

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

**Využití CRM systémů pro manažerské rozhodování
teoretická část**

Lucie Dočkalová

**Bakalářská práce
2013**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Lucie Dočkalová
Osobní číslo: E100060
Studijní program: B6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Regionální a informační management
Název tématu: Využití CRM systémů pro manažerské rozhodování
Zadávací katedra: Ústav systémového inženýrství a informatiky

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

Cílem práce je nalezení typických rozhodovacích úloh na základě dat z CRM systémů. Součástí práce bude hodnocení přínosů elektronické komunikace se zákazníkem na konkurenceschopnost firmy.

Vymezení základních pojmů

Typy dat a možnosti využívání CRM systémů při rozhodování

Výhody a nevýhody integrace CRM a ERP systémů

Vliv elektronické komunikace se zákazníkem na konkurenceschopnost firmy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HOMMEROVÁ, Dita. CRM v podnikových procesech. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. 134 s. ISBN 978-80-247-4388-2.

KOZÁK, Vratislav. Budování vztahu se zákazníky: CRM v teorii a praxi. 1. vydání. Zlín: VeRBuM, 2011. 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.

WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

GUSTAV T., VÁVROVÁ V. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Hana Kopáčková, Ph.D.

Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **10. září 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



prof. Ing. Jan Čapek, CSc.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 10. září 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 8. 8. 2013

Lucie Dočkalová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych velmi ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Haně Kopáčkové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině za jejich podporu během celého mého studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá systémy pro řízení vztahů se zákazníky. Vymezuje základní pojmy z této oblasti a nahlíží do problematiky manažerského rozhodování při každodenním zpracovávání zákaznických dat, čímž si společnosti v dnešní době upevňují své místo na trhu.

KLÍČOVÁ SLOVA

CRM, zákazník, vztah, hodnota

TITLE

The usage of CRM systems for managerial decision making

ANNOTATION

This thesis deals with customer relation management systems. It defines the basic concepts of the field and explores the issue of managerial decision making while processing customer data, which is the way how companies nowadays strengthen their market position.

KEYWORDS

CRM, customer, relationship, value

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	11
1.1 CRM.....	11
1.2 FRONT-OFFICE A BACK-OFFICE	11
1.2.1 <i>Front-office (front-office aplikace)</i>	11
1.2.2 <i>Back-office (back-office aplikace)</i>	12
1.3 BUSINESS-TO-CUSTOMER A BUSINESS-TO-BUSINESS	12
1.4 MARKETING.....	12
1.5 ERP	12
2 ZÁKAZNÍK A JEHO ROLE V PODNIKU	14
2.1 VÝVOJ ROLE ZÁKAZNÍKA	14
2.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS ZÁKAZNÍKA V CRM	15
2.3 LOAJÁLNÍ ZÁKAZNÍK	16
3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	18
3.1 TYPY CRM	20
3.1.1 <i>Strategické CRM</i>	20
3.1.2 <i>Operativní CRM</i>	21
3.1.3 <i>Analytické CRM</i>	22
3.1.4 <i>Kolaborativní CRM</i>	23
3.2 TYPY DAT A ZÁKAZNICKÉ DATABÁZE	23
3.3 TYPY DAT V ZÁKAZNICKÝCH DATABÁZÍCH.....	25
4 VÝHODY A NEVÝHODY INTEGRACE CRM A ERP	26
5 VLIV ELEKTRONICKÉ KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM NA KONKURENCESCHOPNOST FIRMÝ	28
6 VYMEZENÍ CÍLE PRÁCE	30
7 DEFINICE DATOVÉHO MODELU NA ZÁKLADĚ DOSTUPNÝCH DAT	31
7.1 NALEZENÍ TYPICKÝCH ROZHODOVACÍCH ÚLOH NA ZÁKLADĚ DAT Z CRM	31
7.2 VYMEZENÍ ZKOUMANÝCH ODVĚTVÍ.....	31
8 ANALÝZY NAD ZÁKAZNICKÝMI DATABÁZEMI	36
8.1 ÚDAJE Z VĚRNOSTNÍCH KARET	36
8.2 TRANSAKČNÍ DATA A JEJICH VYUŽITÍ.....	37
8.3 SUPERMARKETY	38
8.4 LETECKÉ SPOLEČNOSTI.....	43
ZÁVĚR.....	47
POUŽITÁ LITERATURA	48
SEZNAM PŘÍLOH	51

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vývoj marketingu	15
Obrázek 2: Formuláře supermarketů	32
Obrázek 3: Formuláře aerolinek	33
Obrázek 4: Letenka.....	34
Obrázek 5: ERD model zákaznické databáze.....	38
Obrázek 6: Pyramidový model	38
Obrázek 7: Výsledek shlukové analýzy. K-means	39
Obrázek 8: Výsledek shlukové analýzy. K-means	40
Obrázek 9: Výsledek shlukové analýzy. TwoStep	41
Obrázek 10: Výsledek shlukové analýzy. TwoStep	42
Obrázek 11: Hierarchie klientů letecké společnosti	44
Obrázek 12: Poměr jednotlivých zákazníků.....	45
Obrázek 13: Poměr business a economy class zákazníků.....	45
Obrázek 14: Destinace economy class	46
Obrázek 15: Destinace business class	46

SEZNAM ZKRATEK

CRM	Customer relationship management (řízení vztahu se zákazníkem)
ERP	Enterprise resource planning
B2C	Business-to-customer (podnik zákazníkovi)
B2B	Business-to-business (podnik podniku)
ROI	Return on investment (návrátnost investic)
FAQ	Frequently asked questions (často kladené dotazy)
IT	Informační technologie
RFM	Recency, frequency, monetary (nedávnost, četnost, peníze)
PR	Public relations (styk s veřejností)

ÚVOD

Zatímco v minulosti si společnosti mohly dovolit vyrábět produkty a nabízet služby bez ohledu na to, kdo je kupoval, dnešní situaci na trhu můžeme vnímat poněkud jinak. Až do nedávné doby se totiž většina podniků soustředila výhradně na produkt, který vyrábí a ne na zákazníka, který ho kupuje. I přesto, že v minulosti tento model fungoval, v dnešním světě již nemá šanci na úspěch. Chtějí-li se dnes společnosti v pozitivním slova smyslu odlišit od konkurence, musí to udělat prostřednictvím vynikající péče o zákazníka.

Dnešní zákazník ví, jaké má na trhu možnosti, a že existuje více než dost firem, které velmi rády uspokojí jeho přání a potřeby, nebude-li se svou stávající společností spokojen. Nejdůležitější roli hraje v dnešní době vynikající znalost zákazníka při jakékoli interakci s ním, upravování nabídek produktů a služeb přímo jemu na míru a v neposlední řadě zákaznický servis.

Zavolá-li klient do společnosti s jakýmkoli dotazem či podnětem, očekává, že osoba na druhém konci bude mít k dispozici všechny údaje o něm tak, aby mu byla schopna co nejrychleji a nejefektivněji poskytnout odpovědi na jeho otázky. Poslední, co zákazník v takové situaci chce, je být přepojován přes půlku společnosti, aby se mu dostalo odpovědi na jeho otázku.

Spousta problémů a nedorozumění v minulosti vznikala (a stále ještě vzniká) také nedostatečnou komunikací jednotlivých oddělení společnosti. Řekněme, že zákazník již dvakrát reklamoval určitý produkt a uvažuje o tom, že přejde k jiné společnosti. Vlivem špatné komunikace mezi jednotlivými odděleními společnosti se informace nikdy z reklamního oddělení nedostane a zákazník obdrží telefonát z propagačního oddělení s nabídkou na zakoupení nového báječného produktu. V takovéto situaci už se zákazník nad ničím nerozmýšlí a rovnou od společnosti odchází.

Customer relationship management pomáhá společnostem takovým situacím předcházet. Bez zákazníků firma nemá komu prodávat své výrobky a bez prodaných výrobků nemá ani žádné tržby. Cílem každé společnosti je vytvořit si se zákazníkem dlouhodobý hodnotný vztah a předejít tak situacím, kdy se zákazník bude rozmyšlet, zda má nebo nemá přejít ke konkurenci.

Cílem této bakalářské práce je přiblížit teorii řízení vztahů se zákazníky a najít typické rozhodovací úlohy, které společnostem každodenně pomáhají přiblížit se jejich klientům.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 CRM

CRM je zkratka pro customer relationship management, do češtiny překládaná jako řízení vztahů se zákazníky. Tento pojem zahrnuje veškeré aspekty interakce, která mezi společností a zákazníkem probíhá. Na CRM obvykle pohlížíme jako na strategii, která podnikům umožňuje:

- porozumět zákazníkům,
- udržet si zákazníky prostřednictvím lepší péče o ně,
- přilákat nové zákazníky,
- získat nové klienty a smlouvy,
- zvýšit zisk a snížit náklady spojené s péčí o klienty. [11]

Customer relationship management je proces řízení všech výše zmíněných aspektů včetně průzkumu, prodeje a servisu. CRM poskytuje náhled do vztahu, který firma se zákazníkem udržuje a pomocí jednotného integrovaného přístupu umožňuje organizacím řídit a koordinovat komunikaci se zákazníky napříč různými odděleními či pobočkami. CRM pomáhá organizacím maximalizovat hodnotu každého, ať už nového či stávajícího zákazníka, a podávat vynikající výsledky v rámci celé společnosti. [1]

1.2 Front-office a back-office

Front-office a back-office jsou obchodní termíny, jež jsou obecně používány k popisu částí společností, které se věnují přímému kontaktu se zákazníkem či správnému chodu podniku.

1.2.1 Front-office (front-office aplikace)

Ty části společnosti, které jsou viditelné a dostupné zákazníkům, jsou nazývány front-office. Jedná se především o marketing, uživatelskou podporu a také o recepcce. Front-office aplikace jsou pak technologie, které podporují všechny aktivity zahrnující zákazníka, jako jsou call centra, help desky, automatizace prodeje apod. Front-office aplikace bývají používány pro zvýšení hodnot vytvořených pro zákazníka a také hodnot dodávaných zákazníkem. Jsou klíčem k udržení a ziskovosti klientů. [6]

1.2.2 Back-office (back-office aplikace)

Na druhé straně back-office se týká všech částí společnosti, ke kterým klient přístup nemá, a jsou pro něj neviditelné. Tento pojem zahrnuje všechny interní procesy v rámci podniku, jako jsou výroba, logistika, skladování, účetnictví, řízení lidských zdrojů a podobně. V současné době se ovšem hranice mezi front a back-office začíná na některých místech stírat. Tradičním back-office systémem bylo ještě do nedávna sledování zásilek, ke kterému měli přístup pouze zaměstnanci dané firmy. Dnes je již zcela běžné, že společnosti poskytují zákazníkům přímý přístup k internetové službě, která mu umožňuje sledovat pohyb svojí objednávky online. V tomto případě musí být sledování zboží považováno za front-office systém, protože jeho provedení přímo ovlivňuje zákazníkovo vnímání organizace. [6]

1.3 Business-to-customer a business-to-business

B2C neboli business-to-customer (consumer), do češtiny překládaný jako business zákazníkovi, je obchodní koncept založený na filosofii organizace prodávající své výrobky přímo spotřebitelům. B2B je potom business businessu, tedy podniky prodávající si své produkty či služby mezi sebou navzájem. B2C marketing je proces, při kterém podnik zaměřuje své marketingové strategie přímo na své zákazníky, oproti tomu podniky v B2B marketingu navazují vztahy mezi sebou. [8], [22]

1.4 Marketing

Ústřední role marketingu v podniku pramení ze skutečnosti, že marketing je proces, jehož prostřednictvím společnost vytváří hodnoty pro své vybrané zákazníky. Hodnota je vytvářena splňováním přání a potřeb klientů. Firma musí být definována ne produkty, které vyrábí, nýbrž benefity, které poskytuje zákazníkům. Marketingová strategie zahrnuje dvě hlavní činnosti: výběr cílového trhu a stanovení umístění požadovaného produktu a specifikace plánu pro marketingové aktivity k dosažení požadovaného umístění. [7]

1.5 ERP

ERP je obchodní systém složený z integrovaného komplexního softwaru, který firmám může sloužit k řízení a integrování většiny podnikových funkcí v rámci celé organizace. Tento software obsahuje řadu vyspělých obchodních aplikací a nástrojů pro finanční a nákladové účetnictví, prodej a distribuci produktů a služeb, řízení lidských zdrojů, plánování výroby, dodavatelsko-odběratelský řetězec a správu informací o zákaznících. K hlavním výhodám implementace ERP patří rychlejší přístup k datům pro snadnější rozhodování,

odstranění neefektivních nebo zastaralých systémů a zlepšení pracovních a technologických procesů. [8], [21]

ERP systémy pracují na bázi integrované databáze za pomoci jedné sady dat na podporu všech podnikových funkcí. Data jsou integrována s cílem usnadnit operativní rozhodování a umožňují společnosti poskytovat lepší zákaznický servis a podporu, upevnit vztahy mezi zákazníky a dodavateli a vytvářet nové obchodní příležitosti. Přijetí ERP systémů umožňuje organizacím odstranit ze svého denního chodu desítky, ne-li stovky samostatných systémů a nahradit je jedinou integrovanou sadou aplikací pro celý podnik. V mnoha případech jsou tyto samostatné systémy zastaralé, jejich původní vývojáři jsou dávno pryč a systémy jsou špatně zdokumentovány. V důsledku toho je velmi těžké je opravit v případě chyby a přizpůsobit je novým obchodním podmínkám buď trvá velmi dlouho, anebo to není možné vůbec. Stanou se kotvou, která brání podnikům posouvat se dopředu a udržet si konkurenceschopnost. V okamžiku, kdy se společnost zbaví všech starých vzájemně nekompatibilních systémů, je schopná naplno začít využívat výhody a přednosti jednotného integrovaného ERP systému. Automaticky se taklepší většina pracovních postupů v rámci celé organizace, zaměstnanci budou schopni efektivně využívat všech nástrojů a informací, které nový systém nabízí k úspěšnému dokončení každého kroku jejich práce. [8]

2 ZÁKAZNÍK A JEHO ROLE V PODNIKU

Role zákazníka se neustále vyvíjí. Hlavní prioritou každého podniku by v dnešní době mělo být starat se o své zákazníky nejlépe, jak to dovede. Bez spokojených zákazníků, kteří zůstávají věrní a rozvíjí svůj vztah k organizaci, má společnost velmi malé šance uspět na dnešním trhu.

