

Masarykova univerzita v Brně  
Ekonomicko-správní fakulta  
Studijní obor: Podnikové hospodářství

## **ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:  
Ing. Klára DOLEŽALOVÁ

Autorka:  
Bc. Edita PAPEŽOVÁ

Brno, duben 2004

# 1 Definice CRM

Pojem Customer Relationship Management se začal běžně používat od poloviny 90. let 20. století. Problematika CRM je oblastí velmi širokou. Zasahuje v podstatě všechny procesy týkající se zákazníků, nejen poskytování služeb dosavadním zákazníkům, ale i podporu pro získávání klientů nových a vytváření nabídky produktů a služeb „ušitých na míru“ jednotlivým klientům. Názory na přesnou definici pojmu CRM se velmi různí, ale většina se shoduje v tom, že CRM neznamená pouze implementaci technologie. Specialisté velmi často hovoří o kulturní změně ve vnímání zákazníka. V literatuře lze nalézt různé definice CRM, ale na jednotné definici CRM se dosud ani lidé pracující v praxi neshodli.

Pro znázornění toho, jak odborníci rozdílně chápou CRM, bych ráda uvedla výsledky průzkumu META Group z roku 2001, kde se manažeři špičkových společností vyjadřovali k tomu, co vidí pod pojmem CRM. 27 % respondentů chápe CRM především jako systematické poskytování kvalitních služeb prostřednictvím všech obchodních kanálů, 22 % vidí pod pojmem CRM technologii podporující CRM, tj. komunikace a software CRM, 20 % oslovených chápe CRM jako posun podniku od produktově orientované podnikové strategie ke strategii orientované na zákazníka a jeho potřeby, 14 % chápe CRM jako úsilí vybavit pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem, potřebnými informacemi, a 6 % považuje CRM za módní záležitost bez skutečného významu.<sup>1</sup>

Jak jsem již podotkla, definic CRM existuje velké množství, proto jsem jich vybrala několik, které podle mě nejlépe vystihují podstatu tohoto pojmu.

- CRM představuje cestu ke zvýšení obrátu a ziskovosti podniku prostřednictvím koordinace, konsolidace a propojení všech kontaktů podniku s jeho zákazníky, dodavateli, obchodními partnery a zaměstnanci, což v důsledku integruje veškeré marketingové, obchodní a servisní aktivity.<sup>2</sup>
- Customer Relationship Management znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*

<sup>2</sup> ÖSTERLE, H.; MUTHER, A. *Electronic Customer Care: Neue Wege zum Kunden*. Wirtschaftsinformatik 1998

<sup>3</sup> WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Str. 16

- Podle firmy Gartner Group je CRM podnikatelská strategie založená na porozumění zákazníkům a z něho vycházející předvídání potřeb současných a budoucích zákazníků podniku.<sup>4</sup>
- Scott Fletcher ze společnosti COO-Epipeline definoval CRM následovně. „*Ve své podstatě představuje CRM myšlenkové nastavení celého podniku spolu s podnikovými procesy navrženými tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytly jim kvalitní servis. Obecně řečeno zahrnuje CRM veškeré procesy, které mají přímý kontakt se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a servisních aktivit. CRM není záležitost primárně technologická, i když technologie otevírá řízení vztahů se zákazníky nové možnosti.*“<sup>4</sup>
- Customer Relationship Management je podnikatelská strategie pro získávání a udržení si nejcennější vztahů se zákazníky. CRM vyžaduje zákaznický orientovanou obchodní filozofii a kulturu, aby zajistila efektivní marketingové, obchodní a servisní procesy. Aplikace CRM umožňují efektivní řízení vztahů se zákazníky a zajišťují, aby měl podnik správné vedení, strategii a kulturu.<sup>5</sup>
- Zajímavá je také definice Mileny Tvrdíkové z Fakulty ekonomiky Technické univerzity v Ostravě. „*Obecně lze CRM definovat jako formu a způsob chování organizace ve vztahu k zákazníkovi, jde o strategii zaměřenou na uspokojování potřeb zákazníka. Na rozdíl od ERP systémů (na jejichž rozvoj jsou firmy a organizace dosud převážně orientovány) se nejedná o automatizaci firemních procesů a transakcí, ale o schopnost pružně reagovat na stále se měnící konkurenční prostředí ve vztahu k zákazníkům. Nejedná se o pouhý nákup informačních technologií a jejich implementaci. Řízení vztahů se zákazníky je označováno jako jeden ze základních zdrojů konkurenceschopnosti firmy na začátku 21. století.*“<sup>6</sup>

