

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Využití CRM v rámci strategického marketingu

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.

Autor

Dipl.-Kffr. Jana Jakešová

České Budějovice, 2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana JAKEŠOVÁ, Dipl.-Kfr. Univ.**
Osobní číslo: **E08199**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Využití CRM v rámci strategického marketingu**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Zanalyzovat současný stav využívání CRM ve vybraném ekonomickém subjektu a zhodnotit jeho přínos pro ekonomickou činnost podniku. Navrhnout doporučení na změnu současného využívání CRM pro zefektivnění marketingové strategie ekonomického subjektu.

Metodický postup:

1. Studium teoretického základu CRM
2. Sběr dat - řízený rozhovor
3. Analýza současného stavu využívání CRM
4. Návrhy změn ve využívání CRM

Rámcová osnova:


1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metodika. 4. Analýza. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**


Seznam odborné literatury:

- Bureš, I.** *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku.* Praha: Management Press, 2002.
Dohnal, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie.* Praha: Grada Publishing, 2002.
Hesková, M. *Category Management.* Praha: Profess Consulting, 2006.
Kotler, P. *Principles of marketing.* Upper Saddle River: Pearson, 2010.
Storbacka, K. *Řízení vztahů se zákazníky.* Praha: Grada Publishing, 2002.
Wessling, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře.* Praha: Grada Publishing, 2003.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu
Konzultant bakalářské práce: **Ing. Iveta Pavezová**
Katedra obchodu a cestovního ruchu
Datum zadání bakalářské práce: **19. února 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2011**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


Ing. Kamil Pícha, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 18. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem vypracovala svou bakalářskou práci na téma „Využití CRM v rámci strategického marketingu“ samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě, ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce.

Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací These.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českém Krumlově, dne 26. dubna 2011

Dipl.-Kffr. Jana Jakešová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Viktoru Vojtkovi, Ph.D. a své konzultantce Ing. Ivetě Pavezové za cenné rady a pomoc při zpracovávání bakalářské práce.

Zároveň bych také chtěla poděkovat panu Bc. Milanu Růžičkovi za poskytnutí všech informací pro praktickou část bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod	1
2. Cíl a metodika práce.....	3
3. Literární rešerše.....	5
3.1 Marketing.....	5
3.2 Strategický marketing	8
3.3 Zákazník.....	12
3.4 CRM.....	17
4. Praktická část.....	23
4.1 Charakteristika vybraného ekonomického subjektu	23
4.2 Současná situace ve společnosti INTERLIFE, s.r.o.	26
4.3 Analýza pracovních hypotéz.....	29
4.4 Návrh změn ve využívání CRM ve firmě INTERLIFE, s.r.o.	35
5. Závěr	42
6. Summary.....	44
7. Seznam použité literatury	46
8. Seznam tabulek, obrázků a příloh.....	49

1. Úvod

Podnikatelské prostředí v České republice prošlo v posledních dvaceti letech výraznými změnami. Od centrálně plánovaného hospodářství se přešlo ke konkurenčně schopnému tržnímu hospodářství. Trh se výrazně nasýtl a nabídka většiny komodit převyšuje poptávku. Konkurenční boje se mnohdy vyostřily do nekalých praktik, které měly dopad především na dobrou pověst obchodníků, což vedlo ke ztrátě zákazníků a tudíž k poklesu tržeb. Je jasné, že podobným směrem se nemohou ubírat firmy, které mají podnikatelskou kulturu na vyšší úrovni a které usilují především o konkurenční výhodu, než o zákulisní boje pro získání větších tržeb. „*Pro udržení konkurenční výhody je třeba plně se oddat zákazníkům – porozumět tomu, co chtějí dnes, a předvídat, co budou chtít zítra – a být na pravém místě v pravý okamžik a vždy jako první.*“ (Foster, 2002, s.4) Proto je třeba věnovat se aktivnímu tvoření a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky (Wessling, 2003).

Firma, usilující o získání co nejvíce věrných zákazníků, musí ovšem zároveň nabízet takové produkty¹, které budou kvalitativně na stejné či lepší úrovni než produkty konkurenční firmy, zaujmou zákazníka, splní jeho očekávání a dostatečně uspokojí jeho potřebu. Teprve na tomto základu se dá budovat následný dobrý vztah se zákazníkem. Ani špičkové marketingové či prodejní oddělení, které má v popisu práce péči o zákazníky, není schopné dlouhodobě prodávat špatně vyrobené, či nekvalitní zboží. Pro budování dobrých vztahů se zákazníky musí mít firma stabilní jakostní úroveň zboží nebo poskytovaných služeb, musí se jí podařit klienta oslovit, zaujmout a získat, splnit jeho očekávání a následně se zaměřit na udržování individuálního pozitivního vztahu mezi ním a firmou, čímž si zajistí jeho loajalitu.

Podle Fostera (2002) je šestkrát nákladnější přilákat nového zákazníka, než udržet si starého zákazníka. Studie dokazují, že zákazníci řeknou o špatné zkušenosti dvakrát tolik lidem, kolika řeknou o dobré zkušenosti. Typický nespokojený zákazník se

¹ Poznámka: pod pojmem "produkt" budou nadále míněny jak výrobky, tak služby.

se svým problémem svěří 8 až 10 lidem. Z těchto výroků je jasné, že budovat dobré jméno firmy a pozitivní a dlouhotrvající vztahy se svými zákazníky se firmám určitě vyplatí.

V minulosti řada firem považovala své zákazníky za samozřejmost, neboť situace na trhu neumožňovala zákazníkům možnost volby. Zboží nabízela jen jedna monopolistická firma, případně se od sebe nabídky více firem příliš neodlišovaly nebo rostla poptávka po produktech tak rychle, že se firmy nemusely obávat o svůj zisk. V současnosti tomu již na většině světových trzích tak není. Dnes je obtížné zákazníka potěšit. Zákazníci jsou chytřejší, díky snadnému přístupu k moderním komunikačním médiím jako je televize či internet jsou také mnohem více informovaní, cenově citlivější, náročnější a méně velkorysí při vyhledávání zboží z velké konkurenční nabídky (Kotler, 2001). Firmy by měly přehodnotit svůj vztah k zákazníkům a měly by klást důraz na uspokojení potřeb zákazníků a takzvaně jim "šít produkty na míru". Z této potřeby se vyvinul nový směr managementu, a to tzv. Customer Relationship Management (CRM), neboli Řízení vztahů se zákazníky. A právě tomuto tématu se věnuje tato bakalářská práce.

2. Cíl a metodika práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zanalyzovat současný stav využívání aktivního řízení vztahů se zákazníky (= CRM) v rámci strategického marketingu vybraného ekonomického subjektu a zhodnotit přínos CRM pro celkový rozvoj tohoto ekonomického subjektu.

Aby byla práce přehledně strukturovaná, budou stanoveny čtyři pracovní hypotézy, jež na základě výsledků z výzkumu a syntézy poznatků teoretických s praktickými buď budou potvrzeny, nebo vyvráceny.

Jedná se o tyto pracovní hypotézy:

1. hypotéza: CRM je klíčový nástroj pro strategický marketing firmy.
2. hypotéza: Při použití systému CRM vykazují zákazníci vyšší loajalitu a celkovou spokojenost s nabízenými produkty firmy.
3. hypotéza: Implementace CRM v malé firmě nemá význam.
4. hypotéza: Používání specializovaného softwaru pro CRM je nezbytně nutné.

Zároveň bude zhodnocena míra využívání softwarové podpory pro oblast řízení vztahů se zákazníky v daném ekonomickém subjektu a budou zjištěny primární prostředky komunikace mezi firmou a klientem.

Při shledání nedostatků v oblasti řízení vztahů se zákazníky bude navržena změna současného využívání CRM pro zefektivnění marketingové strategie vybraného ekonomického subjektu.

Pro získání potřebných informací pro výzkum bude proveden řízený rozhovor s kompetentní osobou zabývající se CRM ve vybraném ekonomickém subjektu.

Vzhledem k danému textovému rozsahu bakalářské práce budou vyzdvíženy pouze ty nejpodstatnější informace vztahující se k zadanému tématu a problému z praxe.

Po literární rešerši bude přistoupeno k praktické části bakalářské práce. Jejím těžištěm bude analýza obsahu řízeného rozhovoru s osobou zabývající se CRM ve vybraném ekonomickém subjektu. Pomocí zjištěných faktů budou potvrzeny či vyvráceny stanovené pracovní hypotézy a případně bude také navržena změna ve využívání CRM ve vybraném ekonomickém subjektu pro ještě lepší péči o zákazníka a efektivnější marketing.

V závěru bakalářské práce budou zhodnoceny a shrnuty veškeré poznatky získané studiem teoretického základu k tématu a provedeným praktickým výzkumem.

3. Literární rešerše

Literární rešerše se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů užívaných ve spojitosti se zadaným tématem. Jedná se především o analýzu informací od různých vědeckých autorů, kteří se tímto tématem v minulosti již zabývali. Z těchto informací se bude následně vycházet v dalších částech bakalářské práce.

Budou vysvětleny pojmy *marketing*, *strategický marketing*, *zákazník* a *CRM*, jejichž porozumění je nezbytně nutné pro praktickou část práce.

3.1 Marketing

Na úvod je nejprve nutné vysvětlit obecný pojem marketing, jehož součástí je i CRM. „*Marketing je obvykle chápán jako vytváření, propagování a poskytování zboží a služeb spotřebitelům a podnikům.*“ (Kotler, 2001, s. 20) Clemente (2004, s. 107) chápe marketing podobně jako Kotler. Rozšiřuje však svou definici o významný vliv komunikace na celkový úspěch marketingové strategie. Marketing vidí jako „*komplexní řadu aktivit zahrnujících tvorbu výrobků a služeb, podporu jejich existence a vlastností a jejich fyzického zpřístupnění určeným cílovým nakupujícím. Marketing se skládá ještě ze čtyř odlišných procesů, které jsou ve vzájemném vztahu. Jsou to: vývoj výrobku nebo služby, stanovení ceny výrobku nebo služby, komunikační informace o výrobku nebo službě pomocí různých přímých a nepřímých komunikačních kanálů a koordinace jejich distribuce pro zajištění dostupnosti výrobku cílenými zákazníky.*“ Dále Clemente (2004) odkazuje na marketingový komunikační mix, který se ovšem neváže přímo k zadanému tématu, a proto zde nebude dále vysvětlován.

Zamazalová (2010, s. 3) říká, že „*vyjádřit podstatu marketingu jednou větou je obtížné, ale snad by to mohla být snaha nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Klíčovým bodem každé marketingové úvahy a následně i marketingového rozhodnutí by měl být zákazník.*“ Dále uvádí fakt, že „*marketing lze*

pojímát jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka. Na prioritě orientace na zákazníka a jeho potřeby je třeba klást zvláštní důraz.“ Z této definice je patrná významná role zákazníka při formulování marketingových aktivit firmy. Vysvětlení pojmu „zákazník“ se věnuje kapitola 3.3.