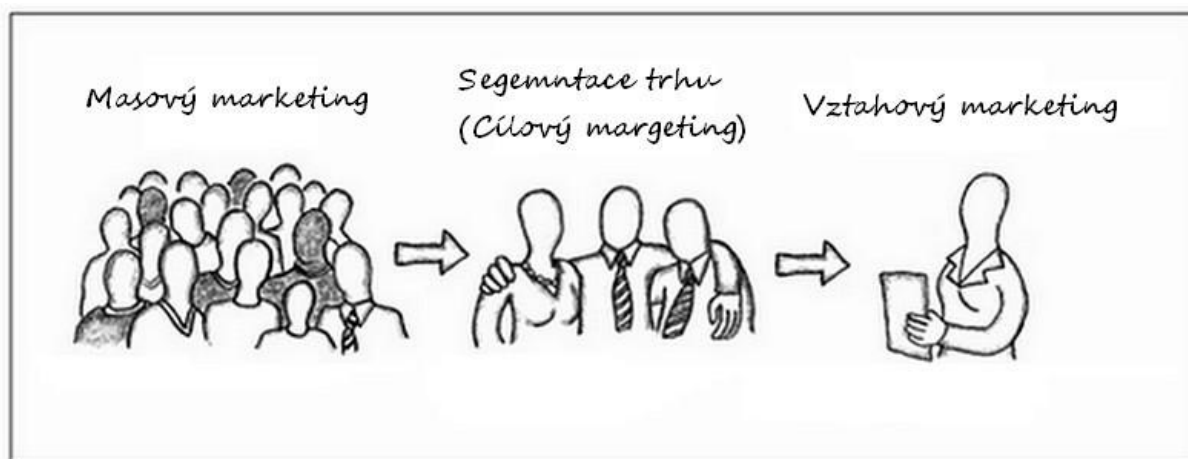
2.1 Vývoj role zákazníka

Produktově zaměřené kampaně byly v minulosti navrženy tak, aby oslovily co největší možné množství lidí. Masové marketingové kampaně se nejen chovaly ke všem zákazníkům, jakoby měli stejné přání a potřeby, ale také se zaměřovaly výhradně na prodávaný produkt a ne na jeho potenciálního kupce. Základním předpokladem bylo, že výběr a dostupnost produktů, které společnost zákazníkovi nabízela, je hlavním determinantem úspěchu. [4]

V roce 1960 byl představen fenomén přímého marketingu. Ten zahrnoval komunikaci s obrovským množstvím spotřebitelů, obvykle prostřednictvím propagačních zásilek, letáků nebo reklam v tisku. Přímý marketing stále ještě stavěl na základech masového marketingu a byl zaměřen na prodej masově vyráběného produktu tolika lidem, kolika bylo možné. Jeho přínos tkvěl v počátcích monitorování propagace. Obchodníci začali sledovat odpovědi na jejich reklamy a v návaznosti na to vytvářeli různé verze stejné kampaně a spouštěli ji v různých oblastech s malými změnami. Na základě získaných údajů byli schopni jednotlivé odezvy analyzovat, zbavit se těch, které nepřinesly pozitivní ohlasy a dále pracovat jen na těch, které se jevily jako úspěšné. Přímý marketing tak obrátil svět reklamy vzhůru nohama. Poprvé v historii naznačil, že reklamy mohou být přizpůsobeny na míru zákazníkům, kteří jsou si vědomi svých preferencí. [4]

Další formou marketingu byl takzvaný target neboli cílený marketing. V okamžiku, kdy zákazníci začali nakupovat a využívat výrobky a služby ve větším měřítku, dostala se obchodníkům do rukou kvanta dat. Datoví analytici začali přiřazovat jednotlivé produkty zákazníkům, kteří si je kupovali. Právě díky těmto analýzám začaly společnosti chápat, že jejich (většinou interní) data o zákaznících jsou právě tak cenné, jako údaje o produktech, jejichž zkoumáním byly zaneprázdněny. Přínosem cíleného marketingu tedy bylo rozdělení trhu na samostatné segmenty, na které byly soustředěny jednotlivé marketingové kampaně, rozčleněné například podle geografických či demografických údajů o zákaznících. [4]

Od cíleného marketingu se dostáváme ke vztahovému marketingu. Ten byl přijat jako způsob marketingových oddělení, jak poznat své zákazníky důvěrněji. Dochází k pochopení zákaznických preferencí a tím i zvýšení šancí na jejich udržení. Vztahový marketing se začal vyvíjet kolem roku 1990, kdy si společnosti začaly uvědomovat, že brzy nebude stačit prodávat jeden výrobek mase zákazníkům, nýbrž prodávat co největší množství výrobků jednomu zákazníkovi. Firmám bylo jasné, že mají-li docílit takového scénáře, budou si muset se svými zákazníky vytvořit jedinečné vztahy na základě one-to-one marketingu. [4]



Obrázek 1: Vývoj marketingu

Zdroj: upraveno podle [4]

One-to-one marketing neznamená pouze komunikaci se zákazníky jako s jednotlivci, ale také vývoj vlastních služeb nebo zboží na základě potřeb zákazníků. Opírá se o oboustranný dialog mezi společnostmi a jejich zákazníky s cílem podpořit skutečný vztah a umožnit zákazníkům vyjadřovat jejich přání, které podnik může pomoci splnit. Personalizace interakcí podniku s klientem má za cíl vybudovat větší loajalitu zákazníků a tím pádem i lepší návratnost investic do marketingu. [4]

2.2 Životní cyklus zákazníka v CRM

V customer relationship management je životní cyklus zákazníka termínem, který je používán k popisu průběhu kroků, kterými zákazník prochází od chvíle, kdy vůbec začíná uvažovat o koupi určitého produktu či služby. Od zvažování nejlepší varianty přes komunikaci se společností, nákupem, používání produktu až po vytvoření loajálního dlouhodobého vztahu a další spolupráci s podnikem. Marketingoví analytici Jim Sterne a Matt Cutler vyvinuli matici, která dělí životní cyklus zákazníka do pěti základních fází: reach (dosažení), acquisition (získání), conversion (adaptace, přechod), retention (udržení) a loyalty

(loajalita). Jinými slovy to znamená: získat zákaznickou pozornost, předvést, co mu firma může nabídnout, proměnit potenciálního zákazníka v platicího zákazníka a udržet s ním dlouhodobý a prosperující vztah. [14]

2.3 Loajální zákazník

Je všeobecně známo, že udržet si zákazníka nestojí firmu ani zlomek toho, co ji stojí získat zákazníky nové. Věrnost a profitabilita zákazníka jde ruku v ruce s každým dalším kvalitním zakoupeným produktem. Je proto v nejlepším zájmu každého podniku starat se o svoje klienty nejlépe, jak to jen dovede. Firmy by měly dokonale porozumět potřebám a přáním svých zákazníků, ještě než je oni sami vysloví. [6]

Vytváření hodnoty zákazníka je stále více vnímáno jako zdroj konkurenční výhody. Proces vytváření hodnoty zákazníka se skládá ze tří částí:

- stanovení, jakou hodnotu může společnost zákazníkovi nabídnout, tedy jakou hodnotu obdrží zákazník,
- stanovení jakou hodnotu může zákazník nabídnout společnosti, tedy jakou hodnotu obdrží společnost,
- po úspěšném zvládnutí výměny hodnot maximalizovat celoživotní hodnotu žádoucích zákaznických segmentů.

Hodnotu, kterou do firmy přinese zákazník, zjistíme zodpovězením těchto otázek:

- Kolik peněz můžeme od zákazníka získat?
- Jak můžeme zákazníkovi prodat větší množství produktu, o který má zájem?
- Jak můžeme zákazníkovi prodat více produktů a nabídnout větší množství servisu, než o které má právě zájem?

Ve světě plném konkurenčních podniků, které soupeří o každého spotřebitele, se stalo nutností, aby firmy zvážily hodnotu zákazníka také v ohledu na to, jaké jemu spolupráce se společností přinese benefity a jak může společnost zajistit, aby pro ni zákazník zůstal atraktivní a naopak, aby klientovy dojmy byly stále pozitivní. Proces vytváření hodnot je rozhodující složkou CRM. [6], [9]

Hlavní myšlenka vytváření hodnot nespočívá pouze v tom, jak kvalitní produkt firma klientovi může nabídnout, nýbrž i v kvalitě a péči, s jakou společnost provádí doprovodné procesy. Maličkosti jako je balení produktu, dále servis, zákaznické poradenství, dostupnost

a spolehlivost informací, kvalita webových stránek, způsoby dodávání produktu, skladování a další služby, které podnik v pozitivním směru odliší od konkurence. [6]

Loajální zákazník je potom někdo, kdo je s výsledky společnosti natolik spokojený, že

- nemá potřebu hledat jiné možnosti ve formě konkurenčních podniků, produktů a služeb,
- prakticky „prodává“ její produkty a služby ostatním potenciálním zákazníkům svými pozitivními ohlasy, které sdílí s okolím,
- se k firmě vrací s vědomím, že se na ni může spolehnout ve všech ohledech a dostane se mu maximální pozornosti a péče. [4]

3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

V dnešní době jsou dobré vztahy se zákazníky tím nejcennějším „majetkem“ každé firmy. Zatímco v minulosti se společnosti snažily zvyšovat své výnosy pomocí inovace a neustálého zkvalitňování svých výrobků a služeb, čímž si zajišťovaly stálou zákaznickou klientelu, dnes můžeme situaci na trhu vnímat poněkud jinak. Vzhledem k existenci obrovského množství organizací v každém odvětví se zřídka stává, že by některý z podniků natolik převyšoval své konkurenty, aby k sobě přilákal jejich zákazníky. I přesto, že firmy neustále přichází s lepšími a lepšími produkty, ve výsledku je rozdíl mezi nimi minimální. A právě proto musí firmy v dnešní době obracet svou pozornost především na zákazníka, který je klíčovým prvkem jejich úspěchu. [1], [3]

Až do nedávna byly společnosti zaměřeny na prodávání co možná největšího množství výrobků a služeb bez ohledu na to, kdo je kupuje. Ještě dnes existuje velké množství firem, které soustřeďují své zájmy na produkt, který prodávají, místo na zákazníka, který ho kupuje. Takové společnosti vsázejí své zisky na klasické marketingové taktiky – televizní reklamy, masový prodej, billboardy či tisk, a čekají, až zákazníci přijdou sami. Tyto strategie se ale v posledních desetiletích ukázaly jako velmi neefektivní. Vzhledem k obrovskému množství možností, které zákazníci mají – v jaké bance si založí účet, do kterého obchodu půjdou nakupovat potraviny, u jaké cestovní kanceláře si koupí dovolenou..., byly společnosti nuceny vymýšlet stále nové a nové formy interakce se zákazníky, a získat tak co největší podíl na trhu. [3], [4]

Je nutné si uvědomit, že mluvíme-li o CRM v jeho původním slova smyslu, nemluvíme o informačních systémech ani o jiných softwarových řešeních, které by podnikům pomáhaly lépe pečovat o jejich zákazníky. Původní myšlenka CRM nevznikla až s příchodem informačních technologií, a proto je nutné na něj nahlížet v první řadě jako na podnikatelskou filosofii než jako na soubor informačních systémů nebo softwarového vybavení firmy. CRM je disciplinovaný přístup k rozvoji a udržování ziskových vztahů se zákazníky, kde technologie může, ale také nemusí mít roli. [1]

Je zřejmé, že s postupem času a neustálým vývojem IT technologií by se dnešní CRM bez softwarových aplikací neobešel. Celý CRM softwarový systém se skládá ze dvou hlavních složek, a to datového úložiště, které společnosti umožňuje shromažďovat všechny dostupné informace o každém zákazníkovi, se kterým firma kdy přišla (nebo teprve přijde) do styku, a sady aplikací, které slouží ke snadnější manipulaci s údaji v databázích a s tím spojenými úkony, jako jsou připomínání schůzek s klienty, základní segmentace zákazníků, uchovávání

informací o veškerých interakcích se zákazníky a podobně. Zaznamenávání všech informací o klientech do CRM softwaru je jednou z nejdůležitějších součástí celé CRM filosofie. Dosažení cíle v tomto ohledu nastává tehdy, když jsou všechny informace o všech zákaznících zaznamenány do jednoho softwaru tak, aby byly přístupné všem pověřeným osobám napříč všemi odděleními celé společnosti. Složka každého zákazníka musí obsahovat údaje o zákazníkovi, jeho nákupech, schůzkách se zástupci společnosti a případných reklamacích nebo připomínkách tak, aby všechny tyto informace byly viditelné každému zaměstnanci, který si složku otevře. Čím více zaměstnanec o klientovi v okamžiku interakce s ním ví, tím lepší může klientovi poskytnout zákaznický servis a podporu a nehrozí tak situace, kdy zákazník prochází nepříjemnou sérií telefonátů či osobních rozhovorů se zaměstnanci firmy, kteří mu nejsou schopni pomoci do té doby, než se zákazník dostane k člověku, který o jeho případu něco ví. Zákazník je v takovéto situaci rozhořčený a společnost v jeho očích ztrácí na hodnotě. [4]

Autor Harry Wessling ve své knize *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM* uvádí nevýhodu customer relationship managementu v jeho možném odmítání zaměstnanci při samotné implementaci právě kvůli povinnosti zaznamenávání veškerých informací tak, aby k nim měl přístup každý. Zaměstnanci zavedením CRM ztrácí určitý díl volnosti, když musí každý údaj o každém svém klientovi zařadit do systému tak, aby byl viditelný všem spolupracovníkům. Jedná se zejména o tzv. "měkké údaje", jinými slovy pracovníkovi osobní názory a postřehy o klientovi, které mu v budoucnosti mohou pomoci s klientem vytvořit pevnější pouto či uzavřít smlouvu. V případě, že se zaměstnanec necítí pohodlně takováto data sdílet se svými spolupracovníky, existuje velká šance, že údaje nezaznamená nikam, časem na ně zapomene a ztratí tak možnost je efektivně využít pro dobro jak jeho, tak celé společnosti. [10]

Pečlivě vedené zákaznické profily nejsou jedinou důležitou součástí CRM. V následující podkapitole je CRM rozděleno do několika základních skupin v závislosti na procesech a úkonech, které se v rámci každé skupiny provádí.

