

CRM systémy

Studijní opora

**Kamila Tišlerová
Petra Martíšková (Solarová)**

**2016
České Budějovice**

1. vydání

© Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016

Vydala: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 10, 370 01 České Budějovice

Za obsahovou a jazykovou správnost odpovídají autoři a vedoucí příslušných kateder.

Cíl předmětu

Předmět seznamuje studenty s problematikou řízení vztahů se zákazníky (CRM). Je vysvětlena souvislost s marketingem, dále je věnována pozornost vývoji přístupů k zákaznickým vztahům a zásadám řízení vztahů se zákazníky. Je vysvětlen rozdíl mezi hodnotou vztahu se zákazníkem a hodnotou pro zákazníka. Kurz též přibližuje problematiku databázového marketingu, věrnostních programů a nevynechává ani příslušná softwarová řešení CRM. Závěrem jsou diskutovány možnosti využití vztahů se zákazníky v podnikových procesech, trendy v CRM a předmět je zakončen vybranými případovými studiemi, které slouží jako příklady správné praxe CRM. Absolvent získá znalosti pro vytváření zákaznický orientované organizace, bude schopen ekonomicky vyhodnocovat profitabilitu zákazníků, orientovat se v podpůrných systémech pro CRM, určovat strategii pro udržování a rozvíjení vztahů se zákazníky, budovat věrnost zákazníků, stejně tak jako využívat moderních trendů a možností.

Výstupy z učení

Absolvent předmětu rozumí pojmu „management vztahu se zákazníky“ (CRM) a dokáže vysvětlit souvislost s marketingem. Zná zásady řízení vztahů se zákazníky, popíše vývoj přístupu k zákaznickým vztahům. Identifikuje výchozí body síly vztahu se zákazníkem, chápe význam interakcí mezi podnikatelským subjektem a zákazníkem pro úspěšné CRM. Absolvent dále rozumí hodnotě vztahu se zákazníkem, identifikuje oblasti hodnoty. Umí rozeznat jednotlivé fáze vztahu. Chápe ekonomické aspekty při řízení vztahů se zákazníky, vytipuje a navrhne vhodné strategie a nástroje (včetně věrnostních programů) pro daný zákaznický segment. Rozumí důležitosti softwarového řešení v oblasti CRM. Rozumí logice tvorby hodnoty pro zákazníka a orientuje se v trendech v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

Základní okruhy studia

- 1) Vymezení pojmu „management vztahu se zákazníky“, vztah k marketingu. Zásady řízení vztahu se zákazníky.
- 2) Vývoj přístupu k zákaznickým vztahům, přesun síly z výrobce na zákazníka, unifikace výrobků, intenzifikace konkurence.
- 3) Výchozí body síly vztahu se zákazníkem, konkurenční výhoda a konkurenceschopnost, interakce mezi podnikem a zákazníkem – dočasné monopoly, síla značky, ekonomická síla.

- 4) Hodnota vztahu se zákazníkem, oblasti hodnoty, znalost hodnoty. Potenciální hodnota, referenční hodnota, profil vztahu, síla vztahu, pevnost vztahů, hodnota ztraceného vztahu.
- 5) Fáze a řízení vztahu – navázání, rozvíjení, ukončení, hodnocení. Nástroje pro řízení vztahu.
- 6) Ekonomické aspekty, rozvoj ziskovosti vztahu, snižování nákladů na vztah, pohled na neziskové vztahy, zvyšování hodnoty vztahu, měření úspěšnosti řízení vztahů.
- 7) Strategie vztahů se zákazníky – strategie sepnutí, propojení, přimknutí. Struktura vztahu, využití strategií vztahu pro tvorbu hodnoty vztahu.
- 8) Nástroje CRM a jejich kombinace. Zákaznická politika. Efektivnost, měření, diferencovaný přístup.
- 9) Softwarová řešení Managementu vztahů se zákazníky, napojení na stávající ERP systémy, nadstavby, oborová řešení.
- 10) Tvorba věrnostních programů a budování loajality. Praktická řešení.
- 11) Tvorba hodnoty pro zákazníka, možnosti a trendy. Zákaznický orientovaná organizace. Systém péče o zákazníka, údržba vztahů.
- 12) Využití managementu vztahů v budoucnosti, odhady a trendy. Virtuální společnost, zapojení do komunikace internetových komunit, práce na sociálních sítích.
- 13) Trendy, vlastní projekty, diskuse.

Povinná literatura (minimálně dvě knihy)

GOLDENBERG, Barton J. *The Definitive Guide to Social CRM: Maximizing Customer Relationships with Social Media to Gain Market Insights, Customers, and Profits*. New Jersey: Paul Boger, 2015. ISBN 978-0-13-413390-4.

GORDON, Ian H. *Managing the New Customer Relationship Strategies to Engage the Social Customer and Build Lasting Value*. New York: Wiley, 2013. ISBN 9781118255902.

PEELEN, E., a BELTMAN, R. *Customer Relationship Management*. 2. vydání. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-237-77495-2.

RAAB, Gerhard a kol. *Customer relationship management: A global perspective*. Routledge, 2016. ISBN 978-0-7546-7156-5.

WILLIAMS, David. *Connected CRM: implementing a data-driven, customer-centric business strategy*. New York: Wiley, 2014. 256 s. ISBN 978-1-118-83580-7.

Studijní průvodce



- Klíčové pojmy



- Cíle kapitoly



- Čas potřebný ke studiu kapitoly



- Výklad



- Úkoly k zamyšlení a diskuzi



- Klíč k řešení otázek



- Studijní materiály

Kapitola 1: Vymezení pojmu „management vztahu se zákazníky“, vztah k marketingu. Zásady řízení vztahu se zákazníky.



Klíčové pojmy:

řízení vztahů se zákazníky, vztah se zákazníkem, zásady řízení CRM, budování vztahů, konkurenční výhoda, získávání a udržování zákazníků, vztahový marketing, hodnota pro zákazníka



Cíle kapitoly:

- uvědomění si historického kontextu (vývoj),
- porozumění základním pojmům v oblasti CRM,
- znalost zásad pro řízení vztahů se zákazníky,
- pochopení významu CRM,
- znalost rozdílů CRM – marketing a vzájemného vztahu.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 2 hodiny



Výklad:

Historický vývoj

Před průmyslovou revolucí řemeslníci vyráběli a současně prodávali, tedy znali potřeby svých zákazníků a měli i dostatek informací o zákaznících (vztahy se zákazníky vznikaly automaticky).

S nástupem sériové a masové výroby došlo k oddělení tohoto vztahu – dělníci neznali zákazníky (postupně ani vývojáři, manažeři) a vztahy se zákazníky nebyly automaticky budovány. Vznikala marketingová oddělení.

Poté, co nastal převis nabídky nad poptávkou („není problém zboží vyrobit, ale prodat“), začal vztah se zákazníkem nabývat na významu – mimo jiné jako zdroj konkurenční výhody.

Pojem

Aktivní tvorba a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky

Interakce se zákazníkem

Podnikatelská filozofie a strategie pro získávání a udržení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky.

Cílem řízení vztahů se zákazníky není maximalizace tržeb z jednotlivých nákupů, ale budování trvalého vztahu se zákazníkem.

CRM není zvyšování nákladů firmy kvůli přáním zákazníků

CRM není pouze software a IT řešení

Správné CRM přináší podniku vyšší tržby (větší nákupy zákazníků) a současně nižší náklady na získávání a údržbu zákazníků

Související teorie:

LCR – Leading Customer Relationships

CEM – Customer Experience Management

PRM – Partner relationship management

CRM – Customer Relationship Management

cCRM – Collaborative CRM (interaction-web)

eCRM – electronic CRM

mCRM – mobile CRM (wireless technologies)

Zatímco vytváření vztahů se zákazníky je podmíněno „ochotou“ zákazníka k takovým vztahům, modifikovaný obor Customer Experience Management je postaven na tom, že nějakou zkušenost zákazník vždycky musí učinit – a tedy zkoumá a snaží se řídit tyto zkušenosti.

Zásady řízení vztahu se zákazníky (Wessling, 2002)

1. Obě strany (zákazník i firma) by se měly podílet na vytváření hodnoty (přizpůsobit se navzájem, aby se hodnota vytvářela na obou stranách)
2. Pohlížet na produkt jako na proces. Není podstatné, zda služba nebo produkt – jedná se o dodávání hodnoty v širším kontextu.

3. Odpovědnost společnosti – nestačí jen uspokojovat potřeby zákazníka, společnost přebírá odpovědnost za vytváření a rozvíjení vztahů se zákazníky (nabídne jim prostor pro vytváření hodnoty)

Rozdíl obchod x CRM

Obchod – řada jednotlivých nákupů, jednostranná komunikace

CRM – společnost má zájem na předání svých znalostí a schopností zákazníkovi, čímž může zefektivnit zákazníkům hodnototvorný proces

Tabulka 1: Rozdíl tradiční transakční marketing a vztahový marketing – CRM

ORIENTACE NA OBCHOD	ORIENTACE NA VZTAH
<ul style="list-style-type: none"> • Snaha o jednorázové obchody • Přerušovaný kontakt se zák. • Zaměření na znaky výrobku • Krátké trvání v čase • Malý důraz na zák. servis • Omezené přesvědčení o vycházení vstříc zákazníkovi • Kvalita je záležitostí výrobních zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Snaha o vztahy se zákazníky • Nepřetržitý kontakt se zák. • Zaměření na hodnotu pro zák. • Dlouhé trvání v čase • Velký důraz na zák. servis • Vysoké přesvědčení o vycházení vstříc zákazníkovi • Kvalita je záležitostí všech zaměstnanců

Zdroj: Zpracováno podle Hommerové 2012

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Souhlasíte s tvrzením, že ne každý zákazník stojí o to, aby s ním byl navazován vztah, a tudíž CRM je bezpředmětné? Vysvětlete své stanovisko.
- 2) Zamyslete se nad tím, proč podle Vás často dochází ke zjednodušení, že CRM znamená pouze nějaké IT řešení (software).