Kotler (2001) ale označuje marketing také za sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními. Cílem marketingu chápe především uspokojení cílů jednotlivců a organizací. Čím větší hodnotu a uspokojení přinese produkt cílovému zákazníkovi, tím je nabídka firmy úspěšnější. Kotler (2001) definuje hodnotu jako poměr mezi tím, co zákazník získává, a tím, co za to dává. Zákazník dostává užitky, jež ho stojí určité náklady. Tyto užitky mohou mít podle něj funkcionální nebo emoční charakter a náklady jsou nejčastěji ve formě peněžní, časové, energetické či psychické (viz. kapitola 3.3).

Fisk (2006) zmiňuje ve své publikaci významnou roli marketingu při zlepšování pozice firmy v tržním prostředí. Opět charakterizuje jako základ úspěchu firmy nové strategie zaměřené zejména na zákazníky a tvorbu hodnot a ne pouze umění prodávat produkty.

Významný teoretik managementu Peter Drucker (1973, in Kotler 2001, s. 24) řekl: *„Lze předpokládat, že i v budoucnu bude existovat určitá potřeba prodeje. Cílem marketingu je však učinit prodej nadbytečným. Jeho cílem je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené prodávaly samy. Ideální marketing musí dosáhnout toho, aby zákazník byl plně připraven koupit si daný výrobek. Pak již stačí, aby byl tento výrobek k dispozici.“*

Na základě výše uvedených názorů autorů na marketing je jasné, že na změny probíhající ve společnosti (ať už se jedná o změny společenské, politické, technologické či ekonomické) musí reagovat i firemní marketingová koncepce. Klíčovou se stává koncentrace na maximalizaci hodnoty zákazníka místo dřívější orientace na výrobky a jejich prodej (viz. Tabulka 1: Porovnání prodejní a marketingové koncepce). Ve větší

míře se začaly uplatňovat nástroje, které umožňují přizpůsobení produktů jednotlivým zákazníkům na základě jejich požadavků. Součástí těchto nástrojů je i Customer Relationship Management.

Tabulka 1: Porovnání prodejní a marketingové koncepce

	Výchozí bod	Ohnisko soustředění	Prostředky	Výsledky
Prodejní koncepce	<i>Továrna</i>	<i>Produkty</i>	<i>Prodej a propagace</i>	<i>Zisky (dané objemem prodeje)</i>
Marketingová koncepce	<i>Trh</i>	<i>Potřeby zákazníka</i>	<i>Integrovaný marketing²</i>	<i>Zisky (dané uspokojením potřeb zákazníka)</i>

Zdroj: Kotler (2001), s. 36

² KOTLER (2001), s. 39. Integrovaný marketing = jestliže všechna oddělení firmy pracují společně na uspokojování potřeb a přání zákazníků.

3.2 *Strategický marketing*

Vysvětlení pojmu „strategický marketing“ navazuje na předchozí kapitolu a vztahuje se konkrétně k zadanému tématu.

Pojem „strategický marketing“ obsahuje dvě slova – strategie a marketing – která mají každé svůj vlastní význam. Užitím těchto dvou slov však dochází ke vzniku úplně nového jazykového spojení, které propojuje prvky klasického marketingu se strategickým plánováním, které bývá záležitostí nejvyššího vedení podniku.

Pojem **marketing** byl vysvětlen již v předchozí kapitole. Pojem **strategie** má svůj původ v řečtině. Volně se překládá jako „*umění velitele či generála vést boj*“ (Horáková, 2003, s. 11). V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma nebo směr postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí. Konečným účelem strategie je podle Horákové (2003) dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.

Mozga a Vítek (2001, str. 22) doplňují do definice strategie velmi důležitý bod, a to dlouhodobou perspektivu strategie: „*Strategie je chápána jako posloupnost akcí, operací, jež vedou ke splnění cíle. Má dlouhodobý, zásadní záměr.*“

Kotler (2003, s. 130) cituje ve vztahu k pojmu „strategie“ Bruce Hendersona, zakladatele Boston Consulting Group, jež vyslovil varování: „*Nemá-li podnik nějakou jednoznačnou výhodu oproti svým konkurentům, nemá žádný důvod k existenci.*“ Má-li totiž podnik stejnou strategii jako jeho konkurenti, žádnou strategii vlastně nemá. Je-li podniková strategie odlišná, přesto však lehce napodobitelná, má slabou strategii. Ovšem pouze ten podnik, jež má strategii odlišnou, jedinečnou a obtížně napodobitelnou, má strategii silnou a trvalou. Podniky, které dokáží vytvořit ojedinělý

způsob podnikání, těží z nižších cen, vyšších cen nebo obojího. Aby si podnik vytvořil silnou strategii, musí splnit tři kroky:

1. vymezit si jasný cílový trh a potřeby,
2. vytvořit pro tento trh specifickou a úspěšnou hodnotovou nabídku,
3. vytvořit jedinečnou síť, jejíž pomocí dodávají cílovému trhu tuto hodnotovou nabídku.

Podle Kotlera (2003) je nejlepším pravidlem, jak postupovat při tvorbě strategie, snažit se zjistit, co se líbí cílovým zákazníkům a dělat toho více, a zjistit, co se jim nelíbí a dělat toho méně. To znamená trávit mnoho času na reálném trhu a sledovat, na čem opravdu záleží a kde by mohl podnik získat konkurenční výhodu.

Strategický marketing vznikl přirozeně ze vzájemného působení procesu strategického řízení a marketingové koncepce řízení (Mozga a Vítek, 2001). Podle těchto autorů ovlivnil marketing strategické řízení zejména svou orientací na vnější prostředí, neboť je třeba brát v úvahu při strategickém plánování i vlastnosti a potřeby zákazníků. Doposud se totiž strategické plánování zaměřovalo zejména na boj s konkurenty.

Kotler a kol. (2007, s. 66) shrnuli dosavadní výroky do kompaktní definice strategického marketingu: *„Strategický marketing je proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, a proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“*

Mozga a Vítek (2001) jsou toho názoru, že se strategický marketing obsahově nemůže výrazně lišit od marketingu takřkajíc „klasického“. Nicméně se podle nich může lišit novým přístupem k již známým věcem, protože strategická orientace marketingu by měla zaručit jistou „nadčasovost“. Kladou si několik otázek, jež je přivádí na nový způsob myšlení při strategickém marketingovém plánování:

- a) Jaké je chování člověka v roli zákazníka?
- b) Jak trhy vlastně fungují?

- c) V jakém vztahu jsou podniky vůči jejich trhu?
- d) K čemu a jak přispívá marketing?

I Horáková (2003) konstatuje, že marketingová strategie respektuje základní zásady marketingu a vychází z nich. Znamená to tedy, že se firma musí orientovat na trh a zákazníka a plně uspokojení jeho potřeb a současně posoudit její schopnosti a možnosti s ohledem na její cíle. Autorka shrnuje marketingovou strategii do dvou bodů:

- a) je to rozhodování o efektivním vynaložení prostředků (stanovení výše prostředků a jejich promyšlená alokace) do vybudování účinného vztahu výrobek – trh ve shodě s vytyčenými cíli podniku,
- b) je to vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytipovaných trzích.

Podle Kotlera a kol. (2007) má každá marketingová strategie tři nezávislé části:

- a) segmentace trhů na skupiny, které lze obsloužit,
- b) způsoby rozvoje výhodných vztahů s těmito zákazníky,
- c) strategie vůči konkurenci.

ad a) Segmentace trhů

Segmentace trhů je proces rozdělení trhu do určitých homogenních skupin zákazníků, kteří se navzájem liší svými potřebami, charakteristikami a chováním a které vyžadují odlišné produkty nebo marketingový mix. Segmentaci trhů lze provést na základě několika metod. Nejznámější jsou metoda demografická, geografická, psychografická a behaviorální. Cílem segmentace je ohodnotit rozdíly v potřebách a přáních jednotlivých typů zákazníků a na základě zjištěných údajů lépe jednotlivé skupiny obsloužit.

ad b) Rozvoj vztahů se zákazníky

Cílem marketingového managementu je vytvořit dlouhodobě ziskový vztah se zákazníky a zajistit si jejich loajalitu. Jedná se zejména o aktivity v rámci CRM. Viz. detailněji kapitoly 3.3 a 3.4.

ad c) Konkurenční strategie

Rozvoj vztahů se zákazníky je nutnou, ne však postačující podmínkou pro úspěch firmy na trhu. Kromě pochopení potřeb zákazníků musí marketingové strategie zajistit firmě výhodu oproti konkurenci. Vytváření konkurenčních marketingových strategií začíná analýzou konkurence. Každá firma se neustále musí konfrontovat s konkurenční nabídkou produktů, cenami, servisem a jinými parametry a musí hledat shody a rozdíly mezi vlastní a konkurenční strategií. To, jakou konkurenční strategii si firma zvolí závisí na její pozici v odvětví. Kotler a kol. (2007) uvádějí čtyři konkurenční strategie:

- a) strategie tržního lídra (= společnost, která má v odvětví největší tržní podíl, obvykle vede ostatní firmy v otázkách změny cen, uvádění nových produktů na trh, distribuční sítě a výdajů na reklamu)
- b) strategie tržního vyzyvatele (= druhá největší firma v odvětví, která se agresivně snaží zvýšit svůj tržní podíl na úkor tržní pozice lídra)
- c) strategie tržního následovatele (= druhá největší firma v odvětví, která nechce zasahovat do tržní pozice lídra, pouze si chce udržet svůj stávající tržní podíl)
- d) strategie výklenkáře nebo mikrosegmentáře (= firma, která má malý tržní podíl a cíleně obsluhuje malé segmenty, jež ostatní firmy ignorují. Výklenkáři se specializují podle tržních, zákaznických a produktových řad nebo řad marketingového mixu. Díky šikovnému využití mikrosegmentů mohou mít firmy s nižším podílem v odvětví stejný zisk jako jejich velcí konkurenti.)

3.3 Zákazník

Z výše uvedených informací vyplývá, že bez zákazníka firma nemá důvod existovat. Vysvětlení pojmu „zákazník“ je nezbytně nutné pro pochopení aktivit v rámci CRM.

Smyslem všech marketingových opatření je přimět člověka, příp. firmu, aby si od nás koupil nabízené zboží či službu, tedy aby se stal naším zákazníkem. Podle Maruaniho (1995) je nejdůležitějším bodem pro formulování jakýchkoliv marketingových opatření znalost toho, **kdo jsou naši zákazníci**. Jedná se o potřebu identifikování reálného a potenciálního trhu. Pokud bude firma nabízet zboží či služby, pro které nenalezne vhodný cílový trh, nebude vydělávat. Cílové trhy lze poměrně snadno identifikovat pomocí marketingového výzkumu.

Nejen Zamazalová (2009) rozlišuje mezi pojmy „spotřebitel“, „zákazník“ a „nakupující“. Jako „spotřebitel“ bývá podle Zamazalové obvykle chápán konečný spotřebitel, tedy ten, kdo užívá produkty pro svou vlastní potřebu. Na rozdíl od toho označuje pojem „zákazník“ v nejširším slova smyslu toho, kdo projevuje jakýmkoliv způsobem zájem o nabídku produktů a služeb, kdo vstupuje do jednání s firmou, kdo si prohlíží vystavené zboží, ať už fyzicky nebo virtuálně. Zákazník se stává „nakupujícím“ v okamžiku uskutečnění nákupu. Nakupující přitom nemusí být nutně totožný s osobou spotřebitele. Jako typický příklad uvádí autorka matku, nakupující dětskou výživu, či hračky pro své dítě.