3.1 Typy CRM

3.1.1 Strategické CRM

Strategické CRM je zaměřeno na vývoj zákaznický orientované kultury podniku. Tou má autorka na mysli především získávání a udržování zákazníků vytvářením a poskytováním lepších hodnot, než jaké nabízí konkurenční společnosti. Kultura dané společnosti se odráží zejména ve vztahu podniku s okolím a okolními firmami, interpersonálních vztazích v rámci dané firmy, sdílení hodnot a preferencí všech zaměstnanců a podobně. Od zákaznický orientované společnosti bychom měli očekávat alokaci zdrojů tam, kde jsou nejvýhodnější pro zákazníka, odměnový systém na podporu zaměstnanců, jejichž chování zvyšuje spokojenost zákazníků, shromažďování veškerých dostupných informací o všech současných i potenciálních klientech a jejich sdílení a používání v rámci celé společnosti. [1], [5]

Mnohé společnosti tvrdí, že jsou zákaznický orientované, zaměřené primárně na uspokojování potřeb svých klientů, ale jen málo z nich ve skutečnosti je. Jak již bylo zmíněno výše na začátku 3. kapitoly, zákaznický orientovaná společnost nebyla (a ani dnes stále ještě není) v minulosti samozřejmostí. Existují i jiné podnikové směry. Mezi 3 hlavní patří: orientace na produkt, na výrobu a na prodej. [1]

Podniky orientované na produkt zakládají svou strategii na myšlence, že zákazníci vybírají produkty na základě kvality, výkonu, designu a funkčnosti. Často se jedná o vysoce inovativní firmy. Tyto firmy do jisté míry opomíjí hlas zákazníka, ať už při rozhodování o uvádění produktu na trh, prodeji nebo při poskytování služeb. Takové společnosti neprovádějí žádný zákaznický průzkum, management pouze předpokládá, co zákazník chce. Výsledkem je, že produkty jsou někdy přehnaně náročně technicky provedené nebo velmi složité, a tím příliš nákladné pro většinu zákazníků. [1]

Podniky orientované zejména na výrobu věří, že si zákazník vybírá nejlevnější produkt. V důsledku toho se snaží udržet provozní náklady na nízké úrovni a rozvíjet si tak nízkonákladové cesty na trhu. Tento přístup je vhodný v rozvojových ekonomikách, ale většina zákazníků v moderním světě má jiné požadavky. Například vlastníkům aut značky BMW by se jednoznačně nelíbilo, kdyby se dozvěděli, že firma odebírá součástky, jako jsou brzdové systémy, od dodavatele s nejnižší kupní cenou. [1]

Podniky orientované na prodej vychází z předpokladu, že pokud investují do PR, reklamních kampaní a jiných prodejních taktik, zákazníci si s větší pravděpodobností koupí právě jejich produkt. [1]

Zákaznický orientované společnosti sdílí soubor názorů, priorit a představ, ve kterých zákazník stojí vždy na prvním místě. Shromažďují a využívají data od svých zákazníků i konkurenčních společností tak, aby pro své zákazníky měly vždy co nejvýhodnější nabídky. Zákaznický orientovaná společnost je taková, která se neustále přizpůsobuje požadavkům svých klientů a konkurenčním podmínkám. [1]

3.1.2 Operativní CRM

Operativní CRM, známý také pod pojmem front-office CRM, je oblast řízení vztahu se zákazníky, která je zaměřena především na automatizaci a zdokonalování firemních procesů, které jsou založeny na přímé interakci se zákazníkem. Hlavní význam operativního CRM spočívá v tom, jakým způsobem jsou procesy spojené s prodejem, marketingem a servisem automatizovány. Operativní CRM je oblastí největšího množství výdajů. [1], [6], [12]

3.1.2.1. Automatizace marketingu

Jak je z názvu patrné, automatizace marketingu je zaměřena na automatizaci marketingových procesů. Řízení kampaní v oblasti marketingu vyžaduje, aby obchodníci využívali specifické informace o zákaznících k vymezení, rozvinutí a ohodnocení komunikací, které jsou zaměřeny na individuální zákazníky. Automatizace marketingu spočívá v převzetí procesů, které v dané společnosti byly vykonávány ručně, a jejich automatizaci pomocí definovaných obchodních pravidel a jejich provádění elektronicky. Mluvíme například o segmentaci zákazníků či o správě kontaktů. [1], [6]

3.1.2.2. Automatizace prodeje

Automatizace prodeje byla původní formou operačního CRM. V dnešní době jsou systémy na automatizaci prodeje velice rozšířeny převážně v business-to-business prostředí. Softwary určené k automatizaci prodeje mohou být nakonfigurovány tak, aby vyhovovaly jakékoli společnosti nebo organizaci. Hlavním cílem je vždy zlepšení a standardizace procesu prodeje. To zahrnuje implementaci metodologie prodeje. Tyto metodologie umožňují prodejnímu týmu a managementu přijmout standardizovaný pohled prodejního cyklu a „společného jazyka“ při diskutování o obchodních otázkách. [1]

3.1.2.3. Automatizace servisu

Automatizace servisu umožňuje společností řídit jejich servisní operace, ať už jsou přijímány z call center, webových stránek, kontaktních center nebo přímou interakcí se zákazníkem. Všechny údaje jsou implementovány do jednotného CRM softwaru, který umožňuje všem svým uživatelům stát se účinnější a efektivnější snížením servisních nákladů, zlepšením kvality služeb, zvedáním produktivity a zvýšením spokojenosti zákazníků. [1]

3.1.3 Analytické CRM

Analytické CRM podporuje back-office operace a analýzy. Zabývá se všemi procesy, ve kterých přímo nevystupuje zákazník. Na rozdíl od operačního CRM, kde jsou automatizace prodeje, servisu a marketingu prováděny přímou interakcí se zákazníkem a určování zákaznických potřeb, analytické CRM je navrženo k hloubkové analýze veškerých dostupných informací a dat o daném zákazníkovi bez nutnosti s ním komunikovat. Analytické CRM se týká zachycení, ukládání, získávání, integrování, zpracování, interpretace, distribuce, používání dat a podávání zpráv týkajících se zákazníka ke zvýšení jak jeho hodnoty, tak hodnoty společnosti. Staví na základech zákaznické relevantních informací. Ty lze nalézt ve firemních zdrojích, jako jsou údaje o prodeji (historie nákupů), finanční údaje (platební historie), marketingová data (kampaně, údaje z věrnostních programů), v servisních datech a především v zákaznických databázích, které si podnik vytvoří. Při použití správných data miningových nástrojů pak může společnost z těchto dat vytěžit velké množství informací, jako jsou:

- Kdo jsou naši nejcennější zákazníci?
- Kteří z našich zákazníků mají největší sklony přejít ke konkurenci?
- Kteří zákazníci by s největší pravděpodobností reagovali na konkrétní nabídku?

[1], [13]

Metody data miningu bývají využívány k odhalení smysluplných vzorců o zvycích zákazníků při nakupování, jejich životním stylu či demografii, a poskytují tak údaje o tom, jak společnost může pracovat na zlepšení svých vztahů se zákazníky. K data miningovým technikám patří vizualizační analýzy, jako jsou histogramy a další druhy grafů, dále shluková analýza a segmentace, neuronové sítě a rozhodovací stromy. Data miningové nástroje kombinují tyto druhy analýz k získání marketingových analytických nástrojů, jako jsou segmentace trhu, profilování zákazníků či analýzy ziskovosti. Tato bakalářská práce se zabývá především segmentací trhu. [6]

Segmentace trhu je metoda, pomocí které jsou data v databázi rozdělena na základě podobnosti některých údajů v ní (např. když si zákazníci koupí stejné produkty v supermarketu). Může být provedena automaticky data miningovým nástrojem, nebo může být řízena uživatelem, který testuje, jak dobře jsou vzniklé klastry definovány. Zákazníci mohou být členěni na základě osobních údajů, místa bydliště, či pracovní pozice i bez speciálních data miningových nástrojů. Stačí zadat požadovaný filtr a databáze vypíše hledané údaje. Tento druh segmentace je ovšem velmi omezený a nepomůže firmám získat vhled do preferencí a nákupních zvyklostí zákazníků. K hlubším analýzám, které nám poskytnou odpovědi na otázky o nákupních preferencích a chování zákazníků, musíme analyzovat detailní informace o všech transakcích, které zákazník v minulosti provedl například shlukovou analýzou. Podaří-li se identifikovat smysluplný shluk klientů, můžeme se na tento klaster zaměřit se speciální nabídkou, která pravděpodobně podle výsledků shlukové analýzy přiláká zákaznickou pozornost. Takovéto nabídky podnikům pomůžou stimulovat další prodeje a získat věrné zákazníky rozvíjením produktů a služeb, které nejlépe vyhovují jejich požadavkům.[6]

Analytické CRM mnohdy vede společnosti k rozhodnutí, že prodejní přístupy by se měly lišit spolu s každým individuálním zákazníkem. Zatímco zákazníkům s vyšší potencialem nabízí přímé jednání a osobní schůzky, zákazníci s nižší hodnotou bývají kontaktováni například pouze telefonicky. Obsah a styl komunikace se zákazníkem může být denně přizpůsobován na míru jak zákazníkovi tak společnosti využitím analytického CRM. [1]

3.1.4 Kolaborativní CRM

Kolaborativní CRM je termín používaný k popisu taktického a strategického uspořádání normálně samostatných podniků do dodavatelského řetězce kvůli snadnější a efektivnější identifikaci, přilákání, udržení a rozvíjení vztahů se zákazníky. Využívá CRM technologie ke komunikaci a obchodování napříč organizacemi pomocí emailů, e-businessu, webových portálů a fór či konferencí. Umožňuje samostatným organizacím, aby spojily své síly a sdílely hodnotné informace v rámci celého dodavatelského řetězce. [1]

3.2 Typy dat a zákaznické databáze

Nedílnou součástí CRM jsou zákaznické databáze. K tomu, aby společnost mohla svoje CRM naplno využít, nestačí jen sbírat data o zákaznících a neorganizovaně je uchovávat na různých místech, v různých diářích nebo vizitkářích tak, aby k nim měl přístup vždy jen

ten člověk, kterému byly informace o zákazníkovi primárně poskytnuty. K porozumění a vhodné správě informací o klientech, na které by podnik měl nahlížet jako na jedinečné entity, je nezbytné, aby společnost disponovala rozsáhlými integrovanými celopodnikovými úložišti dat, do kterých mají přístup všechny autorizované osoby a díky kterým bude schopna provádět potřebné analýzy. [6]

Úlohou takovýchto úložišť je shromažďovat, uchovávat a integrovat veškeré informace o zákaznících a umožňovat tak společnosti rozvíjet a řídit vztahy se zákazníky efektivněji. Strategické CRM, které je zaměřeno na získávání a udržování lukrativních klientů, využívá údaje o zákaznících v databázi proto, aby společnost věděla, na které zákazníky se má zaměřit, získat a udržet si je. Využívá především údaje o trzích, tržních nabídkách, zákaznících a konkurenčních firmách. Operativní CRM, jehož úlohou je automatizace zákaznických orientovaných procesů, jako jsou prodej, marketing a servis, potřebuje zákaznické databáze, aby bylo schopné poskytovat vynikající servisní služby, sledovat prodejní příležitosti a vést úspěšné marketingové kampaně. Využívá údaje o zákaznících ke zlepšení každodenního chodu podniku, například:

- pracovník telekomunikačního oddělení potřebuje přístup k údajům o zákazníkovi, když obdrží telefonický dotaz,
- hotelová recepční potřebuje mít k dispozici historii daného hosta, aby mu mohla automaticky rezervovat pokoj na základě minulých pobytů v hotelu (kuřácký/nekuřácký pokoj...).

Analytické CRM získává zákaznické údaje pro strategické a taktické účely, například:

- telekomunikační společnost, která chce nabídnout retenční nabídku klientům, kteří dají najevo úmysl přejít k jinému poskytovateli,
- hotel, který chce navrhnout zákazníkům, kteří v minulosti projeví zájem o jeho služby, prodloužený víkend za zvýhodněnou cenu.

A v neposlední řadě kolaborativní CRM zahrnuje sdílení zákaznických údajů s partnery organizace s cílem zvýšit hodnotu společnosti, jejích partnerů i zákazníků. [1], [6]

3.3 Typy dat v zákaznických databázích

- Kontaktní údaje
 - Kdo je kontaktní osobou (celé jméno) a kdo další je zapojen do rozhodování o koupi? Jaké jsou jejich pozice? Jaké jsou na faktuře uvedené dodací adresy, telefonní čísla, faxová čísla a emailové adresy?
- Historie kontaktu
 - Kdo, kdy a o čem již dříve komunikoval se zákazníkem, jakým způsobem a co bylo výsledkem?
- Transakční historie
 - Co si zákazník koupil a kdy? Jaký z výrobků, který jsme zákazníkovi nabídli, si nekoupil?
- Aktuální obchodní možnosti
 - Jaké možnosti má podnik v současné době k dispozici? Jaká je hodnota každé možnosti? Jaká je pravděpodobnost uzavření dohody?
- Produkty
 - Jaké produkty momentálně zákazník vlastní? Kdy byly tyto produkty nakoupené? Za jak dlouho jim vyprší záruční doba? Byly už v minulosti produkty reklamovány?
- Komunikační preference
 - Jaký zákazník preferuje prostředek komunikace? Email, telefon, fax, osobní schůzky? Jak si zákazník přeje být osloven? V jakou denní dobu preferuje kontakt? Klient může specifikovat, že pokud se jedná o naléhavou situaci, je možné ho kontaktovat telefonicky, ale pokud se jedná pouze o odeslání faktury, preferuje email. O nových produktech by byl rád informován na osobní schůzce a podobně. Tyto preference se mohou v průběhu času měnit. Je proto vhodné čas od času zákazníka kontaktovat a zaznamenat případné změny. [1]

4 VÝHODY A NEVÝHODY INTEGRACE CRM A ERP

Informační systém je centrem každé organizace. Zajišťuje, že informace mohou být sdíleny napříč celou společností a všemi úrovněmi managementu k podpoře provozu a řízení podniku. Podnikové informační systémy využívají databázi provozních a plánovacích dat, která je dostupná všem zaměstnancům. Sdílená databáze eliminuje problémy s nedostatkem informací či rozporuplnými údaji způsobenými různými systémy zpracování informací. [8]

Příkladem informačního systému podniku jsou také ERP systémy. Ty podporují především činnosti dodavatelského řetězce, jako jsou zpracování objednávek a řízení zásob a nákupů. Pomocí ERP systémů podniky provádějí mnohé ze svých dalších denních aktivit v oblastech produktového zásobování, distribuce, lidských zdrojů, výroby či účetnictví. [8]

Zvýšená globální konkurence a stále četnější interakce se zákazníky zvyšují tlak na poptávku celopodnikových informací v reálném čase. Jak je z předchozích kapitol zřejmé, společnosti si obvykle pořizují a rozvíjí ERP a CRM systémy samostatně. Zatímco ERP systémy skladují data o „finančním vztahu“ zákazníka se společností, CRM řešení uchovává údaje o nákupních vzorcích a marketingové demografii jednotlivých klientů. Integrace těchto dvou systémů společně umožní zlepšení podnikových procesů jako celku a zajistí, že jejich prodejní, servisní a marketingové výdaje budou zaměřeny na nejhodnotnější klienty a nejlepší vyhlídky. [8], [15]

