

Řízení vztahů se zákazníky



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.¹

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.²
- 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.³
- Podle firmy Gartner Group je CRM podnikatelská strategie založená na porozumění zákazníkům a z něho vycházející předvídání potřeb současných a budoucích zákazníků podniku.⁴
- 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.*“⁴

¹ DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*

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

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

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

- 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.⁵
- 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.“⁶

Σ

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 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.

V souvislosti s užíváním zkratky CRM se vedou spory, zda je možné tohoto označení používat i pro Customer Relationship Marketing. Zastánci Customer Relationship Management se dívají na marketing jako na transakční marketing a vůči němu se vymezují. Přesto pokud zastáváte jinou koncepci marketingového řízení, rozdíl již není tak patrný.

Abyste byli schopni porozumět těmto sporům a koncepci CRM, je třeba zopakovat si znalosti o cíleném marketingu, z něhož CRM vychází (P. Kotler. Marketing Management, 10. vydání – ale lze použít i jiné, str. 255), one-to-one marketingu (tamtéž, str. 638), vztahovém marketingu (tamtéž, str. 628-30) a o jednotlivých koncepcích marketingového řízení (tamtéž, str. 34-44).

⁵ Customer Guide to Real CRM. Portál *CRMGuru.com*. Str. 1

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

Naskenovanou část z knihy **Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře** od H. WESSLINGA, ze které byste si měli odnést, co je to CRM ve funkčním a institucionálním smyslu a jaké jsou charakteristiky jednotlivých shluků zákazníků, považuje vyučující za povinnou.

V souvislosti s rozvojem elektronického CRM začínají bouřlivé diskuze o tom, v jakém vztahu je e-CRM k CRM. Níže uvedený text je výtahem z již uvedené diplomové práce E. Papežové a slouží jako úvod do problematiky. Vyučujícím je považován za doplňkový nepovinný text.

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.⁷

Dohnal⁸ 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 dosáhnout dlouhodobých cílů rychleji a efektivněji. Ale pokud podnik nemá jasno, kam směřuje, nemůže očekávat, že se tam s pomocí internetu dostane lépe.⁹

⁷ WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Str. 165

⁸ DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 69

⁹ KOZEL, R.; PŘÁDKA, M.; STEINOVÁ, M. *E-marketing I.: Začlenění internetu do podnikání. Marketingový výzkum v prostředí internetu*

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.

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 výhody¹⁰:

Níže 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.

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 nedohrnaly 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.

Podrobnějším vysvětlením probíhajících procesů na jednotlivých úrovních CRM (dělení pouze na analytické a operativní CRM) a problematikou celoživotní hodnoty zákazníka se zabývá také níže uvedený článek Komplexní CRM - optimální přístup k zákazníkům od M. Čábely, jehož úplné znění naleznete na http://www.systemonline.cz/site/prehledy_systemu/crm/adastra.htm

Vyučující se domnívá, že tento článek může posloužit k lepšímu pochopení probírané látky a proto ho považuje za povinný.

Koncem šedesátých let prohlásil odborník na podnikání Ted Levitt, že základním principem úspěšného podnikání je schopnost získat a udržet zákazníka. Prohlašoval, že moderní podnik by měl chápat celý obchodní proces jako pevně provázané snahy o objevování, vytváření,

¹⁰ DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*

povzbuzování a uspokojování potřeb zákazníka. Levitt tak už před třiceti lety předpověděl klíčové úkoly dnešních CRM systémů.

Společnosti se v současnosti stále více orientují na budování, rozvoj a efektivní řízení vztahů se svými zákazníky. Jednou z příčin zvýšené orientace na kvalitní uspokojování potřeb klientů byla změna charakteru konkurenčního prostředí v 90. letech mimo jiné i v důsledku rozvoje informačních technologií. Nástup internetu posílil všudypřítomnost konkurence. V posledním desetiletí zároveň dochází k výrazné konvergenci nabídky jak produktů, tak cen. Jednou z nejúčinnějších cest, jak se podnik může odlišit od konkurence, je dokonalé porozumění jednotlivým zákazníkům a jejich potřebám, osobní přístup a vynikající úroveň služeb.