Klíč k řešení otázek

1)

Odpověď závisí na úhlu pohledu – otázka je určena k diskuzi, tj. k rozvíjení a tříbení myšlenek.

2)

Odpověď závisí na úhlu pohledu – otázka je určena k diskuzi, tj. k rozvíjení a tříbení myšlenek.



Studijní materiály:

PEELEN, E., a BELTMAN, R. *Customer Relationship Management*. 2. vydání. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-237-77495-2. (kapitola 2)

RAAB, Gerhard a kol. *Customer relationship management: A global perspective*. Routledge, 2016. ISBN 978-0-7546-7156-5. (kapitola 1)

Doplňující literatura

WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 196 s. ISBN 80-247-0569-9. (kapitola 2)

OMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 134 s. ISBN 978-80-247-4388-2. (podkapitola 1.20)

Kapitola 2: Vývoj přístupu k zákaznickým vztahům, přesun síly z výrobce na zákazníka, unifikace výrobků, intenzifikace konkurence.



Klíčové pojmy:

Dokonalá konkurence, emancipace zákazníků, moc konečného spotřebitele, multioajální spotřebitel, customizace, customerizace, masový marketing, masová personalizace, masová kastomizace, diferencovaná kastomizace



Cíle kapitoly:

- seznámení s vývojem přístupu k zákaznickým vztahům,
- objasnění jednotlivých přístupů,
- pochopení podmínek na současných trzích – v tzv. společnosti nadbytku,
- znalost možných postupů a jejich vhodnosti.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 2 hodiny



Výklad:

Společnost nadbytku je charakterizována těmito znaky (Lehtinen, 2007):

Dokonalá konkurence

Vlastnosti jednotlivých výrobků se přibližují, neboť všichni mají stejné (podobné) možnosti zdrojů a prakticky nikdo již nemůže dosáhnout konkurenční výhody pouze pomocí fyzikálních vlastností výrobku.

Konkurenční výhoda musí být nalezena někde jinde (komplexní dodávka) – přidaná hodnota pro zákazníka.

Emancipace zákazníků

Zákazníci chtějí více moci, než měli dříve. Chtějí se osvobodit z moci podniků a dělat svá vlastní rozhodnutí (např. rozhodovat o dodavatelském řetězci, mít vliv na fungování podniku).

Přesun moci ke konečnému uživateli

Každý může využít moci, která je spojena s pozicí zákazníka. Zákazník má možnost výběru, srovnání výrobků. Další posun – transparentnost – díky komunikačním prostředkům. Řízení výroby se koriguje směrem k požadavkům zákazníků. Zákazník má velkou moc společnost „zlikvidovat“.

Spotřebitelé se mění v multiloajální

V dřívějších dobách nutnost fixace k jednomu dodavateli (např. při bankovním úvěru – nutnost vést všechny své účty pouze u dané banky). Dnes – volný výběr, možnost být současně členem mnoha věrnostních programů (i konkurenčních firem). Souvisí se sociologickým vývojem – tzv. Recyklovaná rodina – na rozvody a následná manželství se již nepohlíží s takovým despektem.

Customizace (kastomizace)

Jinými slovy one-to-one marketing – firma převezme iniciativu a přizpůsobí produkt konkrétnímu zákazníkovi.

Customerizace (kastomerizace)

Firma nechá návrh marketingové nabídky na jednotlivých zákaznících, kteří tak přecházejí z role pasivních spotřebitelů do role aktivních spolupracovníků.

Vývoj koncepcí marketingové strategie a typy CRM (Lošťáková, 2009):

1. Strategie masového marketingu (existují malé rozdíly mezi zákazníky)
2. Strategie cílení na vybrané segmenty trhu (lze cílit na velký segment, orientovat se i na subsegmenty, atd). Subsegmenty:
 - velký segment
 - sousední segment
 - multisegment
 - malý segment
 - tržní výklenek
3. Strategie masové personalizace (zákazník je individuálně rozpoznán, ale jsou mu nabízeny standardizované produkty)
4. Masová kastomizace – založeno na poznání, že někteří zákazníci jsou ochotni platit více za zvláštní užítky navíc – nechat zákazníky spoluvytvářet produkt (např. vlastní konfigurace počítače dle ochoty investovat). Podnik může uspokojit každého zákazníka zvlášť, ale míra jeho péče je stejná

5. Diferencovaná kastomizace – respektuje rozdílné potřeby a požadavky zákazníků a jednotlivým zákazníkům jsou šity na míru produkty, způsob distribuce, komunikace, atd.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Jaké formy masové kastomizace znáte z reálného života – uveďte na konkrétních případech.
- 2) Vysvětlete pojem „emancipace zákazníků“.

🔑 Klíč k řešení otázek

1)

Odpověď závisí na individuálních zkušenostech studenta. Nápodvěda: tvorba fotoknih (Fotolab.cz), objednání bot s vlastním designem (Converse).

2)

Viz výklad: Zákazníci chtějí více moci, než měli dříve. Chtějí se osvobodit z moci podniků a dělat svá vlastní rozhodnutí (např. rozhodovat o dodavatelském řetězci, mít vliv na fungování podniku).

📖 Studijní materiály:

WILLIAMS, David. *Connected CRM: implementing a data-driven, customer-centric business strategy*. New York: Wiley, 2014. 256 s. ISBN 978-1-118-83580-7. (kapitola 1)

PEELEN, E., a BELTMAN, R. *Customer Relationship Management*. 2. vydání. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-237-77495-2. (kapitola 1)

GORDON, Ian H. *Managing the New Customer Relationship Strategies to Engage the Social Customer and Build Lasting Value*. New York: Wiley, 2013. ISBN 9781118255902. (kapitola 7)

Doplňující literatura

LEHTINEN, Jarno. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9. (kapitola 6.2)

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1. (kapitola 1.1)

Kapitola 3: Výchozí body síly vztahu se zákazníkem, konkurenční výhoda a konkurenceschopnost, interakce mezi podnikem a zákazníkem – dočasné monopoly, síla značky, ekonomická síla.



Klíčové pojmy:

síla vztahu se zákazníkem, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, oblasti konkurence, interakce, lidská síla, ekonomická síla, síla značky, vztahy se zákazníky



Cíle kapitoly:

- seznámení s hlavními výchozími body pro CRM,
- pochopení podstaty CRM,
- objasnění vzájemné interakce podnik-zákazník,
- uvědomění si souvislostí – kontextu zasazení CRM do lidské činnosti.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 2 hodiny



Výklad:

Loajalita x Síla vztahu se zákazníkem

Loajalita - opakovaně se vrací; loajalita založena na emocích

Síla vztahu se zákazníkem – založeno na emocích i na rozumu - přispívá k rozšíření podílu na trhu, větším nákupům s vyššími cenami - upřednostňování, dobrá pověst a hodnocení zákazníků přitahuje další zákazníky - silný vztah ztěžuje vstup na trh jiným dodavatelům - nižší rychlost obměny položek v zákaznické databázi zvyšuje životnost zákazníka - existuje příležitost křížového prodeje v různých zákaznických skupinách (cross-selling)

Konkurenceschopnost – schopnost firmy obstát v konkurenčním prostředí

Konkurenční výhoda – schopnost firma dát zákazníkovi více, než ostatní konkurenti.

Vztahy se zákazníky – nelze je kopírovat (stávají se nejvýznamnější konkurenční výhodou)

Druhy konkurence (Wessling, 2002):

1. Konkurence v oblasti volných financí na nákup

Firmy bojují o tu část příjmů zákazníka, kterou má zatím zákazník volně k dispozici. Firmy s dobrými vztahy se zákazníky mohou ovlivňovat druh jejich výdajů.

2. Konkurence v oblasti řešení problémů

Firmy řeší problémy zákazníků (nejen uspokojují jejich potřeby). Důležitá důkladná znalost vlastních zákazníků – schopnost vycházet jim vstříc. Sběr a zpracování dat o zákaznících.

3. Konkurence v oblasti image

Produkty se stejnou či podobnou image – nutná personalizace, osobní přístup, na základě individuálních postupů.

4. Konkurence v oblasti zboží a služeb

Pomocí samotných výrobků a služeb obvykle nelze dosáhnout konkurenční výhody, proto nutné něco navíc – lepší vztahy se zákazníky, než má konkurence.

5. Konkurence v oblasti způsobu prodeje

Kombinace obchodních a komunikačních kanálů, způsobů platby a úrovně poskytovaných služeb. Vše je v kompetenci CRM, které zajišťuje spojení uvedených prvků.

Efektivita – 3 typy:

- Efektivita zákaznického vztahu
- Vnitřní efektivita podniku
- Efektivita zákazníka

Výchozí body vztahu se zákazníkem:

1. Lidská síla
2. Ekonomická síla
3. Síla značky

Oblast 9 E interakce mezi podnikem a zákazníkem – dočasné monopoly (Wessling, 2002)

1. Etika
2. Estetika
3. Emoce
4. Epika
5. Energie
6. Edukace

- 7. Entuziasmus
- 8. Ekonomie
- 9. Efektivita

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Jak může společnost obohatit zákazníka více, než jen „uspokojením jeho potřeb“ – interakce 9E v praxi?
- 2) Rozlište pojmy „loajalita“ a „síla vztahu se zákazníkem“.

🔑 Klíč k řešení otázek

1)
Odpověď závisí na individuálních zkušenostech studenta. Náповěda: vyjděte z jednotlivých oblastí 9 E, uvedených v rámci výkladu.

2)
Viz výklad: Loajalita - opakovaně se vrací; loajalita založena na emocích; Síla vztahu se zákazníkem – založeno na emocích i na rozumu.

📖 Studijní materiály:

PEELEN, E., a BELTMAN, R. *Customer Relationship Management*. 2. vydání. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-237-77495-2. (kapitola 1)

WILLIAMS, David. *Connected CRM: implementing a data-driven, customer-centric business strategy*. New York: Wiley, 2014. 256 s. ISBN 978-1-118-83580-7. (kapitola 4)

Doplňující literatura

LEHTINEN, Jarno. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9. (kapitola 2)

WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 196 s. ISBN 80-247-0569-9. (kapitola 2)

Kapitola 4: Hodnota vztahu se zákazníkem, oblasti hodnoty, znalost hodnoty.

