

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

DISERTAČNÍ PRÁCE

Radim Keřt

Brno 2007

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

**Hodnota pro zákazníka v návaznosti na CRM a
jeho význam pro konkurenceschopnost
podniku**

DISERTAČNÍ PRÁCE

k získání akademického titulu Doktor (Ph.D.)

ve studijním oboru

ŘÍZENÍ A EKONOMIKA PODNIKU

Ing. et Ing. Radim Keřt

Školitel: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.

Datum státní doktorské zkoušky: 28. dubna 2006

Datum odevzdání práce: 20. února 2007

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem disertační práci „Hodnota pro zákazníka v návaznosti na CRM a jeho význam pro konkurenceschopnost podniku“ vypracoval samostatně pod vedením svého školitele doc. Ing. Josefa Vaculíka, CSc. a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 20. února 2007

.....

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval svému školiteli doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc. za odbornou pomoc a trpělivé vedení při zpracování disertační práce.

ABSTRAKT

V předložené disertační práci se zabývám hodnotou pro zákazníka v rámci CRM (Customer Relationship Management) s důrazem na význam pro konkurenceschopnost podniku.

Obsahem práce je jednak vypracování metodiky pro úspěšnou implementaci, inovaci celkového konceptu řízení vztahů se zákazníky (tj. metody CRM), ale také stanovení kritérií k měření úspěšnosti implementace, inovace celkového konceptu řízení vztahů se zákazníky (tj. metody CRM) ve vztahu ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing, spokojenost zákazníků, hodnota pro zákazníka, marketingová koncepce podniku, konkurenceschopnost

ABSTRACT

I deal with essential context of the value for consumers in terms of CRM (Customer Relationship Management) with emphasis on meaning for the competitiveness of the firm in the dissertation.

Methodology for successful implementation, innovation of the total concept of customer relationship management and assesment criteria to measuration of fruitfulness of implementation, innovation of the total concept of customer relationship management are the content of the dissertation.

KEY WORDS

marketing, customer satisfaction, value for customer, marketing concept of a company, competitiveness.

ZUSAMMENFASSUNG:

In der vorliegenden Zusammenfassung der Dissertation befasse ich mich in den Grundzusammenhängen mit dem Wert für den Kunden im Rahmen des CRMs (Customer Relationship Management) mit dem Akzent auf die Konkurrenzfähigkeit des Betriebs.

In der Dissertation stelle ich mir folgende Ziele: erstens festsetzen, wie die Bereitschaft der Betrieben in der Pardubitzer Region den Wert für den Klienten hilfs der Methode CRM erhöht sein kann, zweitens festsetzen, wie gross die Bereitschaft der Betrieben zur Implementation und zur Innovation der Verhältnisregelung mit den Kunden ist, damit sich die Konkurrenz der Betrieben erhöhen könnte.

SCHLÜSSELWÖRTER

Marketing, die Zufriedenheit der Kunden, Wert für den Kunden, die Marketingkonzeption des Betriebs, die Konkurrenzfähigkeit

РЕЗЮМЕ

В предъявленной статье о диссертации я в основных взаимосвязях занимаюсь оценкой для клиента в рамках Менеджерского состава торговли (Customer Relationship Managament, CRM) подчёркивая значение, которое имеет для каждого предприятия конкурентоспособности.

В данной диссертации я преследую цели: во-первых подготовить предприятия и организации в Пардубицком крае повышать уровень обслуживания для клиентов или заказчиков согласно методом CRM, во-вторых для имплементации нововведенных или новшеств в управлении данных организаций по отношению к клиентам или заказчикам, так чтобы повышалась эффективность и конкурентноспособность всех этих организаций.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

Маркетинг, удовлетворение клиентов, оценка для клиента, маркетинговая концепция предприятия, конкурентноспособность

Obsah:

0 ÚVOD	11
1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A PROSTŘEDKY K JEHO NAPLNĚNÍ	13
1.1 HLAVNÍ CÍL A DÍLČÍ CÍLE	13
1.2 METODIKA POUŽITÁ V DISERTAČNÍ PRÁCI	14
1.2.1 <i>Metody vědecké práce</i>	14
1.2.2 <i>Použití techniky marketingového výzkumu ve vědecké práci</i>	16
1.2.2.1 <i>Zhodnocení techniky marketingového výzkumu</i>	21
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE	22
2.1 MODEL ŘÍZENÍ A JEHO ZMĚNY	24
2.2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	27
2.3 KONCEPCE MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ	28
2.3.2 <i>Výrobová koncepce</i>	28
2.3.3 <i>Prodejní koncepce</i>	29
2.3.4 <i>Marketingová koncepce – Klasický marketing</i>	29
2.3.5 <i>Koncepce společenského marketingu – „koncepce řízení vztahů se zákazníky“</i>	30
2.4 MARKETINGOVÝ MIX	31
2.4.1 <i>Výrobek</i>	33
2.4.2 <i>Cena</i>	35
2.4.3 <i>Distribuce</i>	36
2.4.4 <i>Komunikace</i>	38
2.5 PODNIKOVÉ PROCESY A JEJICH REENGINEERING	40
2.5.1 <i>Zdokonalování podnikových procesů</i>	41
2.5.2 <i>Organizační změny, řízení změn</i>	43
2.6 KONKURENČNÍ VÝHODA	44
2.6.1 <i>Analýza konkurentů</i>	45
2.6.2 <i>Klasifikace konkurenčních strategií</i>	45
2.6.3 <i>Základní typy konkurenčních výhod z hlediska dodavatele</i>	49
2.6.4 <i>Měření konkurenční výhody</i>	51
2.7 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ	54
2.8 HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA	56
2.8.1 <i>Obecná kvantifikace hodnoty pro zákazníka</i>	58
2.8.2 <i>Metodologie zvyšování hodnoty pro zákazníka s návazností na hodnotový management</i>	60
2.8.3 <i>Měkké aspekty hodnoty pro zákazníka</i>	61
2.9 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)	62
2.9.1 <i>Úroveň řízení vztahu se zákazníky v českých podnicích</i>	65
2.9.2 <i>Obecně k prosazování inovace, implementace CRM řešení</i>	67
3 DATA MINING - DOLOVÁNÍ INFORMACÍ Z DAT	69
3.1 DATA	70
3.2 PROCES DM	72
3.3 MODELÝ DM	73
3.4 METODIKA DM	75
3.5 VYUŽITÍ DM V MARKETINGU	79
3.6 POUŽITÝ SOFTWARE PRO DM	80
3.6.1 <i>Orange</i>	81
4 VÝZKUMNÉ AKTIVITY A NÁVRHY MODELŮ JEDNOTLIVÝCH METODIK	82
4.1 OBECNĚ K VÝZKUMNÝM AKTIVITÁM DOKTORANDA V RÁMCI DOKTORSKÉHO STUDIA	82
4.1.1 <i>Omezení daných výzkumných šetření</i>	83
4.1.2 <i>Realizované výzkumy</i>	84
4.2 VÝZKUMNÉ AKTIVITY S VYUŽITÍM PROGRAMU MS EXCEL 2003	85
4.2.1 <i>Výsledky výzkumného projektu: „Hodnota pro zákazníka a jeho význam na konkurenceschopnost podniku“ s využitím programu MS Excel 2003</i>	85
4.2.1.1 <i>Zkoumání existence závislostí v rámci otázek dotazníkového šetření</i>	97
4.2.2 <i>Výsledky výzkumného projektu: „Problematika CRM a identifikace úrovně CRM v podnicích České republiky“ s využitím programu MS Excel 2003</i>	105
4.2.2.1 <i>Zkoumání existence závislostí v rámci otázek řízených rozhovorů</i>	108

4.3 VÝZKUMNÉ AKTIVITY S VYUŽITÍM PROGRAMU ORANGE	110
4.3.1 Výsledky výzkumného projektu: „Hodnota pro zákazníka a jeho význam na konkurenceschopnost podniku“ s využitím programu Orange.....	113
4.3.2 Výsledky výzkumného projektu: „Problematika CRM a identifikace úrovně CRM v podnicích České republiky“ s využitím programu Orange	115
4.4 IMPLEMENTACE SYSTÉMU CRM, TJ. PROCES ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	118
4.4.1 Krok první – definice obecné CRM strategie	119
4.4.2 Krok druhý – definice obecné CRM vize (a cílů CRM).....	120
4.4.3 Krok třetí současně s krokem čtvrtým – volba optimálního CRM informačního systému.....	121
4.4.4 Krok čtvrtý současně s krokem třetím - tvorba optimální CRM strategie dle definice CRM strategie a CRM vize.....	121
4.4.4.1 Postup tvorby strategie řízení vztahů se zákazníky	122
4.4.4.2 Model COBIT	123
4.4.5 Dílčí shrnutí kapitoly Implementace systému CRM	125
4.5 KONSTRUKCE MĚŘENÍ SYSTÉMU CRM	127
4.5.1 Zjištěná základní úskalí měření CRM z vědeckého zkoumání.....	127
4.5.2 Tvorba měření systému CRM.....	128
4.5.3 Měření úrovně CRM - pomocí CRACK modelu – základní charakteristika modelu.....	130
4.5.3.1 Měření úrovně CRM - pomocí CRACK modelu – návrh změny komplexních ukazatelů.....	133
4.5.4 Měření úrovně CRM - pomocí CRACK modelu – návrh rozdílných vah a zajištění výsledků měření	135
4.5.5 Měření úrovně CRM - pomocí CRACK modelu – zajištění výsledků měření	138
4.5.6 Měření úrovně CRM – navržení základního, zjednodušeného modelu měření	139
5 SHRUTÍ PROBLEMATIKY A DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ	144
5.1 PŘÍNOSY PRO TEORII, TJ. PRO ROZVOJ VĚDECKÉHO POZNÁNÍ	146
5.2 PŘÍNOSY PRO PRAXI	148
5.3 PŘÍNOSY V PEDAGOGICKÉ ČINNOSTI.....	149
POUŽITÁ LITERATURA	150
PŘÍLOHY K DISERTAČNÍ PRÁCI.....	155

Seznam tabulek a obrázků:

Seznam tabulek:

TABULKA 1: FÁZE DOTAZOVÁNÍ	19
TABULKA 2: TYPY OTÁZEK	20
TABULKA 3: KONCEPCE 4P A 4C	32
TABULKA 4: PRVKY KOMUNIKAČNÍHO MIXU [KOTLER, 1998]	39
TABULKA 5: ÚROVNĚ STAVU ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	65
TABULKA 6: METODY DM A JEJÍ ÚLOHY [PETR, 2005]	74
TABULKA 7: ROZDĚLENÍ PODNIKŮ PODLE POČTU PRACOVNÍKŮ	85
TABULKA 8: ROZDĚLENÍ PODNIKŮ PODLE PRÁVNÍ FORMY	86
TABULKA 9: DOMINANTNÍ ODVĚTVÍ ČINNOSTI SPOLEČNOSTÍ.....	87
TABULKA 10: ZPRACOVÁNÍ PÍSEMNÉ VIZE A POSLÁNÍ PODNIKU	88
TABULKA 11: STANOVOVÁNÍ CÍLŮ S OHLEDEM NA SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA	88
TABULKA 12: DŮLEŽITOST FAKTORŮ PRO PODNIKÁNÍ Z HLEDISKA PODNIKU	89
TABULKA 13: DŮLEŽITOST JEDNOTLIVÝCH CÍLŮ PRO PODNIKY	90
TABULKA 14: VYUŽÍVÁNÍ METODY CRM PODNIKY	91
TABULKA 15: OHODNOCENÍ SCHOPNOSTÍ PODNIKU	92
TABULKA 16: PRAVIDELNÉ SLEDOVÁNÍ CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ	93
TABULKA 17: PROVÁDÍ PODNIKY HODNOCENÍ DLOUHODOBOSTI VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	94
TABULKA 18: VÝROKY OHLEDNĚ STRATEGIE PODNIKU	95
TABULKA 19: POŽADOVANÉ ZNALOSTI PRACOVNÍKŮ	96
TABULKA 20: VELIKOST PODNIKU VE SPOJENÍ SE SLEDOVÁNÍM HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA	100
TABULKA 21: VÝBĚR ZÁKAZNÍKŮ PODLE MOŽNOSTI ZÍSKÁNÍ KONKURENČNÍ VÝHODY A VELIKOST DANÉHO PODNIKU	102
TABULKA 22: ROZDĚLENÍ PODNIKŮ ZAŘAZENÝCH DO ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ PODLE VELIKOSTI	105
TABULKA 23: ROZDĚLENÍ PODNIKŮ PODLE DOMINANTNÍHO ODVĚTVÍ	106
TABULKA 24: ZNALOST POJMU CRM V PODNIKU A JEHO VELIKOST.....	106
TABULKA 25: HODNOCENÍ ÚROVNĚ CRM V PODNICÍCH A JEJÍ VELIKOST.....	107
TABULKA 26: ZPRACOVANÝ VÝSLEDEK Z PROGRAMU ORANGE.....	114
TABULKA 27: ZPRACOVANÝ VÝSLEDEK Z PROGRAMU ORANGE.....	115
TABULKA 28: ZPRACOVANÝ VÝSLEDEK Z PROGRAMU ORANGE.....	116
TABULKA 29: ZPRACOVANÝ VÝSLEDEK Z PROGRAMU ORANGE.....	117
TABULKA 30: SAATYHO POMĚRY VZÁJEMNÉHO HODNOCENÍ VARIANT	136

Seznam obrázků:

OBRÁZEK 1: VÝZKUM VE SPOLEČENSKÝCH VĚDÁCH	17
OBRÁZEK 2: PROCES MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ	27
OBRÁZEK 3: TŘI PILÍŘE KONCEPCE SPOLEČENSKÉHO MARKETINGU	30
OBRÁZEK 4: POROVNÁNÍ TŘÍ KONCEPCÍ MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ.....	31
OBRÁZEK 5: MARKETINGOVÝ MIX DLE [KOTLER, 1998].....	32
OBRÁZEK 6: PĚT ÚROVNÍ PRODUKTU [KOTLER, 1998].....	34
OBRÁZEK 7: VYHODNOCENÍ KONKURENČNÍ VÝHODY VYSAVAČŮ METODOU NEJ.	52
OBRÁZEK 8: MATICE BCG.....	53
OBRÁZEK 9: KANŮV MODEL: MÍRA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ, 1984.....	55
OBRÁZEK 10: ZÁKLADNÍ OBLASTI SPOLEČNOSTI DŮLEŽITÉ PRO ÚSPĚŠNÉ ZAVEDENÍ CRM V ORGANIZACI.....	68
OBRÁZEK 11: UZAVŘENÝ CYKLUS CRM	68
OBRÁZEK 12: PROCES DM [HTTP://WWW.AMDATA.CZ/DMSOL.PHP]	72
OBRÁZEK 13: PROCES CRISP-DM	76
OBRÁZEK 14: ROZDĚLENÍ PODNIKŮ PODLE VELIKOSTI.....	85
OBRÁZEK 15: ROZDĚLENÍ PODNIKŮ PODLE PRÁVNÍ FORMY	86
OBRÁZEK 16: ROZDĚLENÍ PODNIKŮ PODLE DOMINANTNÍHO ODVĚTVÍ	87
OBRÁZEK 17: ROZDĚLENÍ PODNIKŮ PODLE PÍSEMNÉHO ZPRACOVÁNÍ VIZE A POSLÁNÍ JEHO PODNIKÁNÍ.....	88
OBRÁZEK 18: ROZDĚLENÍ PODNIKU PODLE TOHO, ZDA SVÉ CÍLE STANOVUJÍ S OHLEDEM NA SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA.....	89
OBRÁZEK 19: DŮLEŽITOST FAKTORŮ PRO PODNIKÁNÍ	90
OBRÁZEK 20: DŮLEŽITOST CÍLŮ PODNIKU	91
OBRÁZEK 21: VYUŽÍVÁNÍ METODY CRM PODNIKY	92
OBRÁZEK 22: OHODNOCENÍ SCHOPNOSTÍ PODNIKU	93
OBRÁZEK 23: PRAVIDELNÉ SLEDOVÁNÍ CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ	94
OBRÁZEK 24: PROVÁDÍ PODNIKY HODNOCENÍ DLOUHODOBOSTI VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	95
OBRÁZEK 25: VÝROKY OHLEDNĚ STRATEGIE PODNIKU	96
OBRÁZEK 26: POŽADOVANÉ ZNALOSTI PRACOVNÍKŮ	97
OBRÁZEK 27: VELIKOST PODNIKU VE SPOJENÍ SE SLEDOVÁNÍM HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA	101
OBRÁZEK 28: VÝBĚR ZÁKAZNÍKŮ PODLE MOŽNOSTI ZÍSKÁNÍ KONKURENČNÍ VÝHODY A VELIKOST DANÉHO PODNIKU	103
OBRÁZEK 29: ROZDĚLENÍ PODNIKŮ ZAŘAZENÝCH DO ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ PODLE VELIKOSTI	105
OBRÁZEK 30: ROZDĚLENÍ PODNIKŮ PODLE DOMINANTNÍHO ODVĚTVÍ	106
OBRÁZEK 31: ZNALOST POJMU CRM V PODNIKU A JEHO VELIKOST.....	107
OBRÁZEK 32: HODNOCENÍ ÚROVNĚ CRM V PODNICÍCH A JEJÍ VELIKOST.....	108
OBRÁZEK 33: HODNOCENÍ CRM PODNIKEM V ZÁVISLOSTI NA VYUŽÍVÁNÍ JEJÍCH METOD V PODNIKU	109
OBRÁZEK 34: POSTUP SOFTWARE ORANGE - 1. KROK.....	110
OBRÁZEK 35: POSTUP SOFTWARE ORANGE - 3. KROK.....	111
OBRÁZEK 36: POSTUP SOFTWARE ORANGE - 4. KROK.....	111
OBRÁZEK 37: POSTUP SOFTWARE ORANGE - 5. KROK.....	112
OBRÁZEK 38: POSTUP SOFTWARE ORANGE - 6. KROK.....	113
OBRÁZEK 39: GRAFICKÝ VÝSLEDEK DOTAZU V ORANGE.....	116
OBRÁZEK 40: COBIT MODEL.....	124

0 Úvod

Téma své disertační práce jsem si zvolil zejména ze dvou důvodů. Prvním z těchto důvodů je období, ve kterém žijeme, jež se dá nejlépe charakterizovat jako rychle se měnící a s velkým důrazem na konkurenceschopnost. Druhým důvodem je aktuálnost a minimální „probádanost“ vztahu poskytované hodnoty pro zákazníka na konkurenceschopnost podniku.

Nové století se již výrazně odlišuje a odlišovat neustále bude od předchozích období. Vzhledem ke změnám, které již proběhly a které lze očekávat, můžeme bez problémů proklamovat, že výrazně ovlivní konkurenční prostředí v téměř všech oblastech lidské činnosti, tj. i v marketingu a marketingovém řízení. Marketingový management je tím pádem postaven před řešení nových úkolů, změnu koncepcí a nástrojů, změny nových přístupů k prezentaci na trhu.

Změny v tržním prostředí a v konkurenci jsou charakteristické globalizací, převisem nabídky nad poptávkou, diferenciací produktů, segmentovaností trhů. Uvedené změny, ke kterým dochází a bude docházet, ovlivňují významně i marketingové řízení a nástroje jimiž je proces marketingu řízen. A právě tyto změny ve svém důsledku vyžadují flexibilní informační technologie, jež by pružně reagovaly na požadavky zákazníka.

Reflexí, odpovědí na dané charakteristiky 21. století, může být orientace na hodnotu pro zákazníka, která se stává důležitým „kapitálem“ daného podniku. Podniky musí s tímto kapitálem nakládat, takovým způsobem, aby si zajistily jeho dlouhodobou využitelnost. Proto jsem si hned od prvopočátku pokládal otázky k výše zmíněným problematikám, které ve mně evokovaly důležitost zvolené problematiky, kupříkladu otázky typu: „Jaká je reflexe na danou problematiku u podniků Pardubického kraje?“ či „Uplatňují podniky principy vztahového marketingu?“ atd.

V dnešní době je životní potřebou podniku upoutat a získat nové zákazníky a dokázat si z dlouhodobého hlediska udržet stávající, tj. dosáhnout maximální spokojenosti zákazníků, aby nepodlehli konkurenční akvizici. Složitost a rozdílnost kupního chování a rozhodování jednotlivců s sebou přináší požadavek na systém, který dokáže rozlišovat a mapovat potřeby jednotlivých klientů. Je totiž třeba mít na paměti, že cestou k úspěchu není už jen spokojenost

zákazníků, ale již od 80. let 20. století je cestou k úspěchu získání loajality, věrnosti zákazníků.

S rozvojem informačních technologií je nutné spravovat vztahy se zákazníky účinným způsobem a systematickým přístupem s použitím moderních systémů. K tomu mohou sloužit mnohé systémy, například CRM (Customer Relationship Management) či již CEM (Customer Experience Management) a další. V poslední době se nejvíce proklamuje a zároveň i haní systémy CRM. Ve své disertační práci jsem si zvolil, jako jeden z dílčích úkolů, řešit problematiku CRM, právě z důvodu výrazné ambivalentnosti názorů na tento systém.

Disertační práce má dvě základní tendence: teoretickou, tj. formulovat příspěvky k vědecké diskusi o vztazích se zákazníky (tj. nejen zkvalitnit pedagogickou činnost na akademických půdách) v návaznosti na konkurenceschopnost, a praktickou tj. dopomoci využití konceptu „vztahů se zákazníky s akcentem na dlouhodobost a hodnotu pro zákazníka“ v praxi českých podniků. Důležitá je pochopitelně také interakce obou zmiňovaných tendencí.

1 Definování problému, cíle práce a prostředky k jeho naplnění

Motto mé práce by mohlo být následující:

Teorie: „Za čtyřicet let se marketing posunul od orientace na zákazníky, přes zaměření na zákazníky a dnes je řízen zákazníky k získání konkurenční výhody na trhu“.

Praxe: Opravdu i v Pardubickém kraji?

1.1 Hlavní cíl a dílčí cíle

Hlavním cílem disertační práce je jednak **vypracování metodiky pro úspěšnou implementaci, inovaci celkového konceptu řízení vztahů se zákazníky** (tj. metody CRM), ale také **stanovení kritérií k měření implementace, inovace celkového konceptu řízení vztahů se zákazníky** (tj. metody CRM) ve vztahu ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

V disertační práci si stanovuji tyto dílčí cíle:

- **identifikovat celosvětové změny v teorii a praxi v marketingovém řízení** z důvodu uvědomění si důležitosti řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management);
- **analyzovat a exaktně vysvětlit pojmy z oblasti hodnoty pro zákazníka a řízení vztahů se zákazníky (CRM)**, tj. pojmy častokráte holisticky a zjednodušeně nesprávně používané;
- **zdůraznit vztah hodnoty zákazníka** nejen v rámci řízení vztahů se zákazníky ale také ve vztahu ke zvyšování konkurenceschopnosti podniků;
- **poukázat a zhodnotit důležitost „měkkých aspektů“ při zvyšování hodnoty pro zákazníka;**
- **identifikovat nové trendy v oblasti řízení vztahů se zákazníky;**
- **formulovat návrhy na uplatnění řízení vztahů se zákazníky** nejen v podnicích Pardubického kraje;
- **formulovat návrhy ze zjištěných poznatků vedoucí ke zkvalitnění pedagogické činnosti.**

1.2 Metodika použitá v disertační práci

Metodika je konkrétně stanovený způsob řešení určitého opakujícího se problému [Tulka, 2000], [Synek, 2002] nebo můžeme metodiku charakterizovat jako souhrn požadavků a principů, jež se musí zachovávat při zkoumání určité oblasti skutečnosti.

V rámci vědeckého zkoumání použitého v disertační práci bylo použito poznatků z oblasti systémových vědních disciplín. Za systémový přístup můžeme považovat takový postup řešení problematiky, kdy jsou dané skutečnosti komplexně chápány ve svých vnějších a vnitřních souvislostech, faktorech. Tento systémový přístup je spojen se základními systémovými pojmy (podrobněji viz. níže).

1.2.1 Metody vědecké práce

Pojem **metoda** pochází z latiny („methodus“) a znamená vědeckou cestu. Metoda je souhrn pravidel, kterými je nezbytné se řídit v procesu poznání, aby byly získány potřebné poznatky, tj. je nástrojem poznání.

Základním metodickým nástrojem při vědecké práci je **systémový přístup** k dané problematice. Systémový přístup vychází z komplexního, holistického vnímání jevů ve všech svých vnějších a vnitřních zákonitostech. Systémový přístup je vhodné uplatnit při řešení transdisciplinárních a interdisciplinárních problematik. Charakteristikou systémového přístupu je jeho pojetí, způsob stanovení problému, způsob interakce metod a způsob prezentace získaných výsledků [Tulka, 2000].

Pro samotné zpracování disertační práce a splnění cílů disertační práce budou využity **logické metody** (metody založené na myšlenkových postupech), tj. **indukce a dedukce; analýza a syntéza; abstrakce a konkretizace** [Tulka, 2000].

Pojem **indukce** pochází z latiny („inductio“) a znamená navedení. Pomocí této metody můžeme získat *obecně platná tvrzení na základě poznání jedinečného a zvláštního*. Poznáváme podstatné obecné zákonitosti vztahu jednotlivých objektů, tj. *metody zkoumání skutečností či postup konstrukce hypotéz ze získaných a vybadaných faktů*. Pojem **dedukce** opět vychází z latiny („deductio“) a znamená *odvození, tj. myšlenkový proces od obecného k jednotlivému, zvláštnímu*. Dedukce vyvozuje nové poznatky z původních předpokladů

s odůvodněním, že jsou-li pravdivé, budou pravdivé také poznatky, jež jsou z nich vyvozeny, což platí i naopak [Synek, 2002].

Uvedené metody se navzájem doplňují na empirické a také na teoretické úrovni vědeckého poznání. V případě jednostranného induktivismu vede zkoumání pouze k popisování bezprostředních faktů a zkušeností bez jejich hlubšího teoretického rozboru a zobecnění, což nám nedovoluje proniknout k samotné podstatě jevů. Naopak jednostranná orientace k deduktivismu vede k utváření abstraktivních pojmových schémat. Jednostranně konstruuje závěry bez náležitého rozboru a zobecnění jevů a zkušeností, v praxi to často vede k vytváření samoučelných návodů a směrnic.

Pojem **analýza** pochází z řečtiny a znamená rozčlenění, rozložení určitého celku na dílčí části. Analýzou problému se snažíme určit, zjistit zdroj, jádro problému poznáním jeho jednotlivých částí v jednotlivých etapách řešení problematiky. Pojem **syntéza** opět vychází z řečtiny a znamená spojení individuálnosti k celku. Může nám pomoci při získání, určení či výkladu nových poznatků. Oba myšlenkové pochody nelze chápat odděleně, izolovaně. Je nutné důmyslně rozebírat jev na menší a menší složky. To je úkol pro analýzu. Sestavit ze součástí celek, dát součásti dohromady, aby tvořily celek, to vyžaduje syntézu. Syntéza však není pouhé skládání jednotlivých částí, je to činnost k odhalování nových vztahů, zákonitostí [Tulka, 2000].

Pojem **abstrakce** pochází z latiny („abstractio“) a znamená odpoutání. Při abstrakci dochází ke snížení množství sledovaných znaků. Abstrakce je myšlenkový proces v jehož rámci se u různých objektů vydělují pouze jejich podstatné charakteristiky (nepodstatné se neberou v potaz), čímž se ve vědomí vytváří objekt obsahující jen společné charakteristiky či znaky. V tomto případě bude použití metody vhodné pro eliminaci, abstrahování se od řešení nepodstatných znaků. Oproti tomu pojem **konkretizace** je procesem vyhledávání konkrétního prvku z určité třídy objektů prvků [Synek, 2002].

Matematické a statistické metody mohou vyjadřovat jevy a vztahy mezi nimi, a to univerzálním, jednotným matematickým jazykem. Využití matematických a statistických metod ve výzkumu spočívá v definování ekonomických hypotéz pomocí matematických formulací, které se dále podrobují matematickým operacím. Z takto verifikovaných hypotéz se vyvozují obecné ekonomické závěry [Synek, 2002].

V disertační práci jsou použity základní matematické a statistické metody s uplatněním tabulkového procesoru Microsoft Excel a data miningového programu Orange.

V naučném slovníku můžeme najít nesoulad mezi chápáním pojmu „*tvrzení*“ a „*hypotéza*“. **Tvrzení** můžeme definovat jako prohlášení, která můžeme označit za pravdivá, či nepravdivá, ve vztahu ke zjiitelným jevům. Pokud můžeme tato tvrzení empiricky hodnotit, testovat, hovoříme o hypotézách. **Hypotézu** můžeme charakterizovat jako tvrzení, jež určitému objektu přiřazuje proměnné. Hypotézy lze členit na deskriptivní a relační. **Deskriptivní hypotézy** se věnují konkrétnímu objektu a **relační hypotézy** definují vztah mezi více proměnnými a objektem.

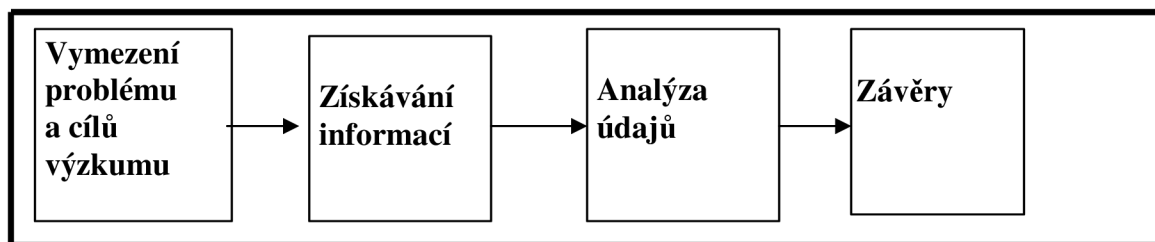
1.2.2 Použití techniky marketingového výzkumu ve vědecké práci

Základním prvkem jakéhokoliv výzkumu jsou informace. Můžeme je dle základního dělení členit na **primární a sekundární údaje**. **Sekundárními údaji** se rozumí takové údaje, které byly zpracovány pro jiný účel, např. statisticko-ekonomické ročenky; zpravodaje ministerstev či jiných státních a statutárních orgánů; strategické plány a situační analýzy podniků. Nespornou výhodou sekundárních údajů je relativně nižší nákladovost oproti primárním údajům. Mezi **primární data** řadíme taková, která nejsou pochopitelně sekundární data a jsou primárně zjišťována pro určený problém. Zde je důležité, aby byly přesné, nezkrácené a objektivní. Mezi základní nástroje k získávání primárních údajů patří, jak jsem se již zmínil v předchozím textu, pozorování, průzkum, studium zájmové skupiny, šetření (obecně) a experimentální výzkum. Pro účely disertační práce byly použity následující **sekundární údaje**:

- zahraniční a domácí odborné knihy, publikace;
- zahraniční a domácí odborné časopisy;
- www stránky (internetové stránky) – zahraniční a domácí;
- sborníky a vědecké publikace.

Primární údaje byly získány výzkumem v terénu, přičemž jsem zvolil techniku dotazníkového šetření (resp. pravidelně, každoročně po dobu doktorského studia) a řízených rozhovorů. Před každým dotazníkovým šetřením byl proveden předvýzkum za účelem úpravy příslušného dotazníku.

Výzkum ve společenských vědách, tj. všeobecně, má čtyři základní fáze, které nám ilustruje následující obrázek:



Obrázek 1: Výzkum ve společenských vědách. Zdroj: [Vaculík, 2005]

Do výzkumu ve společenských vědách patří z historického hlediska také **marketingový výzkum**. Tento výzkum se konkrétně vyvinul z výzkumů sociologického a veřejného mínění.

Marketingový výzkum [Foret, 2001], [Stávková, 2003] je ve svém nejširším pojetí chápán jako soubor činností, které slouží ke zkoumání vnitřních a vnějších podmínek podnikání. Je to soubor činností, které spojují zákazníka s výrobcem prostřednictvím informací - informací zaměřených k identifikaci marketingových příležitostí a problémů, bližší specifikaci marketingových aktivit, zjišťování účinnosti marketingových opatření a k hlubšímu pochopení marketingu jako procesu uvnitř firmy. Obecně můžeme říci, že cílem výzkumu trhu a jeho jednotlivých segmentů je vytvořit informační - poznatkové předpoklady pro předvídání budoucího vývoje tržní situace, jejích atributů, zejména potřeb, poptávky a jejich technických a ekonomických parametrů a v návaznosti na to pak předpoklady pro podnikatelské rozhodování.

Marketingový výzkum [Vaculík, Keřt, Kuběnka, Berka, Havran 2005] je souhrnem aktivit, které se uskutečňují na podporu marketingového řízení a především pro rozhodovací procesy v systému marketingového řízení. Vedení společnosti si musí vybudovat a udržovat systém marketingových informací a mít schopnost provádět vysoce profesionálně marketingový výzkum. Marketingový výzkum je cílevědomá a organizovaná činnost, spočívající ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací, které umožňují:

- porozumět trhu, na kterém firma podniká nebo hodlá podnikat;
- identifikovat problémy spojené s podnikáním;
- identifikovat příležitosti, které se mohou vyskytnout;
- formulovat směry marketingové činnosti;
- hodnotit její výsledky.

Marketingový výzkum [Vaculík, Keřt, Kuběnka, Berka, Havran, 2005] zajišťuje všechny typy informací, které jsou pro podnik důležité a není možno je získat z některé jiné části MIS (marketingový informační systém). Je základním předpokladem uplatňování marketingového přístupu k řízení, kterým je schopnost podniku reagovat na stále se měnící situaci na trhu a v širším marketingovém prostředí. Marketingový výzkum se vyvíjí, jeho úroveň je do jisté míry závislá na rozvoji vědních oborů (např. matematiky, statistiky, informatiky, psychologie, sociologie), ale potýká se i s určitými terminologickými problémy vyplývajícími z nejasnosti některých pojmů (způsobené různou kvalitou překladů odborných publikací, intenzitou vývoje v posledních letech a dosavadní neustáleností terminologie). K faktorům, které ovlivňují úroveň marketingového výzkumu patří: použité techniky, působení času, kvalifikace pracovníků, finanční prostředky.

Marketingový výzkum [Vaculík, 2004] se uplatňuje v řadě různých aplikací. K nejčastějším formám aplikace marketingového výzkumu patří

- **výzkum trhu**, který se zabývá zkoumáním rozsahu, umístění a charakteristik trhu, analýzou trhu a prognózováním vývoje na trhu (v současné době má výzkum trhu rozhodující zastoupení (uvádí se, že až 90% všech výzkumů se týká trhu);
- **výrobní výzkum**, zaměřený na otázky spotřebitelské akceptace existujících nebo nových výrobků a na specifikaci charakteristik výrobků, kterými by se měly označovat z hlediska potřeb a požadavků spotřebitelů,
- **výzkum propagace**, který se zaměřuje především na hodnocení a měření účinnosti propagace a rovněž na výběr nejvhodnějších propagačních médií.

Předmětem marketingového výzkumu může být i **výzkum marketingových cest**, který zabezpečuje informace nezbytné pro stanovení racionálních cest a účinných metod prodeje, nebo **výzkum cen**, poskytující podklady pro řešení otázek cenové politiky a pro cenovou tvorbu, popř. může jít i o jiné aplikace. **Účelem marketingového výzkumu** může být:

- deskripce, tj. popis určitého stavu nebo probíhajících trendů na trhu na základě monitorování trhu a marketingového prostředí;
- explanace, tj. vysvětlování příčin určitých zkoumaných jevů nebo procesů a měření efektů vyplývajících ze sledovaných kauzálních vztahů;
- predikce, tj. odhad budoucího vývoje na sledovaném trhu s přihlédnutím ke všem relevantním faktorům, které tento vývoj mohou ovlivnit.

Jak jsem se zmiňoval výše, tak **dotazníkové šetření** [Vaculík, Keřt, Kuběnka, Berka, Havran, 2005] je typickou metodou marketingového výzkumu. Umožňuje zobrazení rozdílů v mínění respondentů. Dotazování znamená verbální kontakt s respondentem prostřednictvím záznamového média (písemně – pomocí dotazníků, pomocí audiotechniky apod.). V závislosti na zvolené technice dotazování je třeba zvolit vhodný typ dotazníku:

- **Dotazník zasílaný poštou.** Je to velmi dobrý způsob, jak kontaktovat osoby, které nejsou ochotné poskytnout osobní rozhovor nebo ty, které nejsou v dosahu tazatele.
- **Dotazování telefonem.** Je to nejrychlejší metoda pro shromažďování potřebných informací od respondentů. Navíc dotazovatel může objasnit nesprávně pochopené dotazy. Míra reakce je mnohem vyšší než v případě dotazníků zasílaných poštou.
- **Osobní dotazování.** Je nejvšestrannější a umožňuje položit mnohem více otázek i dodatečná pozorování respondenta (oblečení, způsob vyjadřování atd.), ale je také nejnákladnější a vyžaduje dobrou organizační přípravu. Osobní dotazování má 2 formy: **dohodnutý rozhovor** (interview) a nebo **rozhovor při zastavení**.

Dotazníky jsou velmi pružným nástrojem, protože nabízejí široké spektrum možností, jak klást otázky. Při přípravě je třeba dobře vážit **otázku**, její **formu**, **stylizaci** a jejich **sled**.

Dotazování, jako jedna z metod marketingového výzkumu, nás má informovat o určitých vybraných charakteristikách zkoumaných jevů, s cílem získat co nejuvěrohodnější údaje. Proto je nutno znát základní fáze dotazování [Vaculík, 2003], viz. následující tabulka:

Fáze dotazování	Stručná charakteristika
Adaptace	úvod - vysvětlení cíle, popsání způsobu vyplňování otázek
	- snaha vzbudit zájem, motivovat respondenta, připravit respondenta
Kontakt	- dotazování musí být snadné, bezproblémové s jednoduchými odpověďmi
	- cílem je postupně uvést do problému
Dosažení vytyčeného cíle	- sběr základní informace pro řešení stanoveného úkolu
	- kontrola relevantnosti odpovědí
	- snaha o udržení zájmu respondenta
	- kontrola, zda respondent patří ke zkoumané skupině
Závěr dotazování	- otázky odstraňující napětí
	- umožnění emocionálního vyjádření, příp. vlastního názoru

Tabulka 1: Fáze dotazování. Zdroj: [Vaculík, 2005].

Problematicke **formulování otázek** je třeba věnovat zvláštní pozornost, protože na ní závisí věrohodnost získaných údajů. Otázky je možno klasifikovat podle několika kritérií :

- dle cíle, pro který je otázka určena;
- dle možnosti výběru odpovědí;

Kritérium členění	Typ otázky	Druh otázky
Cíl, pro který je otázka určena	funkcionální	- funkcionálně psychologická
		- kontrolní
		- filtrační
		- kontrolní
	obsahová	- otázka o faktech
		- otázka o vědomostech a znalostech
- otázka o mínění, postojích a motivech chování		
Možnost výběru odpovědi	otevřená	- nečlenění se zpravidla na druhy
	uzavřená	- alternativní
		- selektivní
		- baterie otázek
		- škálové otázky
polootevřená	- nečlenění se zpravidla	

Tabulka 2: Typy otázek. Zdroj: [Vaculík, Havran, Keřt, 2004].

V rámci logické **posloupnosti** otázek, často bývá rozšířen názor, že hlavní problémy výzkumu musí být řešeny tak, že jednotlivé otázky na sebe logicky navazují. Toto uspořádání však u dotazovaného vyvolává určité stereotypy, které mohou výsledky podstatně zkreslit. Je proto žádoucí tyto otázky, které mezi sebou mají logickou souvislost, rozmístit na několika místech. Jestliže je pravděpodobné, že u respondenta postupně vzniká stereotypní orientace, je třeba dané téma přerušit funkcionálně psychologickou otázkou a opět se vrátit zpět k tématu. Problém logického uspořádání otázek ve vztahu k tématu výzkumu je třeba odlišit od problému postupného uspořádání každého jednotlivého problémového okruhu. Gallup navrhl techniku stádiového rozvíjení dotazování, která se skládá z těchto otázek :

- **Filtrační** – určená k tomu, abychom si ujasnili, zda je tázaný seznámen s problémem, příp. zda o tomto problému přemýšlel.
- **Otevřená** otázka zaměřená na zjištění, jak se tázaný celkově staví k danému problému.
- Na jejím základě máme získat odpovědi na konkrétní dílčí prvky problému – **uzavřená** otázka, jež má zjistit sílu, váhu a intenzitu těchto názorů.
- **Polouzavřená** forma – pomáhá zjistit příčiny názoru tázaného.

Dále je třeba zdůraznit, že:

- Dotazník i anketa jsou vlastně zprostředkovaným rozhovorem. Proto používat minimálně holých vět a snažit se navázat a udržet kontakt s dotazovaným.
- Za tím účelem používat především tyto formulace: „Nyní bychom se Vás rádi zeptali na toto ...; Dalším problémovým okruhem, který nás zajímá, je ...; Tyto formulace jsou potřebné, protože umožňují udržet pozornost respondenta.

1.2.2.1 Zhodnocení techniky marketingového výzkumu

Technika marketingového výzkumu v mé vědecké práci má své nezpochybnitelné místo, což je zřejmé z vlastních výzkumů. Charakteristiku marketingového výzkumu jsem provedl v předcházející subkapitole.

Obsahovému vymezení nelze nic vytknout, pouze trvale dochází k nedokonalému, chybnému překladu anglického výrazu „marketing research“, který byl nesprávně přeložen jako výzkum. Správný překlad zní marketingový průzkum, čemuž odpovídá i obsahové vymezení.

Rozdíl mezi marketingovým výzkumem a průzkumem je zejména v tom, že výzkum odhaluje pouze obecné příčiny jevů. V této práci jsem se zabýval spíše marketingovým průzkumem, ale z důvodu obecné povědomosti jsem nucen uvádět pojem marketingový výzkum.

2 Teoretická východiska disertační práce

Marketing [Kotler, 1998 a 2001] je systémový proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a co si přejí, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových produktů a služeb s ostatními.

Marketing [Jakubíková, 1999] je proces, který zahrnuje řadu činností od provádění výzkumu trhu, analýzy prostředí, průzkumu potřeb zákazníků, přes koncepční činnost, plánování, tvorbu produktu, volbu distribučních cest, cenovou politiku, stimulaci prodeje, marketingový management atd. s jediným cílem, kterým je uspokojení individuálních a hromadných potřeb zákazníků.

Marketing [Světlík, 1996] je procesem řízení, kde výsledkem, závěrem je poznání, ovlivňování a v závěrečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníka efektivním způsobem zajišťující splnění cílů organizace

Jedním z **hlavních úkolů marketingu** [Kotler, 1998], [Storbacka, 2001], [Kaplan, 2002] je uspokojování potřeb a přání cílových zákazníků, spotřebitelů. Vysvětlení charakteristik jednotlivých rolí nebude problematické, jelikož každý z nás je nesčetněkrát prožije za život. **Spotřebitel** [Spáčil, 2003] je pojem širší, obecnější, jelikož sem můžeme zahrnovat vše, co spotřebováváme (tj. spotřebováváme i to, co si sami nekoupíme). Naproti tomu **zákazník** [Spáčil, 2003] je pojem užší - zákazník je ten, kdo zboží objednává, nakupuje a platí.

Potřeba [Wessling, 2003], [Stávková, 2003] je rozpor mezi současným stavem a stavem požadovaným, očekávaným. Uspokojená potřeba již přestává být pohnutkou k nákupnímu jednání. Záleží také na tom, za jak dlouho se rovnováha v dané oblasti potřeb opět poruší a následně povede k nákupnímu jednání. Opakované pohyby k rovnováze se týkají spíše základních, biologických potřeb. Je nezbytné upozornit, že některé potřeby nemotivují člověka k okamžitému nákupnímu jednání.

Maslowa teorie potřeb [Vysekalová, 2004] nám dává přehledné členění potřeb. Podle Maslowa lze lidské potřeby hierarchicky uspořádat od těch nejnaléhavějších k těm nejméně naléhavým. Maslowa pyramida potřeb přehledně uvádí pořadí důležitosti: potřeby jsou členěny na potřeby fyziologické, bezpečnosti, společenské, uznání, seberealizace, poznání a potřeba estetiky.

Moderní motivační teorie [Vysekalová, 2004] zdůrazňují vazbu člověka na okolí. Potřeba se pak chápe jako způsob, jak se jedinec s prostředím vyrovnává. Při rozlišování potřeb se objevuje řada přístupů. Jedinec se snaží uspokojovat své potřeby tak, jak za sebou následují v řetězci důležitosti, nejprve tedy řeší potřeby v daném okamžiku nejdůležitější. Teprve, je-li uspokojena potřeba nižšího řádu (např. hlad, žízeň), objevuje se motivace k řešení potřeby následující podle významnosti. Platí však, že u mnohých jedinců nebývá přechod k uspokojování potřeb vyššího řádu podmíněn absolutním splněním všech potřeb nižších řádů. Tato teorie, i když je vypracována pro potřeby psychologie, má pro marketing velký význam. Vysvětluje a určuje, které výrobky či služby odpovídají potencionálním zákazníkům z hlediska jejich plánů, cílů a způsobu života.

Chování [Hartl,1996] je souhrn vnějších projevů, činností, jednání a reakcí organismu, dělených podle psychologické povahy na instinktivní, návykové a rozumové. Samotné **spotřební chování** [Hartl,1996], [Vysekalová, 2004] je zaměřené na uspokojování určitých potřeb a nelze ji chápat izolovaně bez vztahu k chování obecně a bez vazeb na mikrostrukturu a makrostrukturu lidské společnosti. Porozumět tomuto chování je velmi složité, neboť spotřebitelé něco říkají, ale zcela něco jiného konají. Jejich názory se rychle mění v důsledku nových podnětů

V rámci **analýzy chování zákazníka** získáváme informace, které mají dvojitý charakter [Harvey, 1992], [Vysekalová, 2004] :

- kvantitativní – kde si můžeme položit otázku typu: „Co a kolik si koupil?“ a vyhodnocujeme samotný výrobek, cenu, vlastnosti, prodané množství, místo nákupu či frekvenci nákupu;
- kvalitativní – kde si můžeme položit otázku typu: „Proč si koupil?“ a zjišťujeme tak důvody, proč se zákazník rozhodl pro koupi daného statku či služby. Tyto informace můžeme získat z šetření u zákazníků formou dotazování. Právě do této „druhé podskupiny“ můžeme zařadit oblast výzkumu spokojenosti zákazníka.

2.1 Model řízení a jeho změny

Chceme-li úspěšně působit na trhu, tak je nezbytné zvládnout faktory, které nám dopomohou ke konkurenční výhodě na trhu. Zdrojem dnešní výkonnosti je účinná podniková strategie. Při podnikovém řízení je nutné integrovat tři obsahově a časově rozdílné úrovně řízení – operativní, taktické a strategické. Vliv měnících se požadavků zákazníků a podmínek konkurence se stává v posledních desetiletích rozhodujícím faktorem ovlivňujícím:

- řízení po linii odpovědnosti (organizační uspořádání činností, vymezení pravomoci a odpovědnosti, měření přínosu útvarů k celopodnikovým výsledkům, účinná motivace řídicích pracovníků);
- přístupy a nástroje řízení po linii výkonů;
- kritéria měření výkonnosti podniku.

Tradiční model ekonomického řízení byl založen na 4 základních předpokladech (principech) [Fibírová, 2002]:

- základní faktory výkonnosti jsou stabilní v čase - relativně pomalé změny technologie, kvalifikace lidí, inovace apod., umožňovaly, aby stanovená kritéria měření ekonomické efektivnosti a hospodárnosti byla relativně stabilní v čase;
- řídicí pracovníci mají dokonalé informace o řízeném systému – vlastníci výrobních podniků zároveň řídili firmu. Znali nejen výrobní postupy, ale osobně znali i zaměstnance firmy, a proto zastřešovali nejen věcné řízení, ale zároveň i hodnotové a personální řízení. Řídicí pracovníci byli schopni rozhodovat relativně komplexně a samostatně, rozhodovali na základě informací, které byly z oblasti jejich pravomoci a odpovědnosti;
- výkonnost podniku je možno měřit minimalizací nákladů - relativně homogenní, stabilní a kvantitativní poptávka na straně jedné, ale především nedostatek nabídky na trhu na straně druhé, vedly k tomu, že zhodnocení produktu na trhu nebylo pro výrobce problémem. U úspěšných firem bylo zpravidla předem jisté, že výrobek bude, za předem stanovenou cenu, prodán. Hodnota produktu byla dána jeho věcnou podstatou, a s tím vyvolanými náklady, problém růstu zisku bylo možno řešit prostřednictvím řízení nákladů. Z hlediska informačního zajištění řízení byla úloha relativně jednoduchá. Úkolem manažerského účetnictví bylo měřit náklady v okamžiku jejich vynaložení, otázka tvorby hodnoty produktu byla jen otázkou jejího konkrétního projevu v okamžiku realizace. V popředí zájmu hodnotového řízení bylo proto řízení nákladů, které je obecně v hodnototvorném procesu relativně nejjistějším bodem;

- celkové náklady jsou dány náklady dominantního faktoru - tento princip vychází z předpokladu, že ve struktuře spotřebovaných zdrojů existuje dominantní faktor, jehož spotřeba a náklady rozhodují o vývoji celkových nákladů produktu. Zpravidla to byly buď přímé mzdové náklady, nebo odpisy technologického zařízení, popřípadě spotřeba materiálu nebo energie. Přitom není důležité o jaký konkrétní faktor se jedná, ale podstatné je to, že existuje jeden rozhodující faktor, který je příčinou vzniku nákladů.