Abych výše uvedené definice shrnula, mohu říci, že CRM je jakási filozofie či obchodní strategie, která staví na první místo zákazníka, jejím cílem je si zákazníky získat a udržet, a to za podpory souboru technologie, lidských zdrojů, řízení procesů a organizační struktury. CRM vyžaduje zákaznický orientovanou podnikovou strukturu, procesy a celou podnikovou filozofii. Je nezbytné, aby marketing, obchod a služby fungovaly jako jednotný celek, který

---

<sup>4</sup> DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 18

<sup>5</sup> Customer Guide to Real CRM. Portál *CRMGuru.com*. Str. 1

<sup>6</sup> TVRDÍKOVÁ, M. CRM: Able to compete. *Elektronický týdeník časopisu IS Systém*. 11/2003

sdílí stejné informace. To je umožněno automatizovanou podporou CRM. CRM vyhodnocuje informace, které umožňují hlubší pohled na jednání a rozhodování zákazníků, jejich individuální potřeby a možnosti jejich uspokojení.

## 1.1 Struktura CRM

Podle Dohnala<sup>7</sup> řízení vztahů se zákazníky zahrnuje tři složky:

1. podnikové procesy,
2. pracovníky (lidské zdroje),
3. technologii.

Wessling<sup>8</sup> tyto tři základní prvky doplňuje o čtvrtý prvek – obsahy. Křížko<sup>9</sup> ze společnosti NESS CEE vidí CRM jako komplex 4 složek, kde kromě procesů, pracovníků a technologie figuruje ještě vize a firemní kultura zaměřená na zákazníka.

Pojďme se podívat blíže na uvedené složky. *Oblast procesů* řízení vztahu se zákazníkem se vyznačuje především snahou dostat zákazníka do centra dění podniku, tzn. nastavit firemní procesy tak, aby byl zákazník tím subjektem, který z průběhu procesu profituje. Nutnou podmínkou k tomu, aby si podnik dokázal vybudovat kvalitní vztahy se svými zákazníky, je vědět, kdo jsou jeho zákazníci, jaké jsou jejich potřeby a přání, jaké jsou jejich možnosti a kupní síla a jaká je schopnost podniku tyto potřeby a přání uspokojovat. Celý nákladný systém řízení vztahu se zákazníky by byl k ničemu, kdyby jeho součástí byli *pracovníci*, kteří nemají zájem využívat nastavené procesy, evidovat informace o zákaznících, tedy kteří nepovažují zákazníka za svůj jediný zdroj obživy. Proto musí být zaměstnanci vhodně vyškoleni pro využívání procesů a implementované technologie, ale především musí sami pociťovat potřebu vykonat maximum pro uspokojení zákazníka, zjistit o něm všechny relevantní informace a tyto informace také vhodným způsobem evidovat. A nakonec *technologie* podporuje komunikaci se zákazníky, procesy obsluhy zákazníka, zajišťuje řešení informačních a analytických potřeb.