Integrovaný ERP a CRM software pomáhá efektivně řídit podnikové zdroje a procesy a zefektivnit komunikaci se zákazníky. Zaměřuje se na účinnou integraci různých obchodních procesů, jako jsou produkce, finance, prodej, marketing a vztahy se zákazníky. Využitím pouze jedné zabezpečené centralizované databáze je možné snadněji skladovat a přistupovat k firemním informacím, stejně jako data udržovat aktualizovaná, což společně pomáhá analyzovat a navrhovat účinné strategie, které zvyšují produktivitu celého podniku a loajalitu zákazníků. [17]

K hlavním výhodám integrovaného ERP CRM systému patří:

- automatizuje klíčové obchodní procesy pro zvýšení produktivity a lepší ROI,
- umožňuje bezpečně řídit a spravovat všechny aspekty podnikových funkcí pomocí jediného softwarového řešení,
- umožňuje snadný přístup a analýzu důležitých obchodních informací v reálném čase,

- usnadňuje obchodní předpovědi,
- je snadno přizpůsobitelný všem firemním potřebám. [17]

Je zřejmé, že integrovaný ERP CRM systém neprovází pouze výhody, zavedení takto integrovaného systému s sebou nese i jisté nevýhody a rizika. Za hlavní nevýhodu může být považována přehnaná náročnost celého systému způsobená snahou pokrýt co nejvíce podnikových funkcí. Ta má za následek přetížení zaměstnanců při učení a velmi dlouhou dobu učebního procesu. Samotná implementace ERP CRM systému je velmi náročný úkon jak na čas, tak především na peníze. Společnosti za takto rozsáhlé systémy utrací desítky až stovky milionů ve snaze zlepšit jejich postavení na trhu. [8], [16]

To, zda společnosti potřebují nebo nepotřebují integrovat jejich samostatné systémy do jednoho, může být rozhodnuto například zodpovězením některých z těchto otázek:

1. Myslíte si, že je integrace nezbytná nebo si vystačíte se dvěma samostatnými systémy?

Mnoho podniků, které uvažují o integraci, žijí v domněnání, že integrace je nezbytná věc, a že je k lepšímu výkonu nutná. Neuvědomují si však, že některé funkce systémů jsou více nesourodé, než by se mohlo zdát a pokud nejsou o integraci 100% přesvědčeni, měly by ji možná odložit.

2. Máte IT zdroje nezbytné k provedení úplné integrace?

3. Vyplatí se podstupovat překonávání překážek integrace k pozdějšímu dlouhodobému zlepšení fungování procesů ve společnosti nebo nikoli?

4. Není už váš ERP systém dostatečně specializovaný na to, abyste nemuseli integrovat a přesto o nic nepřicházeli?

5. Vyplatí se vám spíše integrovat, než abyste neustále dokupovali nové a nové moduly do současného systému? [23]

5 VLIV ELEKTRONICKÉ KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM NA KONKURENCESCHOPNOST FIRMY

Dalším z kroků, jak udržet svoje zákazníky spokojené, je neustálá péče o ně. Nejen od 8:00 – 17:00 od pondělí do pátku, ale 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Jedním ze způsobů, jak takové péče dosáhnout, je online podnikání. Nebo alespoň solidní online základna pro zákazníky, kteří se na společnost potřebují obrátit s dotazem mimo běžné pracovní hodiny. Vlivem stále rostoucího počtu lidí používajících internet se trh online klientů neustále zvětšuje. Online základnou pro zákazníky není myšlen pouze internetový obchod s nabízenými produkty společnosti. Online péče o zákazníky zahrnuje veškeré druhy komunikace od e-mailu přes webové portály společnosti obsahující FAQ stránky a fóra až po relativně nový fenomén sociálních sítí, jako jsou Facebook, LinkedIn či Twitter.

Komunikace prostřednictvím emailu mezi klientem a firmou není nový koncept. Zákazníci byli a jsou zvyklí se společností jednat prostřednictvím elektronické pošty na denní bázi. Je to způsob, jakým dnes firmy k emailům přistupují, který jim může zaručit konkurenční výhodu. Kromě klasické komunikace jsou dnes emaily hojně využívány k upoutání zákaznickovy pozornosti ve formě takzvaných newsletterů, kdy společnost obesílá své klienty a potenciální klienty výhodnými nabídkami svých produktů a služeb. [18], [19]

Některé společnosti dokonce využívají segmentace zákazníků k více personalizovaným nabídkám. Rozřadí své klienty do několika skupin na základě informací, které mají o zákazníkovi k dispozici, a každé skupině rozešle speciálně na míru upravený poutač. Tesco supermarket zasílá takto speciálně upravené nabídky produktů držitelům Tesco Club Card například na základě toho, zda jsou diabetici, abstinenti, vegetariáni, nebo jestli nakupují jídla bez laktózy či lepku.

Dalším způsobem využití emailu k získání zákazníkovi náklonnosti jsou děkované emaily. Zákazník po každé transakci obdrží osobní email s poděkováním za uskutečněný nákup. Tyto emaily jsou automaticky generovány, takže nejsou časově náročné a dávají zákazníkům pocit významnosti. Stejně tak, jako emaily s přáními k narozeninám či výročím. Velmi efektivními se v poslední době stávají emaily, ve kterých jsou zákazníci vyzváni k ohodnocení zakoupeného produktu či služby. Tyto emaily bývají odesílány 2-4 týdny po uskutečnění nákupu a navádějí zákazníky na speciálně upravené webové stránky, na kterých klienti ohodnotí průběh nákupu a zakoupený produkt. Firmy pak na základě vyhodnocených dat přizpůsobují své prodejní taktiky. [18], [19]

Potřebuje-li se zákazník na společnost obrátit i mimo běžnou pracovní dobu s dotazem, podnětem či stížností, nejefektivnější způsob, jak mu to umožnit, je pomocí webových stránek. Má-li klient dotaz o produktu nebo společnosti, může ho najít v tzv. FAQ oddělení webových stránek společnosti, neboli v oddělení s nejčastějšími dotazy, které firma vytvoří. FAQ by měly být aktualizovány v pravidelných intervalech, aby zahrnovaly nejnovější dotazy či připomínky. Najde-li zákazník odpověď na svou otázku, je spokojený a nemusí se na společnost obracet znovu v pracovní době. V případě, že klienta zajímá něco, co není v nejčastějších dotazech zodpovězeno, může využít fóra, na kterém už uživatelé mohli podobný problém se společností řešit, a najít svou odpověď tam. [18]

Obrovské množství lidí dnes stráví online většinu dne. Ať už připojení pomocí chytrých telefonů, notebooků, tabletů či stolních počítačů, elektronická komunikace má v dnešním světě nezastupitelné místo.

Jednou z nejrozšířenějších komunikačních cest jsou sociální sítě. Spousta společností má založené účty a fanouškovské stránky na většině sociálních sítí, aby se co nejvíce přiblížili svým zákazníkům. Prostřednictvím těchto stránek podniky informují své klienty o nadcházejících akcích, dění v podniku, odpovídají na dotazy a zůstávají se zákazníky v kontaktu nejlépe, jak je to možné. Nabídky zveřejňované na sociálních sítích se dostanou ke stovkám miliónů klientů a velmi tak podnikům pomáhají zvyšovat tržby.

Rozdíl mezi elektronickou komunikací se zákazníkem a telefonickými či osobními schůzkami hraje v moderních firmách také významnou roli. Společnosti musí být schopné umět rozlišit, v jakých případech je určitý způsob komunikace nejvhodnější využít tak, aby své klienty neobtěžovali deseti emaily denně, pokud by stačil jeden telefonát, a samozřejmě také podle preferencí jednotlivých zákazníků. Elektronická komunikace je nejvhodnější, chce-li společnost klienty upozornit na aktuality, například ve formě newsletterů. Je ovšem velmi obtížné stanovit přiměřené množství těchto emailů, aby je zákazníci automaticky neřadili mezi spamy. Dalšími vhodnými úkoly pro emaily jsou potvrzování schůzek a shrnutí jejich výsledků. Pokud podnik potřebuje klientovi poslat obsáhlou a složitou zprávu, je email také nejvhodnější volbou, stejně jako tehdy, potřebuje-li mít o komunikaci se zákazníkem fyzický záznam. Osobní schůzky jsou nejvhodnější v případech, kdy chce firma s klientem navázat vztah, získat citlivé informace, které není vhodné získat po telefonu či urychlit průběh obchodního procesu. [20]

6 VYMEZENÍ CÍLE PRÁCE

Bakalářská práce je zaměřena na hledání typických rozhodovacích úloh a procesů týkajících se řízení vztahů se zákazníky. Chce-li společnost v dnešní době plně rozvinout svůj potenciál pomocí CRM, musí k němu přistupovat zodpovědně a v žádném případě ne polovičatě. Jednou z obrovských výhod CRM, a především pak softwarů podporujících CRM, je skladování veškerých informací o zákazníkovi na jenom místě tak, aby data byla kdykoli dostupná všem pověřeným osobám.

Informace o zákazníkovi je ovšem velmi široký pojem. Ne všechny společnosti shromažďují o svých klientech stejné údaje, a ne všechny společnosti nad danými údaji potom provádí stejné analýzy. Firmy by ještě před pořízením CRM měly mít jasnou představu o tom, jaká zákaznická data budou uchovávat a k jakým analýzám je budou využívat, aby jim CRM přineslo co nejvyšší hodnotu.

Cílem následujících kapitol je uvést některé příklady využití customer relationship managementu, se kterými se moderní organizace setkávají dnes a denně a díky kterým se snaží lépe porozumět chování svých zákazníků tak, aby se jim co nejvíce přiblížily a byly schopny podávat vynikající výkony při péči o ně.

7 DEFINICE DATOVÉHO MODELU NA ZÁKLADĚ DOSTUPNÝCH DAT

7.1 Nalezení typických rozhodovacích úloh na základě dat z CRM

Základním stavebním prvkem každého CRM je zákaznická databáze. Prvním krokem k jeho úspěšnému rozběhnutí je sběr požadovaných údajů o klientech, popřípadě důkladné prostudování a aktualizace již existujícího datového skladu. Vývoj a údržba konzistentních a kvalitních dat je pro správné fungování CRM kriticky důležitá. Existence nekvalitních dat může velmi negativně ovlivnit analýzy, mnohá rozhodnutí a klíčové ukazatele podniku. Kvalitní údaje jsou nezbytné, pokud mají společnosti úspěšně rozvinout a udržet si určitý standard jak v oblasti operativní, tak analytické.

Jak již bylo zmíněno výše, ne všechny společnosti shromažďují o svých klientech stejné údaje. Vlivem nepřeborného množství odvětví a různých preferencí odlišných firem by ani nebylo možné, aby se společnosti ve svých požadavcích na zákaznická data shodovaly. Pojišťovny mají jistě jinou představu o struktuře své zákaznické databáze než například supermarkety. Součástí prvního kroku praktické části bakalářské práce tedy bylo vymezit dvě různá obchodní odvětví s cílem poukázat na rozdíl jejich databázových struktur.

7.2 Vymezení zkoumaných odvětví

Prvním zkoumaným odvětvím jsou české supermarkety, které svým zákazníkům nabízejí věrnostní programy. Jedná se o obchody Tesco, Billa a Penny Market.

Pokud se zákazník chce stát členem věrnostního programu a být tak zapojen do výhod a nadstandardních možností, které supermarket nabízí, musí vyplnit jednoduchý formulář, díky kterému supermarket získají kýžená zákaznická data, nad nimiž mohou provádět požadované analýzy a uchovávat je ve svých datových skladech. Zatímco Tesco formulář je možné vyplnit na internetu, pro formuláře Billy a Penny Marketu je třeba zajít osobně na kteroukoli z prodejen. Požadovaná data se u všech tří supermarketů výrazně neliší. Základem je vždy jméno, příjmení, adresa, datum narození, pohlaví, telefonní číslo a email. Penny Market a Billa od svých zákazníků požadují navíc pouze titul a Penny Market pak také počet osob v domácnosti. Zákazníci Tesca mohou dále uvést, zda jsou diabetici, vegetariáni, abstinenti, nebo jestli si přejí nakupovat převážně jídla bez lepku či bez laktózy. Zjednodušené formuláře můžeme vidět na následujícím obrázku.

Tesco Club Card	Billa Bonus Club	Penny Karta
<ul style="list-style-type: none"> • Jméno • Příjmení • Pohlaví • Adresa + Stát • Datum narození • Telefonní číslo • email • Diabetik • Vegetarián • Abstinent • Bez lepku • Bez laktózy 	<ul style="list-style-type: none"> • Titul • Jméno • Příjmení • Pohlaví • Adresa • Datum narození • Telefonní číslo • email 	<ul style="list-style-type: none"> • Titul • Jméno • Příjmení • Pohlaví • Adresa • Datum narození • Telefonní číslo • email • Počet osob v domácnosti

Obrázek 2: Formuláře supermarketů

Zdroj: upraveno podle [28]

Tyto informace poskytují supermarketům o sobě zákazníci dobrovolně, ale nejsou to jediná data, kterými společnost disponuje. S každým dalším nákupem společnosti do databáze přibývají nové, takzvané transakční údaje, o každém zákazníkovi a uskutečněném nákupu. Ve které prodejně zákazník nakupoval, co nakoupil, kolik peněz utratil a který den a v jaký čas nákup provedl. Společnosti pak z těchto údajů mohou vyčíst informace o tom, jestli zákazníci reagují na akce a slevy, ve kterých dnech zákazníci nakupují nejvíce, které prodejny jsou nejvytíženější a za co zákazníci utrací nejvíce peněz a přizpůsobit těmito informacím své obchodní strategie.

Jako druhé odvětví byly vybrány letecké společnosti. Mnohé z nich svým zákazníkům také nabízí řadu věrnostních programů a výhod pro pravidelné pasažéry. V této bakalářské práci je zpracováván vzorek tří aerolinek, a to: British Airways, Air France a Czech Airlines.