Je zřejmé, že v návaznosti na uvedené charakteristiky tradičního systému řízení, bylo možno řízení výkonnosti podniku zajistit minimalizací nákladů dominantního faktoru, zpravidla přímých mzdových nákladů. Výkonnost podniku byla identická s produktivitou přímé práce, náklady se měřily skutečně spotřebovanými hodinami přímé práce, hodnota produktu standardními náklady a produktivita jako poměr těchto dvou veličin. Zároveň bylo relativně snadné pomocí motivace zvyšování produktivity přímé práce zajistit i výkonnost podniku jako celku.

Vlivem měnících se tržních podmínek postupně přestávaly uvedené čtyři principy tradičního modelu ekonomického řízení platit. Mezi základní vlivy můžeme řadit [Kotler, 1998], [Fibírová, 2002]:

- **výrazné zrychlení inovací**, rychlým vývojem a rozšířením mezinárodních trhů, rostoucí mezinárodní konkurencí (není zajištěn princip stability);
- **rostoucí komplexnost procesu tvorby výkonu**, požadavky na rostoucí kvalifikaci pracovníků, stále vyšší specializaci činností, na množství informací, které jsou k dispozici (není zajištěn princip dokonalé informovanosti);
- **přebytková ekonomika** – s nadbytečnou výrobní kapacitou a nedostatečnou spotřebou se vytváří tlaky na diferenciaci nabídky a na stále větší přizpůsobování produktů podle potřeb zákazníka. Ve svém důsledku není již možno hodnotu stanovit a změřit (rozpoznat) předem, zůstává nejistou, pokud není potvrzena trhem. Problematiku řízení zisku není možné proto omezit na řízení nákladů (není zajištěn princip souladu produktivnosti a výkonnosti);
- **neexistence dominantního výrobního faktoru**, která je potvrzena měnící se strukturou nákladů. Spotřebované zdroje jsou relativně velmi různorodé a z hlediska nákladových druhů představují relativně vyváženou škálu (mzdové náklady, odpisy, nakupované služby, spotřeba materiálu a energie). I u výrobních podniků je spíše výjimečné, aby

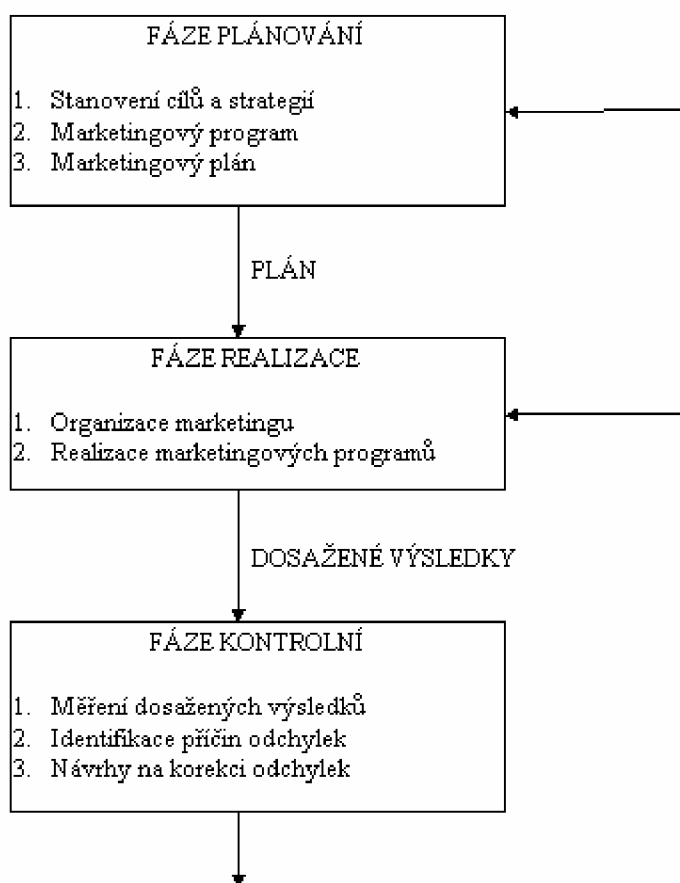
některý z uvedených druhů nákladů představoval více než 30% a měl dominantní význam (neexistence dominantního faktoru);

- **nové technologie** – poskytují prostor pro nové konkurenty, kteří přicházejí na trh se substituty – zástupnými produkty. Převratné tempo nástupu nových technologií má také za následek zkrácení životního cyklu výrobků;
- **zkrácený životní cyklus výrobků** – jednak v návaznosti na předcházející faktor a jednak zákazníci uvažují v rovině nákupu po menších množstvích, což jim dává schopnost rychle reagovat na požadavky trhu. Dodavatelé zase hledají stále zákazníky, kteří by jim zajistili návratnost investic do zařízení a technologií. Obě strany tak potřebují ve svých vztazích udržet stabilitu;
- **zvýšená dynamika trhu** – pro zavedené společnosti je obtížné udržet si výhody plynoucí z jejich velikosti nebo zkušeností. Konkurenti jsou schopni získat podrobnosti o 70% nových výrobků v průběhu roku; patentování obvykle nemá očekávaný dopad na výrobu imitací; 60 % až 90 % procesních znalostí se nakonec dostává ke konkurenci; ceny se pohotově přizpůsobují [Neumaierová, Neumaier, 2002]. Výhody se dají ztratit velmi rychle – důležitější je mít kapacity pro identifikaci změn u zákazníků a pro rychlou reakci na tyto změny;
- **aliance, společné podniky a restrukturalizace** – v mnoha tržních sektorech se zákazníkům nabízí příležitost vstupovat do různých aliancí nebo vytvářet mezinárodní či dokonce globální organizace za účelem vytvoření synergického efektu. K výhodám těchto strategií patří zejména: - snížení rizik souvisejících s negativním vývojem v daném tržním sektoru; - nižší náklady, což může umožnit snížení cen a intenzivnější marketing a díky tomu rozšířit cílové trhy; - vyšší ziskovost díky rozložení fixních nákladů na větší objemovou jednotku;
- **kvalitní distribuční kanály** – podniky, které mají nejlepší systém distribuce a nejlepší služby, nakonec vyhrávají – protože výhody v jiných oblastech si zpravidla nikdy neudržíte dlouho. Hlavním problémem při řízení distribučních kanálů je udržet rovnováhu mezi mírou, s jakou vycházíte vstříc zákazníkům, náklady a kontrolou na straně druhé.

Dominantní změna pro celý systém hodnotového řízení a jeho informační zajištění spočívá v tom, že již není možné řídit pouze náklady, ale je potřeba řídit hodnotu produktu. V konkurenčním prostředí, na trzích s přebytkem nabídky, nemají náklady nic společného s hodnotou produktu. Hodnota je určena trhem a je dána hodnocením zákazníka (*podrobněji v subkapitole s názvem hodnota pro zákazníka*).

2.2 Marketingové řízení

Marketingové řízení je nezbytnou a nedílnou součástí řízení podniku. Proces marketingového řízení probíhá ve třech hlavních fázích, které jsou plánování, realizace a kontrola, *podrobněji na následujícím obrázku*. Proces marketingového řízení se člení podle jednotlivých vrstev řízení [Keřkovský, Vykypěl, 1998] (struktura dle časového horizontu) na strategické, taktické a operativní řízení. Proces marketingového řízení je uveden na následujícím obrázku, přičemž, jak je zřejmé zahrnuje široký okruh aktivit, které je nutno realizovat na všech úrovních řízení a organizačních místech v podniku pro dosažení souladu mezi cíli a jejichmi zdroji.



Obrázek 2: Proces marketingového řízení. Zdroj: [Vaculík, 2003].

Klíčová, hlavní, dominantní marketingová rozhodnutí se uskutečňují na úrovni vrcholového řízení podniku v rámci procesu strategického řízení, kdy je definováno poslání podniku a kdy jsou formulovány cíle, které chce podnik svojí činností dosáhnout. Při základním definování poslání podniku je důležité předběžně vymežit okruh potenciálních zákazníků, na které se chce podnik zaměřit, specifikovat jejich potřeby a rovněž prostředky, jimiž chce tyto potřeby uspokojovat. Definovaná povaha podnikání je následně vodítkem při výběru tržních

příležitostí, které jsou formovány potřebami zákazníků, aktivitami konkurence, zdroji a schopnostmi podniku a působením faktorů prostředí.

Cíle, které bývají formulovány pro určitá plánovaná období, jsou určovány především požadavkem rozvoje podniku. Z definovaného základního poslání podniku a jeho cílů, které bývají formulovány většinou jen velmi široce a obecně, pak vychází proces marketingového řízení, zaměřený na získání cílových trhů.

2.3 Koncepte marketingového řízení

Marketingové řízení chápeme jako aktivity, které by nás měly dovést ke směně na cílovém trhu. V praxi existuje několik koncepcí, které vycházejí z přiřazených vah dle zájmů podniku, zákazníků. Podniky mohou využívat některou z následujících koncepcí: výrobní, výrobkovou, prodejní, marketingovou koncepci či společenský marketing, přičemž nejvhodnější koncepci si rozebereme v následujících kapitolách podrobněji.

2.3.1 Výrobní koncepce

Filozofie podnikání, která vycházela z předpokladu, že spotřebitelé upřednostňují levné a široce dostupné výrobky; hlavním cílem řízení musí být efektivní výroba a distribuce. Jde o jednu z nejstarších manažerských koncepcí, která může být úspěšná v následujících situacích: pokud poptávka po určitém výrobku nebo službě převyšuje nabídku a manažeři hledají možnosti, jak zvýšit výrobu, nebo pokud jsou výrobní náklady příliš vysoké a je třeba zvýšit produktivitu práce, aby bylo možno tyto náklady snížit (kupříkladu známá filozofie Henry Forda byla založena na snaze o snížení nákladů, tj. zdokonalil výrobu slavného modelu T tak, že automobil si mohlo dovolit koupit mnohem více zákazníků).

2.3.2 Výrobová koncepce

Výrobová koncepce vychází z předpokladu, že zákazníci dávají přednost výrobkům, které mají vysokou kvalitu, provozní spolehlivost a jsou zajímavé a moderní. Podnik by měl věnovat úsilí soustavné péči o inovaci výrobků, o zlepšování jejich parametrů a vlastností.

Výrobová koncepce vede k jistému druhu zaslepenosti či krátkozrakosti. Kupříkladu, manažeři řídicí vlakovou dopravu, si často neuvědomují, že zákazníci nutně nevyžadují dopravu právě vlakem, ale prostě potřebují jakkoli vyřešit svůj problém s dopravou. Manažeři zapomínají, že existují i jiné dopravní prostředky. Mnoho vzdělávacích institucí předpokládá,

že případní absolventi vyžadují pouze humanitní vzdělání, a neuvědomují si velkou příležitost, kterou poskytují odborné školy technického zaměření.

2.3.3 Prodejní koncepce

Prodejní koncepce je založena na předpokladu, že zákazníci nebudou kupovat výrobky dané firmy v dostatečném množství, pokud nebude prodej těchto výrobků patřičně rozšířen a podporován různými nástroji. Tato koncepce je široce využívána u výrobků nebo služeb, které zákazník příliš nevyhledává. Prodávající musejí potenciální zákazníky často pracně vyhledávat a velmi zdůrazňovat přednosti produktů, které nabízejí.

Podniky, které se uchylují k prodejní koncepci, vycházejí z premisy, že kapacity nejsou dostatečně vytíženy. Jejich cílem je prodat to, co již vyrobily, a nikoliv to, co požaduje zákazník. Tato marketingová strategie je poměrně riziková. Je postavena na tom, že firma usiluje spíše o početné jednorázové transakce, a nikoliv o budování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů se zákazníky, které nakonec přinášejí zisk. Vychází také z předpokladu, že podaří-li se zákazníka náležitě přemluvit, bude nakonec s výrobkem spokojen. A jestliže se zákazníkům výrobek nelíbí, možná zapomenou na to, že již jednou byli zklamáni, a koupí si výrobek znovu. Tyto předpoklady neodpovídají obvyklému chování kupujících. Mnohé výzkumy prokázaly, že zákazníci, kteří jsou s něčím nespokojeni, si výrobek již nekoupí a co je ještě nepříjemnější, zatímco spokojený zákazník sdělí svou zkušenost třem dalším potenciálním zákazníkům, zákazník nespokojený svou nedobrou zkušenost sděluje v průměru deseti dalším lidem.

2.3.4 Marketingová koncepce – Klasický marketing

Marketingová koncepce či tzv. **klasický marketing** vychází z předpokladu, že podnik může dosáhnout stanovených cílů, pokud správně odhadne přání a potřeby zákazníka na cílovém trhu a dokáže je uspokojit efektivněji než konkurence. Marketingová koncepce je orientována směrem k zákazníkovi. Na počátku realizace marketingové koncepce je poznání a vymezení trhu, dále se firma soustřeďuje na potřeby zákazníků, následuje koordinace marketingových aktivit, které se zákazníků dotýkají. Zisku je dosahováno budováním dlouhodobých vztahů se zákazníky, které jsou založeny na vytváření hodnoty pro zákazníka a na uspokojení jeho potřeb a přání. Podle marketingové koncepce dociluje firma vysokého obrátu i zisků díky orientaci na zákazníka a na vytváření hodnoty pro zákazníky.

Realizace marketingové koncepce často vyžaduje mnohem více než jen reagovat na přání zákazníků. Podniky orientované na uspokojování jejich potřeb je pečlivě sledují a zkoumají, snaží se více dozvědět o jejich přáních, věnují se shromažďování i analýze nápadů na nové výrobky či služby a prověřují náměty na zlepšení vlastností již existujících produktů. Pokud je jasně definována potřeba a zákazník přesně ví, co potřebuje, mohou mít firmy velmi dobré výsledky.

2.3.5 Koncepce společenského marketingu – „koncepce řízení vztahů se zákazníky“

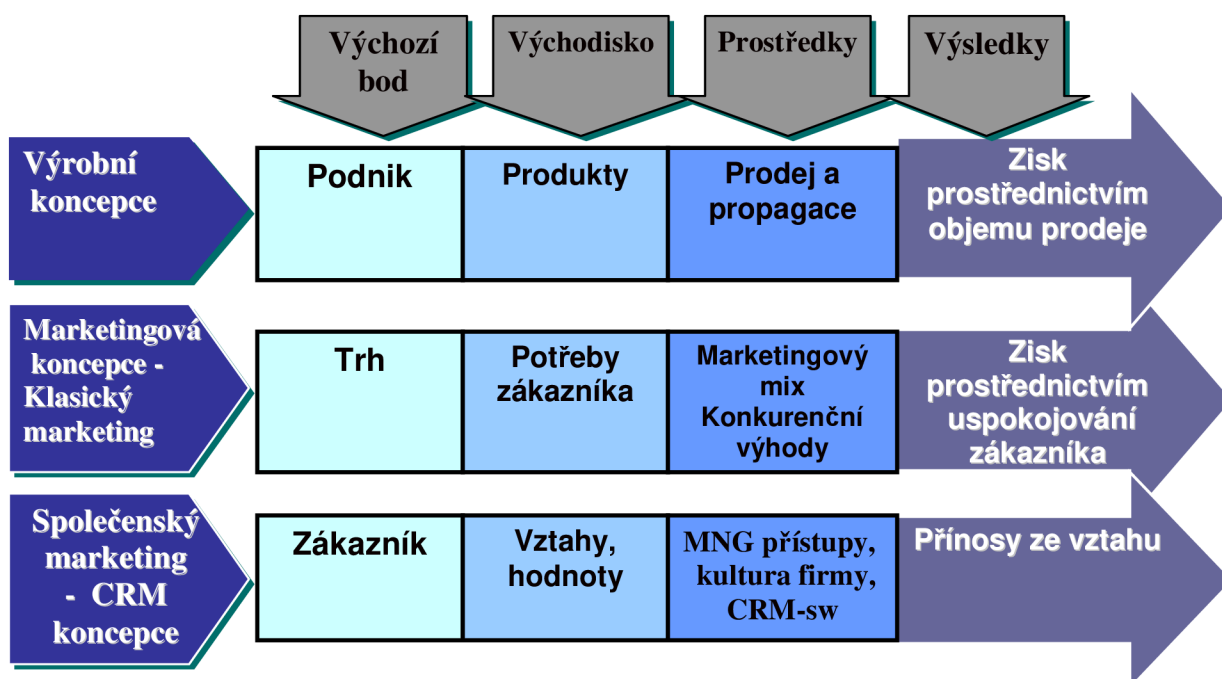
Společenský marketing je založen na myšlence, že podnik musí uspokojovat potřeby a přání zákazníka lépe a účinněji než konkurence. Tato koncepce však zohledňuje nejen dlouhodobé zájmy spotřebitelů, ale i dlouhodobé zájmy společnosti. Koncepce společenského marketingu je z pěti uvedených koncepcí nejnovější. Společenský marketing si klade otázku, zda tradiční marketingová koncepce je vyhovující v době, kdy čelíme vážným problémům v oblasti životního prostředí, kdy hrozí nebezpečí, že brzy budou vyčerpány významné energetické zdroje, kdy se zvyšuje počet obyvatel naší planety, narůstají hospodářské problémy světa a sociální aspekty jsou často opomíjeny.

Podle koncepce společenského marketingu „čistá“ marketingová koncepce přehlíží možný konflikt mezi krátkodobými, dočasnými potřebami zákazníka a jeho potřebami či přáními dlouhodobými.



Obrázek 3: Tři pilíře koncepce společenského marketingu. Zdroj: [Chlebovský, 2005]

Na závěr ke koncepcím marketingového řízení mi dovoluji jednoduché srovnání tří koncepcí, v praxi nejvíce používané, tj. výrobní koncepce, marketingová koncepce – tj. klasický marketing a koncepce společenského marketingu – tj. koncepce řízení vztahů se zákazníky.



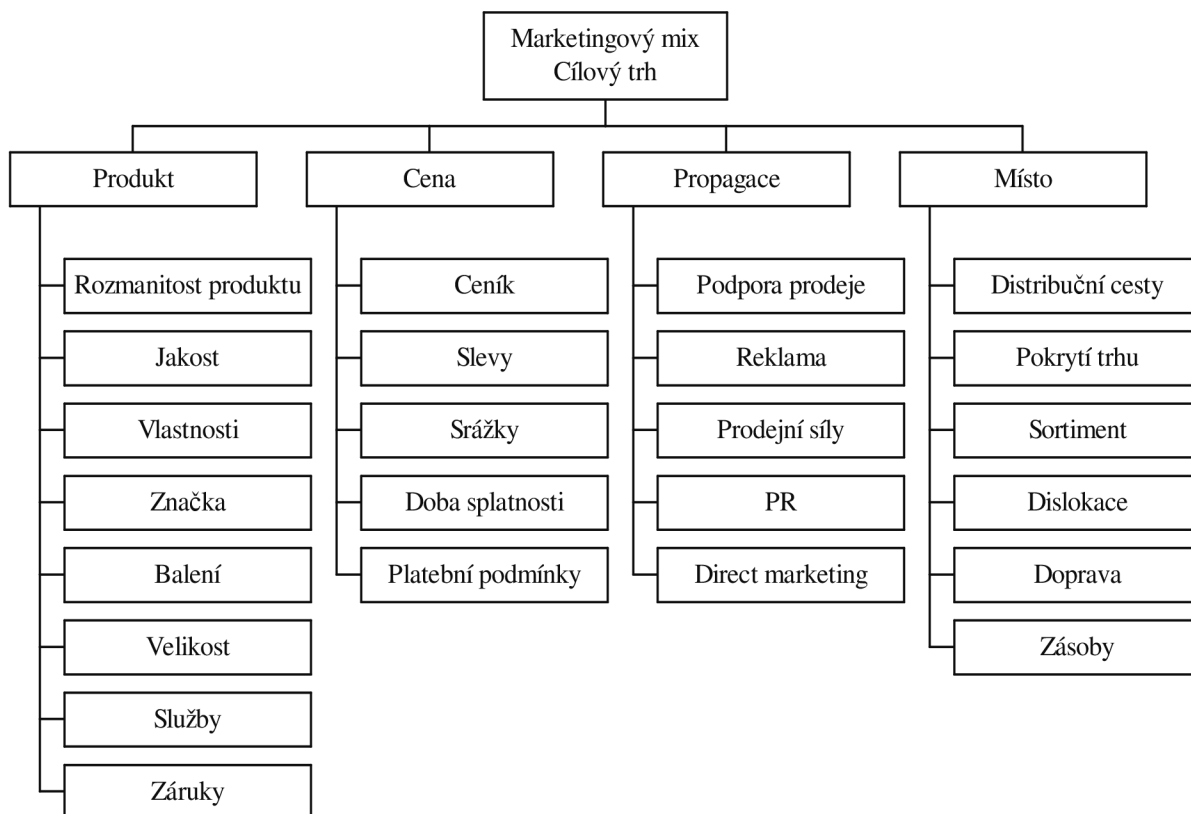
Obrázek 4: Porovnání tří koncepcí marketingového řízení. Zdroj: [<http://www.marketingovenoviny.cz>].

2.4 Marketingový mix

Klasický marketingový mix, který se používá u marketingové koncepce klasického marketingu a který byl poprvé vymezen autorem J. Mc Canthem, je členěn a znám jako **čtyři „P“**: výrobek (product); cena (price); distribuce (place); komunikace (promotion). Takhle vymezený marketingový mix tvoří souhrn nástrojů, které vyjadřují vztah k jeho podstatnému okolí – zákazníkům, distributorům a zaměstnancům, případně k dalším prostředníkům.

Účinný marketingový program propojuje všechny prvky marketingového mixu v jeden koordinovaný program, který je navržen tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta co nejvyšší hodnota a rovněž aby byly splněny podnikové marketingové cíle.

Někteří kritikové se domnívají, že koncepce 4 P opomíjí nebo nedoceňuje některé důležité aktivity. Soudí, že pod pojmem „produkt“ nejsou zahrnuty např. služby, protože počátečním písmenem anglického slova service je „S“, nikoliv „P“. Odpověď je nasnadě. Služby jako bankovníctví, letecká doprava, maloobchodní služby - to vše je rovněž zahrnuto pod pojmem „produkt“. V angličtině můžeme užít termínu service product. Otázka může znít: pod kterou kategorií spadá balení výrobků? Marketingoví odborníci je zahrnují též do kategorie „produkt“.



Obrázek 5: Marketingový mix dle. Zdroj: [Kotler, 1998].

Setkáváme se však i s dalším názorem, který říká, že koncepce 4 P bere v úvahu pohled prodávajícího, nikoliv kupujícího. **Z hlediska spotřebitele by tedy měl být marketingový mix popsán spíše jako koncept 4 C.** Marketingoví odborníci jsou v úloze těch, kdo prodávají výrobky, **zákazníci se naopak vidí v pozici těch, kdo získávají při řešení svého problému hodnotu.** A zákazníci se zajímají nejen o cenu, ale i o to, jaké budou jejich celkové náklady spojené se získáním výrobku, s jeho užíváním i případnou likvidací. Zákazníci chtějí, aby výrobek a služba byly co nejdostupnější, to však vyžaduje intenzivní oboustrannou komunikaci. Jinak řečeno je nutno brát **nejdříve v úvahu mix 4 C a posléze budovat koncepci 4 P**, přičemž se již dostáváme do koncepce společenského marketingu.

4 P	4 C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka (<i>customer solution</i>)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (<i>customer cost</i>)
Distribuce	Dostupnost řešení (<i>convenience</i>)
Komunikace	Komunikace (<i>communication</i>)

Tabulka 3: koncepce 4P a 4C. Zdroj: [Kotler, 1998].

Základní koncepce, na níž je marketing založen, je koncepcí lidských potřeb, které definujeme jako pocit nedostatku. Zahrnují základní fyzické potřeby - například stravu, ošacení, pocit tepla a bezpečí; sociální potřeby, jako je potřeba sounáležitosti, citové potřeby i individuální potřeby, jako je potřeba poznání či seberealizace. Nebyly objeveny marketingovými specialisty, ale jsou přirozenou součástí lidských bytostí. Touhy a přání jsou formou, v níž se lidské potřeby promítají. Jsou ovlivňována kulturními a osobními charakteristikami. Lidé mají většinou neomezená přání, ale omezené zdroje k jejich splnění. Chtějí si tudíž zvolit výrobky, které jim za jejich peníze poskytnou nejvyšší hodnotu a uspokojení. Jsou-li tato přání podložena náležitou kupní silou, formují poptávku. Spotřebitelé vnímají výrobky jako soubor užiteků či přínosů a vybírají si takové výrobky, které jim za jejich peníze poskytnou nejlepší soubor těchto užiteků či přínosů. S ohledem na své touhy a přání i na vlastní zdroje požadují zákazníci statky s vlastnostmi, které je maximálně uspokojují.

Úspěšné podniky vyvíjejí značné úsilí, aby porozuměly potřebám, touhám, přáním i poptávce svých zákazníků. Zkoumají, co mají spotřebitelé rádi a co ne. Analyzují záruky i údaje o provozu. Pozorují zákazníky, jak používají výrobky včetně konkurenčních, a školí své prodejce, aby pozorně vnímali neuspokojené potřeby zákazníků a snažili se hledat řešení jejich problémů.

2.4.1 Výrobek

Výrobek (nebo, jak je uváděno v mnoha odborných publikacích, produkt) zaujímá v rámci marketingových nástrojů nesporně dominantní pozici. V literatuře [Kotler, 1998], „Výrobek je cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu.“ Z uvedené definice vyplývá, že marketing považuje výrobek za cokoli, co lze nakupovat a prodávat.

Dle [Drucker, 2000] se za produkt považuje to, co lze na trhu nabízet k pozornosti, k získání, k používání nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání nebo potřebu druhých lidí.

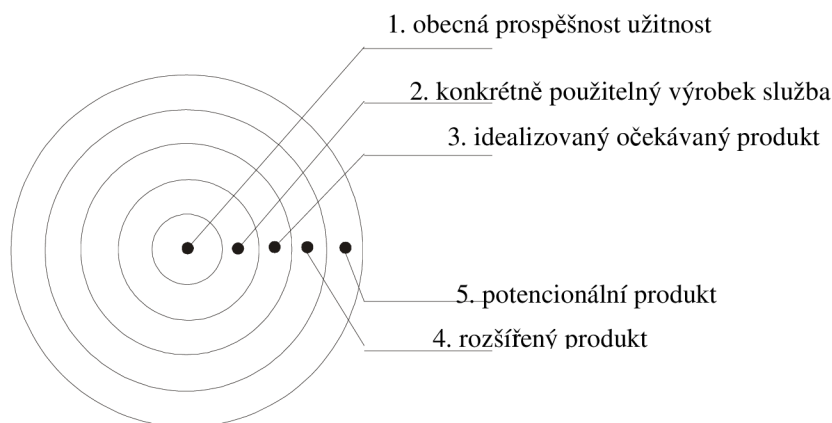
Marketing bere v úvahu při chápání výrobku jako podnikatelského nástroje 2 rozhodující východiska:

1. pojetí - výrobek zpravidla není nakupován jen pro svou základní funkci, ale při nákupním rozhodování spolupůsobí celá řada dalších aspektů, zejména značka, provedení, barva, záruka, design, poskytované služby apod. Tyto jednotlivé prvky můžeme dělit na:

- charakteristiky funkční:
 - hmotné tj. fyzikální a chemické vlastnosti, které nacházejí odraz ve složení, výkonu a rychlosti, spotřebě energie apod.,
 - služby, které mohou mít dvojí povahu: buď vlastní výrobek doplňují nebo tvoří samu podstatu výrobku (např. služby cestovní kanceláře).
- charakteristiky spojené s image (značka a design).

První zásadní otázkou, kterou se budeme zabývat, je rozdílné pojetí výrobku výrobcem a spotřebitelem. Základ marketingového pojetí výrobku spočívá v tom, že podstatné a určující pro výrobce je to, co od jeho výrobku **očekávají spotřebitelé**. Objektem zájmu je funkce výrobku, resp. řešení problému zákazníka, splnění jeho očekávání.

Při plánování marketingové nabídky se vychází z předpokladu, že produkt existuje v pěti hierarchicky uspořádaných rovinách kolem jádra produktu, které tvoří užitnost případně obecnou prospěšnost výrobku.



Obrázek 6: Pět úrovní produktu. Zdroj [Kotler, 2001]

1. úroveň - nejvýznamnější úroveň je prospěšnost, užitečnost, tj. proč si spotřebitel produkt kupuje;
2. úroveň - marketér transformuje obecnou prospěšnost-užitečnost do konkrétně použitelného výrobku nebo služby;
3. úroveň - idealizovaný očekávaný produkt obsahuje soubor vlastností a předností, které bude zákazník při koupi očekávat a považovat za samozřejmé;

4. úroveň - rozšířený produkt, který k základní užิตnosti přidává ještě něco navíc a překonává očekávání zákazníka, tím přináší výrobcí konkurenční výhodu;
5. úroveň - potenciální produkt, obsahuje veškerá rozšíření, ke kterým dojde u produktu v budoucnosti.

2. pojetí - spotřebitelské vnímání výrobku = „výrobek jako řešení problému spotřebitele“.

Podnik, který chce na trhu uspět, musí být schopen do jisté míry potlačit svůj názor a vlastní hodnocení, a naopak se musí snažit dívat se na svůj výrobek očima spotřebitele. Přitom často platí, že stejný výrobek může být pro různé typy spotřebitelů nástrojem řešení různých problémů. Tak např. pro nákup hodinek mohou být rozhodujícím impulsem 3 základní motivy:

- hodinky umožní zjištění co nejpřesnějšího času;
- hodinky budou určitým módním doplňkem, obdobně jako šperk, nebo bižuterie;
- hodinky budou symbolizovat určité společenské postavení svého majitele.

2.4.2 Cena

Cena může mít různé názvy. Platba nájemného, cena jízdného, bankovní ústavy používají úrok, školy poplatky za přijímací řízení, pojišťovna používá pojistné, konference a semináře mají vložné, organizace a politické strany používají pojem členský příspěvek, manažer pobírá plat, prodejní zástupce provizi apod. Těchto příkladů lze uvést mnoho, ale určení ceny je problém zvláště tehdy, jedná-li se o určení výchozí ceny. To platí především u organizací (ziskových i neziskových) při zavádění nových výrobků a služeb do distribuční sítě. Musí se při tom rozhodovat o umístění produktu na trhu a stanovit jeho cenu.

Po dlouhou dobu byla cena rozhodujícím atributem zboží při jeho výběru zákazníkem na trzích, to platí i dnes především v chudších zemích a u chudších skupin obyvatelstva. V posledních letech však výrazně stoupl při obchodování vliv necenových faktorů, které mají vliv na zákaznicko chování. Velkou roli zde hrají poskytované služby, spojené s prodejem výrobku. Ale i zde cena stále patří k nejvýznamnějším faktorům, ovlivňujícím podíl firmy na trhu a hlavně její ziskovost.

V současné době ceny v převážné většině odrážejí spíše podmínky výroby, než podmínky spotřeby. Toto pojetí se při marketingové koncepci řízení mění: cenová tvorba vyžaduje uvažovat jak psychologické, tak logické faktory. Cena proto musí ve větší míře než dosud vyjadřovat hodnotu, kterou zákazník výrobku přisuzuje.

Dále je třeba připomenout, že cena je jediným prvkem marketingového mixu, který produkuje příjmy, naopak ostatní složky produkují náklady.

Psychologický přístup rozlišuje dva krajní přístupy k vnímání ceny:

- cenově racionální chování, při němž spotřebitel hodnotí výši ceny a cenových relací na základě znalosti užitečných vlastností výrobků; spotřebitel srovnává cenové relace z hlediska vnímaných rozdílů mezi vlastnostmi výrobků,
- cenově orientované chování, při kterém cena slouží jako vodítko pro hodnocení kvality zboží; spotřebitel kvalitu jednoznačně nevnímá, ale usuzuje na relace mezi užitečnými vlastnostmi výrobků na základě cenových relací.

2.4.3 Distribuce

Distribuční systém je rozhodujícím externím zdrojem. Jeho budování trvá léta je velmi obtížné ho měnit. Je stejně významný jako interní zdroje, tj. výroba, výzkum, pracovníci a výrobní technologie. Představuje významný závazek vůči značnému množství nezávislých organizací, jejichž hlavní činností je distribuce, kterou poskytují určité části trhu.

Distribuční politika představuje rozsáhlý komplex opatření, které na sebe jednak navazují a jednak se prolínají. Zahrnuje všechny operace, nezbytné pro přemístění zboží od výrobce/dodavatele buď přímo nebo prostřednictvím určitých mezistupňů na místo vybrané spotřebitelem nebo uživatelem (na průmyslových trzích jsou dodávky směřovány na adresu spotřebitele nebo uživatele nebo na místo jím určené) nebo na místo, kde si je mohou potenciální zákazníci snadno koupit (na spotřebitelských trzích je zboží kupováno převážně v maloobchodní síti). Distribuční politika se týká dodání výrobku nebo služby na místo skutečného trhu. Zabezpečuje zpřístupnění výrobku nebo služby kupujícím. Svůj konkrétní výraz nachází marketingová distribuční politika především v distribučních cestách.

Součástí distribuce jsou:

- procesy fyzického přemístění - zahrnuje přepravu, skladování a řízení zásob;
- změny vlastnických vztahů - v průběhu distribučního procesu dojde alespoň jednou ke změně vlastnických vztahů k výrobku (a to v případě tzv. přímého prodeje, tj. prodeje, který se uskutečňuje přímo mezi výrobcem a konečným spotřebitelem; na rozdíl od nepřímého prodeje, který spočívá v tom, že výrobek na cestě ke spotřebiteli projde několika akty koupě a prodeje: např. výrobce - velkoobchodní organizace - maloobchodní organizace - spotřebitel);

- doprovodné (podpůrné) činnosti - například sběr marketingových informací, reklama, pojištění, úvěrování atd. Jsou to činnosti, které se bezprostředně nezúčastňují předchozích procesů, ale vytváří podmínky pro jejich hladký průběh.

Tyto činnosti vykonává buď samotný výrobce, nebo různé podniky, které tvoří tzv. distribuční síť.

Existuje obecná snaha maximálně zjednodušit cesty zboží a používat nejvýhodnějších obchodních metod k dosažení příznivých výsledků (zejména nákladových a cenových), plynoucích z toho pro obě strany. A z této skutečnosti vyplývá úsilí vytvořit co nejjednodušší vztahy mezi výrobcem a spotřebitelem, které se projevují tendencí využívat co nejméně distribučních mezičlánků. Ale na druhé straně výrobci dávají práci distribučním mezičlánkům a využívají jejich služeb, jelikož distribuční mezičlánky koordinují vzájemné vztahy mezi výrobou a spotřebou, a to zejména:

- rozdílný časový rytmus mezi dobou výroby a dobou spotřeby,
- prostorovou odloučenost výrobců a spotřebitelů
- a různorodost výrobního a spotřebitelského sortimentu, a to nejen co do množství.

V současné době se prosazují tzv. **alternativní prodejní kanály** (Alternative Trade Channels - ATC). Patří sem například nezávislé obchody a obchůdky v centru, na rohu, vedle v ulici, čerpací stanice, stánky, tržiště, večerky, multiplexy a další. Kupříkladu dle [www.pwc.com - PriceWaterhouse Coopers] bude do roku 2010 padesát procent výdajů za potraviny (včetně gastro trhu) realizováno mimo velkých obchodních center. ATC začínají nabírat na váze. Šetří totiž čas. Ale nejenom to. Místní obchodníci mají oproti anonymním tzv. „BIG BROTHER-like“ řetězcům jednu velkou výhodu. Dokáží totiž uspokojit stále rostoucí (a opět se objevující) potřebu po lidském kontaktu.

Rozvoji ATC nahrává minimálně několik trendů, které jsou pozorovatelné ve společnosti již nyní. Mezi tyto trendy především patří

- celkově stárnoucí populace;
- struktura rodin bude odlišná (potřeba velkých nákupů tradiční rodiny bude klesat; rodina nebude jenom a pouze znamenat manželský pár + dvě děti);
- klesající množství volného času (a tedy rostoucí požadavek na jeho efektivní využití).

Stárnoucí populace a časem stresovaní zákazníci se budou postupně vracet do „krámů“ ve svém sousedství. Rozvoj ATC by měl být údajně natolik rozsáhlý (a závažný), že se výrobcům v těchto kanálech vyplatí praktikovat odlišnou/speciální formu komunikace oproti standardním kanálům.

Před místními obchodníky však stojí několik výzev. Místní obchodníci budou muset nabízet stejné záruky na zboží a flexibilní reklamační řízení stejně, jako velké obchodní řetězce. Oproti nim však mohou zvýšit užitek zákazníka především prostřednictvím:

- osobní pozornost;
- customizované produkty;
- čerstvější, méně upravované potraviny;
- speciální zboží, které si zákazníci na krámkě dodatečně přejí (i na osobní objednávku);
- unikátní „shopping experience“.

2.4.4 Komunikace

Komunikační strategie vychází z celkového charakteru marketingové strategie. Jako součást marketingového mixu je komunikační mix ovlivňován rozhodováním v oblasti výrokové, cenové a distribuční politiky. Marketingová komunikace se rozvíjí především v posledních desetiletích a její význam a postavení v rámci marketingového mixu výrazně vzrostlo. Tento trend souvisí logicky s rostoucím počtem druhů výrobků a služeb, s rostoucím počtem značek, které často tvoří jediné kritérium pro rozhodovací proces spotřebitelů, se zvyšujícím se počtem zákazníků i v souvislosti s rozvojem trhů a jejich globalizací. Rozsáhlá nabídka výrobků a služeb znesnadňuje spotřebiteli rychlou a správnou orientaci, znemožňuje mu rychlou reakci na změny na trhu, vystavuje ho nebezpečí určité manipulace druhou stranou. Proto zákazník potřebuje rychlou a pokud možno objektivní informaci, která by mu kupní rozhodnutí usnadnila. Podnik se bez marketingové komunikace neobejde. Na jedné straně informuje spotřebitele o své nabídce výrobků a služeb, o nových výrobcích, jejich změnách apod. a na straně druhé mu marketingová komunikace prostřednictvím svých nástrojů umožňuje se v rozsáhlé nabídce konkurenčních výrobků prosadit a prodávat právě své zboží.

Přehled nástrojů patřících do jednotlivých prvků komunikačního mixu nalezneme na následující tabulce, kromě toho se k nim v posledním období často přiřazuje jako samostatná složka tzv. **přímý marketing** (direct marketing).

REKLAMA	PODPORA PRODEJE	PUBLIC RELATIONS	OSOBNÍ PRODEJ
Tištěné a vysílané reklamy Vnější vzhled balení Přílohy v balení Materiály posílané poštou Katalogy, brožury Filmy Domácí časopisy Plakáty a letáky Telefonní seznamy Přetiskované reklamy Plakátovací tabule Reklamní tabule Výstavy v místě prodeje Audiovizuální materiál Symboly a emblémy	Soutěže, hry, loterie Prémie a dary Vzorky Veletrhy Výstavy a výstavky Předvádění výrobků Kupóny Rabaty Úvěry s nízkým úrokem Zábavní podniky Sleva, vrácení starší verze Obchodní známky Vázané obchody	Články v tisku Projevy Semináře Výroční zprávy Charitativní dary Sponzorství Publikace Styky se společností Lobby Identifikační média	Prezentace při prodeji Prodejní setkání Telemarketing Stimulační programy Vzorky Prodej na výstavách Osobní prodej

Tabulka 4: Prvky komunikačního mixu. Zdroj: [Kotler, 1998].

Cílem marketingové komunikace je sice primárně zvyšování informovanosti spotřebitelů o nabídce, ale její úkol je podstatně širší. Má totiž možnost:

- zvýraznit některé objektivně existující vlastnosti produktu a ty s výrobkem a podnikem postavit do „zvláštního světla“, vytvořit pro ně specifický image. Této schopnosti se využívá např. na homogenním trhu, kde téměř všechny výrobky mají téměř identické vlastnosti. Protože k odlišení nemohou využít změny vlastností, vytvářejí si svůj charakteristický image, kterým se u cílové skupiny mohou prosadit;
- přesvědčit zákazníky k přijetí výrobku či služby, ideje apod. K větší přesvědčivosti přispívají osobní kontakty mezi kupujícími a prodávajícími, vztahy mezi podnikem a médiem atd., ve snaze vytvořit pro jednání s těmito subjekty příznivé podmínky;
- upevňovat dlouhodobě trvalé vztahy se zákazníky a další veřejností.

Jak již bylo řečeno, komunikace v marketingu může nabývat několika forem, osobní i neosobní. Charakter neosobní masové komunikace má především reklama, podpora prodeje a public relations, zatímco charakter osobní komunikace má osobní prodej. Každá složka plní určitou funkci a navzájem se doplňují. Reklama působí na velký počet lidí a zvyšuje povědomí např. o výrobku, bez ní by byl osobní prodej mnohem obtížnější, časově náročnější

i dražší. Public relations poskytují důvěryhodnější informace pro veřejnost, proto jsou přijímány vstřícněji než placená reklama. Podpora prodeje stimuluje krátkodobý prodej a doplňuje reklamu a osobní prodej.

2.5 Podnikové procesy a jejich reengineering

V rámci problematiky řešené v disertační práci je nezbytné pohovořit o podnikových procesech, resp. o jeho reengineeringu ve vztahu k řízení vztahů se zákazníky. Podnikový proces je tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů pravděpodobně z jednoho oddělení do druhého. Procesy je možno definovat na celé řadě úrovní, vždy však budou mít jasně vymezený začátek, určitý počet kroků uprostřed a jasně vymezený konec. Neexistuje žádný standardní seznam procesů a každá organizace by si takový seznam měla vypracovat sama.

Procesy jsou pracovní toky, mající své hranice, jinak řečeno mají svůj začátek a konec. Tyto hranice jsou v případě všech procesů určovány počátečními čili primárními vstupy, které dávají podnět k jejich zahájení a které „dodávají“ jejich primární dodavatelé, a výstupy, které se objevují na jejich konci a slouží jejich primárním zákazníkům. Jakmile nějaký proces začne, vyžaduje řadu sekundárních vstupů, které se do něj začleňují a jsou nezbytné k jeho dokončení. Stejně jako existují sekundární vstupy, existují vždy i sekundární výstupy. Ty nejsou hlavním účelem daného procesu a vznikají jako jeho vedlejší produkty.

Jediným účelem procesu je uspokojení požadavků jeho zákazníků, přičemž v každém procesu mohou existovat zákazníci až pěti různých typů: především jsou to primární zákazníci neboli lidé, kteří jsou příjemci jeho primárních výstupů; po nich následují sekundární zákazníci, kteří se nacházejí mimo proces a dostávají sekundární výstupy; na třetím místě jsou nepřímí zákazníci, kteří nedostávají primární výstupy, ale jsou další na řadě, takže negativně pocítí, budou-li tyto výstupy opožděné nebo jakkoli vadné. Čtvrtý typ představují externí zákazníci neboli lidé mimo podnik, kteří výstupy procesu dostávají, což znamená, že k nim mohou patřit distributoři, obchodní zástupci, maloobchodníci, jiné organizace a tak dále. Konečně jsou tu spotřebitelé, jimiž jsou nepřímí externí zákazníci či jinými slovy vy a já. Všechny uvedené kategorie nenajdeme ve všech případech a samozřejmě budou i případy, v nichž dojde k překrývání těchto kategorií, jako například v restauraci, kde může být primární zákazník totožný s externím zákazníkem a také se spotřebitelem.

2.5.1 Zdokonalování podnikových procesů

K dispozici je několik vyzkoušených a osvědčených technik, které pomohou určit, kde a jak by se mělo něco změnit. Jejich účelem bude zdokonalení a zeštíhlení dílčího procesu, o němž jsme usoudili, že stojí za to ho z původního procesu zachovat. Mezi základní techniky, analýzy můžeme řadit I. analýzu pěti otázek, II. analýzu přidané hodnoty, III. likvidace byrokracie a IV. analýzu délky cyklu

I. Analýza pěti otázek

Analýza pěti otázek spočívá v položení pěti otázek ohledně každého kroku procesu, znázorněného na vývojovém diagramu: *1. Jaký je jeho smysl?; 2. Kde se realizuje?; 3. Kdy se realizuje?; 4. Kdo ho realizuje?; 5. Jak se realizuje?*

Účelem není každou otázku zodpovědět, ale generovat alternativní odpovědi. Při zkoumání účelnosti daného kroku by se měl tým např. zamyslet nad tím, jak jinak by se dalo dosáhnout stejného cíle, jakož i nad tím, zda má příslušný krok vůbec nějaký užitečný smysl. Každá z otázek umožňuje různé interpretace a tudíž může vést k různým pohledům na proces. Klade-li si tedy tým otázku, „kdy“ se daný krok realizuje a zda by nebylo možno uskutečňovat jej někdy jindy, měl by se tento problém načasování posuzovat ve vztahu k co možná největšímu počtu událostí. Alternativní odpovědi mohou znít například takto: „než dojde k nějaké chybě“, „než obdržíme reklamaci zákazníka“, „poté, co prověříme možnost omylů“, „než začneme“ atd. Ačkoliv se nejedná o komplexní analýzu, je tato analýza pozoruhodně efektivní, jíž používáme k dosažení drobných, ale významných zdokonalení pracovních procesů všeho druhu.

II. Analýza přidané hodnoty

Další technikou je požití zpracovaného vývojového diagramu k provedení analýzy přidané hodnoty příslušného procesu. Jinými slovy se jedná o analýzu nadbytečných operací. Tato analýza je jednoduchá avšak efektivní a ukazuje v procesu na kroky, které jsou možná zbytečné, protože nepřidávají žádnou skutečnou hodnotu. Příliš často se do procesu přidávají kroky jen proto, že je od samého začátku nesprávně koncipován; jediným smyslem existence těchto kroků je řešení problémů, které tato špatná koncepce vyvolává. Např. kroky, vyžadující přepravu zboží nebo jiných položek, jsou často nutné jen proto, že se něco vyrábí na nesprávném místě. Kdyby se daná položka vyráběla tam, kde je třeba, nemusela by se nikam přepravovat a zkrátily by se tak prodlevy z této přepravy vyplývající.

Před provedením analýzy přidané hodnoty je třeba, aby tým každý krok procesu klasifikoval a zařadil do jedné z následujících kategorií:

- přidává skutečnou hodnotu;
- přidává podnikovou hodnotu;
- nepřidává žádnou hodnotu.

Kroky, jež přidávají hodnotu, jsou ty, které skutečně něco mění na finálním výstupu procesu a přímo přispívají k uspokojování požadavků zákazníka. Mohou k nim patřit kroky ve skutečné materiální výrobě produktu podle zákaznickova zadání, v případě služby to může být doplňování jakýchkoli informací, které zákazník vyžaduje, nebo poskytování služby samé.

Kroky přidávající podnikovou hodnotu jsou ty, které vyžaduje sama organizace a které však nepřidávají žádnou hodnotu z pohledu zákazníka, např. evidence informací užívaných v jiných útvarech, objednávky materiálů a zpracovávání výkazů. Úkony nepřidávající hodnotu jsou ty, které nepřinášejí nic z hlediska zákazníka ani z hlediska podniku, např. předělávky, skladování záznamů, materiálů nebo zařízení v očekávání, že bude skladované věci možná někdy někdo potřebovat, sběr informací, kterých se neužívá k žádnému konkrétnímu účelu,... Takové činnosti existují možná díky špatné koncepci procesu, v jejímž důsledku dochází k zbytečným chybám, přepravě, skladování či prodlevám.

III. Likvidace byrokracie

Podobá se analýze přidané hodnoty, protože byrokratické postupy patří mezi ty, které nepřidávají žádnou hodnotu organizaci ani zákazníkovi, přesto však i nadále existují a rozrůstají se v důsledku celé škály zdánlivě neodstranitelných faktorů. Při analýze tohoto typu se tým orientuje na činnosti konkrétního druhu. K byrokratickým krokům patří v procesu obvykle ty, které zabezpečují kontroly, zplnomocňování, zaznamenávání a ukládání dat, výrobu a schvalování mnoha kopií. Na identifikaci a likvidaci byrokracie neexistuje žádný jednoduchý recept kromě přezkoumání potřebnosti a hodnoty těchto kroků a zvážení toho, zda by mohl být proces i bez nich efektivní.