Složky CRM působí dohromady s cílem optimálně řídit vztah se zákazníky, a tím dosahovat naplnění strategických cílů podniku, maximalizovat loajalitu zákazníků a v konečném důsledku i ziskovost podniku. Zavedení CRM je možné pouze sloučením jeho jednotlivých

---

<sup>7</sup> DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*

<sup>8</sup> WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*

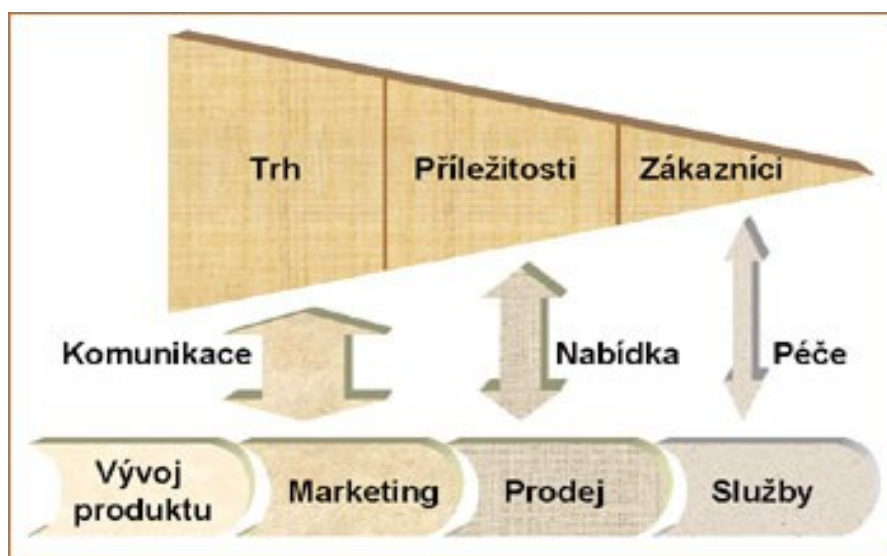
<sup>9</sup> KŘÍŽKO, I. Je CRM módou, nebo nutností? *Elektronický týdeník časopisu IS Systém*. 11/2003

prvků do jednoho celku. V praxi se prokázalo, že důraz pouze na jeden prvek, je odsouzen k neúspěchu. Nelze se tedy na tuto problematiku dívat jednostranně. Řízení vztahů se zákazníky má být obsaženo v podnikové strategii a stát se součástí podnikové kultury.

## 1.2 Rozsah CRM

Do CRM jsou zainteresované útvary marketingu, prodeje a služeb. Následující obrázek ukazuje okruhy jejich působení.

Obr. č. 1: Rozsah CRM



Zdroj: KRIŽKO, I. Je CRM módou, nebo nutností? Elektronický týdeník časopisu IS Systém. 11/2003. str. 58

## 1.3 Úroveň CRM

Pro určení úrovně CRM je definováno pět úrovní, z nichž každá má určité znaky. Následující tabulka poskytuje přehled těchto úrovní.<sup>10</sup>

Tab. č. 1: Úrovně CRM

Úroveň	Charakteristické znaky
Chaotická	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakt se zákazníkem je řízen v době potřeby</li> <li>• Neevidují se předchozí kontakty</li> </ul>
Segmentovaná	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence procesů kontaktu se zákazníkem</li> <li>• Zákazníci se dělí do segmentů</li> <li>• Jednotlivé segmenty se řídí odděleně</li> </ul>
Centrická	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákazníci jsou centrálně evidováni</li> <li>• Udržují se profily zákazníků</li> </ul>
Individualizovaná	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sledují se individuální potřeby zákazníka</li> </ul>

<sup>10</sup> DOHNAL, J. Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Každý zákazník má svého správce</li> </ul>
Globálně individualizovaná	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ve všech lokalitách se uplatňují stejné procesy, individualizované dle potřeb každého zákazníka</li> </ul>

