

VÝHODY SYSTÉMU ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

ADVANTAGES OF CRM SYSTEM

Dagmar Škodová Parmová

Anotace:

Řízení vztahů se zákazníky je synonymum pro řídicí systém, který na základě uložených a analyzovaných informací o předchozích obchodních případech vyhodnotí ke konkrétní poptávce zákazníka, jaké nabídky pro podobnou poptávku již organizace vytvořila, jací konkurenti se již podobných výběrových řízení účastnili, jaké poslední události u zákazníka proběhly, kdo jsou klíčoví manažeři zákazníka a eventuálně jaké mají zájmy. To vše se děje za účelem správného nastavení podmínek aktuální nabídky a komunikace se zákazníkem. Zde se mísí procesní přístupy se znalostním managementem. Výsledkem je tvorba adresných hodnot, které zákazník požaduje, ochotně koupí a vybuduje si trvalý, pozitivní vztah k dodavatelské firmě.

Klíčová slova:

řízení vztahů se zákazníky, customer relationship management, procesní management, informační systémy, informační technologie

Abstract:

The aim of this contribution is to summarize the main findings about Customer Relationship Management and to present some evaluation possibilities of CRM system. CRM is based on the firm strategy and on the other hand it predestinates it. The outcomes are such activities which are targeted on the saturation of needs of a concrete customer. It is a combination of the process management with the knowledge management.

Key words:

Customer Relationship Management, process management, information systems, information technologies, IS/IT

ÚVOD

Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/IT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu [DOHNAL, 2002]. Tento typ řízení prodeje výrobků a služeb má za svůj cíl usilovat o loajalitu zákazníka a je charakteristický svou snahou o individuální přístup ke všem stálým zákazníkům [PARMOVÁ, 2004].

Customer Relation Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou [WESSLING, 2003].

Customer Relation Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.

Historický vývoj vztahu k zákazníkům

Již od středověku se lidé zabývali hledáním různých metod a strategií úspěšného a efektivního obchodu s vyrobenými produkty. Řemeslníci i obchodníci se snažili navázat se svými zákazníky pozitivní a trvalý vztah, informace o svých „klientech“ a předchozích obchodních případech si uchovávali v hlavě, a proto i v budoucnu byli schopni odhadnout s jakou představou o koupi k nim stálý zákazník přichází. Tímto způsobem osobních vztahů tento systém fungovat až do druhé poloviny dvacátého století.

V roce 1962 byl poprvé použit termín marketing, tím pádem dostává řízení vztahů se zákazníkem novou dimenzi: přichází éra ovlivňování chování zákazníka. Neboť nový postup jednání se zákazníky – marketing – užívá nových: režimů, metod, strategií, taktik, se stává z trhu řízeného výrobcem a jeho nabídkou trh, kde rozhoduje zákazník. Ten se stává jako stěžejní prvek předmětem různých analýz. Zákazník je poznáván na základě znaků; dělen do segmentů, které mají společné motivy koupě a hodnoty.

V roce 1969 přichází 1. páteří systém internetu, je položen základní kámen využívání informačních technologií (nejdříve pro vědecké účely, posléze pro komerční sféru). Nejdůležitějším faktorem úspěchu se stává informace i komunikace. Tok informací probíhá obousměrně od výrobce k zákazníkovi a naopak, informace jsou zpracovány na všech stupních distribučního řetězce.

Spolu s nárůstem významu komunikace došlo též ke zrodu CRM I, který byl charakteristický následujícími aspekty: orientovaný na technologii řízení, datamining a datahouses, efektivní reverzibilní komunikace se zákazníkem s cílem poznávat a ovlivňovat jeho nákupní chování a rozpoznávací procesy.

Osmdesátá léta 20. století přinesla rozvoj IT, který urychlil zdroj komunikačního CRM (typu I). Na konci osmdesátých let došlo v roce 1987 k vytvoření koncepce CRM II. Jednalo se o kombinovaný systém, ve kterém začala hrát roli hodnota produkce. Tato hodnota byla komunikována od producentů k zákazníkům a jako druhá dimenze působila marketingová komunikace, která měla za úkol ovlivňovat vztahy se zákazníky. Byla to též éra vzniku elektronického obchodu, který povýšil komunikaci informací o produktech na úroveň jejich elektronického prodeje. V tomto období se jednalo o marketingově komunikační typ CRM.

