

Výtah z knihy Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře od H. Wesslinga, v knihovně označení MAR-196. Lze využít pouze pro studijní účely.

Ostatní podklady k přednášce najdete na webu, odkazy na stránky viz. Použité zdroje (poslední snímek prezentace)

Na základě prvního pokusu o definici CRM musí být od sebe jednoznačně odděleny aspekty organizace a obsahu. Organizační aspekt staví na obsahovém aspektu. Obsahový aspekt se vztahuje k funkci CRM, zatímco organizační aspekt se zabývá institucionální strukturou CRM v rámci podniku. Z toho lze vyvodit dvě zásadní definice CRM. Jednu pro CRM ve funkcionálním smyslu a druhou ve smyslu institucionálním.

CRM zkráceně znamená interakci se zákazníkem.

Vezměme nejprve aspekt, který vyplývá z pojmu *relationship*. Vztah k zákazníkovi prochází zpravidla několika fázemi.

Vnímání hodnot, které podnik nabízí ve formě zboží nebo služeb, musí být řízeno. K tomu je třeba vyvinout značné úsilí. Cílem je vytvořit takové vztahy se zákazníky, které jsou prospěšné i pro podnik (srov. též Hofmann, Martiens, 2000).

Řízení vztahů se zákazníky začíná vytvořením image u potenciálních zákazníků. Iniciativa při navazování kontaktu vychází vždy ze strany podniku. To platí i tehdy, když se zákazník na podnik obrací prostřednictvím webových stránek. Podnik totiž webové stránky vytváří právě za tímto účelem. Jestliže byl kontakt navázán, dochází v následující fázi k jeho dalšímu rozvíjení a konsolidaci. Nemá-li vztah pro jednoho nebo oba partnery (zákazník a podnik) stoupající hodnotu, následuje jeho úpadek a ukončení.

CRM ve funkcionálním smyslu znamená management vztahů se zákazníky. Vztah k zákazníkům se vyznačuje sledem interakcí.

Funkcionální definice CRM popisuje i jeho obsahové aspekty. Institucionální aspekt je orientován na praktické uplatnění ve stávající organizační struktuře podniku. CRM patří k základním funkcím podniku při určování sledu interakcí se zákazníkem. Z funkcionální definice vychází institucionální definice. V první fázi interakcí je zákazník při marketingové akci upozorněn na nabízené zboží, resp. služby. To může proběhnout formou osobního dopisu, prostřednictvím webové stránky, pomocí reklamy v tisku nebo v televizi atd. V následující fázi zákazník sám vyhledá podnik, resp. jeho produkty, s využitím některého z obchodních kanálů, popřípadě (podle druhu zboží) je kontaktován přímo pracovníky odbytu. Během doby, kdy zákazník používá zakoupené zboží, popřípadě také využívá nejrůznější servis (služby). To může spočívat např. ve sledování doplňkových informací o produktech podniku, uvedených např. na speciálních webových stránkách pro zákazníky, nebo může jít o telefonáty směřované na call centrum nebo jednoduše o kontaktování příslušného servisního pracovníka. Zákazník se nachází uvnitř životního cyklu a má nejrůznější možnosti, jak podnik kontaktovat. V jednotlivých kontaktních místech zanechává důležité informace, které jsou nezbytné pro udržení a rozvíjení vztahů.

CRM v institucionálním smyslu představuje organizační jednotku podniku, ve kterém dochází k plánování, řízení a kontrole celého sledu interakcí.

