

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA
Obor Podnikání a administrativa

KATEDRA INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

KLÍČOVÁ HODNOTA ZÁKAZNÍKA
V CRM CAS genesisWorld

Autor: Kovařík Vít

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Havlíček Zdeněk, CSc.

Praha, 2010

©

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Klíčová hodnota zákazníka v CRM CAS genesisWorld" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.3.2010

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu doc. Ing. Zdeňku Havlíčkovi, CSc. za cenné rady, které mi poskytoval během konzultací a jeho odborné vedení při zpracování bakalářské práce.

KLÍČOVÁ HODNOTA ZÁKAZNÍKA
V CRM CAS genesisWorld

CUSTOMER LIFE-TIME VALUE IN CRM
CAS genesisWorld

SOUHRN

Práce se zabývá informačními a komunikačními technologiemi se zaměřením na CRM systémy. Cílem první části je popis řízení vztahů se zákazníky a vytváření hodnoty pro zákazníka. Tato část je zpracována formou aplikace názoru z odborné literatury.

Druhá část je provedena formou případové studie ve společnosti KOMIX s.r.o. za použití nástroje CAS genesisWorld. Cílem této části je navržení využití hodnotové segmentace zákazníka uvnitř společnosti.

Klíčová slova

ICT (informační a komunikační technologie)

Znalostní ekonomika

CRM (řízení vztahů se zákazníky)

Hodnota zákazníka

CLTV (celoživotní hodnota zákazníka)

SUMMARY

The work deals with information and communication technologies, focusing on CRM systems. The aim of the first part is about customer relationship management and creating value for customers. This part is handled through an opinion from the scientific literature.

The second part is implemented in the form of case study in KOMIX Ltd. for CAS genesisWorld tool. The aim of this section is proposing the use of value customer segmentation inside the company.

Key words

ICT (Information and communication technology)

Knowledge Economy

CRM (Customer Relationship Management)

Customer Value

CLTV (Customer Life-time Value)

OBSAH:

1	ÚVOD	5
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	6
3	ICT – ZNALOSTNÍ EKONOMIKA	7
3.1	Informační a komunikační technologie (ICT).....	7
3.2	ICT – vývojové tendence	8
3.3	Změny v přístupu manažerů a pracovním procesu.....	9
3.4	Podnikové ICT	10
3.5	Znalostní management a jeho přínos.....	10
4	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	12
4.1	Charakteristika CRM.....	12
4.2	Přístup podniku k CRM.....	12
4.3	Strategie CRM a její typy	13
4.3.1	Masová personalizace	14
4.3.2	Masová přizpůsobitelnost zákazníkům	14
4.3.3	Diferencovaná přizpůsobitelnost zákazníkům	15
4.4	Koncept CRM.....	16
4.5	CRM – služba zákazníkům.....	16
4.6	Technická struktura CRM	17
4.6.1	Analytická část.....	17
4.6.2	Operační část.....	17
4.6.3	Kooperativní část	18
4.7	Složky CRM	19
4.8	Technická realizace CRM systému	20
5	HODNOTA ZÁKAZNÍKA	21
5.1	Hodnota pro zákazníka.....	21
5.1.1	Atributy hodnoty pro zákazníka.....	22
5.2	Hodnota zákazníka pro podnik.....	23
5.2.1	Oblast posuzované hodnoty	23
5.3	Celoživotní hodnota zákazníka	26
5.4	Stanovení celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik.....	27
6	PŘÍPADOVÁ STUDIE.....	29
6.1	Společnost KOMIX s.r.o.	29
6.2	Problém a cíl případové studie	30
6.3	Způsob řešení	31
7	ZÁVĚR	33
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	37
9	PŘÍLOHY	38

1 ÚVOD

Informační a komunikační technologie se v moderním pojetí objevují od počátku devatenáctého století. Označují se tak veškeré techniky zabývající se zpracováním informací (tzn. výpočetní, telekomunikační a organizační technika, ale také patřičné programové vybavení a organizační uspořádání).

Rychlost technologického a zároveň společenského vývoje způsobila, že dnes žijeme v turbulentní době plné neustálých změn, na jejichž osvojení závisí naše další budoucnost. Společenské změny jsou pak základem vzniku dnešní tzv. informační společnosti. Ta se stává objektivní realitou, kterou nelze ignorovat a není před ní úniku. Využití počítačů, jejich propojení s telekomunikacemi, ale i další prostředky moderních informačních technologií ve stále rostoucí míře ovlivňují život nejen náš, ale i úspěšné působení organizací. Správné využití informačních technologií dává organizacím obrovskou výhodu oproti konkurenci. Ovšem není to zdaleka jen využití informačních technologií, ale vůbec práce s informacemi a související změny myšlení, které jsou požadavkem současnosti.

V první části práce jsou rozebrány informační a komunikační technologie se zaměřením na její vývojové tendence a možnosti využití dané technologie v podniku.

Jedním z typů infromatické aplikace je řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management), která pomáhá firmám a institucím orientovat se na komplexní zajištění vztahů se zákazníky. V další části se práce věnuje hodnotě zákazníka. Přiřazení správné hodnoty zákazníkovi je pro řízení vztahů se zákazníky velmi důležité. Na základě určení správné hodnoty se poté vytvářejí obchodní a marketingové strategie k co nejefektivnějšímu řízení vztahů se zákazníky.

V případové studii se práce zabývá návrhem využití hodnotové segmentace v CRM CAS genesisWorld. Navržený způsob realizace je zpracován pro společnost KOMIX s.r.o.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

CÍL PRÁCE

Cíle předkládané bakalářské práce „Klíčová hodnota zákazníka v CRM CAS genesisWorld“ jsou:

- analyzovat vývoj informačních a komunikačních technologií se zaměřením na možnosti využití ICT v organizaci,
- charakterizovat řízení vztahů se zákazníky a objasnit přínos CRM (Customer Relationship Management) jako marketingové strategie,
- definovat CRM jako informační software - nastínit technické specifikace a způsobu implementace CRM systému v organizaci,
- zdůraznit koncept stanovení hodnoty zákazníka a zdůvodnit prosperity určení celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik,
- v případové studii navrhnout možnost využití hodnotové segmentace v CRM CAS genesisWorld pro firmu KOMIX s.r.o.

METODIKA

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí.

V první části byl zpracován teoretický popis hlavního tématu práce. K vytvoření praktické části bylo využito poznatků z odborné literatury.

Druhá část je stanovena jako případová studie, která se zabývá navržením možnosti využití hodnotové segmentace pro společnost KOMIX s.r.o. za využití CRM nástroje CAS genesisWorld. K tomuto účelu bylo použito výše zmíněného software spolu se syntézou poznatků z teoretické části.

3 ICT – ZNALOSTNÍ EKONOMIKA

3.1 Informační a komunikační technologie (ICT)

Termín informační a komunikační technologie je užíván v souladu s celosvětovou terminologií označující veškeré techniky zabývající se zpracováním informací (tzn. výpočetní, telekomunikační a organizační technika, ale také patřičné programové vybavení a organizační uspořádání).

Informace

Významový obsah pojmu informace je velmi široký, a proto lze tento pojem chápat také obecně ve smyslu sdělování nějaké zprávy, poznatku, události či jevu.

Kvalitní informace snižuje naši neznalost nebo nejistotu v konkrétní situaci a často bývá kritickým faktorem možné úspěšnosti v podnikání. Její kvalitu do značné míry ovlivňuje cesta od zdroje k příjemci. V současné době se informace staly výrobním zdrojem, stejně jako pracovní síla, suroviny, výrobní zařízení či peníze. Informace je zapotřebí získávat efektivně a využívat je za podpory metod pro řízení informací.

Komunikace

Komunikace je proces, kdy se odesílatel snaží předat příjemci sdělení tak, aby došlo ke správnému pochopení a přijetí sdělení. Pro realizaci komunikačního procesu je důležitá přítomnost alespoň dvou komunikačních subjektů, popř. prvků.

Systém

Systém je chápán jako účelově definovaná entita prvků a vazeb mezi nimi. Pojem systém se používá jako označení reálného světa s charakteristickými vlastnostmi.

Z tohoto pohledu se systémy dělí na přirozené, kdy hlavní části systému nejsou tvořeny člověkem a existují nezávisle na něm, a systémy umělé, vytvořené člověkem. Z hlediska informačně komunikačních technologií je právě toto hledisko nejdůležitější.

Informační systém

Je z daného pohledu systémem umělým a jeho kvalita je výrazně ovlivňována člověkem.

Informační systém lze popsat jako soubor lidí, metod a technických prostředků zajišťující sběr, přenos, uchování, zpracování a prezentaci dat s cílem tvorby a poskytování informací dle potřeb příjemců informací činných v systémech řízení. [1]

Je účelnou formou využití informačně komunikačních technologií v sociálně-ekonomických oblastech.