Potenciální hodnota, referenční hodnota, profil vztahu, síla vztahu, pevnost vztahů, hodnota ztraceného vztahu.



Klíčové pojmy:

hodnota zákazníka pro podnik, referenční hodnota, potenciální hodnota, hodnota znalostí a dovedností, celoživotní hodnota, hodnota ztraceného vztahu, síla vztahů, pevnost vztahů



Cíle kapitoly:

- ujasnit si celý komplex hodnot, který zákazník představuje pro firmu,
- pochopit jednotlivé složky hodnoty.
- posoudit celkový přínos zákazníka pro firmu.
- zjistit důsledky toho, kdy zákazník přestane dále nakupovat.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny



Výklad:

Hodnota, kterou zákazník představuje pro firmu, by měla být ve vyváženém poměru k investicím do zákazníka (Wessling, 2002). Je třeba ji kvantifikovat, sledovat a vyhodnocovat. Náklady vynaložené na jednotlivé zákazníky by měly být nižší, než výnosy s jednotlivých zákazníků.

Zákazník představuje pro společnost hodnotu, která se skládá z několika dílčích oblastí (Lehtinen, 2007):

Referenční hodnota

Jedná se o situace, kdy zákazník poskytuje informace svému okolí. Poskytované informace mohou být doplněny emocemi, subjektivními názory, mohou mít značnou přesvědčovací schopnost. Zejména lidé, požívající uznání, mající formální i neformální autoritu, jsou značným zdrojem hodnoty pro podnik, protože ostatní mají tendenci je napodobovat.

Potenciální hodnota

Souvisí s životním cyklem zákazníka – odhad jeho možných budoucích nákupů v souvislosti s jeho vývojem. Například mladý člověk kupuje ojeté auto – zisk z této transakce není nijak velký, nicméně tento zákazník má potenciál v budoucnu koupit nové auto, poté se založením rodiny další auta (dámské, rodinné), následovat mohou auta pro jeho případné podnikání a auta vyšší třídy.

Celoživotní hodnota (tzv. Life Time Value)

Vychází z konceptu potenciální hodnoty – jsou predikovány tržby a jejich růst u jednotlivých zákazníků.

Hodnota znalostí a dovedností

Zákazník může svými znalostmi pomáhat společnosti – například testovat software, navrhnout názvy pro nové výrobky, dávat podněty ke zlepšení webových stránek, atd. Součástí této hodnoty jsou i jednotlivá upozornění a připomínky zákazníků, které následně vedou ke zlepšování činnosti firmy.

Hodnota ztraceného vztahu

Pokud zákazník vztah ukončí, je třeba počítat s následujícími skutečnostmi:

- Předpoklad úbytku budoucího cash-flow
- Spokojený zákazník firmu chválí zřídka, zato nespokojený zákazník mluví o svých negativních zkušenostech velmi často
- 75% zákazníků informuje své okolí o změně svého dodavatele
- Získání nového zákazníka je většinou nákladnější než péče o stávajícího

Obecně shrnuto, hodnota zákazníků pro podnik je určena třemi faktory (Wessling, 2002):

1. Doba trvání vztahu
2. Počet zákazníků
3. Prospěšnost zákazníků

Síla vztahu x loajalita (pevnost vztahu)

Síla vztahu se zákazníkem a loajalita jsou si velmi podobné. Síla vztahu se zákazníkem je však poněkud širším konceptem. Zákazníková loajalita obvykle reprezentuje emocionální složku vztahu, zatímco síla vztahu se zákazníkem se navíc pokouší zahrnout rozumové aspekty

3 skupiny zákazníků s různou úrovní síly vztahu

1. Cenově orientovaní zákazníci – centrálním bodem zákaznického vztahu je cena
2. Zákazníci s omezeními
 - mají hranice a překážky, které jim brání ve změně dodavatele
 - nemají alternativy nebo nejsou vázáni dříve uzavřenými kontrakty
 - jsou pasivní do té míry, že se jejich chování může v omezení změnit
3. Emocionálně vázaní zákazníci
 - vnímají vztah s dodavatelem jako výhodný a cítí se v něm dobře
 - jsou uspokojeni po společenské stránce (cítí se být respektováni)
 - dlouhodobě spolupracují s dodavatelem na základě pocitu rodinné příslušnosti

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Proč společnosti vynakládají takové úsilí při získávání „neziskových“ zákazníků – například banka – vedení studentského účtu zdarma?
- 2) Vysvětlete pojem „referenční hodnota“.

🔑 Klíč k řešení otázek

1)

Společnosti následně chtějí zvýšit hodnotu zákazníka v dalším období. Tj. zákazník si na společnost zvykne, tudíž se má za to, že bude jednodušší ho posléze přimět k nákupu již ziskových produktů.

2)

Viz výklad: Jedná se o situace, kdy zákazník poskytuje informace svému okolí. Poskytované informace mohou být doplněny emocemi, subjektivními názory, mohou mít značnou přesvědčovací schopnost. Zejména lidé, požívající uznání, mající formální i neformální autoritu, jsou značným zdrojem hodnoty pro podnik, protože ostatní mají tendenci je napodobovat.



Studijní materiály:

RAAB, Gerhard a kol. *Customer relationship management: A global perspective*. Routledge, 2016. ISBN 978-0-7546-7156-5. (kapitola 6)

PEELEN, E., a BELTMAN, R. *Customer Relationship Management*. 2. vydání. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-237-77495-2. (kapitola 10)

Doplňující literatura

LEHTINEN, Jarno. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9. (kapitola 3)

WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 196 s. ISBN 80-247-0569-9. (kapitola 3)

Kapitola 5: Fáze a řízení vztahu – navázání, rozvíjení, ukončení, hodnocení. Nástroje pro řízení vztahu.



Klíčové pojmy:

fáze vztahu, navázání vztahu, rozvoj vztahu, ukončení vztahu, konsolidace vztahu, ziskovost zákaznické základny, kritické epizody, životnost vztahu



Cíle kapitoly:

- seznámení s jednotlivými fázemi času,
- orientace v postupech a nástrojích vhodných pro jednotlivé fáze,
- pochopení možnosti ovlivňovat a řídit zákazníky dle fáze vztahu,
- nalezení souvislostí mezi klasickými marketingovými nástroji a CRM,
- zjištění možností k synchronizaci činností marketingu a CRM.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 2 hodiny



Výklad:

Každá fáze vztahu vyžaduje jinou strategii a jiné prostředky. Hovoříme o fázi navázání vztahu (vnímání hodnot), fázi rozvoje vztahu a fázi ukončení vztahu (Storbacka, Lehtinen, 2002).

Fáze navázání vztahu

Předpokladem navázání vztahu se zákazníkem je vytvoření pozitivního image organizace u potenciačních zákazníků. Budování image je součástí marketingové strategie organizace, marketingové komunikace a komunikačního mixu organizace, zejména pak PR.

CRM musí být součástí strategie firmy. Promyšlené působení PR umožňuje formovat pozitivní změny ve vědomí zákazníka, jeho názorech, postojích a spotřebním chování i rozhodování zákazníků.

V rámci PR se doporučuje provádění řady aktivit. Mezi nejčastější patří například prezentace na spotřebních veletrzích, uveřejňování pravidelných zpráv ve sdělovacích prostředcích a odborných časopisech, vydávání vlastních tiskovin, konání tiskových konferencí k uvádění

nových výrobků na trh, pořádání eventů (exkurze ve společnostech, ochutnávky, ukázky, spolupráci a partnerství, affiliate programy.

Vhodným nástrojem k získávání nových zákazníků jsou rovněž nové formy marketingu – virální marketing, buzz marketing, mobilní marketing a další. Nezanedbatelnou roli hrají sociální sítě, na kterých je možné jednak se prezentovat formou vlastní stránky a současně aktivně se účastnit diskusních fór a zapojovat se do činnosti již existujících komunit.

Fáze rozvoj vztahu

Hovoříme o rozvoji, udržování, konsolidaci vztahu. Cílem rozvíjení vztahu je zvyšování jeho hodnoty.

V rámci jednání dochází k výměně zdrojů mezi partnery (interakci) a každá ze zúčastněných stran by měla získat ve vztahu novou přidanou hodnotu. Na rozvoji vztahů se podílí více zdrojů, především vnímaná hodnota zákazníkem, investice, kterou do vztahu vkládá, spokojenost zákazníka s produktem, kvalitou, službami, obchodními podmínkami, atd. Vyhodnocování kvality produktu a služeb by mělo být nedílnou součástí této fáze vztahu. Vazby zákazníků mohou mít charakter kognitivních (informativních) a afektivních (emotivních). Pevnost vazby se doporučuje utvářet na základě jednání se zákazníkem, na základě informací a na základě emocí.

V průběhu vztahu nastává několik kritických epizod – podnik se musí naučit tyto epizody zvládat (reklamační řízení, pomoc zákazníkovi, sledování zpětné vazby, atd).

Fáze ukončení vztahu

K ukončení vztahu může dojít ze strany zákazníka nebo ze strany podniku – každý vztah se zákazníkem má svůj životní cyklus. Nachází-li se ve fázi zralosti, pak je třeba vyhodnotit, zda je možné vztah nadále rozvíjet, zda můžeme předejít jeho úpadku a ukončení či vzhledem k charakteru potřeb zákazníka je jeho ukončení nevyhnutelné.

Proces ukončení vztahu ze strany firmy je třeba řídit. Ukončení vztahu by mělo proběhnout na solidní úrovni a ani jedna strana by z něj neměla mít špatný pocit, aby tento vztah mohl být kdykoliv obnoven.