V polovině devadesátých let se začal projevovat další fenomén moderní ekonomiky. Již od roku 1996 se začíná hovořit o globalizovaném tržním hospodářství. Projevy globalizace, které lze nejjednodušeji rozpoznat a které mají význam pro řízení vztahů se zákazníky, jsou například: lokální hyperkonkurence na různých trzích (nabídka řádově přesahuje poptávku), existence nadnárodních firem, které přicházejí s novými přístupy v řízení.

Proto došlo i v CRM k tvorbě nové idey: řízení hodnot pro adresovaný trh v režimu trvale udržitelného ekonomického a ekologického rozvoje planety. Firmy přistupují na myšlenku řízení hodnot VM (Value Management) a dále na trend globálního řízení kvality GQVM (Global Quality Value Management) a na myšlenky již starší teorie a praxe TQM (Total Quality Management). Na to následovalo další „vynucené“ doplnění koncepce CRM a podniky se začaly orientovat na tvorbu a řízení adresných hodnot pro zákazníka.

Další vývojová změna nastala v roce 2000, kdy se začíná hovořit o ITVCRM (Information Tehcnology Value Customer Relationship Management). Jedná se o řízení vztahů producentů a prodejců se zákazníky se odvíjí na bázi hodnototvorného pojetí s využíváním informačních technologií [PARMOVÁ, 2004].

Prvky řízení vztahů se zákazníky

Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek:

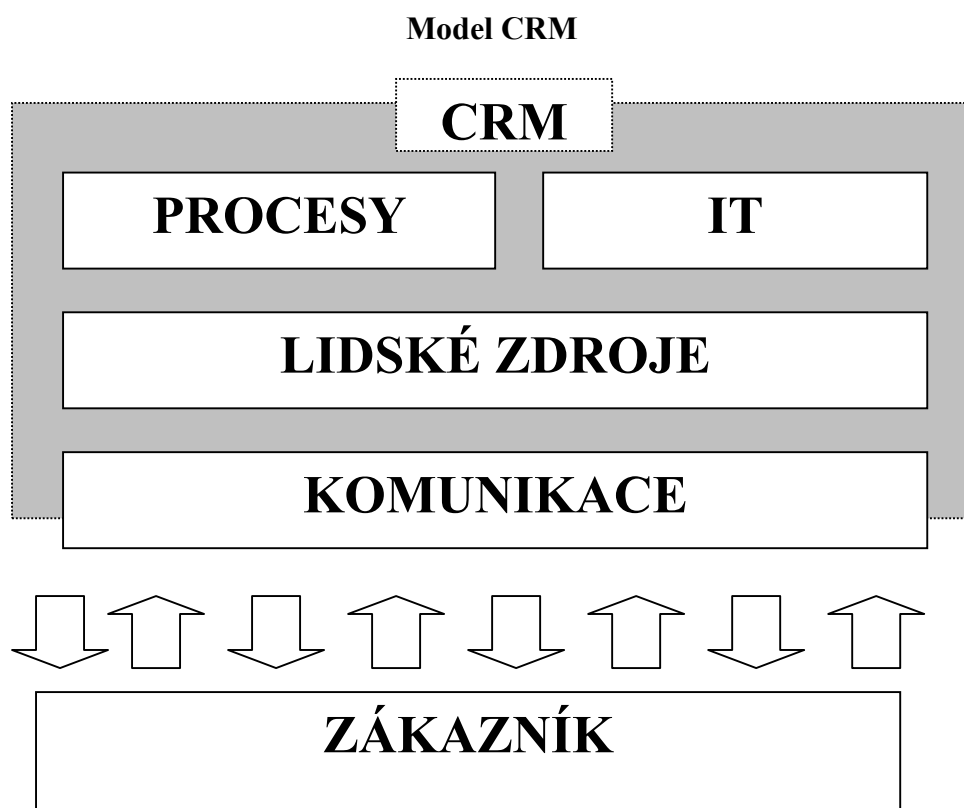
1. *Lidé* (lidské kapitál, zákazníci);
2. *Obchodní procesy* (zaměření, prolinání);
3. *Technologie* (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost);
4. *Obsahy* (data, obsah).

Význam a účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoliv v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat [WESLLING, 2003].

Cíle, materiál a metody

Cílem je nalézt výhody plynoucí z aplikace systému řízení vztahů se zákazníky pro české firmy a zohlednit je v reflexi nákladů a nároků na jeho implementaci. Jak již bylo uvedeno výše, vždy se jedná o „systém obchodních, marketingových, komunikačních a servisních procesů v organizaci a příslušných technologií, který umožňuje cíleně řídit vztahy se zákazníky.“ [Kozák, 2002] Základní závislosti fungování tohoto systému lze odvodit z následujícího schématu.