Informační systém můžeme rozložit na jednotlivé komponenty, jako jsou **hardware** (technické prostředky – počítačové systémy doplněné o potřebné okrajní jednotky); **software** (programové prostředky – je tvořen systémovými programy, řídicími chod počítače); **peopleware** (lidská složka – adaptace a účinné fungování člověka v počítačovém prostředí, do kterého je zařazen); **orgware** (organizační složka je tvořená souborem pravidel a nařízení, které definují provozování a využití informačního systému a informačních technologií) a **reálný svět** (zdroje, normy, legislativa – kontext informačního systému)

Cílem informačního systému organizace je, aby byl plně efektivní. V tom případě nesmí být při jeho vývoji a implementaci zanedbána žádná z jeho složek.

3.2 ICT – vývojové tendence

Informačně komunikační technologie jsou inovovány tak, aby usnadnily práci s informacemi a zefektivnily proces komunikace.

Zvyšující se úroveň práce s informacemi je možné pozorovat v průběhu vývoje konkrétního systému, při kterém dochází k postupnému zkvalitňování a zefektivňování těchto daných procesů. V ukázce vývoje lidské společnosti je možno nalézt několik důležitých mezníků, které znamenaly zásadní posun v přístupu k informacím a umožnily tak rozvoj ICT.

Uchovávání a předávání dat, jakožto vznik řeči a jazyka, představuje jednu z prvních možností rozvoje. Z důvodu jejich častého zkreslení a ztráty, vzniklo v době, kdy je nutné data a informace uchovávat, písmo. Nárůst celkového množství

uchovávaných dat a nutnost jejich zpracovávání, vede k zakládání archivu, ve kterém se tak kromě dat objevují také postupy, jak s těmito daty pracovat. Následným a také posledním krokem, který vedl k rozvoji informačně komunikačních technologií bylo prosazení standardizace. Ta vedla ke sjednocení způsobu práce s daty.

Rychlost technologického a zároveň společenského vývoje způsobila, že dnes žijeme v turbulentní době plné neustálých změn, na jejichž osvojení závisí naše další budoucnost. Společenské změny jsou pak základem vzniku dnešní tzv. *informační společnosti*.

Informační společnost se již v dnešní době stala objektivní realitou. Nelze ji ignorovat a není před ní úniku. Využití počítačů, jejich propojení s telekomunikacemi, ale i další prostředky moderních informačních technologií (dále jen IT) ve stále rostoucí míře ovlivňují náš každodenní život. Ovšem není to zdaleka jen využití IT, ale vůbec práce s informacemi a související změny myšlení, které jsou požadavkem naší současnosti. [2]

3.3 Změny v přístupu manažerů a pracovním procesu

Téměř v přímé závislosti s danými změnami ve vývoji informačně komunikačních technologií se odvíjejí také změny v manažerských procesech řízení a procesech pracovních.

V dnešní době již neplatí mechanické pojetí organizace jako v minulosti. Zmiňovanou formou práce byla dělba práce a velmi úzká specializace pracovníků, která vedla zejména k nevyužití lidského potenciálu. Přejít k procesnímu myšlení dává za vznik k tehdy novému přístupu manažerského myšlení. Toto myšlení bývá označováno jako BPR (anglicky Business Process Reengineering – manažerský přístup devadesátých let, znamená přehodnocení a rekonstrukci podnikových procesů). V důsledku má být dosaženo výrazného zdokonalení z pohledu měření výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby nebo rychlost. Procesy jsou pak chápány jako soubor činností, které vyžadují jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má v konečné podobě pro zákazníka určitou hodnotu.

Výrazné změny v manažerských přístupech, následný přechod k procesní orientaci a transformace informační potřeby pracovníků zvyšuje požadavky na znalostní potenciál a to nejen jednotlivých pracovníků firmy, ale také zároveň mění podstatu informačních a komunikačních činností ve firmě.

3.4 Podnikové ICT

S růstem významu podnikové informatiky pro efektivitu a konkurenceschopnost podniku narůstá i význam efektivního řízení samotné podnikové informatiky. Optimální varianta řešení vývoje a provozu informačního systému podniku je závislá na řadě faktorů (stavu hospodářského prostředí, aktuální situaci ICT na trhu, na možnostech ICT nebo na velikosti podnikatelského subjektu).

S velikostí podniku roste počet řídicích úrovní v organizační struktuře. Tím rostou i nároky na kvalitu a rychlost komunikace uvnitř podniku. Chce-li velký podnik zajistit stále rychlejší reakcí na situaci na trhu a na podněty zákazníků, je ICT jedním z klíčových nástrojů pro realizaci tohoto cíle.

Dle velikosti a zaměření subjektu lze využívat v současné době celou škálu podnikových ICT, které zefektivňují výkonnost a konkurenceschopnost subjektů.

Významným faktorem, který ovlivňuje volbu optimálních cest k nastavení a provozu správné podnikové informatiky, jsou aktuální znalosti zaměstnanců. Nejen znalosti pracovníků odboru nebo útvaru ICT, ale také znalosti uživatelů informačního systému.

3.5 Znalostní management a jeho přínos

Znalostní management (anglicky *Knowledge Management*, dále jen KM) je proces, kterým organizace vytvářejí hodnotu prostřednictvím intelektuálního a znalostního kapitálu. V praxi se lze běžně setkat s tím, že lidé zaměňují význam pojmů data, informace, know-how a znalosti. A jelikož KM pracuje právě se znalostmi, je nutné

tomuto pojmu dobře rozumět. Znalosti s daty a informacemi souvisejí, ale jsou mnohem bohatší a umožňují učinit určitá rozhodnutí.

Management znalostí musí stejně jako CRM zajišťovat rovnováhu mezi lidmi, procesy a technologií. KM je pak oblastí, ve které se všechny tři oblasti prolínají. Je tedy zřejmé, že úspěšnost koncepce CRM je závislá na funkční koncepci znalostního managementu. O to více se shodují i úskalí obou koncepcí.

Dnešní informačně a znalostně orientovaná ekonomika klade silný důraz na intelektuální a znalostní aktiva. Efektivně implementovaná koncepce KM umožňuje firmě zlepšení především v těchto oblastech:

- *zkvalitnění a urychlení firemních procesů* díky redukci či odstranění redundantních operací,
- *urychlení a nárůst inovací* díky volnému internímu toku nápadů a myšlenek,
- *redukce fluktuace zaměstnanců* díky jejich výraznějšímu zapojení do podnikových znalostních procesů,
- *zkvalitnění zákaznického servisu* na základě zefektivnění reakcí na zákaznické potřeby,
- *nárůst tržeb* díky zkrácení vývojové fáze produktu a jeho uvedení na trh.

KM je v jednotlivých firmách pochopitelně závislý na jednotlivých pracovnících společnosti, jejich vzdělání, zkušenostech, znalostech a schopnostech. Tato skutečnost velmi úzce souvisí se stále častěji skloňovanou **znalostní ekonomikou**. Pro zajímavost je uvedeno srovnání České republiky s okolními zeměmi z hlediska míry investic do znalostí v porovnání s podíly investic do strojů a zařízení. V České republice je to 19,6%, ovšem průměr Evropské unie je 44%. V Evropské unii se však vyskytují i takové státy, kde se dá mluvit skutečně o znalostní ekonomice – především Finsko 73,3% a Švédsko 82,8%. I tato skutečnost přispívá k míře komplexnosti chápání filozofie KM, resp. CRM v ČR a západní Evropě. [9]

4 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

4.1 Charakteristika CRM

Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky, zkráceně CRM) je typ informatické aplikace pomáhající firmám a institucím orientovat se na komplexní zajištění vztahů se zákazníky. Na základě rozvoje informačních a komunikačních technologií a zostření konkurence spěje vývoj na všech typech trhů od marketingové strategie cílení na vybrané segmenty trhu k individualizovanému (one-to-one) marketingu a uplatnění strategií CRM.

Nejedná se o automatizaci firemních procesů a transakcí, ale o schopnost systému pružně reagovat na stále se měnící konkurenční prostředí ve vztahu k zákazníkům. [1]

Technické řešení CRM je soubor hardwarových a softwarových technologií a nástrojů, které podporují strategii firmy, vedoucí k poznávání zákazníků, posílení jejich loajality, zvýšení jejich zájmů o produkty a služby firmy. Využívá při tom existujících provozních systémů, z nichž čerpá data. Hlavním přínosem CRM aplikací je tedy poskytovat informace (vyplývající z zákaznických dat), které jsou podkladem pro efektivní řízení vlastní podnikatelské činnosti. [3]

4.2 Přístup podniku k CRM

Řízení vztahů se zákazníky přišlo na svět spolu s vývojem marketingu. Zkoumání marketingových procesů nezačalo, dokud neskončila průmyslová revoluce. V té době byl v centru pozornosti masový trh. Postupně měnil masový trh svůj charakter. Stával se osobnější a transformoval se do přímého marketingu, v jehož některých případech se cílem stával jediný zákazník.

V osmdesátých letech dvacátého století prodělal marketing služeb velký rozkvět. Tento rozkvět nabídl spoustu možností pro řízení vztahů se zákazníky.

