

1. VÝCHODISKA ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY A VÝVOJ CRM

Řízení vztahů se zákazníky (anglicky Customer Relationship Management, odtud zkratka **CRM**) je **zákaznický orientovaný management**, jehož základní filozofií **vytváření trvalých a dlouhodobých oboustranně prospěšných vztahů se zákazníky**, které poskytují oběma stranám vysokou hodnotu.

Vztah se zákazníkem lze vnímat jako **vazby mezi zákazníkem a podnikem**. Zákazník se dobrovolně zavazuje k tomu, že bude zákazníkem daného podniku. V tomto vztahu se zákazník rozhoduje podle konkrétní situace, mnohdy jsou však centrálním bodem setrvání ve vztahu **pocity** – to, že se cítí být u toho správného podnikatelského subjektu, a že mu podnik přináší vysokou vnímanou hodnotu. Podnik se naopak snaží zákazníky přilákat a připoutat pomocí různých **ekonomických výhod, slev, bonusů, odměn** a dalších benefitů. Někdy je možné, že zákazník nemá jinou alternativu než být zákazníkem daného podniku, například v případě monopolu, omezujících geografických podmínek, či díky uzavření smlouvy, nebo kvůli vlastní pasivitě a neochotě vyhledávat jinou alternativu.

Řízení vztahů se zákazníky (**CRM**) má dnes zásadní význam pro dosažení a následné udržení **konkurenční výhody** organizace v kontextu současné **globalizace**, **nové** (též známé pod pojmem znalostní či digitální) **ekonomiky**, **hyperkonkurence** a také **společnosti nadbytku**, kdy už není problém statek vyrobit, ale prodat, jelikož na trhu existuje příliš mnoho podobných produktů s podobnými vlastnostmi, k tomu dochází k výrazné záplavě informací a nabídek od různých podnikatelských subjektů a firmy jsou nuceny neustále inovovat a přitom se potřeba inovací stále zrychluje. K úspěchu na trhu v takovémto prostředí se proto firmy často odvrací od produktové a prodejní filozofie a obrací se na filozofii zákazníka a vztahového marketingu.

Trvalý vztah se zákazníkem je zdrojem hůře napodobitelné konkurenční výhody a podnik tak skrze rozpoznání potřeb a přání zákazníků, vytváření věrných a spokojených zákazníků a budování dlouhodobého vztahu s nimi generuje **zisk** (zatímco není problém vyrobit srovnatelný produkt, vztahy se zákazníky jsou originální). Úspěšné řízení zákaznických vztahů nebo silná značka často mohou zákazníkům pomoci v rozhodování a tím „usměrnit“ jejich nákupní chování. Při zdařilém vybudování vztahů se zákazníky je možné dosáhnout dlouhodobé retence (tj. udržení) zákazníků, a to především díky získání místa v jejich mysli, či dokonce v srdci, což vede mimo jiné k vyhledávání nabídky daného podniku, upřednostňování daného subjektu a jeho nabídky před konkurencí, doporučováním produktů a služeb subjektu přátelům a známým, ambadorství a samozřejmě k opakovaným nákupům, které patří k charakteristice vztahového

marketingu. Orientace na zákazníky a přijetí strategie řízení vztahů se zákazníky je tedy možností, jak lze mimo jiné zvýšit konkurenceschopnost a výkon organizace, zlepšit finanční návratnost, zvýšit podíl na trhu, a přitom zvyšovat zákaznickou spokojenost, loajalitu a hodnotu pro samotné zákazníky.

Při bližším pohledu na kontext, v jakém prostředí se toto všechno odehrává, se odkrývá spousta důvodů pro přechod k vztahovému marketingu, respektive řízení vztahů se zákazníky v praxi. **Globalizace** je dlouhodobý **ekonomický, kulturní a politický proces**, který zvyšuje **propojování** (tzv. integraci) na celosvětové úrovni. **Ekonomická globalizace** se projevuje jako **mezinárodní pohyb zboží, kapitálu, služeb, technologií, informací a znalostí**, přičemž hlavními aktéry globalizace jsou **nadnárodní společnosti** využívající výhody plynoucí z jejich velikosti a možnosti geografické působnosti. Mezi hlavní **faktory** přispívající ke globalizaci patří **rozvoj ICT, kulturní faktory, fyzické prostředí, ekonomické faktory i jazykové propojení světa**. Mezi významné **síly** podporující globální kulturu pak můžeme jmenovat **TV** (prostřednictvím které se do domovů v různých koutech světa dostává hlavně americká a britská kultura), ale samozřejmě také **globálně fungující ekonomiku...** Ačkoliv globalizace s sebou přináší mnohé výhody, mezi kterými můžeme zmínit ekonomický růst rozvojových zemí, růst objemu globálně obchodovatelného zboží a růst spotřeby, nese s sebou také řadu nevýhod, ať už se jedná o riziko ekonomických kolapsů a šíření ekonomických krizí skrze světový finanční systém, rostoucí nerovnosti, kdy se i nadále prohlubují rozdíly nejen mezi jednotlivými státy, ale též mezi příslušníky společnosti, ubývání kulturní diverzity, rozšiřování a prohlubování konzumního stylu života a s ním spojené nadspotřeby, poškozování životního prostředí, nebo také globální šíření nemocí či invazních druhů...