Značka

Jedním z nejověřenějších prostředků pro identifikaci podnětů je značka nebo péče o značku. Značky žijí s námi a my žijeme se značkami. Hodnota značky je jednou z nejcennějších deviz podniku, o kterou je třeba pečovat, aby se dařilo identifikovat pozitivní podněty. Péče o značku ovšem neznamená kontinuitu na úkor inovací. Úspěšná značka musí být maximálně novátorská. Značka představuje pro podnik strategickou veličinu a musí o ní být rozhodováno na nejvyšší úrovni. Investice do značky se vyplatí pouze tehdy, pokud je zákazník seznámen s významem značky. Ten si může zafixovat pouze v případě, když mají produkty i příslušná komunikace určitou konstantní podobu. Fixační stimuly jsou pak stále a zákazník se naučí značku rozpoznávat. Tento proces může být řízen systémem *Corporate Identity* a image příslušného produktu. Image přitom nemusí být bezpodmínečně na vysoké úrovni. Ta se může odvíjet od pozice značky na trhu. Na nejvyšší úrovni se pohybují luxusní, designové, průkopnické a high-tech značky, zatímco na průměrné úrovni je image značek pro široké masy, značek typu "mně taky" nebo tzv. "dobrých značek". Faktor pozice značky na trhu nemá vliv pouze na její rozpoznání zákazníkem, ale také např. na odlišení se od konkurence, spolehlivost plánování odbytu u nejrůznějších distributorů nebo cenovou stabilitu.

Rozhodující však je, aby každý podnik, který je vlastníkem určité značky, využíval také CRM. Rozpoznávání podnětů ve formě produktů, komunikace nebo interakce musí být zaručeno. To znamená, že produkty by měly být měněny jen mírně, aby bylo možné je stále poznat. To platí i pro komunikaci a interakci se zákazníky. Zákazník musí poznat hlas na druhém konci telefonní linky. Samozřejmě nikoli jako hlas konkrétního člověka, nýbrž podle způsobu pozdravu a charakteristického stylu, jakým s ním pracovník call centra hovoří. Stejná pravidla se týkají i interakce prostřednictvím Internetu. Všechny styčné body interakce musí být navzájem sladěny a musí si být velmi podobné. Pak se z mnoha izolovaných komunikačních uzlů stane jednotný styl vystupování, který bude zákazníkovi na základě delší zkušenosti vyhovovat. Tímto způsobem vzniká důvěra a dobré podmínky pro obchod. Péče o značku tedy není důležitá pouze pro vlastní produkty, značku je třeba vnést i do všech nástrojů CRM, aby se zákazník všude cítil příjemně. Podnik a jeho produkty i služby se zákazníci naučí rozpoznat tehdy, pokud má veškeré jeho vystupování jednotný styl. Pokud se podniku podaří tento jednotný styl vytvořit, získá před zákazníky charakteristickou tvář:

Další důležitou zásadou CRM ve smyslu rozpoznávání produktu je:

One and done

Pravidlo *One and done* znamená, že zákazník potřebuje kontaktovat podnik se svými dotazy či problémy pouze jednou a ihned nalezne řešení, tj. zákazník ve sledu interakcí udělá první krok a v následujícím kroku mu podnik poskytne řešení problému, aniž by od něj požadoval uskutečnění dalších kroků.

Iradiace

Pro kvalitu CRM je důležitá shoda úrovně nároků a poskytovaných služeb. Ideálního stavu, kdy je shoda stoprocentní, lze dosáhnout jen zřídka, lze se mu však přiblížit metodou *iradiace*. *Iradiace* spočívá ve zřetelném zdůraznění významu poskytovaných služeb, které zákazník považuje za zvláště důležité, na úkor méně důležitých služeb tak, že služby považované za důležité jsou mnohem více zviditelněny.

Příklad

Předpokládejme následující situaci: zákazníkovi příliš nezáleží na vlídném jednání pracovníka call centra, ale jde mu spíše o jeho kompetentnost k řešení problémů. Kvalita CRM pak pro tohoto zákazníka zůstává vysoká i tehdy, když hovoří s odborně velmi schopným pracovníkem, který s ním však neko-

munikuje příliš laskavě. V tomto případě dochází k *iradiaci* odborné kompetence nad kompetenci sociální. Nedostatek sociální kompetence proto snižuje kvalitu CRM.