Podniky se mohou klasifikovat podle jejich zaměření a z pohledu druhu jejich zákazníků. Rozdělují se pak na podniky, jejichž zákazníci jsou tzv. „spotřebitelské“

podniky, tj. takové, jejichž zákazníci jsou zároveň konečnými spotřebiteli (*anglicky Business-to-Customer, B to C, často označováno též jako B2C*).

Další kategorií jsou podniky produkující služby pro jiné podniky (*anglicky Business-to-Business, B to B nebo též B2B*), zákazníci pro tyto podniky jsou opět podniky. Produktem těchto výrobků je tedy služba nebo výrobek.

Třetí kategorií jsou podniky, které poskytují služby přímo státní správě (*anglicky Business-to-Government, B to G nebo též B2G*).

Zásadním problémem byla vlastní definice produktu, kterou nikdo nebyl schopen uspokojivě vytvořit. Tato práce tedy vychází z faktu, že prostřednictvím produktu je zákazníkovi dodána určitá hodnota. Samotný produkt je téměř vždy složen ze tří částí: z fyzického výrobku, informace a služby. Fyzický výrobek je velmi snadné si vymezit, protože má jasné fyzikální vlastnosti jako je délka, váha, výška apod. Náročnější je vymezení informační části. V tomto případě ji ovšem lze popsat jako znalost potřebnou pro vytvoření hodnoty. Zákaznická služba je potom všechno, co se vztahuje k činnostem nezbytným pro zajištění vztahu se zákazníkem, od dodávky po různé způsoby pomoci při užívání výrobku. [4]

Řízení vztahů se zákazníky vychází z udržování a provozování zákaznických databází. Tento přístup stále přetrvává, přestože byl zásadně rozšířen. Prostá kombinace zákaznických databází a marketingu nepřinesla výsledky, které by přinesly uspokojivý zisk. Klíčovou roli v řízení zákaznických databází hrály propracované informační technologie. Tyto technologie výrazně přispěly k dosažení náročných úkolů, které byly systémem řízení zákazníků požadovány. V souvislosti s vývojem byly v podnicích upraveny rozpočty na pořízení CRM a značná část finančních zdrojů byla vyhrazena na pořízení a inovace technologií. Podrobnější přehled přístupu vývoje k CRM je zobrazen viz Příloha 1.

4.3 Strategie CRM a její typy

Marketingová strategie CRM vytváří vyšší hodnotu prostřednictvím individuální péče o každého zákazníka formou individuální komunikace, zvláštních služeb, přizpůsobeného produktu a zvláštních cenových nabídek. CRM vyžaduje vyšší úroveň

marketingového úsilí a marketingových výdajů. Proto je důležité, aby mimořádné marketingové úsilí vedlo k vyšší výkonnosti podniku. Pokud zvýšení hodnoty pro zákazníky díky uplatnění strategie CRM zvýší hodnotu zákazníků pro podnik, má marketing individualizovaného řízení vztahů se zákazníky opodstatnění.

Marketingová strategie CRM je zaměřena zejména na to, co se stane potom, kdy je zákazník v průběhu snahy o vybudování vztahu, který je přínosný jak pro zákazníka, tak pro podnik, získán. To znamená budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, které budou dlouhodobě zvyšovat zisk podniku.

V posledních patnácti letech se postupně začaly uplatňovat tři typy strategie CRM, a to nejdříve strategie *masové personalizace*, posléze strategie *masové kastomizace* a pak strategie *diferencované kastomizace*. [5] Pojem kastomizace vychází z anglického výrazu *custom*, čili zakázkový. Jedná se v podstatě o přizpůsobování výrobků či služeb potřebám a požadavkům jednotlivých zákazníků.

4.3.1 Masová personalizace

První úroveň marketingu řízení vztahů se zákazníky je strategie masové personalizace, při které je rozpoznán jednotlivý zákazník podle jména, adresy, případně podle předchozího nákupního chování. Informace jsou nadále využívány pro vytvoření systému individuální marketingové komunikace s cílovými zákazníky, takže zákazník nabývá dojem, že je o něho individuálně pečováno, přestože jsou mu nabízeny standardní produkty. Pro to je samozřejmě nutná určitá úroveň databázového marketingu.

Tato strategie je ve větší míře využívána bankovními institucemi, zásilkovými obchody a firmami, které se zabývají rozsáhlým prodejem.

4.3.2 Masová přizpůsobitelnost zákazníkům

Strategie masové přizpůsobitelnosti zákazníkům je založena na poznání, že někteří zákazníci jsou ochotni platit více za zvláštní užitky navíc. Hlavním bodem této strategie je ponechat zákazníky „spoluvytvářet produkt“ podle jejich individuálních potřeb a cenové citlivosti, ovšem ze standardní sortimentní nabídky komponent produktů. Tuto strategii dovedla k dokonalosti firma Dell, která vytvoří pro každého zákazníka

konfiguraci počítače podle jeho potřeb, ovšem počítač je složen ze standardně vyráběných komponent a postaven jako stavebnice.

Problém této strategie spočívá v tom, že vychází pouze ze segmentace trhu podle potřeb. To znamená, že podnik uspokojuje každého zákazníka zvlášť, ovšem míra péče je v podstatě pro všechny stejná.

4.3.3 Diferencovaná přizpůsobitelnost zákazníkům

Strategie diferencované přizpůsobitelnosti zákazníkům (diferencované CRM) respektuje rozdílné potřeby a požadavky a jednotlivým zákazníkům jsou „šity na míru“ jednotlivé produkty, tedy výrobky či služby, tak způsob distribuce i komunikace, prostě je individualizován celý marketingový mix. Specifické je aktivní spoluvytváření jedinečné hodnoty pro zákazníka na základě úzké spolupráce výrobce s ním. Hodnota zákazníka tedy již nespočívá ve výrobcích a službách, které jednostranně dodávají a poskytují firmy, ale tato hodnota je vytvářena zákazníkem a firmou společně. [5]

Tuto strategii uplatňují firmy operující na B2B trzích k průmyslovým kupujícím, ale i výrobní firmy vyrábějící spotřební zboží, a to ke svým distributorům a prodejním mezičlánkům.

Vývoj typů strategie CRM však došel do stádia, kdy je účelné v jednom oboru podnikání uplatnit všechny tři typy strategie CRM zároveň. Míra přizpůsobení jednotlivým zákazníkům by se měla lišit podle aktuálního a zejména celkového potenciálního přínosu zákazníků pro podnik. To znamená, že i v případě potenciálně významných zákazníků je individualizace a intenzita práce s trhem daleko hlubší než u středně nebo málo významných zákazníků. Pro významné zákazníky je vhodná strategie diferencované kustomizace, pro středně významné zákazníky strategie masové kustomizace a pro méně významné zákazníky strategie masové personalizace. Tato kombinovaná strategie CRM je nazývána jako strategie diferencovaného CRM.

Při uplatnění diferencované CRM jsou respektovány při koncipování marketingové strategie a takticko-operativních marketingových programů nejen rozdílné potřeby, požadavky a nákupní a spotřební chování jednotlivých zákazníků, ale jejich běžný přínos a zejména **celoživotní hodnota pro podnik**, v anglosaské literatuře nazývaná *Customer Life-time Value* – *CLTV*. Proto je důležité zvažovat nejen, co zákazník při

uplatnění této strategie přináší podniku v současnosti, ale hlavně to, co zákazník může přinést za celou dobu spolupráce. [5]

4.4 Koncept CRM

CRM je definováno jako interaktivní proces, který si za hlavní cíl klade dosažení rovnováhy mezi vloženou investicí podnikatelského subjektu a uspokojením potřeb svých zákazníků. Maximální množství zisku obou stran je pak vymezeno jako optimum rovnováhy mezi zúčastněnými stranami. Tento vztah se dá také nazvat jako vzájemné vítězství – Win – Win mezi zákazníkem a společností.

Řízení vztahů se zákazníky umožní organizaci snadněji poznat „kdo“ jsou jejich zákazníci, jak se chovají a co potřebují. Dále poskytují zákazníkům specifickou hodnotu, obvykle ve formě produktu nebo služby.

Podle Wesslinga se koncept CRM skládá ze tří základních prvků, mezi kterými existuje vzájemná souvislost, a jsou doplněny prvkem čtvrtým: [6]

- 1) **Lidé** – lidský kapitál, aktivní účast zaměstnanců.
- 2) **Procesy** – obchodní procesy, jedná se o reakční dobu, kdy podnik (instituce) přichází prvně do kontaktu se zákazníkem. Výsledkem je, jak rychle bude požadavek zákazníka zpracován a za jak dlouho bude zákazník seznámen s výsledkem svého požadavku.
- 3) **Technologie** – technologie, které zákazník využívá k přístupu k informacím a ke komunikaci s organizací.
- 4) **Data** – sběr, uchování, vyhledávání a analýza veškerých dat.