Podle Zamazalové (2009) je vymezení a uvědomění si skutečné role osoby, se kterou přichází obchodní firma do styku, důležitým okamžikem pro směřování nástrojů marketingového mixu. Nestačí podle ní oslovit nabídkou jen spotřebitele, zákazníka nebo nakupujícího, vždy je třeba mít na paměti, že jejich role se mohou měnit. Je dobře v marketingových aktivitách oslovit všechny zúčastněné.

Pro ucelený přehled rolí lidí, kteří přichází do styku před, při a po nákupu definuje autorka následující role, které se mohou vyskytovat buď odděleně v několika osobách nebo mohou i splývat dohromady v jedné osobě:

- **iniciátor:** osoba, která jako první navrhne koupit určitý produkt
- **ovlivňovatel:** osoba, jejíž názory a rady ovlivňují rozhodování ostatních
- **rozhodovatel:** osoba, která provádí rozhodování a určí, zda koupit, co, jak, kde
- **kupující:** osoba, která provede vlastní nákup výrobku nebo služby
- **uživatel:** osoba, která používá koupený produkt.

Schiffman a Kanuk (2004) se zabírají faktory, které mají vliv na chování zákazníka. V souvislosti s digitální revolucí, neboli rychlým vývojem moderních informačních a komunikačních technologií, konstatují, že se v několika posledních letech zvýšila schopnost zdokonalovat výrobní technologie, vyvíjet a nabízet dokonalejší produkty, využívat nových technik při prodeji a že existují i nové možnosti výzkumu trhu. Tyto změněné podmínky mají také vliv na chování zákazníka. Každý zákazník má možnost snadněji a efektivněji získávat informace o výrobcích, službách a firmách, které dané produkty vyrábějí a prodávají. Schiffman a Kanuk (2004) sestavili ve své publikaci přehled vlastností dnešního zákazníka, resp. spotřebitele, který je odlišný od vnímání zákazníků před několika lety:

- *Spotřebitelé mají větší moc než kdykoliv předtím.* Jedná se zejména o možnost využívání „inteligentních prostředků“ ke zjišťování nabídky, nejlepších cen, dostupnosti a dalších atributů produktů z pohodlí svého domova.
- *Spotřebitelé mají přístup k více informacím než kdykoliv předtím.* Na internetu lze snadno nalézt hodnocení výrobků a služeb, ale i hodnocení kvality služeb dodavatele či prodejce, lze se bezplatně radit v internetových fórech či porovnávat několik produktů najednou podle

určitých předem zvolených kritérií. Všeobecně platí, že spotřebitelé mají málo času a chtějí rychle nalézt všechny potřebné informace relevantní pro nákupní rozhodnutí.

- *Obchodníci nabízejí více služeb a výrobků než kdykoliv předtím.* Řada výrobků a služeb si je navzájem podobných a je obtížné zákazníka zaujmout. Díky digitalizaci informací mohou obchodníci lehce přizpůsobovat nabídky výrobků a služeb jednotlivým zákazníkům na základě jejich dřívějšího nákupu a tím se snažit cílit na zvýšený prodej těch produktů, o které má zákazník zájem. Díky velké možnosti svobodného výběru zboží a služeb se zákazníci stávají více náročnými.
- *Výměna mezi obchodníky a zákazníky je stále více interaktivní a okamžitá.* Digitální sdělovací prostředky umožňují obousměrnou vzájemnou výměnu dat a bezprostřední reakci na podnět ze strany obchodníka. Jedná se zde zejména o nový druh reklam cílených na určité skupiny zákazníků, tak zvaných „pay per click“- reklam. Výhodou těchto reklam je, že se za ni platí, až když zákazník klikne na příslušný odkaz. Za samotné ukázání reklamy na internetu se v tomto případě neplatí, pokud na ni zákazník neklikne.
- *Podnikatelé mohou rychleji a snadněji shromáždit více informací o spotřebitelích.* Smyslem budování dobrých vztahů se zákazníky je vytvoření co nejširší databáze s co nejvíce informacemi. Informace o spotřebitelích získají podnikatelé nejnázem tím, že se spotřebitel zaregistruje buď v nějaké internetové aplikaci či do zákaznického věrnostního programu přímo na prodejně, vyplní o sobě základní údaje a dále se rozšiřuje databáze spotřebitelů o data z uskutečněných prodejů (co nakoupil, kdy, v jakém množství, kde a za jakou cenu). Takto získaná data lze využít pro cílený marketing obchodníků.

Detailní poznání zákazníků je možné především prostřednictvím využívání moderních informačních a komunikačních technologií. Je nutné vytvořit si stálou zákaznickou základnu, kterou je žádoucí neustále rozšiřovat o nové kontakty. Stávající kontakty se nikdy nevymazávají.

Hnacímí silami úspěšných vztahů mezi prodejci a zákazníky jsou podle Schiffmana a Kanuka (2004) tři pilíře:

a) Zjištění hodnoty zákazníka

Hodnota zákazníka je definována jako poměr mezi přínosy (ekonomickými, funkčními a psychologickými), jak je vnímá zákazník, a prostředky (finančními, časovými, výkonovými a psychologickými), vynaloženými na dosažení těchto přínosů. Každý zákazník vnímá poskytované hodnoty jinak. Vnímaná hodnota je proto objektivní a subjektivní. Cílem podnikatele je zjistit, jak hodnotí zákazník poskytované služby či nakoupené zboží.

b) Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka vyjadřuje, jak jednotlivec vnímá provedení výrobku a služeb vzhledem ke svému očekávání. Spokojenost zákazníka závisí na jeho očekávání. Zákazník, jehož zkušenost neodpovídá očekávání, bude nespokojený. Ti zákazníci, jejichž zkušenost odpovídá nebo převyšuje očekávání, budou spokojeni.

Tabulka 2: Vymezení spokojenosti na základě zkušenosti

Zkušenost \neq očekávání => nespokojenost
Zkušenost \geq očekávání => spokojenost

Zdroj: vlastní zpracování

c) Udržení zákazníka

Nejdůležitějším bodem pro vytvoření úspěšných dlouhodobých vztahů se zákazníkem, je udržet si ho a pravidelně s ním komunikovat. Strategie udržení zákazníka spočívá ve vyvolání pocitu v zákazníkovi, že je v jeho nejlepším zájmu zůstat u firmy a nepřecházet k jiné firmě. Jak již bylo zmíněno v úvodu této bakalářské práce, je prakticky u všech obchodních situací dražší získat nové zákazníky, než si udržet ty stávající. Jak uvádí autoři, studie prokázaly, že malé snížení počtu „odpadlíků“ (= těch, kteří po prvním nákupu pravděpodobně přestanou s firmou dále obchodovat) vyvolá významné zvýšení zisku, neboť

- (1.) loajální zákazníci kupují více výrobků,
- (2.) loajální zákazníci jsou méně citliví na cenu a věnují méně pozornosti konkurenční reklamě,
- (3.) péče o stávající zákazníky, kteří jsou seznámeni s firemní nabídkou a postupy je levnější a
- (4.) loajální zákazníci šíří pozitivní informace o firmě a oslovují další potenciální zákazníky.

Inteligentní firma zaměřená na udržení zákazníků důkladně monitoruje objem a strukturu spotřeby svých zákazníků a vytváří skupiny zákazníků (tzv. segmenty) podle úrovně jejich rentability a vyvíjí odlišnou strategii pro každou skupinu zákazníků zvlášť.

3.4 CRM

Po definování pojmů „strategický marketing“ a „zákazník“ bude nyní vysvětlen pojem CRM, jež je ústřední téma této bakalářské práce a úzce navazuje na předešlý text.

V odborné terminologii se pod zkratkou CRM užívají dvě vzájemně propojené metody řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o *Customer Relationship Management* a o *Customer Relationship Marketing* (Hesková, 2006). *Customer Relationship Management* vyjadřuje komplexní pohled na nový typ řízení podniku se zaměřením na dobré vztahy se zákazníky a v případě *Customer Relationship Marketingu* je kladen důraz na marketingové řízení a opatření, jež povedou ke zlepšení vztahů firmy s jejími zákazníky zejména na základě optimalizace marketingového mixu.

Tato bakalářská práce se odvolává na CRM jako „**Customer Relationship Management**“.

Koncept zákaznický orientovaného řízení se zrodil v 80. letech 20. století ve Spojených státech a rychle se rozšířil do západní Evropy. Ve střední a východní Evropě se CRM zatím příliš neuplatňuje, ale podle průzkumů renomovaných agentur se očekává v blízké budoucnosti silný růst (Hesková, 2006). Kořeny CRM však spadají až do doby před průmyslovou revolucí, jak uvádí Storbacka a Lehtinen (2002). Zejména v řemeslné výrobě vycházely veškeré podněty pro výrobu předmětů přímo od zákazníků a byly zhotovovány podle jejich představ, neboli na zakázku. Ovšem rozvoj technologií umožnil na začátku 20. století masovou výrobu a nabídka zboží rychle převýšila jeho poptávku. Firmy musely čelit problému jak najít nové zákazníky. V 80. letech 20. století se pak rozvinul marketing služeb, jež umožnil lépe porozumět vztahu se zákazníkem a orientace firem se navrátila zpět k zákazníkovi a k uspokojení jeho potřeb.

Koncept CRM je součástí vztahového marketingu, který představuje proces tvorby, udržení a rozšiřování silných, hodnotných vztahů se zákazníky a dalšími zainteresovanými osobami ve firmě i ve vztahu k ní (Kotler a kol., 2007).

CRM je podle Kotlera a Armstronga (2010) proces navazování a udržování ziskových vztahů se zákazníky na základě zjištění hodnoty zákazníka a jeho uspokojení. Tento výrok navazuje na Schiffmana (2004) a jeho teorii o třech hnacích silách dobrých vztahů firmy se zákazníky (viz. kapitola 3.3). Zároveň charakterizuje Kotler a Armstrong (2010) CRM jako řízení detailních informací o individuálních zákaznících a pečlivé řízení styků se zákazníkem s cílem maximalizovat jeho loajalitu.

Dohnal (2002) chápe řízení vztahů se zákazníky (CRM) jako systém zahrnující pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT³ s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové, se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu.

Ve většině odborné literatury je však s pojmem CRM spjata především technologická podpora sofistikovaných softwarových a analytických nástrojů pro komplexní řízení vztahů se zákazníky (Kotler a kol., 2007; Hesková, 2006; Kotler, 2003; Wessling, 2003). CRM integruje všechny informace, které o zákazníkovi získala prodejní, servisní a marketingové oddělení a poskytuje tudíž všem zaměstnancům komplexní pohled na vztah se zákazníkem. Komplexní pohled zajišťuje, že dojde ke spojení dílčích vylepšení a ke vzniku integrovaného celopodnikového řešení a navíc zaručuje cílenou kvalifikaci personálu a nasměrování všech obchodních procesů směrem ke zvyšování hodnot a k dosažení vyššího zisku (Wessling, 2003).

