžaduje důkladnou znalost procesu, ve kterém zákazník vytváří hodnotu. Cílem řízení vztahu se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Podle této filozofie není konkurenční schopnost založena výlučně na cenové soutěži, nýbrž i na tom, zda je společnost schopna pomoci zákazníkovi zajistit příslušnou hodnotu. Druhou zásadou je pohlížet na produkt jako na proces. V tomto kontextu je pak naprosto bezvýznamné tradiční dělení zboží a služeb. Třetí zásada se vztahuje k odpovědnosti společnosti. Podle této filozofie nestačí, uspokojuje-li společnost potřeby zákazníka. Nestačí ani, je-li zákazník spokojen. Společnost může vytvářet

solidní vztahy za předpokladu, že přijme odpovědnost za rozvoj těchto vztahů a nabídne zákazníkům možnosti k vytváření vlastní hodnoty.“¹²

V případě, že se dopravní firma snaží podporovat zákazníka při jeho hodnototvorném procesu, je třeba tuto skutečnost vnímat jako skutečný proces. Pak už konkrétní obchodování nepředstavuje nijak mimořádnou událost. Je to pouze součást činnosti, kterou se realizuje vztah se zákazníkem.

V řízených vztazích se zákazníky je v centru pozornosti vlastní vztah se zákazníkem a cíl přizpůsobit procesy společnosti a zákazníka navzájem tak, aby se staly efektivnějšími, a aby byly schopny zajistit úspory převyšující velikost slev či jiných bonusů běžně poskytovaných obchodním oddělením. Pouze takto je možný posun ke skutečně zákaznický orientovaným činnostem.

Ve světě obchodu vede konkurence často k přizpůsobování se v cenové oblasti. V řízeném vztahu se zákazníkem je potřeba přizpůsobit proces sobě navzájem tak, aby se hodnota vytvářela na obou stranách. Z takto postaveného vztahu může těžit dodavatelská firma i zákazník a oba partneři mohou lépe plnit své cíle. Je možné uvažovat tradičním způsobem, kdy ve vztahu dodavatel - odběratel vyhrává ten, kdo pro sebe vyjedná lepší obchodní podmínky. CRM ovšem znamená kompletní změnu v myšlení a přístupu. V řízeném vztahu je cílem dosažení skutečnosti, že vyhrávají oba spolupracující partneři - neboli oba ze vztahu získávají. To je hlavní myšlenka řízení vztahu se zákazníky.

Některé firmy jsou orientované na produkt, to znamená, že organizační model firmy je vytvářen kolem produktu. Takto zaměřené firmy zdůrazňují rozvoj produkčních procesů a zlepšení jejich efektivity. Firma orientovaná na zákazníka pohlíží na svoji činnost pohledem zákazníka. Důležitější než sám produkt je identifikace znalostí, které jsou potřeba k zajištění konkurenční výhody. Je třeba zvážit, jak je možné efektivně přenést svoje schopnosti a znalosti na zákazníka, aby došlo k vytvoření hodnoty.

„V tradičním marketingovém myšlení distribuují společnosti hodnotu v podobě produktů. V řízení vztahu se zákazníky vytváří společnost i zákazník hodnotu společně. Soustředění se na vztah se zákazníkem tak povyšuje distribuci hodnoty na tvorbu hodnoty.“¹³ Tento způsob myšlení zdůrazňuje potřebu dívat se na znalosti i schopnosti trochu jinak. Jde o využití schopností a znalostí k podpoře vztahu se zákazníkem po celou dobu trvání vztahu. Koncept řízení vztahů se zákazníky lze popsat jako posun od tradičního myšlení založeném

¹² STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahu se zákazníky: Customer Relationship management*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 16

¹³ STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahu se zákazníky: Customer Relationship management*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 23

na produktu k myšlení orientovanému na schopnosti a znalosti, přičemž zdrojem schopností a znalostí může být sám zákazník.

Ze znalostí získaných od zákazníka může těžit dodavatelská firma i pro vztah s jinými zákazníky. Tato vzájemná užitečnost přináší do vztahu další rozměr. Takový vztah má smysl rozvíjet a kultivovat. Firma by měla brát v úvahu nejen to, co zákazníci potřebují v současné době, ale i to co budou potřebovat v budoucnu. Uspokojování potřeb zákazníka znamená vytvářet prostor pro neustálé zlepšování, objevovat nevyčleněné potřeby a to zejména ty budoucí.

Orientace na zákazníka je sice dnes poměrně v módě, jak můžeme vidět z běžně užívaných hesel typu „cílem je spokojený zákazník“ a podobných proklamací. Důležitá je však pravdivost a hloubka takového sloganu. Iniciátorem při rozvoji vztahu se zákazníkem musí být sama firma a zákazník se na této činnosti podílí, spolupracuje. Hlavní odpovědnost za nastavený vztah leží na dodavateli produktu.

3.4 Hodnota vztahu se zákazníkem

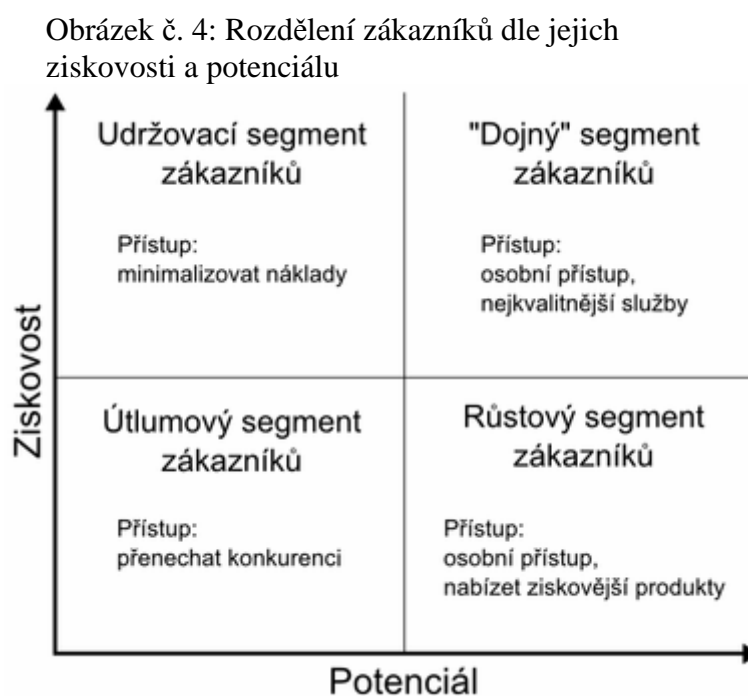
Jestliže mluvíme o hodnotě vztahu, máme na mysli jeho ziskovost, finanční vyjádření vztahu, trvání vztahu, podíl zákazníka, pevnost vztahu, spokojenost zákazníka a další faktory.

Ziskovostí vztahu se rozumí ziskovost vztahu za určité časové období. Při ročním propočtu tohoto ukazatele jsou v jeho čitateli uvedeny roční celkové tržby (příjmy, výnosy) ze vztahu s jednotlivým zákazníkem a ve jmenovateli jsou celkové náklady na vztah s tímto zákazníkem za jeden rok. Obecně by všechny vztahy v časovém a hodnotovém vyjádření měly být ziskové, proto by se měly po uplynutí určité doby (zpravidla jednoho roku) analyzovat a vyhodnocovat. Někteří zákazníci přinášejí firmě velké zisky a nezpůsobují vysoké náklady, jiní naopak. Znalost ziskovosti každého zákazníka je pro firmu rozhodující, protože umožňuje rozlišit přístup k jednotlivým zákazníkům a firma tak může minimalizovat náklady na neziskové zákazníky. Určit příjmy plynoucí od každého zákazníka není složité, stanovit náklady spojené s jednotlivými zákazníky je už náročnější. Je potřeba evidovat nejen přímé náklady na dodání produktu, ale vzít v úvahu i veškeré náklady na realizaci prodeje a náklady na podporu daného klienta. Ziskovost zákazníka musí odpovídat skutečnosti, proto je nutné evidovat všechny činnosti spojené s konkrétním zákazníkem a přiřadit k němu příslušné náklady. V praxi se často využívá metoda ABC (Activity Based Costing). Současný

ztrátový zákazník může v budoucnu přinášet velké zisky, proto je mimo aktuální ziskovosti zákazníka důležitým údajem i jeho budoucí potenciál.

Společnosti musí porozumět životnímu cyklu svých zákazníků (viz. kapitola 3.6 Průběh vztahu se zákazníkem) a analyzovat, jak se vyvíjí jejich potřeby a jakým způsobem je firma může uspokojit. Analýza shromážděných zákaznických dat umožňuje sledovat ziskovost během životního cyklu zákazníka. Pro identifikaci nejlepších (klíčových) zákazníků je důležité zjišťovat ziskovost a hodnotu zákazníka během jeho životního cyklu.

Základní čtyři skupiny zákazníků rozdělených dle jejich aktuální ziskovosti a budoucího potenciálu, můžeme popsat následujícím grafem:



Pokud se firmě podaří zákazníky správně rozdělit do výše znázorněných skupin, může pak daleko lépe zaměřit své zdroje správným směrem - tedy je zřejmé, že podle atraktivnosti jednotlivé skupiny zákazníků se odvíjí i následná péče o tyto zákazníky a rozvíjení vztahů s nimi.

Doba trvání vztahu se zákazníkem záleží na schopnosti zákazníka uchovat vztah, na jeho spokojenosti a na mnoha jiných vnitřních činitelích. Často jsou pro nás hodnotní

ti zákazníci, kteří nás stojí hodně času (jsou komplikovaní), ale přináší do firmy cosi nového. Znamená to, že zákazník má často pro firmu vysokou nepeněžní hodnotu tím, že jeho prostřednictvím se mnoho nového dozvíme. Doba trvání vztahu spolu se ziskovostí vztahu determinují celkovou ziskovost vztahu se zákazníkem za dobu jeho životnosti. Predikovaná doba trvání vztahu může být svojí předpokládanou délkou a ziskovostí i určitým druhem znaku kvality vztahu, který pozitivně ovlivňuje výkonnostní a ziskový potenciál vztahu. Rostoucí délka vztahu také charakterizuje jeho pevnější základ, otevřenost vztahů společnosti se zákazníkem a rostoucí četnost vztahů a vazeb příznivě ovlivňujících hodnototvorné procesy jak u společnosti, tak i u zákazníka. To vše má pozitivní vliv na výkonnostní a ziskový potenciál. Trvalejší vztah nabízí společnosti větší možnosti pro rozvinutí a uplatnění takových řídicích nástrojů a opatření, které zvyšují potenciál kvality vztahu.

Velmi hodnotnou skupinou zákazníků jsou ti, jejichž prostřednictvím lze získat další kontakty. Z výše uvedeného vyplývá problematičnost pojmu zisk. Někteří zákazníci mají pro firmu vysokou hodnotu, kterou nikdy nevidíme přímo v účetnictví, a přesto si jich firma právem cení. Někteří zákazníci přinášejí firmě pouze finanční zisky a některé vztahy firmy se zákazníky jsou finančně ziskové až po nějaké době.

Řízený vztah se zákazníky je také z velké části založen na emocích. Tyto emoce jsou podstatné zejména na počátku vztahu. V prvním dojmu převládají emoce, které vznikají na základě rozbíhající se komunikace a vtiskují vztahu atmosféru, která možná bude provázet i celou dobu trvání vztahu. Emocionální rozměr by neměl být opomíjen ani na konci vztahu, neboť na tom, jak vztah skončí, záleží další zákaznicka doporučení nebo nedoporučení dodavatelské firmy. Čím silnější jsou ve vztahu se zákazníkem emoce, tím bývá tento vztah trvalejší. Lidé se často rozhodují pod vlivem emocí více, než racionální úvahou. Na emocionálním základě se dá vytvořit dlouhodobá vazba mezi firmou a zákazníkem tím způsobem, že se společnost tzv. „vepíše do srdce zákazníka“.

3.5 Rysy vztahu se zákazníkem

„Zákaznická základna společnosti se skládá z různých vztahů se zákazníky. Zákaznický vztah je složen z epizod - setkání se zákazníkem, v jejichž rámci dochází k různým činnostem. To vše dohromady tvoří strukturu vztahu. Vztahy se zákazníky je třeba rozvíjet na různých úrovních: na úrovni zákazníka, na úrovni vztahu, na úrovni epizod

a na úrovni operací.“¹⁴ Zkoumání struktury vztahu hraje důležitou roli na jeho rozvoji při zjišťování ziskovosti vztahu. Rozpoznání a zapamatování všech činností přináší nový pohled na vztah se zákazníkem. Je potřebné mít zaznamenané všechny činnosti, které ve vztahu proběhnou, ať už kvůli nákladům v účetnictví, tak kvůli rozborům při zjišťování efektivity vztahu a plánování budoucích nákladů.

„Nedávno bylo zjištěno, že zákazníci prožívají na různých úrovních vztahu spokojenost různými způsoby. Proto může být zákazník mimořádně nespokojen s konkrétní epizodou, ale současně spokojen s celkovým průběhem vztahu. Naopak epizoda, dokonce všechny epizody mohou dopadnout dobře, ale přesto zákazník přenesse svoje nakupování jinam, protože je nespokojen s celkovým vztahem!“¹⁵

Spokojenost zákazníka na úrovni epizod, neboli jednání, je dána vzájemnou interakcí jednajících osob. Zde je nutno zdůraznit zcela klíčovou roli zaměstnanců dopravní firmy v první linii – tedy zaměstnanců, s kterými zákazník přichází do prvního kontaktu, s kterými jedná. Na kvalitě těchto zaměstnanců záleží to, jak hodnotný vztah může mezi firmou a zákazníkem vzniknout. Hodnota, kterou zákazník získává, by měla být vyšší, než by zákazník získal u jiné společnosti. Někdy ovšem dojde i ke stavu, kdy se zákazník rozhodne pro jiného dodavatele navzdory tomu, že jednotlivé epizody byly v pořádku. Je to proto, že na rozhodování zákazníka se podílí spousta vnějších činitelů, se kterými se nedá vždy úplně kalkulovat.