4.5 CRM – služba zákazníkům

Klíčem k úspěšnému fungování CRM je komplexní pohled na řízení vztahů se zákazníky. K tomu přispívá důraz na implementaci informačních technologií, které podporují chod řízení. Komplexní pohled na danou problematiku nepřináší pouze

propojení všech systémů v podniku, ale má za důsledek také např. zvýšení kvalifikace personálu. **Personál společnosti hraje významnou roli ve vztahu se zákazníkem.**

V dnešní době řídí organizace interakce se zákazníky napříč velkým množstvím komunikačních kanálů (web, call centra, obchodníci v terénu apod.). Velké množství společností má několik oblastí podnikání se sdílením stejných zákazníků. Úkolem je tedy zajistit pro zákazníka nejsnadnější způsob jak obchodovat s organizací, libovolným způsobem z pohledu zákazníka, kdykoli bude chtít a prostřednictvím kteréhokoli komunikačního kanálu.

V zájmu kterékoli organizace je udržet v zákazníkovi pocit, že vstoupil do vztahu s unifikovaným partnerem, který jej kdykoli a na kterémkoli místě rozpozná. Přínos CRM je tedy zřejmý – optimalizace procesů a poskytnutí jednotlivým odborům organizace podrobnější informace o daném zákazníkovi. Celý tento proces pomáhá firmám ke snížení operativních nákladů a vytváření profitabilního vztahu se zákazníkem.

4.6 Technická struktura CRM

CRM systémy jsou obvykle členěny do tří částí, operační, kooperativní a analytické: [1]

4.6.1 Analytická část

Tato část se dotýká analytické práce s veškerými daty a využívání datových skladů. Patří sem např. segmentace klientů, vytipování skupin ziskových zákazníků, analýzy chování zákazníků, analýzy marketingových kampaní. Jde tedy o optimalizaci současných obchodních procesů a definování procesů nových podporujících strategií firmy.

4.6.2 Operační část

Operační část CRM realizuje předem definované obchodní procesy. Tato část je určena pro podporu interakcí se zákazníkem přes různé typy kanálů (např. telefonních zákaznických center, elektronické kanály nebo vyřizování poštovních

zásilek a řízení tradičních prodejních míst). Patří sem Back Office (podpůrné aplikace) a zejména Front Office (aplikace využívané při kontaktu se zákazníkem):

- *Contact Center* – aplikace užívané při práci centra obsluhy volání,
- *Aplikace prostřednictvím mobilních telefonů*,
- *Sales Force Automation* – aplikace podporující práci obchodníka,
- *Enterprise Marketing Automation* – automatizace marketingu,
- *Customer Servis and Support* – různá aplikace podpory a zákaznických služeb.

4.6.3 Kooperativní část

Kooperativní část navazuje na Front Office, zastupuje technologie podle typu kontaktů se zákazníky. Těchto typů komunikace je celá řada. Jedná se např. o osobní kontakt na pobočce, písemnou korespondenci, elektronickou poštu, faxovou komunikaci nebo komunikaci přes internet. Telefonický kontakt je také kooperativní částí a je zastoupen celou řadou užívané technologie jako např. pobočková ústředna, automatický hlasový signál nebo přístup na internetové stránky přes mobilní telefony.

Požadavek zákazníka je zaznamenán jako objekt, který je nadále zpracováván pomocí zabudovaného work-flow (tok objektů v rámci obchodního procesu). CRM poté vychází z předpokladu, že všechny moduly (např. marketing, prodej, péče o zákazníka, informace o zákazníkovi atp.) sdílejí jednu databázi.

Úspěšnost CRM systému je především založena na součinnosti všech jeho částí. Bez odpovídajících dat nepřinese analýza správné výsledky a bez analýzy nedosáhne operační část kýžených efektů. Proto musí být všechny části integrovány do uceleného systému.

4.7 Složky CRM

Komplexně zavedený systém CRM v podniku obsahuje některé z následujících složek:

Obchod

- správa motivačních a podpůrných programů,
- aktualizace poptávek a nabídek,
- vymáhání pohledávek – sledování saldokonta,
- reakce zákazníků na nabídky firmy – Lead Management,
- Billingové systémy – monitorování účtu zákazníků.

Marketing

- databáze a správa kontaktů,
- monitorování vzájemné komunikace se zákazníkem,
- vytváření cílových skupin pro Direct Marketing.

Poprodejní podpora

- Kontaktní centrum,
- Help desk.

Analýza dat zákazníků a správa partnerských dat

Jedním z nástrojů marketingové činnosti jsou statistické výstupy a reporting, který slouží k vyhodnocování obchodní činnosti podniku z pohledu chování zákazníka, úspěšností marketingových kampaní nebo samotného prodeje produktu či služby. Výstupy jsou poté zpracovány ve formě grafů a tabulek.

4.8 Technická realizace CRM systému

V případě, že se firma rozhodne pro CRM, má na výběr z možností jak je technicky realizovat: [1]

Nákup licencovaného software

Tento způsob realizace spočívá v nákupu software pro správu kontaktů až po komplexní řešení zahrnující veškeré funkce podporující řízení vztahů se zákazníky. Výhodami jsou prověřenou a možnost přizpůsobení softwaru firemním potřebám. Naopak nevýhodou může být vysoká pořizovací cena.

Vývoj software na zakázku

Systém je řešen podle daných potřeb firmy, zahrnuje i nadstandardní požadavky. Nevýhodou je zde dlouhá doba realizace a jak v případě nákupu licencovaného software vysoká cena.

On-line pronájem systému – využití služeb ASP, SaaS

Systém běží na vzdáleném počítači u poskytovatele a firma se k němu připojuje pomocí internetu. Veškeré provozní náklady na systém nese provozovatel. Nevýhodou zde bývá jistá závislost firmy na tomto poskytovateli a často malá integrovatelnost řešení se stávajícím informačním systémem firmy.

Využití služeb komunikačních a marketingových agentur

Ty nabízejí klientům komplexní profesionální servis ve vybraných oblastech CRM (telemarketing, call centrum, obsluha zelené linky). Součástí služeb je i provádění různých analýz a převod dat do databází svých klientů. Výhodou je využití zkušeného týmu pracovníků s vlastním profesionálním vybavením, nenabízí však ucelené CRM řešení.

5 HODNOTA ZÁKAZNÍKA

Hodnota je obecně charakterizována jako vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení.

Hodnota zákazníka (*Customer Value*) je brána v tržní ekonomice jako jeden z klíčových pojmů. Tuto hodnotu je třeba rozvíjet ve smyslu „**hodnoty pro zákazníka**“ jako čistého přínosu, který zákazník získá při nákupu a užívání produktu a „**hodnoty zákazníka pro podnik**“ ve smyslu čistého přínosu zákazníka pro podnik, tedy co podnik získá tím, že obsluhuje určitého zákazníka. Není pochyb, že výše zmíněné metody spolu úzce souvisejí a navzájem se podmiňují.

5.1 Hodnota pro zákazníka

Hodnota, která je poskytnuta zákazníkům ovlivňuje jejich chování, hlavně míru setrvání u podniku (délku vztahu). Ovlivňuje postoje zákazníka, vnímání a pozitivní reference o podniku. Tvoří základ vytváření konkurenční výhody a tím posilování konkurenční pozice firem na trhu.

Koncept hodnoty pro zákazníka je znám od devadesátých let dvacátého století jako součást řízení vztahů se zákazníky známého jako CRM. Je považován za jeden z nejvýznamnějších faktorů pro úspěch podniku. Je to marketingová zbraň, jež představuje hlavní zaměření zájmů všech marketingových aktivit. Důvodem je zjištění, že hodnota předaná zákazníkům vede k loajalitě zákazníka a že loajalita a zisky jsou propojeny s hodnotou vytvořenou pro zákazníky.

Na základě četných výzkumů různých konceptů hodnoty pro zákazníka je zřejmé, že společná oblast spočívá v tom, že se hodnota pro zákazníka vztahuje k použití určitého výrobku či služeb a je to záležitost vnímání zákazníků. Výzkumy, které byly v této oblasti provedeny, prokázaly přímý vliv hodnoty na chování zákazníka a výběr značky (určité značky si kupují lidé, kteří mají určité hodnoty). Jiné výzkumy poukazovaly spíše na nepřímý vliv hodnoty na chování zákazníka, a to prostřednictvím kritérií výběru (volby), přesvědčení a postojů. V neposlední řadě potvrdily také to, že hodnota je do určité míry určována i zkušenostmi získanými z nákupu.