Na trhu existuje mnoho softwarů pro správu dat o zákaznících. Jelikož je vývoj těchto softwarů velmi dynamický, nemá smysl uvádět v této bakalářské práci veškeré softwary vhodné pro řízení vztahů se zákazníky, neboť by byl jejich výčet brzy nekompletní

³ IS/ICT = informační systémy / informační a komunikační technologie (Dohnal, 2002, s. 11)

a zastaralý. Je však nutno podotknout, že se na trhu dají nalézt technologická řešení pro firmy různých velikostí. Pro malé a střední firmy existují softwary, které nejsou příliš finančně nákladné, přesto jsou schopny bez problémů vyřešit správu zákaznických dat pro řádově desítky až stovky klientů. Velkým firmám, které již investovaly do integrovaných softwarových technologií (nejčastěji od firem Oracle, SAP či Microsoft), nabízejí tyto programátorské firmy dokoupení tzv. modulů CRM k již stávajícímu softwaru, který je ve firmě aplikován. Výhodou modulového řešení je jeho rychlá implementace do stávajícího softwaru a především pak snadná obsluha personálem, neboť bývá zachována grafika a podobný styl obsluhování jako v základním softwarovém řešení. Dále je nutno vyzdvihnout další výhodu modulů CRM, že je lze lehce nakonfigurovat přesně podle požadavků jednotlivých firem, neboli vytvořit na míru.

Jako výhody zavedení systému řízení vztahů se zákazníky ve firmě jmenuje Wessling (2003) následující body:

- a) bezproblémový průběh obchodních procesů,
- b) více individuálních kontaktů se zákazníky,
- c) více času na zákazníka,
- d) odlišení se od konkurence,
- e) vylepšení image,
- f) přístup k informacím v reálném čase,
- g) spolehlivé a rychlé předpovědi,
- h) komunikace mezi marketingem, odbytem a službami,
- i) nárůst efektivity týmové spolupráce a
- j) růst motivace pracovníků.

Škodová Parmová (2006) doplňuje k výše uvedeným výhodám zavedení systému řízení vztahů se zákazníky ve firmě další 2 výhody:

- k) zkvalitnění komunikace vztahů se zákazníky a
- l) racionalizace práce klíčových zaměstnanců, kteří vstupují s jednotlivými zákazníky v jednání.

Naopak nevýhody zavedení systému řízení vztahů se zákazníky a následné selhání celého systému mohou pramenit z (Kotler, 2003):

- a) poměrně vysokých finančních nákladů na zakoupení CRM softwaru,
- b) odporu zaměstnanců vůči novým technologiím,
- c) nedostatečného porozumění konceptu řízení vztahů se zákazníky,
- d) změny organizační struktury,
- e) špatného plánování,
- f) nedostatku zkušeností aj.

Hesková (2006) uvádí ve své publikaci subsystemy CRM, které se vzájemně doplňují a prolínají. Tyto subsystemy definoval také Dohnal (2002) v rámci aplikační architektury CRM v podniku:

a) Operativní CRM

Jedná se zejména o podporu a automatizaci procesů probíhajících v tzv. *front-office* (neboli část firmy, která je v přímém kontaktu se zákazníky, např. prodej, marketing nebo služby). Všechna komunikace se zákazníkem je sledována a uchovávána v databázi a v případě potřeby je efektivně poskytnuta uživatelům. Jedním z hlavních přínosů pro zákazníka i pro společnost je díky sledování historie možnost komunikace s rozdílnými zaměstnanci a pomocí různých kontaktních kanálů, aniž by zákazník musel dlouze vysvětlovat každému zaměstnanci zvlášť, k jakému tématu se váže daná komunikace.

b) Analytický CRM

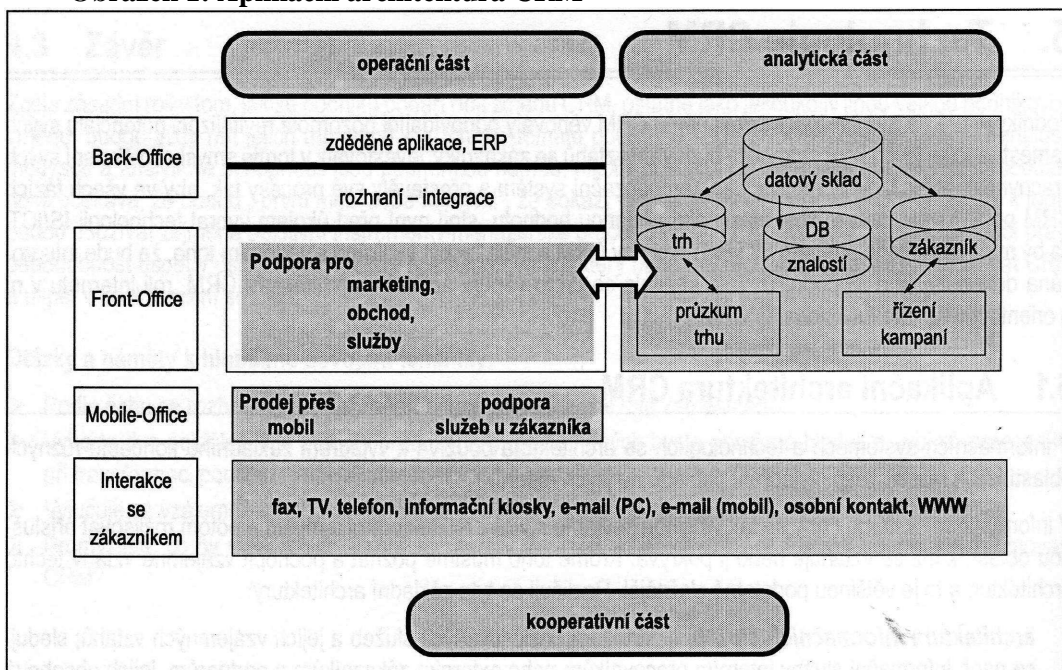
V analytické části CRM se využívají data týkající se zákazníků a data získaná ze sledování procesů jednotlivých systémů v operační části CRM. Základem úspěšného využití získaných dat je centrální báze dat zákazníků. V této databázi se pak s pomocí moderních nástrojů, jako je např. *data mining*, dají odhalovat dosud neznámé závislosti a souvislosti mezi jednotlivými zákazníky a firmou. Smyslem analýzy je odhalit vzory

a trendy v chování a zvycích zákazníků. Na základě provedených analýz je pak možné vytvořit model budoucího chování zákazníků, rozdělit zákazníky do segmentů podle ziskovosti (aktuální i budoucí), navrhnout efektivnější komunikaci se zákazníky, optimalizovat marketingové kampaně, vyvíjet nové výrobky atd. Součástí této fáze je i stanovení životního cyklu zákazníka. Popis celoživotní hodnoty zákazníka je totiž základem pro diferencovaný přístup k různým skupinám klientů i pro řízení hodnoty zákazníka. Hodnotu zákazníků lze měřit mnoha metodami, za všechny uvedu např. GAP analýzu, High Value Customers, Lifetime Value či Relationship Cycle (Hesková, 2006).

c) Kooperativní CRM

Kooperativní část CRM zajišťuje komunikaci se zákazníky prostřednictvím různorodých kanálů za účelem dosažení vyšší kvality interakce se zákazníky. V rámci kooperativní části CRM jsou jednotlivým obchodním oddělením či propojeným obchodním partnerům (i mimo sídlo firmy) poskytována data z operativního CRM, která vznikají při interakci se zákazníkem. Na základě takto sdílených dat lze plně využít potenciál pro cílenou komunikaci se zákazníkem a lepší uspokojení potřeb zákazníků. Jsou přitom využívány technologie jako web, e-mail, mobilní telefonie, fax, kontaktní střediska aj.

Obrázek 1: Aplikační architektura CRM



Zdroj: Dohnal, J. (2002), s. 60

Shrnou-li se dosavadní poznatky o CRM lze konstatovat, že nejdůležitějšími komponenty pro úspěšné zavedení systému řízení vztahů se zákazníky ve firmě je:

- změna myšlení všech zaměstnanců orientovaná výhradně na zákazníka,
- implementace CRM do globální firemní strategie, resp. do všech dílčích strategií,
- podpora všech procesů probíhajících ve firmě spjatých se zákazníkem,
- komplexní softwarová podpora s rozsáhlou databází a
- vhodný mix komunikačních prostředků.

4. Praktická část

V rámci praktické části bakalářské práce bude zanalyzována míra využívání systému CRM v rámci strategického marketingu vybraného ekonomického subjektu.

Podle zjištěných informací budou následně navrženy možnosti zlepšení využívání CRM pro efektivnější navazování a udržování kontaktů se zákazníky a zvýšení jejich loajality.

4.1 Charakteristika vybraného ekonomického subjektu

Pro praktický výzkum byla vybrána společnost **INTERLIFE, s.r.o.** se sídlem v Praze 4, Na Pankráci 17,19 č.p. 1685, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 67728.

Firma vznikla v roce 1999 a od svého počátku se věnuje poskytování **profesionálního finančního poradenství**. Jednatel firmy INTERLIFE, s.r.o. je pan Bc. Milan Růžička. Společnost INTERLIFE, s.r.o. je nezávislá poradenská společnost vlastněná ryze českým kapitálem. Založení společnosti předcházela několikaletá praxe jednatelů jako finančních a pojišťovacích poradců v renomovaných bankách a pojišťovnách.

Společnost INTERLIFE, s.r.o. se zaměřuje především na poskytování služeb v oblasti individuálního finančního poradenství, správy portfolia a majetkového pojištění, resp. investičním zprostředkovatelstvím včetně uzavírání pojistných produktů pro vybranou skupinu klientů.

Finanční poradenství je poskytováno firmou INTERLIFE, s.r.o. klientům zdarma, neboť poradce realizuje jednotlivé obchody jako zprostředkovatel a inkasuje za ně provizi od finanční instituce.

Správa investičního a pojistného portfolia klientů spočívá v tom, že firma INTERLIFE, s.r.o. převezme po dohodě s klientem stávající smlouvy pod svoji správu a navrhne jejich optimalizaci, či sjednání nových, lépe vyhovujících investičních a pojistných produktů. Klienti jsou pravidelně informováni o aktuálních stavech svých účtů. Dále firma poskytuje servis spojený například s likvidací pojistných událostí, odkupem podílových listů a akcií a podobně. Cena za tyto služby se odvíjí od mnoha rozdílných skutečností, proto je vždy stanovována konkrétně až po získání nutných vstupních informací od klientů.

Společnost INTERLIFE, s.r.o. může pro své klienty, na základě získané licence pojišťovacího makléře a plných mocí svých klientů, provádět také audit stávajících pojistných smluv týkajících se majetkového pojištění. Při auditu je posuzováno, zda uzavřené pojistné smlouvy vyhovují potřebám klienta, zda jsou splněny všechny podmínky uvedené ve smluvních ujednáních, zda stanovené pojistné částky odpovídají skutečnosti a dále jsou posuzovány další okolnosti, které by mohly nepříznivě ovlivnit případnou náhradu vzniklé škody ze strany pojišťovny. Podle výsledků takto provedené analýzy doporučí společnost změny ve smlouvách či konkrétní technická opatření a tím minimalizuje případné ztráty vyplývající ze škodných událostí.