Zdroj: DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 102-103

*Chaotickou* úroveň CRM má podnik, který se primárně nezajímá o řízení vztahů se zákazníky, nijak se nesnaží prodlužovat vztah se zákazníkem a maximalizovat hodnotu vztahu s ním. Pokud si podnik uvědomuje potřebu řídit vztah se zákazníky a podniká základní kroky pro to, jde o úroveň *segmentovanou*. *Centrická* úroveň CRM se vyznačuje tím, že má každý pracovník zainteresovaný do vztahu se zákazníkem ty samé informace o zákazníkovi jako ostatní zaměstnanci a jeho rozhodování je založeno na aktuálních informacích. Sledování individuálních potřeb každého zákazníka značí *individualizovanou* úroveň CRM, které umožňuje možnost maximalizovat hodnotu vztahu se zákazníkem. Nakonec *globálně individualizovaná* úroveň CRM rozšiřuje individualizovanou úroveň do všech lokalit, kde podnik působí, takže má zákazník jistotu, že k němu bude podnik přistupovat jednotně v kterékoliv pobočce.

## 1.4 Nové trendy v marketingu

V průběhu 90. let 20. stol. si začaly podniky uvědomovat, že k úspěchu na trhu nestačí pouze efektivní procesy. Proto byl koncept transakčního marketingu, který je charakteristický zaměřením obchodního cyklu na produkt, nahrazen konceptem marketingu relačního, jež je orientován procesně a interakčně. Zákazník již nespotřebovává izolovaný produkt, ale hledá proces přinášející požadovanou hodnotu. Proces vytvářející pro zákazníka hodnotu v daném prostoru a čase již není tak jednoduše definovatelný jako produkt. Podniky v reakci na potřeby svých zákazníků efektivně měnily svůj statický model na dynamický a interakční.<sup>11</sup>

Posun pojetí od řízení produktu k odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců za portfolia a k organizaci usilující o navýšení hodnoty svých vztahů se zákazníky je změnou velice zásadní, ale neznamená to, že manažeři zabývající se produktem nejsou důležití. Tato změna spočívá ve změně jejich úkolů. Hlavním cílem totiž již nebude prodat co největší množství produktů co největšímu počtu zákazníků, ale rozvíjet vztahy a zajistit přístup společnosti k know-how, která je pro rozvoj vztahů nutná.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*

<sup>12</sup> STORBACKA, K.; LEHTINEN, J.R. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer Relationship Management*

Rozdíl mezi tradičním pojetím marketingového myšlení a moderním pojetím je patrný v tabulce č. 2. Pouhá reklama či prodej – to je základem tradičního pojetí. Cílem bylo získat zákazníka a profitovat z každé prodejní transakce, ale péče o zákazníka, vytvoření skutečné hodnoty pro něj, to bylo odsunuto na vedlejší kolej.<sup>13</sup>

Tab. č. 2: Marketingová paradigmata

Tradiční pojetí	Moderní pojetí
<b>Vztahy k zákazníkům</b>	
Hlavní důraz kladen na prodej a produkt	Hlavní důraz kladen na trh a zákazníky
Masový, nediferencovaný marketing	Výběr cílových segmentů či jednotliv. zákazníků
Orientace na výrobky a prodejní obrat	Orientace na spokojenost zákazníků a na přidanou hodnotu pro zákazníka
Cílem je zvýšit objem prodejů, získat nové zákazníky, zvýšit podíl na trhu, poskytovat služby jakýmkoli zákazníkům	Cílem je navázání dlouhodobých vztahů se zákazníky, udržení zákazníků stávajících, zvýšení podílu u stávajících zákazníků, poskytování služeb ziskovým zákazníkům a ukončení obchodních vztahů se ztrátovými zákazníky
Komunikace probíhá prostřednictvím médií	Přímá komunikace se zákazníky
Podnik se zaměřuje na standardizované produkty	Podnik se zaměřuje na produkty upravené podle potřeb a přání zákazníků
<b>Vztahy k obchodním partnerům</b>	
Zodpovědnost za vztahy k obchodním partnerům mají oddělení prodeje a marketingu	Vztahy k zákazníkům jsou součástí pracovní náplně všech oddělení
Podnik působí na trhu samostatně	Podnik spolupracuje s ostatními firmami
<b>Vztahy k okolnímu světu</b>	
Podnikání na tuzemském trhu	Podnikání na tuzemském i globálním trhu
Hlavním cílem marketingu je zisk	Podnik se hlásí k zodpovědnosti za životní prostředí a rozvoj celé společnosti
Obchodování probíhá klasickými formami	Obchodování prostřednictvím internetu, rozvoj e-commerce (elektronického obchodování)
	Marketing je využíván i pro neziskové aktivity