5.1.1 Atributy hodnoty pro zákazníka

Původně klíčovými atributy hodnoty pro zákazníka byly cena a kvalita. Později na základě několika provedených výzkumů bylo zjištěno, že existují další ne méně významné dimenze hodnoty pro zákazníka. Hodnota pro zákazníka je obecně definována jako posouzení nebo ohodnocení zákazníkem, jehož výsledkem je srovnání mezi atributy užítka získaným z výrobku či služby nebo vztahu a vnímanými atributy souvisejícími s obětováním a náklady. [5]

Ve vymezení atributů hodnoty pro zákazníka existují dva přístupy. Přístup vymezující hodnotu zákazníka jako zákazníkovo vnímání a hodnocení dvou atributů (dimenzí) – toho, co získá (ekonomické, sociální a související zisky), a toho, co pro to musí obětovat. To znamená všechno, čeho se musí zákazník vzdát pro to, aby získal nebo spotřeboval výrobek či službu, což zahrnuje jak peněžní (cena), tak i nepeněžní aspekty, jako je čas, úsilí, riziko nebo pohodlí. Hodnota pro zákazníka vyplývá z osobního porovnání získaných benefitů a učiněného obětování (nákladů). Druhý přístup považuje hodnotu zákazníka za multidimenzionální koncept. Koncept hodnoty pro zákazníka zahrnuje několik atributů, které lze v zásadě zařadit do dvou oblastí. První oblast, označená jako funkční, je definována racionálním a ekonomickým hodnocením zákazníka a zahrnuje kvalitu produktu. Druhá, afektivní oblast, zahrnuje emocionální (pocity a vnitřní emoce) a sociální (sociální dopady nákupu) aspekty jednotlivců.

Podle Woodalla hodnotu pro zákazníka tvoří pět dimenzí: [5]

- **čistá (net) hodnota** – výsledek užítka a nákladů,
- **odvozená hodnota** – výsledek poměru užití a zkušenosti,
- **marketingová hodnota** – daná atributy produktu,
- **prodejní hodnota** – ovlivňuje snížení nákladů nebo vynaloženého úsilí na získání produktu,
- **racionální hodnota** – hodnocení toho, co je správné při relativním srovnání užítka a nákladů

5.2 Hodnota zákazníka pro podnik

Pro vytváření a posilování vztahů se zákazníkem má význam zejména celoživotní hodnota zákazníka pro podnik. Nejdůležitějším ukazatelem pro měření této hodnoty zákazníka pro podnik je ukazatel **CLTV** (*Customer Life-time Value*), v praxi se více využívá označení **LTV**, který lze vnímat jako čistou současnou hodnotu toku očekávaných přínosů ze zákazníka za dobu trvání jeho vztahu s podnikem.

Nezbytná diferenciací péče o zákazníky, jako důsledek změn v tržním prostředí, vede k významným změnám v podnikových procesech a činnostech. Všechny musí přispívat k tvorbě hodnoty pro zákazníka, současně je ale více než kdy v minulosti potřeba propojit práci s trhem s jejími ekonomickými aspekty.

Zvýšená individuální péče obchodníka vůči zákazníkovi nemusí vždy znamenat kladná a lepší se čísla v hospodářských výsledcích podniku. Mohou sice zaznamenat zvýšení tržeb v důsledku obsluhy tvořené na míru, ale ve většině případů je zlepšení péče o zákazníky spojena se zvýšenými náklady. Tržby však nejsou vhodným kritériem pro posuzování přínosů zákazníka pro podnik. Vytváří se nutnost sledovat náklady/výdaje na zákazníky a měřit jejich individuální přínos k hospodářským výsledkům podniku. V dnešním prostředí je tou správnou cestou budování dlouhodobých vzájemně výhodných vztahů se zákazníky. Nezjišťuje se pouze krátkodobá ziskovost, ale přihlíží se ke sledování a řízení přínosů za celou dobu předpokládané spolupráce.

5.2.1 Oblast posuzované hodnoty

Při řízení vztahu se zákazníkem jsou posuzovány součásti zákaznickovy hodnoty. Posouzení je provedeno osobou nebo osobami, které zákazníka znají nejlépe. Pokud je podnik organizován po pracovních skupinách, pak je tímto posudkem zpravidla pověřena skupina zabývající se zákaznickými vztahy.

Pro posouzení přehledu úspěšnosti oblasti hodnoty je znázorněna následující tabulka:

Typ vztahu	Kritéria na základě faktů	Kritéria hodnocení	Hodnocení potenciálu
B2B	snadné	přiměřeně snadné	přiměřeně snadné
B2BC	přiměřeně snadné	mírně obtížné	mírně obtížné
B2C	možné	velmi obtížné	Možné
B2G	snadné	obtížné	Možné

(Zdroj: Lehtinen Jarmo R.: Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky, s. 84)

Referenční hodnota

Staré pořekadlo říká, že podnik vypadá tak, jak vypadají jeho zákazníci, je mimořádně pravdivé. Prestiž zákazníků na trhu ve velké míře ovlivňuje podnik samotný. Čím více hodnotných zákazníků podnik má, tím více je oceňován. V tomto případě se hovoří o referenční hodnotě zákazníků nebo též o hodnotě značky zákazníka. K referenční hodnotě jsou vztaženy dva aspekty: pověst zákazníků a podstata jejich pověsti.

Hodnota kontaktu

Ve světě, který je propojen, roste úloha zákazníka jako zprostředkovatele pro ostatní potencionální zákazníky. Odehrává se tak v případech, ve kterých je zákazník součástí většího podnikového spojení. V procesu hodnocení sítě kontaktů je potřeba vzít v úvahu zákaznickovy vztahy plynoucí ze zákona a vztahy spolupráce mezi podniky. Hodnocení by mělo také zahrnout dosažitelnost dalších potenciálních zákazníků, pro které může stávající zákazník být považován za zprostředkovatele.

Emocionální hodnota

Je nejobtížnější na posouzení, protože při jejím zjišťování hrají významnou roli též osobní vztahy účastníků. S emocionální hodnotou jsou spojeny následující okolnosti:

1. spolehlivost a důvěryhodnost podniku i kontaktní osoby;
2. vcítění se do vztahu se zákazníkem – je-li spolupráce příjemná; tato okolnost je vztažena blíže k osobnímu kontaktu, než tomu bylo u první položky;
3. kompatibilita hodnot mezi podnikem a lidmi.

Sdílení základních hodnot je ve spolupráci podniků žádoucí. Klíčovou částí emocionální oblasti je pozorování světa hodnot zákazníka a základních hodnot, s nimiž zákazník žije v souladu.

Hodnota poznání

Komplexnost výrobků stejně jako proces sdružování a diverzifikace způsobily, že hodnota poznání se stala vysoce kritickou oblastí hodnoty vztahu se zákazníkem. Zákazníci jsou různí a existuje mnoho způsobů poznání, jež plynou z kooperace se zákazníkem. Nároční zákazníci jsou hlavně ti, jejichž hodnota poznání je vysoká. Základní rozdíl mezi náročným zákazníkem a obtížným zákazníkem spočívá v tom, že obtížný zákazník nepodporuje poznání, ale vyžaduje vynakládání energie na řešení problémů. Náročný zákazník se dívá na problémy pozitivně a je ochoten se účastnit procesu v hledání řešení.

Hodnota pravidelnosti

Především v procesně orientované výrobě je důležité, aby zákaznickovy objednávky byly pokud možno pravidelné. Tato skutečnost umožňuje snadnější plánování výroby a napomáhá zlepšení využitelnosti výrobních kapacit. Pravidelnost je vyhodnocována zpravidla na základě podnikové dokumentace, která ovšem nemusí být jediným zdrojem.

Strategická pozice zákazníka

V mnoha hospodářských odvětvích dochází ke konsolidaci. To je obvyklým výsledkem polarizace, která je způsobena globalizací. Stále více obchodů je realizováno na podnikové úrovni a velké podniky nadále rostou. Současně s tím se objevují nová hospodářská odvětví a vznikají nové malé podniky. Hodnota zákazníka je rozdílná, pokud je zákazník v pozici kupujícího a není tím, který je kupován. Jestliže je zákazník

v pozici, že by mohl být koupen, existuje velké riziko, že se podoba vztahu s tímto zákazníkem změní. Samozřejmě, že se díky této skutečnosti mohou objevit i zcela nové příležitosti.

5.3 Celoživotní hodnota zákazníka

Celoživotní hodnota zákazníka se určí jako současná hodnota toku očekávaných finančních přínosů ze zákazníka. Vychází z faktu, že zákazníci jsou pro podnik aktivem, tj. zdrojem budoucích efektů, stejně jako složky majetku, a měli by být i principiálně stejně hodnoceni. Pro získání budoucích přínosů je třeba do aktiv investovat, a to při respektování rovnováhy výnosnosti, likvidnosti a rizikovosti. Základní metodou hodnocení efektivnosti investic je čistá současná hodnota. Měří čistý přínos z investování do určitého aktiva za dobu jeho využívání při respektování časové hodnoty peněz. Celoživotní hodnota zákazníka vychází ze stejného principu s dvěma rozdíly: je definována na individuální úrovni jednotlivých zákazníků a výslovně zahrnuje možnost odchodu zákazníka ke konkurenci. [5]

Základní vztah pro stanovení celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik tedy lze vymežit takto:

$$CLTV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t}$$

kde p_t = přínos zákazníka v období t ,

n = předpokládaná doba spolupráce se zákazníkem (jeho setrvání),

i = diskontní sazba.