Zákazníkem vnímaná kvalita by měla být prověřována na úrovni setkání a měla by být dále využívána pro soustavný rozvoj činností. Není možné zapomenout na skutečnost, že zákazníci porovnávají kvalitu pořízených služeb se službami poskytovanými jinými firmami.

Některé vztahy mají jen malý počet epizod, např. si zákazník objedná přepravu jedné palety a pak přijde znovu za dva roky, nebo už nikdy. Takového zákazníka nebudeme obesílán s informací o chystaných reklamních kampaních na nové služby jiné skupiny než je přeprava kusových zásilek. Vztahy se zákazníky, kteří vyžadují velký počet epizod, jsou výzvou pro dodavatelskou firmu, neboť úspěšnost vztahu závisí na jednotlivých epizodách a jejich analýze, posléze vyhodnocení a stanovení dalších nových strategií.

Firma při řízení vztahů se zákazníky musí mít jasno v tom, na jaké zákaznické vztahy se hodlá soustředit. Na úrovni základny zákazníků je nutné se rozhodnout, zda je budeme členit a jak, podle jakých kritérií - např. podle skupin dodávaných produktů, podle jejich

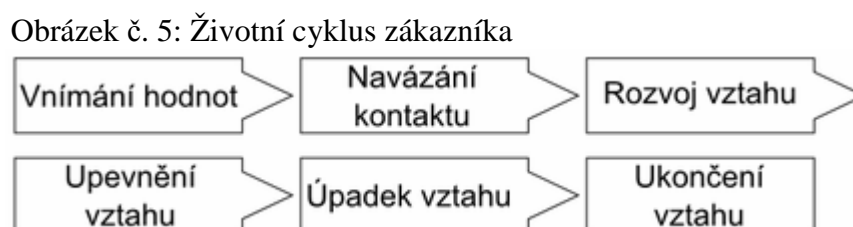
¹⁴ STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahu se zákazníky: Customer Relationship management*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 49

¹⁵ STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahu se zákazníky: Customer Relationship management*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 50

zaměření na trhu, podle teritorií působení. Je třeba vycházet z toho, jakou základnu firma chce. Podle toho firma vytvoří základnu potenciálních zákazníků, či stávajících zákazníků, které pak dále dělí do tzv. segmentů (jednotlivé segmenty mají podobné charakteristiky).

3.6 Průběh vztahu se zákazníkem

Vztah k zákazníkovi prochází zpravidla několika fázemi, které jsou vyobrazeny na následujícím obrázku:



Řízení vztahů se zákazníky začíná vytvořením image u potenciálních zákazníků. Iniciativa při navazování kontaktu vychází vždy ze strany podniku – podnik své zákazníky aktivně vyhledává.

Společnost by měla stanovit budoucí hodnotu vztahu už na jeho počátku. Je důležité předvídat potenciál vztahu a to jak jej lze plně využít. Hodnota vztahu se zákazníkem může být maximalizována tehdy, pokud byl zvolen „správný zákazník pro správnou strategii vztahu“. Kritériem výběru může být slučitelnost základních hodnot nebo čistě finanční ohodnocení zákaznickovy potenciální hodnoty.

„Úspěšné podniky se v budoucnu již nebudou orientovat výhradně na své cíle. Budou uvažovat o účincích svého jednání, které nastanou po dosažení cíle. V centru jejich zájmu proto již nebude obrat a zisk, nýbrž potřeby lidí. Ředitelé a vedoucí odbytu a marketingu, kteří budou mít jasnou představu o možných účincích svého jednání budou v budoucnu určovat podobu obchodů. Předpokladem ovšem je, aby byly cíle týkající se dosažení stanoveného zisku a obratu přesunuty na druhé místo.“¹⁶ Takto je potřeba prosadit zcela nový způsob myšlení, neboť dodnes jsou ředitelé často zvyklí se orientovat jen podle čísel...

¹⁶ WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 52

Od samého začátku je třeba do vztahu investovat a vyhodnocovat náklady a přizpůsobovat strategii. Trvání vztahu je ovlivněno jeho pevností. Pevný vztah přežije menší problémy a existuje zde i více příležitostí ke zvýšení jeho hodnoty.

V následujících fázích životního cyklu zákazníka dochází k dalšímu rozvoji vztahu a jeho upevnění. V průběhu rozvíjení vztahů dochází obvykle k výraznému nárůstu hodnoty vztahů na obou stranách. V této fázi lze najít největší potenciál, který by měla firma využít. Aby k nárůstu hodnoty vztahů skutečně došlo, musí firmy soustředit více zdrojů na fázi rozvíjení než na fázi zrodu.

Pokud nemá vztah pro zákazníka nebo pro firmu vzrůstající hodnotu, následuje jeho úpadek a ukončení. Ukončení vztahu může být vyvoláno ze strany zákazníka, který přestane mít zájem o další výměnu hodnot s firmou, nebo ze strany firmy, pro kterou již zákazník není perspektivní, nepřináší jí zisk a jeho ztráta neznamena žádný 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. Správné 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 užitekem. Tyto termíny je třeba chápat z hlediska sociální psychologie a nikoli z ekonomického hlediska. Pravděpodobnost, že vztah zůstane zachován, je velmi vysoká, pokud užitek vztahu převyšuje jeho.

Zákazník během svého životního cyklu firmu kontaktuje nejrůznějšími způsoby. V jednotlivých kontaktních místech zanechává důležité informace, které jsou nezbytné pro udržení a rozvíjení vztahů. **Jedním z hlavních úkolů CRM je nashromáždění všech cenných informací do jedné databáze a zajištění přístupu k informacím tam, kde je to zapotřebí.**

3.7. Procesy CRM

Cílem inovačních aktivit obsažených v CRM je aktualizace podnikových procesů, které souvisí se zákazníkem a které prostřednictvím svých aktivit realizují příslušný obchodní

model podniku. Obchodní model má sloužit k porozumění logiky vytváření hodnoty podniku a k vymezení obchodního prostoru.

Obchodní model je tedy strategickým nástrojem, který zohledňuje situaci konkurence, zákazníků, partnerů a možné formy spolupráce. Definiuje celkovou obchodní architekturu, její pravidla, potenciální přínosy, základní zdroje příjmu atd. Strategický cíl obchodního modelu je zřejmý - je to schopnost poskytovat požadované řešení danému zákazníkovi při minimalizaci vlastních nákladů.

Proces je už konkrétním realizátorem mnohých aktivit v rámci příslušného obchodního modelu. Proces je základní jednotkou řízení a hodnocení a jako takový musí mít definovaného svého vlastníka, obsah, hodnocení a zdroje. Proces CRM se dělí do třech hlavních skupin. Jsou to procesy marketingu, obchodu a služeb. Jejich cílem je získat co nejhlubší znalosti o zákazníkovi a následně využívat této znalosti pro budování vztahu se zákazníkem.

3.7.1 Procesy a obchodní cyklus

Při zkoumání toho, jak se firemní procesy projevují v rovině vztahů se zákazníky, je třeba se soustředit na tři hlavní skupiny procesů CRM - procesy marketingu, obchodu a poskytování služeb.

Marketingové aktivity spočívají v řízení marketingových kampaní (plánování, návrh, realizace, vyhodnocení), v řízení marketingových zdrojů (lidí, času, rozpočtu) a využívání příslušných komunikačních kanálů (např. telemarketing, adresná elektronická pošta, klasická pošta, propagace v masových médiích). Jejich cílem je oslovení potenciálních zákazníků, zjištění jejich zájmu o nabízené produkty a vytvoření seznamu těch, kteří zájem projeví.

Výsledkem marketingových činností je tedy seznam potenciálních zákazníků, kteří na marketingové aktivity reagovali a projeví svůj zájem. Seznam potenciálních zákazníků může mít přirozeně různou podobu a kvalitu - od obyčejného seznamu názvů oslovených firem až k souboru detailních informací o potenciálních zákaznících. Ze seznamu potenciálních zákazníků je potom třeba vybrat takové, kteří představují pro nabízené produkty skutečnou obchodní příležitost.

Tento výběr probíhá v procesu řízení příležitostí, který je rozhraním mezi marketingem a prodejem. Kvalita procesu řízení příležitostí podstatnou mírou rozhoduje

o efektivnosti a konečném úspěchu marketingových a obchodních aktivit dopravní firmy. K základním zkoumaným charakteristikám potenciálního zákazníka patří úroveň projevovaného zájmu o nabízený produkt, způsob jeho identifikace a alespoň obrysové znalosti jeho finanční situace. Pokud se totiž kvalifikace potenciálních zákazníků provádí na základě nedostatečných znalostí o nich, potom se může stát, že o nadějného zákazníka firma přijde, nebo naopak bude věnovat obchodní úsilí těm obchodním případům, kde je naděje na úspěch malá.

Pokud je tento proces součástí dokumentovaného a řízeného CRM a je podporovaný příslušnými softwarovými produkty, budou výsledky výrazně lepší. Při kvalifikaci obchodních příležitostí je třeba vzít do úvahy podnikatelské důvody, které potenciálního zákazníka vedou, nebo mohou vézt k zájmu o nabízené produkty (co konkrétně chce s nabízeným produktem řešit). Již v tomto okamžiku je tedy potřebné vytvořit první obrysové propojení zákaznických potřeb a nabízeného řešení.

Jestliže firemním kritériím potenciální zákazník vyhovuje, je zařazený mezi obchodní příležitosti a obchodníci zahájí vlastní prodejní aktivity směřující ke kontaktu. Na této cestě je třeba opakovaně v dialogu se zákazníkem revidovat a dolad'ovat kritéria, podle kterých se zákazník při nákupu řídí. Je třeba odhadnout vlastní riziko a podle kultury a stylu řízení firmy buď na úrovni obchodníka či na úrovni obchodního ředitele rozhodnout, zda se s tímto obchodním případem bude dále pracovat nebo se od něho odstoupí. Pokud se ve vztahu se zákazníkem pokračuje, následuje definice řešení, závazný plán řešení a u složitějších produktů i plán implementace, ověření situace konkurenční nabídky, odhad a ověření vzájemné shody se zákazníkem a případná úprava vlastní strategie (ceny, vlastností produktu atd.). Po vyřešení všech otevřených problémů dojde k podpisu kontraktu.

Podpisem kontraktu přirozeně vztah se zákazníkem nekončí. Vedle vlastního plnění objednávky respektive dodávky produktu se otevírá možnost budovat vztah se zákazníkem prostřednictvím servisních aktivit a udržovat pravidelné kontakty poskytující zákazníkovi alespoň základní informace o nových produktech a službách. Cyklus se tak uzavírá a může pokračovat kontraktem na doplňkové produkty a služby.

Obrázek č. 6: Obchodní cyklus



Je však třeba připomenout, že se ve vztahu firmy a zákazníka postupně uplatňují nejen marketingové, obchodní a servisní procesy (tzv. front-office) podporované aplikacemi CRM, ale též procesy back-office, jako jsou např. finanční procesy (faktury, platby), které jsou podporované aplikacemi ERP (Enterprise Resource Planning).

3.7.2 Fáze CRM a řízení znalostí

Při řízení a budování vztahu se zákazníky firma postupně prochází čtyřmi základními fázemi:

- **Oslovení zákazníka**

Dodavatelská firma identifikuje, vybírá a chce zaujmout právě ty zákazníky, kterým má smysl produkt nabízet. Jde o první kontakt s potenciálním zákazníkem, předprodejní aktivity. Patří sem všechno, co se týká standardních marketingových aktivit. Předpokladem úspěchu této fáze je provádění segmentace trhu (rozdělování celkového trhu daného produktu do určitých skupin podle společných charakteristik - tyto skupiny jsou nazývány tržními segmenty resp. cílovými trhy). Firma musí mít jasno, kterému segmentu jaké produkty nabízí.

- **Obchodní transakce**

Dodavatel usiluje o kontrakt. V této fázi se odehrává příprava a uzavření kontraktu.

- **Plnění objednávek**

Dodání produktu zákazníkovi. Patří sem:

- všechny logistické aktivity spojené s dodávkou produktu a služeb, tedy všechno, co je náplní práce obchodníků, včetně dohledu nad vystavením faktur a registrací plateb,
- systematická komunikace dokládající, jaké další produkty a služby může zákazník od firmy získat.

- **Zákaznický servis**

Dodavatel podporuje doplňkové služby týkající se k dodávanému produktu (nakládka/vykládka, skladování...), řeší reklamace. V této fázi firma také posiluje loajalitu zákazníka, prohlubuje diferencovaný přístup k němu, aby nabízené produkty a služby představovaly co největší přidanou hodnotu pro zákazníka.

V uvedených fázích CRM se různou měrou uplatňují různé procesy CRM (marketing, obchod a servis) realizující obchodní cyklus. Tak např. ve fázi oslovení zákazníka se uplatní marketingové a částečně obchodné procesy, ve fázi obchodní transakce se uplatní hlavně obchodní procesy, naproti tomu ve fázi zákaznický servis se uplatní hlavně servisní procesy CRM. Pro kvalitu vztahu se zákazníkem je přitom celkem zásadní, aby se po skončení každého procesu CRM, a to ve všech fázích CRM, důsledně a konzistentně ukládaly všechny informace o kontaktu se zákazníkem prostřednictvím softwaru CRM (viz. kapitola) a byly tak k dispozici v aktuální formě i dalším navazujícím procesům a fázím CRM.