Schéma č. 1



Zdroj: PARMOVÁ, D.: Řízení služeb. ZF JCU České Budějovice 2004. s. 88, ISBN 80-7040-673-9

„Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT (pozn.: informační systémy a informační a komunikační technologie) s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více používá potenciálu a možností internetu.“ [DOHNAL, 2001]

Použité metody jsou analýza literárních pramenů, průzkum nabídky CRM systémů na českém trhu formou přímého dotazování, jakož i analýza rentability a doby návratnosti zvoleného produktu na modelovém příkladu malé firmy.

VÝSLEDKY

Možnosti využití řízení vztahů se zákazníky

Principem CRM je sběr informací o zákaznících, jejich přehledné utřídění a následné efektivní využití. Konečným cílem je soustředit veškeré potřebné informace o zákazníkovi na jednom místě a umět tyto informace včas a vhodně využít, a přesvědčit tak klienta o serióznosti firmy. Znamená to tedy ústup od klasické segmentace trhu [srovnej KOTLER – ARMSTRONG, 2004].

Při správném využití CRM je klient ušetřen nekonečného vysvětlování několika různým lidem na několika různých odděleních, co vlastně potřebuje. Tímto se zrychluje a zkvalitňuje proces obchodního styku a zkracuje se např. průměrná délka front [srovnej PAYNE, 1996]. Tato technologie by totiž měla prostřednictvím pracovníků firmy umožnit zaznamenávání informací o veškerých kontaktech se zákazníkem a na jejich základě by měl být jakýkoliv zaměstnanec firmy s přístupem k informačnímu systému schopen zjistit vše o předešlém styku firmy se zákazníkem a ihned klientovi pomoci.

Zaznamenané informace mohou být využity i jiným způsobem. V každém obchodě totiž platí tzv. Paretův princip, který tvrdí, že 80 % zisku vytváří 20 % zákazníků. Firma je tedy díky analytickým nástrojům CRM schopna odhalit „nevýnosné“ či naopak velmi „výnosné“ zákazníky a podle toho také upravit svou komunikaci s nimi. Je-li například zákazník problémový nebo záznamy s předchozích let ukazují, že jeho nákupy byly minimální, může být přesně stanoven způsob komunikace s ním. Je dokonce možné stanovit přesnou dobu, po kterou se s klientem může například operátor kontaktního centra bavit. Je však nutné dát pozor na fakt, že i klient, který se v současné době jeví jako ztrátový, může v budoucnu firmě poskytnout velké zisky. Ale i o tento problém je v rámci CRM postaráno. Důkladnou analýzou je možné stanovit i předpokládané budoucí chování klienta.

Další možné využití získaných informací může být nabídka nových produktů. Víme-li například, že zákazník nakupuje to které zboží, není těžké zhodnotit, o jaký jiný výrobek by v budoucnu mohl mít také zájem, a takový produkt mu přímo nabídnout. Tím lze předcházet vzniku pocitu potřeby u zákazníka tím, že mu firma řešení nabídne dříve, než si sám stačí uvědomit fakt, že něco vůbec potřebuje [srovnej JANEČKOVÁ – VAŠTÍKOVÁ, 2001].

Problémy při zavádění CRM

Se zavedením CRM však mohou přijít i problémy. Lidé mají totiž často tendenci chápat CRM jen jako software a to by bylo velmi nešťastné. Pokud se totiž firma rozhodne pro zavedení CRM řešení, nespočívá toto zavedení pouze v implementaci softwaru. Je nutno změnit prakticky celou strategii a chod firmy a přizpůsobit ji k orientaci na zákazníka. Zavedení CRM by se tak mělo dotknout každého oddělení - od skladu po nejvyšší management. Z pohledu investic je dokonce, podle zprávy ISM z roku 2001, poměr v úspěšných inovacích CRM na americkém trhu následující:

- příprava pracovníků na zavedení CRM a komunikace se všemi pracovníky o cílech inovace CRM - 50 %;
- inovace procesů CRM - 30 %;
 - výběr a implementací technologie a technologie IS/IT podporující CRM - jen 20 %.

Je tedy zřejmé, že maximum investic spojených s CRM je vloženo do proškolení pracovníků. Pokud by tito zaměstnanci totiž chápali CRM jen jako problém oddělení informatiky, která CRM nainstaluje nebo problém marketingu, který komunikuje s klienty, byl by to začátek konce celého CRM a posléze možná i celé firmy vzhledem k značným nákladům spojených se zaváděním CRM.