Společnost INTERLIFE, s.r.o. zprostředkovává služby v celém spektru tzv. životních i neživotních pojištění (pojištění majetku včetně vozového parku či pojištění elektroniky, pojištění přepravy, pojištění odpovědnosti profesní či zaměstnanců vůči zaměstnavateli nebo pojištění odpovědnosti statutárních a řídicích orgánů a celou řadu dalších i speciálních pojištění).

Společnost INTERLIFE, s.r.o. zastupuje pojišťovny Allianz, Generali, UNIQA a investiční společnost Conseq Investment Management.

Zaměstnanci firmy vždy důsledně respektují zájmy klienta podle profesního kodexu etiky. Jejich služby plně odpovídají mezinárodním standardům.

Společnost INTERLIFE, s.r.o. je členem Unie společností finančního zprostředkování a poradenství (USF), jež je neziskové profesní sdružení právnických a fyzických osob podnikajících na území České republiky v oblasti finančního zprostředkování a poradenství. USF vznikla v červnu 2006 a jejím cílem je zvýšit kvalitu v oblasti poskytování finančního zprostředkování a poradenství na českém trhu. Chtějí jasně deklarovat standardy finančního poradenství a zprostředkování a důsledně dohlížet na jejich dodržování ze strany členů USF. Unie společností finančního zprostředkování a poradenství pracuje na zlepšování podmínek pro výkon podnikání v oboru, a to jak v oblasti legislativní, tak v oblasti ekonomické. USF zastupuje subjekty sdružené v unii při jednání se státními a veřejnoprávními institucemi, ostatními profesními sdruženími na trhu a finančními institucemi - producenty finančních produktů.

4.2 *Současná situace ve společnosti INTERLIFE, s.r.o.*

Pro provedení analýzy současného stavu využívání CRM ve firmě INTERLIFE, s.r.o. byl proveden řízený rozhovor s jednatelem firmy, panem Bc. Milanem Růžičkou na základě předem stanovených otázek a zároveň byly informace čerpány z oficiálních internetových stránek firmy www.interlife.cz.

Pro potřeby řízeného rozhovoru byl sestaven soubor logicky na sebe navazujících otevřených otázek směřujících k zjištění potřebných dat (viz. Příloha 1). Řízený rozhovor byl proveden dne 15. prosince 2010 v Českém Krumlově.

Společnost INTERLIFE, s.r.o. obsluhuje v současné době okolo 1000 spokojených zákazníků a pracuje s kapitálem blížícím se 1 mld. korun českých. Počet konzultantů a zaměstnanců firmy je variabilní, v současné době má firma 1 zaměstnance.

CRM bylo vedením firmy implementováno na základě zkušeností z předchozích angažmá, kde bylo CRM standardním marketingovým nástrojem a opíralo se o dlouholeté zkušenosti ze západních ekonomik. Rozhodujícími faktory pro zavedení řízení vztahů se zákazníky ve společnosti INTERLIFE, s.r.o. byly zejména snaha o získání více klientů, snaha o zvýšení tržeb firmy a snaha o zvýšení kvality poskytovaných služeb ve srovnání s konkurenčními firmami. CRM bylo implementováno ve firmě hned od počátku její existence.

Řízením vztahů se zákazníky se zabývají všichni pracovníci firmy INTERLIFE, s.r.o. Jednotliví pracovníci firmy jsou konkrétně školeni na CRM a firma vychází i ze stávajících zkušeností jednotlivých pracovníků z dřívějších zaměstnání a zavedených postupů firmy INTERLIFE, s.r.o. O strategii řízení vztahů se zákazníky rozhoduje vedení firmy.

CRM využívá firma INTERLIFE, s.r.o. pro všechny své klienty. Poměr individuálních klientů a klientů, jimiž jsou celé firmy, je 80% : 20%. V přístupu k řízení vztahů s firemními i osobními klienty nebyly dosud využívány oddělené strategie. Řízení vztahů se zákazníky je tedy stejné jak pro firemní, tak pro osobní zákazníky.

Společnost INTERLIFE, s.r.o. využívá pro řízení vztahů se svými zákazníky zejména následující nástroje CRM:

- aktivní telemarketing,
- pravidelné zasílání newsletteru⁴ několikrát do roka,
- call centrum,
- pomoc osobního poradce zabývajícího se stížnostmi klientů,
- rozesílání PF k novému roku či gratulací k narozeninám klientů.

Získaná data o zákaznících se ve firmě INTERLIFE, s.r.o. vyhodnocují okamžitě po jejich obdržení, tudíž nedochází k prodlevě. Data analyzují přímo jednotliví zaměstnanci, jež přichází do styku se zákazníky.

Softwarová podpora pro CRM je ve firmě INTERLIFE, s.r.o. poměrně jednoduchá, firma nevlastní žádný specializovaný software. Využívá pouze upravené databáze Microsoft Access. Vedení firmy je spokojené s užívaným programem a zatím neuvažuje o jeho změně. Hlavní přínos tohoto softwaru vidí firma v tom, že jsou uložená data o jednotlivých zákaznících přehledně strukturována, lze se v nich snadno orientovat a že lze připojit ke klasickým záznamům také doplňkové informace, jež jsou nezbytné pro další kontakt firmy s klientem.

⁴ newsletter = prostředek přímého marketingu. Obecně se jedná o jakoukoliv formu pravidelně rozesílané informační publikace věnující se jednomu nebo více tématům podle zájmu předplatitele. Klasickými formami newsletteru jsou noviny či letáky. Se vzrůstající významností internetu jako informačního média bývá v posledních letech jako newsletter označováno zejména pravidelné rozesílání e-mailů k vyžádanému tématu. Mnoho firem má na svých stránkách políčko, do něž může klient vepsat svou e-mailovou adresu, na kterou jsou mu pak pravidelně zasílány zprávy o novinkách či připravovaných akcích firmy. Jiné firmy využívají kontaktů z databáze pro rozesílání newsletteru. Pokud je newsletter adresátem nevyžádaný, označuje se zpráva jako „spam“.

Společnost INTERLIFE, s.r.o. zpracovává získaná data o zákaznících z důvodu následné komunikace se zákazníkem. Veškerá data jsou zpracovávána samozřejmě v rámci legislativních norem, určených zejména Zákonem číslo 101/2001 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění, a na základě souhlasu zákazníků se zpracováváním osobních údajů.

Implementace CRM ve firmě INTERLIFE, s.r.o. měla pozitivní vliv na vývoj. Pomocí aktivního řízení vztahů se zákazníky a zejména aktivního telemarketingu, se firmě podařilo získat nejenom mnoho nových zákazníků, nýbrž také zvýšit obrát stávajících klientů. Tím pádem došlo ke zvýšení tržeb a zároveň měla implementace CRM pozitivní vliv na zvýšení produktivity zaměstnanců. Ovšem nelze však opomenout i zvýšené náklady na telefon a např. na vytvoření specializovaných šablon pro newsletter.

Vedení společnosti INTERLIFE, s.r.o. počítá s využitím řízení vztahů se zákazníky i do budoucna, neboť je přesvědčeno, že má řízení vztahů se zákazníky zcela jednoznačně pozitivní vliv na vývoj tržeb a je spokojené s dosavadními výsledky.

Na otázku „O kolik procent zákazníků přicházíte v průměru každý rok?“ mi bylo sděleno, že roční přirozený úbytek zákazníků činí zhruba 5%.

Poslední téma rozhovoru se týkala konkurenční výhody firmy. Pan Růžička vidí firemní konkurenční výhodu hlavně v osobním přístupu zaměstnanců a jejich osobních vazbách ke klientům, dále v obecném přehledu a znalosti problematiky nejenom z finančnictví a v neposlední řadě i zkušenostech zaměstnanců firmy a konzultantů.

4.3 Analýza pracovních hypotéz

Na základě získaných dat z řízeného rozhovoru s panem Bc. Milanem Růžičkou, o využívání CRM v praxi, je možné nyní přistoupit k potvrzení či vyvrácení stanovených pracovních hypotéz.

Předem je nutné upozornit, že vzhledem k provedenému výzkumu pouze u jedné konkrétní firmy nelze zjištěné informace a výsledky analýzy pracovních hypotéz zevšeobecnit pro všechny firmy působící na trhu. Pro takové zevšeobecnění by bylo nutné provést nový výzkum u reprezentativního vzorku, zastupujícího firmy všech velikostí a všech oborů činnosti.

4.3.1 První hypotéza

Jako první hypotéza bylo stanoveno tvrzení „**CRM je klíčový nástroj pro strategický marketing firmy**“.

Každá firma, jež usiluje o získání jakékoliv konkurenční výhody by si měla předem stanovit strategii, jakým směrem chce své chování na trhu ubírat. Základem strategického plánování všeobecně pro celou firmu je i dílčí strategie pro oblast marketingu. Moderní doba a nové technologie přináší do světa podnikání nové metody. Jednou z nich je CRM.

V konkrétním případě firmy INTERLIFE, s.r.o., je možné toto tvrzení také potvrdit. Smyslem zavedení CRM ve firmě byla podle majitele snaha o získání více klientů, snaha o vyšší kvalitu poskytovaných služeb a snaha o ryze osobní přístup k jednotlivým zákazníkům. Právě díky zavedení řízení vztahů se zákazníky se toto firmě podařilo poměrně rychle.

Firma poskytující profesionální finanční poradenství, tedy služby, nemůže využívat klasických marketingových metod, jaké využívají např. firmy vyrábějící hmotné výrobky. Strategický marketing firem poskytujících služby je třeba zaměřit zejména na úspěšnost nabídky služeb a rozvoj vztahů se zákazníky. Je možné říci, že firma INTERLIFE, s.r.o. sleduje tzv. „*labužnickou strategii*“ (viz. Horovitz, 1994, s. 51). Základem této strategie je poskytování špičkových profesionálních služeb za přiměřené ceny a zejména pak osobní přístup k zákazníkům a nabízení produktů šitých „na míru“ jednotlivým zákazníkům.

V tomto případě se jedná tedy o pravdivou domněnku a tato **hypotéza** může být na základě výše uvedených poznatků **potvrzena**.

4.3.2 Druhá hypotéza

Jako druhá hypotéza bylo řečeno: „**Při použití systému CRM vykazují zákazníci vyšší loajalitu a celkovou spokojenost s nabízenými produkty firmy.**“

Tato hypotéza vychází z tvrzení Kotlera a Armstronga (2010, s. 37), že spokojenější zákazníci se s vyšší pravděpodobností stanou loajálními vůči společnosti a zajistí jí do budoucna větší tržní podíl. Z tohoto výroku lze vyvodit úsudek, že spokojenost zákazníků velmi úzce souvisí s jejich budoucími plány se společností a jejich loajalitou vůči ní. Aby mohl být zákazník spokojený s nabízenými produkty, musí kvalitativní úroveň zboží či služeb přesně splnit nebo dokonce převýšit jeho očekávání.

S pomocí systému řízení vztahů se zákazníky lze lépe monitorovat potřeby a názory zákazníků a přizpůsobovat těmto nabízené produkty. Pokud zákazník od firmy vždy dostane to, co chtěl, případně dostane ještě víc, než původně chtěl, je spokojený a rád zůstane firmě věrný, co se týče dalších nákupů nebo spolupráce, neboli zůstane firmě loajální.