Hodnocení vztahu – optimální obměna zákaznické základny

Stálost vztahu je třeba hodnotit jak z pohledu prodeje, tak z pohledu ziskovosti. Vztah mezi podílem změny a ziskovostí zákaznické základny bývá definován takto (Storbacka, Lehtinen,

2002): přesáhne-li změna zákaznické základny 20%, tj. pokud se zákazníci změní každých pět let, musí společnost investovat značné prostředky do vytváření nových vztahů a řízení těch vztahů, které zanikají. V tom případě budou chybět prostředky na rozvíjení stávajících vztahů, což se negativně projeví na hodnotě těchto vztahů.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Pokud zákazník ukončuje vztah navázaný k podniku a je evidentní, že již žádné tržby nepřinese – proč se podniku doporučuje, aby přesto danému zákazníkovi věnoval pozornost?
- 2) Vyjmenujte jednotlivé fáze vztahu.

🔑 Klíč k řešení otázek

1)

Kvůli eliminaci případných negativních referencí.

2)

Viz výklad: hovoříme o fázi navázání vztahu (vnímání hodnot), fázi rozvoje vztahu a fázi ukončení vztahu, případně ještě o fázi hodnocení vztahu.

📖 Studijní materiály:

GORDON, Ian H. *Managing the New Customer Relationship Strategies to Engage the Social Customer and Build Lasting Value*. New York: Wiley, 2013. ISBN 9781118255902.

(kapitola 2)

RAAB, Gerhard a kol. *Customer relationship management: A global perspective*. Routledge, 2016. ISBN 978-0-7546-7156-5. (kapitola 5)

Doplňující literatura

STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada 2002. ISBN 80-7169-813-X (kapitola 4)

Kapitola 6: Ekonomické aspekty, rozvoj ziskovosti vztahu, snižování nákladů na vztah, pohled na neziskové vztahy, zvyšování hodnoty vztahu, měření úspěšnosti řízení vztahů.



Klíčové pojmy:

měření hodnoty, zdroje zákazníků, návratnost vztahů, měřítko ziskovosti, ziskový zákazník, neziskový zákazník, potencionální hodnota, doba trvání vztahu, prospěšnost zákazníků, zvyšování hodnoty vztahu



Cíle kapitoly:

- pochopení ekonomické podstaty řízení vztahů se zákazníky,
- porozumění způsobům kvantifikace hodnoty,
- znalost možností měření ziskovosti vztahu a úspěšnosti řízení,
- ujasnění pohledu na relativně neziskové zákazníky.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny



Výklad:

Úspěch strategie zvolené k řízení vztahů se zákazníky je měřen tak, že je zjišťováno, nakolik daná strategie pomáhá podniku přitáhnout zdroje zákazníků. Základem je předpoklad, že je čerpáno více zdrojů, než činí investice do zákaznických vztahů. Investice do zákazníků jsou tedy vynakládány v očekávání jejich návratnosti – hovoříme o ekonomické veličině - návratnosti vztahů Return On Relationship, ROR (Lehtinen, 2007)

Měření hodnoty zákazníka

Měřítkem úspěšnosti řízení vztahů se zákazníky je zvýšená hodnota tohoto vztahu – jinými slovy – firma se neustále snaží hodnotu vztahu se zákazníkem zvyšovat.

Tržní segmenty (resp. jednotliví zákazníci) se proto průběžně analyzují dle různých kritérií. Firma měří hodnotu zákazníka, aby mohla uvažovat o svých klíčových zákaznících.

U ziskových organizací je měřítkem ziskovosti vztahu jeho trvání, hodnota znalostí a schopností (způsobilosti zákazníka), referenční hodnota (dané kontakty zákazníka a možnosti pozitivně ovlivňovat image firmy), potencionální hodnota (poměrování současné a budoucí hodnoty). Cílem organizace je ziskový zákazník, ale nelze zavrhnout i zákazníky neziskové, neboť tito mohou pro firmu představovat významný ziskový potenciál.

Firma při měření hodnoty zákazníka obvykle posuzuje:

Doba trvání vztahu – dlouhodobost - zákazníci do vztahu nevstupují tak cílevědomě, jako to většinou dělají podniky, jejich cílem bude přejít z jedné transakce k dalším transakcím (tj. k dlouhodobému vztahu)

Dlouhodobost vztahu lze ovlivňovat odměňováním zákazníků, poskytováním stimulů, jednotným a profesionálním stylem vystupování, rychlým řešením problémů, vhodnou reakcí na potřeby zákazníků, atp.

Počet zákazníků – rozšiřování zákaznické základny vyžaduje práci s evidencí příležitostí a s vyhledáváním nových zákazníků.

Prospěšnost zákazníků se dá změřit několika způsoby:

- podle objemu prodeje (zákazníci s vysokými či nízkými obraty)
- podle hodnoty tržeb (metoda ABC)
- podle ziskovosti (zákazníci přinášející vysoké zisky, malé zisky ve vztahu k jejich počtu a celkovému prodeji)
- podle obchodní přírážky
- podle tržní pozice
- podle platební morálky (zákazníci s nízkou nebo vysokou bonitou, zákazníci s kladnou nebo zápornou bilancí plateb)
- podle nákladovosti na prodej (zákazníci s vysokými nebo nízkými náklady na prodej, distribuci, dodatečné služby)

Měření a stanovování hodnoty zákazníka a tedy úspěšnosti strategií CRM bývá odlišně nastaveno v jednotlivých firmách. Alternativně mohou firmy ještě odhadovat a kvantifikovat následující složky hodnoty vztahu (Lehtinen 2007):

- zákazníkuv růst
- růst zákazníkova hospodářského odvětví
- smlouvy (hodnota a časové období)
- síla emocionálních vazeb
- hodnocení zákazníkova pocitu závaznosti
- hodnocení povahy vazeb zákazníka

Zvyšování hodnoty vztahu

Celková hodnota je zvyšování zpravidla usměrňováním tří faktorů – a to koncentrací na úspěšné (klíčové) zákazníky, využíváním jejich životního cyklu a rozšiřováním zákaznické základny.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Pokud zákazník nevykazuje žádné významnější nákupy, mohl by mít pro firmu nějaký prokazatelný ekonomický přínos?
- 2) Čím lze ovlivňovat dlouhodobost vztahu?

🔑 Klíč k řešení otázek

1)

Například může být prospěšný díky svým pozitivním referencím.

2)

Viz výklad: Dlouhodobost vztahu lze ovlivňovat odměňováním zákazníků, poskytováním stimulů, jednotným a profesionálním stylem vystupováním, rychlým řešením problémů, vhodnou reakcí na potřeby zákazníků atd.

Studijní materiály:

RAAB, Gerhard a kol. *Customer relationship management: A global perspective*. Routledge, 2016. ISBN 978-0-7546-7156-5. (kapitola 6)

PEELEN, E., a BELTMAN, R. *Customer Relationship Management*. 2. vydání. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-237-77495-2. (kapitola 10)

Doplňující literatura

LEHTINEN, Jarno. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9. (kapitola 3.2)

Kapitola 7: Strategie vztahů se zákazníky – strategie sepnutí, propojení, přimknutí. Struktura vztahu, využití strategií vztahu pro tvorbu hodnoty vztahu.



Klíčové pojmy:

strategie, alokace zdrojů, strategie sponky, strategie propojení, strategie suchého zipu, výběr strategie, adaptace zákazníků na procesy, vzájemné přizpůsobení procesů, přizpůsobení procesů zákazníkům



Cíle kapitoly:

- pochopení odlišných strategických přístupů,
- identifikace možných postupů,
- osvojení si nových metod k přístupu k zákazníkům,
- odlišení strategických marketingových nástrojů,
- schopnost využití marketingové strategie.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 2 hodiny



Výklad:

Problémem řady společností je, že na řízení svých vztahů se zákazníky používají pouze jednu strategii, tzn. že se chovají tak, jako by obsluhovaly průměrného zákazníka

Využívání více strategií může zlepšit alokaci zdrojů a zvýšit jejich efektivnost, proto by měly organizace výběru vhodné strategie věnovat náležitou pozornost.

Podle míry přizpůsobení zákazníka či organizace jsou rozlišovány tři druhy strategií (Storbacka, Lehtinen, 2002):

Strategie sponky

Zákazník se adaptuje na procesy společnosti a přizpůsobuje se tak, aby bylo možno uskutečnit epizody (setkání)

- zákazník cítí, že dostává značnou hodnotu (výrobce investuje do zákazníka málo zdrojů)
- Zákazník se musí přizpůsobit, ale zato nemusí vyvíjet zvláštní úsilí, aby mu byla poskytnuta služba
- Cílem této strategie je, aby každá obchodní operace byla zisková
- Komunikace je „předem určená“
- Zákazník často nic než efektivitu od organizace neočekává
- Snaha o jednoduchost, odchylky nejsou dovoleny
- Vztah není pro zákazníka příliš důležitý

Strategie propojení (zdrhovadla)

Oba partneři přizpůsobují navzájem své procesy

- snaha, aby se proces rozdělil mezi organizaci a zákazníka (ne duplicita)
- Jde o partnerství, kde zákazník souhlasí se svým podílem práce
- Obtížně se buduje u nových vztahů
- Časté využití společných informačních systémů
- Základem je vytvoření důvěry – princip transparentnosti
- Smluvní podklad: cenové zásady, zajištění soustavného rozvoje vztahu, cíle vztahu
- Pozor na kontrolu nákladů – nejde o nepřetržité přizpůsobování se zákazníkovi

Strategie suchého zipu

Primknutí – přizpůsobení podnikových procesů potřebám zákazníků.

Využití strategie

Při stanovování strategie by si společnost měla zodpovědět několik otázek, například:

- Plánujeme pro každou skupinu zákazníků vlastní strategii?
- Využíváme při plánování všechny emoce, informace, způsoby jednání?
- Odpovídají strategie naší zákaznické základně?

Výběr strategie vychází rovněž z toho, v jaké fázi budování vztahu se zákazníky se firma nachází, zda ve fázi získávání zákazníků, udržování (rozvoje) vztahu či ukončení – blíže viz kapitola 5.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Co je častým problémem řady společností při řízení vztahů se zákazníky (ve smyslu volby strategie jejich obsluhy)?
- 2) Vysvětlete rozdíl mezi strategií sponky, strategií propojení a strategií suchého zipu.