Prvky kvality

Kvalita CRM se koncentruje na prvky kvality s ohledem na vztah k zákazníkovi, nikoli ke kvalitě produktu. Kvalita CRM se může skládat například z následujících prvků:

1. Přístup (technologie)

Zákazník může získat přístup k požadovanému uspokojení potřeb prostřednictvím různých médií. Jestliže chce mít zákazník přístup ke zboží nebo službě prostřednictvím Internetu a podnik tento kanál nenabízí, pak pro tohoto zákazníka není uspokojivou alternativou ani sebelepší call centrum. V tomto případě zákazník hodnotí služby podniku nízko, neboť nebylo dosaženo požadované kvality a nevznikla shoda mezi nárokem a poskytnutou službou.

2. Kompetentnost (kvalifikace personálu)

Jestliže příslušní pracovníci nedisponují znalostmi, které zákazník očekává a považuje za potřebné pro vyřešení svého individuálního problému, pak ani sebelepší kvalifikace nevede k růstu kvality vztahu k tomuto zákazníkovi.

3. Obchodní procesy (rychlost)

Zákazník se obvykle neobrací přímo na pracoviště, které mu může samo o sobě ihned poskytnout požadovanou pomoc. Je proto důležité, aby jeho požadavky byly na kontaktním místě okamžitě interně zpracovány, předány na příslušné pracoviště a tam co nejrychleji vyřízeny. Kvalita je obvykle hodnocena vysoko tehdy, když podnik zákazníka po zpracování požadavku sám kontaktuje a vylicí mu možné způsoby řešení, místo aby od něj požadoval nové zavolání, až bude požadavek zpracován.

4. Data (obsah)

Zákazník bude hodnotit kvalitu vysoce jen tehdy, když budou mít pracovníci požadované údaje rychle k dispozici.

Získání zákazníka a vytvoření vazby

V životním cyklu zákazníka se vyskytují dva prvky: přijetí role zákazníka a setrvání v této roli. Pravděpodobnost přijetí role zákazníka je závislá na prospěchu, který tato role přináší po odečtení nákladů vzniklých jejím převzetím (očekávání důsledků). Musí-li daná osoba vynaložit příliš velké úsilí na vyhledání potřebných informací, než může vlastní nákup uskutečnit, pak roli zákazníka odmítne. Pokud je však prospěch ve formě uspokojení požadavků dostatečně vysoký, mohou jím být vložené náklady vykompenzovány. Náklady a prospěch tvoří poměr, který je porovnáván s nabídkami konkurence. Jestliže konkurenční nabídka vykazuje výhodnější poměr nákladů a prospěchu, přijme daná osoba roli zákazníka u konkurenční firmy. Náklady ovšem neznamenají pouze vlastní cenu, ale také vynaložené úsilí ve formě vyhledávání informací, času potřebného k cestě za nákupem apod. V budoucnu budou mít výhodu ty podniky, které svým zákazníkům dokážou rychle, jednoduše a pohodlně poskytnout požadované informace.

Prospěch a náklady vznikají ve dvou fázích:

- **při přebírání role zákazníka**
- **při setrvání v této roli**

Pro podnik z toho vyplývá, že nízké náklady (např. úsilí spojené se získáním informací) je třeba zajistit nejen pro potenciální zákazníky, ale také pro zákazníky současné, aby tito byli ochotni nadále setrvat ve své roli.

Náklady a prospěch zákazníci hodnotí ve čtyřech srovnávacích hladinách:

1. Porovnání s dosavadními výsledky

Zákazník porovnává výsledek vztahu k firmě s vynaloženými náklady a dosaženým prospěchem. Jestliže se poměr nákladů a prospěchu zhorší tak, že se začne snižovat pozitivní výsledek, nebo dokonce tak, že se výsledek překlopí do negativní roviny, roste pravděpodobnost, že zákazník odmítne další setrvávání v této roli u dané firmy.

2. Porovnání s výsledky očekávanými v budoucnu

Např. systému zákaznických karet, který zákazníkovi umožňuje získat v budoucnu určitý prospěch, je to důležitý podnět, který může vést k přijetí role zákazníka právě u čerpací stanice.