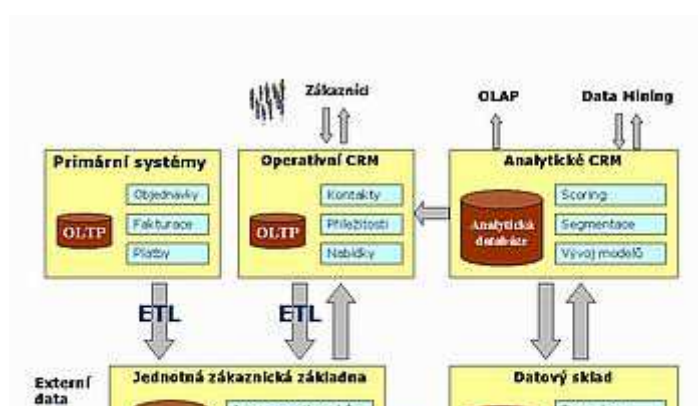
Je však zřejmé, že pokud má společnost stovky, tisíce nebo i milióny zákazníků (jako např. banka), je za normálních podmínek nemožné znát přání, potřeby a preference každého z nich. Právě proto byly vyvinuty systémy CRM (Customer Relationship Management, tj. řízení vztahů se zákazníky), které při správné aplikaci umožňují porozumět velkému množství individuálních zákazníků, přizpůsobit nabídku jejich potřebám a přáním a poznat a řídit jejich hodnotu pro společnost.

Operativní CRM je základ

Prvním, a rozhodně nikoli triviálním krokem k porozumění zákazníkovi, je vědomí o všech produktech a službách, které využívá, a všech uskutečněných kontaktech. To je obzvlášť komplikované, pokud zákazník komunikuje s firmou mnoha různými způsoby. Produkty a služby může např. nakupovat osobně, poštou, faxem, telefonem, e-mailem nebo přes internet, může využívat několika poboček či externích dealerů. Stejně tak může všemi těmito cestami požadovat změny služeb či podávat stížnosti a žádosti o řešení problémů. Zákazník přitom očekává, že všechny tyto tzv. kanály jsou rovnocenné a že o všech jeho kontaktech uskutečněných kterýmkoliv z nich budou zástupci firmy, s nimiž průběžně přichází do styku, vědět. Pokud například obchodník neví, že si klient v poslední době několikrát stěžoval na kvalitu služeb, a pokusí se mu prodat další (dražší) služby, je jeho šance na úspěch malá, a může naopak klienta rozzlobit a způsobit jeho odchod ke konkurenci.

Za tímto účelem vznikla řada CRM produktů pro zaznamenávání všech kontaktů s klienty. Typicky jsou takové nástroje využívány v zákaznických centrech, které zpracovávají veškeré požadavky klientů. Každý kontakt s klientem je s jejich pomocí zaznamenán a při každém dalším kontaktu je možno si zobrazit údaje o všech jeho předchozích interakcích. Podstatné je, aby tyto aplikace využívali všichni pracovníci, kteří s klienty přicházejí do styku a byly tak podchyceny skutečně všechny kontakty uskutečněné libovolným z kanálů.

Tato evidence všech kontaktů sice pomáhá společnosti při interakci s klientem a zvyšuje konzistenci vzájemné komunikace, ale zdaleka nevede k dokonalému porozumění zákazníkovi a pochopení jeho potřeb a přání. K tomu je nezbytné získané informace analyzovat a hledat mezi nimi souvislosti a vztahy. Je nutné vědět, kteří klienti preferují jaké produkty a jakým způsobem a kdy jim je nabídnout. K získání takových znalostí se využívá tzv. analytické CRM, neboli sada nástrojů pro analýzu a predikci chování klientů.



Analytické CRM - Porozumění zákazníkovi

Jedním z hlavních cílů CRM je snaha o zvýšení hodnoty klientů pro společnost, a to hlavně prostřednictvím vyhledávání, povzbuzování a následného uspokojování jejich potřeb. Jak však zjistíme potřeby zákazníka, zvláště když on sám o nich často mívá jen velmi vágní představy? Není to jednoduché, ale do určité míry to možné je. Každý klient má samozřejmě svá individuální přání, ale určité skupiny zákazníků mívají podobné potřeby. Jedním z cílů nástrojů CRM je právě vymezit skupiny zákazníků s podobným chováním a potřebami.