Stejně jako u supermarketů i u leteckých společností je třeba vyplnit krátký formulář, aby se zákazník stal členem věrnostního programu. Struktura požadovaných dat u aerolinek se od dat vyžadovaných supermarketem v mnohých ohledech liší. Základní údaje jako jméno a adresa jsou stejné, zákazník si ovšem může zvolit preferovaný jazyk komunikace, preferované místo v letadle či místo odletu. Může vystupovat jako jednotlivec, nebo může zastupovat celou firmu. Czech airlines dokonce zachází tak daleko, že si klient může hned ve formuláři nastavit, zda má preference ohledně jídla na palubě nebo jestli bude při průchodu letištěm potřebovat asistenci. Čím více zákazník cítí osobní přístup ze strany společnosti, tím


více si připadá cenný a důležitý. Pokud firma klientovi nabídne kvalitní zákaznický servis a podporu, nemá zákazník důvod přecházet ke konkurenci. V dnešní době opravdu nezáleží na tom, jestli poletíte letadlem společnosti Air France nebo British Airways. Obě aerolinky mají stejně kvalitní stroje a srovnatelné ceny. Je to péče o zákazníka, která hraje rozhodující roli. Ze statistik a dalších funkcí, které podporuje analytické a operativní CRM mohou společnosti vydolovat obrovské množství informací nejen o preferencích zákazníků, ale také o jejich celkovém chování, tendencích a přáních. Formuláře aerolinek vidíme na obrázku č. 3.

Executive Club British Airways	Flying Blue Air France	OK Plus Czech Airlines
<ul style="list-style-type: none"> • Oslovení • Jméno • Příjmení • Datum narození • email • Pohlaví • Adresa+stát • Země pobytu • Telefonní číslo • Preferovaný jazyk • Preferované město odletu 	<ul style="list-style-type: none"> • Oslovení • Jméno • Příjmení • Datum narození • Email • Soukr./firemní adresa • Jméno společnosti • Adresa + stát • Telefonní číslo • Preferovaný jazyk 	<ul style="list-style-type: none"> • Oslovení • Jméno • Příjmení • Datum narození • email • Soukr./firemní adresa • Adresa + stát • Telefonní číslo • Zaslání sms • Preferovaný jazyk • Preferované místo v letadle • Požadavky na jídlo na palubě • Požadavky na asistenci

Obrázek 3: Formuláře aerolinek

Zdroj: upraveno podle [25], [26], [27]

I když zákazník nepatří do věrnostního klubu žádné letecké společnosti, musí jí o sobě poskytnout určité informace i tak. Při koupi každé letenky musí zákazník uvést jméno a údaje o cestovním dokumentu. Z transakčních dat pak může společnost opět zjistit mnoho informací o chování svých zákazníků. Do kterých destinací létají nejčastěji, jak často létají, ve kterém ročním období létají nejčastěji? Jen ze samotných údajů na letence a spojených s letem může společnost mnoho vyčíst.

Boarding Pass			
DATUM CESTY / TRAVEL DATE 10 JUL 2013 ST	Z / FROM (PRG) Praha	ELGKX6D	S512
ČÍSLO LETU / FLIGHT NUMBER EZY5498	DO / TO (LGW) Londýn Gatwick (Letištní budova Jih)		
ČAS UZAVŘENÍ BRÁNY / GATE CLOSES 21:25	ČAS ODLETU / FLIGHT DEPARTS 21:55	Prosíme nemějte zpoždění, ostatní nemohou čekat	
ČÍSLO SEDADLA / SEAT NUMBER 20E	CESTUJÍCÍ / PASSENGER DOCKALOVA, LUCIE Slečna 114222455 (I)		

Obrázek 4: Letenka

Jedna z věcí, která umožňuje organizacím lépe porozumět chování svých klientů a vytvářet rozličné strategie, je segmentace zákazníků. Pod segmentací zákazníků si lze představit proces rozdělování klientů do homogenních skupin podle různých vlastností a charakteristik. Philip Kotler ve své knize *Marketing management* uvádí 4 základní skupiny dat: geografická, demografická, behaviorální a psychografická. Identifikace těchto skupin umožňuje organizacím zlepšit vztahy s jejich klienty prostřednictvím na míru přizpůsobených nabídek jejich produktů a lepšího servisu.

V případě zkoumaných supermarketů můžeme do skupiny geografických dat zařadit adresu daných zákazníků, ze které pak může společnost vyčíst mnoho dalších faktorů, jako jsou velikost města, ve kterém zákazník bydlí, velikost regionu, ve kterém se město nachází či počet obyvatel, kteří v okolí supermarketu žijí.

K demografickým datům můžeme zařadit pohlaví a věk klientů a u Penny Marketu také počet osob žijících v domácnosti.

Mluvíme-li o behaviorálních datech, obecně máme na mysli přístup zákazníka ke společnosti či k produktu. Jak často klient v supermarketu nakupuje, které výrobky se v jeho koši objevují nejčastěji, jaké množství výrobku kupuje, vrátí-li se do obchodu pravidelně a jestli ne, za jakých podmínek ano. Supermarkety Tesco rozčleňují své zákazníky také na základě toho, zda jsou vegetariáni, abstinenti, jestli nakupují potraviny bez lepku či laktózy anebo jestli jsou diabetici.

Psychografická segmentace znamená rozčleňovat klienty podle jejich životního stylu. To mohou supermarkety zjistit pouze na základě toho, jak drahé a kvalitní výrobky zákazníci

nakupují a zda rozlišují mezi nejvýše cenově ohodnocenými produkty nebo například dotovanými Tesco Value, které patří k jedněm z nejlevnějších.

U aerolinek můžeme do geografických dat zařadit kromě adresy také preferované místo odletu. Demografická data se od supermarketů výrazně neliší. Je zkoumán jak věk, tak pohlaví a navíc také skutečnost, zda zákazník vystupuje jako firma nebo jako jednotlivec. Skupinu behaviorálních dat mají aerolinky navíc rozšířenu o preferované místo v letadle, preferovaný jazyk komunikace, speciální požadavky na občerstvení v letadle a případnou asistenci při průchodu letišťem. K psychografickým datům můžeme zařadit to, zda zákazník létá v business nebo economy class.

Mezi demografické údaje, které by supermarketům mohly ještě lépe pomoci porozumět chování svých zákazníků, můžeme zařadit například rodinný stav klienta, popřípadě velikost rodiny, podle kterých může společnost odhadovat velikost nákupů, které zákazník uskuteční. Pokud je člověk svobodný a bezdětný, je více pravděpodobné, že nakoupí méně produktů než vdaná žena se třemi dětmi. Jediný supermarket, který se na tyto informace zaměřuje, je Penny Market, který se členů svých věrnostních programů ptá na počet osob v domácnosti. Společnosti by touto cestou také mohli zjistit strukturu jejich zákaznické klientely (Nakupují u nás převážně mladí svobodní lidé nebo spíše rodiny s dětmi?) a podle toho také uzpůsobit nabídku svých produktů.

Dalším možným chybějícím údajem na formulářích k zákaznickým kartám je podle mého názoru národnost klientů. V dnešním multikulturním světě je existence národnostních menšin na území každého státu zcela běžnou věcí. Supermarkety by mohly na základě zjištěných údajů rozšířit nabídky svých produktů v závislosti na počtu klientů z různých národnostních menšin o produkty, které jsou právě jim specifické a zajistit si tak jejich přízeň a výhodu oproti supermarketům, které tuto možnost neposkytují.

Letecké společnosti by do svých formulářů k věrnostním programům mohly přidat údaje o vzdělání a povolání daného zákazníka, které by jim mohly sloužit k efektivnější segmentaci a rozpoznávání economy a business class pasažérů. Pokud by zákazník, který je manažerem firmy, létal v economy třídě, mohla by ho společnost „nalákat“ do business class poskytnutím výhodnější ceny zkušebního letu, který by mohl vést k získání nového „business class klienta“.

Na základě smyšlené databáze zákaznických údajů supermarketů a leteckých společností se bude následující kapitola zabývat analýzami, které by byly řešitelné pomocí analytického CRM.

8 ANALÝZY NAD ZÁKAZNICKÝMI DATABÁZEMI

8.1 Údaje z věrnostních karet

V předchozích kapitolách byla získávaná data rozdělena do 4 skupin. Na geografická, demografická, psychografická a behaviorální. Zatímco geografická (až na výjimky) a demografická data má společnost k dispozici pouze od držitelů věrnostních karet, psychografická a behaviorální data může sledovat také pomocí transakčních údajů.

Geografická data získaná z věrnostních karet slouží společností k určení toho, odkud pochází (popřípadě nepochází) jejich klientela. Supermarkety tak mohou na základě geografických údajů rozhodovat o tom kam a v jakém množství mají posílat informační letáky, mohou zjišťovat, z jaké dálky pocházejí jejich zákazníci a na jakou adresu mají poslat slevové kupóny podle toho, jaké výrobky zákazník nakupuje nejčastěji. Dojíždí-li zákazníci do supermarketu z velké dálky, je zřejmé, že je tam něco táhne a svědčí to o atraktivitě obchodu nebo o tom, že by se vrcholový management podniku měl zamyslet nad vybudováním nové pobočky právě v místech, ze kterých musí zákazníci zdlouhavě dojíždět. Základní geografická data společnosti zjišťují i v případě, že zákazníci nedisponují věrnostními kartami. Děje se tak v situacích, kdy se při placení prodavač/ka ptá na zákazníkovo poštovní směrovací číslo, takže i přesto, že společnost nemá úplnou zákazníkovo adresu, je schopná do jeho obce zaslat letáky či zjistit, jak daleko zákazník do obchodu cestoval.

Demografická data využívají společnosti především k určení věkových skupin zákazníků, kteří u nich nakupují. Společnosti mohou podle získaných dat uzpůsobit nabídku svých produktů. Tuto teorii však komplikuje fakt, že věrnostní karty si především v supermarketech pořizují spíše lidé v produktivním a post produktivním věku, a tak společnost nemůže pouze na základě údajů z věrnostních karet na 100% říci, jaká je skutečně struktura jejich zákazníků.

Behaviorální a psychografická data má společnost k dispozici nejen z věrnostních programů, ale také z transakčních údajů o každém nákupu, který byl v jejích obchodech uskutečněn. Výhodou behaviorálních a psychografických dat získaných od klientů, kteří jsou členy věrnostních programů, je fakt, že společnost přesně ví, co který klient nakupuje nejčastěji, má-li preference ohledně konkrétních značek a produktů, reaguje-li na akce a výhodné nabídky a na základě těchto informací se mu snažit co nejvíce zpříjemnit zážitek z nakupování například zasíláním slevových poukázek vytvořených přímo na míru zákazníkova nákupního vzorce.

8.2 Transakční data a jejich využití

Nezávisle na tom, zda zákazník je nebo není držitelem věrnostní karty, společnost analyzuje psychografická a behaviorální data z každého uskutečněného nákupu. Podle údajů na nákupních lístcích ví podniky všechno o prodejích svých produktů v určitých obdobích, o jejich oblíbenosti mezi zákazníky, o tom, jak zákazníci reagují na slevy a také o tom, které produkty zákazníci nakupují nejčastěji, v největším množství a které nakupují nejčastěji dohromady. Podle těchto informací potom rozmísťují produkty na prodejně tak, aby v létě, když zákazník kupuje maso na gril, poblíž našel také dresinky a dřevěné uhlí. Nebo naopak rozmísťují spolu související produkty daleko od sebe, aby při jejich hledání zákazník prošel celou prodejnou a koupil si tak věci, které ani původně nebyly na jeho seznamu.

Spojením transakčních dat a údajů z věrnostních karet společnosti získávají další cenné údaje o zákaznících.

- Kombinace transakčních a geografických údajů podnikům říká, kteří klienti odpovídají na jejich akce, kde je třeba zvýšit distribuci informačních materiálů či na které oblasti zaměřit marketingové kampaně. Podle transakčních údajů také společnost ví, jaké typy slevových poukázek může klientům zasílat poštou na jejich adresy a odkud pochází její nejvýznamnější klienti.
- Kombinací transakčních údajů s demografickými daty může společnost zjistit, jaké výrobky jsou u jednotlivých věkových kategorií populární nebo také které věkové kategorie odpovídají nejvíce na akční nabídky supermarketů. Různé rozmístění zboží po prodejně je nejčastější odezvou na kombinaci transakčních a demografických údajů. Společnost může rozmístit závěsné pásy přídatným zbožím do míst, kam zákazníci v obchodě chodí nejčastěji nebo může umístit koše s naprosto nesouvisejícím zbožím do různých oddělení podle vyzkoumaných transakčních dat.

Jednou z analýz, které jsou využívány ke zpracování transakčních dat je RFM analýza. R neboli recency znamená čas, který uplynul od posledního nákupu, který zákazník uskutečnil. F, frequency, znamená četnost nákupů zákazníka za určité časové období a M, monetary, množství peněz, které za dané období utratil. RFM je metoda identifikování cenných zákazníků. Zákazník, který nakupuje často a utrací v obchodě peníze je zákazník, na kterého se chce firma zaměřit. RFM analýza bude provedena v následující podkapitole této bakalářské práce nad smyšlenou databází zákazníků supermarketu.

8.3 Supermarkety

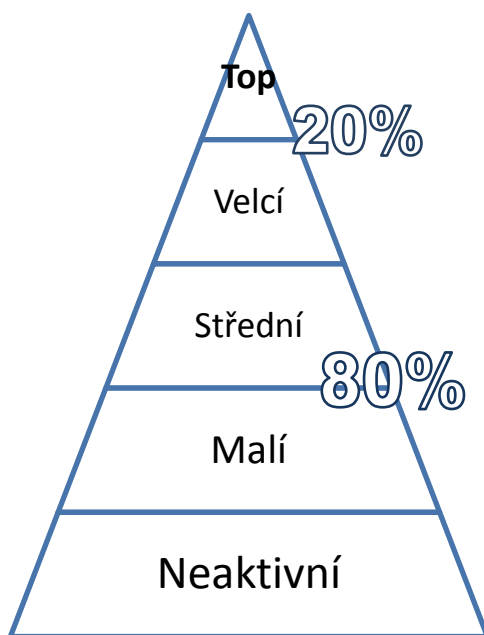
Analytické CRM je nástroj, pomocí kterého podniky zpracovávají obrovské množství dat za účelem lépe porozumět svým zákazníkům prostřednictvím analýz nad rozsáhlými databázemi. Supermarkety analyzované v této bakalářské práci uchovávají data o svých zákaznících v takzvaných transakčních databázích, které mohou vypadat takto:



Obrázek 5: ERD model zákaznické databáze

Zdroj: vlastní zpracování

První entitou je Zákazník, jehož atributy jsou ID zákazníka, jeho pohlaví a věk, město, ve kterém má trvalé bydliště, PSČ a země. Zákazník je provázán s entitou Nákup, která obsahuje informace o každém uskutečněném nákupu a je provázána s entitou Produkt, který obsahuje atributy ID produktu, název produktu a cenu za kus. Na základě těchto dat mohou společnosti odhalit nejzajímavější skupiny zákazníků například podle RFM analýzy.