3. Porovnání s výsledky zákazníků konkurence

Náklady na pořízení výrobku (služby) zákazník bezprostředně srovnává s alternativními nabídkami. Přitom nehraje roli pouze cena, ale také např. čas potřebný k příjezdu a k vyhledání firmy. Jestliže zákazník konkurence dosahuje lepších výsledků, představuje to nebezpečí pro dlouhodobý vztah mezi firmou a zákazníkem.

4. Porovnání s alternativními rolemi

Zákazník porovnává své výsledky s výsledky, které nabízejí konkurenční podniky. Je-li alternativní nabídka atraktivní, může svou současnou roli zákazníka bez velkých ztrát opustit a přijmout ji u konkurence. Podnik, který je se zákazníkem v současné době ve vztahu, mu může zvýšit náklady na změnu firmy tím, že bude při každém kontaktu aktivně používat údaje z celé historie příslušného zákazníka. Konkurenční podnik tak není schopen ihned nabídnout stejné služby.

Přínosy, které se projeví bezprostředně po zavedení CRM

1. Bezproblémový průběh obchodních procesů

Použití CRM vede k omezení průtahů a problémů při zpracování obchodních procesů v marketingu, odbytu a službách, i mezi těmito úseky. Důvodem je existence jednotné databáze informací o zákaznících. Užitek přitom nevyplývá primárně z použité technologie, nýbrž především z příslušných procesů a z uživatelů, kteří s touto technologií pracují. Technologie je zde v roli nástroje, který musí být přizpůsobován měnícím se požadavkům. Prospěšnost CRM vzhledem k řízení procesů spočívá ve dvou základních přínosech: zefektivnění průběhu procesů a snížení nákladů na tyto procesy.

2. Více individuálních kontaktů se zákazníky

Dosažení vysokého počtu kontaktů se zákazníky nebo potenciálními zákazníky není velký problém. Lze toho dosáhnout s využitím klasických prostředků marketingové komunikace, jako je např. reklama v rozhlase, tisku či televizi. Zásadní výzvou je vytvořit z této masy kontaktů individuální vztahy, které povedou k přesnému uspokojení požadavků každého konkrétního zákazníka. Přínos CRM dva základní aspekty: za prvé je to kvalita kontaktů a za druhé množství vztahů se zákazníky.

3. Více času na zákazníka

Více času na zákazníka neznamena nárůst počtu zaměstnanců pracujících na uspokojení všech přání zákazníka, spíše jde o dosažení časových úspor ve stávajících podmínkách.

4. Odlišení se od konkurence

Implementací CRM je možné se odlišit od konkurence, neboť podnik používající CRM má lepší vztahy se svými zákazníky než podnik, který CRM nevyužívá.

5. Vylepšení image

Podniky využívající CRM mají dobrou image z pohledu uspokojování individuálních požadavků.

6. Přístup k informacím v reálném čase

Díky CRM má management, obyt, marketing i servis neustále k dispozici všechny informace potřebné k řízení každodenního obchodování. Čím dříve jsou data k dispozici, tím rychleji může management reagovat na změny na trhu. Bez použití CRM nemůže podnik reagovat na změny na trhu tak rychle, jak by bylo zapotřebí pro zajištění požadovaného obrátu a zisku. Pomocí CRM je možné včas odhalit všechny vzájemně související diskontinuity. To umožňuje jednak včas na tyto problémy reagovat, a

kromě toho vzniká možnost podobným nesrovnalostem předcházet.

7. Spolehlivé a rychlé předpovědi

CRM umožňuje všem pracovníkům odbytu, vedoucím pracovních skupin i vedení podniku získat jediným stisknutím tlačítka spolehlivou předpověď dalšího vývoje. Jakoukoli změnu systém ihned zaznamená a všem oprávněným pracovníkům poskytne příslušné informace.

8. Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami

Použitím CRM stoupá úroveň komunikace mezi odbytem, marketingem a službami. Bylo by ovšem chybné vycházet z předpokladu, že ke zlepšení komunikace mezi těmito úseky dojde po zavedení CRM automaticky. Zejména v této oblasti je zapotřebí odvést při implementaci CRM solidní práci při školení personálu, řízení transformačních procesů a vytváření nových obchodních procesů se zřetelem na příslušné pracovníky.