IV. Analýza délky cyklu

Analýza délky cyklu užívá vývojového diagramu, jehož prostřednictvím však ukazuje dobu, kterou proces potřebuje, aby prošel kompletním cyklem. Počínaje prvním krokem procesu je na diagramu zaznamenán kumulativní časový index vyjadřující dobu, která uběhne, než se

proces uzavře. Zaznamenat by se měla také čistá doba potřebná k realizaci každého kroku (tzv. procesní doba). Po shromáždění těchto údajů může tým zkalkulovat celkovou procesní dobu a vyjádřit ji jako procento doby, kterou kompletní proces zabere. Vyjde-li např. 10 %, znamená to, že asi deset procent doby, potřebné k realizaci procesu, se stráví tím, že se skutečně něco dělá. Zbývající čas tvoří prodlevy, ztrátové časy, kdy příslušná záležitost leží v něčí přihrádce s došlou poštou, a přeprava.

2.5.2 Organizační změny, řízení změn

S využitím zkušeností ze zavádění procesů podrobených radikálnímu reengineeringu se zamýšlíme nad otázkami týkajícími se podniku jako celku, týmů pracujících v oblastech, které prošly reengineeringem, a jednotlivců, kteří budou vykonávat konkrétní práci. Jedná se o aspekty, které mají stěžejní význam pro úspěch, přitom se však na ně často zapomíná nebo se považují za triviální detaily, které je možno řešit později.

První otázkou, která by se měla posoudit na celooorganizační úrovni, je **kompatibilita lidských důsledků procesu reengineeringu s pracovní či hodnotovou filozofií podniku**. Je možné, že výsledky reengineeringu budou zdánlivě v rozporu s filozofií, která s určitými výhradami představuje v organizační kultuře nejvýznamnější „tmelicí“ článek. Je-li tomu tak, nesmí tento problém zůstat nepovšimnut, protože jinak nevyhnutelně poškodí organizační filozofii i postoj lidí vůči reengineeringovým projektům.

Další důležitý aspekt řízení změn na celooorganizační úrovni se týká důvěry ve vedení podniku. Ve většině organizací je důvěra komoditou, které se příliš nedostává – to je ovšem situace, která má nevyhnutelně negativní důsledky pro výkonnost. Je-li třeba navodit atmosféru maximální důvěry, což je třeba v každé organizaci, která chce být dlouhodobě úspěšná, měla by se prosazovat strategie otevřené komunikace mezi lidmi na všech úrovních. Z organizačního hlediska je smyslem atmosféry maximální důvěry dokázat lidem, že jsou informováni o všech relevantních novinkách, a nikoli jen o tom, co organizace chce, aby věděli. Dva hlavní principy, které tvoří základ rozvoje vztahů důvěry a otevřenosti, jsou za prvé nepřetvařovat se, protože to vždy dříve či později vyjde najevo, a za druhé se řídit zásadou, že pro většinu lidí jsou špatné zprávy lepší než žádné zprávy. Další prvek souvisí s **posláním organizace a s nutností jeho přizpůsobení**, které je součástí řízení změn, vyvolaných projektem BPR (reengineering podnikových procesů).

Příkladné vedení je další složkou řízení změn. To je samozřejmě zcela evidentní a je zároveň nezbytné toto vedení zajistit, což často bývá problém. Čím více je změna rozsáhlejší, tím více bude takového vedení pravděpodobně třeba. Hlavními složkami potřebného vedení a vůdčí role jsou posílení základní filozofie existence organizace a jejího poslání včetně toho, jak jí použití BPR napomůže, dále proces zpětné vazby a komunikace, který navodí vysokou úroveň důvěry a víry v to, že organizace i lidé v ní jsou v dobrých rukou.

Další úrovní, na níž je třeba proces realizace řídit, je **úroveň pracovních skupin**, zejména pak té skupiny, která reprezentuje proces, právě podrobený reengineeringu. Pracovní náplně se změní, a to docela možná tak, že je při porovnání s původními pracovními náplněmi vůbec nepoznáme.

2.6 Konkurenční výhoda

Pojem **konkurence** můžeme definovat jako projev hospodářské soutěže mezi podnikateli nebo zbožím, resp. hospodářská soutěž mezi výrobcí zboží či poskytovateli služeb [Kotler,1998].

Pojmy **konkurenceschopnost** a **konkurenční výhoda** jsou většinou uváděny společně, ve vzájemném kauzálním vztahu, tj. konkurenceschopnost je tvořena konkurenčními výhodami či konkurenční výhoda vzniká z hodnoty, kterou je schopen podnik vytvořit pro zákazníky a která je větší než náklady vynaložené na její vytvoření [Kotler, 1998], [Bureš, 2001], [Prahald, 2005].

Tvorba efektivní marketingové strategie firmy je ovlivněna především zákazníky a konkurencí. Firma musí znát strategii konkurence, její silné a slabé stránky a možné reakce na změny vnějšího prostředí v případě ohrožení. Každý podnik má své konkurenty, čím více je úspěšnější, tím více konkurentů přitahuje.

V současné etapě dynamického rozvoje většina konkurenčních výhod není dlouhodobě relevantní a jen málokterá je udržitelná. Výhoda je přechodná a jednotlivé podniky si zajišťují úspěšnost podnikání nejenom jednou výhodou, ale spíše vrstvením jednotlivých výhod. Příklad lze uvést na japonském managementu, jež získal konkurenční výhodu nízkými cenami, následoval přístup k vysoké jakosti a dále rychlejšími výrobními postupy.

Podnik musí vytvářet konkurenční výhodu v řadě různých oblastí např. v rychlejší realizaci inovací, mimořádnou jakostí, poskytováním služeb, designu, spolehlivosti produktu, nižšími náklady a tím nižší cenou apod. Efektivní přístup ke konkurenční výhodě spočívá v kombinaci výše uvedených prvků [Vaculík, Keřt, 2004].

2.6.1 Analýza konkurentů

Analýze konkurentů předchází fáze jejich identifikace. Pro každý konkurenční podnik je nutno zjistit, jaké jsou její strategie, cíle, silné a slabé stránky. Firma musí tyto strategie sledovat, neboť silní konkurenti v průběhu času své strategie mění. Jakmile jsou konkurenti identifikováni a jsou známy jejich strategie, musíme znát odpověď na otázku: „Čeho chtějí konkurenti dosáhnout?“ Především půjde o dosažení nejvyššího zisku ať v krátkodobém či dlouhodobém časovém horizontu. Cíle jsou ovlivněny mnoha faktory (např. velikostí firmy, organizačním začleněním finanční situace, úrovní managementu apod.). Úspěšnost dosahování cílů a implementace strategie je závislá na disponibilních zdrojích a na schopnostech managementu firmy. Pro **analýzu konkurence** [Vaculík, Keřt, 2004] je vhodné sledovat tyto proměnné:

- podíl na trhu,
- podíl v podvědomí zákazníků,
- podíl na oblibě.

2.6.2 Klasifikace konkurenčních strategií

K doplnění analýzy konkurentů je nutno rovněž provést **analýzu konkurenčních strategií** [Vaculík, Keřt, 2004]. Klasifikaci konkurenčních strategií konkurenčních podniků je možno strukturalizovat podle role, jakou zaujímají na trhu. Podniky lze členit do čtyř rolí:

- vedoucí postavení,
- vyzývatel,
- následovatelé,
- troškaři.

Strategie podniků tržních vůdců

Tržní vůdce má největší tržní podíl v odvětví a výrazně ovlivňuje ostatní podniky k provádění cenových změn, zavádění nových výrobků, nových přístupů k propagaci a distribuci. Ostatní podniky se snaží s ním soupeřit, snaží se ho napodobovat, případně se mu vyhýbají.

Chce-li si podnik své dominantní postavení udržet musí především:

- zvýšit celkovou poptávku trhu,
- chránit stávající tržní podíl (formou obranných a útočných akcí),
- zvýšit svůj podíl i v případě stejné velikosti trhu.

Zvýšení celkového trhu lze dosáhnout vyhledáváním nových uživatelů, rozšířeným využitím výrobků a jejich větší spotřebou. Výrobce se snaží přilákat další zákazníky, kteří dosud nejsou informováni o daném výrobku, případně je nepřijatelný vzhledem k vysoké ceně nebo nemá požadované vlastnosti. V těchto případech má možnost volit ze tří strategií (pro nové uživatele):

- strategie pronikání na trh,
- strategie nových trhů,
- strategie geografického rozšíření.

Chránit stávající tržní podíl lze zabezpečit nepřetržitým vývojem, podnik musí zajistit nepřetržité inovace vývojem produktů a služeb, zvyšováním účinnosti distribuce a snižováním nákladů. Cílem obranných strategií podniku je snížení pravděpodobnosti útoků a snížení jejich intenzity. Jakýkoliv útok snižuje zisk, obranu podniku a rychlost reakce může případné ztráty zisku ovlivnit.

Rozšiřování podílu na trhu se zajištěním zvýšení zisku, mohou zajistit pouze podniky, které převyšují své konkurenty v oblasti zavádění nových výrobků, neustálém zdokonalování jakosti (TQM) a při rostoucích výdajích na marketing.

Strategie vyzývatelů

Podniky na dalších místech v pořadí podílu na trhu v daném oboru se stávají vyzývateli nebo pronásledovateli. Tyto podniky mohou zaujmout postoj útoku na vedoucí podnik (tržní vyzývatel), případně roli tržních následovatelů.

Strategickým cílem tržních vyzývatelů je zvýšení tržního podílu přípravou a realizací strategií:

- nízkých cen - prodávat srovnatelné výrobky za nižší ceny;
- levnější zboží - nabízet a prodávat zboží nižší jakosti za nižší ceny;

- prestižní zboží - zavést vysokou jakost a požadovat vyšší cenu než vedoucí firma na trhu;
- rychlá diverzifikace výrobků - zaváděním velkého množství variant a tím dát zákazníkům větší možnost výběru;
- inovace výrobku - zavádět inovace s vyšší intenzitou a přicházet na trh s novými výrobky případně s „trhákem“ na trh častěji;
- zdokonalováním služeb - nových nebo lepších služeb;
- inovace distribuce - vybudování nových distribučních cest;
- snižování výrobních nákladů - použitím levnějších vstupů, snížením mezd, zaváděním progresivních technologií;
- intenzivní propagace - zvýšením výdajů.

Strategie tržních následovatelů

Tržní následovníci se nesnaží s podnikem na vedoucím postavení bojovat o prvenství, ale dávají přednost jejímu následování. Typickými představiteli jsou podniky orientované na kapitálově náročné a výrobkově homogenní průmyslové obory (např. ocelářské podniky, chemické obory apod.). V těchto oborech nebývá velký zájem o získání většího podílu na trhu. Místo boje předkládá podobné nabídky svým zákazníkům a snaží se, co nejvíce napodobit vedoucí podnik na trhu. Tržní podíly vykazují vysokou stabilitu.

Následovatel vytváří strategii zaměřenou na získání nových a udržení svých stávajících zákazníků. Je nutné rovněž zaměřit strategii na nízké výrobní náklady a vysokou jakost produktů a služeb, protože následovatel bývá zpravidla terčem útoku ostatních vyzývatelů. V neposlední řadě musí vstoupit na nové trhy, jakmile objeví příležitost. Nejčastěji používané strategie lze členit do čtyř skupin:

- podvodník - zaměřen na kopírování výrobku firmy s vedoucím postavením na trhu;
- parazit - napodobuje marketingový mix vedoucí firmy na trhu;
- imitátor - kopíruje pouze některé prvky marketingového mixu;
- zpravovatel - přebírá výrobky vedoucí firmy, upravuje je a často zdokonaluje.

Strategie tržního troškaře

Téměř v každém odvětví se vyskytují podniky, které vyhledávají na trhu mezery (tzv. tržní výklenky) a vyhýbají se konkurenčnímu střetu s velkými společnostmi. Jedná se především o strategii používanou malými a středními podniky. Hlavní myšlenkou působení v tržních výklencích je specializace. Specialistům na výklenky se nabízí tyto možnosti [Vaculík, Keřt, 2004]:

- **Specialista na konečného uživatele:** zaměřuje se na obsluhování jednoho typu konečných uživatelů (např. počítačové zprostředkovatelské podniky zvyšují hodnotu výrobku tím, že hardware i software přizpůsobují individuálním potřebám zákazníků a tak získávají dodatečnou cenovou prémii).
- **Vertikální specialista:** soustřeďuje se na určitou vertikální úroveň výrobně-distribučního hodnotového řetězce (např. podnik se specializací na měď se může zaměřit na výrobu surové mědi, měděných dílů nebo finálních měděných výrobků).
- **Specialista na určitou velikost zákazníků:** může se zaměřit na malé, střední nebo velké zákazníky. Mnoho troškařů se specializuje na obsluhování malých zákazníků, kteří nezajímají velké podniky.
- **Specialista na specifické zákazníky:** omezí svůj prodej na jednoho nebo několik hlavních zákazníků. Mnoho podniků prodává celou svoji produkci jednomu velkému podniku (např. Sears nebo General Motors).
- **Geografický specialista:** prodává své výrobky pouze v určitých lokalitách, krajích nebo světových oblastech.
- **Produktový specialista:** vyrábí pouze jeden produkt nebo jednu výrobkovou řadu (např. výrobci čoček do mikroskopů). Maloobchod se může specializovat na určité typy výrobků (např. firma Rent-a-Wreck je kalifornská půjčovna automobilů, která se specializuje pouze na půjčení „otřískaných“ aut).
- **Zakázkový specialista:** vyrábí zakázkové zboží podle objednávky zákazníka.
- **Specialista na jakost a cenu:** působí na určitém okrajovém trhu. Podnik se prezentuje na trhu vysokou kvalitou svých výrobků, která je doprovázena vysokými cenami (např. společnost Hewlett-Packard se specializuje na trh s kapesními kalkulačkami, jejichž vysoká jakost je doprovázena vysokými cenami).
- **Specialista na služby:** podnik nabízí jednu nebo více služeb, které nejsou schopny poskytovat ostatní podniky (např. by to mohla být banka, která by přijímala žádosti o půjčku telefonicky a doručila by peníze obratem zákazníkovi).

- **Distribuční specialista:** Podnik se specializuje pouze na obsluhu jednoho distribučního kanálu (např. podnik vyrábějící nealkoholické nápoje by se mohla specializovat na velká balení, vhodná pouze pro benzinové pumpy).

2.6.3 Základní typy konkurenčních výhod z hlediska dodavatele

Uveďme si v této subkapitole několik základních typů konkurenčních výhod [Vaculík, Keřt, 2004]:

Konkurenční výhoda spojená s jakostí produktu

Kvalita produktu doložená určitým certifikátem, popř. značkou je první z důležitých možností vzniku konkurenční výhody. V současné době existuje řada takovýchto certifikací.

- Produkt je držitelem **certifikátu ISO 9000**, což představuje nejvyšší certifikovaný stupeň jakosti v dané komoditě. Tento certifikát je konkurenční výhodou pro zájemce požadující maximální jakost v čase.
- Produkt je vyráběn podle **ISO 9001**, což pro odběratele představuje výhodu nízkých servisních nákladů, garančních a pogarantních nákladů a vysokou užitnou hodnotu.
- Produkt je **vyráběn v souladu s TQM (Total Quality Management)**. To reflektuje konkurenční výhodu jakosti po celou dobu životního cyklu produktu.
- Produkt označený **značkou Hand Made** představuje tím, že byl vyroben ručně, pro uživatele konkurenční výhodu způsobu výroby a původu.
- Produkt označený **značkou Czech Made** určuje pro uživatele v souladu s podmínkami udělení značky konkurenční výhodu vrcholné jakosti produktu.
- Produkt označený **značkou Made in...** (název státu) specifikuje místo výroby produktu, a tím podle standardů WTO a GATT i certifikovanou jakost produktu jako konkurenční výhodu.
- Produkt označený **značkou certifikační instituce** garantuje, že produkt splňuje všechny normy pro použití v daném čase a prostoru. Jde tedy o konkurenční výhodu určující míru kvality či shody produktu se světovým standardem.

Konkurenční výhoda spojená s ekologií

V současné době je dáván čím dál větší důraz na ochranu životního prostředí. Proto jednou z možností získání konkurenční výhody je nabídnutí zákazníkovi certifikát ISO zaručující ekologickou výrobu a s tím související ekologický produkt.

- Produkt nese značku **ISO 13000**, což signalizuje zájemci o koupi, že nese rysy nejekologičtějšího produktu v souladu s dodržováním filozofie a pravidel trvale udržitelného rozvoje planety. Značka reflektuje nejvyšší stupeň ekologické konkurenční výhody.
- Produkt byl vyroben podle **ISO 13001**. To odběrateli napovídá o tom, že produkt byl vyroben v ekologickém provozu, nezatěžujícím životním prostředím, kde výrobní proces byl ekologicky auditován. Jde o nejvyšší ekologickou výhodu produktu.
- Produkt nese značku **Ecological free assortment**. To znamená, že produkt je ekologicky čistý a během své existence nezatěžuje, či jen minimálně zatěžuje životní prostředí. To je konkurenční výhoda vysokého stupně pro odběratele řídicí se filozofií trvale udržitelného rozvoje.
- Produkt nese označení **Green punkt**. Toto označení určuje, že jde o produkt, který je recyklovatelný v rámci bezodpadových technologií. To opět představuje vysokou konkurenční výhodu pro odběratele, kteří vyznávají v rámci svého životního stylu filozofii trvale udržitelného rozvoje planety.

Konkurenční výhoda spojená s obalem

Obal výrobku se vyznačuje několika funkcemi, které mohou také podniku poskytnout konkurenční výhodu. V současné době se dá s nadsázkou říci, že „obal prodává výrobek“. Kvalitně zpracovaný obal naláká zákazníky a prezentuje před nimi náš výrobek, tj. nahrazuje prodavače. Zároveň obal daný výrobek chrání a je také součástí jeho kvality.

Další možnosti získání konkurenční výhody

Nejen předchozí tři možnosti nám mohou zajistit získání konkurenční výhody. Zákazníka si získáme například dobrými **distribučními cestami**, které umožní prodejní rabaty a slevy pro stálé zákazníky, co nejkratší čas strávený zákazníkem při výběru a zakoupení výrobku atd. Z tohoto hlediska se před námi otevírají obrovské možnosti internetového obchodu, který umožňuje zákazníkům objednání a zakoupení produktu z pohodlí domova, ve velmi krátkém čase a s minimálními náklady.

Dalším typem konkurenční výhody je **výhoda servisních služeb**. Tato výhoda úzce koresponduje se zvyšováním hodnoty pro zákazníka, protože kvalitní a komplexní servis v dostupném prostředí je jednou ze základních součástí samotného výrobku. S tím souvisí i

délka životního cyklu výrobku, protože čím je životní cyklus produktu s opravou delší, tím je jeho konkurenční výhoda vyšší.

V neposlední řadě lze za konkurenční výhodu stanovení **ceny výrobku**. Z hlediska konkurenční výhody ceny jde například o:

- **prodejní cenu**, která určuje cenu produktu na trhu. Čím je prodejní cena nižší, tím vyšší konkurenční výhodu představuje pro zájemce o koupi;
- **hodnotovou cenu** stanovující poměr ceny prodejní k hodnotě produktu, tj. užitným vlastnostem a prospěšnostem produktu. Čím je tento poměr nižší, tím je hodnotová cena vyšší konkurenční výhodou pro zájemce o koupi;
- **novinku a cenu**, tj. dva parametry, které vzájemnou provázaností určují konkurenční výhodu pro příslušnou skupinu odběratelů, preferujících koupi novinek a nových produktů za tomu odpovídající cenu;
- **technickou dokonalost a cenu** jako dva parametry, které vzájemnou provázaností určují konkurenční výhodu pro příslušnou skupinu odběratelů, preferujících dokonalost technickou, designerskou a jinou hodnotu za tomu odpovídající cenu;
- **značku a cenu**, tj. jsou dva parametry, které vzájemnou provázaností určují konkurenční výhodu pro příslušnou skupinu odběratelů, preferujících konkrétní značku produktu a jí odpovídající cenu.

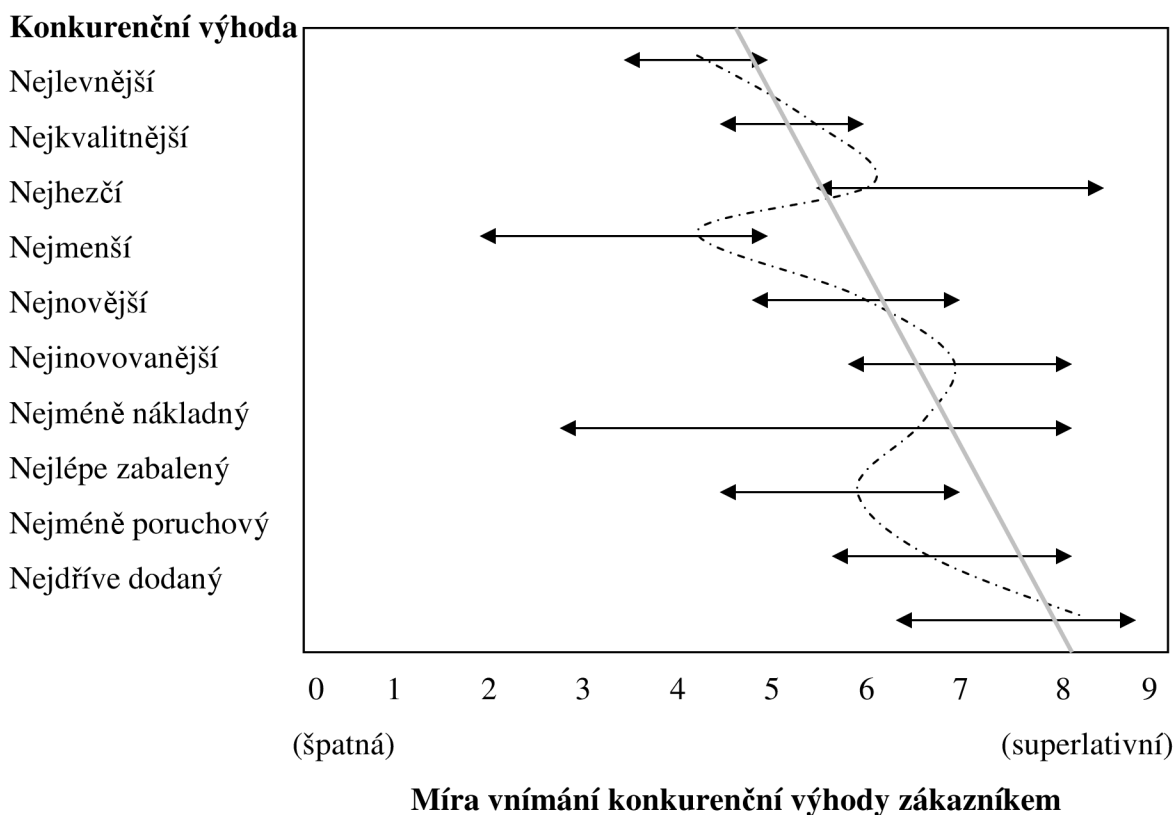
2.6.4 Měření konkurenční výhody

V této oblasti existuje několik různých metod, ze kterých zde uvedeme ty nejpoužívanější [Vaculík, Keřt, 2004].

Parametrická metoda nej... konkurenčních výhod produktu (NEJ)

Uvedená metoda byla poprvé použita ke kvantifikaci konkurenčních výhod produktu (vysavačů) v roce 1959. Jejím zakladatelem je vytvoření matice konkurenční významnosti produktu, která má na vertikální ose popisnou formou uvedeno „deset nej... produktu“, které představují špičku konkurenčních výhod produktu. Nejčastěji se používala sekvence těchto výhod popisovaných přívlastky. Na horizontální ose matice se pak objevuje číselná škála od 0 do 9, která představuje 10 stupňů míry „každého nej...“, přičemž platí, že 0 reflektuje nejnižší míru a 9 nejvyšší míru onoho nej..., vnímaného potenciálním zákazníkem, respektive jeho statistického souboru o minimálním počtu 50 osob. Výstupem této matice pak bylo 50 údajů

vnímání „každého nej..“. Pro vyhodnocování se logicky používalo jednak absolutního průměru z 50 hodnot, a jednak intervalu hodnot, jak ukazuje následující obrázek.



Obrázek 7: Vyhodnocení konkurenční výhody vysavačů metodou NEJ. Zdroj: [Vaculík, Keřt, 2004].

Uvedený postup je ve své podstatě statistickým vyhodnocením vnímání spektra konkurenčních výhod z hlediska rozptylu a průměru. Plná čára pak ukazuje rektifikační přímku těchto zjištěných průměrů v intervalu 5,3 až 8,2 s průměrem 6,3 spektra konkurenčních výhod. Hodnota 6,3 by podle této metodiky byla hodnotou konkurenceschopnosti daného produktu (vysavače), a to v daném čase a regionu s mírou identifikace 50 (označuje počet respondentů). Uvedený způsob kvantifikace umožňuje určit velikost konkurenceschopnosti produktu v celém spektru i jednotlivých konkurenčních výhod, ale neumožňuje určit orientaci silového, vektorového, konkurenčního pole, a také neidentifikuje konkurenční produkty, které respondenti použili pro srovnávání při kvantifikaci. Z hlediska této metody je problematické zhodnocení kvality daného produktu, protože metoda se zabývá převážně kvantitativními ukazateli.

Bostonská matice

Metoda je založena na myšlence kvantifikovat podíl strategické jednotky na tržním segmentu, přičemž podíl na trhu určuje míru sumárního vnímání spektra konkurenčních výhod strategické jednotky producenta včetně jeho produktu. Druhou nosnou myšlenkou metody BCG je kvantifikace nárůstu počtu kupujících produktu od strategické jednotky producenta za jednotku času. Pro vyhodnocení metody BCG je používáno tzv. Bostonské matice závislosti podílu strategické jednotky na trhu (osa horizontální) a tempa růstu podílu na trhu v časové jednotce (osa vertikální).



Obrázek 8: Matice BCG. Zdroj: [Vaculík, Keřt, 2004].

Scoring mapa konkurenčních výhod (SM) - analýza spokojenosti zákazníka

Scoring map (česky „mapa významnosti“) se objevila v marketingu v 90. letech 20. století. Výhodou je jejich grafická názornost a snadná prezentovatelnost. Mapy v grafické podobě shrnují nejvýznamnější a rozhodující fakta pro danou skutečnost. Scoring mapu pak využívají zejména řídicí manažeři pro prezentaci svých strategických myšlenek a auditoři k ukázání trendů ve společnostech.

V roce 1999 Suckrow publikoval metodu mapování konkurenčních výhod pomocí scoring mapy (SM), která je založena na principu položení dvou otázek v anketě kupujícímu konkrétního produktu.

Otázka č. 1 zní: „**Jakou významnost při koupi podle vás mají tyto vyjmenované konkurenční výhody?**“ Kupující na tuto otázku odpovídá podle své volby tak, že ohodnocuje každou vyjmenovanou výhodu body ve stupnici od 1 (nejmenší význam) do 5 (maximální význam). Celkem ohodnocuje 10 konkurenčních výhod, tj. např. trvanlivost, cenu, možnost instalace, design aj.

Otázka č. 2 zní: „**Jaký užitek pro vás konkurenční výhoda koupeného produktu představuje?**“ Kupující odpovídá pro každou konkurenční výhodu tak, že její užitek bodově ohodnocuje od -2 (nemá význam) po +2 (maximální význam).

Uvedené zjištění se pak transformuje do scoring mapy kupujícího tak, že se násobí vnímání významu každé konkurenční výhody (v bodech) s vnímáním užitku této konkurenční výhody pro kupujícího (v bodech). Výsledkem je stanovení celkové užité hodnoty každé konkurenční výhody pro kupujícího. Scoring mapa pak reprezentuje dosažení celkových užitečných hodnot každé konkurenční výhody a jejich součet.

2.7 Spokojenost zákazníků

Zdroje úspěšnosti firmy [Alsbury, 2002], [Kaplan, 2002], [Prahalad, 2005] jsou hmotného a nehmotného charakteru a spokojenost zákazníka patří do zdrojů nehmotného charakteru. Dle teoretického přístupu vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu. Teorie rozporu u spokojenosti zákazníka spočívá ve stanovení představy zákazníka o charakteristikách výrobku (služby) a následné vzájemné konfrontaci s faktory, charakteristikami výrobku po jeho nákupu. Výsledkem je spokojenost či nespokojenost zákazníka, nebo-li pozitivní či negativní rozpor mezi tím, co zákazník obdrží, nabude a co očekává. Jestliže nastane shoda, výsledkem je mírná spokojenost.

Ukažme si v matematickém vyjádření potěšeného, spokojeného a nespokojeného zákazníka:

- mírně spokojený zákazník tj. shoda - tento zákazník získal, to co očekával.

$$\frac{O}{R} = 1$$

O - Zákazníková očekávání

R - Realita, zkušenost

- spokojený zákazník tj. pozitivní rozpor - tento zákazník získal, víc než očekával a ještě navíc má potřebu někomu se svými zkušenostmi pochlubit.

$$\frac{O}{R} < 1$$

O - Zákazníková očekávání

R - Realita, zkušenost

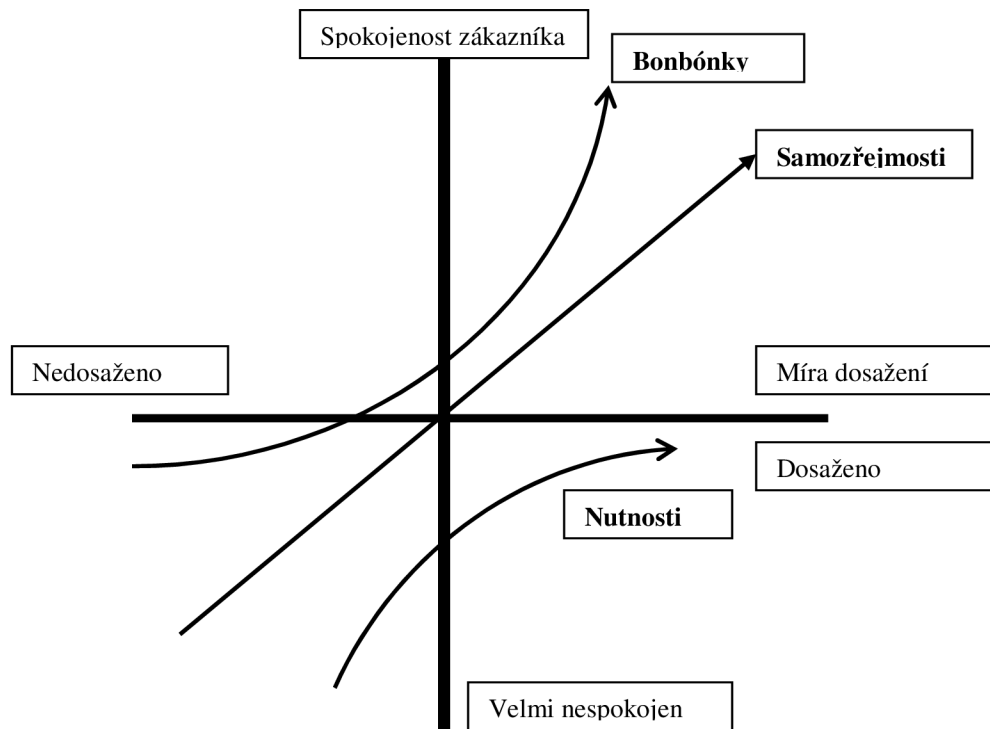
- nespokojený zákazník tj. negativní rozpor- tento zákazník nezískal, to co očekával.

$$\frac{O}{R} > 1$$

O - Zákazníková očekávání

R - Realita, zkušenost

Výrobky a služby mohou být členěny do tří dominantních skupin požadavků ovlivňující míru spokojenosti zákazníků (viz. následující obrázek) [Kano, 1984]:



Obrázek 9: Kanův model: Míra spokojenosti zákazníků, 1984. Zdroj: [Kano, 1984].

- nutnosti – malé množství požadavků, pro které je charakteristické to, že v nejlepším případě nevedou k nespokojenosti zákazníka;
- samozřejmosti – velká skupina požadavků vztahující se k plnění daných funkcí produktu;
- bonbónky – malá skupina požadavků, pro které je typické to, že když je zákazník nedostane, nesníží to jeho reálnou spokojenost. Na druhou stranu platí skutečnost, že jejich využitím zažije zákazník stav příjemného uspokojení nad tím, co mu bylo nabídnuto, poskytnuto.

Další důležitou charakteristikou je **doba trvání spokojenosti zákazníků**, tj. z časového hlediska. Jedná-li se o jednorázovou zkušenost, mluvíme o **specifické spokojenosti**, ale dlouhodobá zkušenost charakterizuje **kumulativní spokojenost**. Podniky věnující se relačnímu, vztahovému marketingu, kladou právě důraz na kumulativní spokojenost.

Snaha o navržení jednoho modelu (mechanismu) **spotřebního chování** [Stávková, 2003], [Vysekalová, 2004], který by integroval všechny ovlivňující faktory, se datuje již do 60. let. Howard a Shetha (1968) člení model do 4 základních, podstatných částí:

- *procesy učení spotřebitele* (faktory interní proměnné) – motivy, postoje, očekávání a připravenost k učení u daných osob;
- *stimuly*, které ovlivňují spotřebitele (stimulus input variable) – kvalita, cena, osobitost a dostupnost výrobků nebo služeb;
- *vnější faktory* (externe variable) – rodina, příslušnost k sociální třídě, časový tlak, finanční situace, vlivy sociálního okolí;
- *stupňovitý proces* (output variable) – jež začíná pozorností a přes kupní úmysly vede k samotnému nákupu.

Nákupní podnětový reakční mechanismus [Stávková, 2003], [Vysekalová, 2004] bez větších rušivých proměnných proběhne při nákupu masového spotřebního zboží (např. čaje, mléka apod.). Naopak při koupi bytu či auta hraje velmi výraznou roli i interní proměnné faktory, jež reakční mechanismus velmi ovlivňují. Přirozeným důsledkem výše zmíněné problematiky je stanovení faktorů, proměnných ovlivňujících podstatným způsobem nákup daného statku (výrobku či služby), tj. pomocí prostředků marketingové komunikace vhodným způsobem ovlivnit dané faktory. Samotné spotřební chování není jen tzv. nákupní chování. Je to celý komplex složek, které se navzájem prolínají a které je nutné brát v souvislostech ostatních složek a poloh lidského chování. Je tedy logické, že podniky musí znát motivaci, potřeby a preference svých zákazníků. Analýza potřeb, přání a postojů přináší cenné informace, které každý podnik potřebuje pro vývoj nových výrobků, zdokonalování jejich vlastností, určování cen, způsobů propagace a způsobů distribuce těchto produktů k zákazníkům, což by v důsledku mělo vést ke spokojenému, kupujícímu zákazníkovi.

2.8 Hodnota pro zákazníka

Hodnotový management [Vlček, 2002] je styl managementu zaměřený zejména na motivaci lidí, rozvíjení dovedností, podporování součinnosti a inovací s cílem maximalizovat celkovou výkonnost organizace. Hodnotový management uplatněný na úrovni vedení organizace závisí na hodnotové kultuře organizace, přičemž se bere v úvahu hodnota jak pro v podnikání zainteresované strany, tak pro zákazníky.

Pojem **hodnota pro zákazníka (customer value)** [Vlček, 2002] můžeme charakterizovat jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“. Výše zmíněný vztah můžeme vyjádřit:

$$\text{Hodnota pro zákazníka} = \frac{\text{Uspokojení potřeb}}{\text{Použité zdroje}}. \quad (2.8 - 1)$$

Hodnota sama o sobě je veličinou relativní, nikoliv významu absolutního. Je to z toho důvodu, že potřeby a kupní síla našich zákazníků jsou u každého různé. Pro úplnost uvedu, že zdroje představují všechny hmotné i nehmotné statky potřebné k uspokojení potřeb. Výše zmíněný vztah můžeme pro možnost kvantifikace hodnoty pro zákazníka modifikovat do tvaru:

$$\text{Hodnota pro zákazníka} = \frac{\text{Velikost užítku}}{\text{Celkové náklady}}. \quad (2.8 - 2)$$

Z definice hodnoty pro zákazníka vyplývá, že přirozenou ekonomickou tendencí všech zákazníků je dosažení maximální hodnoty při vynaložení určité výše peněžních prostředků nebo-li požadovaný užitek získat při co nejnižších pořizovacích nákladech. Z hlediska vymezení pojmu hodnota pro zákazníka vyplývá, že tento ukazatel lze vyjádřit také jako užitek získaný zákazníkem koupí daného výrobku vůči celkovým nákladům vynaložených k získání daného produktu.

Naopak pro výrobce to znamená mimo jiné to, že čím vyšší je hodnota výrobku nebo služby pro zákazníka, tím snadněji se takový výrobek či služba prodají. Na druhou stranu musí výrobce brát v potaz při úsilí o maximalizaci hodnoty pro zákazníka i **dvě základní omezení (u producenta)** [Vlček, 2002]:

- 1) nežádoucí velikost zákazníkem požadovaného užítku (jednak zbytečně vysoká či příliš nízká velikost),
- 2) velikost kupní síly zákazníka.

Výrobce tedy nesmí při maximalizaci hodnoty pro zákazníka překročit žádné výše zmíněné omezení a na druhou stranu musí provádět **dvě základní opatření (u producenta)** [Vlček, 2002]:

- 3) optimalizaci užítku (tj. nikoliv maximalizaci užítku dle předchozího omezení) nabízeného výrobkem či službou;
- 4) optimalizaci nákladů s tendencí k minimalizaci nákladů, potřebných na vyrobení a využívání výrobku či služby.

Obě podmínky je nezbytné důsledně dodržovat, aby bylo dosaženo **konkurenceschopnosti a komerční úspěšnosti**. V rámci tohoto přístupu je nezbytné brát v potaz i problematiku diferencovanosti, ve smyslu respektování specifiky potřeb a míry její saturace, současně bereme v úvahu i kupní sílu diverzifikovaných skupin zákazníků.

Pro praxi to v důsledku znamená omezení, resp. dokonce opuštění hromadné výroby pro anonymního zákazníka a její nahrazení výrobou tzv. kastomizovaných výrobků a služeb, které budou produkovány pro přesně definované nevelké segmenty zákazníků či dokonce pro jednotlivé zákazníky, což jsou pro nás dobře známé přístupy „face to face“ nebo-li „one to one“. **Hodnota pro zákazníka** dle kvantifikačního vztahu obecně **roste** v případech:

- rychlejšího růstu velikosti užitku při pomalejším růstu celkových nákladů,
- růstu velikosti užitku při nezměněných celkových nákladech,
- růstu velikosti užitku při poklesu celkových nákladů,
- stejné velikosti užitku při poklesu celkových nákladů,
- pomalejšího poklesu velikosti užitku při rychlejším poklesu celkových nákladů.

Těchto pět základních cest vede k vyšší prosperitě, konkurenceschopnosti a komerční úspěšnosti firmy. Předpokladem, konkurenceschopné a úspěšné produkce firmy na jedné straně a spokojenosti zákazníka na straně druhé, je dosažení **optimální spokojenosti zákazníka s výrobkem či službou při co nejnižších nákladech na jeho vyrobení** [Storbacka, 2001], [Vlček, 2002], [Wessling, 2003], [Prahalač, 2005].

V důsledku to znamená dosažení maximální hodnoty pro zákazníka, protože jenom zákazníkem požadovaná velikost užitku probudí jeho zájem o daný produkt a zákazník je pak ochotnější za takový statek zaplatit tržní cenu, kterou požaduje producent statku.

2.8.1 Obecná kvantifikace hodnoty pro zákazníka

V rámci metod vhodných pro zjišťování a hodnocení míry uspokojování potřeb zákazníků je, dle mého názoru, nejdůležitější zanalyzovat metodu kvantifikace hodnoty pro zákazníka.

Hodnotu pro zákazníka (H_j) lze kvantifikovat jako vztah stupně splnění funkcí (resp. velikosti funkčnosti (užitku)), ($^{\circ}F_j$), k celkovým nákladům (N_j) do tohoto poměrového ukazatele [Vlček, 2002]:

$$H_j = \frac{^{\circ}F_j}{N_j} \quad (2.8.1 - 3)$$

kde $j = 0, 1, 2, 3, \dots, m$ -tá varianta objektu, přičemž 0. varianta je současný, výchozí stav;

$^{\circ}F_j$ = stupeň splnění funkcí objektu, resp. jeho velikost funkčnosti či míra spokojenosti zákazníků;

N_j = celkové náklady na produkt (výrobek).

Snažíme se o maximalizaci hodnoty pro zákazníka, o maximalizaci výše zmíněného stavu, tj.:

$$H_j = \frac{^{\circ}F_j}{N_j} = \max \quad (2.8.1 - 4)$$

Úsilí o maximalizaci hodnoty pro zákazníka se dosahuje cestou optimalizace stupně splnění funkcí objektu (např. výrobku) při současné optimalizaci celkových nákladů nebo-li:

$^{\circ}F_j \Rightarrow$ optimalizace plus $N_j \Rightarrow$ optimalizace

Hlavní roli v procesu maximalizace hodnoty má optimalizace míry spokojenosti zákazníka, současně však s ohledem na omezenost zdrojů potřebných na dosažení optima velikosti funkčnosti. V rámci tohoto optimalizačního procesu může vztah mezi oběma veličinami nabývat 2 základních podob pohybu:

I. rovnoměrný pohyb

- tento pohyb logicky značí stejné tempo i poměr růstu obou veličin ukazatele velikosti hodnoty.

II. nerovnoměrný pohyb

- při tomto pohybu se nezachovávají přímé proporce v poměru mezi stupněm splnění funkcí a celkových nákladů na jejich zajištění;

- v rámci maximalizace hodnoty pro zákazníka roste ukazatel hodnoty pro zákazníka v těchto pěti případech:

- rychlejší růst velikosti funkčnosti (užitku) při pomalejším růstu celkových nákladů:

$$^{\circ}F_1 \gg ^{\circ}F_0 \quad \text{a} \quad N_1 > N_0 \quad (2.8.1 - 5)$$

- dochází k růstu velikosti funkčnosti (užitku) při neměnných celkových nákladech:

$$^{\circ}F_1 > ^{\circ}F_0 \quad \text{a} \quad N_1 = N_0 \quad (2.8.1 - 6)$$

- dochází k růstu velikosti funkčnosti (užitku) při poklesu celkových nákladů:

$$^{\circ}F_1 > ^{\circ}F_0 \quad \text{a} \quad N_1 < N_0 \quad (2.8.1 - 7)$$

- zachování velikosti funkčnosti (užitku) při poklesu celkových nákladů:

$$^{\circ}F_1 = ^{\circ}F_0 \quad \text{a} \quad N_1 < N_0 \quad (2.8.1 - 8)$$

- dochází k poklesu velikosti funkčnosti (užitku) na úroveň zákazníkem požadovaného optima při rychlejším poklesu celkových nákladů:

$${}^{\circ}F_1 < {}^{\circ}F_0 \text{ a } N_1 \ll N_0. \quad (2.8.1 - 9)$$

Při nerovnoměrných pohybech roste ukazatel navrhovaného řešení (H_1 s veličinami ${}^{\circ}F_1$ a N_1) ve srovnání s výchozím stavem či srovnatelnou variantou (H_0 s veličinami ${}^{\circ}F_0$ a N_0) ve výše pěti definovaných případech.

2.8.2 Metodologie zvyšování hodnoty pro zákazníka s návazností na hodnotový management

Zdrojem dnešní výkonnosti je účinná podniková strategie. Jedním z nejrentabilnějších způsobů řízení firmy je způsob, který můžeme nazvat: „naslouchání potřebám zákazníků“.

Konkrétními ukazateli, které nejlépe v dnešní turbulentní době vyjadřují maximalizaci hodnoty pro vlastníky (**Shareholder Value**) a maximalizaci hodnoty ostatních, na podnikání zainteresovaných subjektů (**Stakeholder Value**) jsou **ukazatelé MVA a EVA**.

Ukazatel MVA (Market Value Added) – tržní přidaná hodnota – představuje přírůstek tržní hodnoty firmy, což je rozdíl mezi částkou, kterou by akcionáři a ostatní investoři získali prodejem svých akcií, a hodnotou, kterou do firmy vložili (hodnotou obchodního jmění), tj. [Vlček, 2002]:

$$MVA = P - BV, \quad (2.8.2 - 10)$$

P = tržní cena podniku,

BV = book value, tj. účetní hodnota vlastního jmění na akcii.

Ukazatel EVA (Economic Value Added) – ekonomická přidaná hodnota – je rozdílem mezi čistým ziskem podniku a jeho kapitálovými náklady, tj.:

$$EVA = NOPAT - C * WACC, \quad (2.8.2 - 11)$$

$NOPAT$ = čistý provozní zisk po zdanění,

C = dlouhodobý investovaný kapitál,

$WACC$ = náklady na kapitál vyjádřené diskontní mírou.

Podrobný rozbor konstrukce obou ukazatelů [Vlček, 2002] nám potvrzuje fakt, že, jak u ukazatele MVA, tak i u ukazatele EVA existují parametry, jejichž významný růst je nutným předpokladem pro maximalizaci obou těchto ukazatelů. **Růst** (u MVA jde o **parametr P** – tržní cenu podniku a u EVA jde o **parametr NOPAT** - čistý provozní zisk po zdanění) zmíněných parametrů je **vyvolán masivním růstem výnosů**. ⇒ **Předpokladem růstu výnosů je růst komerční úspěšnosti produkce**. ⇒ **Podmínkou nezbytnou pro růst komerční úspěšnosti je maximalizace hodnoty pro zákazníka**.

Výše zmíněné skutečnosti, v logické řadě kauzalit spojených s naplňováním poslání a cílů podniků, objasňují skutečné a objektivní postavení **hodnoty pro zákazníka** (Customer Value) **jako hlavního faktoru** v úsilí o maximalizaci Shareholder Value a Stakeholder Value.

2.8.3 Měkké aspekty hodnoty pro zákazníka

Aspekty hodnoty pro zákazníka lze rozdělit na dvě základní kategorie. První kategorii tvoří tzv. „tvrdé, věcné aspekty“, o kterých jsem se v textu zmiňoval (viz. kapitola 2.8.1 a 2.8.2). Druhou kategorií jsou tzv. „měkké aspekty“, **v praxi často opomíjené**.

Jedním z mých dílčích cílů bylo **poukázat a zhodnotit důležitost „měkkých aspektů“ při zvyšování hodnoty pro zákazníka**, proto v této subkapitole naplním tento dílčí cíl se vzájemnou interakcí se spokojeností zákazníků.

„Měkké“ aspekty hodnoty pro zákazníka unikají pozornosti nejen drobným podnikatelům ale také managementu malých a středních podniků. **K „měkkým aspektům“ můžeme řídit to, jak se se zákazníky jedná a komunikuje, jak dochází k rozvinutí či nerozvinutí vztahu, jaký je stupeň porozumění či nepochopení pro jeho skutečné, aktuální, potřeby. Základní klíčové myšlenky „měkkých aspektů“ jsou tři, a to:**

- 1) **vyjasňují a upřesňují co je a co není pro zákazníka hodnotou;**
- 2) **nezpochybnitelně významná složka hodnoty pro zákazníka, jelikož zákazníci nekupují často službu nebo výrobek konkrétního dodavatele, ale také zážitky, vjemy, pocity, které v souvislosti s nákupem od dodavatele prožívají;**
- 3) **zážitková hodnota pro zákazníka, tj. vztahová hodnota, je převážně pocitová zálež (EQ) oproti věcné hodnotě, jež je především záležitostí funkčnosti a rozumu (IQ).**

Emoce se v managementu zpravidla podceňují, manažeři vynikají spíše v IQ než v EQ a přitom **vztahová hodnota může nabývat minusových hodnot**, aniž by si to někdo v dodavatelské firmě uvědomoval. **Managementy společností se domnívají, že budou více prodávat, jestliže vybudují „vztahy se zákazníky“.** Pravda je to však jen poloviční. **Zákazníci nechtějí v určité míře vztahy**, tzv. „manželství“, **chtějí jednoduše při kupním chování naplnit své tři základní aspekty: důvěru, respekt a uznání.** A to si musí uvědomit jakýkoliv management podniku.

2.9 Řízení vztahů se zákazníky (CRM - Customer Relationship Management)

Jedním z nejdůležitějších aktiv, kterým podnik disponuje, je pevný vztah k zákazníkům. Dlouhodobé vztahy jsou předpokladem rostoucí rentability. Takový vztah však může existovat pouze tehdy, má-li z něj zákazník nadprůměrný užitek, tedy hodnotu, kterou mu vztah přináší. Dnešní zákazník je stále náročnější ve svých požadavcích na výkonnostní charakteristiky výrobku a úroveň poskytovaných služeb. Síla značky a image podniku se zmenšuje s růstem informovanosti zákazníka o alternativních možnostech nákupu.