V přínosech zákazníka (p) v jednotlivých letech spolupráce (t) by měly být zahrnuty všechny očekávané efekty, které by měl vztah se zákazníkem přinést. Předpokládaná doba spolupráce (n) je odhadována v závislosti na fázi životního cyklu zákazníka a jeho předpokládané retenci (setrvání zákazníka). Diskontní sazba (i) odráží náklady kapitálu podniku a riziko zákazníka.

CLTV měří celkový přínos zákazníka pro podnik při zohlednění času jeho získání, běžných nákladů včetně nákladů kapitálu i investičních výdajů.

Obecný vztah pro odhad CLTV může být chápán metodicky ve dvou rovinách v závislosti na pojetí přínosů zákazníka:

- za přínosy zákazníka jsou považovány pouze *peněžní toky, které jsou kvantifikovatelné* pomocí běžných účetních kategorií (zisk ze zákazníka, lépe cash-flow), ať již se jedná o hodnoty skutečné či předpokládané (odhadované).
- za přínosy zákazníka jsou považovány *všechny přínosy bez ohledu na to, že jsou obtížně kvantifikovatelné nebo kvalitativní povahy*.

5.4 Stanovení celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik

Jak již bylo v práci zmíněno, hodnota zákazníka pro podnik je komplexní veličina, která umožňuje měřit pravděpodobný dopad individualizace obsluhy zákazníků na hospodářské výsledky podniku a modelovat, jak se různá marketingová rozhodnutí odráží v tržní a finanční pozici podniku. Komplexnost a orientace této veličiny na budoucnost je její nesmírnou výhodou, ale z hlediska stanovení i problémem. Jako přístup a myšlenkový a metodický rámec pro podnikání je určitě zajímavý a pro úspěšnou implementaci strategie řízení vztahů se zákazníky nenahraditelný. Stanovená hodnota zákazníka pro podnik bude vždy odhadem, a to subjektivním, bez ohledu na to, jak sofistikované modely jsou pro její výpočet použity.

V závislosti na účelu stanovení hodnoty zákazníka pro podnik ve smyslu celoživotní hodnoty se používají pojmy:

- **Strategická hodnota zákazníka**

Strategická hodnota akcentuje skutečnost, že celoživotní hodnota zákazníka pro podnik je důsledkem určité uplatněné marketingové strategie. V případě změny přístupu

podniku k zákazníkovi se projeví nejen ve velikosti hodnoty, kterou získá zákazník, ale také vyvolá změnu jeho hodnoty pro podnik.

- **Aktuální hodnota zákazníka**

Hodnota je oceněním důsledků marketingové strategie uplatňované v současné době. Jde o odhad celoživotní hodnoty zákazníka při současném způsobu jeho obsluhy. Zohledňuje budoucí přínosy zákazníka tak, jak jsou odhadovány z jeho současného chování při zachování současného způsobu péče o něj.

- **Potencionální hodnota zákazníka**

Zahrnuje všechny přínosy, které by podnik mohl získat aplikací proaktivní strategie vůči zákazníkovi tak, aby zvýšil jeho hodnotu na základě změny svého vlastního chování. [5]

Z pohledu řízení vztahů se zákazníky je důležitá nerealizovaná potencionální hodnota jako potenciál zákazníka. Je to rozdíl mezi potencionální a aktuální hodnotou zákazníka. Představuje potenciální dodatečné přínosy, které by mohly být získány, i když pravděpodobně většina z nich nebude dosažena.

Vlastní metodika pro odhad hodnoty zákazníka pro podnik je závislá na účelu, pro který slouží. V některých případech není třeba zjišťovat absolutní hodnotu zákazníka pro podnik, ale stačí pouze stanovit jeho pozici, relativní hodnotu, ve vztahu k ostatním zákazníkům.

6 PŘÍPADOVÁ STUDIE

Studie se zabývá návrhem využití hodnotové segmentace v CRM CAS genesisWorld. Navržený způsob realizace je vypracován pro společnost KOMIX s.r.o.

6.1 Společnost KOMIX s.r.o.

KOMIX s.r.o. je česká společnost zaměřující se na kompletní dodávky informačních systémů na klíč včetně jejich následného rozvoje a podpory provozu. Vedle vývojových projektů společnost implementuje i standardizovaná řešení z oblastí zpracování kontaktů a řízení komunikace se zákazníky, správy webového obsahu, plánování a řízení projektů.

Společnost hospodaří s ročním obratem přesahujícím 250 milionů Kč. V KOMIXu pracuje 150 zaměstnanců.

Mezi zákazníky KOMIX s.r.o. patří z oblasti veřejné správy např. Ministerstvo dopravy České republiky, Ministerstvo vnitra České republiky, Magistrát hlavního města Prahy, Generální ředitelství cel; z oblasti bankovníctví a financí patří mezi významné zákazníky Česká pojišťovna a.s., Komerční banka, a.s., Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky a další strategičtí zákazníci z odvětví telekomunikací, energetiky, školství či průmyslu.

Vysokou profesionalitu společnosti potvrzují uzavřená partnerství s významnými společnostmi na poli IS/IT. Z těchto důležitých partnerů je možné zmínit společnosti jako Oracle Czech, s.r.o.; CAS SOFTWARE AG; HEWLETT - PACKARD, s.r.o.; IBM Česká republika, spol. s r.o. nebo Microsoft s.r.o.

KOMIX s.r.o. používá a nasazuje pro řízení vztahů se zákazníky nástroj CAS genesisWorld německé společnosti CAS Software AG. CAS Software AG patří k vedoucím poskytovatelům CRM řešení v Spolkové republice Německo. CAS genesisWorld je určen oblasti malých a středních podniků a v tomto segmentu představuje tržního lídra. KOMIX s.r.o. je Premium Partnerem firmy CAS SOFTWARE (viz příložený certifikát Příloha 6).

6.2 Problém a cíl případové studie

Problém

Problémem společnosti je chybějící segmentace mimo velmi důležité zákazníky. Prvních TOP 10 zákazníků zná každý, u ostatních se situace dynamicky mění. Proto je zapotřebí pro zvolení správné strategie přístupu k jednotlivým zákazníkům definovat hodnotovou segmentaci.

Cíl

Cílem navržení hodnotové segmentace je umožnit pro nově přichozí pracovníky lepší orientaci a efektivnější komunikaci s nimi. Tento výběr poslouží také managementu společnosti a jednotlivým týmovým lídrům k vytvoření efektivnější marketingové a obchodní strategie pro daný okruh zákazníků.

Účelem vytváření skupin zákaznické základny je určení hodnotového potenciálu zákazníků. Segmentace, rozčlenění zákazníků se provádí dle nejrozličnějších demografických kritérií na základě dat o již uskutečněných, případně potencionálních transakcích. Výsledkem těchto analýz se stávají použitelné v kombinaci s určením hodnoty zákazníka. Znalost této hodnoty jak již bylo v práci zmíněno, je efektivní pomůckou pro rozhodování o investicích do cíleného marketingu.

6.3 Způsob řešení

Společnost má v databázi zákazníků přibližně jedenáct tisíc kontaktních osob. Ty je nutné rozčlenit dle jednotlivých specifik a navrženého způsobu segmentace tak, aby byli zařazeni do skupin pro lepší orientaci. Díky otevřenosti systému je možné doplnit příslušné hodnoty a vytvořit nové pole, které se objeví v základním nastavení modulu.

Navržený způsob realizace pro KOMIX využívá metodu postupného rozvržení vah, kde je jednotlivým zvoleným parametrům přiřazena procentní váha významu.

Maximální hodnota zákazníka je rovna 10.

Navržené rozložení vah:

- **Tržby za loňský rok – max. 70 % z celkové hodnoty zákazníky**
- **Realizovaný počet kontaktů – max. 10 % z celkové hodnoty zákazníky**
- **Referenční hodnota - max. 10 % z celkové hodnoty zákazníky**
- **Potenciál - max. 10 % z celkové hodnoty zákazníky**

Příčemž tržby jsou rozloženy do několika skupin:

- 0 Kč – Kontakt bez určení, hodnota 0 z celkové hodnoty zákazníka
- 1 – 500 000 Kč – Normální zákazníci, hodnota 3 z celkové hodnoty zákazníka
- 500.000 – 5.000.000 Kč – Gold zákazníci, hodnota 5 z celkové hodnoty zákazníka
- 5.000.000 Kč a výše – Platinum zákazníci, hodnota 7 z celkové hodnoty zákazníka

Celková hodnota zákazníka je tedy určena jako celé číslo od 0-10. Do aplikace je dále potřeba doplnit referenční hodnotu a potenciál zákazníka. Dalším používaným údajem je četnost kontaktů, která je v CRM systému zjištěna automaticky. Celková hodnota zákazníka je spočtena systémem automaticky v předem určených časových intervalech. **Ukázku použití této metody obsahuje obrázek viz Příloha 3.**

Výsledná data slouží k vytvoření hodnotové segmentace. Jednotlivé segmenty jsou definovány následovně:

Segment	Hodnota	Poznámka
Kontakt bez určení	0	
Normální zákazníci	0-5	Obsahuje i potenciální zákazníky
Gold zákazníci	5-7	
Platinum zákazníci	8-10	

Segmenty je možné využít v praxi různými způsoby: v marketingu, v obchodu, při plánování akcí a dalších hlavních či dílčích činnostech společnosti.