Shlukování zákazníků

Skupina zákazníků je dána určitými příznaky a jejich formami a podle nich se musí přizpůsobit naše nabídka. Z principu skupin zákazníků lze vyvodit zákaznickou politiku, v níž dominuje směs nástrojů CRM. Nejprve pozorujeme různé skupiny klientů (přitom budeme produkty a servis zjednodušeně označovat jako služby). Atributy typu "inteligentní" nebo "exkluzivní" se nevztahují na typ zákazníka, ale na jeho nároky vůči službám CRM (specializace).

Ottoni normální zákazníci vyhledávají základní služby (žádné nadstandardy, pouze minimum inovací). Tito zákazníci nevyžadují individuální přístup, a proto je můžeme obsloužit standardními a automatizovanými nástroji CRM.

Spolehliví zákazníci vyhledávají ty služby, které se již v minulosti osvědčily a kterým mohou důvěřovat. Výstřednost nebo špičková úroveň je jim lhostejná. Tito zákazníci patří spíše do horní úrovně, ale nejsou ochotni platit vysoké ceny.

Inteligentní superzákazníci očekávají stále nové a nové služby na nejvyšší úrovni. Přístup k těmto zákazníkům vyžaduje soustavnou inovaci nástrojů CRM a perfektní interakci. Jakmile se tyto zákazníci dozvědí o chystané inovaci, ihned ji vyžadují. Příkladem byl v minulosti nástup Internetu nebo aplikací *m-business*. Tito zákazníci jsou ovšem ochotni za tyto služby štědře platit.

Tendenční zákazníci sice chtějí stále nové a nové služby, ale již za ně nehodlají platit tak dobře jako předchozí skupina. Spokojí se však s menším rozsahem těchto služeb, protože mají zájem zejména udržet krok s vývojovými trendy (proto tendenční).

Zákazníci typu "já chci taky" (tzv. "*me-too*" zákazníci) jsou ke všem inovacím CRM nástrojů nejprve nedůvěřiví. Vyčkávají až do doby, kdy u někoho jiného uvidí, že to funguje a službu si žádá stále více lidí. Potom udělají to, co již udělali všichni jejich přátelé a známí. Vyčkávají také na dostatečné snížení ceny nové služby.

Exkluzivní superzákazníci kladou důraz na řídce využívané služby a jsou ochotni za ně platit vysokou cenu. Ve finančním poradenství dávají přednost osobnímu kontaktu před nejnovějšími možnostmi bankovních webových operací, které jsou přístupné všem.

Speciální zákazníci vyhledávají služby, které ke svému životu nijak zvlášť nepotřebují, ale přesto jim musí být k dispozici. Občas se informují na webové služby a rádi za ně platí. Jedná se o služby s velmi nízkou poptávkou.

Zákazníci "v právu" by rádi dali najevo, jak se s nimi jinde dobře zachází. Nabízené služby srovnávají s třetími stranami a vykládají si je jako své právo. Často vyžadují služby, které by zaujaly jejich okolí. Mají tedy demonstrační charakter. Přímá souvislost s programy poskytovatelů, kteří svým postavením chtějí zaručit lepší kvalitu svých služeb, zde neexistuje. Pro zařazení zákazníka do této kategorie je z tohoto hlediska rozhodující jeho sklon k manifestování.

Jak vidíme, zákazníci v různých skupinách mají velmi odlišnou strukturu svých potřeb, která se musí projevit v konkrétních požadavcích na služby CRM. Stejně služby tedy nemůžeme nabízet všem zákazníkům bez rozdílu. To, jaké služby se budou nabízet jakým zákazníkům, záleží na strategickém rozhodnutí managementu, a podle toho se volí příslušné nástroje CRM. Podívejme se nejprve zvlášť na jednotlivé nástroje.