Získat a udržet zákazníka znamená poznat, co pro něj má nejvyšší hodnotu, a zaměřit se na procesy, které tuto hodnotu přinášejí. Z toho vyplývá, že existuje rovnost mezi hodnotou, kterou zákazník pociťuje, a cenou, kterou je ochoten zaplatit. Klíčem k úspěchu je nalézt způsob, jak tuto hodnotu vnímanou zákazníkem zvýšit pomocí marketingové strategie, která se zaměří i na jiné věci, než je budování značky a image podniku.

Nepochybný růst tržního podílu neznačkového zboží a ochota zákazníků vybírat mezi jednotlivými značkami a dodavateli podpořily názor, že věrnost značce nezadržitelně klesá. Přestože některé silné značky stále ovládají jak spotřební, tak i průmyslové trhy, je nesporné, že současný marketing musí nabídnout o něco víc než pouhou image.

Před mnoha lety přišel Theodore Levitt s myšlenkou „rozšířeného“ pojetí výrobku [Kotler,1998], která platí dodnes. Tato teorie považuje marketingové aktivity zaměřené pouze na hmatatelné vlastnosti výrobku za nedostatečné. Tyto vlastnosti jsou rychle napodobeny konkurencí, přitom zákazník podle Levitta nekupuje výrobek, nýbrž užitek, který mu přináší. Marketingový pracovník musí nalézt jiné zdroje hodnoty pro zákazníka, které bude vnímat jako „rozšiřující“ součást výrobku. Vycházíme z rozšířeného pojetí výrobku, jako několika

úrovňový model, zobrazující pásma výhod a služeb obepínající jádro základních funkcí a vlastností výrobku.

Tento model samozřejmě obsahuje také nehmotné či abstraktní vlastnosti výrobku, jako je jeho image či osobitost značky. Hodnota vyplývající ze značky výrobku sice bude vždy důležitá, nebude však postačující a jedinou hodnotou výrobku. Namísto toho musí být začleněna do celého souboru vlastností, které zákazníkovi přinášejí hodnotu.

Koncepce hodnoty vnímané zákazníkem vychází z předpokladu, že úspěšný může být v současném konkurenčním prostředí jen takový podnik, který investuje jak do budování značky, tak do budování vztahu k zákazníkům. Zákazníkem míníme v tomto případě osobu či skupinu osob, která kupuje náš výrobek. Vzhledem k výrazné změně postavení jednotlivých článků dodavatelsko-odběratelského řetězce musíme jako dodavatelé pochopit, že zákazníci mají své cíle, kterých chtějí dosáhnout, a naším úkolem je pomoci jim těchto cílů dosáhnout.

Zkratka **CRM (Customer Relationship Management)** [Storbacka, 2001], [Bureš, 2001], [Burnett, 2002], [Wessling, 2003], [Prahalad, 2005] je dnes běžně používána pro systém, který podporuje řízení vztahů se zákazníky. Implementátoři CRM tento systém popisují jako:

- systémy podporující řízení komplexního cyklu kontaktu se zákazníkem;
- systémy podporující celkovou péči o zákazníka;
- systémy podporující efektivní interaktivní koordinaci vazeb na zákazníka.

Customer Relationship Management primárně není o softwarových produktech. Je to především interní strategie a snaha podniku vědět více o svých vztazích s okolním světem, se zákazníky a dodavateli, snaha lépe reagovat na požadavky externích subjektů a neztrácet informace a úsilí provádět činnosti efektivně [Pospíšil, 2005].

CRM je tedy nejen informační systém pro řízení vztahů se zákazníky, který se dostává do podvědomí odborné a laické veřejnosti od poloviny 90. let 20. století. Zpracovává informace, jež nám umožňují získat hlubší pohled na jednání a rozhodování zákazníků, na jejich specifické individuální potřeby a pochopitelně cíleně se zaměřováním na jejich uspokojení. Řešení CRM je založeno na třech základních kamenech: komunikaci; logistickém, operativním řízení informačních toků a analýze zpracovávaných dat.

Prioritním cílem inovace CRM [Storbacka, 2001], [Vlček, 2002], [Wessling, 2003] je účinnost řízení vztahů se zákazníky a tím zvýšení celkové dlouhodobé výkonnosti a hodnoty organizace pomocí řízení hodnoty zákazníků. V případě dnes již tradičních oblastí řízení podnikové výkonnosti je dostupná celá řada modelů a v praxi ověřených přístupů pro jejich efektivní plánování a řízení. Ovšem v CRM stále chybí jednotný teoretický nástroj a aplikovatelné metody pro optimální řízení hodnoty zákazníků.

System CRM (Customer Relationship Management), nebo – li řízení vztahů se zákazníky, se zaměřuje na udržení stávajících zákazníků a akvizici nových zákazníků, prodávání nových produktů (cross-selling, křížový prodej) a více ziskových produktů (up-selling, ziskovější prodej) těmto zákazníkům. Způsob, jak toho dosáhnout, je trvale zákazníkům přinášet uspokojení nabízením jim uzpůsobených produktů, které přesně odpovídají jejich měnícím se potřebám, proto ale potřebujeme mnoho informací. **Informační systémy** lze charakterizovat jako nástroje zajišťující podporu celkové koncepce a zvolené strategie řízení vztahů se zákazníky. V celkovém pohledu na architekturu oblasti zákaznických vztahů je třeba rozlišit **4 hlavní vrstvy**, resp. části, které se podílí na **realizaci řízení vztahů se zákazníky**. Jde o vrstvu komunikačních kanálů realizující fyzické spojení firmy a zákazníka, vrstvu logického řízení těchto kontaktů – realizovanou v CRM systému, vrstvu realizující systémovou integraci – middleware a oblast všech ostatních back office systémů.

CRM se stává klíčovou záležitostí pro organizace všech velikostí, jelikož **každá společnost by se měla zabývat problematikou:**

- udržení stávajících zákazníků;
- porozumění zákazníkům;
- schopností jim naslouchat;
- identifikací klíčových procesů;
- zvyšováním spokojenosti zákazníků při zlepšování klíčových procesů;
- tvorbou marketingové strategie k udržení stávajících zákazníků a získání nových;
- schopností oslovit nové zákazníky.

2.9.1 Úroveň řízení vztahu se zákazníky v českých podnicích

K CRM se nelze stavět jako k něčemu, co v podniku není. Právě naopak, každý podnik svým do jisté míry specifickým způsobem řídí svůj vztah k zákazníkům. Ve svém důsledku to pro podnik znamená jednoduchou věc, ovšem s několika závažnými komplikacemi: „Podnik může své CRM inovovat, nikoliv vytvořit, což sebou přináší určitá omezení při úvahách nad budoucím CRM podniku. Nepřihlížení k současnému stavu by zvyšovalo riziko neúspěchu samotné práce.“ Jednotlivé podniky se rozlišují v úrovni řízení vztahu se zákazníky.

Úroveň	Popis	Charakteristika
Chaotická	kontakt se zákazníkem je řízen v době potřeby, nevidují se předchozí kontakty;	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vysoké náklady činností typu back-office (BO) ▪ nemožnost plánování ▪ nepružnost v nabídce ▪ každý kontakt řešen originálním procesem
Segmentovaná	existence procesů kontaktu se zákazníkem; zákazníci se dělí do segmentů; jednotlivé segmenty se řídí odděleně;	<ul style="list-style-type: none"> ▪ znalost segmentů snižuje náklady na činnosti typu BO ▪ opakovatelnost procesů kontaktu se zákazníkem ▪ nerozlišení více rolí jednoho subjektu ▪ nejednotné vystupování podniku k zákazníkovi ▪ maximalizace akvizice
Centrická	zákazníci jsou centrálně evidováni; udržují se profily zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sjednocení vystupování podniku k zákazníkovi ▪ rozlišení více rolí jednoho subjektu ▪ maximalizace délky vztahu
Individualizovaná	sledují se individuální potřeby zákazníků; každý zákazník má svého správce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vysoká schopnost plánování výroby ▪ individualizovaný přístup k zákazníkům ▪ pružnost v nabídce produktů ▪ maximalizace hodnoty vztahu
Globálně individualizovaná	ve všech lokalitách se uplatňují stejné procesy, individualizované dle potřeb každého zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jednotné a individualizované vystupování podniku k zákazníkovi v jakékoli lokalitě

Tabulka 5: Úrovně stavu řízení vztahu se zákazníky. Zdroj: [Dohnal, 2002].

V současné době se rozlišuje 5 různých úrovní CRM podniku [Kopřiva,2001], [Dohnal,2002]: **Chaotická úroveň CRM** přísluší podniku, jež nemá primární zájem na řízení vztahu se zákazníky. Podnik se většinou nijak nezasazuje o prodloužení vztahu se zákazníkem a o maximalizaci vztahu se zákazníkem. Z procesního hlediska podnik nemá zpracované procesy se zákazníky a každý nový vztah je řešen originálně, spontánně. Podnik neviduje své kontakty ani průběh vztahu se zákazníkem. Výsledkem této úrovně je fakt, že podnik nemůže nijak plánovat své budoucí služby, protože nezná své zákazníky a jejich potřeby. Podnik na této úrovni by měl inovaci systému CRM zaměřit především na podporu akvizičních činností, tj. tvorbu technologického a procesního prostředí pro evidenci a využívání informací o zákaznících, tvorbu segmentů, tvorbu procesů pro jednotný vztah k zákazníkům.

Segmentovaná úroveň CRM je úroveň, kdy si podnik uvědomuje důležitost řízení vztahu se zákazníky a podniká základní kroky pro takové řízení vztahů se zákazníky, tj. jsou definovány procesy pro řízení vztahu se zákazníky a podnik z procesního hlediska vystupuje vůči svým zákazníkům jednotně, koordinovaně. Podnik zná důležitost potřeby akvizice nových zákazníků, tj. má pro tuto oblast zpracované podnikové procesy. Hlavně z důvodu akvizice podnik člení své zákazníky do segmentů. Lze působit na každé segmenty diferencovaně a tak maximalizovat akviziční činnosti, na druhou stranu ale každý segment vyžaduje jiný přístup, proto dochází v podniku k tříštění informací o zákaznících a k redundanci informací o zákaznících. Tříštěním a hlavně redundancí informací dochází k nekonzistenci informací. Do důsledku to vede k nerozlišování různých rolí zákazníků, kupříkladu zákazník je současně klientem a také dodavatelem podniku, tj. zcela jiné oddělení se o zákazníka stará z hlediska jeho role dodavatele a není schopno zjistit, jak na tom je zákazník v roli klienta .

Centrická úroveň CRM může řešit, a také zpravidla řeší, problematiku tříštění a redundance informací o zákazníkovi, což má na podnik velký vliv, neboť každý v podniku, kdo je ve vztahu se zákazníkem má stejné informace o zákazníkovi jako ostatní zaměstnanci. Rozhodování je tak podloženo současnými informacemi, znalostmi. Výsledkem je jednotné vystupování k zákazníkovi nejen z procesního hlediska (v segmentované úrovni CRM), ale také z věcného hlediska, tj. díky jednotnosti evidovaných informací můžeme uvažovat o různých rolích zákazníka při vztahu k jedné z jeho rolí. Dále se v centrické úrovni CRM zaznamenávají profily každého zákazníka, případně také jednotlivé průběhy vztahu se zákazníkem, což nám umožňuje nejen akviziční činnosti podniku, ale též prodloužení vztahu se zákazníkem pomocí loajality.

Individualizovaná úroveň CRM zajišťuje sledování individuálních potřeb jednotlivých zákazníků. Každý zákazník má svého osobního správce, poradce a podnik definuje své chování v závislosti na konkrétních potřebách a vlastnostech zákazníka. Zákazník tak má jistotu, že podnik k němu bude vždy přistupovat jako k partnerovi. Individualizovaná úroveň CRM přináší možnost maximalizace hodnoty vztahu se zákazníkem. Podnik velmi dobře zná své zákazníky, je schopen přesného plánování a realizuje výrazné snížení nákladů na činnosti typu back-office. Podnik je pružný v nabídce svých služeb, jelikož je schopen odhadovat budoucí potřeby svých zákazníků.

Globálně individualizovaná úroveň CRM vychází z individualizované úrovně CRM, kterou dále zkvalitňuje, rozšiřuje individualizované chování podniku k zákazníkovi do všech lokalit, ve kterých podnik působí.

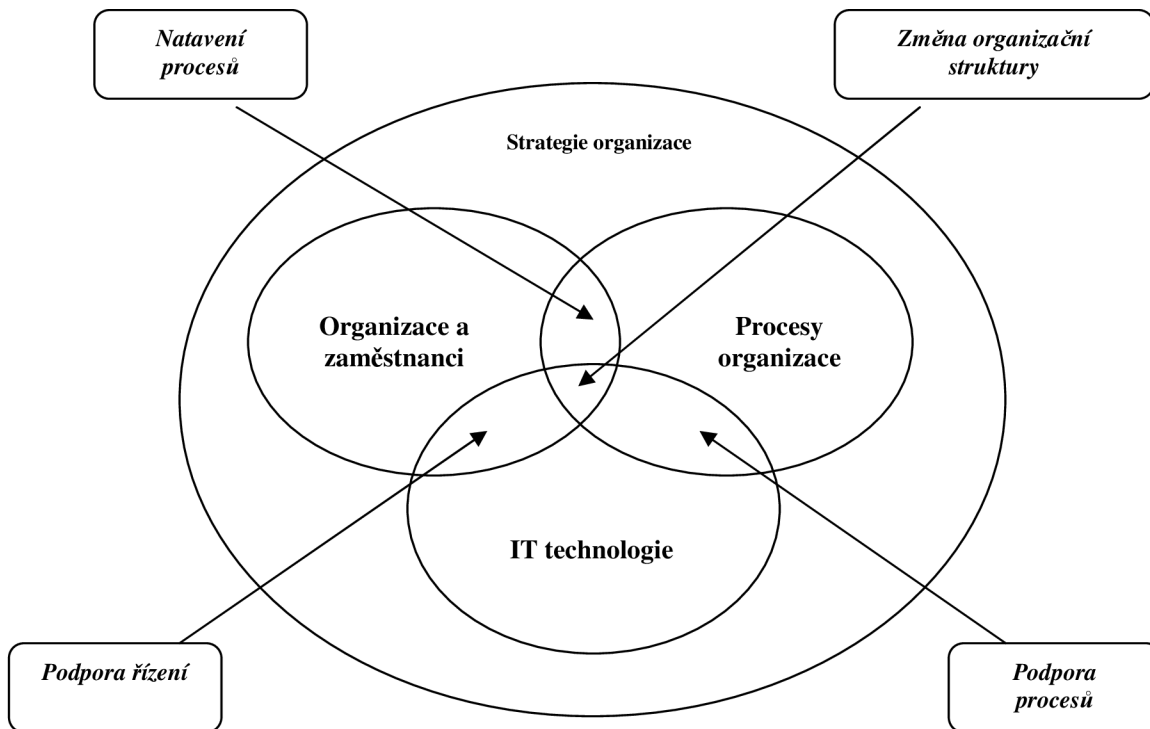
2.9.2 Obecně k prosazování inovace, implementace CRM řešení

Nezbytnými předpoklady pro implementaci, inovaci CRM v podniku musí být orientace všech procesů a aktivit na zákazníka, a to i za cenu jejich změny. Pouhá implementace softwarového řešení, byť od renomovaného dodavatele, neznamená automaticky obchodní přínosy. Technologii je nezbytné nasazovat v souladu s již upravenou organizační strukturou či procesy nebo strategií organizace. Často je důležitější právě definice a zavedení těchto procesů v organizaci, než implementace podpůrné technologie. Každý projekt CRM musí v sobě kombinovat jak technické implementační aspekty, tak analýzu a zavedení zákaznický orientovaných procesů a postupů. Tato opomenutí bývají často hlavní příčinou neúspěchu CRM projektů.

Řešení CRM v podniku je velmi složitý a neustále se dynamicky vyvíjející proces. Pro jeho implementaci, inovaci je třeba značných dovedností v oblasti obchodních procesů, stanovování ukazatelů ziskovosti a metodik měření nákladů. Implementace, inovace CRM by měla být realizována podle následujícím postupných kroků:

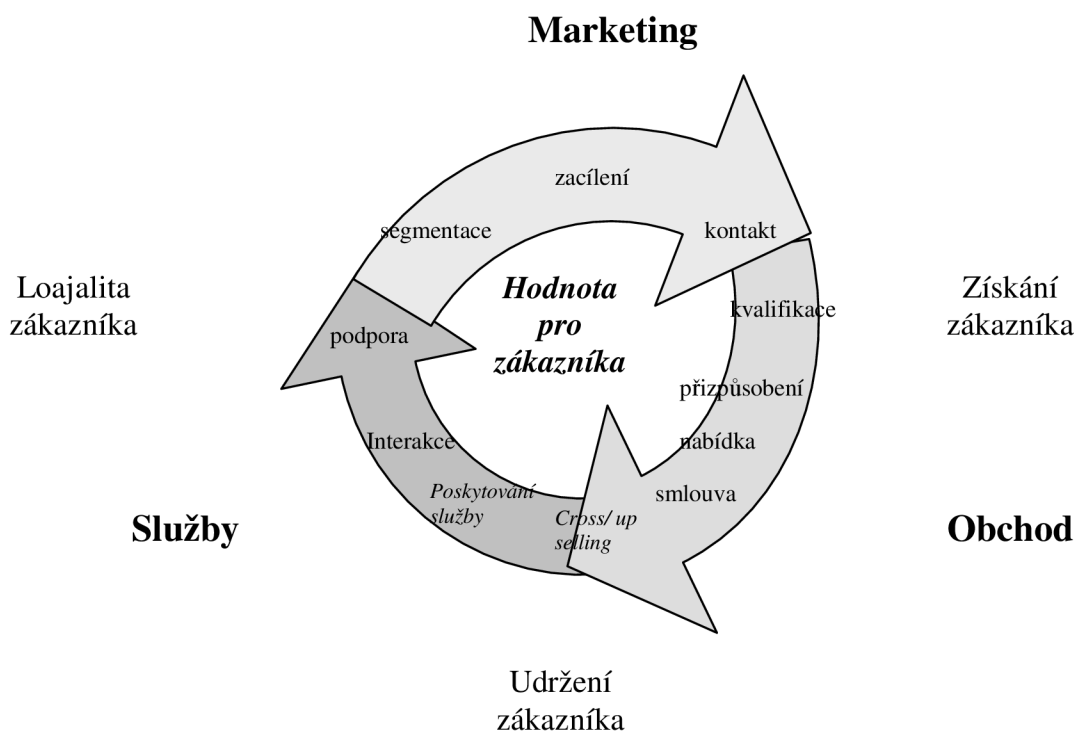
1. Definování vizí a strategií ve společnosti;
2. Přizpůsobení procesů a organizační struktury vizím a strategiím;
3. Výběr a implementování vybraných produktů či ucelených systémů podporujících CRM v rámci podniku.

Na uvedeném obrázku jsou znázorněny základní oblasti společnosti, které se vzájemně ovlivňují a jsou důležité pro úspěšné zavedení CRM v podniku:



Obrázek 10: Základní oblasti podniku pro úspěšné zavedení CRM v organizaci. Zdroj: [Dohnal, 2004].

Na závěr k této subkapitole na jednoduchém obrázku ukáži základní procesy a funkce, které musí podporovat komplexní CRM řešení:



Obrázek 11: Uzavřený cyklus CRM. Zdroj: [Storbacka, Lehtinen, 2002].

3 Data mining - Dolování informací z dat

Mnoho podniků lze dnes charakterizovat jako „datově bohaté, ale informačně chudé“. Jestliže podnik chce být úspěšný, musí umět přeměnit data v informaci a informaci ve znalost. K tomu účelu byly vyvinuty přístupy „data mining“.

Data mining (dále jen DM) (získávání informací z dat) je analytická metodologie získávání netriviálních skrytých a potenciálně užitečných informací z dat. Díky jeho analytickým metodám organizace objevují důležité informace, které se stávají jejich konkurenční výhodou.

DM představuje soubor metod, algoritmů a postupů, pomocí kterých lze z dat v databázích nebo datových skladech získat potřebné obchodní znalosti.

Přesněji je **DM** dle [Fayyad,1996] netriviální proces zjišťování platných, neznámých, potenciálně užitečných a snadno pochopitelných závislostí v datech. Obecnější definice říká, že **DM** je cílené procházení databází.

Existuje ještě mnoho dalších rozdílných definic této nové technologie analýzy dat. Většina zahrnuje postup nalézání a objevování užitečných vztahů v rozsáhlých databázích. Stejně jako se osobní počítače staly účinnými a uživatelsky přátelskými, nové nástroje pro dolování v datech (**DM**) byly vyvinuty k získání výhod z rostoucí síly výpočetní techniky.

DM je založen na znalosti vnitřní struktury typu souboru. Většina používaných formátů obsahuje definovatelné souvztažnosti, které více či méně spolehlivě informují o typu souboru a někdy i o dalších vlastnostech, např. délce souboru, datu vytvoření/uložení, atd.

Celá metoda je tedy založena na analýze chování. Pokud to postavíme zjednodušeně, na základě historických dat, které máme o chování našich zákazníků, můžeme si vytvořit predikční model. Ten použijeme na tu skupinu zákazníků, jejichž chování chceme predikovat. To znamená, že umožňuje s určitou statistickou přesností předvídat události, které se mají odehrát v budoucnu.

Postupy pro **DM** jsou dnes využívány například při průzkumech trhu a dále v bankovních a finančních organizacích (k modelování a předpovídání podvodů, k ohodnocení rizika,

k analýze trendů), v maloobchodě (zjišťování asociací), zdravotnictví (jednak v oblasti administrativy, např. pojištění, jednak ke stanovení diagnózy a způsobu léčby), ve výrobních podnicích (řízení jakosti), energetickém průmyslu, telekomunikacích aj.

Jak ukazují zkušenosti z realizovaných projektů, lze pomocí data miningu ušetřit nebo získat miliony korun. Návratnost investic do dobře realizovaného data miningového projektu je ve většině případů v řádu měsíců.

DM je v současné době spojen i s potenciálním nebezpečím zneužití informací získaných z dat. Kromě obvyklých negativ spojených se shromažďováním osobních údajů, jako je záměrný i nezáměrný únik dat a jejich využití k různým nečestným aktivitám od „spamu“ (tj. posílání nevyžádané korespondence) až po vydírání, zde teoreticky hrozí i specifické zneužití statistických technik. Zdá se však, že toto nebezpečí je, alespoň v současném stavu data miningu, nepatrné. I kdyby se náhodou zločinci dostali k využitelným osobním datům, pravděpodobně by jim použití sofistikovaných statistických metod příliš nepomohlo, už proto, že by jim chyběla databáze „pozitivních příkladů“ úspěšných zločinů, na níž by mohli své modely postavit.

3.1 Data

Chceme-li být schopni získat požadované informace, je nutné získat dostatečné množství dat v požadované struktuře a kvalitě. Data jsou tedy „surovinou“ nalezení znalostí nebo aplikaci nějakého modelu. Aby mohl být projekt DM úspěšný, musí vycházet z kvalitních dat. Další podmínkou je, že data musí popisovat daný problém. Pro možné využití dat v DM je nutné, aby splňovaly, některé podmínky:

- data musí popisovat daný problém;
- data nesmí být chybná a zavádějící;
- je dobré, když jich je dostatek;
- data musí mít nějakou informační hodnotu.

Jestliže nejsou tyto podmínky splněny musí nastoupit dodatečná práce. Každý z problémů by měl být řešen expertem v daném oboru. Je důležité zjistit, čím daná chyba může být způsobena a jak bychom se mohli chyby vyvarovat, předcházet jí nebo jí odstranit.

Mezi typické **chyby, které se v datech objevují**, řadíme:

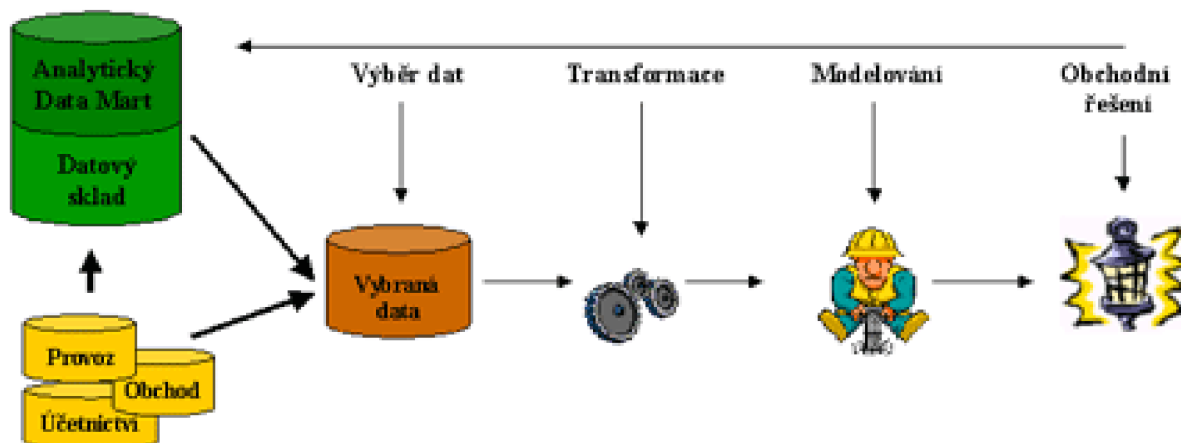
- chybějící data;
- špatně definovaná data;
- špatné vyplnění údajů;
- špatné kódování, neupřesněný formát - každý uživatel si vyplní hodnotu podle svého (např. telefon v různých formátech: xxx/xxxxxx, xxxxxxxxx, xxx xxx xxx, ...)
- špatně změřené údaje;
- špatný sběr dat - chybná, nevhodná transformace pro danou dataminingovou metodu;
- špatný sampling - vybraný vzorek musí reprezentovat daný problém, správné statistické výběry;
- zastaralé informace - příjem deset let starý, cizí měna přepočten kurzem;
- časové proměnné - sběr vždy ve stejný okamžik, stejná časová perioda;
- silná korelace mezi vybranými atributy - více atributů může reprezentovat jeden vztah, potom můžeme vybrat pouze jednoho zástupce daného vztahu;
- použití externích dat - určité chování mohou ovlivňovat externí vlivy, které v datech nemáme, pak je třeba zvážit jaké a jestli jsme schopni s nimi obohatit naše data.

Všechny tyto chyby musí být odstraněny před aplikací DM. Jsou různé postupy, jak data upravovat. Hodně záleží na potřebě a předpokladech dané modelovací techniky. Mezi možnosti úpravy dat patří například jejich [Petr, 2005],:

- **normalizace**, tj. transformace hodnot dané spojité proměnné tak, aby se distribuce proměnné přiblížila nejčastěji normálnímu rozdělení, k čemuž využíváme např. „funkce log, mocnina, inverzní fce“ apod.;
- **diskretizace, kategorizace**, tj. převedení hodnot spojité proměnné na intervaly určité délky, diskretizací ztrácíme část informací, za to však získáváme větší stabilitu proměnné;
- **slučování vzniklých intervalů**, čímž snižujeme variabilitu dat;
- **standardizace**, nebo-li převedení hodnot spojité proměnné na hodnoty od 0 do 1, čímž dojde k převedení všech proměnných na stejnou škálu;
- **nové proměnné**, popř. různé kombinace proměnných nebo různé úpravy jedné proměnné - podíly, průměry, rozdíly, odchylky;
- **chybějící údaje** můžeme nahradit např. průměrem, mediánem, ... nebo využít sofistikovanější metody nahrazování chybějících hodnot, další možností je vynechání neúplných pozorování;

- **odlehlá pozorování**, tj. extrémní hodnoty mohou destabilizovat model (i přes jejich správnost), proto je třeba taková pozorování např. vynechat, odstranit extrémní vhodnou kategorizací proměnné, nahradit je hodnotami nižšími.

Na obrázku jsou znázorněny procesy DM vztahující se k datům.



Obrázek 12: Proces DM. Zdroj: [<http://www.amdata.cz/dmsol.php>]

3.2 Proces DM

Proces data miningu, jak je v současné době využíván většinou firem, lze rozdělit do následujících fází [Petr, 2005]:

- **Definice problému** – prvním krokem v procesu je jasná definice problému z obchodního hlediska. Aby projekt nebyl od samého počátku odsouzen k neúspěchu ve smyslu „zodpovězení špatné otázky“, je zapotřebí správně pochopit, čeho chce společnost zavedením DM dosáhnout společně s určením důležitých faktorů, které mohou celkový výstup ovlivnit. Měl by být definován základní cíl projektu z podnikatelského hlediska. K základnímu cíli jsou obvykle připojeny ještě další otázky, na které by klient rád dostal odpověď.
- **Porozumění datům** v terminologii dostupných dat – je třeba určit datové zdroje pro data nutná ke splnění zadání. To v sobě zahrnuje znalost, kde data vzít (zdroje dat), jakou mají strukturu, jak je lze získat. Dále musíme data zběžně prozkoumat, abychom věděli, jaká data máme, jaké v nich jsou odchylky a extrémní apod.
- **Příprava dat** – je obvykle nejzdlouhavější částí každého data miningového projektu. Zabere až 80% času. Tato fáze v sobě zahrnuje konsolidaci dat z datových zdrojů, čištění dat a jejich přípravu do struktury vhodné pro data mining. Tato fáze je nesmírně důležitá

pro celkový úspěch projektu – výsledné modely jsou tak dobré, jak dobrá jsou data použitá pro jejich vytvoření. K tomu potřebujeme spoustu zkušeností, citu a znalost dat.

- **Volba a tvorba modelu** – tato fáze zahrnuje volbu a následné využití převážně statistických nástrojů pro vytvoření a parametrizaci matematických modelů. Použitý model se volí dle cíle data miningového projektu. Na základě vstupních dat se optimalizují parametry tak, aby model co nejlépe předikoval chování u neznámých dat. Cílem modelovací fáze je vytvořit model, kterým budeme řešit náš problém. Cílem může být např. modelování odezvy klientů, model pravděpodobnosti odchodu klienta, skórovací model apod.
- **Aplikace modelu** – proces, kdy se vybrané modely implementují do IT struktury firmy a vnitropodnikových procesů, aby mohly být využity ke zlepšení obchodních výsledků. Fáze zahrnuje hodnocení výsledků modelu, jejich testování, zda model splnil naše cíle a přinesl požadovaný efekt. K testování použijeme pilotovací vzorek. Po tomto otestování se dostává model do ostrého provozu. I po jeho uvedení do provozu je třeba model neustále kontrolovat a revidovat.
- **Interpretace a využití výsledků** – tato fáze zahrnuje využití zprovozněných modelů pro dosažení cíle definovaného při zadání projektu.

3.3 Modely DM

Modely DM by bylo možné rozdělit do **dvou základních stupňů** na modely popisné a predikční. **Popisné modely** se zabývají sumarizačními a vizualizačními úlohami, analýzami závislostí, při nichž hledá asociační a sekvenční vzory a dále také seskupováním a segmentací. Výstupy z těchto modelů jsou grafy, histogramy, např. pavučinový graf analýzy nákupního košíku.

Druhou skupinou modelů jsou **predikční modely**, které na základě vstupních údajů získaných současným či minulým sběrem umožňují předpovídat budoucí chování zákazníka. Podle typů modelu se může jednat o spojité či kategorizované proměnné. Na základě údajů vložených na vstupy obdržíme výstupy neboli předpovědi. Např. z údajů o zákazníkovi v databázi můžeme předpovídat, zda si koupí či nekoupí nový produkt. Základem správné predikce jsou kvalitní, čistá a konsolidovaná zákaznická data, nacházející se většinou v datovém skladu. Na základě dat o zákaznících, kteří již od nás odešli, pak definujeme sadu atributů (proměnných), které tohoto zákazníka charakterizují.

Použití vlastního modelu předchází jeho výstavba. Po výběru metody je třeba model nechat projít fází učení. To znamená, že na základě známých výsledků model nastaví své parametry a strukturu. Například náš nový výrobek nabídneme náhodně vybranému malému vzorku zákazníků a zaznamenáme jejich odezvu. Tato data pak slouží modelu jako podklad k učení.

Vlastnosti modelu závisí jednak na použité metodě, ale též na datech, na kterých se model učí. Různá tréninková data mohou indukovat modely dávající různé výsledky. V praxi se osvědčilo kombinování modelů jednak vytvořených na základě různých algoritmů a jednak naučených na různých datech. Pokud se výsledky několika takových modelů odlišují, modely pak mezi sebou "hlasují" o nejlepší predikci. Situaci bychom mohli přirovnat k týmovému rozhodování odborníků.

Spektrum metod, které se využívají při budování data miningového modelu je velmi rozsáhlé. O žádné metodě nelze říci, že je univerzální a nejlepších výsledků se často dosahuje kombinací různých přístupů. Vztáhneme-li seznam metod k jednotlivým úlohám, získáme následující členění.

Úloha	Metoda (modelovací nástroje)
Klasifikace	Diskriminační analýza Logistická regresní analýza Klasifikační (rozhodovací) stromy Neuronové sítě (algoritmus "back propagation")
Odhady hodnot vysvětlované proměnné	Lineární regresní analýza Nelineární regresní analýza Neuronové sítě (RBF -- "radial basis function")
Segmentace (shlukování)	Shluková analýza Genetické algoritmy Neuronové shlukování (Kohonenovy mapy)
Analýza vztahů	Asociační algoritmus pro odvozování pravidel typu If X, then Y
Predikce v časových řadách	Boxova-Jenkinsova metodologie Neuronové sítě ("recurrent back propagation")
Detekce odchylek	Vizualizace Statistické postupy

Tabulka 6: Metody DM a její úlohy. Zdroj: [Petr, 2005].

Uváděné metody poskytují uživateli různé výsledky. Hodnotu daných výsledků musí zohlednit zadavatel, popřípadě analytik zainteresovaný ve výzkumném procesu.

Při **klasifikaci a odhadech hodnot** máme k dispozici nezávisle (výchozí situaci) a závisle proměnné (co chceme zjistit), tj. proměnné vysvětlující a vysvětlované. Cílem je analyzovat vliv vysvětlujících proměnných na proměnnou vysvětlovanou tak, abychom mohli hodnotu vysvětlované proměnné odhadnout. Stejný princip se používá též při predikci v časových řadách.

Při **segmentaci (shlukování)** jde o rozdělení datového souboru do skupin, čímž jsou vytvářeny shluky objektů. Vhodný počet skupin je obvykle zjišťován v průběhu analýzy dat. Při shlukování nemáme dopředu dány žádné shluky, proto se využívá průběžného učení datového souboru.

Při **analýze vztahů** jsou pomocí asociačního algoritmu získávána pravidla. Pro analýzu vztahů se využívá především asociační analýza.

Detekce odchylek může být prováděna pomocí grafu, v němž jsou buď zobrazeny původní (zjištěné) hodnoty (korelační graf XY) nebo statistické charakteristiky souboru (krabíčekový graf).

3.4 Metodika DM

Protože data mining zahrnuje velkou šíři metod a způsobů práce, je obtížné podat jednoznačný návod k postupu. Přesto během 90. let vykrytalizovaly dvě obecné metodologie, které alespoň v hrubých rysech popisují jednotlivé kroky: metodologie SEMMA, za níž stojí firma SAS, a CRISP-DM, vyvinutá konsorciem firem, mezi něž patřil druhý hlavní hráč na trhu, SPSS. Společnou podstatou všech metodologií je následnost několika kroků:

- formulace úlohy a porozumění problému;
- vyhledání a příprava dat pro analýzu;
- hledání informace v datech, vytváření statistických modelů a podobně, k čemuž se využívají nejrůznější metody od jednoduchých tabelací a vizualizací až po sofistikované přístupy jako je genetické programování. Asi nejčastěji používanými metodami však jsou logistická regrese s automatickým výběrem proměnných, rozhodovací stromy a neuronové sítě. Z této fáze získáváme první výstupy, které mohou mít dvě základní podoby. Prvním

výstupem jsou obecnější znalosti (např. že svobodní klienti nejčastěji nakupují pozdě večer, zatímco ženatí po obědě). Druhým výstupem jsou matematické modely (např. postup, jak vytipovat potenciálního klienta pro daný produkt);

- zjištěné poznatky a modely je třeba uvést do praxe, například spuštěním reklamní kampaně nebo reorganizací webových stránek;
- zpětná vazba (jak efektivní byla obchodní akce).

Nejvíce využívanou metodikou DM je **CRISP – DM**. Vývoj metodologie CRISP-DM byl zahájen jako projekt evropské komise definující model standardního postupu při vytváření data miningových projektů. Tato metodologie je majetkem partnerů CRISP-DM konsorcia: NCR systems Engineering Kopenhagen, Daimler Chrysler atd. Metodologie CRISP-DM je hierarchicky členěna do čtyř úrovní (fází) podle abstrakce činností prováděných na jednotlivých úrovních – fáze projektu, obecné úlohy, specializované úlohy, nastavení procesů. Díky CRISP-DM se uživatel může přesně orientovat, v které části procesu se nachází a plánovat další postup.

První fází je **fáze projektu**, ve které dochází k získání dat, jejich úpravě, zhodnocení použitelnosti v praxi. Celá tato fáze je rozdělena do šesti vzájemně propojených fází:

- porozumění problému, (co chci, např. omezit odcházející zákazníky);
- porozumění datům (co chci najít a co mám k tomu k dispozici, zda to jde, pokud ne, musíme se vrátit k předcházejícímu);
- příprava dat (nejnáročnější na čas, ...);
- modelování, hodnocení a následné využití v praxi.



Obrázek 13: proces CRISP-DM. Zdroj: [Petr, 2005].

a) Porozumění problému

Vstupní fáze je zaměřena na definování cílů projektu a požadavků z obchodního hlediska. Poté na převedení znalostí na definici data miningového problému a předběžné návržení plánu, jak dosáhnout cílů. K základnímu cíli jsou obvykle připojeny ještě další otázky, na které by klient rád dostal odpověď.

Před započítím projektu by měly být známy všechny vstupy, které budou nutné či dostupné. Tyto vstupy zahrnují jak časové, finanční a hmotné prostředky (prostory, hardware, atd.), tak softwarové, lidské (obchodní experti, datoví specialisté, techničtí pracovníci, data miningoví pracovníci) a datové zdroje (neměnné extrakty, přístup k datovým skladům, provozním datům).

Nutnou součástí této etapy je sestavení **plánu projektu**, ve kterém je popsán způsob dosažení cílů data mining. Měly by být stanoveny kroky, které musí být vykonány, společně s jejich trváním, požadovanými zdroji, vstupy, výstupy a závislostmi. Součástí plánu je rovněž analýza závislostí mezi časovým harmonogramem a riziky. Projektový plán obsahuje detailní plán pro každou fázi.

b) Porozumění datům

Popsáním charakteristik dat, jako např. formátu, množství dat (počtu záznamů a polí v každé tabulce), popisu polí a dalších znaků, by měla být zodpovězena otázka, zda-li data uspokojují podstatné požadavky. Již v této části se provádí zběžný průzkum dat. Tato analýza se zaměřuje na data miningové otázky, které mohou být zodpovězeny použitím dotazů, vizualizací a reporty.

Analýzy se mohou zaměřit již v této fázi přímo na cíl data miningového projektu a sloužit tak pro formulaci hypotéz, nebo pouze přispívat k popisu dat. Pokud je to vhodné, mohou být součástí i grafy a diagramy, které vyjadřují datové charakteristiky nebo které jsou vodítkem k zajímavým podskupinám v datech.

c) Příprava dat

Tato fáze bývá obvykle jednou z nejnáročnějších, neboť data bývají často v různých formátech, v různých tabulkách, obsahují chybějící hodnoty, jiné atributy potřebné pro analýzu chybějí úplně, atd. Musíme rozhodnout, která data budou použita pro analýzu.

d) Modelování

Před vlastním sestavením modelu potřebujeme vytvořit postup nebo mechanismus, který bude testovat kvalitu a sílu (správnost) modelu. Model je vytvářen na učící datové sadě a jeho kvalita je určována na testovací sadě dat. V průběhu samotného modelování je vytvářen jeden nebo více modelů. V používaných nástrojích bývá často množství parametrů, které mohou být různě měněny. Proto je nutné vždy důkladně zaznamenat všechny nastavené hodnoty.

e) Hodnocení výsledků

Předešlé hodnotící kroky používali pro hodnocení takové faktory jako přesnost a obecná platnost modelu. Tento krok hodnotí úroveň s jakou model dosahuje obchodních cílů a snaží se určit, zda-li je přítomen nějaký důvod (obchodní), proč je tento model nedostatečný. Vytvořený model je možné ohodnotit tím způsobem, že jej užitíme na reálné situace a sledujeme jeho kvalitu, např. na určitém segmentu zákazníků.

f) Implementace

Po provedení celé analýzy dat je možné data použít do datamingového softwaru, např. dále použitý software Orange. Následně po implementaci, nebo-li po zavedení dat do systému je vypracován dokument, nazývaný revize projektu, který slouží pro vnitřní potřeby data miningové společnosti. Pracovníci daného podniku v něm shromažďují podnikové znalosti (tzv. řízení znalostí) a hodnotí, co šlo dobře a co špatně, co bylo uděláno dobře a co je potřeba zlepšit. Upozorňují na nebezpečná místa v analýze, na zavádějící přístupy nebo ukazatele pro výběr nejvhodnějších data miningových technik. Právě tyto zaznamenané individuální postřehy umožňují pracovníkům sdílet své zkušenosti a pracovat tak v dalších projektech efektivněji.

Druhou fází je **formulace obecné úlohy**, která musí být dostatečně obecná, aby pokryla všechny možné DM situace. Při těchto úlohách rozdělíme jednotlivé kroky z první fáze na obecné úlohy nezávisle na typu projektů, např. čas čištění dat, čas hodnocení,... Výsledkem této fáze jsou úplné a stabilní úlohy. Pojem úplné úlohy znamená, že pokrývají celý postup DM a všechny možné DM aplikace a pojem stabilní znamená, že model by měl být validní i pro ještě nepředvídaný vývoj (např. nové modelovací techniky).

Další fází je **vytvoření specializované úlohy**. Na této rovní je úloha přepracována na konkrétní akce podle řešeného problému, např. na druhé úrovni by mohla být obecná úloha

nazvaná očistit data. Důležité je zde popsat, v čem se bude tato úloha lišit v různých situacích, např. zda řešený problém je typu shlukování nebo prediktivního modelu.

Poslední fází je **fáze aplikace procesu**. V této fázi je prováděn záznam všech činností, rozhodnutí a skutečných výsledků při DM. Celý proces implementace je uspořádán podle úloh definovaných na vyšší úrovni, ale představuje spíše to, co se skutečně stalo v jednotlivých činnostech, než co by se mělo stát. V této fázi také dochází k technické realizaci specializovaných úloh.

Po realizaci projektu se provádí hodnocení úspěšnosti, při kterém se zjišťují klady a zápory využití DM metody a také se provádí zpětné „znovu naučení“ systému. Do systému se doplňují nová data a systém se upravuje podle potřeby podniku.

3.5 Využití DM v marketingu

V marketingu existuje pro data mining široké uplatnění. Nejen, že lze data mining využít při odhadech pravděpodobnosti chování zákazníků a segmentaci zákazníků, ale další uplatnění nalezne např. při analýze nákupního koše zákazníků.

Využití data miningu **při segmentaci zákazníků** umožňuje nalézt a identifikovat segmenty napříč desítkami atributů zákaznické databáze. Marketing požaduje poznat rozdíly mezi trhem a našimi zákazníky (mezery na trhu), **finance** chtějí vidět hodnotu našich zákazníků (současnou, budoucí, náklady na zákazníka), **risk** chce vidět rizikové skupiny (nesplácení pohledávek, riziko podvodů), **CRM** jak se zákazníci chovají (využívání produktů a služeb, struktura produktového portfolia) a konečně **kontaktní centra** (call centrum, POS) to, co klient v danou dobu chce a čím jeho potřeby můžeme uspokojit. Marketingová práce s jednotlivými dílčími segmenty, které nám vytvoří DM je pak podstatně efektivnější než práce s kompletní zákaznickou databází. Vytvoření segmentů zákazníků a zařazování do jednotlivých segmentů totiž napomáhá vytvořit nabídku pro zákazníka podle jeho potřeb a navíc ušetřit finanční prostředky za oslovení nevhodných klientů.

Data miningové modely tedy tvoří **základ analytického systému CRM**, protože umožňují segmentovat zákazníky podle jejich chování a tím slouží pro řízení vztahů s nimi. Analytické CRM tvoří datový zdroj pro tzv. kontaktní CRM. Aby operátorka na call centru mohla přesně vědět, které produkty zákazníkovi nabídnout, zda není potřeba zákazníka podpořit, aby

neodešel ke konkurenci, aby bylo možno optimálně naplánovat marketingovou kampaň, je potřeba mít vybudovaný analytický systém CRM.

Další možností využití data miningu je **odhad pravděpodobného chování zákazníka**, který se využívá např. pro optimální zacílení přímé reklamní kampaně, kde je nesmírně cenná znalost pravděpodobnosti, s níž daný zákazník zareaguje pozitivně na konkrétní nabídku. Metodami data miningu lze tuto pravděpodobnost odhadnout na základě dostupných dat o průběhu předchozích srovnatelných kampaní. Se znalostí této informace lze snížit náklady na cílenou reklamní kampaň o desítky procent při zachování její účinnosti. Dalším důvodem pro využití DM pro tento odhad je skutečnost, že získání nového zákazníka bývá v praxi finančně daleko náročnější než udržení už existujícího. Proto je výhodné vytipovat klienty, kteří mají sklony k přechodu ke konkurenci a udělat pro ně speciální akce nebo nabídky.

Analýza nákupního košíku slouží ke zjištění, co klienti nakupují společně. Jaké produkty se nakupují najednou. Hledají se pravidla typu: když klient koupí produkt A, tak s určitou pravděpodobností koupí i B. K tomu se nejčastěji využívají asociační pravidla, popřípadě i segmentace. Můžeme tak vytvořit i akce na podporu vzniku nových košíků, rozšíření položek v košíku nebo zvýšení nakupovaného množství v košíku.

Aplikace DM je možné použít i v oblasti risk managementu. V této oblasti nejsou navenek tolik vidět, ale troufám si říct, že jsou podstatně důležitější než aplikace v marketingu. Pojišťovny využívají DM k úlohám **detekce podvodů**. Základním faktorem je identifikovat v datech případy, které jsou atypické a potencionálním podvodem. Dále pak hledat případy podvodů, které nejsou zatím známy.

3.6 Použitý software pro DM

V současné době existuje několik významných softwarových řešení pro DM. Tato řešení lze rozdělit do dvou základních kategorií a to na statistické nástroje (např. jednotlivé moduly a doplňující produkty jako například Answer Tree od SPSS, Enterprise Guide, Angoss Knowledge Studio či software Statistica) a na produkty přímo zaměřené na DM (např. Clementine od SPSS, SAS Enterprise Miner, IBM Intelligent Miner, Statistica Data Miner a další). Vedle těchto komerčních softwarů existuje i řada nekomerčních, které jsou volně k dispozici na internetu, např. Tanagra, WEKA, YALE, Orange nebo český LISp-Miner.

V disertační práci použiji software Orange, který je nekomerční a volně dostupný pro všechny uživatele. Cílem mé disertační práce je totiž praktičnost, praktické využití všech výsledků v praxi, proto uvedu ve své disertační práci také základní kroky postupu práce s programem Orange.

3.6.1 Orange

Orange je software pro těžbu dat. To zahrnuje řadu přípravných procesů, modelování a technik zkoumání dat. Celý software je založený na C++ součástech, které jsou zpřístupněné buď přímo (ne velmi běžné), pomocí Python skripty (snadnější a lepší), nebo pomocí GUI objektů nazývaných Orange Widgets. Orange je knihovna C++ hlavních objektů a postupů, které zahrnují velkou různorodost standardních a nestandardních metod pro algoritmy těžby dat, a dále také postupy pro vstup dat a manipulaci s nimi.

Software Orange umožňuje např.:

- vstup dat/output: Orange může číst a zachytit omezené soubory;
- před-zpracování: podmnožinový výběr, odhad pro předvídavé úkoly;
- předvídavé modelování: klasifikační stromy a rozhodovací stromy;
- shlukové metody;
- metody popisu dat: různé typy vizualizace, samo-organizování map, hierarchického shlukování, a další;
- model ověření platnosti metodiky, které zahrnují různé vzorky dat a ověření platnosti technik (např. vzájemná kontrola platnosti, odebrání vzorků u populace, atd.), a různé statistiky pro modely ověření platnosti (přesnost klasifikace, AUC, citlivost, specifika, ...).

Program je volně dostupný a je použitelný v jakémkoliv prostředí MS Windows. Orange tvoří rámec, ve kterém lze použít existující součásti a budovat náš vlastní. Například, lze sestavit vlastní funkce pro atributový kvalitativní odhad, a použít je uvnitř klasifikačního indukčního algoritmu. Orange poskytuje všestranné prostředí pro vývojáře, výzkumníky a DM v marketingu.