Pro zjednodušení orientace pracovníků KOMIX s.r.o. je aplikace genesisWorld upravena tak, aby bylo možné jednotlivé zákazníky ihned zařadit a rozpoznat, viz obrázek **Přílohy 2** a obrázek **Přílohy 3**.

Hodnotová segmentace nevyklučuje použití dosavadního způsobu marketingových činností, ale tyto činnosti obohacuje. Výhodou je, že dosavadní data lze s novými kombinovat. Praktickou aplikaci lze ukázat například při vytváření filtru zákazníků dle nastavených podmínek a hodnot viz **Příloha 5**.

7 ZÁVĚR

Bakalářská práce vychází z teoretických i praktických poznatků. Je zaměřena na řízení vztahů se zákazníky s následným určením hodnoty zákazníka. Vytyčené cíle práce byly splněny a závěry k jednotlivým dílčím cílům jsou tyto:

Cíl: Analyzovat vývoj informačních a komunikačních technologií se zaměřením na možnosti využití ICT v organizaci.

Vývoj ICT jde nezadržitelně dopředu. V moderním pojetí se informačně komunikační technologie objevují od devatenáctého století a s rostoucí složitostí a komplexností nastávajících problémů roste jejich význam.

Bez podpory ICT je dnes fungování jakékoli organizace téměř nemožné. Avšak ani nejmodernější technologie nedokáže přeměnit špatné procesy na efektivní. Nejdůležitějším přínosem ICT tedy není v jejich podpoře stávajících procesů, ale v tom, že pomáhá dělat věci jinak, o mnoho efektivněji. Způsob využití počítačů, jejich propojení s telekomunikacemi a samozřejmě další prostředky moderních ICT ovlivňují úspěšné působení organizace. Správný výběr a vhodná aplikace podnikového systému usnadňuje činnost a aktivity podniku a zároveň mu dává náskok před konkurencí.

Optimální varianta řešení vývoje a provozu informačního systému podniku je závislá na řadě faktorů (stavu hospodářského prostředí, aktuální situaci ICT na trhu, na možnostech ICT nebo na velikosti podnikatelského subjektu). Významným faktorem, který ovlivňuje volbu optimálních cest k nastavení a provozu správné podnikové informatiky, jsou aktuální znalosti zaměstnanců. Nejen znalosti pracovníků odboru nebo útvaru ICT, ale také znalosti uživatelů informačního systému.

Cíl: Charakterizovat řízení vztahů se zákazníky, přínos CRM (Customer Relationship Management) jako marketingové strategie.

Řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management), je jedním z nástrojů, který pomáhá dělat věci jinak, efektivněji. Z práce vyplývá, že hlavním přínosem CRM je poskytovat informace, které jsou podkladem pro efektivnější řízení vlastní podnikatelské činnosti. Organizaci je na základě této strategie a využití nástroje umožněno lépe poznat „kdo“ jsou jejich zákazníci a co potřebují.

Díky CRM mohou obchodní organizace zkrátit prodejní cyklus a zvýšit klíčové ukazatele výkonu. Marketingové organizace mohou výrazně zvýšit ohlas na kampaně vybráním správného potenciálního zákazníka. Servisní firmy mohou navýšit produktivitu servisního pracovníka a loajalitu zákazníka při současném snížení ceny servisu nebo času odezvy a času do vyřešení požadavku zákazníka.

Ve všech odvětvích je efektivní CRM strategickou nezbytností pro růst a přežití v konkurenčním prostředí. Je prokázáno, že společnosti, které vytvářejí spokojené a loajální zákazníky mají pak více opakujících se obchodů, nižší náklady na získávání nových zákazníků a silnější značku.

Cíl: Definovat CRM jako informační software - nástin technické specifikace a způsobu implementace CRM systému v organizaci.

Z bližšího technologického popisu plyne, že úspěšnost CRM systému je založena především na součinnosti všech jeho částí. Otevřenost software poté zaručuje propojení se stávajícími informačními systémy podniku a jejich návaznost na primární data organizace. Bez odpovídajících dat nepřinese analýza správné výsledky a bez analýzy nedosáhne operační část softwaru kýžených efektů. Proto musí být všechny části integrovány do uceleného systému. CRM vychází z předpokladu, že všechny moduly (např. marketing, prodej, péče o zákazníka, informace o zákazníkovi atp.) sdílejí jednu databázi.

Vhodné řešení realizace je potřebné zvolit podle typů a hlavně velikosti dané firmy. Pro velké firmy je nejvýhodnější nákup komplexního CRM informačního systému. V případě volby CRM pro středně velkou firmu se jeví vhodným řešením využití více kanálů – např. pracovníky na pobočkách, na prodejních místech, obchodní zástupce. Z toho tedy vyplývá potřeba rozsáhlejší softwarové podpory CRM procesů. Malé firmy zpravidla využívají vlastních jednodušších softwarů, hostovaných CRM aplikací, interaktivních servisních kanálů a služeb marketingové agentury pro analýzy trendů a sběru dat z okolí.

Cíl: Zdůraznit koncept stanovení hodnoty zákazníka a zdůvodnit prosperity určení celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik.

Důležitým bodem této bakalářské práce je osvětlení konceptu vytváření hodnoty pro zákazníka, který je součástí řízení vztahů se zákazníky. Z praxe vyplývá, že je nutné ho považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů pro úspěch podniku. Je to marketingová zbraň, jež představuje hlavní zaměření zájmů všech marketingových aktivit. Důvodem je zjištění, že hodnota předaná zákazníkům vede k loajalitě zákazníka a že loajalita a zisky jsou propojeny s hodnotou vytvořenou pro zákazníky. Určení jen jediné a klíčové hodnoty, která by vypovídala o celkové efektivnosti vztahu se zákazníkem je velmi těžké či téměř nemožné. Proto je důležité sledovat celou řadu faktorů, které se na vytváření hodnoty zákazníka podílí.

Cílem v dnešním konkurenčním prostředí je budování dlouhodobých vzájemně výhodných vztahů mezi zákazníkem a podnikem. Pro efektivní řízení proto nestačí zjišťovat krátkodobou ziskovost vztahu (současné přínosy zákazníků), ale pozornost by se měla přesouvat ke sledování a řízení přínosů za celou dobu předpokládané spolupráce, tedy v dlouhodobém časovém horizontu. Pro měření této hodnoty zákazníka pro podnik je zapotřebí využívat ukazatel CLTV (Customer Life-time Value), v praxi se ovšem více využívá označení LTV (Life-time Value). Tento ukazatel lze vnímat jako čistou současnou hodnotu toku očekávaných přínosů ze zákazníka za dobu trvání jeho vztahu s podnikem.

Cíl: V případové studii navrhnout možnost využití hodnotové segmentace v CRM CAS genesisWorld pro firmu KOMIX s.r.o.

Účelem případové studie bylo navrhnout využití hodnotové segmentace v CRM systému CAS genesisWorld, pro společnost KOMIX s.r.o. Ze způsobu navržených úprav vyplývá, že společnost bude moci v budoucnu segmentovat své zákazníky i podle jejich hodnoty. To doposud nebylo možné.

Hodnotová segmentace zákazníků umožní společnosti KOMIX s.r.o. objektivní hledisko rozvržení svých zdrojů zákazníkům podle míry jejich přínosu. Kromě navržených změn aplikace se však nový způsob segmentace dotkne i způsobu organizace a myšlení při práci v obchodním a marketingovém oddělení.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] Tvrdíková, M.: Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách. Grada Publishing, Praha 2000. 110 s.: ISBN 80-7169-703-6
- [2] Vodáček, L., Rosický, A.: Informační management – Pojetí, poslání a aplikace. Management Press, Praha 1997. 146 s.: ISBN 80-85943-35-2
- [3] Běbr, R., Douček, P.: Informační systémy pro podporu manažerské práce. Professional Publishing, Praha 2005. 223 s.: ISBN 80-86419-79-7
- [4] Lehtinen Jarmo R.: Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky, 1. Vyd. - Praha Grada Publishing, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9
- [5] Lošťáková H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky: moderní strategie růstu výkonnosti podniku, 1. Vyd. - Praha: Grada Publishing, 2009. 268 s.: ISBN 978-80-247-3155-1
- [6] Wessling H.: Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře, 1. Vyd. - Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s.: ISBN 80-247-0569-9
- [7] Chlebovský V.: CRM: řízení vztahů se zákazníky, Vyd. 1 Brno, Computer Press 2005. 190 s.: ISBN 80-251-0198-1
- [8] Storbacka K, Lehtinen J. R.: Řízení vztahů se zákazníky = Customer relationship management, 1. Vyd. Praha Grada, 2002 167 s.: ISBN 80-7169-813-X
- [9] CRM portál
z <<http://www.crmportal.cz/redakcni/crm-a-knowledge-management>>, platný ke dni 28. 2. 2010
- [10] Novotný, J., Pour, J. Slánský, J.: Bussines Intelligence. Jak využívat bohatství ve vašich datech, Praha, Grada Publishing, 2004, 256 s.: ISBN 80-247-1094-3