Pro **novou** (též znalostní či digitální) **ekonomiku** je typický **přechod od těžkého průmyslu** k ekonomice založené na technologiích a znalostech, který byl způsoben výrazným pozitivním nabídkovým šokem, jehož **jádrem** byl a stále je **prudký rozvoj** informačních a komunikačních technologií (**ICT**). V rámci znalostní ekonomiky se významně projevují tři síly, z nichž první je již zmíněný proces globalizace, druhou je mezinárodní síť firem a třetí je rostoucí intenzita využívání znalostí. K rysům znalostní ekonomiky patří vysoká přidaná hodnota zboží a služeb založených na využívání znalostí, role ICT pro urychlení komunikace a vstup firem na trh, role ICT při omezování vlivu geografických vzdáleností a nakonec také při omezování vlivu zprostředkovatelů. Určitou nevýhodou může být to, že v ekonomice coby systému interakcí individualit s asymetrickými znalostmi roste míra asymetričnosti, než aby klesala (i díky ICT je totiž dostupné extrémní množství informací a při tom je stále těžší poznat ty podstatné).

Mnohé podniky přehodnocují tržní strategii právě v souvislosti s digitalizací a konektivitou, roste využívání prostředí internetu coby prostředí vhodného pro podnikatelské aktivity, např. prostřednictvím e-shopů, které jsou dostupné 24 hodin 7 dní v týdnu, a kde spotřebitel snadno srovná ceny s konkurencí a navíc si nakoupí z pohodlí vlastního domova.

Jako **hyperkonkurence** se označuje situace na trhu, kdy jsou technologie nebo nabídky firem natolik nové, že se teprve utváří pravidla vzájemného soupeření podnikatelských subjektů, a při tom vznikají konkurenční výhody, které však nejsou dlouhodobě udržitelné. Jedná se o velmi rychlou a dynamickou **soutěž** charakterizovanou **neudržitelnou konkurenční výhodou**, která vede podniky k intenzivnímu konkurenčnímu chování a rychlým **inovacím**, ale výrobky i služby, které jsou výsledkem tohoto snažení, mají obvykle velmi krátký životní cyklus. Krátkodobou konkurenční výhodu lze získat jedině pomocí inovací. Takový typ konkurence je možné sledovat nejen na nových trzích a v nových průmyslových odvětvích, ale zdatelně se projevuje také ve farmaceutickém průmyslu, automobilovém průmyslu, výpočetní technice a v komunikačních technologiích, ve spotřební elektronice, finančních službách či v aerolinkách, ale prosazuje se i u mnoha „obyčejnějších“ produktů a služeb.

Tzv. **společnost nadbytku** je protikladem tzv. společnosti nedostatku, v níž není možné zaručit a vyrobit tolik produktů, aby bylo možné uspokojit více než základní potřeby, v krajních případech ani to ne. Zatímco společnost nedostatku se vyskytuje hlavně v oblastech, kde vládne zkorumpovaná a extrémně bohatá elita, která zneužívá zahraniční pomoci a devastuje přírodní zdroje, se společností nadbytku se setkáme u evropoamerické civilizace. Společnost nadbytku lze charakterizovat **téměř dokonalou konkurencí**, kdy existuje mnoho výrobků s podobnými vlastnostmi a funkcemi, **emancipací zákazníků**, kteří chtějí více moci a možností dělat vlastní rozhodnutí a ovlivňovat také produkci, s čímž souvisí též **přesun moci ke konečnému uživateli**, který volí mezi produkty, srovnává je a kupuje - tedy disponuje peněžními hlasy, navíc má díky ICT možnost společnost „zlikvidovat“, navíc se spotřebitelé ve společnosti nadbytku mění v **multiloajální**, protože mají možnost více-výběru, o čemž svědčí např. dnes již běžné členství v mnoha věrnostních programech podnikatelských subjektů a to včetně těch, které si vzájemně přímo konkurují. Ve společnosti nadbytku se rozvíjí také nabídka možné **customizace a customerizace produktů**. Ačkoliv se tyto dva pojmy často zaměňují, nebo se berou jako synonyma, pro účelu našeho kurzu budeme jako customizaci označovat situace, kdy firma převezme iniciativu a přizpůsobí produkt konkrétnímu zákazníkovi, např. když si výrobce moto-kombinéz od zákazníka vyžádá jeho míry (nebo ho dokonce sám přeměří) a následně mu vyrobí kombinézu, která mu bude perfektně sedět, zatímco jako customerizaci označíme situaci,