Vztah se zákazníkem není přirozeně statický. Tak, jak se vztah se zákazníkem v průběhu jednotlivých fází CRM vyvíjí, mění se také znalosti zákazníka o nabízených produktech. Např. se mohou měnit důvody zákazníka, proč žádá příslušné produkty. Tento běžný vnitřní vývoj zákazníka a z něho vyplývající dynamika vztahu se zákazníkem přirozeně klade velké nároky na dodavatelskou firmu, ale na druhé straně přináší podniku s kvalitními procesy CRM podporovanými příslušnými softwarovými aplikacemi obchodní příležitost. Rychlá aktualizace znalostí potřeb zákazníka a důvodů nákupu se mění a to ve všech fázích CRM dodavatelské firmy. Pokud bude dodavatel reagovat podle měnících se potřeb zákazníka, tedy v zásadě podle toho, v které části vztahu se zákazník nachází (viz. kapitola

3.6 Průběh vztahu se zákazníkem), má naději, že kontrakt uzavře. Proto také výsledky teoretických prací poukazují na důležitost propojení procesů CRM, softwarové podpory CRM a znalostí aktualizovaných v jednotlivých fázích CRM. Řízení znalostí (Knowledge Management) o zákaznících proto tvoří neodmyslitelnou a nedílnou součást CRM. Důvod je zřejmý - pokud chceme nabízet hodnotná, zákaznický orientovaná řešení, potřebujeme znalosti o zákaznících, o jejich procesech, jejich potřebách a preferencích, a to po celou dobu trvání vztahu se zákazníkem. Znalosti je třeba sdílet v celé firmě mezi všemi odděleními vstupujícími do procesů CRM. Toto sdílení je naprosto zásadním předpokladem úspěšné implementace CRM v dopravní firmě - lze tedy říci, že úspěšnost koncepce CRM je závislá na funkční koncepci Knowledge Managementu dopravní firmy.

3.8 Informační nástroje CRM

Již v předešlém textu bylo naznačeno, že nepostradatelným nástrojem CRM je efektivně fungující informační systém, který dokáže zajistit získávání, zpracovávání a uchovávání všech zákaznických informací.

I v dnešní době takový informační systém u mnoha firem často zastupuje obyčejná papírová databáze – kartotéka. Jde o nejstarší způsob umožňující udržovat přehled o všech aktivitách spojených s jednotlivými zákazníky dopravní firmy. Tento způsob má (měl) dvě velké výhody – není závislý na využití výpočetní techniky a umožňuje jednoduché ukládání dokumentů, které existují pouze v papírové podobě. Jde o systém v ryzí podobě jednotlivých procesů. Vývojáři sofistikovaných softwarových systémů na podporu CRM využívali model papírové databáze jako předlohu pro tvorbu vlastních aplikací. Největším nedostatkem papírové databáze je nulová míra automatizace činností - neustálé opisování údajů, ruční vyhledávání v databázi, ruční tvorba statistik, ruční tvorba souhrnných zpráv atd. V době, kdy bylo pořízení výpočetní techniky finančně nákladné, měl tento informační systém své opodstatnění. V dnešní „elektronické“ informační době, kdy je kladen velký důraz na efektivitu a rychlost zpracování informací, se tento způsob uchování dat o zákaznících dopravní firmy jeví jako zastaralý a nedostačující.

3.8.1 Řešení založené na souboru programů typu Office

Takto pojatý systém umožňuje částečně automatizovat některé procesy a činnosti. Po vytvoření elektronické databáze kontaktů lze jednoduše zautomatizovat vyplňování šablon, formulářů a tabulek nebo nastavit automatické upozorňování na důležité termíny. Systém již ale uživateli nenabízí správu dokumentů, analytické a statistické nástroje, či zautomatizování tvorby souhrnných zpráv. Každý uživatel si tak musí vytvořit vlastní systém ukládání dokumentů, statistické výpočty, analýzy provádět v tabulkovém procesoru... Je tedy zřejmé, že na uživatele jsou v tomto případě kladeny vysoké nároky na široké znalosti jednotlivých produktů kancelářského balíku programů. Typickým zástupcem takového kancelářského balíků programů je Microsoft Office, Lotus Smart Suit či OpenOffice.org (k dispozici zdarma).

Outlook, coby součást Microsoft Office, má předpoklady tvořit integrační článek celého systému. Jde o elektronickou kartotéku, která dokáže vyhledávat a třídit kontakty v databázi a podporuje automatizaci elektronické komunikace. Dokonce umožňuje sdílený přístup více uživatelů k databázi, což je v případě CRM klíčovou vlastností. Ovšem jeho třídící a vyhledávací funkce jsou omezené. Hlavním nedostatkem je svázanost veškerých prováděných aktivit s uživatelem namísto svázanosti s jednotlivými kontakty v databázi, jichž se aktivity týkají.

Přednostmi řešení informačních systémů založených na kancelářských balících jsou nízká pořizovací cena (programy jsou dnes nainstalovány na většině počítačů) a zautomatizování nejčastěji se opakujících procedur typu vyplňování údajů do kolonek. Nezanedbatelnou výhodou je i volnost uspořádat si další nezbytné procesy dle vlastního uvážení.

I tento systém bývá v naprosté většině případů kombinován s dříve zmíněnou kartotékou obsahující zákaznické karty.

3.8.2 Specializované softwarové CRM informační systémy

Tyto specializované softwarové CRM informační systémy (dále CRM IS) se vyskytují v několika verzích lišících se úrovní komplexností funkcí vhodných pro CRM. V zásadě však mají podobnou strukturu. Ve většině případů mají kvalitní CRM IS modulární strukturu a umožňují tak úpravu (resp. přidávání) obsažených funkcí požadovaných provozovatelem

CRM IS. Mezi základní moduly pro podporu CRM lze zařadit: Automatizaci prodejních činností, Automatizaci marketingových činností a Automatizaci servisních činností a zákaznické podpory. Velice důležitá je vzájemná propojenost jednotlivých modulů. Ta umožňuje efektivní komunikaci a spolupráci jak v horizontálním směru (např. mezi obchodním a marketingovým oddělením), tak ve vertikálním směru (mezi nadřízenými a podřízenými).

Jedním z hlavních cílů CRM je snaha o zvýšení hodnoty klientů pro společnost, a to hlavně prostřednictvím vyhledávání, povzbuzování a následného uspokojování jejich potřeb. Není to jednoduché, ale do určité míry to možné je. Každý klient má svá individuální přání, ale určité skupiny zákazníků mívají podobné potřeby. CRM IS obsahuje analytické nástroje, které dokáží vymezit skupiny zákazníků s podobným chováním a potřebami – umožňují segmentaci zákazníků.

Analytické nástroje marketingového modulu umožňují analyzovat náklonnost zákazníka k nákupu - využívají se tzv. data miningové procesy hledání neznámých závislostí v databázích obsahujících obrovské množství dat. Z hlediska CRM jde především o hledání vzorů a trendů v chování zákazníků. Dalším ceněným analytickým nástrojem je sledování hodnoty zákazníka a její řízení – jde o to získat z dostupných informací míru ziskovosti jednotlivých zákazníků a odhadnout jejich budoucí potenciál.

Pro optimální fungování v každé firmě bývá systém dopravován dodavatelem do podoby plně vyhovující firemním procesům a požadované komunikaci.

Hlavními nevýhodami nejvyspělejších CRM IS je relativně vysoká pořizovací cena, nutnost zajistit dobře proškolené uživatele a trvalou údržbu systému. Typickými představiteli takovýchto systémů jsou Siebel, Pivotal nebo Oracle CRM. Ukázka prostředí vyspělého CRM IS je k nalezení v Příloze č.1.

Základní moduly CRM IS:¹⁷

- **Automatizace prodejních činností**

Je vnímána jako základní kámen CRM IS. Modul by měl umožňovat všem obchodníkům, případně externím obchodním partnerům, rychlý a efektivní přístup k důležitým

¹⁷ CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM – Řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005, s. 90 - 92

informacím o zákaznících, plánování pracovního programu, využití znalostníchází a dalších prodejních nástrojů zahrnutých v systému. Hlavními funkcemi modulu jsou:

- Správa kontaktů a plánovač času.
- Správa nových, dosud neidentifikovaných kontaktů: zahrnuje distribuci nových kontaktů zodpovědným obchodníkům a zároveň zpětnovazební sledování další komunikace s potenciálními klienty.
- Nástroje tvorby souhrnných zpráv: umožňují udržení trvalého přehledu o zákaznících ve zhuštěné a efektivní podobě.
- Nástroje vzdáleného přístupu k systému: zajištění rychlého a efektivního přístupu k systému mimo kancelář.
- Správa obchodních partnerů: zajištění efektivní spolupráce s distributory a dalšími obchodními partnery pracujícími s firemními produkty.

- **Automatizace marketingových činností**

Modul věnující se marketingovým činnostem tvoří srdce informačního systému. Hraje klíčovou roli při tvorbě strategií a taktik dlouhodobě úspěšné péče o zákazníky. Tvůrci i uživatelé systémů si význam tohoto modulu stále více uvědomují, a proto zřejmě brzy převezme dominantní roli, kterou dosud zastává Automatizace prodejních činností. Hlavní funkcí modulu je Správa marketingových kampaní. Ta zahrnuje:

- Segmentaci zákazníků v databázi do skupin a řízení samostatných kampaní pro jednotlivé skupiny. Je důležité, aby systém zvládl maximální personalizaci kampaně (přizpůsobení oslovení a nabídky každému klientovi nebo jejich úzké skupině).
- Všechny dostupné formy komunikace se zákazníky: e-mail, internet, telefon, či tisková média. Důraz je kladen především na moderní elektronické kanály. Bez obousměrné pravidelné komunikace nelze vybudovat dlouhodobý partnerský vztah.
- Vyhodnocování kampaně prováděné sofistikovanými procedurami, které jsou rovněž standardní součástí modulu.
- Vzájemnou provázanost marketingového a prodejního modulu. Při marketingové kampani je důležitá vzájemná součinnost s jednotlivými prodejními týmy (interními i externími). Marketingové oddělení musí poskytnout všechny potřebné

informace obchodníkům (katalogy produktů, prezentace, cílové skupiny zákazníků, informace o konkurenci...) a naopak se musí předávat informace o reakci zákazníků (zpětná vazba). Ty pomohou marketingovému oddělení v korekcích stávajících a tvorbě nových kampaní.

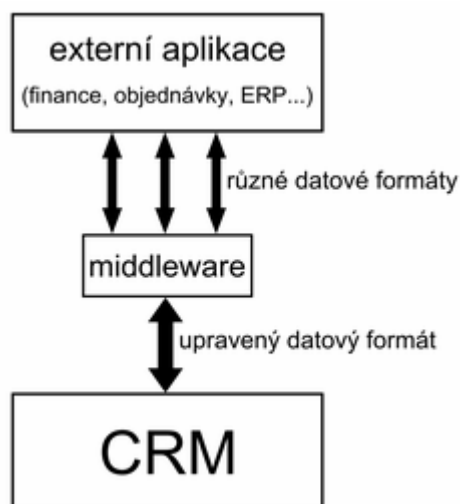
- Automatizace servisních činností a zákaznické podpory:

Úkolem modulu je zefektivnění komunikace se zákazníky a správa servisních činností po prodeji. Základními funkcemi jsou:

- Zákaznické centrum: kombinuje možnost komunikace po telefonu (zautomatizované Call Centrum) a Internetu (samoobslužné sekce zákaznické podpory na www stránkách).
- Evidence stížností a reklamací.
- Záznam řešení problémů.
- Automatické přiřazování problémů odpovědným zaměstnancům.
- Sdílení údajů se zákazníky prostřednictvím webového portálu.

CRM informační systémy nevyužívají pouze dat, která do nich zaměstnanci firmy ukládají. Jsou schopné využívat data z jiných informačních systémů či aplikací používaných ve firmách. Sdílení či přenos těchto dat se děje prostřednictvím softwarového mezičlánku - tzv. middleware. Funkci middleware nejlépe ilustruje následující obrázek:

Obrázek č. 7: Middleware



Nejdůležitějším trendem v dnešní době je bouřlivý rozvoj CRM IS vystavených na bázi Internetu. Ten umožňuje rychlý, efektivní a flexibilní přístup k databázím systému (využívá se standardních nástrojů internetových prohlížečů). Vytváří se tzv. Portálová struktura systému. Její součástí jsou interní (intranetové) portály pro komunikaci a sdílený přístup (dle definovaných přístupových práv) zaměstnanců jednotlivých oddělení, obchodních partnerů a registrovaných zákazníků. Druhým typem portálů jsou veřejné (internetové) portály pro komunikaci a sdílený přístup široké veřejnosti a neregistrovaných potenciálních klientů.

3.9 Výhody implementace a využívání CRM

Kvalitní implementací a správným využíváním CRM, ať již v jakékoliv formě hloubky využití, přináší dopravní firmě řadu výhod. Mezi hlavní výhody lze zařadit tyto:¹⁸

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

¹⁸ WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 60 - 65

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 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 obrátu 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, který 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 snah 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, kromě toho vzniká možnost 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 více 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.

4 Návrh plánu implementace CRM v dopravní firmě

4.1 Představení společnosti Radiálka Hradec Králové, s. r. o.

Společnost Radiálka Hradec Králové, s. r. o. byla založena v roce 1993 se záměrem privatizovat část státního podniku ČSAD Hradec Králové. Do obchodního rejstříku byla zapsána dne 21. září 1993. Vlastní podnikatelskou činnost zahájila k datu 1. 1. 1995 (kupní smlouva s Fondem národního majetku ČR).