Náklady na implementaci CRM

Není zcela možné konkrétně určit cenu, za kterou je možno pořídit a implementovat CRM. Tato cena je závislá na mnoha aspektech jako například - velikost plánovaného projektu, počet uživatelů, jaké služby budou v souvislosti se zavedením CRM poskytovány atd. K tomu všemu nesmíme zapomenout přičíst i náklady na nejrozličnější školení zaměstnanců a konzultace s odborníky.

Z tohoto pohledu můžeme, jak uvádí Kozák [2002], náklady na zavedení CRM systému rozdělit do tří skupin:

1. malé náklady - od 10 000 do 500 000 Kč;
2. střední náklady - 100 000 do 1 000 000 Kč;
3. velké náklady - 1 000 000 a desítky milionů Kč.

CRM systémy v České republice a jejich použitelnost pro malé firmy

CRM systémy nabízí v ČR mnoho firem a ve svém jádru představují všechny podobné vlastnosti využití. Jedná se zejména o správu kontaktů, třídění, analýza, monitorování komunikace se zákazníkem, vedení obchodního procesu, hierarchická stromová struktura umožňující neomezené třídění objektů. Vše je založeno na intranetových technologiích a vyžaduje pouze MS Internet Explorer. Je možná integrace s MS Office.

Většina firem nabízí možnost úprav dle potřeb zákazníka (speciální moduly pro direct marketing, call centrum, lead management, document management, channel management). Celková cena produktů na českém trhu se s instalací a zaškolení zaměstnanců pohybuje v rozmezí 350 až 450 tisíc Kč bez DPH.

Pro analýzu rentability pořízení systému CRM pro malé firmy byly zvoleny firmy výrobní a firmy služeb se sídlem v Jihočeském kraji. Velikostním kritériem byl počet zaměstnanců, a to do 50. Hodnoceno bylo celkem 10 firem.

Z hlediska finanční náročnosti pořízení systému bylo počítáno s variantou levnějšího produktu včetně instalace a zaškolení zaměstnanců, tj. investice ve výši 250 000 korun. Při počítání doby návratnosti se vycházelo z obrátu firem za rok 2004 a předpokládaného obrátu po eventuálním pořízení systému CRM v roce 2005 resp. 2006. Celkový výnos, který investice do systému přinese, je úspora nákladů resp. úspora času věnovaná administrativě, která znamená více času na jednání s klienty, která přináší zakázky, a tím i zisk.

Při analýze vhodnosti investice se vyskytl další faktor ovlivňující velmi významně konečný výsledek, a to počet zákazníků obsluhovaných jedním zaměstnancem.

Výsledkem analýzy byla jednak doba návratnosti investice, jednak z charakteristik firem bylo možné usuzovat, kde je užití systému vhodnější a kde naopak méně vhodné. Systém se uplatní převážně u firem, které mají nadregionální charakter či mezinárodní zastoupení. Podle charakteru produkce nelze nalézt výrazné rozdíly. Jako konečné kritérium vhodnosti byla určena doba návratnosti investice 5 let, neboť je nutné počítat s jistou dobou náběhu a zvykání si u vlastních zaměstnanců firmy.

Vedlejší výhody – prozatím neměřitelné – jsou zkvalitnění komunikace vztahů se zákazníky a racionalizace práce klíčových zaměstnanců, kteří vstupují s jednotlivými zákazníky v jednání. V rámci obchodních vztahů lze pak v tomto odlehčení práce spatřovat též platformu pro budování klíčového faktoru úspěchu pro budoucnost: „být uznáván jako zlepšovatel společenského blahobytu“, viz Schéma č. 2 v Diskusi.

DISKUSE – SOUČASNÉ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY A VÝVOJ POŽADAVKŮ TRHU

Konečným cílem řízení vztahů se zákazníky je v současné době:

Posunout zákazníka z pozice potenciálního kupujícího v pyramidě budovaných vztahů výše – až do řady loajálních zákazníků a klíčových partnerů.

Tomuto vývojovému stupni řízení vztahů se zákazníky odpovídá též současný vývojové stádium požadavků trhu. Přehled jednotlivých stádií požadavků trhu v historii i v budoucnosti je naznačen v následujícím schématu.