RFM analýza je model sloužící ke klasifikaci a třídění zákazníků, který společně pomáhá určit jejich nejhodnotnější klienty. Je založena na principu 80/20, který říká, že 20 % zákazníků generuje společností 80 % příjmů. K rozřazení zákazníků do skupin je využit pyramidový model, podle kterého jsou zákazníci rozděleni jako na obrázku č. 4. Horní část trojúhelníku představuje 20 % klientů, kteří podniku přinášejí nejvíce peněz, spodní polovina potom zbylých 80 % a neaktivní zákazníky, kteří se v RFM analýze nevyskytují. [24]

Obrázek 6: Pyramidový model *Zdroj: upraveno podle [24]*

Pyramidový model tedy třídí své zákazníky na základě celkové útraty. Podstatou RFM analýzy je segmentace zákazníků na základě tří údajů. R – kdy naposledy u společnosti zákazník nakoupil, F – jak často zákazník v průběhu určitého časového období nakupoval (například rozmezí jednoho roku apod.) a M – kolik peněz zákazník za dané období v součtu utratil. Aktivní zákazníci, kteří pravidelně nakupují a utrácí velké sumy peněz, potom vychází v RFM testu jako ti nejhodnotnější a řadí se do horních 20%. Zákazníci, kteří naopak nakupují méně často nebo utrácí méně peněz, spadají do spodních 80%. Mezi neaktivní řadí firma ty klienty, kteří mají vysoký R faktor, tedy ty, kteří u ní nenakupili žádné zboží od určitého období. Takoví zákazníci jsou vyřazeni z pracovní databáze a v RFM analýze s nimi nepočítáme. [24]

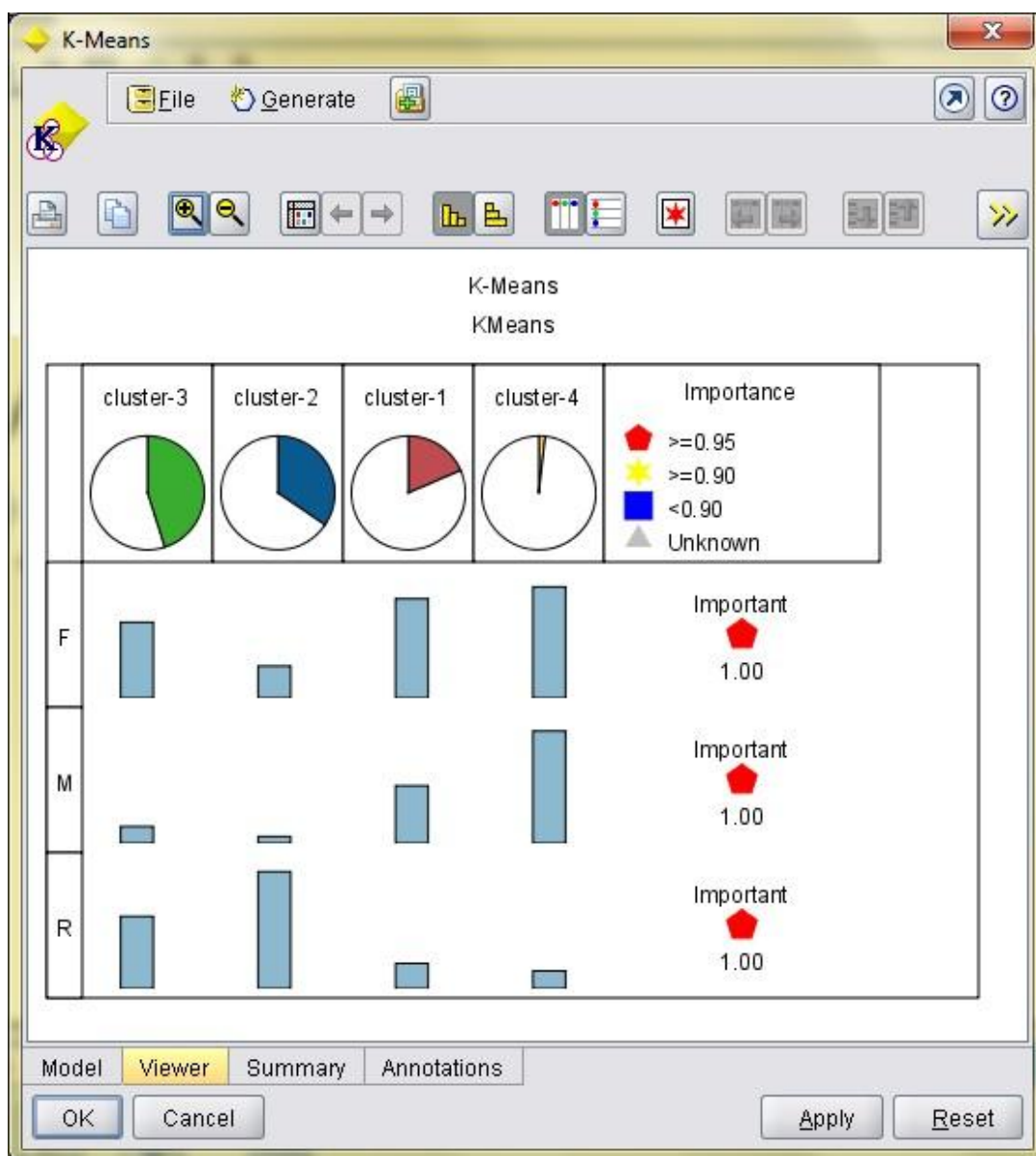
Pro účely této bakalářské práce byla vytvořena zákaznická databáze supermarketu X. Ta obsahuje celkem 300 záznamů o jeho zákaznících, kteří nakupovali od 1. ledna 2013 do 1. srpna 2013. Jako neaktivní byli vyřazeni ti zákazníci, kteří v supermarketu nenakupili od 31. ledna 2013, což je 25 z celkových 300.

Pro efektivnější zobrazení a následné využívání výsledků RFM analýzy bývají využívány data miningové nástroje, nejčastěji potom shlukování. Na základě údajů smyšlené zákaznické databáze byly vypočítány R, F a M faktory, které byly použity jako vstupní data do seskupovací metody K-means. Cílem shlukové analýzy je rozřadit zkoumané zákazníky na základě jejich významnosti pro společnost do 4 skupin – Top zákazníci, velcí zákazníci, střední a malí zákazníci, podle pyramidového modelu na obrázku č. 4. K provedení shlukové analýzy byl využit program SPSS Clementine, verze 11.1. Výsledky shlukování můžeme vidět na obrázcích č. 5 a 6.



Obrázek 7: Výsledek shlukové analýzy. K-means

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 8: Výsledek shlukové analýzy. K-means

Zdroj: vlastní zpracování

Ve shlukové analýze bylo zpracovááno celkem 275 údajů a výstupem byly 4 shluky, jak je zmíněno výše.

Shluk číslo 1 obsahuje 51 záznamů, tedy přibližně 18 % z celkových 275 zpracovávaných údajů. Vyznačuje se zejména velkou frekvencí uskutečněných nákupů. Zákazníci, kteří do tohoto shluku spadají, navštívili supermarket X v průměru 83krát, tedy 2× až 3× týdně. Průměrná celková suma, kterou zákazníci za všechny své nákupy uskutečnili je 93535 Kč, tedy asi 1126 Kč za nákup. Průměrná délka posledního uskutečněného nákupu je 28 dní.

Shluk číslo 2 obsahuje 95 záznamů, což je 35 % z celkového počtu. Je zajímavý zejména velmi dlouhou dobou nečinností zákazníků, kteří do něj spadají. Tito zákazníci uskutečnili

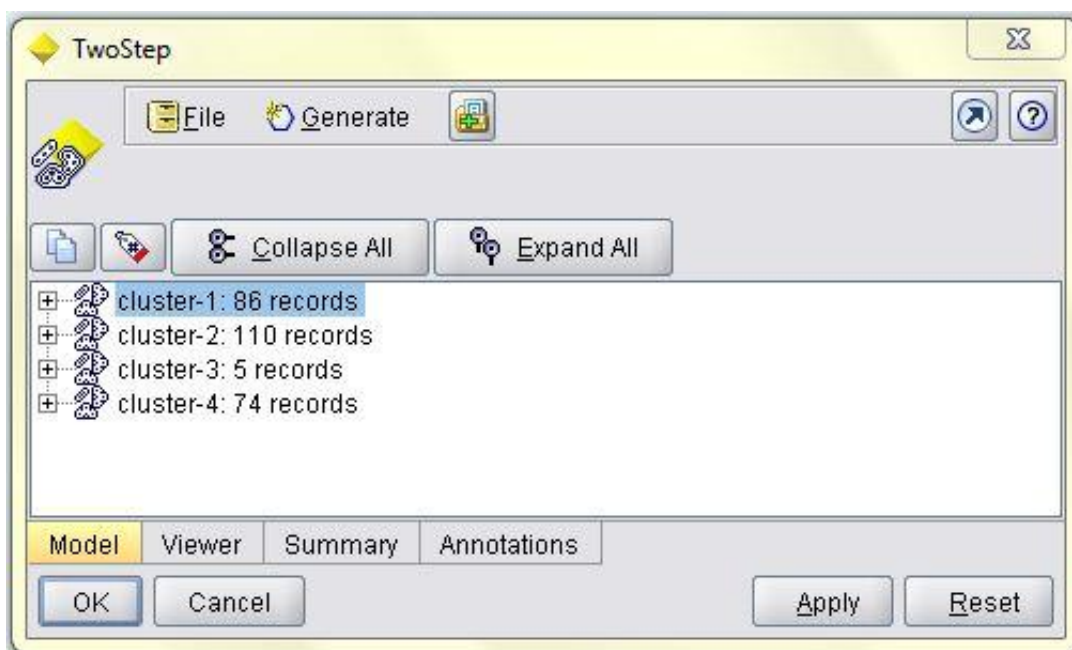
poslední návštěvu supermarketu asi před 129 dny. Průměrná frekvence jejich nákupů v době, kdy supermarket ještě navštěvovali, byla 29, což je zhruba 1 nákup týdně s průměrnou útratou 734 Kč.

Nejpočetnějším shlukem je shluk číslo 3, který obsahuje 124 záznamů. To je 45 %. Zákazníci, kteří byli zařazeni do tohoto shluku, supermarket nenavštívili v průměru už 80 dní, ovšem v době, kdy ho ještě navštěvovali, byla jejich návštěvnost 60 nákupů za 8 měsíců, což jsou 2 nákupy týdně. Každý z těchto zákazníků v supermarketu utratil dohromady průměrně 52762 Kč. To je asi 880 Kč na jeden nákup.

Posledním, ale nejhodnotnějším shlukem je shluk č. 4. Do něj bylo zařazeno 5 zákazníků, což jsou pouze 2 %, ale jak můžeme vidět na obrázku č. 5, tito zákazníci patří jednoznačně k těm nejhodnotnějším. Jejich průměrná útrata činí 354724 Kč za 88 nákupů uskutečněných během 8 měsíců, což je 4030 Kč za jeden nákup, kterých uskutečnili 2-3 týdně.

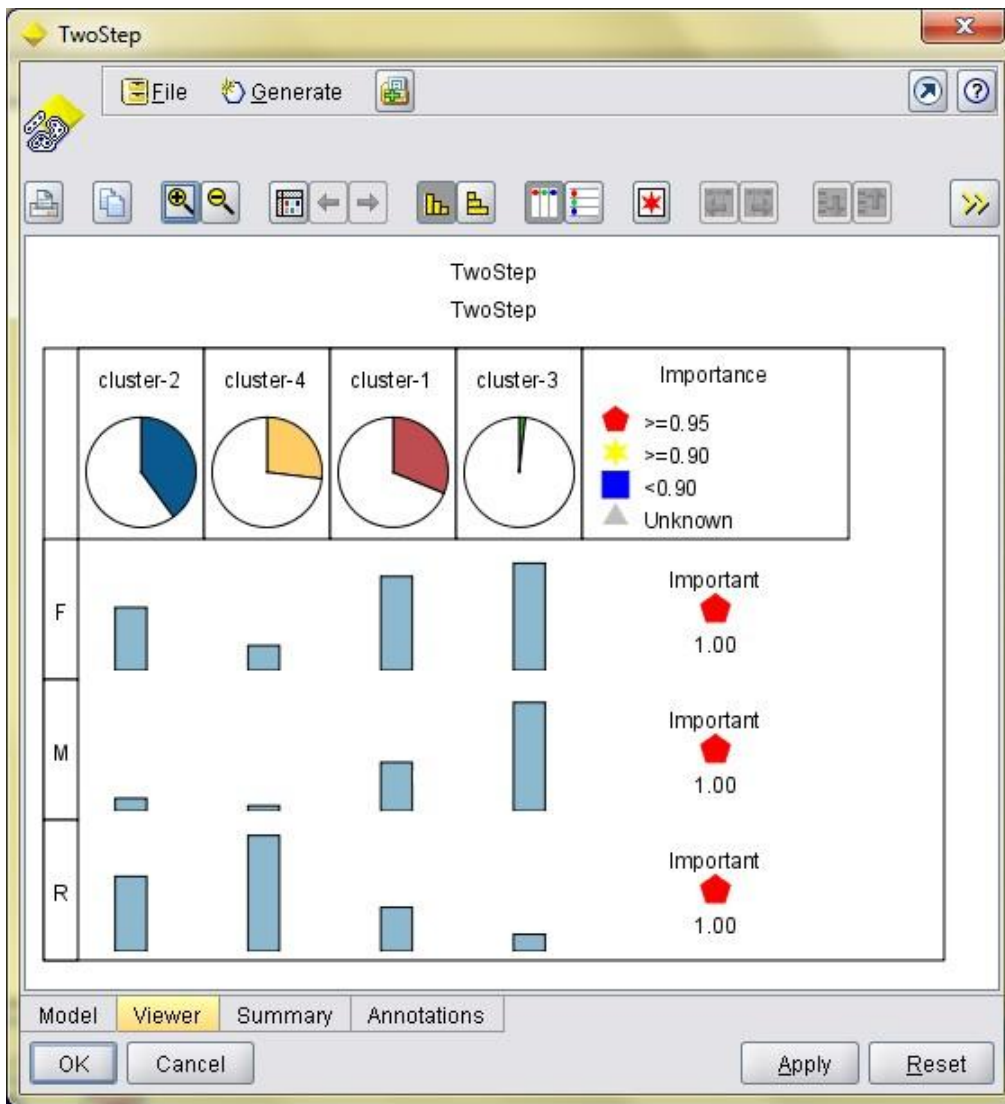
Výsledkem shlukové a RFM analýzy jsou tedy 4 skupiny zákazníků, z nichž dvě nejméně početné můžeme identifikovat jako Top a velké zákazníky, kteří tvoří výše zmíněných 20 % nejvýznamnějších zákazníků supermarketu a klastry 2 a 3 potom tvoří střední a malé klienty, kterých je v součtu 80 %.