Hlavní podnikatelskou činností společnosti Radiálka Hradec Králové, s. r. o. je vnitrostátní zasilatelství. Společnost je členem Sdružení Transportexpres – sběrná služba (dále jen TEX-SBS) ve vnitrostátním systému přepravy kusových zásilek z domu do domu na území České republiky. Toto Sdružení TEX-SBS má sedm členů. Radiálka Hradec Králové, s. r. o. (dále jen Radiálka HK) zaujímá první místo ve výkonech a objemech přepravy kusových zásilek ve Sdružení TEX-SBS. Majetkově se podílí na kapitálu dalších pět členů Sdružení TEX-SBS a to konkrétně v těchto oblastech ČR:

- Západní Čechy: Radiálka SBS Plzeň (majetkový podíl Radiálky HK – 100%)
- Severní Čechy: Radiálka SBS Ústí N/L (majetkový podíl Radiálky HK – 50%)
- Severní Morava: ČSAD Radiálka Ostrava (majetkový podíl Radiálky HK – 50%)
- Jižní Morava: Radiálka SBS Morava (majetkový podíl Radiálky HK – 100%)
- Střední Čechy: Radialtrans (majetkový podíl Radiálky HK – 50%)

System TEX-SBS je jedním z největších systémů přepravy kusových zásilek na území ČR a zaujímá ve výkonech jedno z předních míst.

Základní kapitál společnosti je 3 000 000 Kč, vlastní kapitál přesahuje 30 000 000 Kč (z toho rezervní fond ve výši 9 000 000 Kč) a roční obrat přesahuje částku 230 000 000 Kč. Po celou dobu soukromého podnikání vykazuje společnost provozní zisk.

Společnost se organizačně člení na ředitelství a 11 filiálek (filiálka Hradec Králové, Trutnov, Náchod, Svitavy, Ústí nad Orlicí, Hlinsko, Pardubice, Jičín, Turnov, Jihlava, Praha).

Průměrný počet zaměstnanců je 254, management tvoří čtyři vlastníci, jeden odborný ředitel a osm ředitelů filiálek.

Poskytované služby společností Radiálka HK:

- vnitrostátní kusová přeprava včetně přepravy na Slovensko (v rámci Systém TEX-SBS) – tarify:
 - Superexpres – přeprava přes noc do 7.00 hodin
 - Transportexpres 1 – přeprava do 1 pracovního dne
 - Transportexpres 2 – přeprava do 2 pracovních dnů
 - Sběrná služba – přeprava do 5 pracovních dnů
 - Slovensko – přeprava do 72 hodin

- vnitrostátní kamionová přeprava (zásilky nad 6 EUR palet pro 1 příjemce)
- zajištění přepravy zboží po celém světě, prostřednictvím dceřiné společnosti (Transped-soc, s. r. o.)
- skladování a manipulace se zbožím

Přeprava kusových zásilek probíhá systémem svozu jednotlivých zásilek od zákazníků do jednotlivých filiálek společnosti Radiálka HK. Tyto zásilky jsou následně svázeny tahači s návěsy do regionálního centra v Hradci Králové, kde jsou přerozděleny dle cílových destinací. Přerozdělené zásilky putují opět tahači s návěsy do filiálek, která jsou nejbližší příjemcům zásilek. Zásilky jsou poté z filiálek rozváženy nákladními vozy k příjemcům.

Vozový park společnosti Radiálka HK:

Druh vozidla:	počet:
Tahač návěsů	22
Návěsy	49
nákladní automobily nad 3,5 t	45
nákladní automobily nad 3,5 t	20
osobní automobily	26

V roce 2006 dosáhla společnost zisku ve výši 9,724 mil. Kč (2,840 mil. Kč v roce 2005; 1,928 mil. Kč v roce 2004). Zisk před zdaněním činil 12,194 mil. Kč a byl v historii firmy nejvyšší. Vliv na tuto skutečnost mělo především rozpuštění rezerv na opravy tahačů. V roce 2006 a následujícím nadále pokračoval trend zvyšování počtu přepravených zásilek

při stále klesající průměrné hmotnosti zásilky. Tento trend klade stále vyšší požadavky na organizaci a kvalitu přepravy. Je způsoben požadavky přepravce na zásobování v reálném čase, tedy bez držení relativně vysokých zásob materiálu pro výrobu, dále pak konkurenčním bojem o zásilky s vyšší hmotností (tedy paletové). Konkurence v přepravách paletového zboží je vyvolána především nově etablovanými systémy přepravy kusových zásilek se zahraniční účastí.

4.2 Zhodnocení úrovně péče o zákazníky a CRM

Dříve než začnu popisovat moje zjištění a doporučení ohledně péče o zákazníky, resp. implementace CRM ve společnosti Radiálka Hradec Králové, s. r. o., měli bychom se nejdříve vrátit k samotnému počátku vzniku společnosti Radiálka HK.

Radiálka HK nevznikla jako moderní společnost „nové doby“, ve které je aktivně využíván celý potenciál moderního marketingu a vztah se zákazníky je cíleně řízen. Radiálka HK vznikla privatizací části státního podniku a do vínku tak dostala firemní procesy i zvyklosti, které byly ve státních podnicích praktikovány v době před rokem 1989. Státní podniky v té době nepotřebovaly marketingově přemýšlet, jejich výkony byly zajištěny plánovaným hospodářstvím a jejich zákazníci nebyli středem pozornosti. Nezkoumaly se potřeby zákazníků, jejich efektivní uspokojování. Předmětem zájmu byl především maximální zisk a v centru dění stál samotný nabízený produkt(y). Takové podniky nenabízely to, co vyžadoval trh, ale to co nabídnout uměly. Nabídka tedy nereflektovala potřeby zákazníků. Česká republika po roce 1989 učinila řadu významných změn ve vlastnických strukturách. Většina státních podniků byla privatizována. Tyto změny však nebyly doprovázeny dostatečnou změnou v chápání potřeb zákazníků. Propast, která je dána zkresleným pohledem „managerů doby dávno minulé“ ve smyslu „dobrý produkt se prodá vždy“ a „nepotřebujeme zjišťovat, co zákazník chce, my to víme“, přivedla ke krachu již řadu českých podniků nebo dospěly do stavu, kdy se potácely (potácejí) a nedovedou rozpoznat podstatu svého vlastního problému...

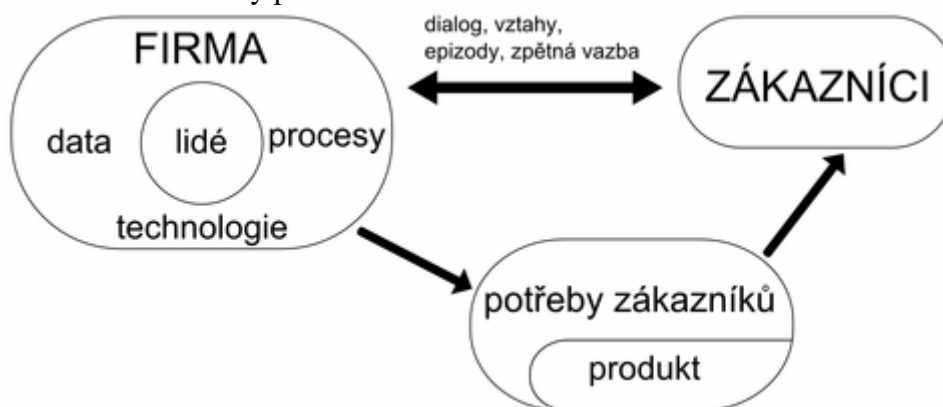
Z mým poznatků, které jsem získal při spolupráci s Radiálkou HK, mohu vyvodit, že Radiálka HK si dědictví dob „dávno minulých“ částečně stále nese s sebou. Nelze s určitostí říci, že se jedná o společnost, která se orientuje pouze na produkty, které nabízí, a potřeby zákazníků stojí mimo její zájem. Nabyt jsem však dojmu, že změna firemní orientace směrem

k zákazníkovi a jeho potřebám se zastavila před koncem cesty této transformace – viz. dotazníky v Příloze č.2 vyplněný ředitelkou jedné z filiálek Radiálky HK.

Je všeobecně známo, že péče o zákazníky zahrnuje procesy odehrávající se především v marketingovém a prodejním oddělení firmy s vazbou na další firemní struktury. Podstatu těchto procesů popisují v předchozích částech mé práce. Marketing je tedy jednou z hlavních součástí firmy orientující se na zákazníka. Společnost Radiálka HK však tuto součást postrádá. Nelze tedy hovořit o Radiálce HK jako o společnosti, která uplatňuje moderní marketing, jehož součástí je i CRM.

Moderní marketing, resp. řízení vztahů se zákazníky, by měl být založen na čtyřech pilířích – lidech, procesech, technologiích a datech. Závislost těchto pilířů na okolí firmy lze znázornit následujícím obrázkem:

Obrázek č. 8: Vazby pilířů CRM



Všemi základními pilíři CRM, jež jsou různou měrou zastoupeny i ve společnosti Radiálka HK, se budu zabývat v následujících kapitolách.

4.2.1 Lidé

Lidé tvoří nedílnou součást systému firmy, která svým vystupováním, jednáním a aplikací svých firemních procesů přímo ovlivňuje úroveň péče o zákazníky.

Zaměstnanci Radiálky HK přicházejí do kontaktu se zákazníky v obchodních odděleních jednotlivých filiálek Radiálky HK. Každé obchodní oddělení je složeno z pracovníků dispečinku, ředitelů/lek filiálky a případně logisty/ky. Tito pracovníci „první linie“ přichází do přímého styku se zákazníky společnosti.

Pracovnice dispečinku přijímají objednávky na přepravu a vyřizují veškeré administrativní formality (např. zadávání informací ze zasílatelského příkazu do informačního systému). Jsou schopné se zákazníky komunikovat různými komunikačními kanály (osobní kontakt, telefon, e-mail, fax). Pro zpětnou komunikaci se zákazníkem je využíván jimi preferovaný komunikační kanál. Kvalitu péče o zákazníky při procesu řízení objednávek hodnotím kladně.

Ředitel(ka) filiálky vystupuje v roli manažera pro klíčové zákazníky. Přestože není strategie KAM (viz. kapitola 2.2 Key Account Management) v Radiálce HK aktivně implementována, jsou zde její jednotlivé úrovně patrné. Plným využitím této strategie by společnost docílila pevnějších a těsnějších vztahů s klíčovými zákazníky. Klíčovými jsou pro Radiálku většinou ti zákazníci, kteří jsou se společností ochotni dlouhodobě spolupracovat. Tito zákazníci mají se společností uzavřeny dlouhodobé smlouvy o poskytování služeb na dobu neurčitou s výpovědní lhůtou. Klíčovým zákazníkům je zpravidla účtována nižší cena za přepravu. Tato cena může být dodatkem smlouvy aktualizována a její případné navýšení reflektuje úroveň inflace a dalších faktorů. Nelze říci, že by o klíčové zákazníky bylo speciálně pečováno. Nadstandardní péče se ve vztahu ke klíčovými zákazníkům omezuje jen na občasné informativní společné obědy. Radiálka HK nezkoumá dlouhodobou hodnotu zákazníka a jeho budoucí potenciál.

Logista by v každé filiálce měl zastávat funkci jakéhosi aktivního „vyhledávače“ potenciálních zákazníků. Domnívám se však, že jeho práce nemůže být bez relevantních informací poskytovaných marketingovým oddělením efektivní. Radiálka HK je pravděpodobně toho názoru, že právě tito pracovníci mohou ve společnosti zastat veškeré funkce marketingu. Myslím si, že to možné není. Oslovování potenciálních i stálých zákazníků a předkládání nabídek na poskytované produkty je těsně vázáno na výsledky marketingových průzkumů a efekt marketingových kampaní. Společnost takové průzkumy či kampaně nikdy neprováděla.

Řidiči nákladních automobilů rovněž tvoří součást pracovníků, kteří přicházejí do přímého kontaktu se zákazníky. Bývají často i jedinými zástupci společnosti, s kterými zákazníci přímo komunikují. Z tohoto důvodu by měla firma dbát na to, aby tito lidé byli

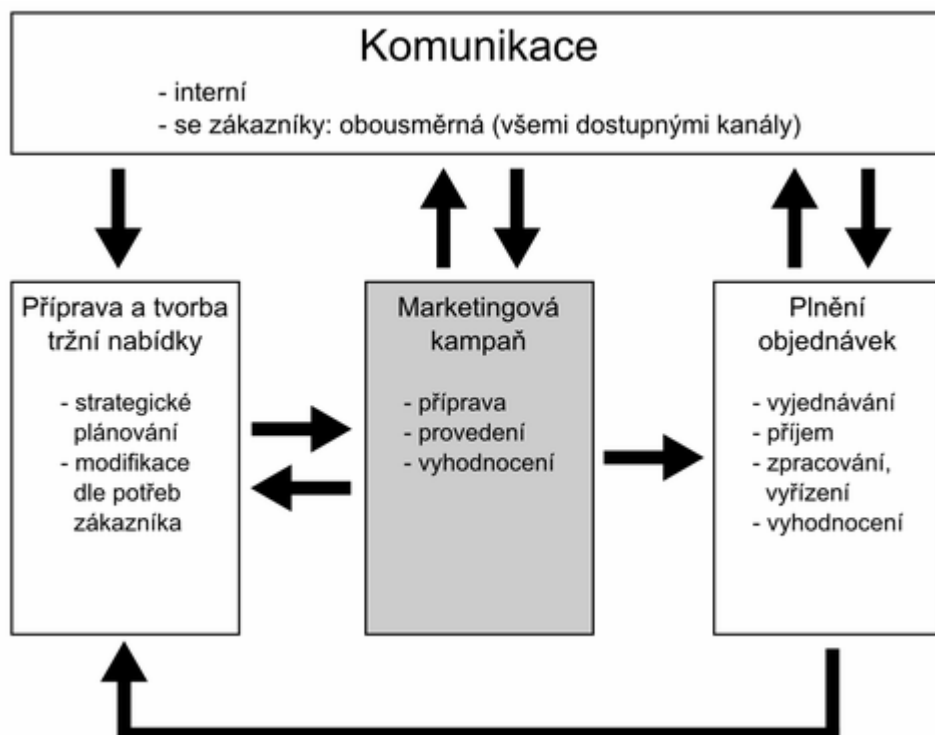
maximálně ochotní vůči zákazníkům, dbali zásad slušného chování a příjemného vystupování – výrazně tak ovlivní spokojenost zákazníků.