🔑 Klíč k řešení otázek

1)

Viz výklad: Problémem řady společností je, že na řízení svých vztahů se zákazníky používají pouze jednu strategii, tzn. že se chovají tak, jako by obsluhovaly průměrného zákazníka

2)

Viz výklad: Strategie sponky = zákazník se adaptuje na procesy společnosti a přizpůsobuje se tak, aby bylo možno uskutečnit epizody (setkání); strategie propojení = oba partneři přizpůsobují navzájem své procesy; strategie suchého zipu = přizpůsobení podnikových procesů potřebám zákazníků.

📖 Studijní materiály:

WILLIAMS, David. *Connected CRM: implementing a data-driven, customer-centric business strategy*. New York: Wiley, 2014. 256 s. ISBN 978-1-118-83580-7. (kapitola 5)

PEELEN, E., a BELTMAN, R. *Customer Relationship Management*. 2. vydání. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-237-77495-2. (kapitola 3)

GORDON, Ian H. *Managing the New Customer Relationship Strategies to Engage the Social Customer and Build Lasting Value*. New York: Wiley, 2013. ISBN 9781118255902. (kapitola 2)

Doplňující literatura

STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada 2002. ISBN 80-7169-813-X (kapitola 5)

Kapitola 8: Nástroje CRM a jejich kombinace.

Zákaznická politika. Efektivnost, měření, diferencovaný přístup.



Klíčové pojmy:

clusters, skupiny zákazníků, míra podobnosti zákazníků, nástroje CRM, kanálová politika, politika vzájemných vztahů, politika znalostí, smluvní politika, kombinace nástrojů



Cíle kapitoly:

- uvědomění si možné klasifikace (rozdílů a podobností) skupin – clustrů zákazníků,
- pochopení možností pro práci s jednotlivými clustry,
- získání přehledu o možných nástrojích CRM,
- využití jednotlivých nástrojů a jejich kombinací (politika).



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 2 hodiny



Výklad:

Skupina zákazníků je dána určitými příznaky a jejich formami a jim se přizpůsobuje nabídka podniku – clusters, client clustering.

Charakteristiky clusteru se nevztahují na typ zákazníka, ale na jeho nároky vůči službám CRM

Software – výpočet míry podobnosti

Klasifikace zákazníků – clustrů (Wessling, 2002):

- Ottovi normální zákazníci – základní služby
- Spolehliví zákazníci – vyhledávají osvědčené služby
- Inteligentní superzákazníci – očekávají stále nové služby na nejvyšší úrovni, štedře platí

- Tendenční zákazníci – chtějí nové, ale neochota platit, snaha udržet krok s vývojovými trendy-tendencemi
- Zákazníci typu *Já chci taky (me-too)* – až to vidí jinde
- Exkluzivní superzákazníci – důraz na řídce využívané služby, zaplatí vysokou cenu
- Speciální zákazníci – vyhledávají služby, které nijak zvlášť nepotřebují, často služby s velmi nízkou poptávkou
- Zákazníci „v právu“ – jinde s nimi dobře zachází, sklon k manifestování

Kanálová politika

Zabývá se principy uspořádání kontaktních bodů pro zákazníky (Customer Touch Points) a distribucí služeb (výměna zboží)

Politika vzájemných vztahů (interakcí)

- Původně interakce mezi lidmi, dnes i mezi roboty (call-centrum)
- Internet (web stránky, portály, tržiště, diskusní konference,...)
- Tradiční média nejsou vhodná (jednosměrná komunikace)
- Klasický nástroj interakce – vysílání propagačních pracovníků do OC, domácností
- Důraz na mobilní komunikaci – WAP

Politika znalostí

Hlavním úkolem je efektivní aplikace znalostí za účelem zvyšování hodnoty vztahu se zákazníkem. Je nutné hledat odpovědi na tyto otázky:

- Jaké znalosti musíme mít k dispozici
- Kdy tyto znalosti budeme potřebovat
- Kde musí být znalosti přístupné
- Pro koho mají být znalosti přístupné

Smluvní politika se skládá z:

- Cenová politika
- Platební podmínky
- Rabatová politika
- Úvěrová politika

- !!! Pravidlo dynamického hodnocení služeb zákazníkem a nikoli diktování pevných cen stanovených managementem

Kombinace nástrojů CRM

Zákazníci si volí ty nástroje CRM, které chtějí využívat. Rozhodnutí o kombinaci nástrojů náleží zákazníkovi, nikoliv managementu.

Dostanou-li zákazníci to, co chtějí, zůstanou našimi zákazníky. Úkolem managementu je moderování služeb. Manažeři budoucnosti jsou advokáty svých zákazníků, ne svého podniku!

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Jak a v čem se liší kombinace nástrojů CRM a klasického marketingového mixu?
- 2) Charakterizujte zákazníky, jež lze označit jako „exkluzivní superzákazníky“.

🔑 Klíč k řešení otázek

1)

Viz výklad: Zákazníci si volí ty nástroje CRM, které chtějí využívat. Rozhodnutí o kombinaci nástrojů náleží zákazníkovi, nikoliv managementu. Dostanou-li zákazníci to, co chtějí, zůstanou našimi zákazníky. Úkolem managementu je moderování služeb. Manažeři budoucnosti jsou advokáty svých zákazníků, ne svého podniku!

2)

Viz výklad: Tito zákazníci kladou důraz na řídicí využívané služby, zaplatí vysokou cenu.

📖 Studijní materiály:

RAAB, Gerhard a kol. *Customer relationship management: A global perspective*. Routledge, 2016. ISBN 978-0-7546-7156-5. (kapitola 2)

WILLIAMS, David. *Connected CRM: implementing a data-driven, customer-centric business strategy*. New York: Wiley, 2014. 256 s. ISBN 978-1-118-83580-7. (kapitola 5)

Doplňující literatura

WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 196 s. ISBN 80-247-0569-9. (strana 113 a dále)

Kapitola 9: Softwarová řešení Managementu vztahů se zákazníky, napojení na stávající ERP systémy, nadstavby, oborová řešení.



Klíčové pojmy:

cloud, zavádění CRM. ERP systémy, Systém as a service, dynamická centra, call-centra, help desk, internetové aplikace, statistiky provozu, Service level agreement.



Cíle kapitoly:

- seznámení s existujícími přístupy - využití IT pro CRM,
- pochopení nasazení softwarů pro řízení vztahů se zákazníky,
- poznání podmínek, za kterých je daný software efektivní,
- identifikace nových trendů - cloud, aj.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 2 hodiny



Výklad:

Řízení dat o zákaznících je nová oblast, ve které mnoho společností teprve vytváří nové nástroje.

Zavádění CRM

Po provedené analýze současného stavu společnosti a zvolené vizi společnosti je důležité si vyjasnit, čeho by společnost zavedením CRM chtěla dosáhnout. Zda jí stačí správa několika kontaktů nebo jich má desetitisíce a žádá složité analytické výstupy. Důležité je také ujasnění kdo, kde popřípadě na jakém zařízení bude s údaji pracovat. Jestli marketingové oddělení a management nebo terénní pracovníci na mobilních zařízeních, s jakými již existujícími systémy bude spolupracovat (ERP atd). Důležitá je také finanční otázka implementace přímo na firemní

servery nebo jako SaaS (System as a Service – Systém jako služba) včetně upgradů, servisů a kvality SLA (Service Level Agreement – Smlouva o garantované úrovni služeb). Možnosti customizace produktu nebo již existující řešení pro obor společnosti. Zjistit své potřeby není snadné, proto společnosti často využívají na pomoc externího poradce, který jim poradí i výběrem vhodného produktu. Úspěšnost správného zavedení CRM je nižší než u ERP. Proto se společnosti, které CRM zavádějí, se snaží co nejvíce omezit rizika, která by měla vliv na úspěch.

Postup:

- nejprve vypracovat hrubou strategii CRM,
- na jejím základě zvolit vhodný odpovídající CRM IS,
- po jeho implementaci postupně dopracovat CRM strategii spolu s ožíváním celého systému.

Při postupném zavádění se uživatelé pomalu seznamují s vlastnosti systému a naplňují ho daty při současném používání části starých postupů. Postupně se do nového systému přidávají funkce, které vytlačují starý systém.

Cloud computing

Novým trendem je Cloud a SaaS (Software as a Service). Lze říci, že SaaS představuje, zejména pro malé a střední firmy, určitou volnost při rozhodování a přípravě investičního plánu. Díky provozu CRM v cloudu se tak vstupní náklady CRM projektu snižují o 50 %. Společnosti však nevybírají SaaS jenom proto, že vychází levněji, ale také proto, že jim nabízí potřebnou flexibilitu a možnost pružněji reagovat na měnící se obchodní zvyklosti (Štiller, 2010)

Dynamická kontaktní centra (call centra)

Kontaktní centrum spojuje dohromady dva dříve neslučitelné světy – počítačové aplikace a telefonní hovory. Kontaktní centrum je tedy v širším slova smyslu střediskem obsluhy kontaktů mezi organizací a jejími zákazníky a jako takové zahrnuje různé druhy médií. Komunikace hraje v budování vztahů se zákazníky klíčovou úlohu. Kontaktní centrum propojené s daty o zákaznících zlepšují schopnost řešit jejich požadavky, zvyšují kvalitu nabízených služeb a to významně zvyšuje kvalitu kontaktu se zákazníky.

Otázka budování vztahu zákazníka k podniku jako celku je rozhodně klíčová a zcela jistě lze říci, že kontaktní centrum se hmatatelně spolupodílí na ekonomickém výsledku společnosti aneb „Napodruhé první dojem neuděláš“. Navíc požadavky pokládáné pouze ve formě hlasu už ale

v současnosti nestačí, proto mají zákazníci možnost poslat dotaz do kontaktního centra pomocí různých komunikačních kanálů (SMS, MMS, skype, chatu, různých internetových aplikací a komunikátorů). v současnosti je důležité postavit všechny komunikační kanály na stejnou úroveň důležitosti. Aby nedošlo k tomu, že se operátoři budou věnovat hlavně telefonním dotazům a emaily budou vyřizovat s větším časovým odstupem.