Zdroj: KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 2004. str. 69

V budoucnu již nebude možné, aby se podniky orientovaly pouze na své cíle. Musí uvažovat také o účincích svého jednání. Obrat a zisk již nebude v centru jejich zájmu, ale větší důraz je třeba klást na potřeby lidí. Dlouhodobý růst podniku nelze zajistit krátkodobými nárůsty zisku a obratu. Z hlediska CRM je pro pozitivní vývoj podniku rozhodující vztahy k lidem založené

<sup>13</sup> KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*

na důvěře a respektu. Orientace na cíl nebere v úvahu úpravu nebo výměnu cílů, protože představují konec řetězce úvah. Jestliže jsou ale na konci tohoto řetězce účinky, můžeme cíle libovolně měnit či upravovat, abychom vyvolali požadované účinky. Přejít od orientace na cíle k orientaci na účinky je klíčovou výzvou při uplatňování zásad CRM. Jestliže se nepodaří dosáhnout této změny, potenciál, který v sobě CRM skrývá, nebude možné nikdy plně využít.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*



## 2 Vztah e-CRM a CRM

Elektronické CRM (e-CRM) je oblast CRM, která využívá možností, jež přinášejí internetové technologie. Na e-CRM panují rozporné názory. Existují dva extrémy. Někteří odborníci považují e-CRM za pouhou podmnožinu CRM, která umožňuje komunikaci s klienty a okolím podniku založenou na internetových technologiích. Jiní přikládají e-CRM velkou důležitost a považují jej za další stádium CRM. Ostatní názory se nacházejí mezi těmito dvěma náhledy.

Wessling například tvrdí toto: „*E-CRM je technologické rozšíření již existujících prostředků CRM. Nejedná se o revoluci. Tolikrát skloňované „e“ před CRM nemění nic na smyslu CRM, jde jen o technologické obohacení*“ Z CRM se stal e-CRM příchodem komplexní technologie, ve které jsou data o zákazníkovi využita k individuální interakci. Proto už nejsou potřeba drahé prognózy. Na základě individuálních dat, které již má podnik k dispozici, je pomocí CRM osloven zákazník. Z informací o zákazníkovi vyplývají cílená opatření, která vycházejí vstříc potřebám zákazníka.<sup>15</sup>

Dohnal<sup>16</sup> zastává názor, že „*internetové technologie (a tím i e-CRM) mají svá specifika, na která stojí za to nahlížet samostatně. Považovat však e-CRM za samospasitelné není možné*“. Funkcionalita klasického CRM a e-CRM se bude pravděpodobně prolínat.

Internet je specifický fenomén, který mění nejenom mnoho firemních činností a přístupů k zákazníkům, ale především hodnotový žebříček zákazníků. Pokud v tradičním CRM nacházíme obdobné vzory chování zákazníků při použití různých komunikačních kanálů, užitím internetových komunikačních kanálů se chování zákazníků výrazně mění. Od této skutečnosti odhlíží názor, že e-CRM je pouhou podmnožinou CRM a vnímá e-CRM jen jako možnost, o které lze uvažovat při plánování budoucího stavu CRM v podniku. Komunikační kanály založené na internetových technologiích dávají zákazníkovi větší pocit anonymity, což zvyšuje zákaznickou ochotu předávat informace o svých potřebách ostatním subjektům. Zároveň však zákazník pociťuje chybějící lidský faktor na druhé straně dialogu, což vnímá jako nižší závaznost jeho rozhodnutí, nižší bezpečnost citlivých informací a možnost rychlejšího přechodu ke konkurenci. Internet je nástrojem, který může podniku napomoci