Nezjistil jsem, že by Radiálka HK zajišťovala školení svých zaměstnanců v oblasti péče o zákazníky. Pokládám to za chybu. Každý člověk má určité charakterové vlastnosti, které ovlivňují jeho chování, jenž se může negativně promítnout do systému péče o zákazníky resp. jejich spokojenosti. Školením zaměstnanců zaměřených na správné způsoby chování vůči zákazníkům by mohlo případné nevhodné chování eliminovat a zároveň posílit dobrou image společnosti na trhu.

4.2.2 Procesy

Cílem prakticky zaměřené části mé diplomové práce je navrhnout plán implementace CRM ve společnosti Radiálka HK. Proto se v této části zaměřím na popis a hodnocení procesů, které bezprostředně souvisí s řízením vztahů se zákazníky. Pro lepší přehlednost tyto procesy graficky znázorňuje následující obrázek:

Obrázek č. 9: Procesy související s CRM



Zdroj: CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*

Procesy marketingu nejsou ve společnosti Radiálka HK zastoupeny. Cílem těchto procesů je mimo jiné oslovování potenciálních zákazníků, zjišťování jejich zájmu o nabízené služby a vytváření seznamů těch, kteří zájem projeví. Již v předchozí kapitole jsem uvedl, že by v Radiálce HK jisté marketingové aktivity měl provádět logista. Myslím si však, že efekt nekoordinovaného působení takových marketingově nevyškolených pracovníků filiálek na potenciální zákazníky je značně nízký a poměrně lokální. Mou domněnku podporuje skutečnost, že firma postupně začíná místa logistů rušit. Společnost se tedy dostává do stavu, kdy jsou zákazníci získáváni víceméně pasivně. Moderní marketing i CRM jsou spolu velmi těsně provázány. Bez dobře fungujícího marketingu nelze o implementaci CRM v Radiálce HK vůbec uvažovat. Neprováděním jakýchkoliv marketingových aktivit (nepočítám-li prezentaci firmy na vlastních internetových stránkách a v internetových databázích dopravců) sobě Radiálka HK pouze škodí. Společnost tak nebuduje svou vlastní image, pro většinu potenciálních zákazníků je společností neznámou. I když dokáže nabídnout opravdu komplexní služby v oblastní přepravě, zákazníci v ni nemají na první pohled důvěru. To, že Radiálka HK není marketingově orientovanou společností, pokládám za jeden z nejzávažnějších nedostatků této firmy.

Ze zkušeností vím, že Radiálka HK není jedinou firmou v oboru dopravy, v které nefunguje marketing – naopak, je jednou z mnoha. Jak je možné, že i bez marketingových aktivit dokáže společnost nadále zvyšovat své zisky? Je to tím, že obor dopravy se neustále velmi dynamicky rozvíjí. Zvláště v posledních letech je na trhu opravdu velký „hlad“ po přepravních službách. Hlavní konkurenční výhodou firem, které neinvestují žádné prostředky do marketingu, bývají často poměrně nízké ceny. Takové firmy neustále pracují na snižování nákladů a tím udržují ceny svých služeb nízké. U určitých skupin zákazníků, kteří jsou velmi citliví na cenu, může tato alternativa vést ke zvyšování spokojenosti. Vypěstovat dlouhodobý vztah se zákazníky citlivými na cenu je ovšem velmi těžké, protože jejich loajalita je zpravidla velmi nízká. Jakmile klient najde výhodnější nabídku, ihned ji přijme. Dlouhodobá vazba mezi firmou a zákazníkem zde vzniká jen velmi těžko.

Ostatní procesy týkající se řízení vztahů se zákazníky jsou ve společnosti poměrně dobře zakotveny. Ovšem bez skutečně fungujícího marketingu nikdy nebudou pracovat dostatečně efektivně.

4.2.3 Technologie a data

Ve společnosti Radiálka HK je všemi filiálkami využívám softwarový informační systém (dále IS), do kterého jsou ukládány informace o objednávkách (ze zasílatelských příkazů). Jsou tedy v tomto systému zaznamenány i základní informace o odběrateli služeb. Systém umožňuje i jednoduché statistické propočty, vhodné spíše pro orientační analýzy. V Příloze č.3 přikládám dotazník vyplněný ředitelkou jedné z filiálek Radiálky HK, který podává dostatečné informace o využívaném informačním systému.

Data z IS filiálky každý den zasílají na jeden společný centrální server, kde jsou vyhodnocována a následně rozesílána elektronicky zpět do filiálek. Tímto způsobem dochází k rozdělování úkolů – vyhodnocená data obsahují soupisku zásilek a cílů, kam je třeba zásilky rozvézt. Na vyhodnocená data uložená v databázi na centrálním serveru může zákazník prostřednictvím internetu nahlížet a zjišťovat tak aktuální stav své zásilky.

Nevýhodu informačního systému Radiálky HK spatřuji především v tom, že data o zákaznících/zásilkách nejsou sdílána filiálkami. Na zákazníka tedy může být v každé filiálce nahlíženo jako na nový obchodní případ. Zákazník se pak musí neustále představovat a nejsou k němu dostupné příslušné informace ve správný čas na správném místě. Systém zaznamenává jen úzkou oblast dat o obchodních případech resp. zákaznících. S přihlédnutím k současnému způsobu péče o zákazníky, neexistenci marketingu a absenci řízení vztahů se zákazníky lze konstatovat, že tento informační systém je pro Radiálku HK vyhovující. Bude-li mít společnost v úmyslu se v budoucnu zákazníkům více věnovat, spustit marketingové aktivity a začít aktivně řídit vztahy se zákazníky (čili implementovat CRM), nebude tento IS pro ni postačující. Dle mých zjištění podporuje současný IS univerzální datové přenosy, čili jeho napojení (sdílení dat, transfer dat) na nový CRM IS by pravděpodobně nebylo složité.

Radiálka HK nabízí svým významným zákazníkům program pro vyplňování objednávek WinTarif. Pomocí tohoto programu je též možné odesílat vyplněná data v elektronické podobě do filiálek, které je nahrají do svého IS. Tento program využívá přibližně 20% zákazníků. Proč jej využívá pouze tak nízké procento zákazníků je pravděpodobně zapříčiněno tím, že program nedokáže s IS Radiálky HK komunikovat on-line. Uživatel je nucen tímto programem vygenerovat soubor (obsahuje objednávky) a ten následně zaslat e-mailem do jedné z filiálek společnosti, která poté soubor nahraje do IS, což z pohledu komfortu zákazníka pokládám za poněkud komplikované.

4.3 Návrh plánu implementace CRM

Z pohledu dopravních firem není řízení vztahů se zákazníky natolik využitelné, jako v jiných oborech služeb – např. v pojišťovnictví, bankovníctví. CRM totiž mimo jiné staví na efektivnosti využívání znalostí zákazníků pro cílené poskytování mnoha modifikovatelných produktů a tím maximalizuje uspokojování potřeb zákazníků a buduje díky tomu se zákazníky dlouhodobé vztahy. Domnívám se však, že určité části CRM najdou uplatnění i v oboru dopravy. Jejich využitelnost poroste v přímé úměře s počtem služeb, které bude dopravní firma nabízet a s flexibilitou, jakou bude moci tyto služby upravovat podle přání zákazníků.

V projektech CRM zaznamenává v současné době úspěch necelých 15% globálních společností a dalších 20 - 30% má pouze částečný úspěch. Řešení správy řízení vztahů se zákazníky mohou být úspěšná pouze tehdy, pokud jsou zároveň s nimi provedeny také změny procesů a fungování firmy. Divize IBM Business Consulting Services zveřejnila v roce 2004 výsledky svého celosvětového průzkumu Global Study CRM Done Right, jehož cílem bylo analyzovat úspěšné projekty CRM ve významných organizacích. Zpráva ukázala, že stanovením priorit a výběrem klíčových podnikových procesů lze výrazně zvýšit úspěch implementace řešení správy vztahů se zákazníky z 15% až na 80%. Přes polovinu společností se domnívá, že správa vztahů se zákazníky je relevantní nebo vysoce relevantní pro zvýšení výkonnosti firmy. Přibližně 65 – 70% očekává, že CRM přinese nárůst tržeb tím, že zkvalitní jednání se zákazníky, posílí jejich věrnost a zároveň ovlivní vývoj nových produktů a služeb. Uvedený průzkum dále ukázal, že řešení správy vztahů se zákazníky by mělo být provozováno na podnikové úrovni. Téměř 75% firem je provozuje na úrovni jednotlivých oddělení, například marketingu, prodeje, IT nebo služeb zákazníkům. Pouze 25% společností je provozuje na celopodnikové úrovni. Podle zjištění studie je o 25-50% vyšší naděje na úspěch ve firmách, kde je CRM aplikováno v celém podniku. Rovněž ve více než 35% firem brání úspěchu CRM vrcholný management, který pokládá řízení vztahů se zákazníky za užitečnou, ale nikoli za rozhodující. Výsledky studie jasně demonstrují, že k celkovému úspěchu CRM velice přispívá, pokud vrcholný management považuje CRM za rozhodující nebo strategickou součást fungování firmy.

Jsem toho názoru, že postupy implementace CRM jsou natolik odborné a široké, že pouze minimum malých a středních dopravních firem, by takové postupy dokázalo aplikovat

samostatně. Většina malých a středních dopravních firem jednoduše nemá potřebné know-how, jak proces implementace CRM zvládnout vlastními silami. Mezi tyto firmy lze zahrnout také Radiálku HK. Pokud se Radiálka HK rozhodne, že by chtěla implementovat CRM IS, bude muset navázat spolupráci s konzultantskou firmou, která má s postupem implementace a zaváděním CRM skrze CRM IS mnohaleté zkušenosti v různých oborech podnikání. Tato odborná firma by projekt implementace CRM vedla společně s kompetentními pracovníky Radiálky HK.

Před tím, než se však společnost do projektu implementace pustí, musí si uvědomit několik skutečností, které jsou již popsány i v předešlých kapitolách mé práce. Řízení vztahů se zákazníky si společnost nekoupí jen v podobě softwaru pro CRM. Musí vyvinout úsilí na inovaci procesů souvisejících s CRM (především navrhnout procesy týkající se marketingu) a cílevědomě pěstovat podnikovou kulturu zaměřenou na zákazníka. Opravdu zaručený recept na implementaci CRM neexistuje. Ten se skrývá především v kvalitě pracovníků a schopnostech vedení Radiálky HK. Vedení společnosti si musí jasně uvědomit, čeho chce implementací CRM dosáhnout. Společnost by k CRM měla přistupovat jako k firemní strategii. CRM informační systém je v dnešním pojetí aplikace pokrývající procesy, jejichž prostřednictvím dochází k interakci mezi firmou, která jej implementovala, a jejími stávajícími či potenciálními zákazníky. Jde tedy převážně o procesy v oblastech marketingu, prodeje a poprodejních služeb. Jeho implementaci je pak třeba vnímat jako nutnou podmínku pro vytvoření promyšlené, účinné a úspěšné CRM strategie – tedy základní tezi dlouhodobého rozvoje společnosti, která sjednocuje filozofii podnikání a je základnou pro stanovení hierarchie cílů pro nižší úrovně řízení společnosti.

Prvním krokem k úspěšnému oživení projektu implementace CRM ve společnosti Radiálka HK by mělo být vypracování základní vize (hrubé strategie) koncepce řízení vztahů se zákazníky. Na jejím základě by společnost zvolila vhodný CRM informační systém, který svým obsahem, náplní a funkcemi vypracované vizi vyhovuje. Po jeho implementaci by společnost postupně dopracovávala CRM strategii společně s „oživováním“ celého CRM IS.

Proces implementace CRM IS ve firmě Radiálka HK bych rozdělil do následujících fází:

1. Analytická fáze
2. Výběr vhodného CRM IS
3. Akceptace systému zaměstnanci

4. Převod dat, propojení, testování
5. Spuštění CRM IS

V každé z těchto fází by měla Radiálka HK spolupracovat s konzultantskou firmou (dále implementátor), která ji s jednotlivými kroky pomůže, a v konečné fázi úspěšně provede implementaci CRM IS ve společnosti.

4.3.1 Analytická fáze

Domnívám se, že v této fázi je vhodné kromě interních analýz společnosti provést také externí analýzy zaměřující se především na zákazníky a konkurenci v oboru. Průzkum mezi vlastními zákazníky (nejlépe formou dotazníků), zaměřený na otázky zavedení CRM, by měl Radiálce HK napovědět, jak přeměnit stávající a nastavit nově vznikající marketingové procesy. Zapojení zákazníků a jejich postřehů do vlastního procesu implementace CRM by mohlo ukázat jaké nadstandardní moduly by měl budoucí CRM IS obsahovat. Zda by např. zákazníci uvítali zavedení elektronických objednávek prostřednictvím internetu, bylo by třeba do uvažovaného CRM IS také aplikovat modul, který objednávky dokáže spravovat.