Spravování osobních údajů a doplňujících informací o každém klientovi zvláště je možné pomocí databank, jež tvoří základ CRM. Je důležité vzbudit v zákazníkovi pocit, že právě on je pro firmu důležitý a že na něj má firma kdykoliv čas a je ochotná se přizpůsobit jeho potřebám a požadavkům.

Společnost INTERLIFE, s.r.o. vsadila na aplikaci CRM ve své firmě proto, aby mohla lépe čelit svým konkurentům na základě poskytování vyšší kvality služeb, než poskytují její konkurenti. Ze získaných dat je patrné, že přibližný počet klientů firmy INTERLIFE, s.r.o. činí 1000. To je poměrně vysoké číslo, vezme-li se v potaz velikost firmy a počet zaměstnanců.

Podle slov pana Růžičky je většina klientů firmě loajální. Roční přirozený úbytek zákazníků společnosti INTERLIFE, s.r.o. činí zhruba 5%. Bohužel nejsou k dispozici informace o průměrném úbytku zákazníků v daném odvětví poskytovaných služeb, resp. informace o průměrném úbytku zákazníků ve firmách aplikujících CRM a v těch, jež CRM nevyužívají. Na základě porovnání takovýchto informací by bylo možné určit, jestli je roční úbytek zákazníků firmy INTERLIFE, s.r.o. nižší, či naopak vyšší, než průměrný úbytek zákazníků v odvětví.

Proto na základě tohoto zjištění **nelze tuto hypotézu ani potvrdit, ani vyvrátit.**

4.3.3 Třetí hypotéza

Třetí hypotéza tvrdí: „**Implementace CRM v malé firmě nemá význam.**“

Jak již bylo uvedeno výše, jedním z nejvýznamnějších předpokladů úspěchu zavedení systému CRM ve firmě je komplexní změna myšlení a přeorientování se zcela na potřeby zákazníka. Tento proces může trvat velmi dlouho. Pokud však firma vydrží a věnuje dostatek času na implementaci CRM do svých procesů, bude mít tato změna

pozitivní přínos jak pro samotnou firmu včetně jejích zaměstnanců, tak především pro zákazníky.

Smyslem zefektivnění práce zaměstnanců a přizpůsobení nabídky produktů jednotlivým klientům je kromě získávání a správy mnoha informací především zjednodušení a standardizace pracovních postupů. Tato standardizace je velmi lehce dosažitelná pomocí analýzy historických dat zákazníků (zejména dat o prodeji, servisu, reklamách, požadavcích zákazníka, řešení stížností či jiných podnětů). Na základě komplexní analýzy těchto dat lze vyvodit závěrečné standardizované postupy, jež nejvíce vyhovovaly v minulosti zákazníkům, a podle toho lze stanovit standardy, které bude firma používat při obdobných situacích v budoucnu.

Je více než jasné, že takovouto standardizaci jednotlivých postupů ocení zejména velké firmy, jež obsluhují tisíce zákazníků a pro jednání s jednotlivými zákazníky by taková firma potřebovala stovky zaměstnanců, kteří by se zabývali pouze komunikací se zákazníky a jimž by nezbyl čas na jakoukoliv jinou práci. Z toho důvodu je implementace CRM ve velkých firmách naprosto zřejmá a nutná.

Otázkou zůstává, zda-li se vyplatí implementace systému CRM v malých firmách. Odborná literatura se tomuto tématu prakticky nevěnuje. Malé firmy usilující o úspěšné postavení na konkurenčním trhu by neměly podceňovat význam řízení vztahů se zákazníky. V malých firmách pracuje podle mezinárodních standardů od 0 do 50 zaměstnanců. Pro komplexní řízení firmy proto musí každý ze zaměstnanců převzít poměrně velkou část odpovědnosti za procesy probíhající ve firmě a je proto mnohem více zatížen vším, co se ve firmě děje. Často jedinec zajišťuje sám veškeré procesy, jež se týkají kontaktů s klienty, samotnou přípravou pracovních činností, jejich provedením, prodejem produktů, zajišťováním reklamací a poprodejním servisem. Tomuto enormnímu zatížení jedinců lze předejít zavedením komplexní podpory prodeje a správy dat o zákaznících jako je například zavedení systému CRM.

Před samotnou realizací implementace CRM v malých firmách je však nutné, aby manager vyhodnotil poměr nákladů na zavedení CRM a potenciálních zisků, plynoucích z lepší péče o zákazníky a jednodušších procesů. Nelze podceňovat vyšší pořizovací náklady systémů CRM.

Pro malé firmy podobné firmě INTERLIFE, s.r.o., může být implementace CRM systému jedním z významných faktorů úspěchu.

Nejdůležitější je pro každou firmu dokonale znát své zákazníky a to je možné právě díky zavedení řízení vztahů s nimi.

Proto lze na základě praktického příkladu na firmě INTERLIFE, s.r.o. tuto třetí pracovní **hypotézu vyvrátit** a lze tvrdit, že zavedení řízení vztahů se zákazníky má význam i v malé firmě.

4.3.4 Čtvrtá hypotéza

Poslední, čtvrtá stanovená pracovní hypotéza tvrdí, že: **„Používání specializovaného softwaru pro CRM je nezbytně nutné.“**

Specializované softwary pro CRM bývají velice finančně nákladné (ceny se pohybují v řádech desetitisíců korun českých). Mnoho programátorských firem vidí potenciál ve specializovaných softwarech pro efektivní řízení vztahů se zákazníky. Na trhu existuje již velmi mnoho různých softwarů pro CRM od nejvýznamnějších firem světového formátu po úplně neznámé programátorské firmy či jednotlivce.

Výběr softwaru pro CRM záleží především na finančních možnostech firmy a na tom, jaký software používá firma pro již stávající pracovní procesy. Největší světové programátorské firmy zabývající se CRM, jako je SAP, Oracle či Microsoft, nabízejí pro již stávající vlastní softwary pouze doplňky, tak zvané „moduly CRM“. Tyto

moduly lze dokoupit samostatně a nainstalovat k již zavedenému softwaru ve firmě. Tato volba je velmi výhodná, neboť výrazně ulehčuje práci zaměstnancům, protože se uživatelské rozhraní nového modulu příliš neliší od uživatelského rozhraní již stávajícího softwaru. Dokoupením modulů CRM se sníží čas potřebný zaměstnanci na zvládnutí obsluhy nové části softwaru a tím se sníží celkové náklady na zavedení CRM ve firmě. Tyto profesionální softwary jsou však velmi drahé a například malé firmy si nemohou dovolit zakoupit takto drahý software.

Hesková (2006) uvádí ve své publikaci, že informační systém musí umožnit uložení, správu a shromažďování veškerých dat potřebných pro tvorbu CRM strategie. Z toho plyne, že není nutné ve firmě používat specializovaný software pro CRM pro efektivní strategii řízení vztahů se zákazníky. Stačí, aby daný software umožnil výše uvedené možnosti.

Pro malé firmy je v počátku zavedení CRM dostačující správa dat pomocí databáze s možností uložení dodatečných informací o jednotlivých klientech.

Společnost INTERLIFE, s.r.o. také zatím nevyužívá pro řízení vztahů se svými klienty žádný specializovaný software pro CRM, pouze klasický databázový software Microsoft Access, a přesto je se správou dat o svých klientech spokojená a neuvažuje o změně nynějšího softwarového vybavení.

Tuto **hypotézu** lze tedy na základě tohoto zjištění **vyvrátit**.

4.4 Návrh změn ve využívání CRM ve firmě INTERLIFE, s.r.o.

Zakladatelé společnosti INTERLIFE, s.r.o. vycítili při jejím založení potřebu odlišit se od konkurence a zvolili strategii diferenciaci na základě vyšší úrovně poskytovaných služeb a jako jeden z nástrojů pro splnění tohoto cíle zavedli ve své firmě systém řízení vztahů se zákazníky. Na základě provedení praktického výzkumu ohledně míry využívání CRM v této firmě bylo zjištěno, že řízení vztahů se zákazníky v této firmě obsahuje jisté nedostatky, jejichž odstranění by firmě přineslo vyšší zisky a pravděpodobně by zvýšilo i celkovou spokojenost jejích klientů. V následujícím textu bude věnována pozornost právě možnostem, jak změnit řízení vztahů se zákazníky ve firmě INTERLIFE, s.r.o.

Již mnohokrát bylo zmíněno v této bakalářské práci, že základním předpokladem úspěšného fungování řízení vztahů se zákazníky ve firmě je správná identifikace svých zákazníků. K metodám, jakým způsobem firma INTERLIFE, s.r.o. hledá a oslovuje své potenciální zákazníky, nebylo zjištěno mnoho informací. Nebylo zjištěno, na základě jakých kritérií probíhá navazování kontaktu se zákazníky pomocí telemarketingu. Je jasné, že firma musela vycházet z nějaké databáze. Nebylo sděleno, zda-li to byla nějaká veřejná databáze osob, jako je například telefonní seznam, či jestli to byla například databáze klientů spolupracujících s finančními a pojišťovacími institucemi.

Vzhledem k masivnímu přechodu od klasických k moderním prostředkům komunikace (= odklon od používání pevných linek a naopak razantní zvýšení podílu využívání mobilních telefonů a internetové telefonie pro veškerou telefonní komunikaci) se dá jen těžko předpokládat, že by právě klasický telefonní seznam mohl být kontaktní databází firmy INTERLIFE, s.r.o.

Používání mobilních telefonů přineslo do světa businessu určitou míru anonymity a ztížení možnosti kontaktování libovolných osob. Čísla mobilních telefonů nejsou evidována v žádném telefonním seznamu a je velmi jednoduché zakoupit si nové

telefonní číslo a stát se nedostižným. Vzhledem k těmto skutečnostem se velmi komplikuje možnost oslovení nových potenciačních klientů firmy.

Zároveň se také se vzrůstající globalizací masivně rozšířilo rozesílání nevyžádaných informací a zpráv jednotlivým osobám, tzv. spamy (viz. poznámka pod čarou s. 27). Tyto nevyžádané informace lidé nejčastěji dostávají do svých e-mailových schránek, někteří pak také na mobilní telefon formou krátkých textových zpráv. Lidé reagují na tyto nevyžádané informace zpravidla poměrně silně negativním způsobem. Z toho důvodu je na místě uvažovat o vhodnosti aktivního telemarketingu pro oslovení nových potenciačních zákazníků firmy INTERLIFE, s.r.o. Problému získání kontaktních údajů na nové potenciační zákazníky čelí většina firem působících v sektoru poskytování služeb.

Pro vylepšení osobního přístupu ke klientům by bylo pro firmu INTERLIFE, s.r.o. vhodné rozdělit klienty pomocí **segmentace zákazníků**, to znamená na základě předem stanovených kritérií do vnitřně homogenních a mezi sebou heterogenních skupin. Segmentace osob může proběhnout na základě několika kritérií (např. demografických, ekonomických, sociálních atd.). Jednotlivým segmentům je nutné věnovat různou intenzitu komunikace. Zatím se ve firmě INTERLIFE, s.r.o. segmentaci zákazníků nevěnovala pozornost. Pan Růžička jasně uvedl, že marketingová komunikace probíhala stejně pro všechny klienty. To je velký nedostatek.