---

<sup>15</sup> WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Str. 165

<sup>16</sup> DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 69

dosáhnout dlouhodobých cílů rychleji a efektivněji. Ale pokud podnik nemá jasno, kam směřuje, nemůže očekávat, že se tam s pomocí internetu dostane lépe.<sup>17</sup>

S ohledem na to, že e-CRM nelze chápat ani jako podmnožinu stávajícího CRM ani jako nový vývojový stupeň CRM, a s ohledem na to, jaké technologie můžeme v rámci e-CRM využít, můžeme učinit následující závěry:

- e-CRM je v současné době strategickou výhodou řízení vztahů se zákazníky. Nelze jej však realizovat jako jediný způsob řízení vztahu se zákazníky. Podnik, který mezi své komunikační kanály zahrne také kanály založené na e-CRM, získává výrazně vyšší míru konkurenceschopnosti,
- s postupem času se e-CRM stane běžným prostředkem řízení vztahu se zákazníky. Ztratí tedy svou konkurenční výhodu a naopak se stane nezbytnou součástí CRM podniku,
- z technologického hlediska se aplikace přesunou především na web. To však neznamená, že by vymizely klasické komunikační kanály jako prodejny, zprostředkovatelé apod.

## 2.1 Výhody e-CRM

Bylo by výhodné, kdyby se většina řízení vztahu se zákazníkem přesunula do elektronické dimenze? Pozitiva této teorie potvrzovaly úspěchy podniků, jejichž CRM bylo založeno právě na elektronické dimenzi. Byly to např. společnosti Amazon, e-Toys, Expandia banka (dnes e-Banka). Firmy, které se soustředily pouze na nástroje e-CRM, tím získaly následující výhody<sup>18</sup>:

- *Nízké transakční náklady* – komunikace se zákazníkem prostřednictvím elektronických komunikačních kanálů je výrazně levnější.
- *Vyšší flexibilita nabídky produktů* – této možnosti nebylo dosaženo tím, že podniky využily e-CRM, ale spíše tím, že se jednalo o nové podniky, které vytvářely své procesy a zajišťovaly technologie později než ostatní podniky, takže implementovaly moderní know-how. Vyšší flexibilita nabídka však měla pozitivní vliv na vnímání těchto podniků zákazníky.

---

<sup>17</sup> KOZEL, R.; PŘÁDKA, M.; STEINOVÁ, M. *E-marketing I.: Začlenění internetu do podnikání. Marketingový výzkum v prostředí internetu*

<sup>18</sup> DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*

- *Zajištění snadného přístupu ke globálnímu trhu – jedná se o neoddiskutovatelnou výhodu využití e-CRM.*

Internetové technologie jakožto novinka mezi komunikačními kanály se staly velmi vyhledávané – používat internetové technologie pro komunikaci s prodejcem bylo pro zákazníky moderní nebo si to přinejmenším mnoho zákazníků chtělo vyzkoušet.

- *Nové možnosti komunikace se zákazníky.*

Později se ukázalo, že výhody, které firmy aplikující možnosti e-CRM využily, byly pouze dočasné. Platily pouze do té doby, dokud firmy aplikující tradiční formy CRM nedohnaly technologickou ztrátu a nerozšířily svá CRM o prvky e-CRM. Je tedy zřejmé, že internetové technologie (a tím i e-CRM) mají svá specifika, na které stojí za to nahlížet samostatně. Považovat však e-CRM za samospasitelné není možné.