Pro porovnání byla data analyzována také metodou TwoStep. Výsledek můžeme vidět na obrázcích č. 7 a 8.



Obrázek 9: Výsledek shlukové analýzy. TwoStep

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 10: Výsledek shlukové analýzy. TwoStep

Zdroj: vlastní zpracování

V TwoStep analýze můžeme pozorovat odlišné rozdělení do klastrů, než tomu bylo u předchozí analýzy K-means. Z klastru 2 (v K-means klastr 3) zmizelo 14 zákazníků a z klastru 4 (v K-means klastr 2) ubylo 21 klientů, kteří byli přidáni do klastru 1 (v K-means také klastr 1). Klastr 4 zůstal nezměněn a obsahuje stále 5 nejhodnotnějších zákazníků.

Shluky vytvořené analýzou TwoStep mají následující procentuální zastoupení: Ve shluku 1 je nyní 86 zákazníků, tedy 31 % oproti 18 %, jako tomu bylo u K-means. Shluk 2 obsahuje o 14 zákazníků méně než klastr 2 v K-means, tedy 110 zákazníků (40 %). Třetí shluk zůstal beze změny a obsahuje stále 5 klientů. V posledním, čtvrtém, shluku je 74 klientů, to je 27 %.

Do horních 20% pyramidového modelu v analýze TwoStep patří shluky 1 a 3, které ovšem v součtu tvoří 33 %. Ke spodním 80% zařadíme shluky 2 a 4, které po sečtení dávají pouze

67%. Vhodnější analýzou k použití s RFM modelem je proto tedy v našem případě analýza K-means.

8.4 Letecké společnosti

Jednou z nejdůležitějších metod analytického CRM je segmentace zákazníků. Každá společnost dělí své zákazníky podle různých kritérií do různých skupin. V rámci této bakalářské práce vznikla smyšlená databáze zákazníků letecké společnosti X, která obsahuje základní údaje o zákaznících, jako jsou jméno, datum narození a místo bydliště, propojená s údaji o letech, které zákazníci uskutečnili. Databáze dále obsahuje údaje o tom, zda zákazník vystupuje jako jednotlivec, popřípadě jestli zastupuje společnost a v jaké třídě (economy nebo business) létá. Cílem této podkapitoly je provést analýzy, díky kterým bude zákaznická klientela letecké společnosti X rozřazena do několika segmentů využitím údajů o letech, které zákazníci uskutečnili v roce 2012.

Na základě případových studií bylo zjištěno, že letecké společnosti segmentují své zákazníky do skupin na základě trasy letu, data cesty a hodnoty zákazníků. A každý vzniklý segment následně do dalších kategorií. Zkoumáním a analyzováním těchto údajů pak může společnost odpovědět na otázky typu „Kteří klienti mají pro firmu nejvyšší hodnotu?“, „Máme klienty, kteří létají spíše za businesssem nebo za dovolenou?“

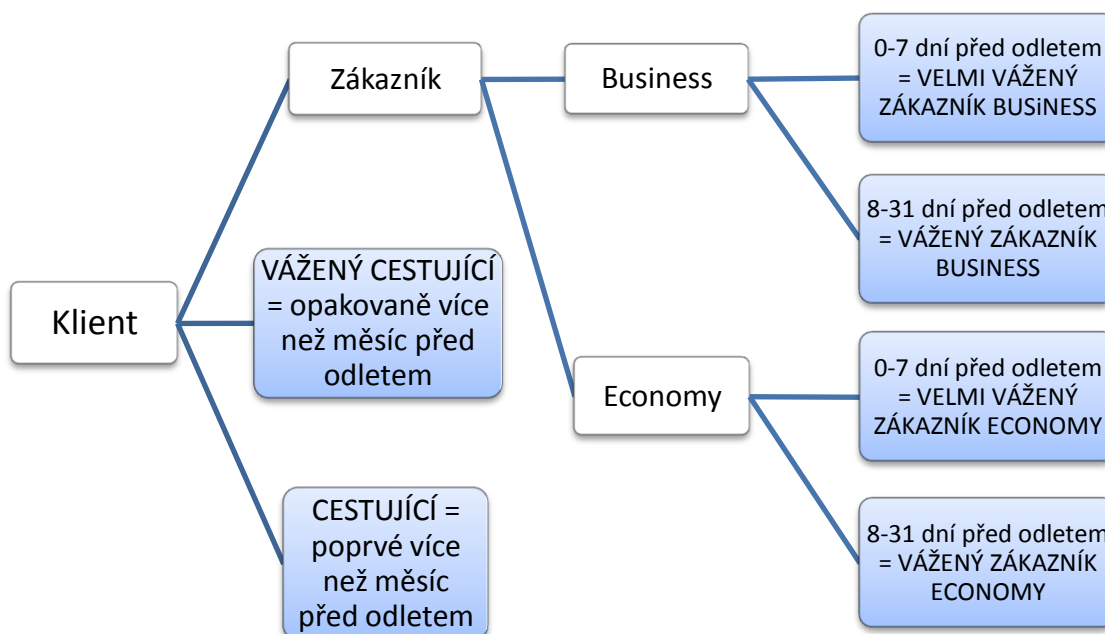
V této bakalářské práci je navržen hierarchický systém, na základě kterého jsou klienti rozřazeni do šesti kategorií podle hodnoty, kterou společnosti přináší. Velmi vážený zákazník business, vážený zákazník business, velmi vážený zákazník economy, vážený zákazník economy, vážený cestující a cestující. Filosofie této segmentace je založená na povaze nákupu jednotlivých letenek. Je všeobecně známé, že ceny letenek jsou tím vyšší, čím později si je zákazník koupí (nemluvíme o last minute letenkách).

Do kategorie velmi vážený zákazník business potom spadá klient, který své letenky opakovaně kupuje 0-7 dní před odletem, tedy člověk, kterému očividně nezáleží tolik na ceně letenky, jako na datu odletu. Mluvíme pravděpodobně o businessmanovi, který létá na zahraniční jednání a nemůže si kupovat letenky měsíce dopředu. Cílem každé společnosti je udržet si takové zákazníky za každou cenu prostřednictvím vynikající zákaznické péče a mnoha výhod ve věrnostních programech tak, aby zákazník neměl důvod létat s jinými aerolinkami a měl ke společnosti kladný vztah, který se bude v průběhu let vyvíjet.

Do kategorie vážený zákazník business patří klienti, kteří si své letenky pravidelně kupují 8-30 dní před odletem ve třídě business. Společnost je taktéž považuje za velmi cenné a beze sporu stojí za to si je udržet.

Klient spadající do kategorie velmi vážený zákazník economy si letenky kupuje pravidelně 0-7 dní před odletem, ale pravděpodobně za ně chce utratit méně, než zákazník z business class. Vážený zákazník economy je takový zákazník, který si své letenky kupuje opakovaně 8-31 dní před odletem.

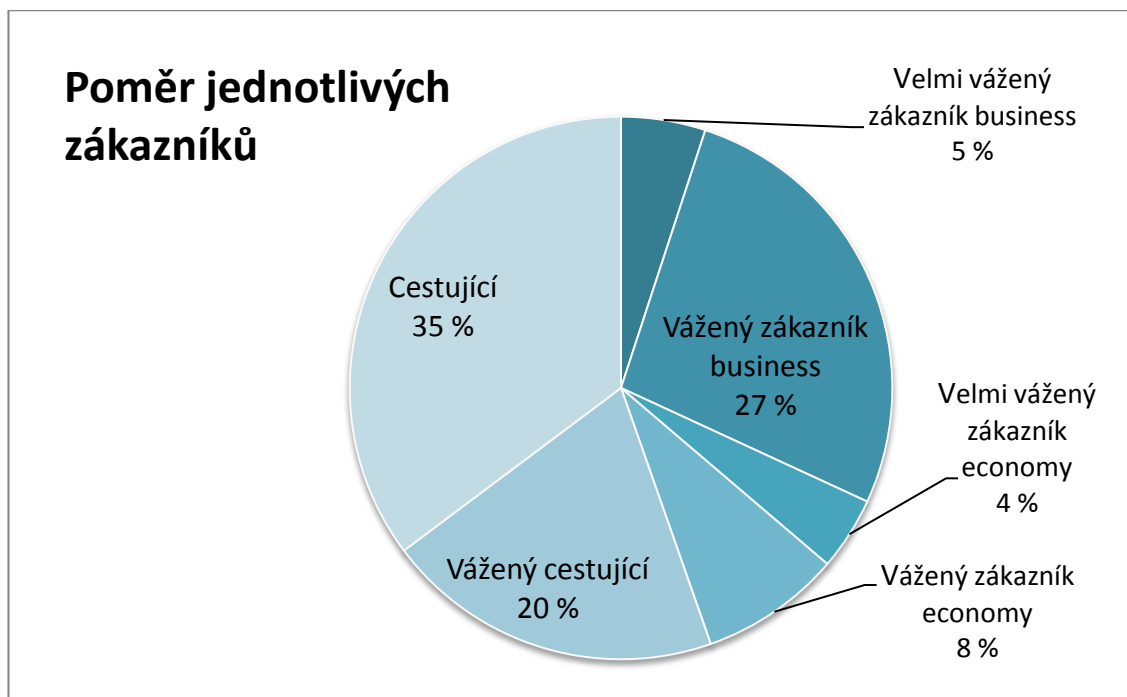
Do kategorie vážený cestující a cestující řadí společnost lidi, kteří si u ní letenku kupují poprvé, nebo lidi, kteří své letenky kupují opakovaně více než měsíc před odletem. I na takové klienty je třeba se zaměřit a zpříjemnit jim cestování, aby se ke společnosti vraceli pokaždé, budou-li chtít někam letět.



Obrázek 11: Hierarchie klientů letecké společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

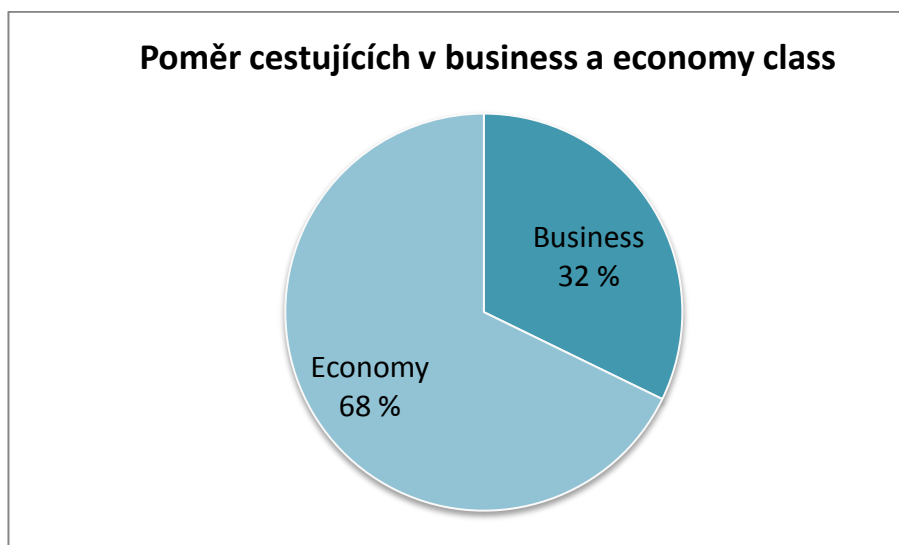
Následující graf znázorňuje poměr jednotlivých zákazníků ze smyšlené databáze letecké společnosti. Jak je na první pohled patrné, největší množství zákazníků spadá do kategorie Cestující (35 %). To může znamenat, že společnost nevěnuje dostatečnou pozornost cestujícím, kteří s ní letí poprvé, a ti potom nemají důvod se k ní vrátit. Společnost by se proto měla zaměřit na marketingové kampaně pro zákazníky skupiny Cestující, které je povzbudí k opakovaným nákupům letenek a začnou tak se společností rozvíjet dlouhodobý vztah.



Obrázek 12: Poměr jednotlivých zákazníků

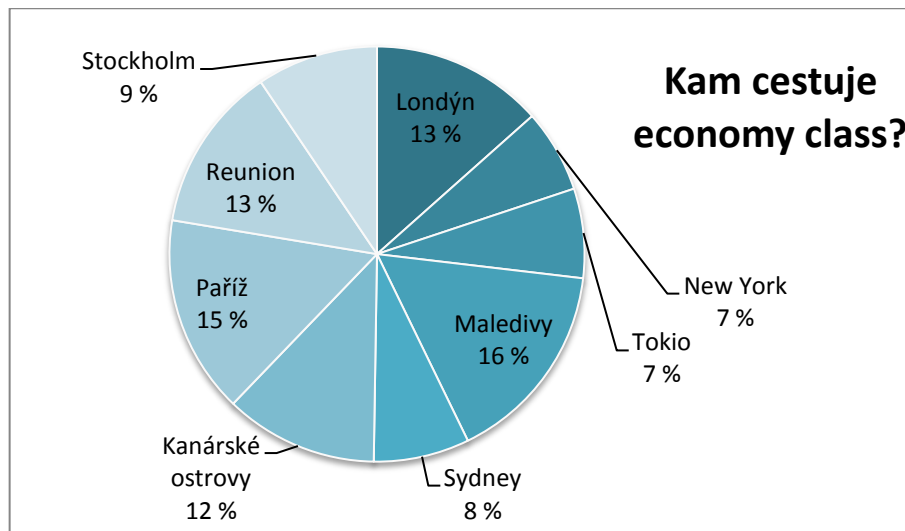
Zdroj: vlastní zpracování

K odpovědi na druhou otázku, tedy „Máme klienty, kteří létají spíše za businesssem nebo za dovolenou?“, je potřeba databázi rozdělit na část zákazníků, kteří létají v business class a na část, která létá v economy class a následně obě skupiny specifikovat samostatnými grafy s procentuálně vyjádřenými destinacemi. Smyšlená databáze využívaná v této bakalářské práci obsahuje tyto destinace: Londýn, New York, Tokio, Maledivy, Sydney, Kanárské ostrovy, Paříž, Reunion a Stockholm.