Typickým příkladem využití těchto nástrojů je stanovování tzv. propensity to buy čili náklonnosti zákazníka k nákupu určitého zboží. Metody zjišťování této náklonnosti spočívají v hledání charakteristických rysů zákazníků kupujících dané produkty. Mohou to být základní demografické údaje, jako je věk, pohlaví, vzdělání a podobně, ale především jde o tzv. behaviorální charakteristiky neboli obvyklé způsoby chování a zvyklosti. Taková analýza pochopitelně vyžaduje velké množství dat o zákaznících, ve kterých se příslušné charakteristiky hledají. Proces hledání takových závislostí v datech je přitom náročný jak algoritmicky a časově, tak i z hlediska nutnosti získání, uchování a zpracování velkého objemu dat.

K analýzám tohoto typu se proto používají datové sklady a nástroje data miningu. Datový sklad je databáze, která využívá multidimenzionální datový model a která je optimalizovaná právě pro analytické dotazy nad velkým objemem dat. Zákaznický datový sklad obsahuje všechny relevantní údaje o zákaznících, a je proto klíčovou součástí analytické složky CRM, a tím i celého CRM systému.

Nad datovým skladem bývá vystavěna sada data miningových a dalších analytických nástrojů. Data mining je technologie automatizovaného hledání dosud neznámých závislostí v datech. Z hlediska CRM jde především o hledání vzorů a trendů v chování zákazníků.

Analytické nástroje v kombinaci s data miningem slouží i k modelování budoucího chování zákazníků. Jejich pomocí se vytvářejí modely výpočtu tzv. závislých proměnných reprezentujících pravděpodobnost určitého chování klienta. Tyto proměnné závisí na velkém množství jiných (závislých či nezávislých) proměnných o klientovi, jako jsou jeho demografická data, v současnosti užívané produkty, chování, reakce na učiněné nabídky apod. V zákaznickém datovém skladu se shromažďují veškerá historická data o chování jednotlivých klientů, hodnoty příslušných nezávislých proměnných a obvykle i výsledky dosud vypočtených modelů pro tyto zákazníky. Při každé změně nezávislých proměnných je potřeba tyto modely přepočítat, a zjistit tak nové hodnoty výstupních proměnných, které pak mohou indikovat afinitu k nákupu zboží či riziko ztráty klienta. K modelování takových

závislostí se používají různé metody, jako jsou rozhodovací stromy, neuronové sítě, shlukování, MBR algoritmy a podobně.

Už velmi prostá analýza dat o klientech může odhalit zajímavé výsledky. Například v norské Post Banken provedli jednoduchou analýzu, která zkoumala závislou proměnnou "zakoupení hypotéky" v závislosti na nezávislých proměnných, jako je věk, pohlaví, příjem, vzdělání apod. Na základě této analýzy se vytvořil jednoduchý propensity model. Výsledek byl překvapivý: největší afinitu ke koupi hypotéky měli lidé ve věku 41-45 let. Dosavadní marketingové aktivity banky byly přitom zaměřeny na osoby do 30 let.

Zjištění podobných závislostí však zpravidla nebývá tak jednoduché. Skupiny zákazníků s vysokou náklonností k nákupu nějakého zboží bývají definovány nejen kombinací několika demografických charakteristik, ale hlavně behaviorálních rysů. Pro banku to např. mohou být průměrný zůstatek na účtu, počet transakcí, četnost výběrů hotovosti, jejich výše a podobně.

Analýzy mohou například odhalit i vysokou afinitu k nákupu nějakého produktu v závislosti na koupi jiného produktu. Jinými slovy určitá skupina klientů často kupuje produkt A jako důsledek koupě produktu B. Využití znalosti takové závislosti k podpoře prodeje produktu A u klientů, kteří si kupují nebo v minulosti koupili produkt B, se nazývá cross selling.

Další oblastí využití identifikace charakteristických rysů zákazníků pomocí analytických nástrojů je zjišťování příležitostí pro tzv. up selling. Pokud například zjistíme typické rysy zákazníků, kteří kupují konkrétní drahý produkt, můžeme zákazníkovi, jenž má všechny tyto rysy a zamýšlí koupit levnější variantu produktu, nabídnout produkt dražší.