Služby dynamických center

Dynamická kontaktní centra zpřístupňují zákazníkovi služby, které jsou vhodnější jeho požadavkům (komunikační kanál, důležitost zákazníka, demografické požadavky). Tato centra také umí přerozdělit své kapacity operátorů na jiné aktivity dle aktuální potřeby (takzvané vytěžování). Mimo špičky dotazů je pracovník přeřazen z funkce help desku na informování zákazníků o novinkách nebo telemarketing.

Ve snaze lépe komunikovat by systém call centra měl umět své zákazníky řádně a rychle roztřídit. Stále větší počet call center zohledňuje demografické profily zákazníků a snaží se je spojit s operátory, kteří odpovídají jejich věku či pohlaví nebo spojuje VIP zákazníky s nejlépe vyškolenými operátory, nabídnout teenagerovi operátora podobného věku, se kterým si bude více rozumět nebo zákazníka komunikujícího ve francouzštině přímo na francouzsky mluvícího operátora.

Systém monitoruje i statistiky provozu, pomocí kterých lze zjistit, jak efektivní byli operátoři, kolik zpracovali požadavků, jaké množství telefonátů vyřídili a dalších metrik. Systém nabízí i tvorbu reportů provozu a obsahu (pro nejčastější otázky, statistiky vytěžování...). Proaktivní komunikace umí upozornit zákazníky na určité události (zpoždění letu, nedostupnost služby, blížící se termín smlouvy) pomocí vybraného komunikačního kanálu (SMS, email, hovor). To snižuje počet dotazů na call centrum. Call centrum je jedním z nejdůležitějších bodů pro komunikaci se zákazníkem.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Co znamená zkratka „SaaS“?
- 2) Charakterizujte kontaktní centra.

Klíč k řešení otázek

1)

Viz výklad: Je to „Software as a Service“. Zejména pro malé a střední firmy toto představuje určitou volnost při rozhodování a přípravě investičního plánu.

2)

Viz výklad: Kontaktní centrum je v širším slova smyslu střediskem obsluhy kontaktů mezi organizací a jejími zákazníky a jako takové zahrnuje různé druhy médií. Kontaktní centrum propojené s daty o zákaznících zlepšují schopnost řešit jejich požadavky, zvyšují kvalitu nabízených služeb a to významně zvyšuje kvalitu kontaktu se zákazníky.



Studijní materiály:

PEELEN, E., a BELTMAN, R. *Customer Relationship Management*. 2. vydání. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-237-77495-2. (kapitoly 16, 17 a 18)

GORDON, Ian H. *Managing the New Customer Relationship Strategies to Engage the Social Customer and Build Lasting Value*. New York: Wiley, 2013. ISBN 9781118255902. (kapitola 9)

Kapitola 10: Tvorba věrnostních programů a budování loajality. Praktická řešení.



Klíčové pojmy:

věrnostní program, loajalita zákazníka, dárkové programy, slevové programy, rabatové programy, kombinované programy, směry věrnostních programů, přínosy věrnostních programů, reaktivní retenční aktivity, loajální zákaznické portfolio.



Cíle kapitoly:

- pochopení principů věrnostních programů,
- seznámení s jednotlivými možnostmi a nástroji pro tvorbu věrnostních programů,
- ujasnění ekonomických základů věrnostních programů,
- inspirace ke kreativní tvorbě věrnostních programů.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 2 hodiny



Výklad:

Princip věrnostních programů

Podstatou věrnostních programů je odměnit zákazníky za jejich věrnost. Jejich cílem je přimět zákazníka, který jednou nakoupil nebo využil služby, aby se stal trvalým zákazníkem. Zaměřují se na vytváření dlouhodobého vztahu mezi klientem a značkou.

Spotřebitel sbírá známky, kupony, ústřižky, čárkové kódy, účtenky, = **body**. Po splnění podmínek herního plánu, může „hráč“ obdržet buď dárek z katalogu odměn, čerpat slevu , nebo jinou výhodu.

Podle charakteru výhody dělíme věrnostní programy na (Wessling, 2002):

- **Dárkové věrnostní programy** – *dárky zdarma a vzorky zdarma*
- **Slevové věrnostní programy** – *sleva na další nákup, zvýhodněné nabídka, poukázky na odběr zboží v určité ceně, produkty za snížené ceny, prémie*
- **Rabatové věrnostní programy** – *sleva za odběr zboží v určité hodnotě*
- **Kombinované věrnostní programy** – Spotřebitel obdrží věrnostní kartu, která ho zařadí do věrnostního klubu. Na této kartě jsou body shromažďovány. Spotřebitel si tak může vybrat, zda si za uspořené body vezme *dárek, vyčerpá slevu*, nebo body použije k dalšímu nákupu.

Směry věrnostních programů

Věrnostní programy jsou směřovány dvěma základními směry:

1. **na zákazníka** - Zákaznické věrnostní programy (*consumer loyalty programs*)
2. **na obchodníka** - Distributorské věrnostní programy (*trade loyalty programs*)

Přínosy věrnostních programů

- Posílení dobrých vztahů se stávajícími zákazníky.
- Vybudování důvěry a trvalých obchodních vztahů s odběrateli.
- Získání nových zákazníků, kteří jinak nejeví o produkty či služby zájem.
- Zvýšení spotřebitelovy motivace k nákupu a tím podpora prodeje produktů a služeb
- Upevnění pozice na trhu.
- Získání konkurenční výhody.

Vztah spokojenosti a loajality

Spokojenost zákazníka není nutně zárukou jeho loajality. V určitých oborech až 75% zákazníků, kteří změnilo společnost, říká, že byli „spokojeni“ nebo dokonce „velmi spokojeni“ se starou společností. Zákazníci mění společnost kvůli ceně nebo proto, že konkurence nabízí nový druh vztahu, nebo jednoduše proto, že chtějí ve svém životě změnu (Storbacka, Lehtinen, 2002).

Zákaznická loajalita

Spokojenost není vše. Loajální klient není jen spokojený. Z ekonomického úhlu pohledu nakupuje nenáhodně a opakovaně. Zkušenosti také ukazují, že skutečně loajální zákazníci jsou částečně imunní vůči nabídkám konkurence. Za loajální zákaznické portfolio je možné

považovat takový zákaznický segment, který zajišťuje vyšší než alespoň 60% míru udržitelnosti zákazníka, přičemž tato hodnota je ještě silně závislá na tržní vertikále.

Dalšími znaky loajálního zákazníka jsou ochota využívat pod stejnou značkou i další produkty a samozřejmě i ochota doporučit, tedy NPS (net promoter score) index. Velký význam pak mají takzvaní advokáti značek, kteří jsou ochotní danou značku dále prezentovat či obhajovat například na sociálních sítích. Takto loajální zákazníci jsou významní proto, že ovlivňují směr nákupního potenciálu dalších zákazníků a rozšiřují tak čistou hodnotu celého portfolia.

Moderní CRM systémy umožňují získávat data o zákaznické loajalitě, uchovávat je a dále s nimi pracovat s cílem loajalitu zvyšovat. Příkladem praktického nástroje pro zvyšování loajality jsou bonusové a věrnostní programy podporované CRM systémy. Významnou úsporu nákladů při provozu věrnostního programu přináší možnosti automatizace získávání dat o zákaznících. Typicky registrace do zákaznických programů představuje uložení celé řady segmentačních kritérií, které jsou v rámci jednotné databáze cenné pro další oddělení – služby zákazníkům, prodej i marketing. Dalšími možnostmi pro získávání dat jsou samozřejmě zákaznické karty, mobilní a webové aplikace nebo přímo online či offline marketingové průzkumy.

Win-back rate – když je téměř pozdě

Poslední záchranu představují opatření reaktivních retenčních aktivit. Tyto aktivity směřují ke zvrácení rozhodnutí zákazníka od společnosti odejít. Díky CRM systémům je možné s ohledem na znalost historie klientů identifikovat segment podobných zákazníků a z většího množství dat zjistit důvod neaktivity nebo nespokojenosti. Na tomto základě je možné sestavit relevantní nabídku, kterou je navíc možné podrobit a/b testování, a zajistit tak maximální pravděpodobnost úspěchu u daného klienta v daném segmentu. Pro pracovníka služeb zákazníkům nejde o složitou činnost – CRM ho na základě segmentačních kritérií snadno vede dialogem s nespokojeným zákazníkem buď formou připraveného scénáře nebo pomocí tipů a vzhledu do dat zákazníka.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Co je podstatou/cílem věrnostních programů?
- 2) Na jaké dva směry může být věrnostní program vytvořen?

Klíč k řešení otázek

1)

Viz výklad: Podstatou věrnostních programů je odměnit zákazníky za jejich věrnost. Cílem věrnostních programů je přimět zákazníka, který jednou nakoupil nebo využil služby, aby se stal trvalým zákazníkem.

2)

Viz výklad: na zákazníka a na obchodníka.



Studijní materiály:

GORDON, Ian H. *Managing the New Customer Relationship Strategies to Engage the Social Customer and Build Lasting Value*. New York: Wiley, 2013. ISBN 9781118255902. (kapitola 9)

RAAB, Gerhard a kol. *Customer relationship management: A global perspective*. Routledge, 2016. ISBN 978-0-7546-7156-5. (kapitola 4)

Doplňující literatura

STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada 2002. ISBN 80-7169-813-X (kapitola 2)

WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 196 s. ISBN 80-247-0569-9. (kapitola 2)

Kapitola 11: Tvorba hodnoty pro zákazníka, možnosti a trendy. Zákaznický orientovaná organizace. Systém péče o zákazníka, údržba vztahů.



Klíčové pojmy:

kvalita CRM, úroveň vnímané kvality, nároční zákazníci, shoda úrovně nároků, hodnota vnímaná zákazníkem, vazby se zákazníkem



Cíle kapitoly:

- seznámení s principy hodnoty, kterou vnímají zákazníci,
- uvědomění si významu vycházení vstříc zákazníkům (pro-zákaznická orientace),
- seznámení s filozofií budování a udržování vazeb se zákazníky,
- ujasnění možností, jak dosáhnout optimálních vztahů se zákazníky.