4 Výzkumné aktivity a návrhy modelů jednotlivých metodik

Jestliže chceme, aby byly strategické koncepce orientované na CRM, na hodnotu pro zákazníka a v neposlední řadě na spokojenost a loajalitu zákazníků, úspěšné a tedy přispívaly současně ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku, je třeba zajistit jejich promítnutí již do vize a cílů podniku. Pro výběr vhodné podnikové strategie je rovněž podstatná dimenze vnějšího a vnitřního okolí podniku. Aby bylo možné vypracovat vhodnou strategickou koncepci, podnik by měl znát, jaké jsou přednosti a nedostatky jeho i svých konkurentů, měl by být informován o požadavcích svých zákazníků a implementovat je účinně do svých strategických koncepcí. Důkladná znalost nejen mikrookolí ale také makrookolí podniku umožní včas reagovat na legislativní opatření ze strany státu, respektovat ve svých koncepcích demografické a sociální vlivy. Rovněž nelze opominout některé tendence a signály ze světových trhů.

Při volbě metodologie pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku dle aplikace hodnoty pro zákazníka v návaznosti na CRM jsem zohlednil mimo jiné tato hlediska, tyto faktory:

- 1) podmínky českého podnikatelského prostředí;
- 2) aplikovatelnost v podmínkách českého podnikatelského prostředí;
- 3) komplexnost metody, tj. vnitřní a vnější konkurenceschopnost;
- 4) zaměření na současný stav a budoucí vývoj;
- 5) měřitelnost klíčových faktorů.

4.1 Obecně k výzkumným aktivitám doktoranda v rámci doktorského studia

V rámci svého doktorského studia jsem prošel několika základními vědeckými fázemi, které se neustále prolínaly a zpřesňovaly a které bych mohl jednoznačně charakterizovat jako:

- definování dominantního cíle, resp. tématu vědeckého zájmu, a dílčí podcíle;
- teoretické studium – tj. dosažení určitého teoretického stupně poznání zvolené problematiky s identifikací silných a slabých stránek dané problematiky;
- praktické studium – výzkum (dotazníková šetření, řízené rozhovory) – tj. dosažení určitého praktického stupně poznání zvolené problematiky s identifikací silných a slabých stránek dané problematiky.

Cílem prováděných výzkumů bylo zmapovat marketingové chování českých podniků s důrazem na sledované oblasti tématu (tj. oblast vztahů se zákazníky, spokojenost a loajalita zákazníků, oblasti interních procesů). Údaje, které jsem z provedených výzkumů získal, byly

poté použity, využity jako východisko pro formulaci návrhů a doporučení v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

4.1.1 Omezení daných výzkumných šetření

Nezbytně nutné je zmínit se o omezeních, slabostech, které s sebou přinášejí zvolená výzkumná šetření. Lze identifikovat dvě základní skupiny omezení, slabostí. Do první skupiny mohu zahrnout, začlenit omezení spjatá se samotnou volbou metody sběru dat (dotazníková šetření v písemné podobě a řízené rozhovory), druhá skupina potom představuje omezení vyplývající ze specifik konkrétního výzkumu (výběr dotazovaných, formulace otázek atd.).

Jednoznačně lze proklamovat, že z metodického pohledu byly použity obecně akceptované postupy marketingového výzkumu: definování výzkumného problému, stanovení cíle každého dílčího výzkumu, určení zdrojů dat, metod a technik sběru dat. Shromážděná data byla následně pečlivě zpracována, vědecky analyzována a v poslední fázi i prezentována.

Zjištěné výsledky dílčích výzkumů i jejich souhrnnou interpretaci a závěry je nezbytné posuzovat, vnímat v širších souvislostech a s vědomím následujících omezení:

- **použitá velikost zkoumaného vzorku respondentů** a jeho reprezentativnost jsou u jednotlivých výzkumů prezentovaných v disertační práci rozdílné. Je to dáno několika faktory, tj. jednotlivé výzkumy byly realizovány v průběhu delšího časového úseku, délka jejich trvání byla rozdílná a každý výzkum byl zasazen do širšího rámce výzkumného zadání se zaměřením na určitou oblast. Ve všech případech bylo vyplnění dotazníku dobrovolné, respondenti (zástupci dotazovaných podniků) byli na různých pracovních pozicích a výběr podniků z hlediska oborového zaměření nebyl vždy zcela striktní, což do jisté míry může rovněž omezit reprezentativnost zvoleného vzorku respondentů.

- **hodnověrnost získaných odpovědí** je dalším omezujícím parametrem, který je spjat s každým marketingovým výzkumem. Hodnověrnost lze samozřejmě maximalizovat, zvýšit, vhodnou skladbou a formulací otázek, využitím kvalifikovaných tazatelů či např. následným ověřením získaných dat. Co se týče formulace otázek, snažil jsem se při sestavování dotazníku vycházet ze zkušeností jiných odborníků a obdobných výzkumů realizovaných v zahraničí, případně výsledky v dostupných případech ověřovat (např. následnými řízenými rozhovory). Nelze zde nezmínit specifickou, dlouhodobě ověřenou zkušenost autora s dotazováním českých podniků. Určitá (nezanedbatelná) část respondentů prezentuje, i přes zaručenou anonymitu dotazníkových šetření, spíše „zbožná přání“, jak by se měl podnik ve

zkoumaných oblastech chovat, než (mnohdy nepříjemnou) skutečnost. Tento jev lze vhodnou formulací otázek minimalizovat, nelze však odstranit zcela.

- **srozumitelnost a jednoznačná interpretace otázek** je dalším z rizikových faktorů. I přes provedený předvýzkum obsahovaly dotazníky několik otázek, jejichž význam respondenti interpretovali odlišným způsobem, např. z důvodu odlišné úrovně znalostí problematiky. Pokud to prostředky následného ověření dovolily, snažil jsem se tyto dezinterpretace eliminovat.

4.1.2 Realizované výzkumy

V průběhu doktorského studia jsem byl **řešitelem čtyřech výzkumných projektů**, přičemž dva z těchto projektů byly financovány Fakultou ekonomicko – správní, Univerzitou Pardubice a tudíž vedeny jako interní grant, zbylé dva projekty jsou výsledkem zájmu o danou problematiku, protože byly iniciovány a řešeny autorem nad rámec vědecké činnosti podporované Univerzitou Pardubice. Jedná se o tyto vědecko-výzkumné projekty:

- 1) **Analýza metod vhodných pro zjišťování a hodnocení míry uspokojování potřeb zákazníků**; řešitel dotazníkového šetření a výzkumného projektu Interního grantu č.4540/IG440012/21:
- 2) **„Řízení vztahů se zákazníky – aktivní přístup k zákazníkům“** řešitel dotazníkového šetření v rámci předmětu Marketingového řízení;
- 3) **„Hodnota pro zákazníka a jeho význam na konkurenceschopnost podniku“** řešitel dotazníkového šetření a výzkumného projektu Interního grantu č. PRIORITY-2006-41/4.;
- 4) **„Problematika CRM a identifikace úrovně CRM v podnicích České republiky“** řešitel řízených rozhovorů.

Vybrané výsledky provedených výzkumů jsou uvedeny v logické posloupnosti od obecného marketingového chování podniků, organizace marketingových činností, přes aktivity v oblasti spokojenosti a loajality zákazníků až k problematice řízení vztahů se zákazníky.

4.2 Výzkumné aktivity s využitím programu MS Excel 2003

V disertační práci jsem prezentoval výsledky z posledních dvou výzkumných projektů, tj. „Hodnota pro zákazníka a jeho význam na konkurenceschopnost podniku“ a „Problematika CRM a identifikace úrovně CRM v podnicích České republiky“.

4.2.1 Výsledky výzkumného projektu: „Hodnota pro zákazníka a jeho význam na konkurenceschopnost podniku“ s využitím programu MS Excel 2003

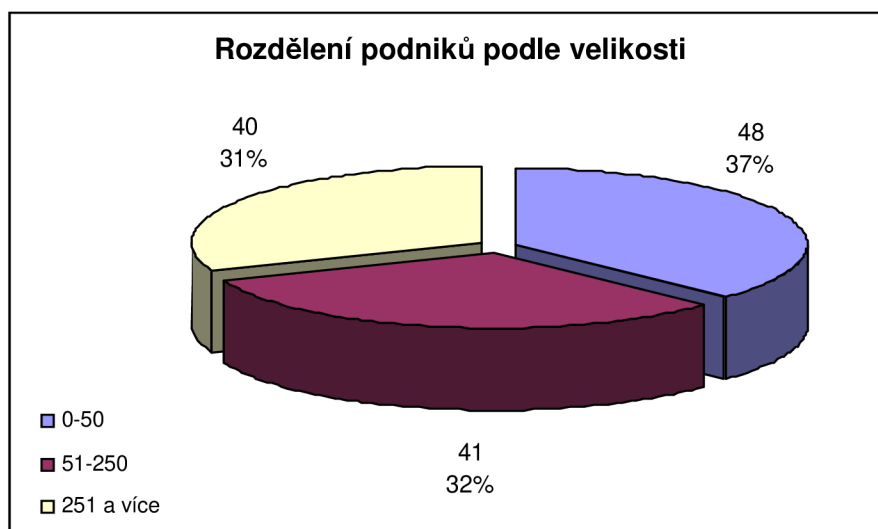
Tento výzkumný projekt jsem prováděl v období od ledna 2005 do července 2006 a zjistil jsem následující informace. Osloveno bylo zhruba 180 podniků převážně z Pardubického a Královéhradeckého kraje. Vyplněno a vráceno bylo 151 dotazníků. Ovšem po zkontrolování a ověření informací z dotazníků bylo do zkoumaného souboru zařazeno 129 dotazníků.

Vzorek respondentů podle velikosti podniku (počtu přepočtených zaměstnanců) je uveden v následující tabulce a grafu:

Rozdělení podniků podle počtu pracovníků

Kategorie	Velikost podniků (počet pracovníků)	Počet podniků	Podíl podniků v %
1 - malé	0-50	48	37,21
2 - střední	51-250	41	31,78
3 - velké	251 a více	40	31,01

Tabulka 7: Rozdělení podniků podle počtu pracovníků. Zdroj: vlastní zpracování.



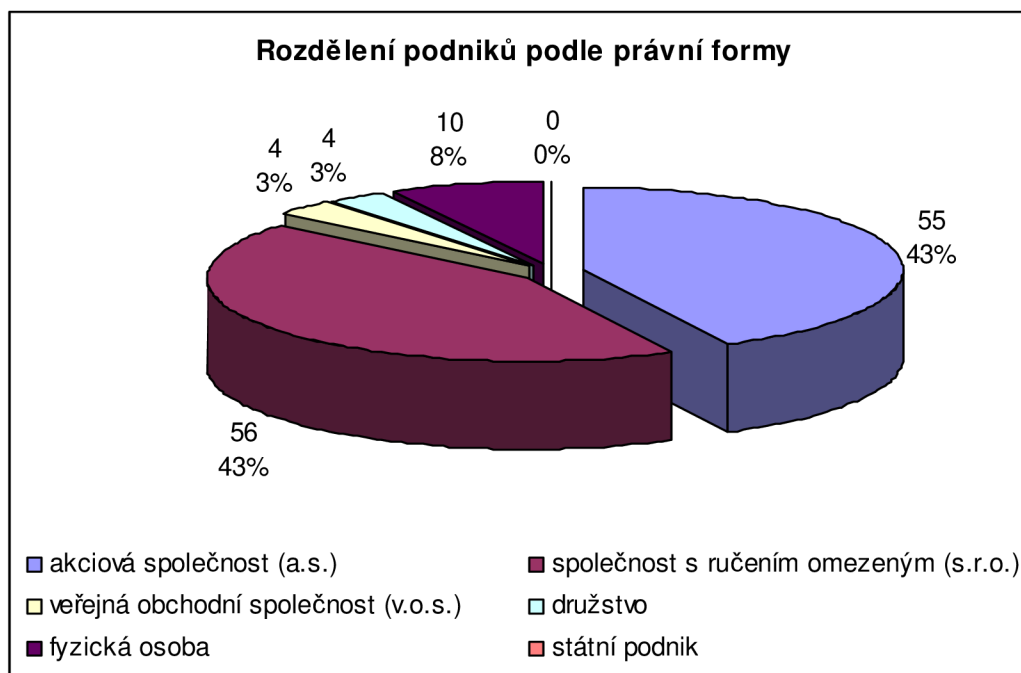
Obrázek 14: Rozdělení podniků podle velikosti. Zdroj: vlastní zpracování.

Podniky jsou rozděleny rovnoměrně do tří skupin na malé, střední a velké podle počtu zaměstnanců. Vzorek je reprezentativní a zohledňuje skutečné počty takto velkých podniků. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 48 malých podniků s méně jak 50 zaměstnanci, 41 středních a 40 velkých podniků s více jako 251 zaměstnanci.

V rámci 129 dotazovaných podniků byla zastoupena celá škála právních forem podniků. Jedinou nezastoupenou právní formou zůstal státní podnik, protože od této právní formy se stále více upouští a dochází k její transformaci na jiné právní formy. Vzorek respondentů podle právní formy je uveden v následující tabulce a grafu:

Právní forma	Počet podniků	Podíl podniků v %
akciová společnost (a.s.)	55	42,64
společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	56	43,41
veřejná obchodní společnost (v.o.s.)	4	3,1
družstvo	4	3,1
fyzická osoba	10	7,75
státní podnik	0	0

Tabulka 8: Rozdělení podniků podle právní formy. Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 15: Rozdělení podniků podle právní formy. Zdroj: vlastní zpracování.

Dále bych rád zdůraznil hlavní oblast podnikání. V dotazníku jsem se ptal, zda-li jejich dominantní odvětví je tzv. B-2-B (business to business) nebo B-2-C (business to customer). V rámci šetření bylo dotázáno 76 podniků (cca 59 %) zabývajících se obchodováním s dalšími podniky (tzv. B-2-B) a 53 podniků (cca 41 %) přímo zaměřených na obchodování s konečnými zákazníky.

Dominantní odvětví	Počet podniků	Podíl podniků v %
B-2-B	76	58,91
B-2-C	53	41,09

Tabulka 9: Dominantní odvětví činnosti společností. Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 16: Rozdělení podniků podle dominantního odvětví. Zdroj: vlastní zpracování.

Z předchozích tabulek a grafů je patrné rozložení respondentů, podle základních charakteristik. V další fázi se již zabývám konkrétními výsledky provedeného výzkumu ve vztahu k tématu disertační práci. Celé dotazníkové šetření obsahovalo 31 otázek, kdy poslední otázka byla otevřená pro zjištění znalosti pojmu CRM. Ostatní otázky byly dány jako bodovací.

V úvodu dotazníku jsem se všeobecně zaměřil na proces plánování v daných podnicích, tj. zjistit obecné podmínky v oblasti strategického marketingu v českých podnicích, což bylo nezbytné pro mé další vyhodnocování zkoumaného problému. Zajímalo mě tedy, zda podniky mají zpracovanou vizi a poslání svého podnikání.

Má podnik zpracovanou vizi a poslání svého podnikání	Počet podniků	Podíl podniků v %
Ano	69	53,49
Ne	60	46,51

Tabulka 10: Zpracování písemné vize a poslání podniku. Zdroj: vlastní zpracování.

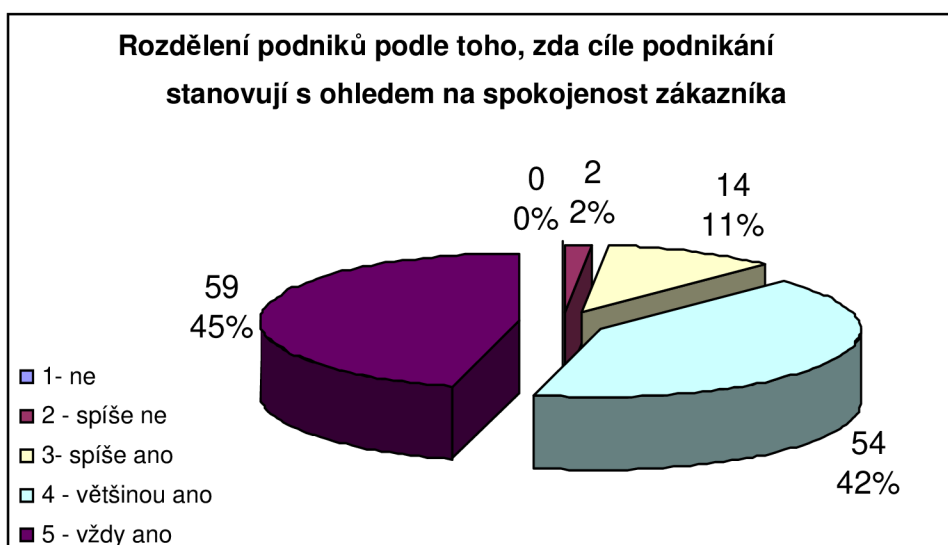


Obrázek 17: Rozdělení podniků podle písemného zpracování vize a poslání. Zdroj: vlastní zpracování.

V první řadě se zaměřím na stanovování cílů podnikání. Žádný podnik v dnešní době již nepodceňuje důležitost spokojenosti zákazníka, avšak ne vždy bere tuto skutečnost v úvahu při své činnosti. 2 % podniků se dokonce spokojeností zákazníka zabývají pouze v ojedinělých případech a své výrobky (služby) poskytují bez předchozího průzkumu potřeb zákazníků. Důležité však je, že největší podíl (cca 88 %) zaujímají podniky, které se potřebami zákazníků řídí při většině svých činností.

Cíle podnikání jsou stanovovány s ohledem na spokojenost zákazníka	Počet podniků	Podíl podniků v %
1- ne	0	0
2 - spíše ne	2	1,55
3- spíše ano	14	10,85
4 - většinou ano	54	41,86
5 - vždy ano	59	45,74

Tabulka 11: Stanovování cílů s ohledem na spokojenost zákazníka. Zdroj: vlastní zpracování.



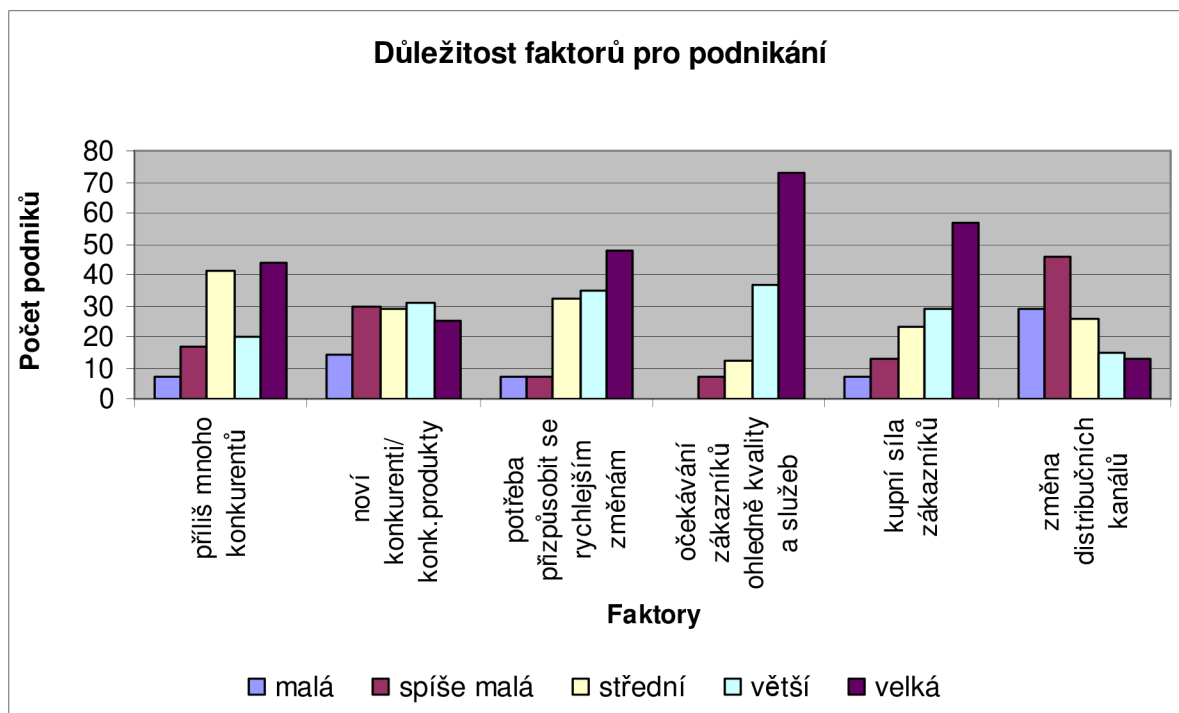
Obrázek 18: Rozdělení podniku podle toho, zda své cíle stanovují s ohledem na spokojenost zákazníka. Zdroj: vlastní zpracování.

Další otázkou bylo zhodnocení důležitosti faktorů pro podnikání daného podniku na trhu.

Faktory	Důležitost				
	malá	spíše malá	střední	větší	Velká
příliš mnoho konkurentů	7	17	41	20	44
noví konkurenti/ konk. produkty	14	30	29	31	25
potřeba přizpůsobit se rychlejším změnám	7	7	32	35	48
očekávání zákazníků ohledně kvality a služeb	0	7	12	37	73
kupní síla zákazníků	7	13	23	29	57
změna distribučních kanálů	29	46	26	15	13

Tabulka 12: Důležitost faktorů pro podnikání z hlediska podniku. Zdroj: vlastní zpracování.

Z provedeného výzkumu vyplynula skutečnost, že za nejdůležitější faktor podnikání podniky považují očekávání zákazníků ohledně kvality a služeb (za velmi důležitý tento faktor označilo 79 podniků), na druhém místě se umístila kupní síla zákazníků, kterou za velmi důležitou označilo 57 podniků. Za nejméně důležitý faktor je považována změna distribučních kanálů, které 75 podniků přiřadilo malou či spíše malou důležitost. Z výzkumu také vyplývá, že podniky se v dnešní době již nebojí ani tolik konkurence (ať již stávající či nové), jako naplnění potřeb zákazníků, což je dobře, protože si již uvědomili jejich důležitost.



Obrázek 19: Důležitost faktorů pro podnikání. Zdroj: vlastní zpracování.

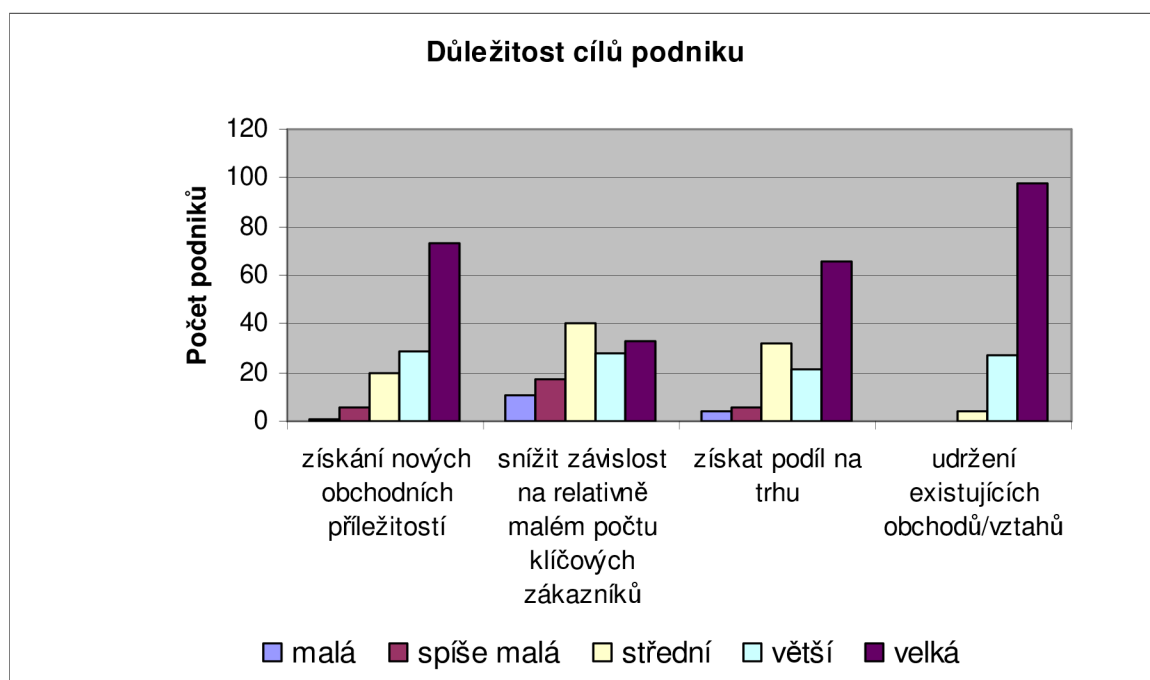
Zjišťování důležitosti cílů podniků, tj. na které cíle se podniky zaměřují při své činnosti, také pomáhá k zhodnocení podniku z hlediska zákazníků. Podniky se v současné době již nezaměřují na jeden jediný cíl, ale je vidět jejich rozmanitost, což umožňuje lepší přizpůsobení podniků rychle se měnícím podmínkám na trhu.

Cíle podniku	Důležitost				
	malá	spíše malá	střední	větší	velká
získání nových obchodních příležitostí	1	6	20	29	73
snížit závislost na relativně malém počtu klíčových zákazníků	11	17	40	28	33
získat podíl na trhu	4	6	32	21	66
udržení existujících obchodů/vztahů	0	0	4	27	98

Tabulka 13: Důležitost jednotlivých cílů pro podniky. Zdroj: vlastní zpracování.

Výzkum ukázal důležitost udržení stávajících vztahů (popř. obchodů). Podniky jsou si v dnešní době již dobře vědomy skutečnosti, že získání nových zákazníků, na našem převážně již „rozděleném“ trhu, je mnohem finančně náročnější, než udržení zákazníků stávajících.

Také však poukazují na důležitost nových obchodních příležitostí a pronikání na nové trhy. Pokud chce být podnik v budoucnu úspěšný, musí se snažit expandovat na zahraniční trhy a hledat nová odbytiště pro své výrobky či služby.

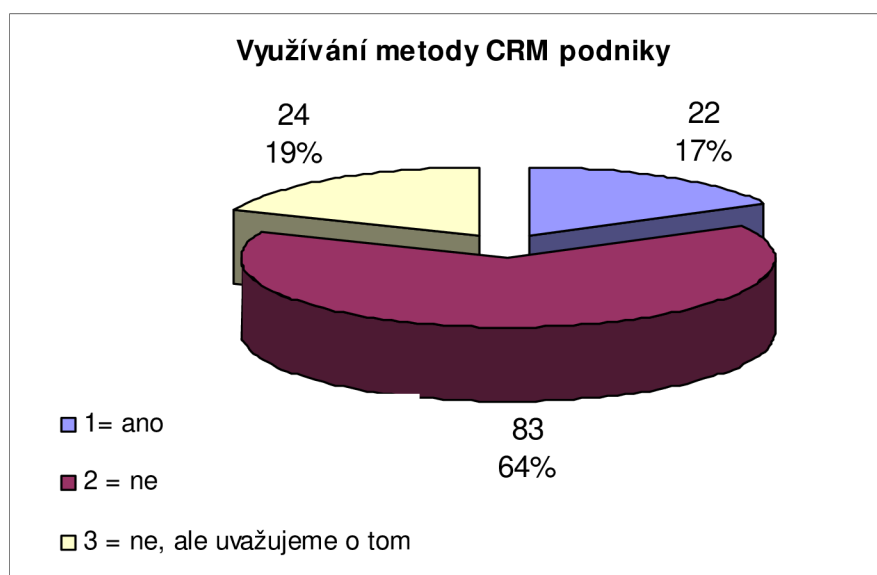


Obrázek 20: Důležitost cílů podniku. Zdroj: vlastní zpracování.

Vzhledem k tématu mé práce se nabízí otázka, zda se v současné době podniky zabývají implementací metody CRM do své činnosti a v jaké míře. Odpovědi získané respondenty ukazují, že v současné době podniky tuto metodu ve velké míře nevyužívají a ve velké míře ani neuvažují o jejím budoucím zavedení do praxe. Je nutno dodat, že 83 % negativních odpovědí nevypovídá ani tak o skutečnosti využití CRM, ale spíše o neznalosti teoretických základů této metody. Z dalších poskytnutých údajů je totiž zřejmé, že principy této metody společnosti využívají ve velké míře, ale nejsou si vědomy, že tyto principy se teoreticky označují jako principy metody CRM.

Zabýváte se CRM	Počet podniků	Podíl podniků v %
1= ano	22	17,05
2 = ne	83	64,34
3 = ne, ale uvažujeme o tom	24	18,6

Tabulka 14: Využívání metody CRM podniky. Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 21: Využívání metody CRM podniky. Zdroj: vlastní zpracování.

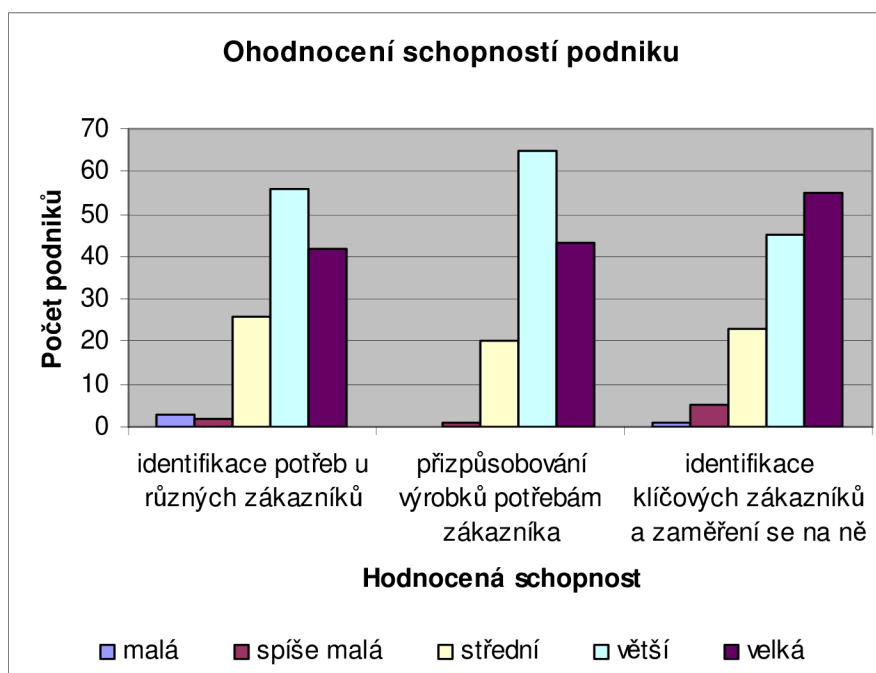
Z výsledků vyplývá i důležitost vytvoření metodiky pro tuto metodu a zpřístupnění této metody širšímu spektru podniků, kterým může pomoci k dosažení většího uspokojení potřeb jejich zákazníků.

V otázce č. 7 jsem se zabýval hodnocením daných schopností podniku ve vybraných oblastech, relevantních pro zkoumanou problematiku. Ze 129 dotázaných podniků největší důležitost dávají identifikaci klíčových zákazníků a zaměření se na tento segment. Ostatním faktorům, tj. identifikaci potřeb všech zákazníků a přizpůsobování výrobků jejich potřebám dávají tyto podniky větší důležitost. Většina podniků je si však důležitosti těchto faktorů vědoma, protože pouze malá část podniků považuje tyto faktory za málo či spíše málo důležité.

Schopnosti	Důležitost				
	malá	spíše malá	střední	větší	velká
identifikace potřeb u různých zákazníků	3	2	26	56	42
přizpůsobování výrobků potřebám zákazníka	0	1	20	65	43
identifikace klíčových zákazníků a zaměření se na ně	1	5	23	45	55

Tabulka 15: Ohodnocení schopností podniku. Zdroj: vlastní zpracování.

Zjištěné výsledky pro přehlednost uvedu v následujícím grafu.

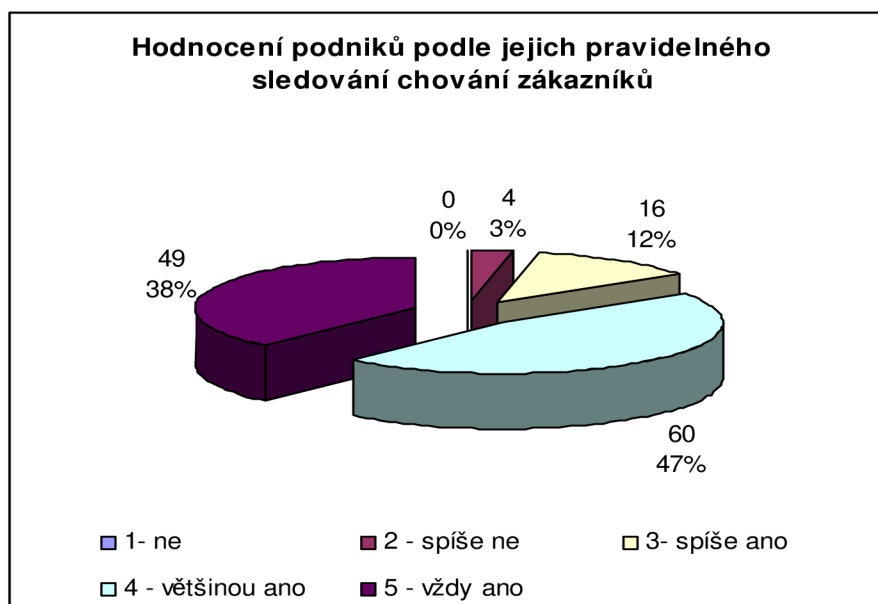


Obrázek 22: Ohodnocení schopností podniku. Zdroj: vlastní zpracování.

Při implementaci CRM a zvyšování hodnoty pro zákazníky je důležité pravidelné hodnocení chování zákazníků, proto se i otázka na tuto problematiku v dotazníkovém šetření objevila. Podniky potvrdily, že sledování chování zákazníků považují za důležité a pravidelně se touto činností zabývají. Pouze malé procento podniků tuto činnosti neprovádí pravidelně, ale jen podle současných potřeb.

Pravidelné sledování chování zákazníků	Počet podniků	Podíl podniků v %
1- ne	0	0
2 - spíše ne	4	3,1
3- spíše ano	16	12,4
4 - většinou ano	60	46,51
5 - vždy ano	49	37,98

Tabulka 16: Pravidelné sledování chování zákazníků. Zdroj: vlastní zpracování.

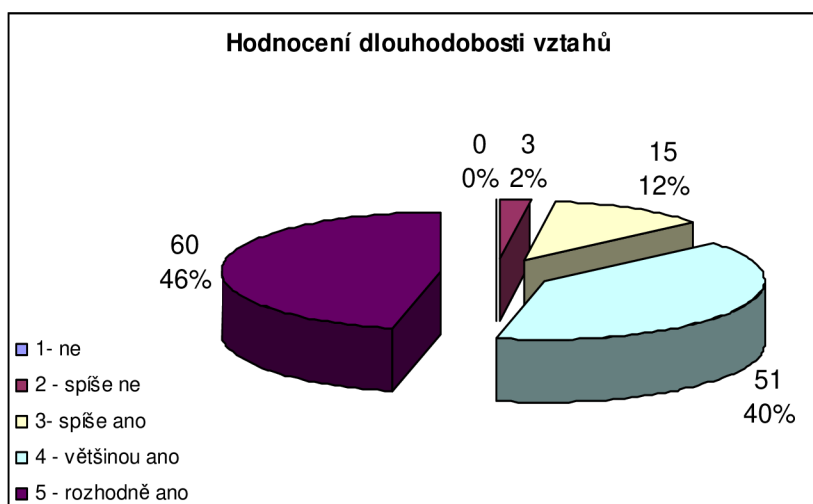


Obrázek 23: Pravidelné sledování chování zákazníků. Zdroj: vlastní zpracování.

Dotazníkové šetření se zabíralo také dlouhodobostí vztahů mezi podniky a jejich zákazníky. Výsledky korespondují s otázkou důležitosti cílů podniků, protože přes 85 % podniků uvedlo, že je dlouhodobé vztahy zajímaví a sledují je. Udržení dlouhodobě fungujících vztahů je totiž pro podnik finančně výhodnější, než hledání nových zákazníků.

Provádí hodnocení dlouhodobosti vztahů	Počet podniků	Podíl podniků v %
1- ne	0	0
2 - spíše ne	3	4,35
3- spíše ano	15	21,74
4 - většinou ano	51	73,91
5 - rozhodně ano	60	86,96

Tabulka 17: Provádí podniky hodnocení dlouhodobosti vztahů se zákazníky. Zdroj: vlastní zpracování.



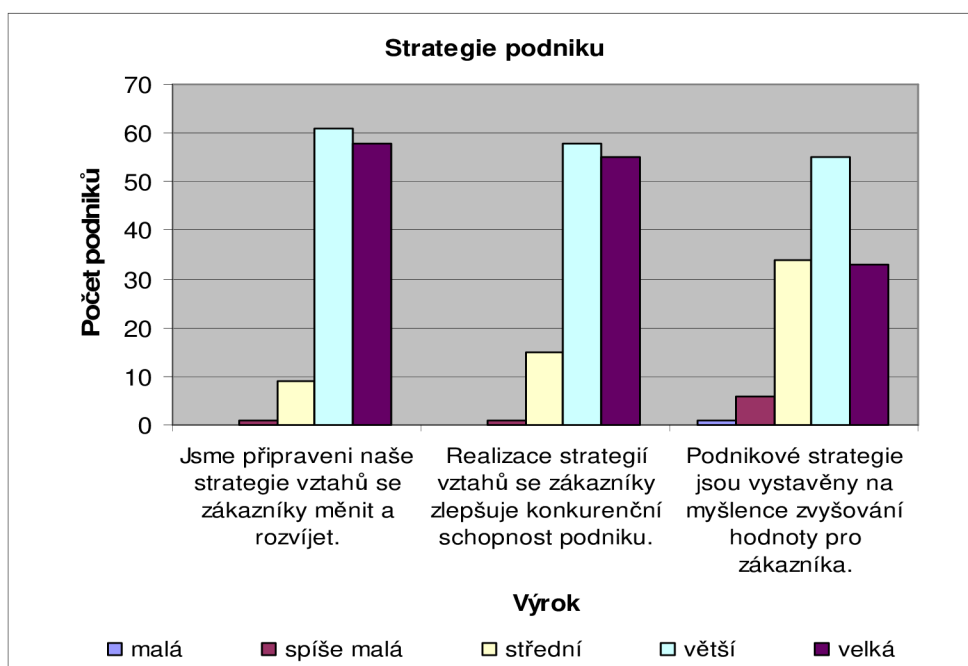
Obrázek 24: Provádí podniky hodnocení dlouhodobosti vztahů se zákazníky. Zdroj: vlastní zpracování.

V neposlední řadě se výzkum zabýval také strategiemi podniku. V dotazníku byly formulovány různé výroky, které se týkaly plánování a realizace strategií podniku v návaznosti na jejich hodnocení důležitosti zlepšování vztahů se zákazníky.

Strategie podniku	Důležitost				
	malá	spíše malá	střední	větší	velká
Jsme připraveni naše strategie vztahů se zákazníky měnit a rozvíjet.	0	1	9	61	58
Realizace strategií vztahů se zákazníky zlepšuje konkurenční schopnost podniku.	0	1	15	58	55
Podnikové strategie jsou vystavěny na myšlence zvyšování hodnoty pro zákazníka.	1	6	34	55	33

Tabulka 18: Výroky ohledně strategie podniku. Zdroj: vlastní zpracování.

Podniky věří, že jsou připraveny zvyšovat hodnotu pro zákazníka a zlepšovat vztahy s nimi, ale samy také připouští, že tato připravenost není na maximální úrovni. Jen zanedbatelné množství podniků uvádí, že jejich připravenost a realizace je zanedbána a není v souladu se zvyšováním hodnoty pro jejich zákazníky. Uvedené výsledky jsou lépe patrné z následujícího grafu.

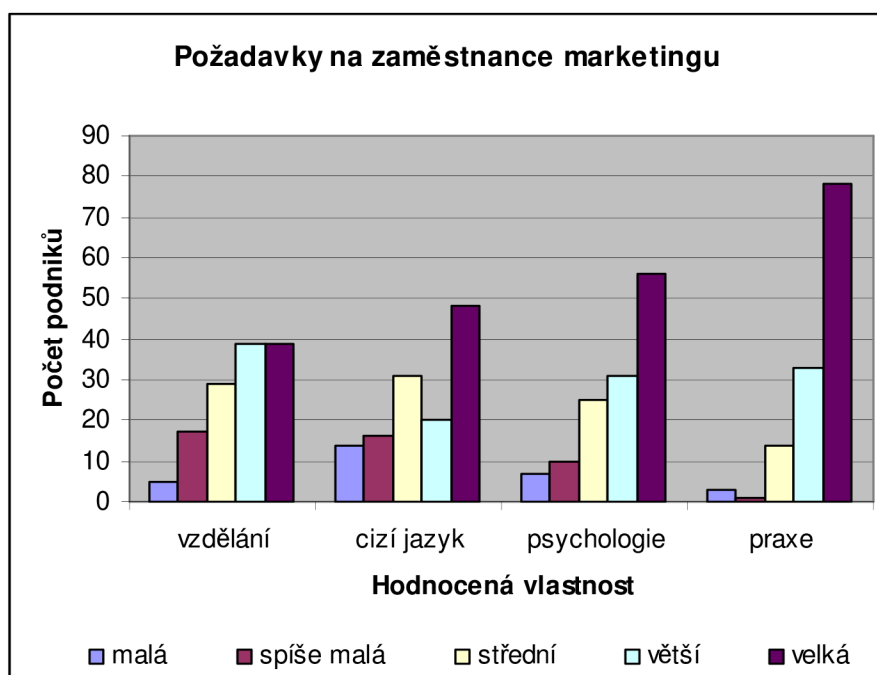


Obrázek 25: Výroky ohledně strategie podniku. Zdroj: vlastní zpracování.

Závěrem tohoto zhodnocení se zaměřím na pracovníky, kteří mají péči o zákazníka a zvyšování její hodnoty na starosti. Podniky mají vytvořené žebříčky důležitosti vlastností, které musí daní pracovníci splňovat. Z následujícího grafu je patrné, že nejdůležitější je u těchto zaměstnanců psychologie a získaná praxe v daném oboru. Je tedy zřejmé, že se v dobrém pracovníkovi musí skloubit vlastnosti vrozené a vlastnosti získané praxí. Získat takového zaměstnance může podniku přinést zlepšení jeho pozice na trhu, díky lepší komunikaci se zákazníky a lepšímu přizpůsobování se jejich požadavkům.

Požadované znalosti pracovníků	Důležitost				
	malá	spíše malá	střední	větší	velká
vzdělání	5	17	29	39	39
cizí jazyk	14	16	31	20	48
psychologie	7	10	25	31	56
praxe	3	1	14	33	78

Tabulka 19: Požadované znalosti pracovníků. Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 26: Požadované znalosti pracovníků. Zdroj: vlastní zpracování.

4.2.1.1 Zkoumání existence závislostí v rámci otázek dotazníkového šetření

Nejprve zde uvedu několik teoretických poznatků a také vzorce, ze kterých jsem při zkoumání závislostí vycházel. Prvními statistickými metodami, které jsem ve své práci použil, jsou testy na zkoumání normality rozdělení základního souboru. Pro toto zjištění využiji testy šikmosti a špičatosti a v případě nerozhodnosti také test Jarque-Berra.

Nejprve zde stručně uvedu postup při testech šikmosti a špičatosti. Tyto testy testují nulovou hypotézu, že náhodný výběr pochází ze základního souboru s normálním rozložením pravděpodobností $N(\mu, \sigma)$. Koeficient šikmosti i špičatosti normálního rozdělení je roven nule, proto by měly být i odhady blízké nule:

$$S_k = \frac{\frac{1}{n} \sum (X_i - \bar{x})^3}{\left(\sqrt{\frac{1}{n} \sum (X_i - \bar{x})^2} \right)^3} \quad (4.2.1.1 - 1)$$

$$E_k = \frac{\frac{1}{n} \sum (X_i - \bar{x})^4}{\left(\frac{1}{n} \sum (X_i - \bar{x})^2 \right)^2} - 3 \quad (4.2.1.1 - 2)$$

Pro střední hodnotu a disperzi těchto koeficientů platí:

$$ES_k = 0 \quad (4.2.1.1 - 3)$$

$$DE_k = \frac{24n(n-2)(n-3)}{(n+1)^2(n+3)(n+5)} \quad (4.2.1.1 - 4)$$

$$EE_k = -6/(n+1) \quad (4.2.1.1 - 5)$$

$$DS_k = \frac{6(n-2)}{(n+1)(n+3)} \quad (4.2.1.1 - 6)$$

Při testu založeném na šikmosti zamítneme hypotézu o normálním rozložení pravděpodobností základního souboru tehdy, když:

$$\frac{|S_k|}{\sqrt{DS_k}} \geq z_\alpha, \text{ kde } z_\alpha \text{ nalezneme v tabulkách } N(0,1) \text{ rozdělení pravděpodobností.}$$

Při testu založeném na špičatosti hypotézu o normalitě rozložení zamítneme, je-li :

$$\frac{|E_k - EE_k|}{\sqrt{DE_k}} \geq z_\alpha, \text{ kde } z_\alpha \text{ opět nalezneme v tabulkách } N(0,1) \text{ rozdělení pravděpodobností.}$$

Test Jarque-Berra, nebo-li test kombinace výběrové šikmosti a špičatosti, opět zkoumá nulovou hypotézu H_0 , že soubor má normální rozložení pravděpodobnosti $N(\mu, \sigma)$. K testování této nulové hypotézy v tomto případě použijeme vzorec:

$$\chi = \frac{S_k^2}{DS_k} + \frac{(E_k - EE_k)^2}{DE_k} \quad (4.2.1.1 - 7)$$

Kde S_k je výběrový koeficient šikmosti a E_k výběrový koeficient špičatosti. Pokud hypotéza H_0 platí má χ asymptoticky χ^2 rozložení pravděpodobnosti se 2 stupni volnosti. Z toho vyplývá, že H_0 zamítneme v případě, kdy $\chi > \chi_{\alpha,2}^2$.

Po tomto testu použijí některý z testů pro zjištění uvedené závislosti. V případě potvrzení normality rozdělení základního souboru použijí párový T-test, v případě zamítnutí použijí neparametrický test nezávislosti. O těchto testech se více zmíním, až podle výsledku testu o normalitě rozdělení základního souboru.

H₀ : Podnik sleduje pravidelně hodnotu pro zákazníka nezávisle na své velikosti

Nejprve otestuji normalitu rozdělení základního souboru a výsledky uvedu v přehledných tabulkách. V prvních dvou tabulkách jsou základní charakteristiky souborů: x – velikost sledovaných podniků a y – sledování hodnoty pro zákazníka v jednotlivých podnicích

Charakteristiky datového souboru x :		Charakteristiky datového souboru y :	
Součet hodnot	250	Součet hodnot	491
Výběrový průměr	1,94	Výběrový průměr	3,806202
Výběrový rozptyl	0,684	Výběrový rozptyl	0,907461
Výběrová směrodatná odchylka	0,827	Výběrová směrodatná odchylka	0,952608
Minimální hodnota	1	Minimální hodnota	1
Maximální hodnota	3	Maximální hodnota	5
Medián	2	Medián	4
Modus	1	Modus	4
Špičatost	-1,529	Špičatost	0,38157
Šikmost	0,117	Šikmost	-0,70252

Po těchto základních charakteristikách uvedu výsledky testů šikmosti a špičatosti a také výsledky Jarque-Berra.

Výsledky testů o normalitě rozdělení základního souboru		
	soubor x	soubor y
Testy založené na šikmosti		
hodnota	0,553683	3,333814248
kritická hodnota	1,96	1,96
	H0 nezamítáme	H0 zamítáme
Testy založené na špičatosti		
hodnota	3,642967	1,050650473
kritická hodnota	1,96	1,96
	H0 zamítáme	H0 nezamítáme
Test kombinace výběrové šikmosti a špičatosti		
Chí	13,57777	12,21818
kritická hodnota	10,5965	10,5965
	H0 zamítáme	H0 zamítáme

Výsledkem je tedy zamítnutí hypotézy o normalitě rozdělení základního souboru. Abychom mohli zjistit závislost jednotlivých ukazatelů, tj. zda existuje závislost mezi sledováním hodnoty pro zákazníky v podniku a jeho velikostí, použijeme neparametrický test nezávislosti.