Schéma č. 2

Vývoj požadavků trhu

	před rokem 1990	konec 90. let	současnost	budoucnost
POŽADAVEK TRHU	produkty, které splňují normy	lepší vnímání produktů a služeb zákazníky	reakce na skryté požadavky zákazníka	reakce na sociální skryté požadavky
KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU	určení norem a jejich dodržování	snížení nákladů, zvýšení spokojenosti zákazníků, benchmarking	zjištění skrytých požadavků zákazníků, změna v managementu a marketingu	být uznáván jako zlepšovatel společenského blahobytu
KLÍČOVÉ FAKTORY PRO VÍTĚZSTVÍ	shoda s normami odsouhlasená zákazníkem	mít lepší vnímání spokojenosti zainteresovaných stran než konkurence	být vnímán jako ten, kdo první přichází s novými výrobky a službami na trh	nově koncipovat svůj záměr a své činnosti, opětovně vymezit své postavení v dodavatelském řetězci, mít správné schopnosti
Zdroj: HNÁTEK, J.: Management kvality je nejlepší společník na cestě k podnikatelské úspěšnosti. Prosperita. roč. 5. 01/2003. s. 18. ISSN 1213-6492				

Význam řízení služeb přechází v současné době z ryze tržního pohledu na svět k nové celospolečenské dimenzi.

ZÁVĚR

Je evidentní, že nasazení CRM může do firmy, při správném pochopení a použití, přinést řád a mnoho spokojených klientů. Na druhou stranu je nutné si uvědomit, že pokud se opravdu podnik rozhodne pro implementaci CRM, nebude jeho zavedení pouze otázkou koupě vhodného softwaru a několika měsíců, kdy se zaměstnanci s tímto softwarem budou učit pracovat. Kompletní CRM řešení vyžaduje od všech zaměstnanců firmy hluboké přesvědčení a odhodlání, a v nemalé míře i mnoho počátečního nepohodlí a zásadních změn ve smyslu procesního managementu. Výsledky však vedou k racionalizaci a optimalizaci práce s trhem a přispějí k pocitu vítězství na obou stranách – jak u prodávajících, tak u zákazníků [srovnej STORBACKA – LEHTINEN, 2002].

Literatura

1. BUREŠ, I., ŘEHULKA, P.: *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001. 160s., ISBN 80-7261-056-2
2. DOHNAL, J., KUČERA, M.: *Úvod do CRM v informační společnosti*. 1.dotisk prvního vydání Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 102s., ISBN 80-245-0139-2
3. DOHNAL, J., POUR, J.: *Řízení podniku a řízení IS/IT v informační společnosti*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 120s., ISBN 80-7079-023-7
4. DOHNAL, J.: *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164s., ISBN 80-247-0401-3
5. GLANZ, B., A.: *Jak získat věrné zákazníky*. Přel. M. Šálek, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 128s., ISBN 80-7169-318-9
6. HNÁTEK, J.: Management kvality je nejlepší společník na cestě k podnikatelské úspěšnosti. In *Prosperita*. Economia. Praha: roč. 5. 01/2003. s. 18. ISSN 1213-6492
7. CHLEBOVSKÝ, V.: *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2005. 195s., ISBN 80-251-0798-1
8. JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M.: *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180s., ISBN 80-7169-995-0
9. Kol.: *Tři základní myšlenky*. [on line] Dokument ve formátu HTML [cit 1.6.2005] Dostupné na http://www.crmcomplex.cz/crm_complex/index.stm
10. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G.: *Marketing management*. 1. vyd.. – Praha: Grada Publishing, 2004. - 855 s. ISBN 80-247-0513-3
11. KOTLER, P.: *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Přel. V. Dolanský, S. Jurečka, 1.vyd. (9.přepřacovaného vydání) Praha: Grada Publishing, 1998. 712s., ISBN 80-7169-600-5
12. KOZÁK, D.: Co to je CRM. In *Softwarové noviny*. JZD Agrokombinát. Slušovice: Roč. 13. č. 06/2002. s. 5. ISSN 1210-8472
13. PARMOVÁ, D.: *Řízení služeb: přednášky*. 1.vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2004. 96s., ISBN 80-7040-673-9
14. PAYNE, A.: *Marketing služeb*. Přel. V. Dobešová, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248s., ISBN 80-7169-276-X
15. SPÁČIL, A.: *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 116s., ISBN 80-247-0514-1
16. STORBACKA, K. – LEHTINEN, J.R.: *Řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management)*; - 1. vyd.. – Praha: Grada Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X
17. VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s., ISBN 80-7261-068-6
18. WESSLING, H.: *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 196s., ISBN 80-247-0569-9

Kontakt:

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, tel.: +420387772489, e-mail: parmova@zf.jcu.cz