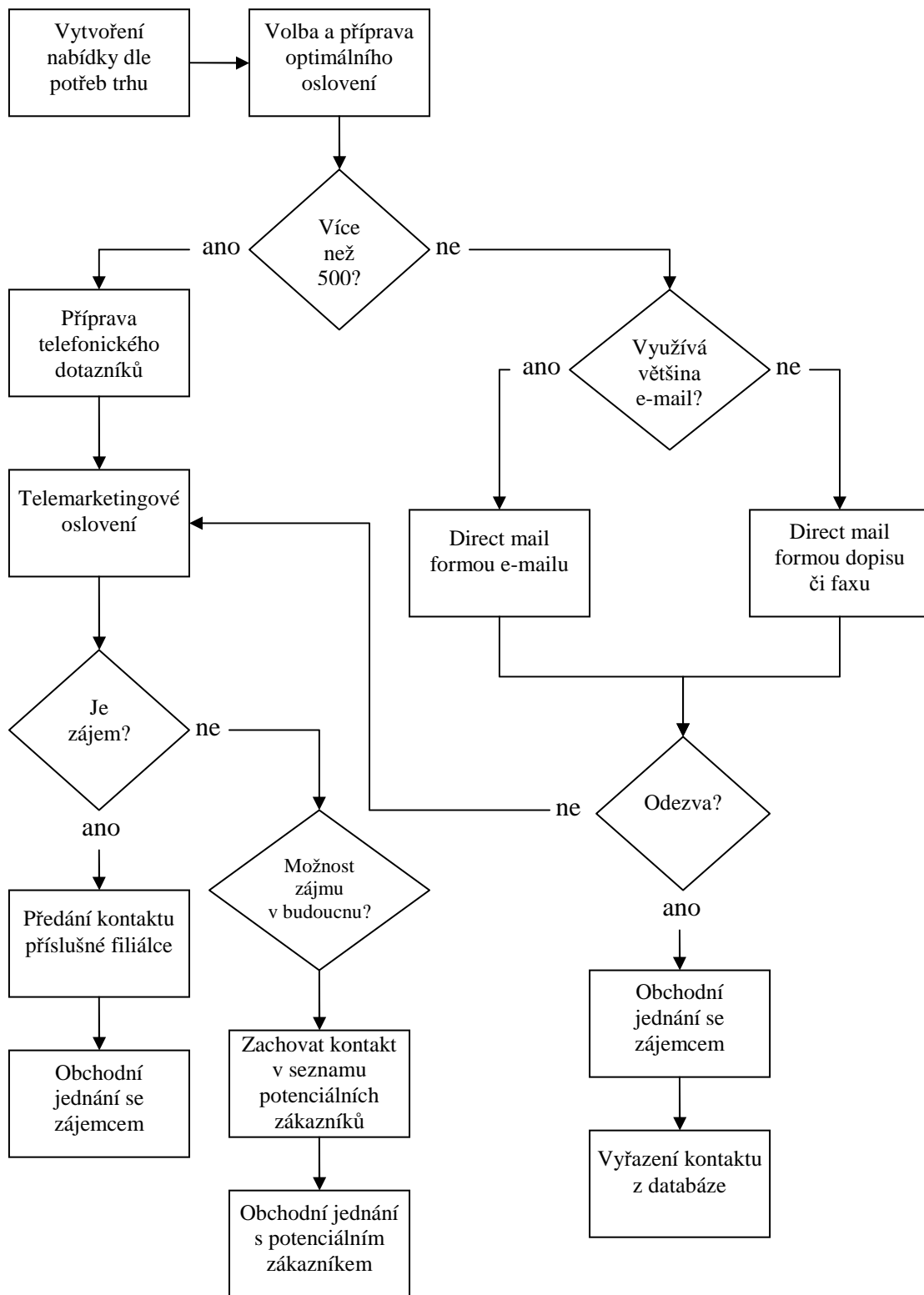
Analýza konkurentů podnikajících ve stejném oboru dopravy by mohla ukázat, jak „daleko“ je s CRM konkurence, jaké informační systémy používají. Tím by mohlo být zjištěno, jak velkou konkurenční výhodu by implementace CRM přinesla. S těmito analýzami také může pomoci implementátor.

Cílem interních analýz by byl hlubší rozbor struktury společnosti, jejich procesů a informačních toků (z hlediska vazeb na řízení vztahů se zákazníky). S využitím implementátora, který má zkušenosti s principy fungování CRM IS, lze rychleji určit, které informace bude třeba zjišťovat.

V tomto kroku by si Radiálka HK měla uvědomit, jaké procesy jsou vzhledem k budoucímu přechodu ke koncepci CRM nedostatečné, které je třeba upravit a jaké nové procesy je třeba ve společnosti vytvořit. Již výše jsem naznačil, že v uvedené společnosti především chybí procesy týkající se marketingových kampaní. Ty musí firma navrhnout a výstižně popsat.

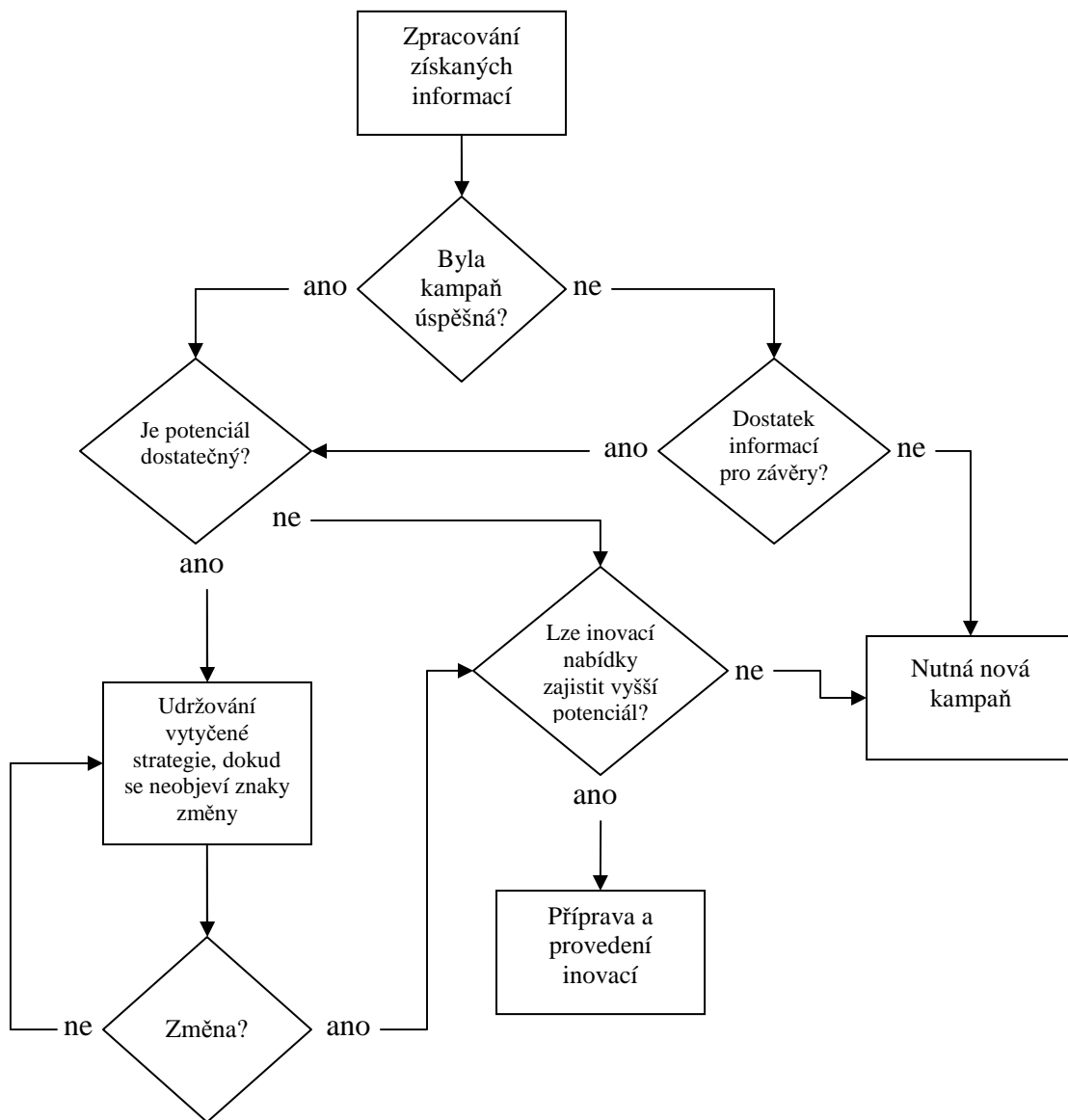
Proces přípravy a provedení marketingové kampaně by mohl být popsán například následujícím vývojovým diagramem:

Obrázek č. 10: Proces přípravy a provedení marketingové kampaně



Proces zpracování a vyhodnocení marketingové kampaně by mohl být popsán například tímto vývojovým diagramem:

Obrázek č. 11: Proces zpracování a vyhodnocení marketingové kampaně



Kvalitně a kompletně zmapované interní procesy ve společnosti Radiálka HK jsou dobrým podkladem pro další práci na optimalizaci implementace CRM IS. Společnost musí především do svých struktur zakomponovat marketingové procesy. Domnívám se, že by bylo vhodné (v případě implementace CRM nutné) ve firmě založit marketingové oddělení. Toto oddělení by vypracovávalo marketingové kampaně, vyhodnocovalo je, komunikovalo s potenciálními zákazníky, připravovalo by podklady pro přímé oslovování zákazníků řediteli filiálek a vytvářelo příhodné podmínky pro budování image společnosti. Důležitým výstupem

procesních analýz jsou informace o tom, jaká data a v jaké formě budou v určitém okamžiku a na tom kterém místě potřeba.

4.3.2 Výběr vhodného CRM IS

V této kapitole nemám v úmyslu zacházet do technických detailů, které s sebou nasazení CRM IS nese a které je třeba také brát v potaz při výběru vhodného CRM IS. Implementátor sám zajistí průzkum v současnosti Radiálkou HK používaného hardwaru a nabídne ji pak různé varianty řešení týkající se výběru vhodného CRM IS a k němu potřebného hardwaru.

Uvedu nyní pouze základní faktory výběru CRM IS, na které by se Radiálka HK měla zaměřit.

Správa kontaktů a plánovač času

Ústředním (ne však jediným) tématem CRM je kvalita správy kontaktů uložených v databázi. Snížení míry duplicitních kontaktů, zvýšení přesnosti zadaných a upravovaných adresních dat a trvalé udržení čistých aktuálních adres by mělo být pro Radiálku HK zcela jistě jedním z klíčových faktorů. Databáze kontaktů by měla obsahovat veškeré důležité informace o zákaznících, které společnost dokáže nashromáždit.

Vlastností centrální databáze zákazníků musí být schopnost jednoznačné identifikace zákazníka. Ten komunikuje s Radiálkou HK mnoha typy informačních kanálů (telefon, osobní návštěva, výměna dopisu, fax). Při každé nové komunikaci se může představit jiným kódem (příjmení, zákaznické číslo, e-mailová adresa apod.). Důležité je, že i přes použití různých informačních kanálů a různých rozeznávacích kódů se vždy jednoznačně a rychle pozná, jedná-li se o téhož zákazníka. Jedině takovým způsobem lze okamžitě (např. během telefonního hovoru) zobrazit veškeré informace o daném zákazníkovi v CRM IS a podle toho k němu volit přístup.

Samotné kontakty nejsou jediná data, která CRM IS uchovávají. Například adresy by měly obsahovat relaci vůči obchodním případům, dokumentům, projektům či jiným adresám. Kvalitní CRM IS musí poskytnout snadnou a rychlou cestu k nalezení plnohodnotné informace, tj. nalezne všechna propojení a poskytne historii sledovaného záznamu v celé šíři jeho kontextu. Radiálka HK by po CRM IS měla požadovat rychlé nalezení informací v potřebné kvalitě.

Součástí CRM IS by měl být i kvalitní plánovač času, který např. přehledným plánováním aktivit podpoří ředitele jednotlivých filiálek při jednání s klíčovými zákazníky.

Práce s dokumenty

Funkcí, kterou by měl hledaný CRM IS umožňovat, je evidence veškeré korespondence a příslušných dokumentů. Jednoduchost vytváření adresné hromadné korespondence na základě předem vytvořených šablon by pro Radiálku HK měla být samozřejmostí. A to především z toho důvodu, že ve společnosti není sjednocena forma korespondence se zákazníky (společnost nevystupuje před zákazníky jednotně). Podpora současných kancelářských softwarových balíčků, které jsou v Radiálce HK nainstalovány na počítačích, by měla být nepochybně také součástí uvažovaného CRM IS. Tvorba marketingových kampaní a podpora uživatele při jejich správě, snadná identifikace cílové skupiny adres na základě jasně definovaných kritérií, včetně možnosti zvolení libovolného komunikačního kanálu, jsou dobrými marketingovými nástroji přinášejícími přidanou hodnotu pořizovaného řešení.

Vyhodnocování obchodních případů

Potřeba CRM řešení v organizaci vychází z jednoho základního předpokladu. V důsledku jeho použití totiž dojde ke zlepšení požadovaných výsledků zmíněné organizace. Jedním z dílčích cílů zlepšení je efektivnější využívání obchodních případů. Jejich evidence a reportování povedou ke zvýšení transparentnosti výsledků obchodního oddělení resp. filiálek. Zavedení pravidel pro sledování a vyhodnocování obchodních případů v rámci CRM IS by se mělo podřídit potřebám Radiálky HK. CRM IS by měl společnosti nabídnout strukturované uložení podstatných informací o obchodních případech dle vlastních potřeb.