kdy firma přenechá iniciativu jednotlivým zákazníkům, kteří tak dostávají možnost aktivní účasti při sestavování produktu, např. když výrobce moto-kombinéz nechá zákazníka, aby se sám přeměřil, ale též si sám navrhl, jaké specifické prvky požaduje na své kombinéze, a v jakém barevném provedení je chce mít. V této souvislosti se mluví o „postmoderním spotřebiteli“, který již není jen pasivním příjemcem, ale stává se aktivním aktérem (z vlastní iniciativy se ozve podniku, podá mu zpětnou vazbu, je ochoten podílet se na vývoji a testování produktu, návrhu vlastního individualizovaného produktu, či na tvorbě marketingového sdělení, je ochoten vést s podnikateli dialog a rozhodně se nebojí zveřejnit své názory ať už naživo, nebo prostřednictvím sociálních sítí a jiných médií). Takový spotřebitel může mít moc ovlivňovat další lidi, kterými mohou být stávající nebo potenciální zákazníci a jeho dosah může být mnohem větší, než jen rodina, příbuzní, známí a bezprostřední okolí. S rostoucí mocí na straně zákazníka se jeví řízení vztahu s nimi jako kritický faktor pro úspěch.

Orientace na budování a řízení vztahů se zákazníky však není doménou posledních dekad. Samotný vývoj tvorby a později i řízení vztahů se zákazníky se pohyboval po ose vztahový marketing - transakční marketing – vztahový marketing. Zpočátku byla běžná směna založena na vztazích, protože sami zemědělci a řemeslníci nabízeli své produkty přímo zákazníkům, a tak docházelo zcela přirozeně k rozvoji vztahů. Samozřejmě už tehdy existovali obchodníci, kteří sami zboží nevyráběli, ale i pro jejich roli a působnost bylo výhodné budovat vztahy se zákazníky. Větší změna nastala až v období industrializace, když začala být realizována hromadná výroba a producenti mohli profitovat z velkých množství vyráběných produktů z důvodu klesajících průměrných nákladů a rostoucích výnosů z rozsahu. Produktů se vyrábělo tolik, že nebylo v silách výrobců je pak prodávat přímo zákazníkům a pro tento účel se využívali prostředníci, opět například obchodníci. V této době byl důraz kladen hlavně na transakce a samotný prodej vyrobeného zboží. Obrat pak nastal až v 80. a 90. letech, kdy došlo ke znovuzrození vztahového marketingu v poněkud odlišné podobě – zatímco dříve byl počet zákazníků obsluhovaný jedním producentem relativně malý, v moderní době se jedná o velké počty zákazníků na mnoha trzích. Aplikace vztahového přístupu a možnost řízení vztahů se zákazníky byla umožněna především díky rozvoji ICT. Jistě, že i dnes si jistě vybavíme příklady farmářů a řemeslníků, kteří stále své produkty vyrábí a prodávají, stejně tak nalezneme i mnoho prodejen, kde i bez využití moderních technologií tito lidé a prodavači dbají na pěstování vztahů se zákazníky, nicméně mnoho podnikatelských subjektů se rozhodlo pro budování a řízení vztahů se zákazníky využívat právě moderních technologií a některé dokonce i sofistikovaný CRM systém. Před průmyslovou revolucí byly tedy běžné automatické vztahy se zákazníky,

kdy řemeslníci vyráběli i prodávali své výrobky, znali potřeby svých zákazníků a měli dostatek informací o zákaznících. S nástupem sériové a masové výroby došlo oddělení tohoto vztahu se zákazníky a dělníci již neznali zákazníky (postupem času je neznali ani vývojáři, či manažeři) a vztahy se zákazníky nebyly automatické, ale tato situace dala později impuls ke vzniku marketingových oddělení za účelem rozeznání potřeb a přání zákazníků. V současnosti je v mnoha zemích zřetelný převis nabídky nad poptávkou, kdy začíná být stále složitější vyrobené zboží prodat. I proto je dnes orientace na zákazníka pro mnohé podnikatelské subjekty nosná.