9 PŘÍLOHY

Příloha 1

Vývoj přístupu k CRM:

Stadium / vlna CRM	Dosažené výsledky	Pozorování
1980 – 1990 Automatizace zákaznických služeb	Úspory získané prostřednictvím call center	Realizace prostřednictvím telekomunikačních systémů
1990 – 1995 Záznamy informací o zákaznických vztazích	Porozumění zákazníkům	Centralizovaný systém řízení dat
1995 – 2000 Tvorba hodnoty pro zákazníka	Zlepšování hodnoty nabízených produktů na základě porozumění zákazníkům	Různorodé zákaznické programy vyvinuté podle požadavku konkrétního užití
2000 – 2005 Rozvoj managementu založeného na řízení zákaznických vztahů	Změny kultury společnosti směrem k zákaznický orientované společnosti	Rozvoj úkonů na základě požadavků k řízení zákaznických vztahů
2005 – současnost Vytváření struktury a procesů zákaznický orientované společnosti	Efektivní organizace hospodařící s hodnotou zákazníka, kde zákazník je považován za subjekt vztahu	Vývoj různých modelů zahrnujících zákazníky: partnerské organizace

(Zdroj: Lehtinen Jarmo R.: Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky, s. 20)

Příloha 2

Ukázka navržení hodnotové segmentace v CRM systému CAS genesisWorld

The screenshot displays the CAS genesisWorld CRM interface. At the top, there is a navigation bar with the application name and various menu options like 'Soubor', 'Upravit', 'Zobrazit', 'Vložit', 'Hledat', 'Nástroje', and 'Nápověda'. Below this is a toolbar with icons for file operations and search. The main content area is divided into two parts: a left sidebar menu and a main data table.

The sidebar menu, titled 'AutoStart-CS', contains several categories of navigation items:

- Dashboard
- AutoStart-CS
- O aplikaci CAS genesisWorld
- Info
- Multilist
- Kalendář
- Aktivity
- Adresy
- Zákazníci
 - Přetlum
 - Gold
 - Normální** (highlighted with a red arrow)
- Společnosti
- Kontaktní osoby
- Individuální kontakty
- Kontext adres
- Všechny distribuční seznamy
- Plánovač trasy
- Kampaně
- Obchodní příležitosti
- Telefonické hovory
- Projekty
- Dokumenty
- Distribuční seznamy
- E-mail
- Pracovní plocha

The main data table, titled 'Filtrovat dle Přijetí Společnost: Obec', displays a list of records with columns for 'Jméno', 'Přijetí', 'Ulice', 'PSČ', 'Obec', and 'Kategorie'. A red box is overlaid on the table with the following text:

Navržená hodnotová segmentace ve společnosti KOMIX s.r.o. CRM systému CAS genesisWorld se pro uživatele systému objeví v tzv. Navigátoru. Navigátor umožní rychlou identifikaci hodnoty zákazníka.

At the bottom of the interface, there is a status bar showing the date and time: 'Po 22.03.2010 14:14:31' and '1 / 30', along with a 'Navigátor' button.

Příloha 3

Údaje definující hodnotu zákazníka v záložce systému CAS genesisWorld

The screenshot displays the 'Hodnota zákazníka' (Customer Value) tab in the CAS genesisWorld system. The interface includes a top navigation bar with various icons and a main content area with several data fields. A red box highlights the 'Hodnota zák.' field, which contains the value '8'. A red arrow points from the explanatory text to this field.

Tržby	6 575 450,00 Kč
# kontaktů	15
Reference	1
Hodnota zák.	8

Hodnota zák. 8

System CAS genesisWorld zobrazuje údaje definující hodnotu zákazníka na nové záložce Hodnota zákazníka. Část polí je vypočtena automaticky. Hodnota zákazníka 8 indikuje příslušnost ke skupině zákazníků definované jako Platinum.

Příloha 4

Způsob vyhledávání dle přiřazené hodnoty zákazníka v CAS genesisWorld

Hledat: Adresy
Soubor Upravit Zobrazit Nástroje Nápověda

Hledat Pokročilé vyhledávání Hledat propojení

Hledat v polích
Hledat v polích
Hodnota zákazníka
Hledaný výraz **8**

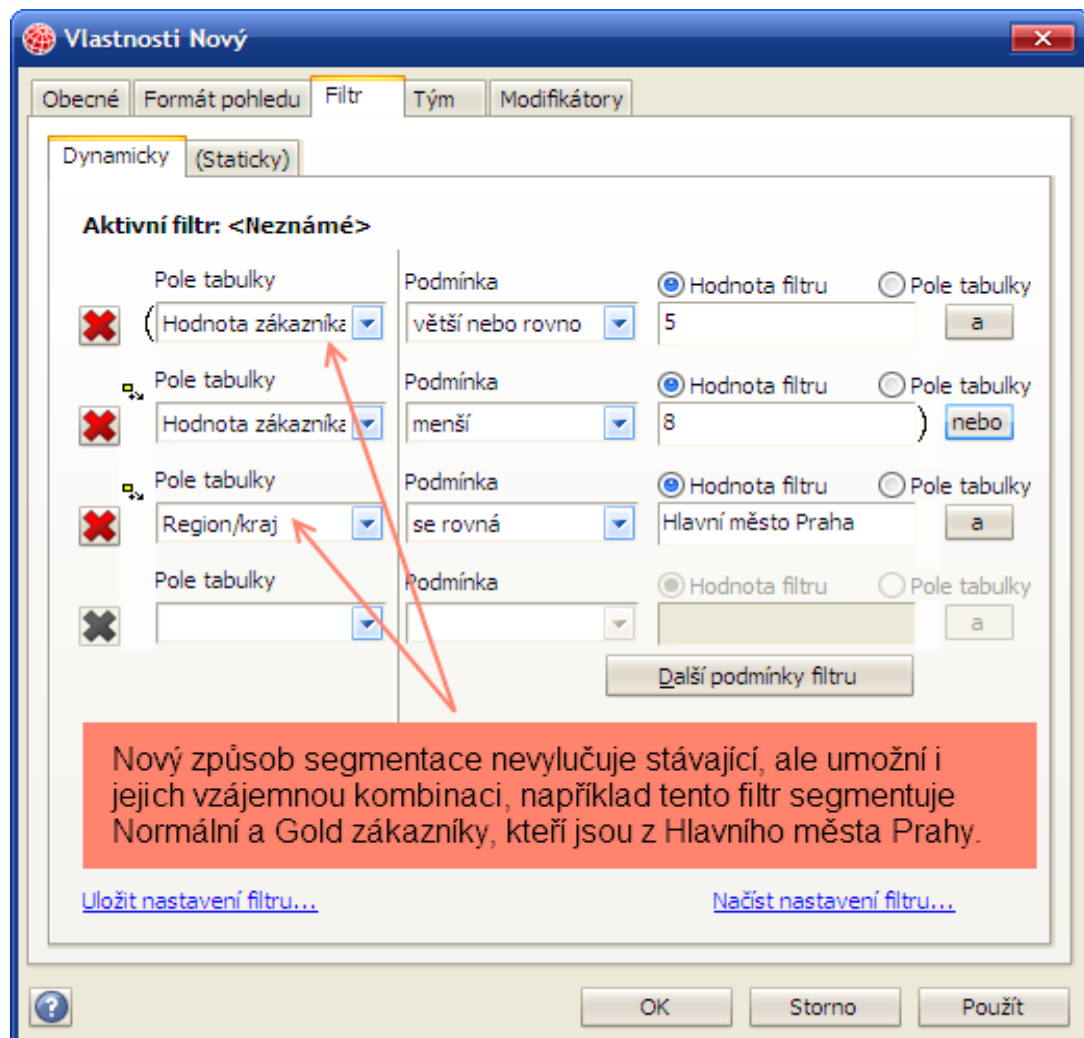
Možnosti hledání
Hledat v přístupných záznamech
 Fonetické vyhledávání
 Včetně neaktivních adres
 Zobrazit výsledek jako kontext
 Zobrazit počet záznamů 1

Adresy (1)
Filtrovat dle Příjmení Společnost Obec
Toto je oblast definující seskupení dat. Přetáhněte záhlaví zvoleného sloupce do oblasti definující seskupení dat.
je společnost Společnost Ulice PSČ Obec Kategorie Hodnota zák... Rec
ABC s.r.o. Potoční 67 120 00 Praha 8

S pomocí nových informací lze nyní hodnotu zákazníka zjistit snadno a rychle.
Nová segmentace umožní výběr zákazníků i pro komunikační a marketingové cíle.

Příloha 5

Způsob nastavení filtru v systému CAS genesisWorld



Příloha 6

Certifikované osvědčení Premium Partner pro společnost KOMIX s.r.o.