Přehlednost

Veškeré uložené informace v CRM databázi jsou zbytečné, pokud je pro jejich vyhledání třeba vynaložit značné úsilí. Radiálka HK by po novém CRM IS měla vyžadovat uživatelskou přívětivost ovládání, jednoduché vyhledávání a snadnou filtraci zjištěných dat. Cílem by bylo snížení nákladů v důsledku zkrácení času při získávání relevantních informací.

Mobilita, sdílení a otevřenost

Důležité obchodní informace jsou využitelné i v okamžiku, kdy nebude pracovník Radiálky HK na svém pracovišti. Myslím si, že společnost by měla uvažovat o takovém CRM

IS, který umožňuje připojení jeho uživatelů prostřednictvím Internetu. Tak je umožněn rychlý, efektivní a flexibilní přístup k databázím systému (využívá se standardních internetových prohlížečů) z kteréhokoliv místa (notebook ředitele filiálky při jednání se zákazníky...). Toto řešení ulehčuje sdílení informací jednotlivých uživatelů CRM IS, neboť se všichni prostřednictvím Internetu připojují do jediného nainstalovaného CRM IS, respektive do jediné databáze, obsahující veškeré potřebné informace. Sdílení dat mezi uživateli CRM IS lze i jinými způsoby (prostřednictvím synchronizace). Osobně pokládám připojování jednotlivých uživatelů k jediné databázi prostřednictvím Internetu za nejelegantnější řešení.

Hledaný CRM IS by měl být také schopen spolupráce s informačním systémem, který je v současnosti provozován v Radiálce HK.

Časové hledisko a cena

Každý složitě ovladatelný software není jeho uživateli úspěšně adoptován. Zvažovaný CRM IS by měl nabízet jednoduché ovládání, inteligentní funkce a průvodce složitějšími úlohami. Proces implementace CRM IS se většinou pohybuje v rozmezí 3 – 12 měsíců.

V neposlední řadě je také třeba vzít v úvahu faktory ovlivňující náklady na nasazení systému. Jednoduchost instalace, snadná administrace a nízká míra složitosti zavádění jednotlivých uživatelských přizpůsobení výrazně ovlivní celkové náklady projektu implementace.

Radiálka HK samozřejmě musí hledět i na cenovou hladinu zamýšleného CRM IS. Výsledná cena implementace CRM IS se může pohybovat od několika desítek tisíc korun až po několik desítek miliónu korun v závislosti na tom, jaké konkrétní funkce bude společnost po CRM IS požadovat a kolik počítačů nebo „pracovišť“ bude mít k tomuto softwaru přístup. Záleží také na tom, co vše bude implementátor pro Radiálku HK zajišťovat (poradenství, řízení projektu, instalace nového hardwaru, úprava systému, školení zaměstnanců...). Zkušený implementátor dokáže potřebný čas i náklady spojené s řešením implementace CRM IS dopředu odhadnout a často i zajistit zprostředkování různých forem financování projektu implementace.

Rozšiřitelnost systému

Při výběru CRM IS by se neměla Radiálka HK omezovat na výběr řešení podle současných potřeb. Výběr optimálního řešení musí být ovlivněn cílovými představami, jak by měla firma ideálně pracovat po implementaci CRM systému. Další důležitý podnět

pro rozhodování se skrývá v otázce, zda bude CRM řešení schopno uspokojit požadavky firmy, pokud se firma dále rozroste. Proto by společnost měla po CRM IS požadovat snadnou rozšiřitelnost o další funkce resp. moduly systému.

4.3.3 Akceptace systému zaměstnanci

Implementace CRM informačního systému představuje pro každou firmu projekt, který má vliv na mnoho firemních procesů. Tento projekt zasahuje zejména do informačních technologií, obchodních procesů, marketingových procesů, servisních procesů, ovšem má nemalý vliv i na samotné zaměstnance.

Radiálka HK by hned na počátku měla vycházet ze skutečnosti, že většina zaměstnanců je často konzervativních a neadaptabilních, což platí i při nástupu nových systémů a technologií. Upřednostňují zažitá a tradiční způsoby práce, osvojování si nových metod jim trvá velmi dlouho. Tím se prodlužuje návratnost investice do CRM IS a očekávané zvýšení efektivity se dostavuje se zpožděním.

Základ pro akceptaci nového CRM IS zaměstnanci je potřeba položit již při jeho výběru. Aby budoucí uživatelé systému důvěřovali, je vhodné zapojit část z nich již do fáze výběru CRM IS. Nemusí studovat podrobné návrhy a nabídky, ani znát parametry hodnocení nabídek, mohou se ale zúčastnit prezentací implementátorů, kde si vyslechnou argumenty a zkušenosti související s jednotlivými funkcemi systému. S potenciálními implementátory, tedy i dodavateli systému, se většinou dá domluvit i možnost otestování demo verze, při níž si zaměstnanec systém vyzkouší a zjistí, jak by se mu s ním pracovalo. To omezí nejasnosti s procesy zadávání dat v rámci každodenních činností, s reportování atd. Je také velmi důležité zaměstnancům naslouchat a ve spolupráci s implementátorem odpovědět na všechny jejich otázky. Též je nutné zajistit před vlastním spuštěním CRM IS proškolení všech zaměstnanců, kteří budou s tímto systémem přicházet do styku.

4.3.4 Převod dat, propojení, testování

Ve chvíli, kdy je zprovozněna veškerá technologie a nainstalován CRM IS přistoupí implementátor k převodu dat do nové databáze CRM IS a propojí případně systém s dalšími aplikacemi. V Radiálce HK by pravděpodobně došlo k převodu dat z informačního systému,

které v současnosti používá pro uchovávání informací o zákaznících a jejich objednávkách. Poté by mělo dojít k testování systému a ověření jeho funkčnosti. Radiálka HK by společně s týmem implementátora a vybranými zaměstnanci měla otestovat veškeré funkce systému tak, aby byl bezchybně připraven k „ostrému“ nasazení.

4.3.5 Spuštění CRM IS

Až bude systém naplněn daty a otestován, dojde k jeho „ostrému“ spuštění na všech pracovištích, která ho budou používat. Domnívám se, že v tuto chvíli by bylo chybou uzavřít dosud používaný informační systém a zaměstnance skokově nutit k používání nového systému. V praxi je osvědčen přístup, kdy jsou zaměstnancům nejdříve zpřístupněny podpůrné informace v režimu pro čtení, například seznam obchodních partnerů s kontaktními údaji. Zaměstnanci Radiálky HK tím systémem postupně poznají a zjistí jeho výhody.

Postupem času se připojí další odladěné části systému a zároveň se eliminuje starý IS, který se ve společnosti používal. Současně s tím zaměstnanci začínají provádět vybrané úkoly již v novém systému. V této fázi je nezbytné, aby zaměstnanci měli na adaptaci nového systému a jeho funkcí dostatek času, což je důležité pro pochopení jeho přínosů a odbourání pocitu, že je na ně vyvíjen tlak. Tímto způsobem získají pracovníci k novému systému důvěru a budou ho maximálně využívat.

4.3.6 Měření výsledků implementace CRM

Otázka, zda se investice do implementace CRM v organizaci zhodnotí, je vždy spojena s problematikou měření výsledků implementace CRM. Přestože v některých jiných oblastech podnikových činností je měřitelnost efektu velmi obtížná, v případě CRM tomu tak není. Data pro měření jsou totiž snadno dostupná. Stačí sledovat takové veličiny jako např. množství nových kontaktů, množství opakovaných kontaktů, množství uzavřených obchodních případů, počet kontaktů na jeden obchodní případ, počet obchodních případů na jednu filiálku a v neposlední řadě zákaznickou spokojenost (anonymním průzkumem, cíleným průzkumem s vybranými zákazníky atd.). Radiálka HK v současnosti spokojenost zákazníků neměří. Tu by mohlo v budoucnu zjišťovat nově vzniklé marketingové oddělení, které podle mého názoru bude muset společnost v případě snah o implementaci CRM založit.

Závěr

Péče o zákazníky se vždy vyplácí. Efektivní péče o zákazníky podpořená strategií CRM (Customer relationship management - řízení vztahu se zákazníkem) tento zisk posouvá ještě výše. Vzniklé vztahy mezi dodavatelem produktu (dopravní firmou) a jeho odběratelem, tedy zákazníkem, jsou v případě využití CRM dlouhodobé a výhodné pro obě strany.

Úvodní kapitoly mé diplomové práce tvoří jakýsi teoretický rámec vedoucí k pochopení a přemýšlení v souvislostech o problematice CRM, kterou následně popisují. Strategii CRM rozpracovávám v komplexním pohledu od základního teoretického vysvětlení podstaty, přes možnosti softwarové podpory CRM v podobě CRM IS, až po praktické vypracování návrhu plánu implementace systému CRM v dopravní firmě.

Hlavním úkolem, který jsem si vytyčil v úvodu mé diplomové práce, bylo navrhnout plán implementace systému CRM v konkrétní dopravní firmě. Za tuto firmu jsem si vybral společnost Radiálka Hradec Králové, s.r.o. Moje zjištění, které v práci prezentuji, ukazují na problematičnost možnosti implementace CRM v této firmě. Společnost ještě není plně orientovaná na zákazníka a nemá ve své struktuře zakomponovány jakékoliv marketingové procesy. Přitom právě marketing je s CRM velmi těsně propojen. Pokud Radiálka HK takové marketingové procesy, respektive marketing, nezahrne do svých aktivit, nemůže o implementaci CRM uvažovat. Jsem toho názoru, že tento problém by bylo možné vyřešit začleněním marketingového oddělení do struktur společnosti. Vzhledem k velikosti Radiálky HK by se nemuselo jednat o příliš rozsáhlé oddělení (odhadem 1 – 2 osoby). Jeho funkcí by bylo především působit na potenciální zákazníky Radiálky HK, pro které je dosud společnost díky neexistenci marketingu prakticky neznámou.

Konkrétní možný plán a postup implementace CRM v Radiálce HK, kterému musí předcházet nutné změny ve fungování společnosti, uvádím ve své práci. Se strategií CRM by mohla společnost lépe poskytovat služby svým zákazníkům, účelněji využívat dispečink, reklamu, objevovat nové zákazníky, efektivně prodávat, zjednodušit obchodní a marketingové procesy. Řízení vztahů se zákazníky si Radiálka HK nekoupí jen v podobě softwaru pro CRM IS. Musí vyvinout úsilí na inovaci procesů souvisejících s CRM (především navrhnout procesy týkající se marketingu - navrhuji ve své práci) a cílevědomě pěstovat podnikovou kulturu zaměřenou na zákazníka. Opravdu zaručený recept na implementaci CRM neexistuje. Ten se skrývá především v kvalitě pracovníků a schopnostech vedení Radiálky HK. Vedení

společnosti si musí jasně uvědomit, čeho chce implementací CRM dosáhnout. Společnost by k CRM měla přistupovat jako k firemní strategii, jinak nebude plný potenciál CRM využit.

Nejlépe by pravděpodobně společnost mohla aplikovat strategii CRM vzhledem ke svým klíčovým zákazníkům, kteří pro ni generují nejvyšší zisky a pro něž se nejčastěji nabízené služby modifikují. Hovořili bychom potom o tzv. KCRM (Key Customer Relationship Management) – tedy řízení vztahu s klíčovým zákazníkem.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] VERWEYEN, Alexander. *Jak získávat nové zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1970-2.
- [2] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
- [3] SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0514-1.
- [4] NOVÝ, Ivan. *(NE)spokojený zákazník – náš cíl?!*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1321-7.
- [5] FOSTER, T. R. V. *Jak získat a udržet zákazníka*. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-663-2.
- [6] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky – Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0401-3.
- [7] BURNETT, Ken. *Klíčové zákazníci a péče o ně*. Praha: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-655-1.
- [8] STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahu se zákazníky: Customer Relationship management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X.
- [9] MILLMAN, T.F. Global Key Account Management and Systems Selling. *International Business Review*, 1996, Vol.5, No.6, s. 31 – 45.
- [10] PARDO, C.; SALLE, R.; SPENCER, R. The Key Accountization of the Firm. A Case Study. *Industrial Marketing Management* 22, Elsevier Science Inc., 1995, s. 123 – 134.
- [11] ABRATT, R.; KELLY, P.M. Customer-supplier partnerships. Perceptions of a successful key account management program. *Industrial Marketing Management* 31, Elsevier Science Inc., 2002, s. 67 – 76.
- [12] BLYTHE, Jim. Using trade fairs in key account management. *Industrial Marketing Management* 31, Elsevier Science Inc., 2002, s. 27-35.