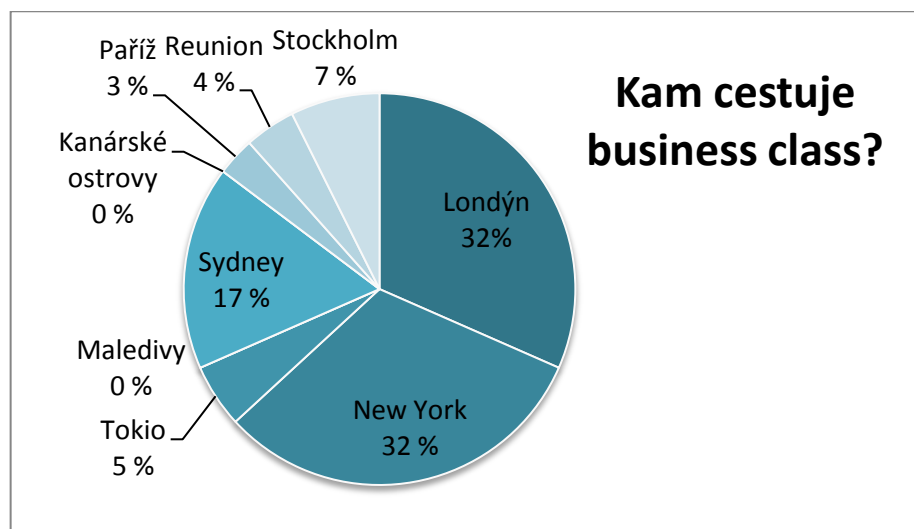
Obrázek 13: Poměr business a economy class zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 14: Destinace economy class

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 15: Destinace business class

Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v prvním grafu, ve zkoumané společnosti převažují zákazníci, kteří létají v economy class zhruba v poměru 7:3. Zákazníci economy class létají přibližně ve stejném poměru do všech zmíněných destinací, nejvíce potom na Maledivy a do Paříže, což jsou převážně dovolenková letoviska. U klientů, kteří na svých cestách raději využívají business class, můžeme vidět různorodější rozdělení. Jednoznačně zde převažují destinace Londýn a New York, což můžeme přičíst obchodním povahám těchto měst. Naopak Reunion, Kanárské ostrovy či Maledivy zde mají velmi malé nebo vůbec žádné zastoupení. Z grafů vyplývá, že společnost má jak zákazníky, kteří létají za businesssem, tak zákazníky, kteří jezdí „za odpočinkem“.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo nalezení typických rozhodovacích úloh a procesů týkajících se řízení vztahů se zákazníky. Byla vymezena dvě obchodní odvětví, na která byla bakalářská práce zaměřena. Tato odvětví byla vybrána na základě existence věrnostních programů pro loajální zákazníky. Díky těmto programům mohou firmy skladovat a analyzovat údaje o svých klientech, které zákazníci musí společnosti poskytnout, chtějí-li se stát členy věrnostních programů.

Prvním zkoumaným odvětvím byla oblast supermarketů. Supermarkety o svých zákaznících uchovávají data získaná nejen z věrnostních programů, ale také údaje o každém nákupu, který se v daném obchodě kdy uskutečnil. Těmto údajům říkáme transakční údaje. Z těch může společnost vyčíst, jaké produkty si zákazníci nejčastěji kupují, kolik peněz za ně utrací a podobně. Na základě transakčních údajů byla v rámci prvního zkoumaného odvětví provedena takzvaná RFM analýza, která slouží k segmentaci zákazníků na základě jejich nákupního chování a hodnoty pro společnost.

RFM analýza je založena na principu 80/20 a společnosti se pomocí ní snaží najít oněch 20 % nejvýznamnějších a nejhodnotnějších zákazníků. V rámci této bakalářské práce vznikla smyšlená databáze zákazníků supermarketu X na kterou byla aplikována RFM analýza k odhalení jeho nejcennějších zákazníků. Databáze obsahuje celkem 300 údajů, ze kterých bylo 25 před analýzou vyřazeno z důvodu nesplnění předem stanovených podmínek. Výsledky RFM analýzy byly následně zpracovány metodami shlukové analýzy. Byly to metody K-means a TwoStep. Metoda K-means se po porovnání výsledků ukázala jako vhodnější pro zpracovávané údaje.

Druhým zkoumaným odvětvím bylo odvětví leteckých společností. Ty svým klientům nabízí také řadu věrnostních programů a mají tak o nich k dispozici velké množství údajů. Stejně jako v případě supermarketů, i k oblasti aerolinek byla vytvořena zákaznická databáze letecké společnosti X o 300 údajích s cílem navrhnout systém, který by společnosti pomohl odhalit její nejhodnotnější zákazníky. Byla vytvořena hierarchická struktura, která rozčleňuje zákazníky společnosti do 6 kategorií na základě data nákupu letenky vzhledem k odletu a počtem nákupů. Za nejhodnotnějšího zákazníka je považován člověk, který si své letenky kupuje opakovaně nejpozději týden před odletem ve třídě business. Takový člověk za letenky utrací nejvíce peněz a je proto pro leteckou společnost nejhodnotnějším zákazníkem.

Lze říci, že cíle práce byly splněny.

POUŽITÁ LITERATURA

Tištěné

- [1] BUTTLE, Francis. *Customer relationship management: concepts and technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 978-185-6175-227.
- [2] HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 134 s. ISBN 978-802-4743-882.
- [3] KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. 1. vyd. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2011, 182 s. ISBN 978-808-7500-026.
- [4] DYCHÉ, Jill. *The CRM handbook: a business guide to customer relationship management*. Boston: Addison Wesley, c2002, xxiv, 307 p. ISBN 02-017-3062-6.
- [5] MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK. *Podniková kultura*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 132 s. ISBN 978-80-86730-65-3.
- [6] PAYNE, Adrian. *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. 1st ed. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006, 438p. ISBN 07-506-6437-1.
- [7] SILK, Alvin. *What is marketing?*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c2006, xii, 207 p. ISBN 978-142-2104-606.
- [8] STAIR, Ralph M. a George W. REYNOLDS. *Fundamentals of information systems*. 6th ed. New York: Cengage Learning, 2011. ISBN 978-084-0062-185.
- [9] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. ISBN 978-807-4000-980.
- [10] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

Elektronické

- [11] Webopedia: Everything you need to know is right here. [online]. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.webopedia.com/TERM/C/CRM.html>
- [12] Operational CRM. *Management Study Guide: Pave your way to success* [online]. [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/operational-crm.htm>
- [13] Analytical CRM. *Management Study Guide: Pave your way to success* [online]. [cit. 2013-06-01]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/analytical-crm.htm>

- [14] Understanding the Customer Life Cycle and Calculating its Value. *Fusion Marketing Experience* [online]. 2011 [cit. 2013-06-14].
Dostupné z: <http://www.fusionmarketingexperience.com/2009/09/understanding-the-customer-life-cycle-and-calculating-its-value/>
- [15] SMITH, Richard R. Integrating CRM and ERP: Why it makes sense to unify now. *DestinationCRM: from the editors of CRM magazine* [online]. [cit. 2013-07-22].
Dostupné z: <http://www.destinationcrm.com/Articles/Web-Exclusives/Viewpoints/Integrating-CRM-and-ERP-43488.aspx>
- [16] LAWTON, George. Benefits of ERP-CRM integration. *SearchCRM* [online]. [cit. 2013-07-22]. Dostupné z: <http://searchcrm.techtarget.com/tip/Benefits-of-ERP-CRM-integration>
- [17] ERP CRM. *CRMapp* [online]. [cit. 2013-07-22].
Dostupné z: <http://www.crmapp.com/erp-crm.html>
- [18] RAMIREZ, Mark. Better Online Communication Makes Business Sense. *Http://www.businessknowhow.com/* [online]. [cit. 2013-07-23].
Dostupné z: <http://www.businessknowhow.com/internet/communication.htm>
- [19] GAO, Kevin. Email Communications Through the Active Customer Life Cycle. *Http://emailmarketing.comm100.com/* [online]. [cit. 2013-07-23].
Dostupné z: <http://emailmarketing.comm100.com/email-marketing-ebook/active-customer.aspx>
- [20] SPANGLER, Mimi. Email vs. Phone vs. In-Person Meeting? Four Viewpoints. HARDING & COMPANY. *Hardingco.com* [online]. [cit. 2013-07-23].
Dostupné z: <http://www.hardingco.com/blog/2008/09/22/email-vs-phone-vs-in-person-meeting-four-viewpoints/>
- [21] SHEHAB, E. M., M.W. SHARP, L. SUPRAMANIAM a T.A. SPEDDING. Enterprise resource planning: An integrative review. *Business Process Management Journal* [online]. 2004, vol. 10, issue 4, s. 359-386 [cit. 2013-07-24]. DOI: 10.1108/14637150410548056.
Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14637150410548056>
- [22] B2C Marketing. *Http://wiseGEEK.com: clear answers for common questions* [online]. [cit. 2013-07-24]. Dostupné z: <http://topics.wisegeek.com/topics.htm?b2c-marketing#>

- [23] Best-of-breed or integrated suite? 10 questions to consider. *NetworkWorld.com* [online]. [cit. 2013-08-02].
Dostupné z: <http://www.networkworld.com/news/tech/2010/061410-tech-update.html>
- [24] AGGELIS, Vasilis a Dimitris CHRISTODOULAKIS. Customer clustering using RFM analysis. In: *Proceedings of the 9th WSEAS International CSCC Multiconference Circuits '05, Systems '05, Computers '05, Communications '05* [online]. Wisconsin: WSEAS, 2005 [cit. 2013-08-04]. ISBN 9608457297.
Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=A3B7E25326144A3DCE9C06A342F93262?doi=10.1.1.128.7091&rep=rep1&type=pdf>
- [25] Join the Executive Club. *British Airways* [online]. [cit. 2013-08-06].
Dostupné z: http://www.britishairways.com/travel/execenrol/public/en_cz?source=MNVEXC1join_the_executive_club&link=main_nav
- [26] Become a Flying Blue member. *Air France* [online]. [cit. 2013-08-06].
Dostupné z: https://www.airfrance.com/cgi-bin/AF/CZ/cs/local/myaccount/popin/popin_enroll_fb.jsp#/ams/account/common/registerFlyingBlueMember.htm
- [27] Přihláška. *Czech Airlines* [online]. [cit. 2013-08-06].
Dostupné z: https://secure.csa.cz/cs/ok_plus/okp_registration.htm
- [28] Přihlašovací formulář Clubcard: Získejte ihned a zdarma již aktivovanou kartu. *Tesco* [online]. [cit. 2013-08-06].
Dostupné z: http://www.clubcard.cz/download/cms/files/ClubCard_Formular_A5_zakaznik_CR_2K_v2.pdf

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Formulář Tesco
Příloha B	Formulář Billa
Příloha C	Formulář Penny Market

Příloha A: Formulář Tesco

Vyplňte tento formulář a staňte se členem!

JMÉNO: *

PŘÍJMENÍ: *

ULICE: *

Č. P.: * PSČ: *

MĚSTO: *

ZEMĚ: *

DATUM NAROZENÍ: * MUŽ * ŽENA *

TELEFONNÍ ČÍSLO:
+ 4 2 0 -

E-MAIL:

Pokud nechcete, abychom vás kontaktovali z důvodů spotřebitelských výzkumů, zaškrtněte, prosím, políčko.

Máte-li speciální požadavky pro zasílání nabídek potravin, zakroužkujte:

DIABETIK VEGETARIÁN ABSTINENT BEZ LEPKU BEZ LAKTÓZY

Svým podpisem souhlasím s Všeobecnými podmínkami členství a principy věrnostního programu Tesco Clubcard a se zpracováním svých osobních údajů v rozsahu a za podmínek uvedených v přihlášce a v Zásadách ochrany osobních údajů členů věrnostního programu Tesco Clubcard.

Datum *

Podpis *

* Povinná pole jsou označena hvězdičkou. Změnu uvedených údajů oznamte, prosím, na bezplatné lince 800 222 555. Bez aktuálních údajů vám nemůžeme zasílat vaše odměny v pravidelném vyúčtování.

**Vyplněný formulář odevzdejte v kterémkoliv obchodě Tesco.
Za odevzdaný formulář obdržíte ihned a zdarma kartu Clubcard.**

Příloha 2: Formulář Billa

✓ Ano, chci se stát členem BILLA BONUS CLUBU!

Vyplňte prosím hůlkovým písmem, oddělte a odevzdejte ve svém supermarketu BILLA.

OSOBNÍ KARTA BILLA BONUS CLUBU



Žena Muž Akademický titul

Jméno*

Příjmení*

Ulice / Číslo popisné / orientační*

PSC*

Město*

Telefon*

Datum narození

DD MM RRRR

E-Mail

Pokud chcete využít narozeninovou slevu, je tento údaj povinný.

@

Podpisem této přihlášky prohlašuji, že souhlasím s podmínkami členství v BILLA Bonus Clubu (dále jen „podmínky“), se kterými jsem se seznámil/a a na něž přistupuji. Podpisem této přihlášky prohlašuji, že souhlasím zejména s 11. bodem podmínek a na dobu svého členství v klubu udávám souhlas společnosti BILLA, spol. s r. o., IČ: 006 85 976, se sídlem Modletice 67, Říčany u Prahy, PSČ 251 01, zapsané v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 61519 (dále jen BILLA) se zpracováním svých osobních údajů uvedených na této přihlášce a údajů souvisejících s členstvím v klubu pro interní, marketingové a propagační účely společnosti BILLA, případně společností v rámci koncernu BILLA, v souladu se zák. č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění. Zejména souhlasím s tím, aby společnost BILLA ukládala mé osobní údaje uvedené v přihlášce do své databáze a k nim přiřazovala údaje související s členstvím v klubu, především údaje o frekvenci nákupů, jejich množství a složení a údaje o čerpání výhod klubu. Tyto údaje pak mohou být užívány, zpracovávány a vyhodnocovány v rámci celoevropské databáze koncernu BILLA, a to buď společností BILLA, nebo zpracovatelem jí určeným. Jsem si vědom/a, že souhlas mohu kdykoli odvolat společně se zánikem členství. Prohlašuji, že jsem přihlášku vyplnil/a úplně a pravdivě. Dále potvrzuji, že jsem byl/a obeznámen/a se svým právem na přístup a kontrolu osobních údajů a s dalšími právy vyplývajícími ze zákona o ochraně osobních údajů.

Ano, chci se stát členem BILLA Bonus Clubu. Prohlašuji tímto, že jsem byl/a seznámen/a s podmínkami členství v BILLA Bonus Clubu, souhlasím s nimi a zavazuji se jimi řídit. Dále souhlasím se zpracováním svých osobních údajů v rozsahu a za podmínek uvedených výše.

Datum

DD MM RRRR

Podpis*



0 400021 680302

* Povinný údaj

č. zákazníka:

2168030

číslo filiálky

LLL

Datum

DD MM RRRR