Test nezávislosti použijeme na základní soubor s diskretním rozdělením pravděpodobnosti (máme konečný počet hodnot). Testujeme tím hypotézu, že náhodné veličiny jsou nezávislé. V tomto případě má testovací kritérium tvar:

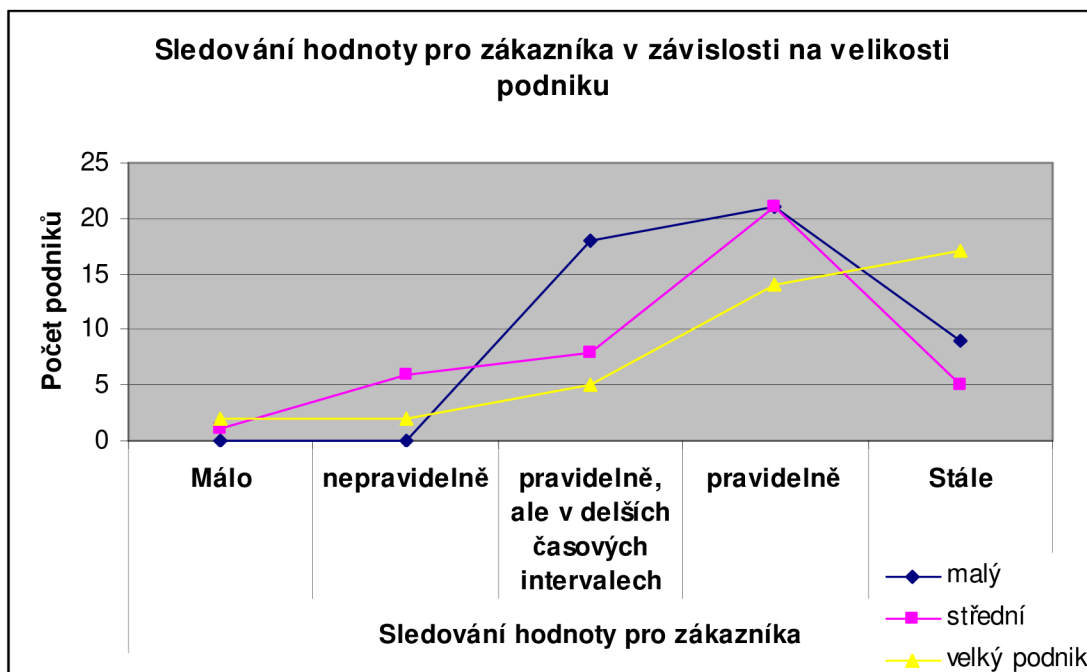
$$\chi = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{\left(n_{ij} - \frac{n_{i\bullet} * n_{\bullet j}}{n} \right)^2}{\frac{n_{i\bullet} * n_{\bullet j}}{n}} \quad (4.2.1.1 - 8)$$

Za předpokladu platnosti hypotézy má náhodná veličina χ asymptoticky χ^2 rozdělení pravděpodobnosti s $(r-1)(s-1)$ stupni volnosti. Z toho vyplývá, že H_0 zamítneme v případě, kdy $\chi > \chi_{\alpha, (r-1)(s-1)}$.

Údaje získané z dotazníkového šetření jsem převedl do přehledné tabulky, ze které vyjdu při tomto testu.

Velikost podniku	Sledování hodnoty pro zákazníka				
	málo	nepravidelně	pravidelně, ale v delších časových intervalech	pravidelně	stále
malý	0	0	18	21	9
střední	1	6	8	21	5
velký	2	2	5	14	17

Tabulka 20: Velikost podniku ve spojení se sledováním hodnoty pro zákazníka. Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 27: Velikost podniku ve spojení se sledováním hodnoty pro zákazníka. Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu je patrné, že existuje rozdíl mezi podniky různé velikosti v tom, zda hodnotu pro zákazníka sledují pravidelně či pouze nepravidelně. Většina podniků hodnotu pro zákazníka sleduje, alespoň nepravidelně, což jim umožňuje identifikovat potřeby zákazníka a zlepšovat jemu poskytované statky či služby. K budování vztahu k zákazníkům je však nutné pravidelné sledování jejich chování.

Nyní tedy budeme testovat nulovou hypotézu, že velikost podniku neovlivňuje skutečnost, zda podnik pravidelně sleduje hodnotu pro zákazníka. **Test nezávislosti ukázal, že existuje závislost mezi sledovanými náhodnými veličinami. Kritická hodnota z tabulek je 15,5 a vypočtená hodnota testovacího kritéria je 26,1588, tj. kritická hodnota je menší než hodnota testovacího kritéria, což znamená, že nulovou hypotézu zamítáme a můžeme na hladině významnosti 95 % tvrdit, že velikost podniku ovlivňuje skutečnost, zda podnik sleduje hodnotu pro zákazníka v pravidelném časovém intervalu.**

Pro lepší vypovídací schopnost použijeme také údaje z regresní analýzy. Zejména využijeme index determinace vyjadřující podíl vysvětlené části rozptylu (S_t) k celkovému rozptylu (S_y),

$$R^2 = \frac{S_t}{S_y} . \quad (4.2.1.1 - 9)$$

Vysvětlenou část a celkový rozptyl vypočítáme podle vzorců:

$$S_y = \sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2 + \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2 = \sum y_i^2 - \frac{1}{n} (\sum y_i)^2 \quad (4.2.1.1 - 10)$$

$$S_t = \sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2 = a \sum y_i + b \sum x_i y_i - \frac{1}{n} (\sum y_i)^2 \quad (4.2.1.1 - 11)$$

Pro každý podnik jsem tedy vytvořil rovnici regresní analýzy a také index spolehlivosti R, který je druhou odmocninou indexu determinace a který udává přesnost našeho bádání, tj. přesnost naznačené rovnice lineární regrese. Nejmenší spolehlivost lineární regresní přímky je pro střední podniky (cca 48 %), pro malé podniky je tato závislost 65 % a pro velké podniky již 95 %.

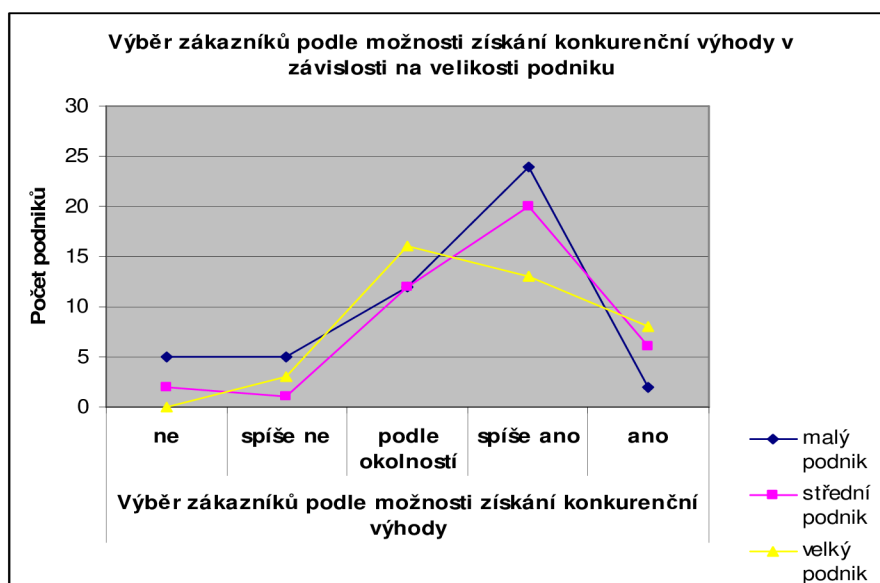
H₀: Neexistuje závislost mezi velikostí podniku a skutečností, zda si své zákazníky vybírá podle konkurenční výhody

Další zkoumanou problematikou je závislost výběru zákazníka podle konkurenční výhody a velikosti podniku. Zde se jedná o to, zda si podniky vybírají své zákazníky podle skutečnosti, jestli u nich mohou dosáhnout konkurenční výhodu, nebo zda se tato možnost vztahuje pouze na určitou velikost podniků. Za nulovou hypotézu považujeme tvrzení, že dané ukazatele jsou na sobě nezávislé.

Velikost podniku	Výběr zákazníků podle možnosti získání konkurenční výhody				
	ne	spíše ne	podle okolností	spíše ano	ano
malý podnik	5	5	12	24	2
střední podnik	2	1	12	20	6
velký podnik	0	3	16	13	8

Tabulka 21: Výběr zákazníků podle možnosti získání konkurenční výhody a velikost daného podniku.
Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky vyplývá, že podniky všech velikostí si své zákazníky vybírají podle toho, zda u nich mohou získat konkurenční výhodu. Důležité je však také zmínit, že vždy závisí na konkrétních okolnostech, které provází daný výběr. Možnost získání konkurenční výhody je sice jedním, ale rozhodně ne jediným kritériem při výběru zákazníků. Mezi neméně důležité patří konkurence na daném trhu, jeho podmínky či jeho dlouhodobý vývoj. Důležitou roli zde hraje také management, který vytváří strategii daného podniku.



Obrázek 28: Výběr zákazníků podle možnosti získání konkurenční výhody a velikost daného podniku.
Zdroj: vlastní zpracování.

I u těchto základních souborů bylo zjištěno, že nemají normální rozdělení pravděpodobnosti a proto dále použijeme test nezávislosti. **Zde se sice, zamítnutím hypotézy, potvrdila závislost mezi sledovanými veličinami, tj. mezi velikostí podniku a skutečností, zda si podnik vybírá své zákazníky podle možnosti získání konkurenční výhody, ale se spolehlivostí o mnoho nižší než v předchozím případě. U malých podniků je spolehlivost pouze 25 %, u středních 54 % a u velkých 62 %.**

Vzhledem k nízké spolehlivosti ověřím tuto závislost ještě pomocí regresní analýzy a testu o nulové hodnotě parametru β regresní funkce. Závislost se jeví, podle zadaných hodnot, jako lineární, proto si vytvoříme jednoduchý model lineární regrese, jejímž grafem bude přímka ve tvaru $y=ax+b$. Bodové odhady a , b získáme pomocí metody nejmenších čtverců. Princip této metody spočívá v tom, že hledáme takovou funkci, aby v jistém smyslu co nejvíce „přiléhala“ k bodům $(x_1, y_1), \dots, (x_n, y_n)$, kde přiléhání měříme součtem tzv. reziduí (součtem rozdílů hodnot $\hat{y}_t - y_t$).

Ze získaných údajů vypočítáme koeficienty a , b , jejich rozptyly a také 95% intervaly spolehlivosti. Nyní uvedu vzorce, podle kterých jsem vypočítal uvedené koeficienty a , b a také vzorec pro výpočet korelačního koeficientu R^2 .

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \quad (4.2.1.1 - 12)$$

$$a = \frac{1}{n} \sum y_i - b \frac{1}{n} \sum x_i \quad (4.2.1.1 - 13)$$

kde n je v našem případě počet podniků zahrnutých do dotazníkového šetření a x,y jsou ukazatele, u kterých chceme zjistit závislost.

Za nulovou hypotézu považujeme: $\beta = \beta_0$. Pokud se tato nulová hypotéza zamítne, lze tvrdit, že veličina y skutečně závisí na velikosti x. Testovací kritérium vypočítáme podle vzorce:

$$T = \frac{b - \beta_0}{s_e} * \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}, \quad \text{kde } \beta_0 = 0. \quad (4.2.1.1 - 14)$$

Kritickou oblastí je množina $W = \{T: |T| > t_{\alpha, n-2}\}$.

Výsledek nulové hypotéze, že podniky si své zákazníky vybírají podle možnosti získání konkurenční výhody nezávisle na své velikosti jsem uvedl v přehledné tabulce, spolu s kritickou hodnotou testu.

Výsledek testu hypotéz o hodnotě parametru β	
Hypotéza: $\beta = \beta_0$	H_0 Podniky si vybírají své zákazníky podle možnosti získání konkurenční výhody nezávisle na své velikosti
Hodnota testového kritéria T =	1,8729
Kritická hodnota $T_k =$	1,96 $t_{0,05;127}$
Závěr testu:	Hypotézu nezamítáme

V tomto případě jsme hypotézu nezamítli, tj. můžeme tedy tvrdit, že zkoumané ukazatele jsou na sobě nezávislé. Vzhledem k nepřesvědčivým výsledkům testu nezávislosti, můžeme tedy říci, že závislost nebyla potvrzena. Podniky si své zákazníky vybírají podle možnosti získání konkurenční výhody a to nezávisle na své velikosti.

4.2.2 Výsledky výzkumného projektu: „Problematika CRM a identifikace úrovně CRM v podnicích České republiky“ s využitím programu MS Excel 2003

V tomto výzkumném projektu jsem oslovil 29 podniků a zjišťoval jejich znalosti metody CRM (znalost teoretického pojmu, principů a metod). Dále jsem se dotazoval na využívání metody v praxi a v neposlední řadě také na jejich subjektivní názor na tuto metodu.

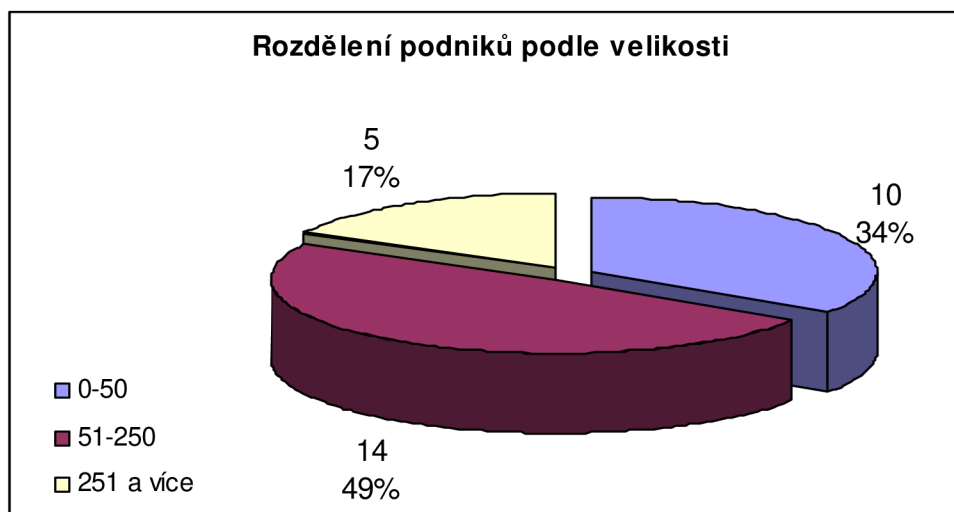
Vzorek respondentů podle velikosti podniku (počtu přepočtených zaměstnanců) je uveden v následující tabulce:

Kategorie	Velikost podniku (počet pracovníků)	Počet podniků	Podíl podniků v %
1 - malé	0-50	10	34,48
2 - střední	51-250	14	48,28
3 - velké	251 a více	5	17,24

Tabulka 22: Rozdělení podniků zařazených do řízených rozhovorů podle velikosti.

Zdroj: vlastní zpracování.

Celkový počet podniků je rozdělen do 3 kategorií v závislosti na počtu zaměstnanců. V rámci řízených rozhovorů bylo vybráno 10 malých, 14 středních a 5 velkých podniků, tj. rozdělení podniků lze považovat za rovnoměrné.



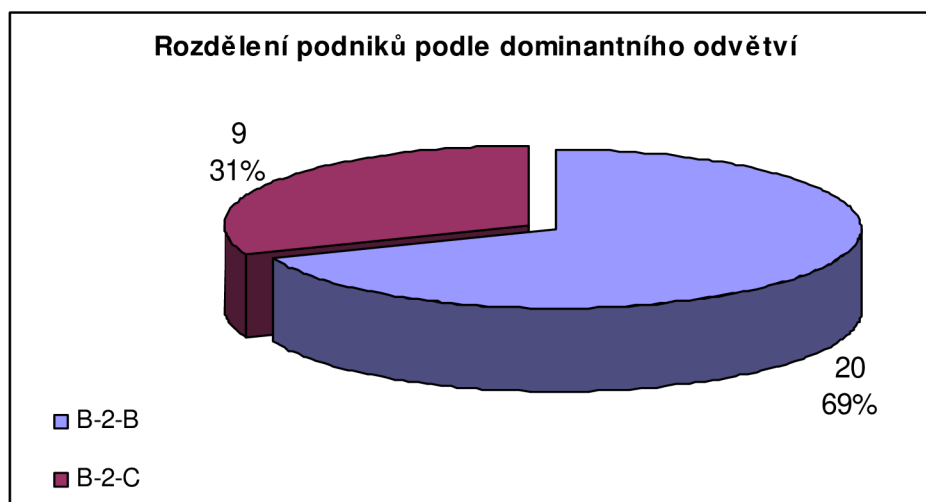
Obrázek 29: Rozdělení podniků zařazených do řízených rozhovorů podle velikosti.

Zdroj: vlastní zpracování.

Vzorek respondentů dle hlavní oblasti podnikání. V dotazníku jsem se ptal, zda-li jejich dominantní odvětví podnikání je tzv. B-2-B (business to business) nebo B-2-C (business to customer).

Dominantní odvětví	Počet podniků	Podíl podniků v %
B-2-B	20	68,97
B-2-C	9	31,03

Tabulka 23: Rozdělení podniků podle dominantního odvětví. Zdroj: vlastní zpracování.



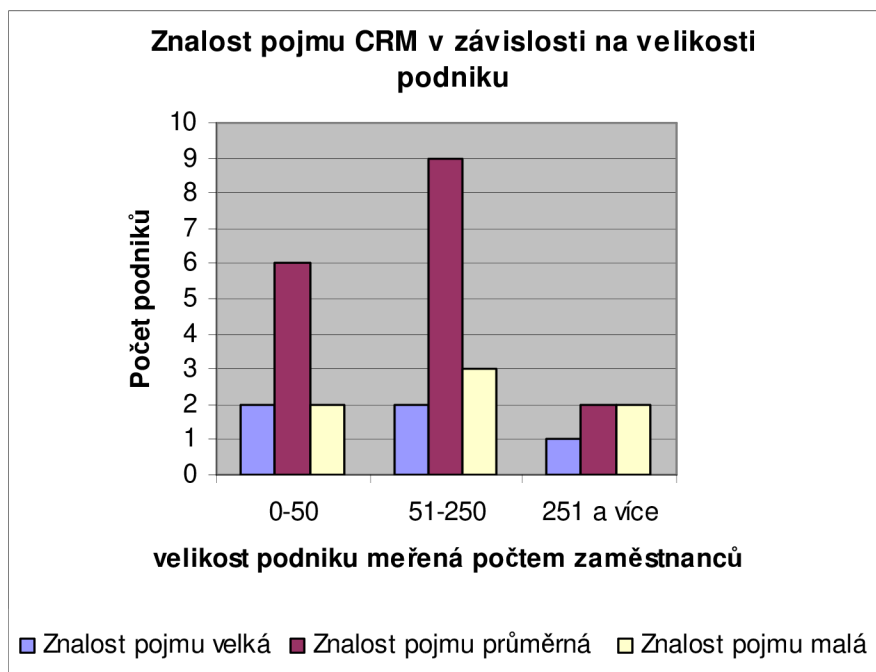
Obrázek 30: Rozdělení podniků podle dominantního odvětví. Zdroj: vlastní zpracování.

V rámci řízených rozhovorů jsem se více zaměřil na pojem CRM, protože při ústním jednání jsem zástupcům podniků mohl podat lepší vysvětlení zkoumané problematiky a získat tak odpovědi na konkrétnější otázky než při písemném dotazníkovém šetření.

Na úvod jsem se ptal, zda oslovení zástupci podniků znají pojem CRM a z odpovědí jsem stanovil vztah znalosti pojmu a velikosti společnosti měřené počtem zaměstnanců. Větší znalost pojmu mají malé a střední podniky, ve velkých podnicích jsou známy pouze principy zvyšování hodnoty pro zákazníka, ale ne vlastní pojem CRM.

Velikost podniku měřena počtem zaměstnanců	Znalost pojmu		
	velká	průměrná	malá
0-50	2	6	2
51-250	2	9	3
251 a více	1	2	2

Tabulka 24: Znalost pojmu CRM v podniku a jeho velikost. Zdroj: vlastní zpracování.

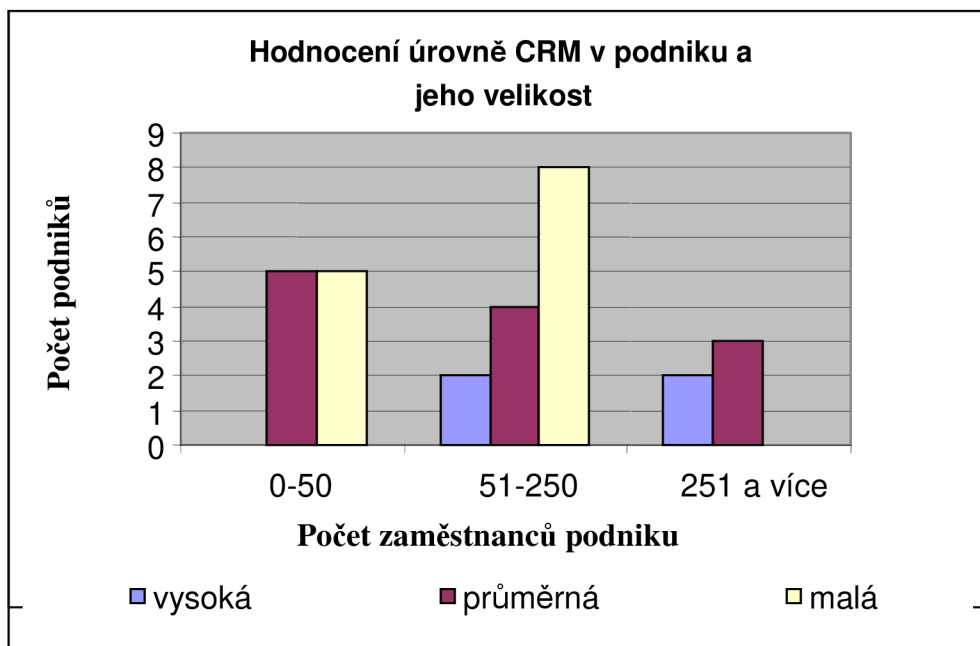


Obrázek 31: Znalost pojmu CRM v podniku a jeho velikost. Zdroj: vlastní zpracování.

Důležitější než znalost pojmu je využití metod CRM v praxi, proto jsem se v dotazníkovém šetření zabýval i otázkou: „Hodnocení současné úrovně CRM v podniku“. Dosažené výsledky jsem vztáhnul k velikosti podniku. Malé podniky přiznávají, že sice pojem CRM znají, ale neřídí se všemi jeho principy a nevyužívají všechny jeho metody, tj. úroveň CRM ve většině dotázaných podnicích je malá, popř. střední. Lepší hodnocení úrovně CRM mají velké podniky, které uvádějí průměrnou, nebo vysokou úroveň CRM.

Velikost podniku měřena počtem zaměstnanců	Hodnocení úrovně CRM v podnicích		
	vysoká	průměrná	malá
0-50	0	5	5
51-250	2	4	8
251 a více	2	3	0

Tabulka 25: Hodnocení úrovně CRM v podnicích a její velikost. Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 32: Hodnocení úrovně CRM v podnicích a její velikost. Zdroj: vlastní zpracování.

Z dalších otázek v řízených rozhovorech vyplynulo, že podniky mají zájem o spokojenost svých zákazníků (76 %), z této části zná velmi dobře metody hodnocení spokojenosti zákazníků 57 %, zbylých 19 % sice zájem o spokojenost zákazníků má, ale má pouze omezené znalosti hodnocení této spokojenosti. Zhruba 25 % podniků uvedlo, že mají částečný zájem o spokojenost zákazníků, ale i v této skupině jsou podniky, které velmi dobře znají metody hodnocení (cca 70 % podniků spadajících do skupiny).

Všechny dotázané podniky provádí průzkumy trhu, aby zjistily požadavky zákazníků. K těmto průzkumům využívá 42 % podniků externí podniky, především se jedná o menší a střední podniky. Větší podniky a část středních (cca 70,5 %) si průzkumy trhu provádí prostřednictvím vlastního marketingového nebo jiného oddělení.

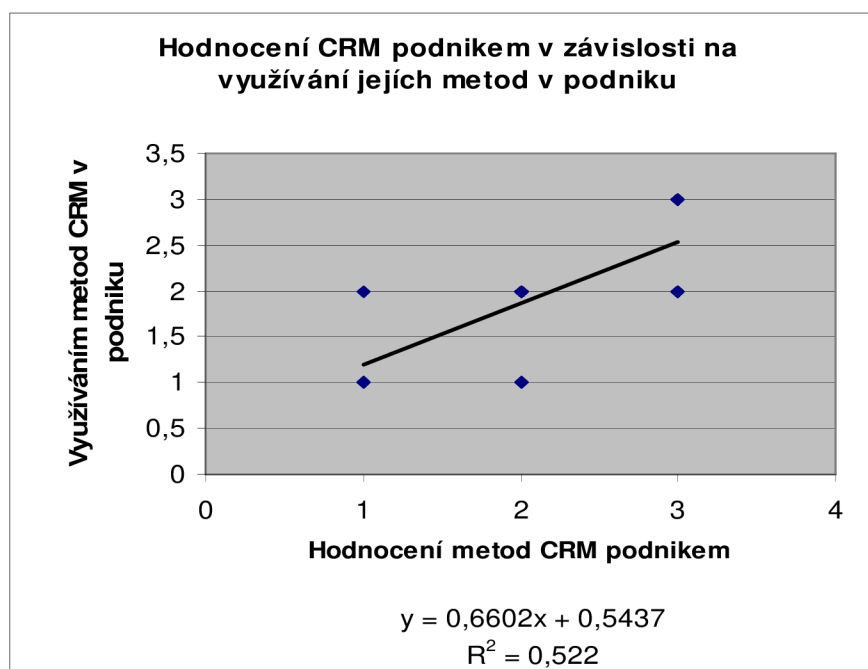
4.2.2.1 Zkoumání existence závislostí v rámci otázek řízených rozhovorů

V rámci tohoto řízeného rozhovoru jsem provedl analýzu závislostí na hodnocení úrovně CRM podnikem a využívání jejich metod v daném podniku. Za nulovou hypotézu považuje konstatování, že oba ukazatele jsou na sobě nezávislé.

H₀: hodnocení úrovně CRM v podniku nezávisí na využívání metod CRM v daném podniku

Výsledek testu hypotéz o hodnotě parametru β	
Hypotéza: $\beta = \beta_0$	H ₀ Hodnocení úrovně CRM v podniku nezávisí na využívání metod CRM v daném podniku
Hodnota testového kritéria T =	5,4301943
Kritická hodnota Tk =	2,0518 $t_{0,05;27}$
Závěr testu:	Hypotézu zamítáme

Regresní analýzou jsme nulovou hypotézu zamítli, a proto můžeme konstatovat, že tyto dva ukazatele, tj. hodnocení úrovně CRM podnikem, které je dáno jako subjektivní názor vedení společnosti a stupeň využívání jejích metod v podniku jsou na sobě závislé. Těsnost dané závislosti (R) je přes 72 %, proto jí lze považovat za průkaznou. Průběh závislosti vyjadřuje následující graf, ve kterém je uvedena i regresní přímka a koeficient determinace (R²).



Obrázek 33: Hodnocení CRM podnikem v závislosti na využívání jejích metod v podniku.

Zdroj: vlastní zpracování.

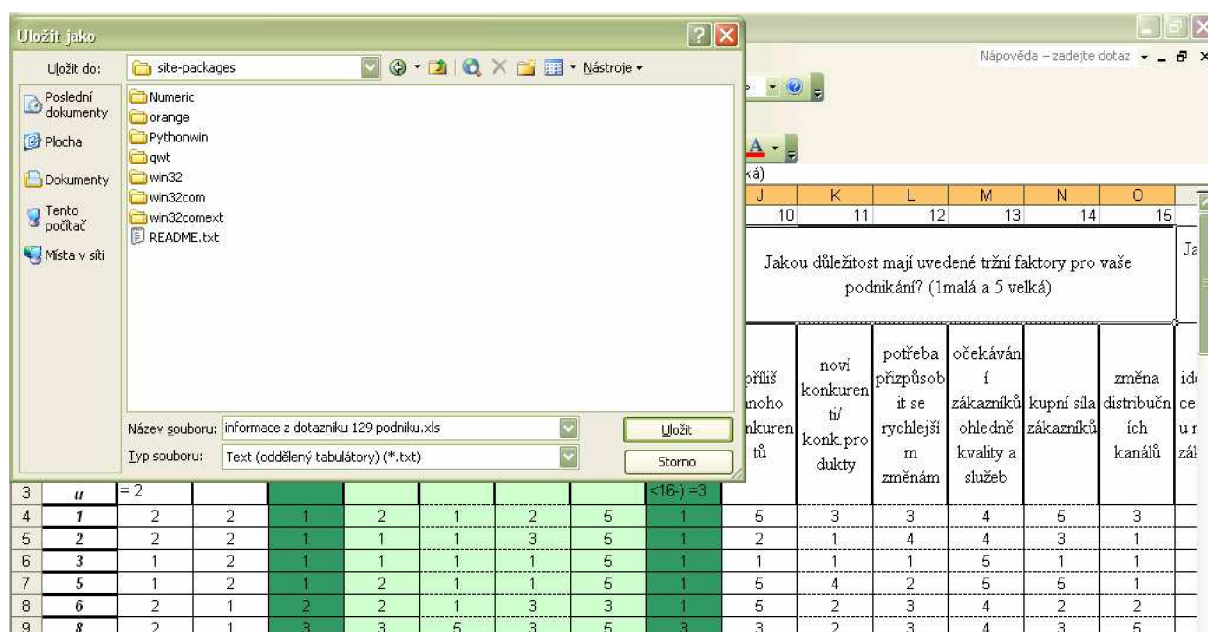
Hodnocení metod CRM podnikem bylo ohodnocováno body 1 až 3, přičemž hodnota 1 – znamenalo velkou úroveň a naopak hodnota 3 – má malé hodnocení úrovně CRM. Stejná škála byla použita v případě využívání metod CRM.

4.3 Výzkumné aktivity s využitím programu Orange

Následný postup s programem jsem koncipoval tak, aby každý, kdo se bude snažit „dolovat data“ uvedeným programem, dle mého zadaného postupu práce, dospěl se svými daty k informacím, výsledkům, které budou mít hodnotu pro podnik.

Nejprve jsem vycházel ze souboru informací z dotazníkového šetření „Hodnota pro zákazníka a jeho význam na konkurenceschopnost podniku“. Do základního souboru bylo zahrnuto 129 podniků. Do dotazníkového šetření bylo zahrnuto 52 otázek. Výsledky byly nejprve zaznamenány do programu MS Excel. Celkový počet sloupců 53 (52 otázek + identifikace podniku (jako sloupec č.1)).

1. krok: Zdrojová data je potřeba uložit jako txt soubor (tj. soubor, se kterým pracuje program Orange – text (oddělený tabulátory) (*.txt) a nepoužívat diakritiku v názvu ukládaného souboru!

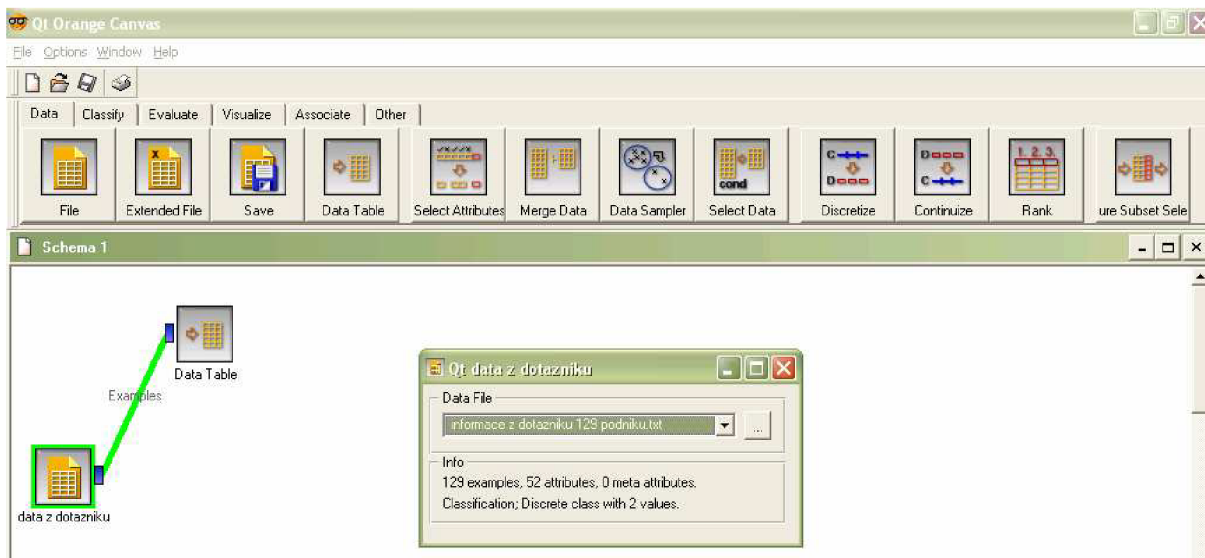


Obrázek 34: Postup softwaru Orange - 1. krok. Zdroj: vlastní zpracování.

2. krok – spustíme si program Orange Canvas (předpokládáme předchozí stažení z internetu a správné nainstalování).

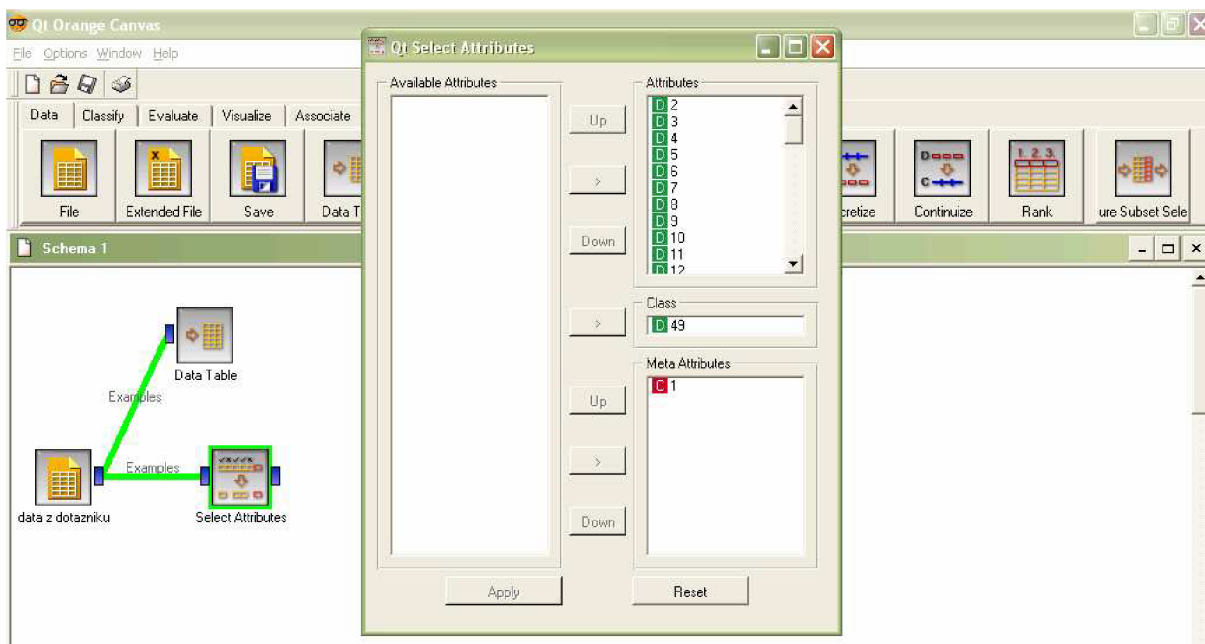
3. krok – do schématu zvolíme položku (dovolím si používat tento volný překlad anglického slova „widgets“ z manuálu staženého z internetu, z důvodu lepšího pochopení dané problematiky) FILE (kterou si přejmenujme na např. „data z dotazniku“ (nepoužívat nikdy diakritiku) a položku DATA TABLE (která nám znázorní uvedené informace). Do položky

FILE (data z dotazniku) jako vstup zvolíme námi zvolený txt soubor (viz. následující obrázek). Poté můžeme myší spojit uvedené položky – viz. zelená spojující čára (pozn. po splnění všech kroků se předpokládá spojení pomocí kurzorů nebo myši – nebudu se o tom již opakovaně zmiňovat).



Obrázek 35: Postup softwaru Orange - 3. krok. Zdroj: vlastní zpracování.

4. krok – nejdůležitější krok. Otevřeme si položku „Select Attributes“ nebo-li určení atributů, hodnot v námi zvoleném souboru informací. Nejprve se pro lepší pochopení podívejme na následující obrázek.

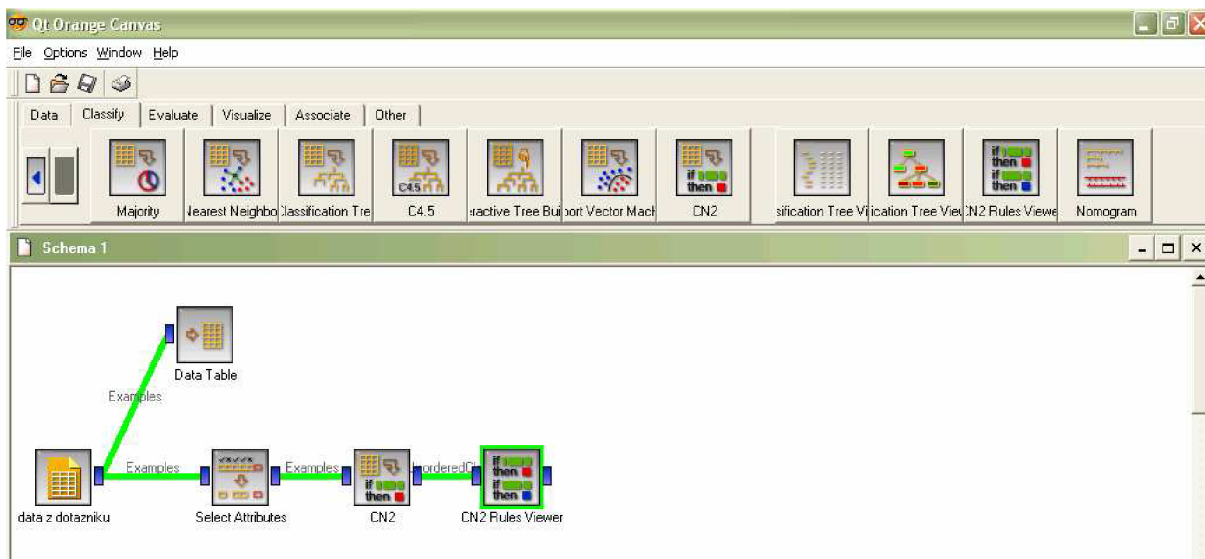


Obrázek 36: Postup softwaru Orange - 4. krok. Zdroj: vlastní zpracování.

Zvolili jsme si otázku 48 (resp. včetně identifikace podniku, tj. otázku 49) „Zabýváte se problematikou CRM ve vašem podniku?“. Hledáme tedy vztahy a pravidla mezi touto „výslednou otázkou – resp. odpověďmi na tuto otázku“ - a ostatními. Nesmíme ovšem zapomenout, že sloupec jedna je identifikační sloupec a zařadit ho do tzv. popisného sloupce (viz. červené označení). Následně zmáčkneme tlačítko „start – apply“.

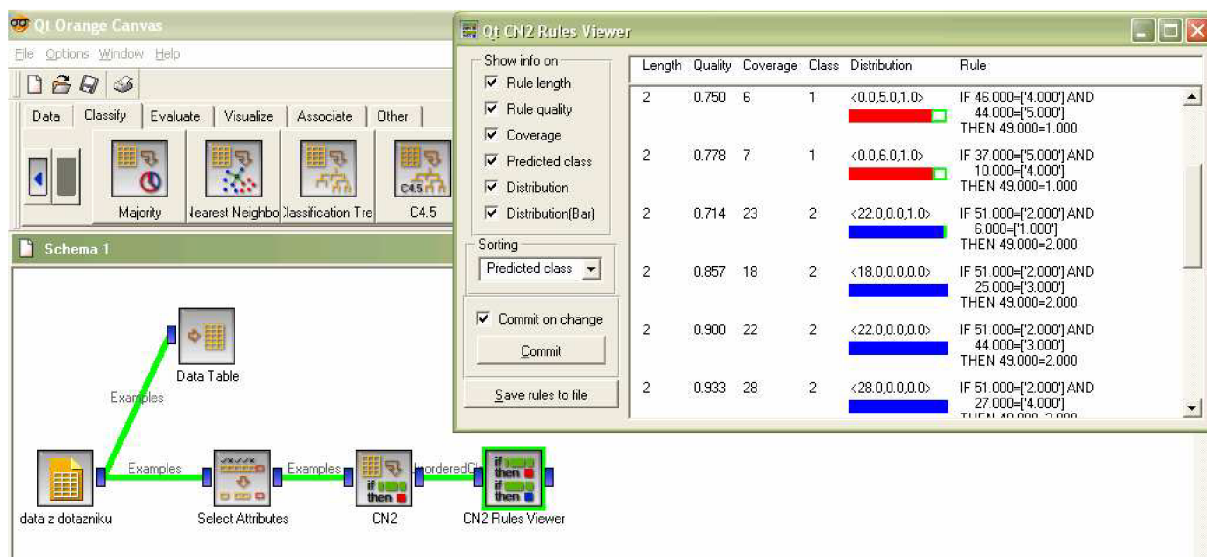
5. krok – jestliže jsme si ve 4. kroku definovali, co chceme zjistit a z jakých hodnot a jestliže jsme jej nazvali jako nejdůležitější, tak 5. krok by mohl z hlediska důležitosti následovat. V 5.kroku si musíme zvolit klasifikační metodiku. Za základní se dle [www.orange.com] považuje tzv. klasifikační metodika CN2 (učí se dle zvolených vztahů nacházet pravidla – tzv. základní logicko – matematické operace: „Jestliže – pak – tj. IF – THEN“). Jak je uvedeno v manuálu je vhodné pro začátek nechat přednastavená kritéria. Následně zmáčkneme tlačítko „start – apply“.

Abychom si mohli prohlédnout výsledky zjištěné z klasifikační metodiky CN2, je nezbytné otevřít si další položku a to: CN 2 Rules Viewer (nebo-li přehled pravidel z klasifikační metodiky CN2), tj. nikoliv položku DATA TABLE.



Obrázek 37: Postup softwaru Orange - 5. krok. Zdroj: vlastní zpracování.

6. krok – zjištění výsledků dle klasifikační metodiky CN 2 (učí se dle zvolených vztahů nacházet pravidla – tzv. základní logicko – matematické operace: „Jestliže – pak – tj. IF – THEN“). Výsledky zjistíme otevřením položky CN 2 Rules Viewer (tj. přehled pravidel dle klasifikační metodiky CN2).



Obrázek 38: Postup softwaru Orange - 6. krok. Zdroj: vlastní zpracování.

Dle zadaného postupu jsme dosáhli 16 předběžných výsledků, tj. 16 pravidel s rozdílnou mírou pravděpodobnosti v intervalu $\langle 0,1 \rangle$ resp. $\langle 0,100 \rangle$ a s různou mírou pokrytí (tj. počet – v tomto případě podniků- podílející se na daném pravidlu).

V dané chvíli závisí více než jindy (v postupu práce s data miningovými programy) na zkušenostech a schopnost analytika na správném vybraní pravidel v kontextu provedeného výzkumu se zvolenými kritérii. Ovšem pomůckou jsou sloupce Length (délka pravidla), Quality (míra pravděpodobnosti pravidla) a Coverage (pokrytí v daném pravidlu).

Dalším přínosem disertační práce je „základní postup práce s programem Orange“.

V předloženém textu jsem Vám zdokumentoval základní postup práce s programem Orange. Danou metodiku je potřeba brát jako základní, přesto dostačující (pozn. autora k pracovníkům podniků: jestliže budete postupovat dle mého zadání, dle mých zvolených kroků, přijdete na velmi důležité souvislosti a vztahy, které se budou hodit pro Váš podnik).

4.3.1 Výsledky výzkumného projektu: „Hodnota pro zákazníka a jeho význam na konkurenceschopnost podniku“ s využitím programu Orange

V předchozím textu jsem znázornil základní postup práce s programem Orange. Mnohé zjištěné skutečnosti jsem uvedl v analýze výsledků v programu Microsoft Excel. V rámci datamingového procesu jsem si zvolil otázku „Zabýváte se problematikou CRM ve vašem podniku?“ a hledal jsem vztahy mezi odpověďmi na tuto otázku s ostatními.

Základních vztahů, dle dodržení základních pravidel, bylo nalezeno 16. Z nich jsem se rozhodl brát v potaz následující:

Odpověď 1 - tj. ano - na otázku Zabýváte se problematikou CRM ve vašem podniku?			
délka pravidla	míra pravděpodobnosti	pokrytí	pravidlo s výsledkem 49[1]
2	0,75	6	IF 46 [4] AND 44 [5]
2	0,778	7	IF 37 [5] AND 10 [4]
Odpověď 2 - tj. ne - na otázku Zabýváte se problematikou CRM ve vašem podniku?			
délka pravidla	míra pravděpodobnosti	pokrytí	pravidlo s výsledkem 49[2]
2	0,958	25	IF 51 [2] AND 37 [3]
Odpověď 3 - tj. ne,ale uvažujeme - na otázku Zabýváte se problematikou CRM ve vašem podniku?			
délka pravidla	míra pravděpodobnosti	pokrytí	pravidlo s výsledkem 49[3]
2	0,824	15	IF 51 [1] AND 52 [2]

Tabulka 26: Zpracovaný výsledek z programu Orange. Zdroj: vlastní zpracování.

Komentáře:

K odpovědi 1, tj. ano, na danou otázku:

Podnik se zabývá problematikou CRM s pravděpodobností 77,8 procent, jestliže odpověděl na otázku č. 37 (tj. Sledujeme hodnotu pro zákazníka) číslem 5 (příčemž stupnice je 1 - nesouhlasím až 5 zcela souhlasím) a na otázku č. 10 (tj. Příliš mnoho konkurentů – důležitost tohoto tržního faktoru na Vaše podnikání) číslem 4 (příčemž stupnice je 1-malá až 5-velká). Což nám tedy říká s uvedenou mírou pravděpodobnosti, že ty podniky, které sledují hodnotu pro zákazníka a uvědomují si, že na jejich trhu hraje důležitou roli konkurence, se zabývají problematikou CRM.

Podnik se zabývá problematikou CRM s pravděpodobností 75 procent, jestliže odpověděl na otázku 46 (tj. Důležitost cizího jazyku je pro Váš podnik u Vašich zaměstnanců marketingového oddělení) číslem 4 (příčemž stupnice je 1-nedůležité až 5 velmi důležité) a na otázku 44 (tj. Pracovníci v oblasti marketingu mají dostatečnou kvalifikaci v komunikaci se zákazníkem) číslem 5 (příčemž stupnice je 1-nesouhlasím až 5 zcela souhlasím). Mimo jiné nám to také s uvedenou mírou pravděpodobnosti říká, že případné další dotazované podniky v příštích výzkumech, které uvedou shodné odpovědi, se zabývají problematikou CRM. **Oba výsledky interpretace lze použít u všech pravidel.**

Stejným způsobem bychom mohli interpretovat další výsledky, nám ovšem prozatím postačí pozitivní odpovědi, ale pro úplnost uvedu v příloze soubor všech otázek s přiřazeným číslem k dané otázce, k případné další analýze výsledků

Dle výše zmíněného základního postupu jsem si zvolil další problém, který jsem chtěl řešit a to najít vztahy k problematice sledování hodnoty pro zákazníka (tj. otázka č. 37 se stupnicí 1- nedůležité až 5 velmi důležité pro podnik). Rozhodl jsem se, že z nabízených možností vyberu pouze 2, a to ty, které dosahovaly nejvyšší míry pravděpodobnosti.

Odpověď 3 - tj. průměrné hodnocení důležitosti			
délka pravidla	Míra pravděpodobnosti	Pokrytí	pravidlo s výsledkem 37[3]
2	0,91	15	IF 51=[2] AND 49 [2]
Odpověď 5 - tj. velmi důležité			
délka pravidla	Míra pravděpodobnosti	Pokrytí	pravidlo s výsledkem 37[5]
3	0,812	14	IF 50=[1] AND 21 [5] AND 49 [1]

Tabulka 27: Zpracovaný výsledek z programu Orange. Zdroj: vlastní zpracování.

Komentáře:

Zde jsem si zvolil odpovědi s hodnocením 3 (tj. podnik nepřikládá problematice hodnoty pro zákazníka přílišnou pozornost – tj. irrelevance) a odpověď s hodnocením 5 (tj. daná veličina je pro podnik velmi důležitá a proto sledují poskytovanou hodnotu pro zákazníka).

K odpovědi 3: Podnik se příliš nezajímá o sledování veličiny hodnoty pro zákazníka s pravděpodobností 91 procent, jestliže odpověděl na otázku č. 51 záporně (tj. nemá samostatný marketingový útvar) a na otázku č. 49 také záporně (tj. nezabývá se problematikou CRM ve svém podniku).