V souvislosti s tímto je možné zmínit hlavní **důvody pro návrat k vztahovému marketingu**, ke kterým patří hlavně **rozvoj služeb ve vyspělých zemích, rozvoj technologií (do značné míry hlavně ICT), rostoucí konkurence** a nakonec také **zjištění, že je levnější si udržet stávajícího zákazníka, než se snažit získat nového**. Dnešní spotřebitel je však nejen skeptický, ale také stále připojený a navíc dostatečně informovaný. Masový marketing už mnohdy vnímá jako „out“, takže značky musí přestat své zákazníky přemlouvat, aby si zakoupili jejich produkty, ale musí začít vnímat očima zákazníků a skutečně poznat své zákazníky. K tomuto účelu firmy mohou využít umělou inteligenci, různorodé technologie a analýzu zákaznických dat, na jejichž základě mohou poskytovat individualizovanou nabídku či marketingovou komunikaci. **Způsob realizace řízení vztahů se zákazníky** potom závisí především na **velikosti podniku, finančních možnostech podniku a ochotě podniku a jeho vedení** vztahový marketing a řízení vztahů se zákazníky vůbec realizovat. Některé podniky proto volí pěstování vztahů se zákazníky face-to-face, jiné k tomu využívají sofistikované CRM systémy, a další stále zůstávají o tradičního (transakčního) marketingu.

Tradiční marketing se orientuje na obchod a snahou jsou **jednorázové obchody**. Kontakt se zákazníky je přerušovaný. Zaměření je na výhody produktů a cílem je zisk a jednorázové uspokojení zákazníka. Zákaznický servis je však poněkud omezený a mnohdy nastávají komplikace při reklamaci zboží, kdy se stále některé společnosti obracejí k výtkám vůči zákazníkům, aniž by přijaly odpovědnost za jakost produktu (zákaznickovy boty se tak poničily například kvůli tomu, že špatně chodí, šel s nimi v deštivém počasí, šel s nimi v terénu namísto městského chodníku, nebo si v nich dokonce dovolil běžet). Pokud už firma zodpovědnost za jakost přijímá, často je za ni zodpovědná výroba. Oproti tradičnímu marketingu se **vztahový marketing orientuje na vztah a snahou** jsou **opakované nákupy**. Kontakt se zákazníky je celkem častý, v některých případech až velmi intenzivní. Zaměření je na hodnotu a přínos produktů pro zákazníky a cílem je jejich splnění očekávání a dlouhodobá spokojenost.

Zákaznický servis je na vysoké úrovni a není problémem vyřídit reklamaci produktu (často je firma ochotna nabídnout nějakou kompenzaci navíc, ale také prověřit, zda ostatní uživatelé stejné řady produktu nemají podobnou zkušenost, pokud by šlo např. o závadu materiálu, nebo jiný problém a nabídnout jim možnost výměny zboží/vrácení peněz, případně i další kompenzaci). Zodpovědnost za jakost produktů přijímá celá firma a značka, a i proto se snaží dbát na kvalitu svých produktů a spokojenost zákazníků.

Přechod z tradičního marketingu na vztahový marketing znamená také **odklon od krátkodobého uvažování** na dlouhodobý pohled, který s sebou nese i to, že budování a rozvoj vztahů se zákazníky trvá, a že **mnohé výdaje** vydané právě na budování a udržování vztahů s nimi mají **investiční charakter**. Není náhodou, že podniky, které se rozhodly pro vztahový marketing a CRM se často snaží budovat také silnou značku. Při uvažování nákladů a přínosů tohoto přístupu je nutné si uvědomit, že přínos zákazníka pro podnik nemusí mít pouze finanční podobu, ale také podobu nefinanční, která se může zpětně projevit i ve finanční stránce, protože zákazník může být např. ochotný sdílet informace a tím může suplovat různé placené formy marketingové komunikace (za tímto účelem jsou dnes hojně využíváni „influenceri“, kterým podnik poskytne reálné produkty/služby, případně i peníze výměnou za jejich „propagaci“), dále může být zákazník ochoten nabídnout své schopnosti při testech softwaru, produktu, služby, či se přímo podílet se na vývoji), anebo může alespoň podat podniku zpětnou vazbu na základě vlastního nákupu, neboť i kritika může podniku sloužit k zlepšení vlastních produktů a služeb.