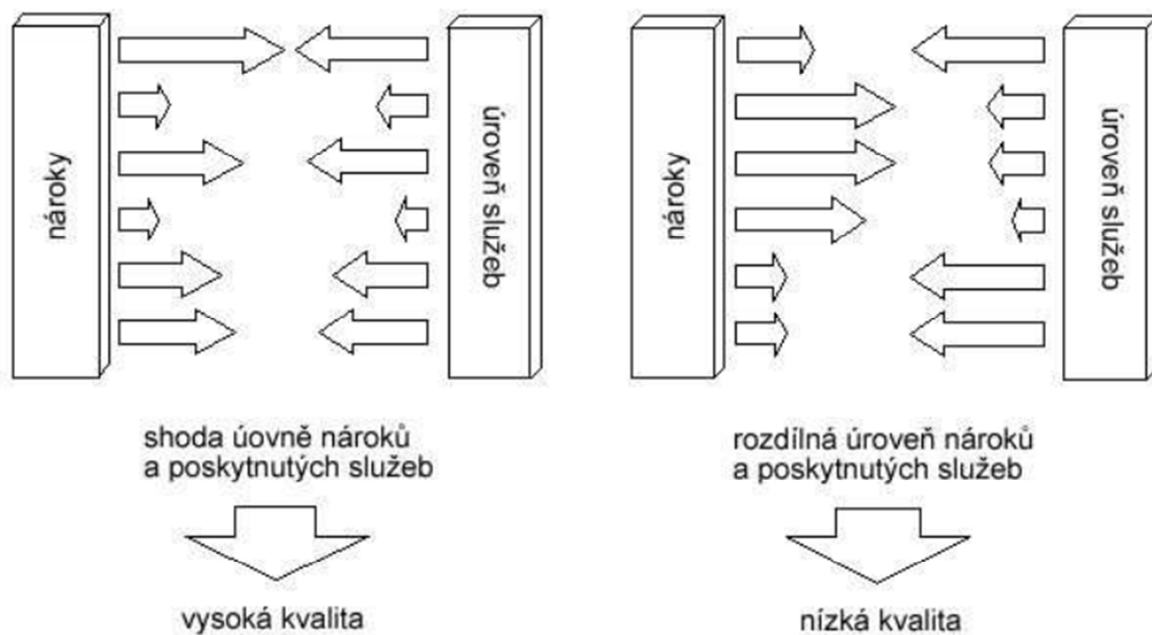
Čas potřebný ke studiu kapitoly: 2 hodiny



Výklad:

Úroveň vnímané kvality CRM se pak bude odvíjet od naplnění potřeb dle požadavků zákazníků jednotlivých skupin. Pokud se úroveň poskytovaných služeb bude rovnat nároku zákazníků, bude zákaznickova potřeba těmito službami uspokojena a dojem kvality bude vysoký. Naopak pokud se vysoký potenciál služeb bude „mrhat“ na zákaznících s nízkými nároky, přičemž nároční zákazníci budou odbývání či nedostatečně obslouženi, dojem kvality se výrazně sníží. Pro kvalitu CRM je tedy nutné dosáhnout shody úrovně nároků a poskytovaných služeb.

Obrázek 1: Vnímaná kvalita poskytovaných služeb



Zdroj: Wessling, 2002

Nelze zjednodušovat myšlenku, že dobrá kvalita automaticky vede ke spokojenému zákazníkovi, který je loajální a tím ziskový. Problém spokojenosti zákazníka a jeho vazeb lze shrnout do následujících oblastí (Wessling, 2002):

Tabulka 2: Vazby zákazníka

Vazby vznikající na základě jednání	Vazby vznikající na základě informací	Vazby vznikající na základě emocí
Vztahují se k produktu nebo procesu	Zákony a smlouvy	Sociální vztahy
Geografické umístění	technologie	Hodnotová kompatibilita
Časová omezení	Know-how	Ideologická kompatibilita
Podíl na zákaznickově peněžence	Místo v zákaznickově mysli	Místo v zákaznickově srdci

Zdroj: Wessling, 2002

Pro vztah mezi kvalitou poskytovaných služeb a spokojenost zákazníka je třeba vymezit následující faktory:

1. Zásadní faktory – vztah mezi kvalitou a spokojeností zákazníka je lineární. Zlepšení kvality vede k přímému zlepšení spokojenosti zákazníků a naopak.
2. Hygienické faktory – zlepšení kvality neovlivní spokojenost zákazníka v pozitivním smyslu, zatímco kvalita pod určitou úrovní znamená výrazný pokles jeho spokojenosti. Kvalita musí dosáhnout určité úroveň, ale pak už nejsou další investice do ní nutné.
3. Bezvýznamné faktory – faktory, u kterých snížení nebo zvýšení kvality nijak neovlivní celkový dojem zákazníka a jeho spokojenost.
4. Profilové faktory – jsou faktory, které odlišují společnost od průměrné úrovně v oboru a od konkurence. Lepší kvalita může zlepšit celkový dojem zákazníka a jeho spokojenost, zatímco nepatrný pokles kvality toto vůbec neovlivní.

Hodnota vnímaná zákazníkem

Spokojenost zákazníka se vztahem závisí na tom, jakou hodnotu pro sebe zákazník vnímá. Tento hodnotový koncept se uplatní, pokud zákazník srovnává kvalitu, které se mu ve vztahu dostává a poměruje ji s investicemi, které musí vynaložit v rámci rozvoje vztahu (zdroji rozumíme ekonomické prostředky, vynaložené úsilí, emoce, atp.)

Budování zákaznické orientace

- Vytváření inspirující vize
- Řízení pomocí hodnot
- Neustálé učení se
- Výhodnost vztahu pro obě strany

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Jaká by měla být vazba mezi úrovní nároků zákazníků a poskytovanými službami podnikatelského subjektu?
- 2) Vysvětlíte, co znamenají hygienické faktory v souvislosti se spokojeností zákazníka.

🔑 Klíč k řešení otázek

1)

Viz výklad: Pro kvalitu CRM je tedy nutné dosáhnout shody úrovně nároků a poskytovaných služeb.

2)

Viz výklad: Např. zlepšení kvality neovlivní spokojenost zákazníka v pozitivním smyslu, zatímco kvalita pod určitou úrovní znamená výrazný pokles jeho spokojenosti. Kvalita musí dosáhnout určitou úroveň, ale pak už nejsou další investice do ní nutné.

📖 Studijní materiály:

RAAB, Gerhard a kol. *Customer relationship management: A global perspective*. Routledge, 2016. ISBN 978-0-7546-7156-5. (kapitola 4)

PEELEN, E., a BELTMAN, R. *Customer Relationship Management*. 2. vydání. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-237-77495-2. (kapitola 4)

Doplňující literatura

WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 196 s. ISBN 80-247-0569-9. (kapitola 2)

Kapitola 12: Využití managementu vztahů v budoucnosti, odhady a trendy. Virtuální společnost, zapojení do komunikace internetových komunit, práce na sociálních sítích.



Klíčové pojmy:

Virtuální společnost, internetové komunity, sociální sítě, sdílení kontaktů a informací, komunitní server, profilová stránka, profesní síť, multimediální obsah, on-line komunita



Cíle kapitoly:

- seznámení s možnostmi virtuální komunikace,
- pochopení významu a účelu jednotlivých sociálních sítí,
- ujasnění si způsobů práce s komunitami prostřednictvím sítí.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny



Výklad:

Virtuální komunita, e-komunita nebo on-line komunita

Je to skupina lidí, ve které její členové navzájem komunikují jinak, než přímým kontaktem a činí tak ze sociálních, profesních, vzdělávacích či jiných důvodů. Ke kontaktu používají noviny, telefon, e-mail, on-line sociální sítě nebo chat. Pokud je pro kontakt využita počítačová síť, nazývá se *on-line komunita*. Virtuální a on-line komunity mohou být též doplňkovou formou komunikace mezi lidmi, kteří se znají především v reálném životě. Mnoho prostředků se používá v sociálním softwaru samostatně nebo v kombinaci s textovými chatovými (čti „čtetovými“) místnostmi, diskuzními fóry využívajícími hlas, text nebo avatary.

Social CRM (CRM na sociálních sítích)

Sociální síť je propojená skupina lidí, kteří se navzájem ovlivňují a představují uzly. Uzly jsou propojeny na základě zájmů nebo rodinných či přátelských vazeb. Stále více lidí a firem se do těchto sítí registruje, poskytuje informace o sobě a provádí na nich sociální interakce. Využití sociálních (komunitních) sítí v marketingovém mixu stoupá, protože pomáhá komunikovat s klienty, vyhledávat nové obchodní příležitosti či rozšiřovat povědomí o značce.

Facebook

Původní projekt pro sdílení a vyhledávání kontaktů v rámci vysokých škol v USA, se stal nyní jednou z největších otevřených sítí. Za použití dynamických technologií a velmi jednoduchého ovládání lze spravovat svůj profil jak o texty, fotografie a statusy, tak lze využívat nejrůznější i vlastní aplikace. Uživatel komunikuje s přáteli, posílá jim zprávy, píše na „Zed“, hodnotí fotky a statusy.

Akce uživatelů se zobrazí jeho přátelům, kteří jej mohou napodobit. v současné době asi 1,5M aktivních českých uživatelů. Facebook stejně jako většina sociálních sítí je vhodná pro virální marketing (odkazy, videa, statusy apod. které si uživatelé sdílí a rozšiřují). Výhodou oproti ostatním je možnost PPC reklamy s možností nastavení cílové skupiny.

Myspace

Jeden z největších komunitních serverů. Na Myspace dávají své profily lidé, kapely nebo herci. Poskytuje stejné služby jako Facebook, ale hlavní rozdíl je v možnosti úpravy profilové stránky. Na té lze využívat HTML, CSS nebo Flash. Prostor na MySpace je vhodný pro virální marketing, je zde i možnost placené reklamy (Provozovatel stránky je Google).