Je třeba pamatovat také na **rozdílné potřeby jednotlivců a firem**, a proto je nezbytné neopomenout při segmentaci také na toto kritérium a věnovat do budoucna odlišnou péči jednotlivcům a firmám.

Zavedení segmentace zákazníků ve firmě by nemělo být tak obtížné, ani příliš finančně nákladné. Databázové softwary zpravidla umí automaticky roztrždit data podle předem stanovených kritérií. Vyžadovalo by to tedy hlavně čas zaměstnance věnovat se úpravě struktury dat a následné péči o data v novém rozdělení.

Současným trendem v oblasti reklamy a cílení na specifické skupiny zákazníků je možnost placené výkonové reklamy na internetu. Výkonová reklama, neboli „direct response advertising“, je reklama, jež pracuje s bezprostřední odezvou v chování lidí a nutí je, aby určitou reakci udělali ihned. Zástupcem takovéto výkonové reklamy je například Google AdWords či v českém fulltextovém rozhraní Sklik.

Smyslem těchto reklam je oslovit osoby vyhledávající ve fulltextovém vyhledávači určitá slovní spojení a kromě klasických výsledků vyhledávání se zobrazují i placené reklamy, jež mají určité logické pojítko s vyhledávaným dotazem. Jednotlivé reklamy se zobrazují na základě předem určených klíčových slov. Nespornou výhodou této reklamy je možnost přímého cílení na jakékoliv segmenty populace, možnost okamžité reakce na změnu či zastavení reklamní kampaně a také fakt, že dokud na inzerát firmy nikdo neklikne, firmu to nic nestojí. Tyto druhy reklam se označují za tzv. „**Pay per Click**“-reklamy (PPC-reklamy), neboli „zaplat' za kliknutí“. Právě pro malé firmy, jako je společnost INTERLIFE, s.r.o., by tento způsob oslovování jednotlivých segmentů klientů mohl být velmi výnosný.

Faktické náklady na PPC-reklamu nelze předem určit, neboť je cena za kliknutí v každý okamžik jiná (funguje zde princip aukce). Lze však velmi lehce nastavit denní maximální částku, kterou chce firma investovat do reklamy a zároveň je možné nastavit zobrazování jednotlivých reklam pouze ve vybraném čase, což je výhodné např. při cílení na skupiny zákazníků, které nemají přes den přístup k internetu, ale surfují třeba po večerech či o víkendech. Je to velmi efektivní způsob přímé marketingové komunikace. Samotné sestavení reklamy a určení klíčových slov a cílových trhů není příliš časově náročné, proto lze tuto aktivitu přenechat stávajícímu zaměstnanci.

Zároveň není zjištěno, jestli firma INTERLIFE, s.r.o. eviduje detailní analýzy přínosů jednotlivých klientů firmě. Jedná se zejména o poměr: **náklady x výnosy na zákazníka**. Kromě segmentace zákazníků do homogenních skupin a řízení oddělené marketingové komunikace pro jednotlivé skupiny by bylo více než vhodné, kdyby firma určila u každého jednotlivého zákazníka zisky a náklady plynoucí z práce s ním a dále

si stanovila rozdílnou marketingovou strategii pro různě rentabilní zákazníky. Při této analýze lze vyjít například z **metody ABC**, jež je založena na rozdělení zákazníků do tří skupin podle jejich rentability vůči firmě. Určení priorit je jednou z hlavních podmínek úspěšného podnikání.

Do skupiny A by firma INTERLIFE, s.r.o. zařadila klienty, jež generují firmě největší zisky a s kterými má firma poměrově nejnižší náklady. V této skupině by byli seskupeni nejloajálnější zákazníci firmy. Zpravidla tvoří skupina A mezi 5 % až 10 % zákazníků firmy, ale jejich zisky tvoří zhruba 50 % až 60 % z celku. Této skupině by pak zaměstnanci firmy věnovali největší pozornost a pečovali by o ně s mnohem vyšším zájmem než s ostatními klienty. Některé firmy mají v oblibě označovat tuto skupinu nejrentabilnějších zákazníků jako „VIP zákazníci“. Jedná se vlastně o skupinu **klíčových zákazníků** firmy.

Péče o ostatní skupiny zákazníků by byla přímo úměrná významu jejich přínosu firmě. Ovšem zároveň nesmí být péče o nejméně rentabilního zákazníka na tak nízké úrovni, aby tento zákazník pocítil nezájem firmy a hrozilo by, že by od firmy odešel. Je třeba mít na paměti, že získat jednoho nového zákazníka je vždy dražší, než si udržet jednoho stávajícího zákazníka.

Pro všechna rozdělení do skupin platí jedno zásadní pravidlo: plně se soustředit na to, co je nejdůležitější pro zákazníka z jednotlivého segmentu a nabídnout mu prvotřídní služby splňující jeho požadavky a zajistit mu pocit výjimečnosti a významnosti pro firmu.

Náklady na rozdělení zákazníků do jednotlivých skupin jsou prakticky totožné s provedením segmentace zákazníků na základě socio-demografických aj. kritérií. Oboje lze snadno provést v softwaru bez dalších nákladů.

Na výše uvedené aktivity lze navázat i jednotlivé **komunikační kanály pro vybrané segmenty**. Podle přání zákazníků a zakázek z minulosti lze například stanovit, jak často jim bude zasílán newsletter s novinkami o produktové nabídce firmy a zároveň jakých produktů se bude newsletter konkrétně týkat (finanční, pojišťovací atd.). Správa dat pomocí databází snadno vygeneruje jen žádané kontakty pro určité komunikační aktivity.

Pro správné vyhodnocení rentability jednotlivých zákazníků je zároveň velmi důležité **porovnávat současná data s daty z minulosti**. Proto by měla firma dbát na vyhodnocování dat a jejich detailní analýzu vzhledem k vlivu na tržby, resp. náklady v průběhu několika let. Porovnávání dat je vhodné dělat v pravidelných intervalech, například vždy ke konci měsíce, jednou za čtvrtletí, jednou za půl roku či jedenkrát ročně. Tyto analýzy by měly být zároveň základem pro další vývoj strategického plánování firmy.

Součástí těchto detailních analýz by měl být kromě rentability jedním ze zkoumaných faktorů také procentuální podíl zákazníků, kteří ukončili v daném období spolupráci s firmou. Nejvýznamnějším faktorem, jež firma bude zkoumat u těchto bývalých zákazníků, je důvod, proč se rozhodli s firmou ukončit svůj vztah. Lze z toho vyvodit mnoho závěrů týkajících se chování firmy do budoucna, aby se vyvarovala podobným případům.

Detailní analýzy chování zákazníků v současnosti a jejich porovnávání s minulostí by měly být základem pracovní náplně zaměstnanců. Pokud by byli všichni zaměstnanci plně zatíženi komunikací se zákazníky, bylo by vhodné zaměstnat dalšího zaměstnance, jež by měl dané analýzy na starosti. Případně by také bylo možné nechat zpracovávat tyto analýzy externě. V tom případě by byla zaručena navíc i objektivita ve výsledcích, neboť by zpracovatel analýzy neměl žádný osobní vztah k jednotlivým klientům a jejich datům.

Pro podpoření kladného vztahu zákazníků s firmou by kromě rozesílání PF k novému roku a přáním k narozeninám a významným životním jubileím mohla firma také uspořádat nějakou **firemní oslavu, kulturní či sportovní akci**, na kterou by byly pozvané cílové skupiny zákazníků na základě předem provedené segmentace. Samozřejmě je vhodné do takových to aktivit nezapojovat pouze zákazníka samotného, ale také jeho rodinné příslušníky, jako jsou manželky či děti. Vzbuzuje to v lidech velmi významný pocit důležitosti pro firmu a nevtíravým způsobem se firma vrývá do podvědomí osob a upevňuje loajalitu svých zákazníků, případně dalších zainteresovaných osob, jako jsou jejich rodinní příslušníci.

Při organizování event marketingových⁵ aktivit je nutné předem určit rozpočet akce. Výnosy z pořádání event marketingových aktivit jsou jen nepřímě měřitelné a je nutné počítat s časovou prodlevou. Při rozmyšlení konkrétních event marketingových aktivit je vhodné zkonzultovat nákladovost, resp. výnosnost s firmami, jež mají při jejich organizování již nějaké zkušenosti. Samozřejmě se jedná o jednu z nejvíce nákladných marketingových aktivit na podporu prodeje.

Zaměstnanci firmy by měli **neustále** pracovat na **zjišťování přání a potřeb** svých **zákazníků a analyzovat je**. Je nesmírně důležité, aby databáze o klientech obsahovaly velké množství doplňujících, zdánlivě s obchodními záležitostmi nesouvisejících informací. Čím komplexnější informace o zákazníkovi zaměstnanec firmy má, tím lépe personifikovanou nabídku produktů mu může nabídnout. Zároveň si zaměstnanec vytvoří osobní vztah se zákazníkem, založený na skutečném poznání člověka jako osoby a ne pouze jako klienta.

⁵ event marketing = marketingová činnost, v jejímž středu stojí tzv. event (angl. událost). Event marketing se většinou překládá jako „pořádání akcí“. Využívá emoce v marketingové komunikaci a vychází z faktu, že si lidé nejlépe zapamatují to, co reálně prožijí. Jedná se o jeden z důležitých nástrojů marketingu, kterým se snažíme prohloubit vztahy s obchodními partnery, nebo upoutat nové potenciační klienty pomocí nevšedních zážitků. Pod pojem event marketing patří např. tyto události: konference, semináře, firemní prezentace, společenské akce, představení nových produktů, grand opening, teambuilding, promotion, slavnostní rauty a bankety, tiskové konference, módní přehlídka, slavnostní filmové a divadelní premiéry, slavnostní otevření poboček, vánoční večírky, obědy a večeře, firemní párty atd...

Informace musí zaměstnanci firmy shromažďovat na základě osobního kontaktu s klienty a pravidelného dotazování na spokojenost s firmou a nabízenými produkty. Následně je vhodné si získaná data zapsat jako poznámku do databáze, aby z nich mohlo být čerpáno později. Náklady na toto opatření jsou minimální a míra výnosů je s perspektivou do budoucna zaručená a přímo úměrná míře splnění přání a potřeb klientů.

Bylo by vhodné zajistit minimálně 1x za dobu práce jednotlivých zaměstnanců ve firmě pro každého zaměstnance **školení na téma řízení vztahů se zákazníky**, v rámci kterého by mu byly připomenuty nejvýznamnější faktory týkající se péče o zákazníky a kontaktu s nimi. Náklady na školení se mohou pohybovat v jednotkách tisíců korun českých.

Mnohokrát bylo v rámci této práce naraženo na problém využívání specializovaného softwaru pro CRM. Vzhledem k velikosti zkoumané firmy bych zatím nedoporučovala investovat do specializovaného softwaru, pokud současný software firmě plně vyhovuje. V případě, kdy by začínali zaměstnanci cítit, že jsou zavaleni neustále se opakující komunikací se zákazníky, bylo by na místě začít uvažovat o koupi specializovaného softwaru, jež by zaměstnancům ulehčil práci díky standardizaci a automatizaci jednotlivých procesů při kontaktu se zákazníky. O konkrétní podobě softwaru by si pak mělo vedení firmy nechat poradit u odborníků, neboť se vyskytují rozdíly ve funkcionalitě jednotlivých softwarů.

5. Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zanalyzovat současný stav využívání aktivního řízení vztahů se zákazníky v rámci strategického marketingu vybraného ekonomického subjektu a zhodnotit přínos CRM pro celkový rozvoj tohoto ekonomického subjektu. Smyslem této analýzy bylo vytvoření informačního základu pro navržení změn a vylepšení ve využívání CRM ve firmě.

Literární rešerše, neboli teoretická část bakalářské práce, se věnovala zejména vysvětlení základních pojmů užívaných ve spojitosti se zadaným tématem. Jednalo se především o analýzu informací od různých vědeckých autorů, kteří se tímto tématem v minulosti již zabývali. Byly vysvětleny pojmy „marketing“, „strategický marketing“, „zákazník“ a „CRM“, jejichž porozumění bylo nezbytně nutné pro praktickou část práce.

Pro praktický výzkum byla vybrána společnost INTERLIFE, s.r.o., věnující se poskytování profesionálního finančního a pojišťovacího poradenství. V rámci praktické části bakalářské práce byla zanalyzována míra využívání systému CRM v rámci strategického marketingu společnosti INTERLIFE, s.r.o. Veškerá data a informace týkající se této společnosti byla čerpána z oficiálních firemních internetových stránek a zároveň z řízeného rozhovoru provedeného s jednatelem firmy na základě strukturovaných otázek.

Při analýze získaných informací bylo zjištěno, že firma INTERLIFE, s.r.o. využívá CRM od počátku svého působení na trhu a že impulsem pro zavedení CRM byla zejména snaha o získání více klientů, zvýšení tržeb a zvýšení kvality poskytovaných služeb ve srovnání s konkurenčními firmami. Společnost obsluhuje více osobních, než firemních klientů (poměr je zhruba 80% : 20%). V přístupu k řízení vztahů s firemními i osobními klienty nebyly dosud využívány oddělené strategie. Společnost zatím nepoužívá pro správu dat o svých zákaznících žádný specializovaný CRM software,

zákaznická data uchovává a spravuje jen v databázi. Pro řízení vztahů se zákazníky využívá společnost INTERLIFE, s.r.o. zejména tyto CRM-nástroje:

- aktivní telemarketing,
- pravidelné zasílání newsletteru několikrát do roka,
- call centrum,
- pomoc osobního poradce zabývajících se stížnostmi klientů,
- rozesílání PF k novému roku a gratulací k narozeninám klientů.

Pro přehlednější strukturovanost práce byly rovněž stanoveny 4 pracovní hypotézy:

1. CRM je klíčový nástroj pro strategický marketing firmy.
2. Při použití systému CRM vykazují zákazníci vyšší loajalitu a celkovou spokojenost s nabízenými produkty firmy.
3. Implementace CRM v malé firmě nemá význam.
4. Používání specializovaného softwaru pro CRM je nezbytně nutné.

Na základě zjištěných informací ve společnosti INTERLIFE, s.r.o. byla první hypotéza potvrzena, druhá hypotéza nemohla být z důvodu nedostatečných informací ani potvrzena, ani vyvrácena a třetí a čtvrtá hypotéza byly vyvráceny.

Po analýze současné situace ve firmě a zhodnocení hypotéz, byly následně navrženy možnosti zlepšení využívání CRM ve společnosti INTERLIFE, s.r.o. pro efektivnější navazování a udržování kontaktů se zákazníky a zvýšení jejich loajality. Bylo navrženo několik postupů, pomocí kterých by bylo možné ve firmě zefektivnit práci s klienty a soustředit se lépe na jejich požadavky a přání. Jako nejvýznamnější opatření lze vyzdvihnout:

- segmentaci zákazníků do skupin (např. na základě metody ABC) a zacílení marketingové komunikace na jednotlivé segmenty,
- určení rentability jednotlivých zákazníků, popř. skupin zákazníků,
- rozšířit podpůrné aktivity firmy vůči zákazníkům a
- neustále zjišťovat přání a potřeby zákazníků, pravidelně je analyzovat a přizpůsobovat se jim.

6. Summary

The main goal of this Bachelor's thesis was to analyze the actual level of exploitation of Customer Relationship Management application in strategic marketing of a selected economical subject and to evaluate its contribution to the general development of the economical subject. The sense of this analysis was to set an information base for making propositions about how to enhance market competition and efficiency while managing customer relationships. Some changes in the ways of managing customer relationships had to be suggested.

The first part of this Bachelor's thesis is dedicated to a literature review and general exploration of the theme. The focus of this part is on 4 aspects, which are described in more detail: marketing, strategic marketing, customer and CRM.

The company INTERLIFE, Ltd. was selected for the practical part of this Bachelor's thesis. This company is classified like a small company with less than 50 employees. The firm provides professional financial and insurance consultant services. All information about this company was drawn from the official website of the firm and from the guided interview with the company's CEO.

While analyzing the contemporary situation in the firm with regard to the CRM application, it was found, that the firm uses in particular the following CRM tools: active telemarketing, sending regular newsletter, call centre, personal adviser for complaints and sending PF to the New Year. Using only these tools for Customer Relationship Management is not quite sufficient.

The author has proposed several other ways how to improve the CRM application in this firm. The most significant to be mentioned are:

- customer segmentation in groups (for example upon ABC analysis) and targeting advertisements on particular groups,
- calculating return on individual customers or customer groups,
- enriching a company's promotive actions toward customers and their dependents,
- continuously discover and analyze the wishes and needs of the customers and adjust the products of the firm to them.

7. Seznam použité literatury

BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. Praha: Management Press, 2002. 158 s. ISBN 80-7261-056-2

CLEMENTE, M. N. *Slovník marketingu*.
Brno: Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9

DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*.
Praha: Grada Publishing, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3

FISK, P. *Stáňte se marketingovým géniem*.
Brno: Computer Press, 2006. 261 s. ISBN 80-251-1319-1

FORET, M. *Marketingová komunikace*.
Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2

FOSTER, T. R. V. *Jak získat a udržet zákazníka*.
Praha: Computer Press, 2002. 117 s. ISBN 80-7226-663-2

HESKOVÁ, M. *Category management*.
Praha: Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN 80-7259-049-9

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*.
Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1

HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka. Kvalita služeb*.
Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-45-4

KOTLER, P. *Marketing management.*

Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6

KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer.*

Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing.*

Upper Saddle River: Pearson Education, Inc., 2010. ISBN 978-0-13-700669-4

KOTLER, P., TRIAS DE BES, F. *Inovativní marketing.*

Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing.*

Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

MARUANI, L. *Abeceda marketingu.*

Praha: Management Press, 1995. 227 s. ISBN 80-85603-95-0

MCKAY, L. *Take the Initiative. Customer Relationship Management.*

2010, 14, 10, s. 20-25. ISSN 15298728.

MOZGA, J., VÍTEK, M. *Strategický marketing.*

Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. 239 s. ISBN 80-7041-484-7

SCHIFFMAN, L.G., KANUK, L.L. *Nákupní chování.*

Brno: Computer Press, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4

STORBACKA, K., LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky*

Praha: Grada Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X

STUHLÍK, P., DVORÁČEK, M. *Marketing na internetu*.
Praha: Grada Publishing, 2000. 248 s. ISBN 80-7169-957-8

ŠKODOVÁ PARMOVÁ, D. *Výhody systému řízení vztahů se zákazníky*.
In: Sborník prací z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy XV.
(Zahraniční obchod a globalizační procesy I. a II. díl) konané ve dnech 20.9.-21.9.2006
v Praze. PEF ČZU v Praze. s. 534 –540. ISBN 80-213-1531-8

WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*.
Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9

WOLLAN, R. Analyzing the New Customer. *Customer Relationship Management*.
2010, 14, 11, s. 10. ISSN 15298728.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*.
Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*.
Praha: C.H.Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4

8. Seznam tabulek, obrázků a příloh

Tabulky

Tabulka 1: Porovnání prodejní a marketingové koncepce.....	7
Tabulka 2: Vymezení spokojenosti na základě zkušenosti.....	15

Obrázky

Obrázek 1: Aplikační architektura CRM.....	22
--------------------------------------------	----

Přílohy

Příloha 1: Otázky pro řízený rozhovor	50
---------------------------------------------	----

Příloha 1: Otázky pro řízený rozhovor

Téma: „Využití CRM v rámci strategického marketingu firmy“

1. Jméno firmy, sídlo, datum vzniku společnosti, obor podnikání, počet zaměstnanců
2. Odkud jste se dozvěděli o CRM?
(internet, noviny/časopisy, odborná literatura, vědecká konference, konkurence, z řad vlastních zaměstnanců, ze studií...)
3. Kdy jste se poprvé začali zabývat řízením vztahů se zákazníky?
4. Co Vás vedlo k implementaci CRM v podniku?
(konkurenční boj, snaha o zvýšení kvality poskytovaných služeb, snaha o zvýšení tržeb, aby zaměstnanci pochopili význam klientů, možnost zjistit názor klientů...)
5. Který útvar podniku se zabývá řízením vztahů se zákazníky?
(marketingový, finanční, personální...)
6. Kolik zaměstnanců Vaší firmy má CRM na starost? Jsou zaměstnanci školeni přímo na CRM?
7. Kdo rozhoduje o strategii řízení vztahů se zákazníky? Proč?
8. Jaké formy CRM aktivně využíváte ve firmě?
(hromadné informační e-maily, pravidelné dotazování formou dotazníků, call centrum, zelená linka 800....., osobní poradce zabývající se stížnostmi klientů, aktivní účast firmy v sociální síti, pořádání firemních oslav, rozesílání PF...)
9. U jakých zákazníků využíváte CRM?
(u všech – u nejvýznamnějších (dělení podle jakých kritérií?) – u firemních – u osobních)
10. Využíváte určité formy CRM jen pro určité druhy zákazníků? Z jakého důvodu?
Jaké a pro koho?
12. Používáte nějaký software pro podporu získávání a analyzování dat o zákaznících?
Jaký je to software?
13. V čem vidíte hlavní přínos správy dat pomocí softwaru? Jak dlouho používáte daný software? Plní software Vaše očekávání? Přemýšlíte o změně softwaru?

14. Jsou Vámi získaná data o zákaznících chráněna proti zneužití 3. osobou?
15. Jak dlouho uchováváte získaná data o zákaznících?
16. Můžete popsat, jaký dopad měla implementace CRM ve firmě?
(celková transparentnost činností probíhajících ve firmě, zvýšení produktivity zaměstnanců, zvýšení zisku / nákladů, loajálnější zákazníci, získání nových zákazníků, rozdrčení konkurence...)
17. Počítáte s využitím CRM i do budoucna? Proč?
18. Jaký je poměr Vašich firemních a osobních klientů?
19. Kolik procent Vašich klientů je Vašimi stálými zákazníky?
20. O kolik procent zákazníků přicházíte v průměru každý rok?
21. V čem vidíte Vaši konkurenční výhodu?