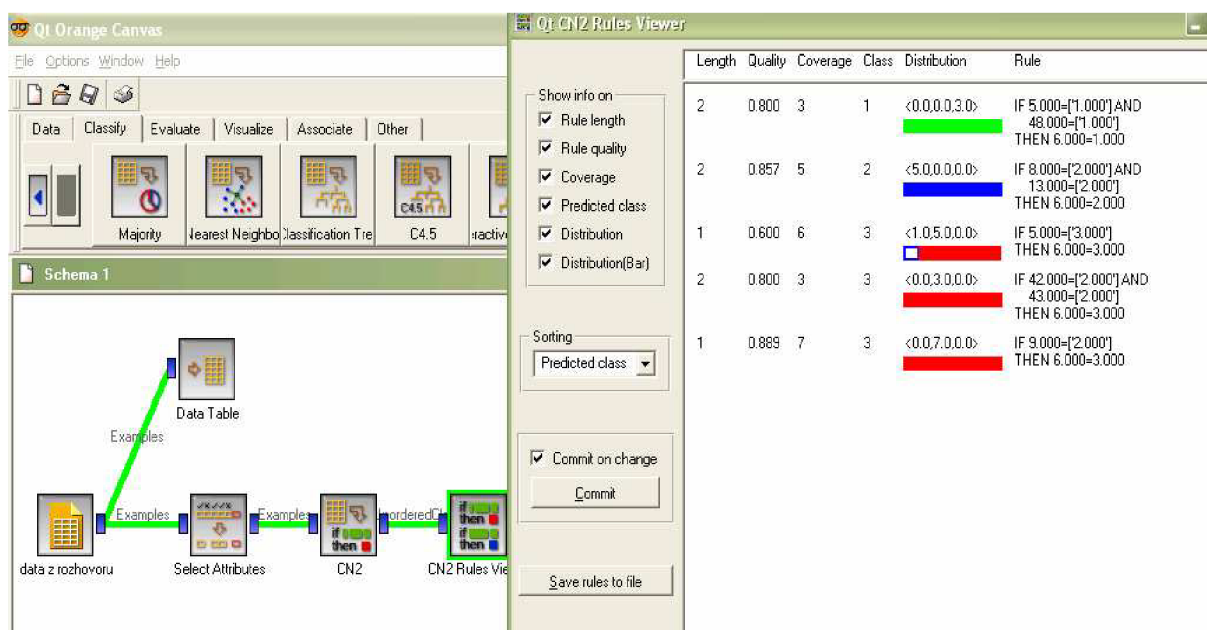
K odpovědi 5: Podnik sleduje poskytovanou hodnotu pro zákazníka a tuto veličinu bere jako velmi důležitou s pravděpodobností 81,2 procent, jestliže odpověděl na otázku číslo 50 kladně (tj. Bude aktivní přístup k zákazníkům v budoucnu důležitější než dnes?), větě č. 21 (Získat podíl na trhu) přikládá nejvyšší váhu, tj. číslo 5, a na otázku č. 49 odpovídá také kladně (tj. zabývá se problematikou CRM ve svém podniku).

4.3.2 Výsledky výzkumného projektu: „Problematika CRM a identifikace úrovně CRM v podnicích České republiky“ s využitím programu Orange

Netřeba opět vysvětlovat postup práce s programem Orange. Zvolený soubor obsahuje 29 podniků. Údaje byly získány v rámci řízených rozhovorů, které jsem prováděl osobně. Řízené rozhovory souvisely s posledním dosud realizovaným výzkumným projektem „Problematika CRM a identifikace úrovně CRM v podnicích České republiky“.

Pečlivou analýzu daného souboru jsem provedl již s pomocí programu Microsoft Excel (viz. výše). V rámci dolování dat z daného souboru mě zajímaly vztahy k **1) hodnocení úrovně CRM ve Vašem podniku; 2) dostupnost dat o zákaznících.**

Nejprve k první zvolené problematice: k **1) hodnocení úrovně CRM ve Vašem podniku (tj. otázka č. 6):** Ukažme si v prvním případě, že postup je stejný. Tj. zvolíme si data, ze kterých budeme provádět data mining (nazvěme si je např. data z rozhovoru – pozor neužívat diakritiku), vytvoříme si selektivní atributy (v tomto případě otázka č. 6) a použijeme klasifikaci CN2 (vysvětleno viz. výše). Dospějeme k následujícímu obrázku:



Obrázek 39: Grafický výsledek dotazu v Orange. Zdroj: vlastní zpracování.

Jak je z obrázku patrné, celkem bylo nalezeno 5 vztahů, přičemž k analýze jsem zvolil následující 4 vztahy s největší mírou pravděpodobnosti:

Odpověď 1 – velká			
délka pravidla	míra pravděpodobnosti	Pokrytí	Pravidlo s výsledkem 6[1]
2	0,800	3	IF 5 [1] AND 48 [1]
Odpověď 2 – průměrná			
délka pravidla	míra pravděpodobnosti	Pokrytí	pravidlo s výsledkem 6[2]
2	0,857	5	IF 8 [2] AND 13 [2]
Odpověď 3 – malá			
délka pravidla	míra pravděpodobnosti	Pokrytí	pravidlo s výsledkem 6[3]
2	0,8	3	IF 42 [2] AND 43 [2]
1	0,889	7	IF 9 [2]

Tabulka 28: Zpracovaný výsledek z programu Orange. Zdroj: vlastní zpracování.

Komentář:

K odpovědi 1, tj. velká úroveň hodnocení CRM v podniku. Podnik má velkou úroveň hodnocení CRM s pravděpodobností 80 procent, jestliže odpověděl na otázku č. 5 (tj. Znalost pojmu CRM) číslem 1 (příčemž stupnice je 1 - velká až 3 - malá) a na otázku č. 48 kladně(tj. Flexibilita zaměstnanců při inovaci IS a podnikových procesů). Což nám tedy říká s uvedenou mírou pravděpodobnosti, že ty podniky, které se zajímají o problematiku CRM a ty podniky, které si uvědomují, že musí vzdělávat a motivovat své pracovníky, aby byli flexibilní při inovacích v podniku, tak o těchto podnicích můžeme říci, že mají velkou úroveň CRM ve svých podnicích.Dle stejného logického postupu bychom mohli charakterizovat odpovědi 2 a 3 (pro úplnost uvedu otázky s odpověďmi k řízeným rozhovorům v příloze k disertační práci).

K druhé zvolené problematice: tj. hledat vztahy k **2) dostupnost dat o zákaznících (tj. otázka č. 18)**. Ze získaných vztahů jsem vybral 4 vztahy s největší mírou pravděpodobnosti:

Odpověď 1 – ano			
délka pravidla	míra pravděpodobnosti	pokrytí	pravidlo s výsledkem 18 [1]
1	0,8	5	IF 19 [1]
Odpověď 2 – omezeně			
délka pravidla	míra pravděpodobnosti	pokrytí	pravidlo s výsledkem 18 [2]
2	0,857	6	IF 14 [2] AND 55 [2]
2	0,875	6	IF 13 [1] AND 54 [2]
Odpověď 3 – ne			
délka pravidla	míra pravděpodobnosti	pokrytí	pravidlo s výsledkem 18 [3]
2	0,9	8	IF 33 [2] AND 41 [1]

Tabulka 29: Zpracovaný výsledek z programu Orange. Zdroj: vlastní zpracování.

Opět bychom si mohli všechny výše zmíněné vztahy okomentovat a vysvětlit, ale podívejme se pro zajímavost pouze na vztah poslední, tj. odpověď ne – znamenající, že z hlediska úplnosti a přesnosti je nedostačující dostupnost dat o zákaznících pro pracovníky podniků. O daném vztahu můžeme s pravděpodobností 90 procent říci, že platí a bude platit, odpověděl – li podnik (resp. zástupce podniku) na otázku č. 33 záporně (tj. Individuální záznamy o zákaznících si podnik nevede) a na otázku č. 41 naopak odpověděl kladně(tj. Obecně je zpětná vazba od zákazníků aktivně přijímána). Již jsem se zmiňoval, že uvedených vztahů lze využít i prospektivně, tj. v dalších dotazníkových šetřeních.

Důvody, proč jsem si vybral problematiku data miningu, jsou dva:

- 1. důvod – v praxi se data mining příliš neuplatňuje. Podniky si neuvědomují, co vše lze získat z data miningu, jak cenná informace z dat nám může poskytovat, jaké mohou být vztahy mezi daty, která nejsou na první pohled zřejmá;**
- 2. důvod – znázornit na několika stránkách přínos data miningu a poukázat na uplatnění v praxi. Proto jsem zvolil program Orange, který lze volně stáhnout z internetu a vysvětlil jsem (také graficky) základní kroky, základní postupy práce vedoucí k získání cenných informací z dat.**

4.4 Implementace systému CRM, tj. proces zavádění systému řízení vztahů se zákazníky

V předchozích subkapitolách jsem se zaměřil na statistické vyhodnocení dotazníkového šetření a řízených rozhovorů a zpracování údajů v dataminigovém programu Orange. V rámci dotazníkového šetření jsem se zaměřil na to, zda velikost podniku ovlivňuje jeho aktivity související s CRM a hodnotou pro zákazníka. V další podkapitole, vyhodnocující údaje získané ze řízených rozhovorů, jsem se již přímo zaměřil na znalost CRM podniky a dále na využívané metody této problematiky.

Zjištěné údaje vychází z dat získaných především v Pardubickém kraji, a proto se chci v další podkapitole zaměřit na vytvoření obecného implementačního modelu. V současné době existuje tzv. COBIT model. Tento model však, podle mého názoru, je spojen s řadou nepřesností, a proto ho navrhuji upravit jednak podle primárních dat získaných z mých výzkumných aktivit (dotazníkové šetření, řízené rozhovory) a jednak podle analýzy sekundárních dat.

Strategické zásady správně vypracovaného systému CRM byly také pečlivě rozpracovány v předchozích kapitolách, ale jeden z mých hlavních úkolů zněl: „vytvořit přehlednou metodiku správné implementace CRM“.

Proto je potřeba vše shrnout a zapracovat do jednoho souvislého textu k vytvoření (a já se nebojím použít správné slovo) „kuchařky – metodiky“ zavádění CRM, ve smyslu zvyšování hodnoty pro zákazníka v návaznosti na systém CRM a tím zvyšovat konkurenční schopnosti podniku.

4.4.1 Krok první – definice obecné CRM strategie

Typicky známý problém nejen v CRM či ERP (tj. obecně s informačními systémy): podnik rozhodne o zavedení určitého typu řešení, ale nikde již nedefinuje, co chce dosáhnout pomocí zvoleného řešení. Bohužel toto není pouze minulost, ale také současnost: např. typický obrázek: podnik (zadavatel) si najme integrátora či globálního řešitele v domnění, že za vydané peněžní prostředky získá více zákazníků, tržní výhodu nebo celkové zvýšení zisku, přestože nejsou definovány žádné cíle s konkrétními postupy řešení. Podnik (zadavatel) mylně předpokládá, že integrátor či globální řešitel za peněžní obnos převzal odpovědnost za realizaci nejasných strategických úkolů. Samotný výsledek snad není ani potřeba zmiňovat, přesto ho generalizují: zvolený systém není náležitě používán, pracovníci neví jak systém používat či jak výsledky využívat ku prospěchu podnikatelského záměru, provozní náklady systému stoupají a závěrem je po neblahém prožití řešení zrušeno a odepsáno.

Proto jsem si položil otázku, která vychází ze skutečnosti jak teoretických, tak praktických (jak je uvedeno ve výsledcích z excelu či data miningu – orange) „Jak lze vůbec vytvořit strategii systému CRM a na jejím základě implementovat celý systém CRM, jestliže v současnosti podnik nemá ani žádný systém ani patřičné zkušenosti s implementováním systému CRM?“ Důležitá otázka, kterou je třeba mít neustále na paměti a která ve mně evokovala vytvoření úplného modelu úspěšné implementace systému CRM (tzv. můj pracovní název FSI CRM – viz. níže.).

Netřeba zdůrazňovat, že prvotním, základním principem CRM strategie je budování vztahů ke skupině našich nejziskovějším a nejperspektivnějším zákazníků, tj. v centru pozornosti podniků naplňující CRM strategii stojí zákazník, pro kterého je hledán produkt, na rozdíl od strategií, kdy je produktu hledán zákazník. Vezmeme-li v potaz životní cyklus zákazníka, tak větší důraz je kladen na fáze rozšíření a udržení než na fáze prvotní, tj. akviziční. Pokud by ale někoho napadlo, že CRM strategie nebude zrovna optimální pro právě začínající podnik (kupříkladu proto, že není k dispozici dostatek zákazníků a v prvopočátku podnik dostatečně nezná ani skupiny potenciálních zákazníků), tak je na omylu, tyto podniky také mohou úspěšně implementovat CRM informační systém pro podporu svých akvizičních aktivit.

Tvůrci základních konceptů CRM strategií vyvinuli postupy, které umožňují odpovědět některé z otázek (kupříkladu. „Kdo jsou naši zákazníci?, Kteří naši zákazníci jsou ziskoví a proč?, Kteří zákazníci jsou perspektivní a proč?“ atd. atd.), ovšem všechny vyžadují jeden důležitý atribut, faktor a tou jsou data.

Nejvhodnější formou pro uchování a optimální nástroje pro správu těchto dat je nepochybně CRM informační systém. Tento systém je od počátku určen pro uložení, správu a shromáždění veškerých dat potřebných pro tvorbu CRM strategie. Díky dostupnosti moderních integračních technologií lze tento systém propojit s ostatními informačními systémy používanými v podniku, a tak z něj vytvořit centrální zdroj dat, popisující veškeré aspekty vztahů ke stávajícím či potenciálním zákazníkům a umožňující vytvářet CRM strategie, založené na reálné situaci. Implementaci CRM informačního systému je tedy třeba vnímat jako nutnou podmínku pro vytvoření sofistikovaných, účinných a úspěšných CRM strategií.

K dispozici jsou dva protichůdné názory. První skupina odborníků (ta početnější) říká: „Nejprve je potřeba detailněji vypracovat CRM strategii, pak můžeme zvolit a implementovat CRM systém, jakožto pracovní nástroj zvolený v souladu s vypracovanou strategií“. Druhá, daleko méně početná skupina naopak prosazuje současný postup implementace informačního CRM systému a tvorby CRM strategie.

Osobně doporučuji zvolit zlatou střední cestu: tj. vypracovat základní vizi (hrubou strategii) koncepce řízení vztahů se zákazníky, na jejím základě zvolit vhodný informační systém CRM (který svým obsahem, náplní a funkcemi vypracovanou strategii podporuje) a po jeho implementaci postupně dopracovat CRM strategii spolu s ožíváním celého systému. Jde o cyklický živý model, který zajistí správnou funkčnost systému i při změnách podmínek.

4.4.2 Krok druhý – definice obecné CRM vize (a cílů CRM)

Jednak z charakteru podnikání by měla vycházet CRM vize podniku, ale také by měla brát v potaz charakteristiky zákazníků, které se podnik snaží oslovit svou nabídkou dlouhotrvajícího vztahu. V praxi by mělo jít o stručné a jasné podnikové sdělení pochopitelné pro všechny zaměstnance bez rozdílu (kupříkladu: „Náš podnik XYZ chce dosáhnout souladu poptávky několika tisíců potenciálních zákazníků na B2B spotřebním trhu a své nabídky tak, abychom realizací spolupráce společně tvořili měřitelnou hodnotu pro obě strany.“)

Takto formulovaná vize dokáže i u člověka, který sice příliš nezná daný podnik, ale vyzná se v řízení vztahů se zákazníky vytvořit hrubou představu o tom, co by měl umět zvolený CRM informační systém a co by určitě nemělo chybět ve vypracované CRM strategii.

4.4.3 Krok třetí současně s krokem čtvrtým – volba optimálního CRM informačního systému

V dnešní turbulentní době již nemá smysl uvažovat o použití papírových či elektronických kartoték. Podniky by se měly rozhodovat mezi sofistikovanými systémy. Osobně tedy doporučuji výběr ze dvou základních systémů, které si můžeme charakterizovat jako: 1) IS/IT programy pro správu kontaktů se zákazníky a správu managementu času a 2) komplexní CRM e-systémy. Podnikové rozhodnutí bude rovněž ovlivněno odvětvím a prostředím, ve kterém se podnik pohybuje. Volba optimálního podnikového CRM informačního systému je velice individuální proces závislý na mnoha objektivních i subjektivních faktorech. Každopádně lze doporučit následující desetibodový rozhodovací algoritmus [Chlebovský, 2005]:

- 1) *Jaké jsou dosavadní podnikové zkušenosti s řízením vztahů se zákazníky a příslušnými informačními systémy?*
- 2) *O jak velký podnik jde?*
- 3) *V jakém řádu se pohybuje počet potenciálních zákazníků (cílová skupina)?*
- 4) *Jaký je k dispozici rozpočet (vlastní či úvěrový)?*
- 5) *Jaké jsou představy a požadavky návratnosti investic (časový horizont)?*
- 6) *Existuje specializovaný CRM informační systém pro dané odvětví?*
- 7) *Jaký typ systému a jak úspěšně využívají podniky obdobného charakteru (velikostně, oslovující stejnou nebo obdobnou cílovou skupinu zákazníků)?*
- 8) *Které podnikové činnosti ve vztahu k zákazníkům by měly být plně automatizovány (prodej, marketing, servis)?*
- 9) *Na jaké úrovni by měla automatizace probíhat (operativní, analytická)?*
- 10) *S jakými podnikovými informačními systémy bude potřeba CRM systém provázat?*

4.4.4 Krok čtvrtý současně s krokem třetím - tvorba optimální CRM strategie dle definice CRM strategie a CRM vize

Strategie představuje základní tezi dlouhodobého rozvoje podniku, sjednocuje filozofii podnikání a je základnou pro stanovení hierarchie cílů pro nižší úroveň řízení, což nám dokazuje i nový pojem v rámci strategií a to tzv. „strategická architektura“, která je základním pojítkem mezi současností a budoucností, tj. program rozvíjení funkčních vlastností, získání nových a využívání existujících kompetencí a vytváření nových konfigurací spolupráce se zákazníky. Ve svém důsledku nás informuje, že teorie nemůže být bez praxe a praxe bez teorie – tj., že podniku nestačí pouze definovat své vize a cíle v podobě konkrétní budoucí příležitosti, ale je nutné osvojit si schopnost praktické realizace a naopak.

Především je potřeba si uvědomit, že každá tvorba strategie je rozsáhlý projekt zahrnující několik procesů, bez jejichž dokonalého zvládnutí nebude strategie úspěšná, proto můžeme jednoznačně deklarovat, že se neobejdeme bez projektového procesního řízení.

Nezbytným základním pravidlem řízení projektu je určit, co je cílem a obsahem projektu, časový plán a finanční rozpočet, tj. pro zhodnocení úspěšnosti takto definovaného projektu je vhodné zavést vyvážený systém metrik (tj. buď komplexní a nejen časově náročný model CRACK nebo mnou navržený tzv. rychlý model QM model– viz. text v dalších subkapitolách), které zapadnou do celkové vyhodnocovací koncepce strategických záměrů podniku, ale je důležité dodržet následující kroky [Chlebovský, 2005]:

- 1) Jasně definování cílů (co, kdo, kdy a za kolik), kterých má být změnou či daným projektem dosaženo v kontextu připravované strategie.
- 2) Porovnání přínosů možných variant řešení projektu a případná korekce záměru projektu.
- 3) Stanovení modelu metrik, jenž umožní monitorování a kontrolu hodnocení daného efektu projektu.
- 4) Model metrik navázat na celý systém hodnocení podnikové výkonnosti a konfrontovat vztahy mezi jednotlivými výsledky měření.
- 5) Určení odpovědnosti za výsledek projektu.
- 6) Stanovení časového horizontu sledování a vyhodnocování dosahování cílů prostřednictvím metrik.
- 7) Zajištění kanálů pro komunikaci výsledků měření mezi všemi zodpovědnými osobami a osobami, které výsledky měření ovlivňují včetně definice nápravných opatření.

4.4.4.1 Postup tvorby strategie řízení vztahů se zákazníky

Sice se opakují, ale jak se říká: „Opakování je matka moudrosti“, tak neuškodí, když opět připomenou, že tvorba strategie musí (by měla) být projektově řízena, tj. definovat role, odpovědnosti (odpovědnost za vykonání aktivit a odpovědnost za výsledky implementace vypracované strategie a celého systému CRM), harmonogram, rozpočet a cíl či dílčí cíle stanoveného projektu. Samotný postup při tvorbě strategie, bychom mohli rozdělit na dvě části, a to: **1. část – přípravná a analytická, 2. část – navrhována:**

Přípravná a analytická část:

- příprava a plánování strategie;
- převzetí a verifikace závěrů podnikové strategie (vazba na business strategie a dílčí funkcionální strategie);

- stanovení vize a cílů celkového systému řízení vztahů se zákazníky;
- analýza stávajícího stavu podnikatelské činnosti a stávajícího stavu CRM;
- analýza a hodnocení trendů CRM;
- definice základních požadavků na systém řízení vztahů se zákazníky;
- posouzení správnosti a dosažitelnosti formulovaných vizí a cílů CRM.

Navrhovaná část:

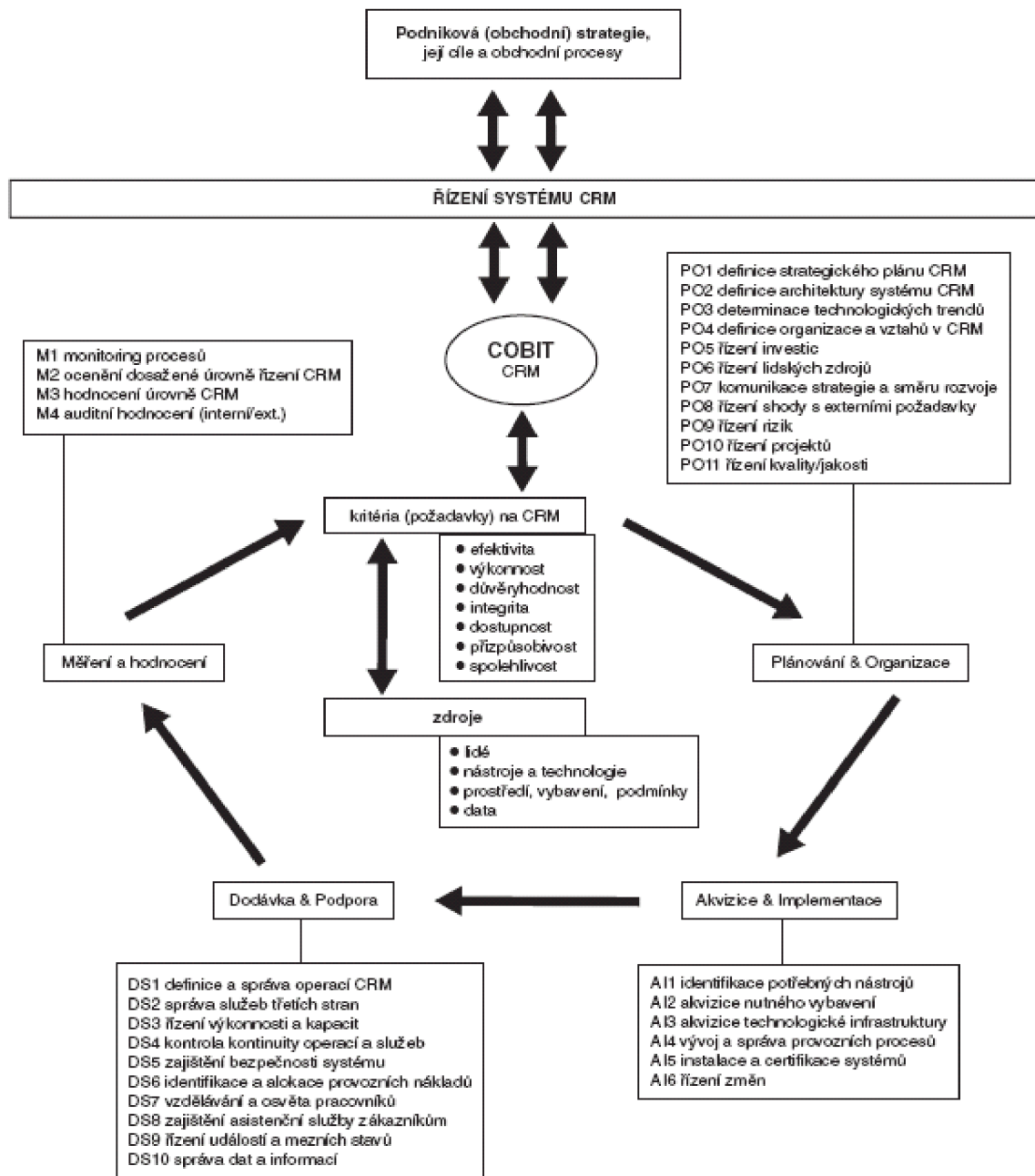
- informační integrace podniku s okolím a integrace interních podnikových procesů ve vztahu ke Customer Relationship Managementu;
- optimalizace modelu podnikových procesů;
- definice funkcionality a parametrů interních podnikových služeb, podporujících procesy, resp. požadavky na CRM informační systém;
- definice modelu řízení vztahů se zákazníky;
- návrh modelu procesů CRM;
- popis architektur jednotlivých procesů a jejich informačních vazeb – důležité pro optimální konfiguraci CRM informačního systému;
- technologická, aplikační a datová integrace – vazba na okolí v rámci podniku.

4.4.4.2 Model COBIT

Jestliže chceme vytvořit komplexní model řízení vztahů se zákazníky je velmi dobré využít často publikovaný model COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) [COBIT,2000]. Tento model byl vytvořen IT Governance institutem na základě generovaných dlouhodobých zkušeností v oblasti IT/IS technologií.

Model COBIT, jak je patrné z následujícího obrázku, je velmi univerzálně pojat. Základní model COBIT obsahuje následující oblasti, tzv. **domény** [COBIT,2000]:

- **plánování a organizace (tvorba strategie)** – nezbytně nutná je spolupráce marketingového, prodejního a IT úseku ve smyslu systematického a efektivního zvládnutí řízení 11 uvedených procesů této domény. Celková analýza musí být podložena provedenými pravidelně aktualizovanými analýzami, a to jak vnějšího okolí firmy (prostředí a trhu), tak všech interních aspektů (procesů a informačních toků);
- **akvizice a implementace (nákup, tvorba, úprava a implementace nástrojů)** – zde zahrnuje práci s nástroji a technologiemi potřebnými pro dobré fungování systému řízení vztahů se zákazníky – tj. zrod koncepce, včetně nastavení interních procesů, implementace technologických nástrojů a samozřejmě zapracování lidí;



Obrázek 40: COBIT model. Zdroj [COBIT,2000].

- **dodávka a podpora (řízení samotných procesů CRM)** – zde se řeší dílčí operace systému řízení vztahů se zákazníky, přičemž jednotlivé operace musí být v souladu s faktory: typ podnikatelské činnosti; typy zákaznických skupin; celkové počty zákazníků; dostupné technologie a využitelné nástroje;
- **monitoring (měření a kontrola)** – zajištění feedbacku (tj. zpětné vazby) monitorující správnou funkčnost a efektivitu celého systému. Je nezbytné mít propracovaný systém měření aktuální úrovně CRM, proto se v následujícím textu zmíním modelu CRACK (CustomerRelation Analysis Complex Kit - model zajišťující obsaženými metrikami interní

hodnocení funkčnosti systému) a mimo jiné navrhnu vlastní model na interní hodnocení funkčnosti systému.

4.4.5 Dílčí shrnutí kapitoly Implementace systému CRM

V předchozích subkapitolách (resp. v průběhu celého textu disertační práce) jsem se zabíral problematikou CRM, resp. problematikou „Implementace systému CRM“. Je zřejmé, jak z logiky věci vyplývá, že se vždy jedná o zcela unikátní řešení pro daný konkrétní podnik. Mohu tedy jednoznačně proklamovat, že systém v celé své šíři a variabilnosti, nelze jednoznačně zobecnit pro všechny typy podniků, odvětví atd.

Ovšem, jak jsem si již dal za jeden z hlavních cílů disertační práce, lze vytvořit základní metodiku (tzv. kuchařku) implementace CRM do praxe podniků, jak poukazují v předcházejících subkapitolách.

Při tvorbě CRM a zavádění, implementaci, systému CRM se vyplatí postupovat v krocích, které jsem zmínil v předchozím textu s využitím modelu COBIT. Pro lepší přehlednost a plné naplnění hlavního cíle disertační práce, uvádím v následujícím textu jednotlivé již zmíněné kroky nebo kroky plynoucí z modelu COBIT, vedoucí k implementaci, inovaci celkového konceptu řízení vztahů se zákazníky – tzv. vytvoření kuchařky – metodiky zavádění CRM, což jsem pracovní anglicky nazval jako: Model of full success implementation CRM (Model FSI CRM):

Model of full success implementation CRM (Model FSI CRM)

- 1. krok – definice obecné CRM strategie;**
- 2. krok – definice obecné CRM vize;**
- 3. krok nezbytně společně se 4. krokem tj. – volba optimálního CRM informačního systému a tvorba optimální CRM strategie dle definice CRM strategie a CRM vize.**
- 5. krok – stanovení měřených veličin s prioritami k zajištění zvolené úrovně CRM;**
- 6. krok – zavádění systémů měření do praxe;**
- 7. krok – trvalé začlenění s pravidelnou inovací systému CRM (včetně pravidelného měření ukazatelů) do struktury řízení podniku.**

Znovu považuji za nutné zmínit, že se jedná o cyklický proces, který je potřeba neustále naplňovat. Nelze se proto nevracet k jednotlivým krokům, tj. nelze neinovovat jednotlivé zásady, principy nebo kroky, jak uvádím. Právě naopak! Jedná se, na jedné straně, o nikdy

nekončící proces, a na straně druhé, s velmi pozitivními či negativními průvodními jevy či „konečnými“ výsledky.

V rámci modelu implementace CRM, vytvoření kuchařky k úspěšné implementaci CRM do praxe, jsem uvedl již i krok 5.,6. a 7. (což se v teorii neuvádí souhrnně – ale jako další implementační model – dle mého názoru chybně – a výzkumy mi to potvrdily), přestože se o nich zmíním „až“ v následujících kapitolách. Je to z toho důvodu, že v praxi (a mé výzkumy to mimo jiné potvrdily) se zapomíná za a) na tzv. zpětnou vazbu vyhodnocení vytvořeného systému CRM nebo za b) při potížích se zaváděním systému CRM se nehledá dlouhodobě zdroj problémů (pozn. autora – systém je po prvotních problémech okamžitě zapovězen pro svoji nefunkčnost, nákladovost či jiný problém, přestože použitím kroku 5,6,7 a následně opětovně k počátku, tj. kroku 1, by se dal problém eliminovat).

Mimo jiné i z těchto důvodů si myslím, že vytvořená metodika implementace CRM systému včetně kroků 5.,6. a 7. je nanejvýš vhodná a pomůže nás dovést k vytyčenému cíli. Ze zmíněných důvodů jsem si dovolil daný vytvořený model anglicky pojmenovat, jak je uvedeno výše, jako **Model of full success implementation CRM (Model FSI CRM)**

4.5 Konstrukce měření systému CRM

V úvodu k této subkapitole je si třeba uvědomit, že systém měření výkonnosti CRM nelze vytvořit v takové podobě, jež by byla okamžitě použitelná pro jakýkoliv podnik, právě naopak, lze vytvořit obecnou podobu systému měření výkonnosti CRM, což bylo i mým cílem. Lze totiž vypracovat obecnou konstrukci měření systému CRM (na straně jedné) a přitom si efektivně, vhodně přizpůsobit konkrétní metriky, ukazatele dle požadavků daného podniku (na straně druhé).

Dle [Kellen, 2002] existují tři základní přístupy k posuzování CRM, které se liší dle základní orientace posuzování CRM (obecně uváděno již v úvodních kapitolách):

- systém CRM orientovaný na technologickou stránku věci – tj. technologie na prvním místě;
- systém CRM orientovaný na životní cyklus zákazníka – tj. na prvním místě konkrétní (a velmi podrobné) postupy a strategie dle fáze životního cyklu zákazníka - upoutání, vyjednávání, obsluha a podpora zákazníka, posilování.
- systém CRM orientovaný na podnikovou strategii – tj. zobecňující postupy řízení vztahů se zákazníky dle podnikové strategie.

Definování obecného modelu měření systému úrovně CRM vychází z pojetí CRM orientovaného na podnikovou strategii (tj. dle mého názoru – zlatá střední cesta). Objektivně lze říci, že neexistuje mnoho metod, které by dokázaly na základě aktuálních znalostí predikovat úspěch nebo neúspěch v budoucnosti. Uvědomme si v tuto chvíli výhodu systému CRM, jelikož metoda CRM dokáže predikovat vývoj v budoucnu. Naopak existuje mnoho a mnoho metod, které měří, sledují úspěšnost v minulosti (viz. např. problematika finanční řízení, finanční analýza, účetnictví atd.).

4.5.1 Zjištěná základní úskalí měření CRM z vědeckého zkoumání

Dle mého zde narážíme na první úskalí měření systému CRM. V odborných publikacích se můžeme dočíst věty typu: „ve vztahu k CRM - nepotřebujeme zjistit co bylo, ale zjistit co je s výhledem do budoucna“. Věta, smysl, názor, se kterým nemůžu souhlasit. Jestliže chci predikovat budoucnost, musím se poučit z chyb, musím znát minulost, musím vědět, co bylo uděláno dobře či špatně. Proto jsem mimo jiné již při vytváření metodiky „kuchařky“ implementace CRM zahrnul problematiku měření systému CRM do základních kroků (viz.

subkapitola „Dílčí shrnutí kapitoly Implementace systému CRM“) a praxe mi neustále ukazuje, že mé rozhodnutí bylo správné.

Závěr prvního úskalí měření systému CRM: k posouzení úrovně systému CRM nepoužívejme pouze námi dobře známé metody měřící úspěch či neúspěch v minulosti, ale využijme i prostředky, které nám poskytuje systém řízení vztahů se zákazníky. Ano, zaměřujme se na budoucnost, predikujme, určujme – co a jak, ale s využitím všech dostupných prostředků nejen k predikci budoucnosti, ale i všech dostupných prostředků k poznání minulosti.

Druhé úskalí měření systému CRM: zcela opačné než uvedené první úskalí - naopak opomíjení predikce, predikčního chování – toto úskalí je přímým kontrastem prvního. V rámci svých výzkumných aktivit jsem se setkával se zaměstnanci podniků, kteří opomněli (dovolím si tvrdit – pravděpodobně ze strachu z neúspěchu při implementaci CRM do praxe), že jedním z hlavních smyslů zavádění CRM je predikce do budoucna (např. abychom udrželi stávající zákazníky, získali konkurenční výhodu atd. atd.).

Závěr druhého úskalí měření systému CRM: ve svém důsledku se nelze neustále zaobírat minulostí a neposkytovat informace, které by pomáhaly predikovat budoucnost a pomohli tak podniku zvýšit konkurenceschopnost na trhu.

Třetí úskalí měření systému CRM je bytostně spjata s problematikou CRM. Neopomínejme sledovat také vnitřní procesy a aktivity podniku. Při svých výzkumných aktivitách jsem se setkával se zaměstnanci podniků, kteří se až příliš upnuli k měření chování a postojů zákazníků a přitom zapomněli měřit aktivity podniku a podnikové procesy ve vztahu k chování a postoji zákazníků.

Závěr třetího úskalí měření systému CRM: neupínejme se na jednu stranu „mince“, tj. tzv. interní informace, ale hodnoťme „rub i líc“ tj. i tzv. externí informace dané problematiky.

4.5.2 Tvorba měření systému CRM

V rámci maximalizace poskytnutých informací pro managementy podniku se doporučuje sledovat následující skupiny aktivit:

1. budování a řízení značky;
2. budování a řízení nabídky (komplexní produkt složený z výrobku a souvisejících služeb) -

- tj. modelování chování zákazníků a řízení hodnoty nabídky zákazníkům;
3. kontaktní zákaznické aktivity (operační CRM) - tj. klasické marketingové operace; internetové aktivity; prodejní aktivity; servisní a podpůrné aktivity (servisní centra a servis u zákazníka); logistické operace (od dodavatelů až po dodávání zákazníkům);
 4. měření komplexních vývojových ukazatelů – finanční ukazatele, zákaznické ukazatele, ukazatele interních procesů, ukazatele rozvoje a růstu.

Ovšem je důležité připomenout, že výsledné měření systému CRM bude ovlivněno tím, kdo měří (resp. dle pozice zaměstnance v podniku) a proč se provádí dané konkrétní měření systému CRM (tj. jaké aktivity řízení vztahů se zákazníky se budou sledovat).

Dle aktivit, které se doporučují měřit v rámci systému CRM, se stejným způsobem přistupuje i k samotné tvorbě systému měření úrovně CRM. Je ale potřeba zdůraznit, že by se daný proces měl řídit několika základními principy, významovými atributy:

- systém měření úrovně CRM musí pokrýt všechny důležité oblasti ovlivňující péči o zákazníky a musí být koncipován dle dlouhodobé podnikové strategie;
- systém měření úrovně CRM musí brát v úvahu jednak daný trh, kde podnik působí a jednak daný podnik jako samostatnou jednotku, jelikož čím méně stabilní prostředí na daném trhu, tím flexibilnější a otevřenější musí systém měření úrovně CRM být tak, aby mohl být upravován dle aktuálních požadavků;
- systém měření úrovně CRM musí být schopen fungovat i v případě, že by nebyly (ať už z jakéhokoliv důvodu) dostupné všechny měřené veličiny nebo by byly dostupné pouze v omezené podobě.

Samotná tvorba měření systému CRM byla již zakomponována do metodiky (kuchařky) implementace CRM z důvodů, o kterých jsem se již v předcházejícím textu zmiňoval, přesto (spíše právě proto) z důvodu významnosti zopakují:

1. krok – definice obecné CRM strategie;
2. krok – definice obecné CRM vize;
3. krok nezbytně společně se 4. krokem tj. – volba optimálního CRM informačního systému a tvorba optimální CRM strategie dle definice CRM strategie a CRM vize.
- 5. krok – stanovení měřených veličin s prioritami k zajištění zvolené úrovně CRM;**
- 6. krok – zavádění systémů měření do praxe;**

7. krok – trvalé začlenění s pravidelnou inovací systému CRM (včetně pravidelného měření ukazatelů) do struktury řízení podniku.

Jak je tedy z této (tj. především tučným písmem zvýrazněné) vypracované metodiky zřejmé, systém měření CRM by měl na straně jedné naplňovat krátkodobé, dílčí, taktické, akční cíle a plány, které ve svém důsledku představují hnací sílu CRM (tj. důvody k volbě metody CRM), a na straně druhé (právě proto, že splňují první stránku věci) naplňovat stanovené dlouhodobé strategie a vize podniku.

4.5.3 Měření úrovně CRM - pomocí CRACK modelu – základní charakteristika modelu

V textu své disertační práce jsem se již několikrát zmiňoval, že implementace CRM systému musí vycházet z důkladné analýzy současného stavu podniku (tj. z důkladné situační analýzy). To samé, z logiky věci vyplývající, platí i pro tvorbu a následně implementaci systému měření CRM.

Již v úvodu k tomuto problému jsem uváděl, že nelze vytvořit obecný praktický systém měření výkonnosti CRM v takové podobě, jež by byla okamžitě použitelná pro jakýkoliv podnik, právě naopak, lze vytvořit obecnou teoretickou podobu systému měření výkonnosti CRM, což udělám v následující části textu pomocí CRACK modelu s použitím údajů od [Chlebovský, 2005].

Dále jsem v úvodu k tomuto problému napsal: „Lze vypracovat obecnou konstrukci měření systému CRM (na straně jedné) a přitom si efektivně, vhodně přizpůsobit konkrétní metriky, ukazatele dle požadavků (na straně druhé).“ Dle provedených výzkumných aktivit definuji nejčastější požadavky na CRM, resp. přínosy systému CRM, a provedu výběr konkrétních metrik pro volbu úrovně výkonnosti systému CRM, což jsem pracovníčně nazval **QUICK MEASUREMENT MODEL of CRM (QM Model CRM)**.

Nejprve si charakterizujme obecný praktický systém měření výkonnosti CRM, k čemuž jsem si zvolil CRACK model. Je důležité si uvědomit, že je nezbytné mít dobrou představu o CRM v dané firmě, o strategických prioritách a o interních podnikových procesech, pak můžeme teprve přistoupit k vytvoření systému měření úrovně CRM, což je mimo jiné další důvod pro prvotní zvolení obecného modelu CRACK.

Ztotožňuji se s [Chlebovský, 2005] a pro CRACK model doporučuji jím navrhovaná kritéria, veličiny v systému měření úrovně CRM:

Marketing – značka:

- *povědomí o značce (Brand Awareness - BAW)* – kolik procent populace značku zná: (oslovení, kteří značku znají / všichni oslovení) * 100
- *kvalita značky (Brand Quality - BQU)* – jak je vnímána zákazníkem (vysoká – střední – nízká)
- *(ne)loajalita ke značce (Brand Loyalty - BLO)* – jaké procento zákazníků přešlo v daném období ke konkurenci

Marketing – nabídka:

- *hodnota nabídky (Value Equity - VEQ)* – jak je získaná hodnota vnímána zákazníkem (vysoká – střední – nízká)
- *spokojenost s nabídkou (Value Satisfaction - VSA)* – jak jsou zákazníci s nabídkou spokojeni (velmi – středně – málo)

Marketing – kampaň:

- *dosah kampaně (Reach - CRE)* – kolik procent oslovených kampaně zaregistrovalo
- *reakční procento (Response Rate - CRR)* – jaké procento z oslovených na kampaně reagovalo
- *konverze (Conversion Rate - CCR)* – jaké procento oslovených na základě kampaně nakoupilo
- *náklady na kampaně (Campaign Cost - CCO)* – zajímají nás relativní náklady vztahované k dosahu kampaně, reakčnímu procentu a konverzi: cena / dosah, cena / reakční procento, cena / konverze

Marketing – Internetové aktivity:

- *počet návštěvníků (Visitor Count - IVC)* - kolik lidí navštívilo příslušnou internetovou prezentaci firmy?
- *počet jedinečných návštěvníků (Unique Visitor Count - IUV)* - zajímá nás počet těch, kteří stránky navštívili pouze jedenkrát.
- *oblíbené stránky (Page Hits - IPH)* - které jednotlivé stránky z internetové prezentace firmy byly nejčastěji navštěvované?
- *průměrná doba strávená návštěvníkem prohlížením internetové prezentace (Duration - IDU)* – celková doba prohlížení / počet návštěvníků
- *registrovaní uživatelé (Registered Users - IRU)* - kolik návštěvníků internetové prezentace se zaregistrovalo?
- *procento přerušení (Breakage - IBR)* - jaké procento návštěvníků začalo prohlížet, příp. dále využívat internetovou prezentaci, ale nakonec se rozhodlo stránky opustit.

Sales – zákazníci:

- *náklady na získání nových zákazníků (Customer Acquisition Cost - SAC)* – zjistíme, podělíme-li náklady na jednotlivé kampaně počtem nových zákazníků v daném období (náklady na kampaně jsou myšleny v širším pojetí celkových nákladů na oslovení a další vyjednávání se zákazníkem. Vhodnější by bylo označení náklady na interakci): náklady na interakci / počet nových zákazníků
- *pravděpodobnost úspěchu (Close Percentage - SCP)* – úspěšně zakončená jednání / všechna jednání
- *průměrná velikost objednávky (Average Order Size - SAO)*

- *průměrný podíl z rozpočtu (Share of Wallet - SSW)* – u každého zákazníka vypočteme podíl obrátu firmy u daného produktu a celkového objemu zákaznickova nákupu v tomto produktu. Tuto hodnotu pak zprůměrujeme pro všechny zákazníky: $\Sigma (\text{obrat firmy} / \text{obrat produktu}) / \text{počet zákazníků}$
- *výsledky prodeje (Sales Totals)* – nejsou důležité jen absolutní hodnoty prodeje, ale především relativizované ukazující efektivitu vztahu se zákazníky. Využijeme běžné finanční ukazatele rentability, likvidity a aktivity:
- *zisk na zákazníka (Customer profit - CUP)* = zisk / počet zákazníků
- *tržby na zákazníka (Customer Sales - CUS)* = tržby / počet zákazníků
- *obrat zásob (Turn on Inventory - TOI)*: kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku = tržby / zásoby
- *obrat pohledávek (Turn on Account Receivables - TOR)*: jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky = tržby / pohledávky
- *počet zákazníků v nejvyšším řádu obrátu (Top Customers - TOC)*
- *počet zákazníků s obratem < 1/10 nejvyšší skupiny (LowEnd Customers - LEC)*
- *statistika kontaktů se zákazníky (Customer Contact Statistics)* – zajímá nás efektivita jednotlivých kontaktních epizod se zákazníky:
- *efektivita osobního kontaktu (Meeting efficiency - MEF)*: přímé náklady na schůzky / zisk
- *efektivita elektronického kontaktu (Call efficiency - CEF)*: náklady na telekomunikační služby / zisk

Zákaznická podpora – Call Centrum:

- *počet telefonátů a jejich délka (Call Counts and Duration - CCO, CDU)*
- *průměrná čekací doba (Average Hold Time - CHT)* - jak dlouho musí volající průměrně čekat, než se spojí s operátorem?
- *počet přerušovaných telefonátů (Abandonment Rate - CAR)* - kolik volajících zavěsilo dříve, než se jim ozval operátor? kolik telefonátů bylo přerušeno?
- *průměrný čas do přerušování (Average Abandonment Time - CAT)* - jak dlouho volající čekal na spojení s operátorem než zavěsil?
- *čas shrnutí (Wrap-up Time - CWT)* - jak dlouho průměrně trvá operátorovi po ukončení hovoru vše shrnout a provést související administrativní úkony?
- *průměrné náklady na hovor (Average Cost per Call - CAC)* - celkové náklady call centra podělené počtem uskutečněných telefonátů.
- *průměrná doba hovoru (Average Talk Time - CTT)* - průměrná doba, kterou operátor stráví hovorem s volajícím.
- *průměrná doba vypořádání (Average Handle Time - CDT)* - suma průměrné doby hovoru a průměrného času shrnutí.
- *počet blokových hovorů (Blocked Calls - CBC)* - kolik volajících uslyšelo pouze obsazovací tón a ani se nedostali k odpovědnímu automatu.
- *výkonnost call centra (Service Level - CSI)* - často se udává, že dobré call centrum by mělo odpovědět na 80% hovorů do 20 sekund.

Zákaznická podpora – servis:

- *reakční doba (Response Time - SRT)* - jak dlouho trvá než servisní technik odpoví na požadavek?
- *doba servisního úkonu (Repair Fulfillment Time - SFT)* - jak dlouho trvá vyřešení zákaznickova problému?
- *celková doba servisního zásahu (Completion Time - SCT)* - včetně čekání na potřebný materiál.
- *úroveň spokojenosti zákazníků se servisem (Customer Satisfaction Score - SSS)* – je

spokojenost zákazníků se servisem vysoká, střední nebo jen nízká?

Logistika:

- *míra vyplnění objednávky (Fill Rate - LFR)* – doručené produkty / objednané produkty
- *dodržení požadovaného termínu (On Time Ship Rate - LOS)* – objednávky vyřízené v požadovaném termínu / všechny objednávky
- *dodržení slíbeného termínu (Performance to Promise LPS)* – objednávky vyřízené ve slíbeném termínu / všechny objednávky
- *procento nesplněných objednávek (Backorders - LBO)* – nevyřízené a nedostatečně vyřízené objednávky / všechny objednávky
- *doba potřebná k realizaci objednávek (Customer Order Cycle Time - LCT)* – suma časů vyřizování objednávek / všechny objednávky
- *finanční cyklus objednávky (Cash to Cycle Time - LCC)* - kolik dní je v průměru rozdíl mezi datem platby dodavatelům a obdržení platby od zákazníka?
- *celková zásobovací perioda (Supply Chain Cycle Time - LST)* – celková průměrná doba nutná k vyřízení objednávky v případě, že na počátku je skladová zásoba všech položek rovna nule.
- *spolehlivost procesu (Perfect Order Measure - LPO)* - v každé fázi (operaci) vyřizování objednávky se sleduje procento chyb (přijímání objednávky, získání komponent, odeslání a doručení, fakturace...)