You Tube

Sociální síť zaměřená hlavně na sdílení, hodnocení videí. Z velké části také využívána jako prostor na umístění videí, na které se odkazují ostatní sítě. Reklama zobrazovaná ve videích nebo výsledku hledání.

Twitter

Sít' zaměřená na psaní krátkých zpráv (pípnutí) o délce 140 znaků, které si přečtou „následovníci“ a mohou je komentovat. To jsou uživatelé, kteří si nastavili, že chtějí přijímat zprávy od jiného (konkrétního) uživatele. Twitter je vhodný pro virální marketing a šíření zajímavých PR článků.

Stream

Česká síť pro sdílení multimediálního obsahu. Je to internetová televize, která kombinuje vlastní tvorbu, zpřístupňuje některé televizní pořady televize Prima a videa uživatelů. Reklama možná před žadáným videem, i přes něj. Taktéž možnost klasické reklamy.

Lidé.cz

Největší česká komunitní síť, provozovaná společností Seznam.cz. Slouží ke komunikaci s přáteli, navazování vztahů a sdílení médií. Na lidé.cz se také používá virální marketing ale i klasická placená reklama.

LinkedIn

Na rozdíl od předchozích je to server na setkávání profesionálů s profesionály. Při zaregistrování se zadává i životopis. Nejčastějšími uživateli jsou „headhunteri“ - personalisté firem shánějící osoby na určité pozice, ale také obyčejní lidé hledající šanci hledají šanci na lepší zaměstnání. Tato síť není pro zábavu, ale pro reprezentaci sebe na získání pracovní příležitosti. Reklama je podobná AdWords a stejně jako Facebook má cílování skupiny zasažených uživatelů. v této síti je velmi důležité posílat pouze kvalitní sdělení.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Vysvětlíte pojem „virtuální komunita“.
- 2) Zamyslete se, jaká rizika hrozí při využívání sociálních sítí

🔑 Klíč k řešení otázek

1)

Viz výklad: Je to skupina lidí, ve které její členové navzájem komunikují jinak, než přímým kontaktem a činí tak ze sociálních, profesních, vzdělávacích či jiných důvodů.

2)

Konkrétní odpověď závisí na zkušenostech a názorech jednotlivých studentů.

Studijní materiály:

GOLDENBERG, Barton J. *The Definitive Guide to Social CRM: Maximizing Customer Relationships with Social Media to Gain Market Insights, Customers, and Profits*. New Jersey: Paul Boger, 2015. ISBN 978-0-13-413390-4. (kapitoly 1 a 6)

PEELEN, E., a BELTMAN, R. *Customer Relationship Management*. 2. vydání. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-237-77495-2. (kapitola 15)

Kapitola 13: Trendy, vlastní projekty, diskuse



Klíčové pojmy:

prognózy vývoje, mobilita, sociální CRM, Sales performance management, sociální sítě, behaviorální marketing, automatizace procesu prodeje, analýza dat, mobilní zařízení



Cíle kapitoly:

- pochopení budoucího směřování oblasti CRM,
- sloučení dosud získaných poznatků,
- navržení vlastního projektu,
- obhájení vlastního projektu.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 2 hodiny



Výklad:

Mobilita

Fenoménem dnešní doby je být „mobilní“ - mít možnost přistupovat k firemním datům odkudkoliv a kdykoliv. Z řady statistik vyplývá, že uživatelé po celém světě využívají téměř sedm miliard mobilních zařízení. To přináší nové trendy v chování samotných zákazníků, možnosti pro práci s firemními aplikacemi, ale i poptávku po nové úrovni servisu a komunikace ze strany prodejců, výrobců či poskytovatelů služeb.

Důsledkem mobility je také fenomén BYOD (Bring Your Own Device / Přineste si vaše vlastní zařízení), kterému se firmy musí přizpůsobit. Tento trend je nejvíce znatelný u použití chytrých telefonů, tabletů a laptopů.

Na trhu CRM systémů je tento trend podporován vývojem mobilních řešení, která usnadňují přístup odkudkoliv a kdykoliv. Uživatelé žádají snadnější ovládání a inteligentní rozhraní, které jim pomáhá automatizovat pracovní postupy a procesy. Zaměstnanci mají přístup

k informacím o zákazníkovi na cestách, jsou schopni aktualizovat data v reálném čase bez nutnosti čekání na návrat do kanceláře.

CRM systém tak může být zajímavou odpovědí na výsledky analýzy chování obchodních zástupců, která říká, že obchodník věnuje méně jak 45 % času samotnému obchodování a prodeji. V některých případech to tak představuje pouze 10 % pracovního týdne, přičemž zbytek času věnuje cestování, administrativním úkolům a přípravě. Díky mobilitě tak mají společnosti lepší možnosti, jak optimalizovat práci svých zaměstnanců a udržovat informace v aktuálním stavu, což v konečném důsledku vede k vyšší spokojenosti zákazníků.

Sociální CRM

Nedílnou součástí těchto mobilních trendů jsou právě sociální sítě, jako je Twitter, Facebook, LinkedIn a další, jejichž dostupnost na mobilních zařízeních dnes významně usnadňuje výměnu informací. Z analýzy trendů internetu se ukazuje, že celá řada informací o produktech, značkách a firemních službách je citována právě na sociálních sítích. Zároveň se potvrzuje, že lidé pracující na obchodních pozicích jsou na sociálních sítích výrazně aktivnější než ostatní, protože využívají znalosti kontaktů k prodeji svého zboží a služeb.

Pokrokové firmy a zároveň dodavatelé CRM systémů se na tyto hlavní trendy snaží flexibilně reagovat. Hlavní strategie firem je zaměřena na sociální CRM a dostupnost odkudkoliv - jinými slovy na snahu být při obchodu mobilní. Tato strategie se nazývá „Sales Performance Management (SPM)“. Společnosti, které ji implementují, mají k dispozici nástroje pro plánování, modelování a vytváření obchodní strategie, které jim pomáhají ke snazšímu nastavení prodejních procesů a chování obchodníků.

Hlavní trendy: kromě sociálních sítí jsou to hlavně analýzy velkých objemů dat a automatizace prodejního procesu. Pomocí analýz sociálních sítí a provázáním s firemními daty je možné sledovat, co vaši zákazníci dělají a co říkají. Pomocí nástrojů pro zjišťování a sledování webových stránek jsme pak schopni zjistit, jak a kde tráví čas, jaké se jim líbí produkty. Senzory ve spotřebičích, automobilech a dalších zařízeních pak mohou upozornit zákazníky na možné problémy a při výskytu některého z nich pak automaticky informovat dodavatele. Díky sociálnímu CRM tak společnosti mohou přejít od záměru „Poslouchej mě“ na „Budu naslouchat a rozumět, co potřebujete“.

Spolupráce

Ve stále více a více konkurenčním prostředí je důležitým faktorem konkurenceschopnosti firmy spolupráce zaměstnanců s cílem optimalizovat sdílení informací a firemní procesy. CRM systém by v tomto trendu měl jít naproti a snažit se nabízet informace, které napomohou rychlejšímu rozhodování. Příkladem může být zapojení firemní sociální sítě do procesů vedených v CRM. Díky tomu je možné informace získané verbálně přesunout do psané roviny a od individuálního přístupu do kolektivního sdílení. Firma tak udržuje informace pohromadě, je schopna se učit z vlastních chyb a využívat inteligenci kolektivu. Firemní sociální sítě, nástroje pro spolupráci a analytické nástroje pak pomáhají zpřehlednit interakce se zákazníky (i jejich historii), které jsou pak uživatelům k dispozici v širším kontextu než například při klasické e-mailové komunikaci.

Nejvýkonnější společnosti jsou více zaměřeny na potřeby interní spolupráce a využívání výhod automatizace procesu prodeje. Jsou si vědomy, že doručení informace ve správný čas a správnému člověku je ve vysoce konkurenčním prostředí nezbytné. Zároveň nejúspěšnější společnosti přiznávají, že pro úspěch je potřeba velmi úzká spolupráce mezi marketingem a obchodem, která následně vede k vyššímu prodeji.

Chování

Díky technologiím dává CRM společnostem možnost realizovat takzvaný behaviorální marketing, který se stává nedílnou součástí firemních strategií. Standardní přístup založený na běžné segmentaci (pohlaví, nákupní košík, apod.), již není tím nejvhodnějším přístupem k uspokojení spotřebitele. Pro společnosti nastává čas, kdy by měly přezkoumat důsledky práce s nepersonalizovanými sety zákazníků a snažit se více reagovat a pochopit unikátní potřeby každého z nich. Například tím, že budou detailněji analyzovat jejich chování. Tento přístup umožní maximalizovat efekt marketingových aktivit a zlepšení návratnosti investic do marketingových kampaní a především zvýšení loajality zákazníků.

V následujících letech se tedy dá očekávat přechod od tradičního marketingu k marketingu, který bude více využívat digitálních kanálů a „hlasu lidu“. To je trend přechodu od „prodeje značkou“ k prodeji řízeném samotným nakupujícím. Dnešní zákazník totiž díky přísunu informací a možnostem jejich získání velmi často zahajuje komunikaci s prodejcem až ve chvíli, kdy má o produktu nebo službě dostatek informací.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Kterým hlavním směrem se podle vás bude problematika CRM systémů ubírat?
- 2) Co znamená zkratka BYOD?

🔑 Klíč k řešení otázek

1)

Odpověď závisí na individuálních zkušenostech a postřezích studenta, s využitím teoretického zázemí, nastiženého ve Výkladu.

2)

Viz výklad: BYOD = Bring Your Own Device / Přineste si vaše vlastní zařízení

📖 Studijní materiály:

GOLDENBERG, Barton J. *The Definitive Guide to Social CRM: Maximizing Customer Relationships with Social Media to Gain Market Insights, Customers, and Profits*. New Jersey: Paul Boger, 2015. ISBN 978-0-13-413390-4. (kapitoly 19 a 20)

PEELEN, E., a BELTMAN, R. *Customer Relationship Management*. 2. vydání. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-237-77495-2. (kapitola 19)