Elektronické dokumenty

- [13] *Úvod do CRM* [online]. 2002 [cit. 2008-01-02]. Dostupný z WWW: <www.e-komerce.cz/ec/ec.nsf/0/A316C47ADB92A3F1C1256B7900398D09>.
- [14] *CRM - cesta k spokojenému zákazníkovi* [online]. 2003 [cit. 2008-02-08]. Dostupný z WWW: <http://technet.idnes.cz/crm-cesta-k-spokojenemu-zakaznikovi-d7q-/software.asp?c=A030512_5207809_tec_prakticky>.
- [15] *To hlavní v CRM jsou lidé* [online]. 2005 [cit. 2008-02-24]. Dostupný z WWW: <http://mam.ihned.cz/c4-10023340-15010500-103200_d-to-hlavni-v-crm-jsou-lide>.
- [16] *Implementace CRM* [online]. 2004 [cit. 2008-03-11]. Dostupný z WWW: <www.cw.cz/cwarchiv.nsf/clanky/>.
- [17] *Abeceda CRM* [online]. 2007 [cit. 2008-03-14]. Dostupný z WWW: <www.businessworld.cz/bw.nsf/co-je-crm/92B861427C98AE99C12572DF004DBB89?OpenDocument&cast=1>.
- [18] *CRM pro malé firmy: od krabicových řešení po analytické nástroje* [online]. 2007 [cit. 2008-04-20]. Dostupný z WWW: <www.e-komerce.cz/ec/ec.nsf/0/A316C47ADB92A3F1C1256B7900398D09>.
- [19] *Ztrácíte zákazníky a nevíte proč?* [online]. 2002 [cit. 2008-04-20]. Dostupný z WWW: <www.e-komerce.cz/ec/ec.nsf/0/008FFBC0614BCFBBC1256A950040C5F9>.
- [20] *Akceptace CRM systému zaměstnanci* [online]. 2007 [cit. 2008-05-01]. Dostupný z WWW: <www.e-komerce.cz/ec/ec.nsf/0/008FFBC0614BCFBBC1256A950040C5F9>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Nástroje přímého oslovení zákazníků, jejich pro a proti	12
Tabulka č. 2: Nástroje hromadného oslovení zákazníků, jejich pro a proti	13

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Cíle akvizičního procesu	9
Obrázek č. 2: Paretovo pravidlo	21
Obrázek č. 3: Pozice vztahového marketingu	32
Obrázek č. 4: Rozdělení zákazníků dle jejich.....	35
Obrázek č. 5: Životní cyklus zákazníka.....	38
Obrázek č. 6: Obchodní cyklus.....	42
Obrázek č. 7: Ukázka prostředí systému Pivotal CRM.....	46
Obrázek č. 8: Middleware	48
Obrázek č. 9: Vazby pilířů CRM.....	57
Obrázek č. 10: Procesy související s CRM.....	59
Obrázek č. 11: Proces přípravy a provedení marketingové kampaně	65
Obrázek č. 12: Proces zpracování a vyhodnocení marketingové kampaně.....	66

SEZNAM ZKRATEK

ABC – Activity-Based Costing - alternativní způsob přiřazení nákladů, který alokuje náklady na jednotlivé procesy místo alokace na produkty

CRM - Customer Relationship Management – řízení vztahu se zákazníkem

ČR - Česká republika

ČSAD - Československá státní automobilová doprava

ERP - Enterprise Resource Planning - informační systémy organizací, zastřešující činnosti související s výrobou, financemi, účetnictvím, dodavatelskými řetězci, řízení lidských zdrojů atd.

ICT - Information and Communication Technology – informační a komunikační technologie

IS - Information System – informační systém

IT - Information Technology – informační technologie

KAM - Key Account Management – řízení klíčových zákazníků

KCMR - Key Customer Relationship Management - řízení vztahu s klíčovým zákazníkem

PR - Public Relations - vztahy s veřejností; cílevědomé ovlivňování veřejnosti s využitím sociologie a psychologie

Radiálka HK - Radiálka Hradec Králové, s. r. o.

TEX-SBS - Sdružení Transportexpres – sběrná služba

SEZNAM PŘÍLOH

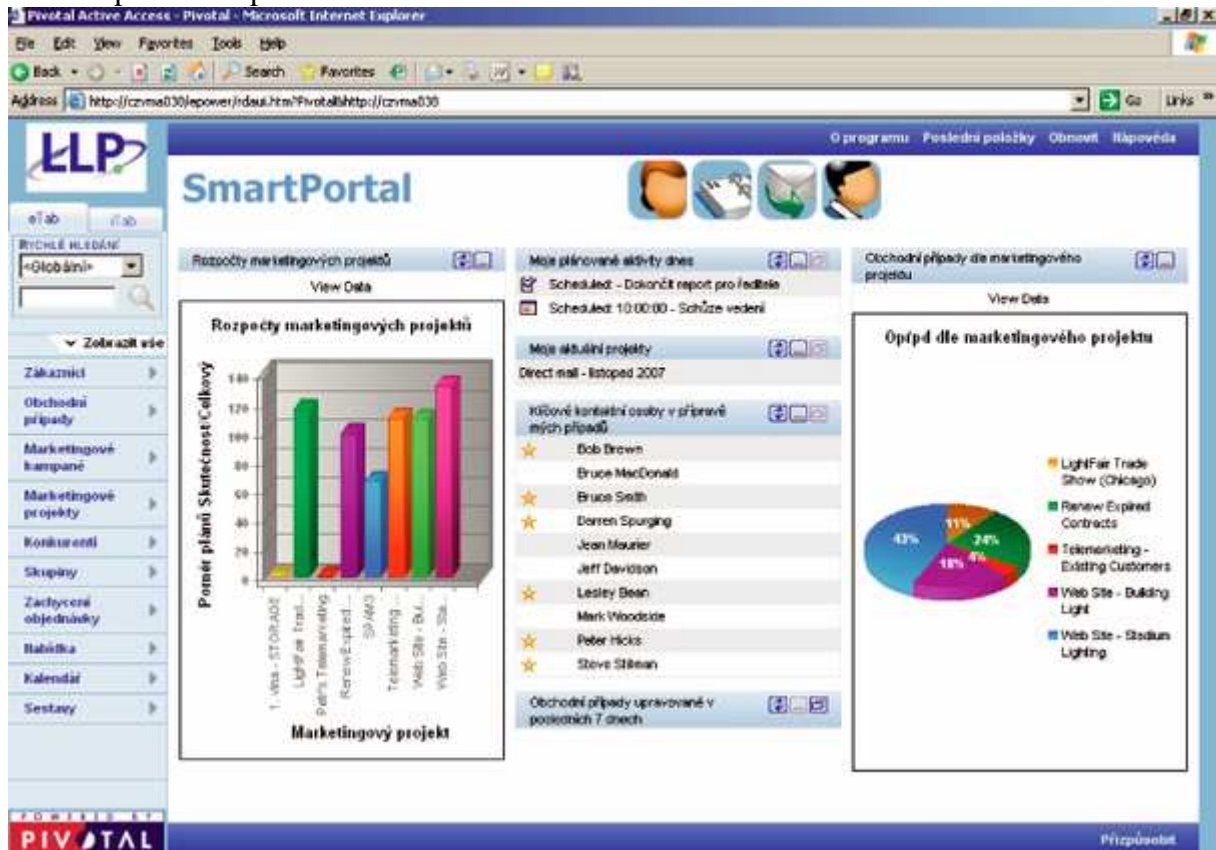
Příloha č. 1 - Ukázka prostředí aplikace Pivotal CRM

Příloha č. 2 - Dotazník orientace firmy na zákazníka

Příloha č. 3 - Dotazníky o využívaných informačních systémech

PŘÍLOHA č.1

Ukázka prostředí aplikace Pivotal CRM



PŘÍLOHA č.2

Dotazník orientace firmy na zákazníka

1. Zná firma identitu všech svých zákazníků?	ano
2. Umí firma zákazníka identifikovat kdykoliv a kdekoliv ji zákazník osloví?	ano
3. Má každý zákazník firmou přidělený identifikační kód?	ne
4. Je ke každému zákazníkovi k dispozici úplný a přesný záznam historie souvisejících událostí?	ne
5. Jsou tyto záznamy doplňovány ze všech míst, která přicházejí se zákazníkem do kontaktu?	ne
6. Jsou informace získané od třetí strany integrovány do záznamu zákazníka?	ne
7. Mají všechna místa, která mohou být se zákazníkem v kontaktu, přístup k záznamu zákazníka?	ne
8. Má firma vypracovánu a odsouhlasenu definici dlouhodobé hodnoty zákazníka (Long Term Value – LTV) a podílu zákazníka (Share of Customer – SoC)?	ne
9. Lze zákazníky rozlišovat a rozdělovat dle LTV a SoC?	ne
10. Jsou zákazníci rozděleni do skupin dle různých hodnot LTV?	ne
11. Znájí všechna místa, která přicházejí se zákazníkem do kontaktu jeho hodnotu LTV?	ne
12. Ví firma jaké formě komunikace dává zákazník přednost?	ano
13. Komunikuje firma se zákazníkem jím preferovaným kanálem?	ano
14. Vystupuje firma při komunikaci se zákazníky aktivně?	ne
15. Jsou budoucí interakce se zákazníkem součástí plánovaných akcí?	ne
16. Je komunikace se zákazníkem využívána pro zjištění jeho potřeb produktů a služeb?	ano
17. Bývají zákazníci tázáni na své potřeby?	ano
18. Bývá komunikace se zákazníky vedena v souladu s dostupnou znalostí zákaznických potřeb?	ano
19. Může firma získávat informace o zákaznických potřebách na všech kontaktních místech?	ne
20. Mají všechny týmy zaměstnanců přicházející do kontaktu se zákazníky schopnost a zdatnost dále zdokonalovat proces kontaktů se zákazníky a sledování jejich potřeb?	ne
21. Může být struktura komunikace se zákazníky pružně upravována tak, aby reflektovala změny zákaznických preferencí?	ano
22. Může být nový produkt připraven v rozumném časovém horizontu?	ano
23. Lze standardní produkt modifikovat a přizpůsobit změněným požadavkům?	ano
24. Lze přizpůsobit označování a balení produktů požadavkům zákazníka?	ano
25. Je firma schopna vyvinout a vyrobit speciální produkty dle požadavků zákazníka?	ano
26. Jsou firemní administrativní procesy schopny reflektovat a podporovat vývoj a výrobu speciálních produktů?	ano
27. Jsou firemní administrativní procesy schopny reflektovat a podporovat modifikace produktů?	ano
28. Jsou firemní finanční procesy schopny modifikovat fakturaci dle požadavků zákazníků?	ano
29. Je firma schopna nabídnout individuální cenové programy dle potřeb zákazníků?	ano
30. Je firma pružná v distribuci svých produktů a služeb?	ano
31. Je firma schopna podávat požadované informace v libovolné formě a libovolným komunikačním kanálem dle přání zákazníka?	ano
32. Je organizační struktura orientována na zákazníky více než na produkty nebo geograficky?	ano
33. Jsou zákazníci s podobnými potřebami sdruženi do skupin?	ne
34. Je organizační struktura založena a orientována na skupiny zákazníků s podobnými	ne

potřebami?	
35. Jsou zákazníci průběžně zařazováni do jiných skupin na základě změny jejich hodnoty pro firmu?	ne
36. Jsou zákaznické potřeby neustále sledovány tak, aby jim mohly být přizpůsobeny nabízené produkty a služby?	ne
37. Ví jednotliví členové týmů přicházejících do kontaktu se zákazníky, do které skupiny konkrétní zákazník patří?	ne
38. Je zpětná informační vazba od zákazníků aktivně požadovaná a přijímaná?	ne
39. Využívá firma třetích stran pro uspokojení zákaznických potřeb?	ano
40. Může být zpětná informační vazba od zákazníků přijata na kterémkoliv kontaktním místě a libovolným členem příslušných týmů?	ne
41. Může být zpětná vazba za všech okolností přesně zaznamenána?	ne
42. Bývají interní rozhodnutí přijata na základě zákaznické zpětné vazby?	ano
43. Jsou definovány standardy zákaznického servisu?	ano
44. Komunikuje firma se zákazníky při tvorbě zásad zákaznického servisu?	ne
45. Bývá kvalita zákaznického servisu pravidelně sledována a měřena?	ne

PŘÍLOHA č.3

Dotazníky o využívaných informačních systémech

1. Jsou firemní informační systémy konfigurovány v souladu s firemními procesy?	ano
2. Jsou členové jednotlivých pracovních týmů schopni dostupnou technologii a systémy využívat efektivně?	ano
3. Využívá firma nové technologie, k celkovému zefektivnění komunikace se zákazníky?	ano
4. Je firemní technologická infrastruktura dostatečně flexibilní a strukturovaná tak, aby podporovala interakce se zákazníky?	ne
5. Jsou informace o všech aktivitách a událostech souvisejících se zákazníky uloženy v systému?	ne
6. Lze v uložených informacích sledovat vývojové trendy v chování zákazníků?	ne
7. Mohou být výsledky zákaznických analýz snadno a rychle prezentovány jednotlivým týmům pracujícím se zákazníky?	ne
8. Jsou následné akce připravovány na základě výsledků zákaznických analýz?	ano
9. Existují v systému individuální záznamy o jednotlivých zákaznících?	ne
10. Jsou informace uchovávány ve formátu, který umožňuje snadný přístup a následné zpracování?	ano
11. Jsou zákaznické záznamy udržovány a pravidelně aktualizovány?	ne
12. Mohou být zákaznické informace v systému aktualizovány libovolným členem týmu na libovolném kontaktním místě?	ne
13. Jsou do systému zaznamenávány osobní, finanční a demografické informace o zákazníkovi?	ne
14. Jsou do systému zaznamenávány informace o zákaznických potřebách?	ne
15. Je možné na základě analýz zákaznických informací predikovat chování zákazníků?	ne
16. Je znalost chování zákazníků využívána při vývoji a inovacích produktů?	ne
17. Probíhá zpracování velkého množství dat ve firmě efektivně?	ne
18. Lze informace o interakcích se zákazníky jednoduše a efektivně zachytit?	ne
19. Jsou zaznamenávány všechny fyzické transakce se zákazníkem?	ano
20. Mohou být veškeré informace o interakcích a komunikaci se zákazníky aktivně využity pro zvýšení loajality a spokojenosti zákazníků?	ne
21. Je znalost zákaznických informací šířena a dostupná na všech úrovních ve firmě?	ne
22. Jsou informace o interakcích a fyzických transakcích integrovány do komplexního pohledu na zákazníka?	ne
23. Jsou všechny tyto informace dostupné všem firemním týmům přicházejícím se zákazníky do kontaktu?	ne