Komplexní ukazatele:

- *rentabilita nákladů (Return on Cost - ROC)* = hrubý zisk / náklady
- *rentabilita tržeb (Return on Sales - ROS)* = hrubý zisk / tržby
- *zisk na zaměstnance (Employee Profit - EMP)* = hrubý zisk / počet zaměstnanců
- *tržby na zaměstnance (Employee Sales - EMS)* = tržby / počet zaměstnanců

4.5.3.1 Měření úrovně CRM - pomocí CRACK modelu – návrh změny komplexních ukazatelů

S uvedenými kritérii, veličinami souhlasím, kromě ukazatelů komplexních. Zde spatřuji nedostatky, které jsem se rozhodl v rámci modelu CRACK napravit, což spatřuji jako svůj přínos pro model CRACK. Další přínos vidím v procesu váhování, protože v odborných publikacích k modelu CRACK se považuje za nejvýhodnější metoda úplného párového srovnávání či Saatyho metodu, což nepovažuji za vhodné (viz. další subkapitola).

Z informací z mého životopisu (na konci disertační práce) vyplývá, že se věnuji (kromě marketingové problematiky, tj. vědecko - výzkumné činnosti a funkci vyučujícího v několika předmětech z oblasti marketingu dle potřeb školitele doc. Vaculíka) profesi účetního, mimo jiné učím na FES UPCE v Pardubicích předměty: Základy účetnictví, Finanční účetnictví a Finanční analýza municipální firmy, proto si myslím, že mé návrhy v rámci komplexních ukazatelů zcela odpovídají praxi, stejně jako návrhy a přínosy v marketingové oblasti.

V rámci komplexních ukazatelů, pracuje [Chlebovský, 2005] s veličinou hrubý zisk, což není vhodné, jelikož dochází ke zkreslení výsledku daného ukazatele (neopomínejme totiž tzv. „daňový štít“), což se také uvádí v Mezinárodních účetních standardech – IAS/IFRS. Proto doporučuji pracovat s účetní položkou výsledek hospodaření po zdanění běžného období, tj. EAT (z anglických slov Earnings After Tax). K dalšímu zkreslení výsledku dochází uváděním ve jmenovateli ukazatelů EMP a EMS (tj. zisk na zaměstnance a tržby na zaměstnance) veličiny počet zaměstnanců. Správné dle požadavků je uvádět veličinu počet přepočtených zaměstnanců, nesmíme totiž opomíjet zaměstnance se změněnou pracovní schopností, důchodce či pracovníky pracující na zkrácený úvazek.

Dále bych doporučil kromě zmíněných ukazatelů, brát v potaz kapitálovou náročnost; hodnotu (a návratnost) investice do systému CRM, což není zanedbatelná částka, ať už máme na mysli systém s automatizací včetně time managementu či komplexní e-CRM systémy. Doporučuji proto v rámci CRACK modelu následující strukturu komplexních ukazatelů.

Modifikace komplexních ukazatelů:

- **rentabilita vlastního kapitálu $ROE = EAT / \text{vlastní kapitál}$.** ROE je nejvýznamnějším ukazatelem pro investory, kterým ukazuje, v jaké míře zhodnotili za dané období svůj vložený kapitál do podniku.
- **rentabilita investice $ROCE = (\text{Ø roční čistý užitek projektu} / \text{kapitálový náklad}) * 100$,** tj. procentuální podíl rozdílu užítka a provozních nákladů projektu na jeho celkové vložené investici. Tento ukazatel navrhuji porovnávat s požadovanou mírou zhodnocení, protože čím je rentabilita vyšší, tím je úroveň modelu CRM vyšší;
- **doba návratnosti investice = kapitálový náklad / roční čisté užítky projektu.** Tento ukazatel udává počet let, za který tok ročních čistých užiteků (tj. rozdíl užiteků a provozních nákladů) přinese hodnotu, kterou jsme vložili v podobě investice CRM. Problémem tohoto ukazatele je, že nebere v úvahu užítky a náklady, které vzniknou po době návratnosti. Protože tento ukazatel nerespektuje faktor času, je třeba diskontovat užítky, aby došlo k jeho zohlednění;
- **přidaná hodnota je součtem obchodní a hrubé výrobní marže.** Přidaná hodnota představuje vhodnou míru růstu podniku, umožňuje analyzovat rozdělení vytvořené hodnoty a je také měřítkem výkonnosti podniku
- **rentabilita nákladů (Return on Cost - ROC) = EAT / náklady;**

- **rentabilita tržeb** (Return on Sales - ROS) = EAT / celkové tržby;
- **zisk na zaměstnance** (Employee Profit - EMP) = EAT / počet přepočtených zaměstnanců;
- **tržby na zaměstnance** (Employee Sales - EMS) = EAT / počet přepočtených zaměstnanců.

4.5.4 Měření úrovně CRM - pomocí CRACK modelu – návrh rozdílných vah a zajištění výsledků měření

Na předchozích stranách jsem vyjmenoval ukazatele, které jsou využívány v CRACK modelu a dále rozšířeny o mnou navrhované další, komplexní ukazatele. Všechny tyto ukazatele považuji za důležité z hlediska řízení vztahů se zákazníky a tvoří základ obecného modelu systému měření úrovně CRM. Pokud jednotlivým veličinám přiřadíme váhu důležitosti, získáme konkrétní systém měření úrovně CRM v daném podniku. O důležitosti jednotlivých ukazatelů v podniku není pochyb, problém nastává při následném přiřazování vah těmto ukazatelům, protože důležitost jednotlivých ukazatelů vychází ze subjektivního pohledu jednotlivých manažerů a také z různých podnikových strategií a priorit v jednotlivých podnikových činnostech.

Počet kritérií, pro které budeme vytvářet váhy by měl být co nejmenší, protože to umožňuje jednodušší závěrečné hodnocení CRM. Zdálo by se, že toto je v rozporu s mnou navrhovaným zvýšením počtu komplexních ukazatelů, ale to není pravda. Podle mého názoru totiž původní komplexní ukazatele CRACK modelu nepostihovaly všechny oblasti podniku, a proto nezajišťovali úplnost souboru kritérií, která je jednou z podmínek pro rozhodovací proces.

Většina metod hodnocení vyžaduje nejprve stanovit váhy jednotlivých kritérií hodnocení (tzv. koeficienty významnosti), které jsou číselným vyjádřením důležitosti sledovaných ukazatelů v podniku. Čím považuje rozhodovatel ukazatel za významnější, tím je jeho váha vyšší. Váhování je důležitý krok při tvorbě konkrétního systému měření úrovně CRM., proto musíme dbát na jeho kvalitu. Problémem je subjektivnost tohoto procesu, proto je důležité vytvořit si nezávislé váhování od většího množství manažerů na různých úrovních řízení a poté provést sjednocení jejich návrhů (např. aritmetickým průměrem). Je dobré si také stanovit rozptyl jednotlivých přiřazených vah, abychom věděli, v jakém rozsahu se hodnoty od jednotlivých manažerů pohybovaly.

Pro dosažení srovnatelnosti vah souboru kritérií, které mohou být stanoveny různými metodami, se tyto váhy zpravidla normují tak, aby jejich součet byl roven jedné. Metod stanovení vah je mnoho a je možné je rozdělit na:

- metody přímého stanovení vah kritérií;
- a na metody založené na párovém srovnávání (tyto metody preferuje CRACK model).

Mezi metody přímého stanovení vah kritérií patří bodová stupnice, alokace 100 bodů a preferenční pořadí kritérií, do nepřímých metod pak zařazujeme Saatyho metodu a metodu párového srovnávání, nazývanou též Fullerův trojúhelník. Součet vah jednotlivých ukazatelů u těchto metod je roven 1. Podle mého názoru nejvýhodnější je alokace 100 bodů spolu s preferenčním pořadím kritérií, protože dochází k nezkrácenému obrazu významnosti ukazatelů. Metoda alokace 100 bodů je složitější při větším počtu ukazatelů, protože je třeba vždy dbát na rozdělení všech 100 bodů v závislosti na významnosti všech ukazatelů. I při metodě preferenčního pořadí je důležité současně posuzovat význam všech kritérií z daného souboru. Pro zjednodušení tohoto postupu využíváme etapové uspořádání, kdy pořadí ukazatelů stanovujeme v několika etapách v závislosti na počtu ukazatelů. Postup je takový, že před další etapou se vždy vypustí nejvýznamnější a nejméně významné kritérium.

Pokud bychom využili metod založených na párovém srovnání zjistíme, že porovnání je hrubé, což vyplývá z binárního pojetí. Výpočet je však jednodušší, protože lidská mysl dokáže velmi dobře mezi sebou posoudit 2 varianty, hůře již větší množství. Zásadní výhodou párového srovnání dále je, že nepotřebujeme nic jiného, než vyslovit soud o proporci, preferenci 2 variant mezi sebou, tedy jeho jednoduchost.

Nejméně výhodnou je, podle mého názoru, Saatyho metoda, která spočívá v párovém porovnání, kdy vyjadřujeme poměr vzájemného významu prvků. Problémem je zaokrouhlování na poměry určené Saatyem (tyto poměry jsou uvedeny v následující tabulce).

Poměr resp. body	Hodnocení poměru veličin
1	Stejně významné
3	Slabě významnější
5	Dosti významnější
7	Prokazatelně významnější
9	Totálně, absolutně významnější

Tabulka 30: Saatyho poměry vzájemného hodnocení variant. Zdroj: vlastní zpracování.

Pokud ukazatele mají pro manažery přibližně stejný význam, zkrsluje se zaokrouhlením výsledek a tudíž váhy těchto ukazatelů budou stejné, což zkrsluje celý další postup výpočtu užitku metody CRM.

Pro přehlednost uvádím na příkladu postup výpočtu jednotlivých typů vah. Vyjdeme ze situace, kdy jednotlivým kritériím byly přiřazeny body 10, 7, 8, 9 a 6.

a) váhy podle bodů (alokace) získáme vydělením bodů u jednotlivých kritérií součtem všech bodů, tj. $V_{kj} = k_j / \sum k_j$, kde k_j - jsou body u příslušného kritéria

- tj. váhy kritérií jsou:

Body	10	7	8	9	6
Váhy	0,25	0,175	0,2	0,225	0,15

b) u vah podle párového porovnání porovnááme vždy dvě bodové hodnocení variant, vytvoříme si matici (vždy vyšší body získají 1 a horší body 0). Získané body sečteme.

	K1	k2	k3	k4	k5	suma
k1	-	1	1	1	1	4
k2	0	-	0	0	1	1
k3	0	1	-	0	1	2
k4	0	1	1	-	1	3
k5	0	0	0	0	-	0

Σ10

Získané řádkové sumy poté vydělíme celkovou sumou a získáme příslušné váhy.

Body	10	7	8	9	6
Váhy	0,4	0,1	0,2	0,3	0

c) váhy podle pořadí určíme podle pořadí jednotlivých kritérií a získané číslo dělíme sumou všech vypočítaných pořadí.

Body	10	7	8	9	6
Pořadí	1	4	3	2	5
Váhy	0,33	0,13	0,2	0,27	0,07

d) Saatyho metoda je při tomto rozdělení bodů nevhodná, protože nelze určit dané poměry (vždy je výsledek 1), což by naznačovalo rovnoměrnému rozdělení vah.

Z uvedených metod je pro měření úrovně CRM nejvhodnější 100 bodová alokace, protože tato metoda dovoluje největší prostor pro odlišení drobných rozdílů mezi jednotlivými ukazateli.

4.5.5 Měření úrovně CRM - pomocí CRACK modelu – zajištění výsledků měření

V rámci zajištění výsledků měření v modelu CRACK je potřeba vytvořit jeden celkový, komplexní ukazatel, který nám dokáže znázornit aktuální úroveň CRM podniku. Ve svém důsledku by měl takový ukazatel minimalizovat či spíše eliminovat vlivy dané typem podnikání a podnikového prostředí. Dílčím řešením je, jak uvádí [Chlebovský, 2005] využití procentuálních hodnot vztažených k dosažitelnému maximu a příslušné váhy pro jednotlivé dílčí veličiny, kritéria. Celkový rozsah možných hodnot veličiny odpovídá 100%. Příslušnou hodnotu pak vyjádříme procentuálně vůči tomuto intervalu (pozor na veličiny, u kterých je cílem minimalizace hodnoty).

Výpočet u veličin, jejichž cílem je maximalizace provedeme dle [Chlebovský, 2005]:

$$(\text{hodnota} * 100) / |\text{max} - \text{min}| \quad (4.5.5 - 1)$$

Naopak u veličin, jejichž cílem je minimalizace dle vztahu:

$$((|\text{max} - \text{min}| - \text{hodnota}) * 100) / |\text{max} - \text{min}| \quad (4.5.5 - 2)$$

Ze získaných hodnot poté vypočítáme váhový průměr a tak dostaneme procentuálně vyjádřenou úroveň CRM (hypoteticky maximální výše může být 100%, což je teoretický ideální stav.).

Pro praktické využití je nezbytné sestavit si vyhodnocovací tabulku s maximální možnou automatizací. Mám na mysli nejen automatizaci zpracovávání zadaných hodnot, ale dokonce i automatizované vkládání vhodných hodnot do tabulky. Ve svém důsledku je to nanejvýš závislé na možnostech daného podnikového informačního systému – tj. jak jsou potřebné námi zvolené hodnoty pro daná kritéria zaznamenána v systému a jak je zajištěn jejich převod do ostatních, v tomto případě do modelu CRACK, aplikací, tj. provázanost dat v systému.

Podrobněji, s maximální možnou charakteristikou metrik modelu CRACK, uvádím v příloze, která se nazývá model CRACK – vyhodnocovací tabulka.

Podle mého názoru, druhou možností výpočtu je využití aditivní, nebo-li řádkové metody rozhodování. Při použití této metody si nejprve stanovíme horní a dolní hranice, které budeme

akceptovat u jednotlivých veličin. Při tomto stanovování si musíme uvědomit, které veličiny jsou maximalizační a které minimalizační a podle toho upravit tyto hranice. V dalším kroku si vypočítáme parciální užitek pro jednotlivé veličiny, který pak vždy vynásobíme váhou přiřazenou dané veličině. Výsledný celkový užitek zjistíme po sečtení jednotlivých váhově zohledněných parciálních užiteků.

Váhově zohledněný parciální užitek vypočítáme podle základního vzorce:

$$u_{ij} = \frac{(x_{ij} - D)}{(H - D)} \times v_i, \quad (4.5.5 - 3)$$

kde x_{ij} je zjištěná hodnota veličiny
 D je dolní akceptovatelná hranice
 H je horní akceptovatelná hranice
 v_i je váha příslušné veličiny.

Čím je řádkový součet takto zjištěných užiteků větší, tím je úroveň CRM v podniku lepší.

4.5.6 Měření úrovně CRM – návržení základního, zjednodušeného modelu měření

Nelze vytvořit obecný praktický systém měření výkonnosti CRM v takové podobě, která by byla okamžitě použitelná pro jakýkoliv podnik, právě naopak, lze vytvořit obecnou teoretickou podobu systému měření výkonnosti CRM, což jsem udělal v předchozím textu pomocí modelu CRACK.

Také jsem již uvedl: „Lze vypracovat obecnou konstrukci měření systému CRM (na straně jedné) a přitom si efektivně, vhodně přizpůsobit konkrétní metriky, ukazatele dle požadavků (na straně druhé).“ Což si myslím, že je více než opodstatněné, podíváme-li se uvedený CRACK model. Jedná se o velice kvalitní a propracovaný model, který má ovšem několik základních nedostatků, mezi které můžeme řadit např. časovou a kapitálovou náročnost na zpracování všech výše uvedených veličin. V určité míře se dají některé nedostatky eliminovat použitím automatizace v maximální možné míře, což je ovšem závislé na možnostech daného podnikového informačního systému – tj. v převoditelnosti a v provázanosti dat v systému. Ve svém důsledku by to zcela neřešilo časovou prodlevu, která může mít za jistých okolností třeba i fatální důsledky pro podnik.

Zmíněný problém, by se ale dal řešit vytvořením základního, zjednodušeného modelu měření CRM, což jsem provedl dle následného zjednodušujícího postupu: a) zjištěním nejčastějších

požadavků na CRM, resp. přínosů systému CRM; b) výběr základních a konkrétních metrik pro zjištění saturace zvolených požadavků; c) vytvoření tzv. rychlého modelu měření úrovně výkonnosti systém CRM, což jsem pracovníě nazval **QUICK MEASUREMENT MODEL of CRM (QM Model CRM)**.

Ad a) zjištěné nejčastější požadavky na CRM, resp. přínosy systému CRM

Základní důvod pro implementaci, inovaci CRM systému je udržení a rozšíření segmentu trhu. Položím-li si otázku, jak tento prvotní cíl může být měřen, tak mě jednoznačně napadají (jako marketingového pracovníka a účetního zároveň) tyto základní ukazatelé: hodnota celkových tržeb, přidaná hodnota, zisk a také pochopitelně rentabilita tržeb. Nebo naopak, nezapomínejme totiž i na variantu zvýšení podílu na trhu při minimalizování nákladů! V tomto případě místo tržeb berme v potaz náklady.

Hlavním přínosem CRM systémů je vytvoření „přidané“ hodnoty pro zákazníka na základě „one to one“ přístupů, to za první a za druhé, vztahový marketing je založen také na přístupu vítězů na obou stranách, tj. „win and win“ přístup, nezapomínejme proto také na ukazatel přidaná hodnota (který jsem již uváděl jako vlastní přínos do komplexních ukazatelů CRACK modelu).

Dále jsem charakterizoval šest základních efektů (dle svých výzkumů) dosažené(=>) implementací systému CRM v podnicích s vlivem systému CRM:

1) udržení stávajících zákazníků

- (=>) zkvalitnění obsluhy (rychlost a komplexnost vyřizování požadavků);
- (=>) zvyšování spokojenosti;
- (=>) nabídka dalších produktů;

2) zvýšení počtu nových zákazníků

- (=>) kampaně přímého marketingu;
- (=>) informační podpora (využití znalostí stávajícího trhu dle dat z CRM systému);

3) zvýšení prodeje dalších produktů

- (=>) produktové balíčky;
- (=>) cross selling a up selling;
- (=>) informační podpora (využití znalostí stávajícího trhu dle dat z CRM systému);

4) vliv na zvyšování marže

- (=>) úspora nákladů na obsluhu;

- (=>) zvyšování produktivity práce;
- 5) získání konkurenční výhody
 - (=>) zákaznická loajalita;
 - (=>) cílený marketing;
 - (=>) informační podpora (využití znalostí stávajícího trhu dle dat z CRM systému);
- 6) nový produkt – komerční call centrum
 - (=>) technologie CRM.

Ad b) výběr základních a konkrétních metrik pro zjištění saturace zvolených požadavků

Základní ukazatele z ekonomické oblasti, které volím do zjednodušeného modelu, jsem již naznačil, v rámci **komplexních ukazatelů CRACK modelu**.

V textu své disertační práce jsem se mnohokrát zmiňoval o loajalitě a hodnotě pro zákazníka, proto netřeba dané informace opakovat a z mnoha a mnoha ukazatelů CRACK modelu jsem zvolil **ukazatele loajality** (v modelu je název loajalita ke značce – Brand Loyalty – proto dodrším danou terminologii, ale netřeba to vztahovat jen ke značce), **ukazatele nabídky** (Value Equity) a **ukazatele spokojenosti s nabídkou** (Value Satisfaction).

Významným přínosem implementace, inovace CRM je získání nových zákazníků, jako nejvhodnější ukazatel se mi jeví hodnota počtu nových zákazníků vůči celkovému počtu zákazníků, což by bylo postačující, přesto nesmíme opomenout stránku ekonomickou, proto navrhuji (v případě relevantní možnosti výpočtu) **ukazatel: náklady na získání nových zákazníků** (Customer Acquisition Cost - SAC).

Dle výzkumů byla velmi důležitá problematika spojená obecně se servisem, proto volím základní ukazatel této problematiky, a to **úroveň spokojenosti zákazníků se servisem** (Customer Satisfaction Score - SSS).

Další ukazatele jsou nepovinné, jelikož souvisí s mírou implementace, inovace CRM, tj. záleží to na tom, jestli vzniklo tzv. call centrum. Call centrum je velmi důležitý prvek systému CRM, proto volím 2 ukazatele, opět ukazatele základní, a to **průměrné náklady na hovor** (Average Cost per Call - CAC), **výkonnost call centra** (Service Level - CSI).

Ad c) vytvoření tzv. rychlého modelu měření úrovně výkonnosti systém CRM

Po splnění prvních dvou kroků, tj. a) a b), a obecných znalostí z kapitol Měření úrovně CRM jsem vygeneroval druhý vytvořený model mé disertační práce. Model jsem si pracovně nazval: rychlý model měření úrovně výkonnosti systému CRM, tj.:

QUICK MEASUREMENT MODEL of CRM (QM Model CRM).

1. krok – zvolil jsem ukazatele, které pokrývají oblasti podniku spojené s implementací, inovací podniku a zajišťují úplnost souboru kritérií, což je jedna z podmínek rozhodovacího procesu.

Vybrané ukazatele pro QM Model CRM (15 základních):

- **rentabilita vlastního kapitálu** ROE = EAT / vlastní kapitál;
- **rentabilita investice** ROCE = (Ø roční čistý užitek projektu / kapitálový náklad)*100;
- **doba návratnosti investice** DNI = kapitálový náklad / roční čisté užítky projektu;
- **přidaná hodnota** je součtem obchodní a hrubé výrobní marže;
- **rentabilita nákladů** (Return on Cost - ROC) = EAT / náklady;
- **rentabilita tržeb** (Return on Sales - ROS) = EAT / celkové tržby;
- **zisk na zaměstnance** (Employee Profit - EMP) = EAT / počet přepočtených zaměstnanců;
- **tržby na zaměstnance** (Employee Sales - EMS) = EAT / počet přepočtených zaměstnanců.
- **loajalita ke značce** (Brand Loyalty - BLO) – jaké procento zákazníků přešlo v daném období ke konkurenci
- **hodnota nabídky** (Value Equity - VEQ) – jak je získaná hodnota vnímána zákazníkem (vysoká – střední – nízká)
- **spokojenost s nabídkou** (Value Satisfaction - VSA) – jak jsou zákazníci s nabídkou spokojeni (velmi – středně – málo)
- **náklady na získání nových zákazníků** (Customer Acquisition Cost - SAC) = náklady na interakci / počet nových zákazníků
- **úroveň spokojenosti zákazníků se servisem** (Customer Satisfaction Score - SSS) – je spokojenost zákazníků se servisem vysoká, střední nebo jen nízká.
- **průměrné náklady na hovor** (Average Cost per Call - CAC) - celkové náklady call centra podělené počtem uskutečněných telefonátů.
- **výkonnost call centra** (Service Level - CSI) - často se udává, že dobré call centrum by mělo odpovědět na 80% hovorů do 20 sekund.

2. krok – stanovení vah jednotlivých ukazatelů

Z uvedených metod pro stanovení vah k jednotlivým ukazatelům volím 100 bodovou alokaci pro měření úrovně CRM, protože tato metoda nabízí největší prostor pro odlišení drobných rozdílů mezi jednotlivými ukazateli.

3. krok – změření úrovně CRM – zajištění výsledků

Využijeme aditivní, nebo-li řádkové metody rozhodování

=> 1.bod - stanovíme horní a dolní hranice, které budeme akceptovat u jednotlivých veličin;

=> 2.bod - uvědomění, které veličiny jsou maximalizační a které minimalizační a podle toho upravit hranice z bodu 1;

=> 3.bod – výpočet parciálních užiteků pro jednotlivé veličiny;

=> 4.bod – jednotlivé parciální užítky * (krát) zvolená váha k dané veličině;

=> 5.bod - výsledný celkový užitek = sečtení jednotlivých váhově zohledněných parciálních užiteků.

Úroveň CRM v podniku je tak velká, jak velký je řádkový součet takto zjištěných užiteků, přičemž se snažíme o maximální hodnotu užitku (v intervalu 0 až 1).

5 Shrnutí problematiky a dosažených výsledků

Závěrem je nezbytné proklamovat, že **zavedení systému nebo-li konceptu CRM (systému řízení vztahů se zákazníky) v libovolném podniku záleží na třech základních principech:**

- **využití moderních informačních technologií;**
- **myšlení, všech zaměstnanců podniku, orientované na zákaznické potřeby;**
- **měření aktuální úrovně systému CRM v pravidelných cyklech.**

Ve třetí kapitole jsem se zabíral danou problematikou z různých teoretických hledisek, na různých úrovních pohledu. Analyzoval jsem dostupnou literaturu (viz. použitá literatura k disertační práci), zkoumal jsem názory na danou problematiku v teoretické rovině, tj. provedl jsem rešerši současných poznatků. Mimo jiné jsem zjistil značný deficit v teoretické, ale hlavně v praktické oblasti, v rámci využití data miningu nejen v této konkrétní problematice, ale celkově v rámci marketingu. Proto jsem **nad rámec** hlavního cíle a dílčích cílů uvedl také možnosti **zkoumání** dané problematiky **použitím dataminingového programu Orange**.

Hlavní cíl disertační práce je naplněn ve čtvrté kapitole, kde jsem se zaměřil na zkoumání zvolené problematiky z praktické roviny. Zde jsem navrhl 2 nové modely k implementaci a měření systému CRM.

Ke zmapování aktuálních problémů jsem využil metodu marketingového výzkumu, tj. pomocí dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Výstupy z těchto marketingových výzkumů jsem zpracoval v programech MS Excel 2003 a v dataminingovém programu Orange, který umožňuje predikci výsledků, tj. umožňuje předvídání budoucího chování zákazníků. V rámci této subkapitoly jsem pro větší vypovídací schopnost a pro lepší využití v praxi uvedl postup práce, pomocí kterého mohou podniky sami využít tento dataminingový program.

Zdůrazňuji, že v subkapitole 4.2 se zabývám statistickým vyhodnocením dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Pro zkoumanou problematiku je důležité zjištění základních závislostí mezi zkoumanými skutečnostmi. V rámci dotazníkového šetření jsem se zejména zaměřil na skutečnost, zda podniky pravidelně sledují hodnotu pro zákazníka bez ohledu na svou velikost, tj. zda si jsou podniky vědomy důležitosti tohoto ukazatele. Výsledkem je však

naopak potvrzení existence závislosti mezi těmito veličinami, tj. **pravidelně se hodnotou pro zákazníka zabývají větší podniky, zatímco malé a střední podniky se sice o tento ukazatel zajímají, ale nepravidelně, podle svých momentálních potřeb.** Další zkoumanou problematikou je závislost výběru zákazníka podle konkurenční výhody a velikosti podniku. Zde došlo pomocí testu nezávislosti k potvrzení závislosti mezi sledovanými veličinami, tj. mezi velikostí podniku a skutečností, zda si podnik vybírá své zákazníky podle možnosti získání konkurenční výhody, ale s velmi malou spolehlivostí. Proto jsem přistoupil k provedení regresní analýzy a testu o hodnotě parametru β . Tímto testem došlo k zamítnutí závislosti, a proto, vzhledem k nepřesvědčivým výsledkům předchozího testu, jsem se přiklonil k výslednému závěru, že mezi těmito zkoumanými veličinami závislost neexistuje, tj. **velikost podniku nijak neovlivňuje skutečnost, zda si podnik vybírá své zákazníky podle možnosti získání konkurenční výhody. Tuto skutečnost ovlivňuje řada jiných skutečností, zejména postavení podniku na trhu, jeho management a budoucí strategie podniku.**

U řízených rozhovorů jsem se detailně zaměřil na využití metody CRM v podnikové praxi. Zejména jsem zkoumal, zda hodnocení úrovně CRM v podniku nezávisí na využívání metod CRM v daném podniku, tj. zda si jsou podniky vědomy, které všechny oblasti, či činnosti jsou započítávány do CRM podniku. V rámci zkoumané hypotézy jsem zjistil, že hodnocení úrovně CRM podnikem, které je dáno jako subjektivní názor vedení společnosti a stupeň využívání jejích metod v podniku jsou na sobě závislé. **Podniky si tedy uvědomují obsáhlost metod CRM v podniku a dokáží adekvátně posoudit úroveň CRM v podniku v závislosti na využití jednotlivých nástrojů těchto metod.**

V poslední části praktické kapitoly jsem se zaměřil na vlastní přínosy v rámci metodiky zavádění a měření systémů CRM. **Navrhuji dva nové modely, které přinášejí podstatné změny v zavádění systému CRM a měření systému CRM.** V dosud používaných modelech jsem našel nesrovnalosti, které jsem odstranil úpravou a částečnou změnou systému. Výsledkem jsou 2 nové modely, tj. **Model of full success implementation CRM (Model FSI CRM) a QUICK MEASUREMENT MODEL of CRM (zkráceně QM Model CRM).** První model se týká samotného zavádění systému CRM a druhý model se týká měření, nejen úspěšnosti, zavádění systému CRM.

Pro úplnost uvádím, že jednotlivé **stanovené dílčí cíle** jsou postupně naplňovány v textu disertační práce: v subkapitolách 2.2 a 2.3 byly **identifikovány** celosvětové **změny v teorii a praxi v marketingovém řízení**; v subkapitolách 2.8 a 2.9 byly **analyzovány** a exaktně **vysvětleny pojmy z oblasti hodnoty pro zákazníka a řízení vztahů se zákazníky (CRM)** a také rovněž **formulovány vztahy** dané problematiky **ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku** (subkapitoly 2.5 až 2.9).

Zvláště bych chtěl zdůraznit, podtrhnout dílčí cíl: „**poukázat a zhodnotit důležitost „měkkých aspektů“ při zvyšování hodnoty pro zákazníka**“, jelikož v praxi je zcela opomíjen. Tento dílčí podcíl je přímo řešen v rámci subkapitoly hodnoty pro zákazníky.

5.1 Přínosy pro teorii, tj. pro rozvoj vědeckého poznání

V disertační práci jsem uvedl problematiku CRM (řízení vztahů se zákazníky) nejprve do souvislostí v rovině marketingových disciplín.

Moderní marketing vychází z koncepce společenského marketingu a je postaven na budování těsného, osobního vztahu ke každému konkrétnímu zákazníkovi či skupině zákazníků. Kvalitní a propracované interakce, vztahy se zákazníky nelze budovat bez propracovaného informačního systému, který dokáže, umožní sběr, třídění a přehledné ukládání všech dostupných, relevantních informací o zákaznících, usnadňovat veškerou komunikaci se zákazníky a pomoci při tvorbě analýz a statistik nezbytných pro marketingové kampaně.

Je nezbytné si uvědomit, že implementací, inovací systému CRM daný proces nekončí, nýbrž začíná a že jakkoliv se zobecňovaný systém CRM implementací, inovací v teoriích či poutavých reklamách prosazuje, tak vždy vzniká naprostý unikát, který musí odpovídat daným potřebám podniku a ve svém důsledku potřebám jeho zákazníků.

Konkrétní přínosy shrnuje následující text:

V disertační práci byl nastíněn komplexní pohled na problematiku řízení vztahů se zákazníky. Konkrétně posunuje teorii, vědecké pojetí oboru v následujících směrech:

- Provázání CRM s disciplínami moderního řízení zákaznický orientovaného podniku.

Výsledky, prezentované v disertační práci v 4.kapitole, dokazují, že funkční koncepce moderního řízení vztahů se zákazníky vyžaduje zcela nové pojetí marketingu a jemu přizpůsobené podnikové řízení, vedení. Důkazem celistvosti, komplexnosti problematiky je nejen představený model měření aktuální úrovně CRM – model CRACK, který bere v úvahu všechny podnikové aktivity, ale **také navržený model rychlého měření úrovně výkonnosti systém CRM, což jsem pracovní nazval QUICK MEASUREMENT MODEL of CRM (zkráceně QM Model CRM).**

- Dynamická struktura podniku ve vztahu k charakteru moderní koncepce řízení vztahů se zákazníky.

Dynamičnost podnikových procesů v daném vztahu je dobře patrná z prezentovaného modelu COBIT (Control Objectives for Information and related Technology), který je velmi univerzálně pojat pro vytvoření komplexního modelu řízení vztahů se zákazníky. Přesto, jak bylo uváděno v disertační práci, jsem našel nesrovnalosti, které jsem odstranil úpravou a částečnou změnou systému, jak je patrné z navrženého **modelu FSI CRM**.

- Vnímání problematiky CRM z vícero úhlů.

V disertační práci jsou zmiňovány dva základní přístupy k problematice implementace, inovace řízení vztahů se zákazníky. První přístup je strategický a je postaven na strategiích, druhý přístup je technologický a je postaven na technologiích, přičemž základní rozdílnost se nejvíce projevuje v implementaci, inovaci systému CRM. Vhodný přístup vychází jednak z kompromisního řešení (tj. bere v potaz strategický a technologický úhel a z každého přístupu se využívají klady v rámci implementace, inovace CRM) a jednak od prvopočátku bere v potaz problematiku měření úrovně CRM. **Navržený model vede v logicky navazujících krocích k úspěšné implementaci, inovaci CRM, což jsem pracovní nazval jako: Model of full success implementation CRM (Model FSI CRM).**

- Vnímání problematiky měkkých aspektů při zvyšování hodnoty pro zákazníka

V disertační práci jsou zaznamenány nejen „běžné – všeobecně známé“ aspekty hodnoty pro zákazníka, které můžeme nazvat jako „tvrdé aspekty“, ale záměrně jsou také zaznamenány a proklamovány měkké aspekty hodnoty pro zákazníka. Teoretickým přínosem bylo definování třech základních klíčových myšlenek, týkajících se „měkkých aspektů“ hodnoty pro zákazníka.

5.2 Přínosy pro praxi

Moderní marketing a řízení vztahů se zákazníky můžeme řadit do dynamických a vysoce aplikovaných disciplín, proto prvořadým smyslem mé disertační práce bylo uplatnění přínosů v každodenní praxi. Proto mohu své praktické přínosy disertační práce shrnout dle stanovených cílů. Stanovil jsem si 2 základní, hlavní cíle, a to:

- Metodika implementace, inovace koncepce CRM – pomocí Modelu FSI CRM

Navržený model FSI CRM vede v logicky navazujících krocích k úspěšné implementaci, inovaci CRM. Jelikož, cílem je vytvoření maximálně možného komplexního modelu řízení vztahů se zákazníky, který podniku umožní neustrnout na jedné vypracované strategii a s jedním vypracovaným systémem, ale naopak neustále strategii i systém přizpůsobovat aktuálním externím i interním podmínkám a požadavkům. Ve svém důsledku totiž dobře propracovaný model zajistí dlouhodobou efektivní životnost celého systému řízení vztahů se zákazníky, což bylo smyslem vypracování **metodiky (kuchařky) modelu FSI CRM.**

- Metodika měření aktuální úrovně CRM, tj. prvotní využití k měření úspěšnosti implementace, inovace koncepce CRM – pomocí tzv. rychlého modelu měření úrovně CRM – tj. QM Modelu CRM.

Úspěšné zavedení dlouhodobě fungujícího konceptu CRM se neobejde bez měřitelné zpětné vazby. Model klade na straně jedné důraz na pravidelné měření a sledování trendů jednotlivých metrik i celkové úrovně CRM a na straně druhé na časové hledisko, protože základní ukazatelé uvedeného modelu jsou ekonomické, tj. zpracování není časově náročné oproti modelu CRACK. Z uvedených důvodů ve svém modelu navrhuji v rámci váhování použití metody 100 bodové alokace, jelikož tato metoda dovoluje největší prostor pro odlišení drobných rozdílů mezi jednotlivými ukazateli. V posledním kroku modelu QM CRM, tj. v zajištění výsledků měření, navrhuji použití aditivní nebo - li řádkové metody rozhodování.

Dílčí cíle ve vztahu k praktické části :

- Komplexní popis aktuální situace v oboru.

V úvodních kapitolách jsem provedl celkový popis aktuální situace v oboru řízení vztahů se zákazníky, přičemž jsem vycházel z marketingových koncepcí a mimo jiné jsem nastínil trendy v oboru řízení vztahů se zákazníky. Lze tedy dobře pochopit historický vývoj daného oboru.

- Základní návod dolování informací z dat pomocí programu Orange.

V českém jazyce jsem nenalezl návod, jak pracovat s data miningovým programem Orange. V textu disertační práce jsem proto uvedl základní návod, postup práce, s programem Orange, jestliže pracovník podniku, čtenář, bude postupovat dle daného návodu ze svých zdrojových dat, zjistí, tzv. vydoluje (dle slova mining), zajímavé a užitečné informace pro svůj podnik, což dokazují ve svých výzkumných šetřeních.

5.3 Přínosy v pedagogické činnosti

Získané poznatky při zpracování teoretické a praktické části disertační práce byly již mimo jiné uplatněny ve výuce na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice a to jak v denní formě studia, tak v kombinované formě studia v marketingově orientovaných předmětech – Základy marketingu, Marketingové řízení a Management změny. Uplatnění vidím nejen v prezentaci obecných poznatků, principů konceptu řízení vztahů se zákazníky, ale především v přiblížení teoretické výuky praxi, o což se snažím využitím případových studií a zkušeností z praxe.

Pevně věřím, že uvedené přínosy v disertační práci brzy naleznou své uplatnění nejen v teorii, ale především v praxi, v každodenní praxi, jelikož to byl prvořadý smysl disertační práce (viz. uvědomění si potřebnosti konceptu CRM, modely FSI CRM, QM model CRM a data mining pomocí programu Orange).

Použitá literatura

- 1 ALSBURY A., JAY. R., *Marketing to nejlepší z praxe*, Praha: Computer Press, 1. vydání, 2002, ISBN 80-7226-617-9.
- 2 BROWN, S.A., *Customer Relationship Management, A Strategic Imperative in the World of e-Business*, John Wiley & Sons Canada, 2000, ISBN 0-471-64409-9.
- 3 BRUHN, M., MAHYERA, A., *Relationship marketing : management of customer relationships* Harlow : FT Prentice Hall, 1.vydání, 2003, ISBN 0-273-67601-6.
- 4 BUREŠ, I., ŘEHULKA, P., *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*, Praha: Management Press, 1. vydání, 2001, ISBN 80-7261-056-2.
- 5 BURNETT, K., *Klíčové zákazníci a péče o ně*, Praha: Computer press, 1. vydání, 2002 ISBN 80-7226-655-1.
- 6 CARON, N., *Prodej problémovým zákazníkům, Klíč k vyjednávání a přesvědčování*, Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 2002, ISBN 80-247-0204-5.
- 7 DOHNAL, J., *Řízení vztahů se zákazníky*, Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 2002, ISBN 80-247-0401-3.
- 8 DOHNAL, J., *Úspěšné CRM znamená řízení procesu, lidských zdrojů a technologie*, časopis Systémová integrace, říjen 2000, Praha, 2000, ISSN 1210-9479.
- 9 DRUCKER, P.F., Medek, P., *Výzvy managementu pro 21. století*, 1.vydání, Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-021-X.
- 10 FAYYAD, U.M. a kol.: *Advances in Knowledge Discovery and Data Mining*, AAAI Press Menlo Park 1996, ISBN 9-780262-560979.
- 11 FIBÍROVÁ, J., *Nákladové účetnictví : (manažerské účetnictví I)*, Praha: Vysoká škola ekonomická, 1.vydání, 2000, ISBN 80-245-0095-7.
- 12 FIBÍROVÁ, J., *Nákladové účetnictví : (manažerské účetnictví I)*, Praha: Vysoká škola ekonomická, 2.vydání, 2001, ISBN 80-245-0212-7.
- 13 FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*, Praha : ASPI, 1.vydání, 2005 ISBN 80-7357-084-X.
- 14 FORET M., *Jak komunikovat se zákazníkem*, Praha: Computer Press Praha, 2000, ISBN 80-7226-292-9.
- 15 FORET M., *Marketingová komunikace*, Brno: ESF MU Brno, 1997, ISBN 80-210-1681-7.
- 16 FORET, M., Procházka, P., Vaculík, J., Kopřivová, K., Foret, N., *Marketing, základy a postupy*, Praha: Computer press, 1. vydání, 2001, ISBN 80-7226-558-X.

- 17 HARTL,P., *Psychologický slovník*, Praha: nakladatelství Jiří Budka, 3. vydání, 1996, ISBN 80-901549-0-5.
- 18 HARVEY, C., *Úspěch při získávání zákazníků*, Praha: INFORMATORIUM, 1.vydání, 1992, ISBN 80-85427-24-9.
- 19 HORÁKOVÁ H., *Strategický marketing* Praha: Grada Praha, 2001,ISBN 80-7169-996-9
- 20 CHLEBOVSKÝ, V., CRM – řízení vztahů se zákazníky, Praha: Computer Press, 2005, ISBN 80-251-0798-1.
- 21 INMON, W., H., *Building the Data Warehouse*, John Wiley & Sons Canada, 2002, ISBN 04-710-8130-2.
- 22 JAKUBÍKOVÁ D.,EGER,L., *Školský management I*, Plzeň: Západočeská univerzita, 1.vydání, 1999 ISBN 80-7082-587-1.
- 23 KANO, N., *Attractive duality and must – be duality*, 1984, Quality, No.2, pp.41.
- 24 KAŇOK, M., *Statistické metody v marketingu*, Praha: CIMA, 1. vydání, 2001, ISBN 80-238-7162-5.
- 25 KAPLAN, R., S., Norton, D., P., Balanced scorecard, *Strategický systém měření výkonnosti podniku*, Praha: Management press, 3. vydání, 2002, ISBN 80-7261-063-5.
- 26 KELLEN, V., CRM Measurement Frameworks, Adjunct Fakulty, E-Commerce, DePaul University, Chicago, 2002.
- 27 KEŘKOVSKÝ M., Vykypěl O., *Strategické řízení*, Brno: PC-DIR s.r.o. – Nakladatelství Brno, 1998, ISBN 80-214-1111-2.
- 28 KEŘT, R., *The Evaluation of Customer Satisfaction's Extent In IMEA 2004 Conference proceedings* , Univerzita Pardubice, IMEA 2004, ISBN 80-7194-679-6
- 29 KEŘT, R., *Řízení vztahů se zákazníky – důležitý faktor úspěchu na trhu* In *Business Challenge*, FP Brno, VUT Brno 2004, ISBN 80-214-2880-5.
- 30 KEŘT, R., *Řízení vztahů se zákazníky – aktivní přístup k zákazníkům* In *III. International Scientific Conference* , FP Brno, VUT Brno 2005, ISBN 80-214-2953-4.
- 31 KOPŘIVA, P., *CRM? A není to riskantní? Metoda predikce rizika neúspěchu inovace CRM* In *Systems Integration, 9th International Conference*, Praha, 2001.
- 32 KOTLER P., *Marketing management 9. přepracované vydání*, Praha: Grada Praha, 1998 ISBN 80-7169-600-5.
- 33 KOTLER P., *Marketing management 10. rozšířené vydání*, Praha: Grada Praha, 2001 ISBN 80-247-00016-6.

- 34 KOTLER, P., *Marketing od A do Z*, Praha: Management Press, 1.vydání, 2003, ISBN 80-7261-082-1.
- 35 KOUDELKA J., *Spotřební chování a marketing*, Praha: Grada Publishing, 1997 ISBN 80-7169-372-3.
- 36 LAMMING, R., BESSANT, J., *Macmillanův slovník podnikání a managementu*, Praha: Management Press, 1995, ISBN 80-85603-47-0.
- 37 MARTIN, S., COLLERAN, G., *Prodáno! Jak přesvědčíte zákazníky, aby kupovali od vás*, Praha: Grada Publishing, 1.vydání, 2005, ISBN 80-247-1093-5.
- 38 MOLINEUX, P., *CRM – what now, where next?* In *Systems Integration, 9th International Conference*, Praha, 2001.
- 39 NAGYOVÁ J., *Marketingová komunikace*, Praha: VŠE Praha, 1998 ISBN 80 – 7079-376-7
- 40 NEUMAIEROVÁ, I., *Řízení hodnoty*, Praha: VŠE Praha, 1.vydání, 1998, ISBN 80-7079-921-8.
- 41 NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I., *Výkonnost a tržní hodnota firmy*, Praha: Grada publishing, 2002, ISBN 80-247-0125-1.
- 42 NYER, P., U., *An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction* In *Journal of Consumer Marketing*, 2000.
- 43 PARKER, C., MATHEWS, B., P., *Customer satisfaction: contrasting academic and consumer's interpretations* In *Marketing Intelligence and Planning*, 2001.
- 44 PEPPERS, D., MARTHA, R., *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Currency/Doubleday, 1997, ISBN 03-854-8566-2.
- 45 PEELEN, E., *Customer relationship management*, Harlow : FT Prentice Hall, 1.vydání, 2005, ISBN 0-273-68177-X, 433 s.
- 46 PETR, P., *Materiály k přednáškám a cvičením k předmětu Data mining*, interní materiály FES Univerzity Pardubice, 2005.
- 47 PORTER, M.E., *Konkurenční výhoda – Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*, Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-12-0.
- 48 PORTER, M.E., *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1997 ISBN 80-85605-12- 1.
- 49 POSPÍŠIL, 2005
- 50 PRAHALAD, C.,K., RAMASWAMY, V., *Budoucnost konkurence, spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*, Praha: Management Press, 1.vydání,2005, ISBN 80-7261-126-7.

- 51 SEKERKA B., *Matematické a statistické metody v controllingu*, Praha: Profess Consulting, 1999, ISBN 80-87259-009-X
- 52 SPÁČIL, A., *Péče o zákazníky*, Praha: Grada Publishing, 1.vydání, 2003, ISBN 80-247-0514-1.
- 53 STÁVKOVÁ J., DUFEK J., *Marketingový výzkum*, Brno: MZLU Brno, 1999, ISBN 80-7157-330-2.
- 54 STÁVKOVÁ , J., FORET,M., *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*, Praha: Grada Publishing, 1.vydání, 2003, ISBN 80-247-0385-8.
- 55 STEHLÍK, E. a kol.,*Základy marketingu*,Praha : VŠE Praha, 1999,ISBN 80-7079-527-1.
- 56 STORBACKA, K., LEHTINEN, J., R., *Řízení vztahů se zákazníky*, Praha: Grada publishing, 1.vydání, 2002, ISBN 80-7169-813-X.
- 57 SVĚTLÍK, J., *Marketing pro evropský trh*, Praha: Grada Publishing, 1.vydání, 2003, ISBN 80-247-0422-6.
- 58 SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*, Praha: Grada Publishing, 2. vydání, 2001, ISBN 80-247-9069-6.
- 59 SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ H, VÁVROVÁ H., *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*, Praha: VŠE 2002, ISBN 80-245-0309-3.
- 60 SYNEK M. a kol. *Podniková ekonomika*, Praha: C.H.Beck Praha, 1999. ISBN 80-7179-228-4.
- 61 TULKA, J., *Věda a vědecká metodologie*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2. vydání, 2000, ISBN 80-86119-21-1.
- 62 VACULÍK, J., *Základy marketingu*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2. přepracované vydání, 2003, ISBN 80-7194-583-8.
- 63 VACULÍK, J., HAVRAN, Z., KEŘT R., *Marketingové řízení kombinovaná forma studia*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, ISBN 80-7194-661-3.
- 64 VACULÍK, J., KEŘT, R.: *Marketingové pojetí konkurenční výhody* In *Aktuální otázky rozvoje regionů*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-7194-777-6.
- 65 VACULÍK, J., KEŘT, R., HAVRAN, Z., BERKA, A., KUBĚNKA, M., *Marketingové řízení*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-7194-765-2.
- 66 VACULÍK, J., KEŘT, R., BERKA, A., KUBĚNKA, M., *Marketing I. díl pro kombinovanou formu studia* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-7194-812-8.
- 67 VLČEK, R., *Hodnota pro zákazníka*, Praha: Management Press, 1. vydání, 2002, ISBN 80-7261-068-6.

- 68 VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ, O. *Management teorie a praxe v informační společnosti*, Praha: Management Press Praha, 1999, ISBN 80-85943-94-8.
- 69 VYSEKALOVÁ, J., *Psychologie spotřebitele, jak zákazníci nakupují*, Praha: Grada publishing, 1. vydání, 2004, ISBN 80-247-0393-9.
- 70 WESSLING, H., *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM - Strategie, praktické příklady a scénáře*, Praha: Grada publishing, 2003, ISBN 80-247-0569-9.
- 71 WHITELEY, R.C., *Podnik řízený zákazníkem*, Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1. vydání, 1991, ISBN 80-85605-69-4.
- 72 WILLIAMS, K.C., SPIRO, R.L., FINE, L.M., *The customer salesperson dyad: an interaction–communication model and review* In *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1990, str. 29 – 43.
- 73 Web strana společnosti Amdata, <http://www.amdata.cz/dmsol.php>.
- 74 Web strana Carnegie Mellon Software Engineering Institute, Capability Maturity Model, <http://www.sei.cmu.edu/cmm>.
- 75 Web strana data miningového programu Orange, <http://www.orange.com>.
- 76 Web strana společnosti Pricewaterhouse Coopers, <http://www.pwc.com>.

Přílohy k disertační práci

Příloha č. 1: **model CRACK**

Příloha č. 2: zpracované výsledky dotazníkového šetření na téma „**Hodnota pro zákazníka a jeho význam na konkurenceschopnost podniku**“ v programu Microsoft Excel

Příloha č. 3: zpracované výsledky řízených rozhovorů na téma „**Problematika CRM a identifikace úrovně CRM v podnicích České republiky**“ v programu Microsoft Excel