Dále je možné prostřednictvím těchto analýz identifikovat nejvhodnější způsob, jak vytipovaný produkt konkrétnímu klientovi nabídnout (např. časově omezená sleva při zakoupení určité služby či možnost pořízení dalšího produktu zdarma). Analytické nástroje opět pracují nad datovým skladem, který mimo jiné obsahuje data o podobných nabídkách učiněných v minulosti jiným klientům a o jejich reakcích. V těchto historických datech se, zjednodušeně řečeno, hledají charakteristické rysy skupin zákazníků, kteří určitý druh nabídky odmítli či přijali. Příkladem poměrně jednoduchého nástroje pro podobné analýzy jsou rozhodovací stromy typu CHAID nebo CART. Jejich principem je opakované hledání atributu, který nejlépe rozděluje zákazníky na skupiny s největší a s nejmenší mírou pravděpodobnosti určité reakce. Tomuto rozdělení se říká split. Atributy těchto splitů pak určují typické charakteristiky klientů, které hledáme.

Hodnota zákazníka a její řízení

Ne každý zákazník je však pro firmu stejně přínosný. Někteří zákazníci např. využívají mnoho velmi ziskových produktů, aniž by způsobovali vysoké náklady, a přinášejí tak firmě velké zisky. Jiní naopak kupují jen velmi málo, vyžadují častou podporu a informace a ve výsledku jsou pro firmu ztrátoví.

Znalost ziskovosti každého klienta je proto pro firmu klíčová, neboť umožňuje diferenciaci strategie přístupu k jednotlivým zákazníkům. Společnost tak může minimalizovat náklady na neziskové klienty nebo se může pokusit přimět je k používání ziskovějších produktů. Ziskové zákazníky se pak bude snažit udržet a bude jim co nejvíce vycházet vstříc.

Zatímco zjistit příjmy plynoucí od daného klienta bývá relativně přímočaré, stanovení nákladů svázaných s jednotlivými klienty je mnohem komplikovanější. Nejde totiž jen o

přímé náklady na výrobu a distribuci produktů či poskytování služeb. V úvahu je potřeba vzít i veškeré náklady na realizaci prodeje a následnou podporu danému zákazníkovi. Všechny činnosti spojené s konkrétním zákazníkem je proto nutné evidovat a příslušné náklady se musí přiřadit k danému zákazníkovi, aby obrázek o jeho ziskovosti odpovídal realitě. To je další úloha systémů CRM, ve kterých se všechny kontakty a zákaznické činnosti evidují a zpracovávají.

Aktuální ziskovost klienta je však jen jednou složkou jeho skutečné hodnoty pro firmu. Dalším důležitým údajem je jeho potenciál do budoucna. I klient, který je nyní ztrátový, může v budoucnu přinášet velké zisky. Například téměř všechny banky nabízejí svým klientům studentská konta. Nedělají to proto, že by studentské konto jako takové bylo obzvlášť ziskový produkt, ale proto, že banky vidí ve studentech potenciálně hodnotné klienty. Znalost potenciálu jednotlivých klientů je pro firmy stejně důležitá jako znalost jejich současné ziskovosti. Společnosti proto musejí rozumět životnímu cyklu svých zákazníků, tj. poznat, jak se v průběhu času vyvíjejí jejich potřeby a jakým způsobem je firma může uspokojit.

Někdy může životní cyklus zákazníka z hlediska organizace korespondovat s průběhem jeho skutečného životního cyklu, jindy je mnohem krátkodobější a představuje pouze typické pořadí využívání jednotlivých produktů či služeb. Odhalování takových cyklů je důležitou úlohou analýzy shromážděných zákaznických dat.

Souhrn současné ziskovosti klienta a jeho potenciální ziskovosti v budoucnu po dobu celého jeho životního cyklu s organizací se nazývá celoživotní hodnota klienta (Customer Lifetime Value). K jejímu zjišťování se opět používají zejména nástroje data miningu v kombinaci s prediktivními a afinitními metodami modelování. Stanovení CLV je jednou z nejtěžších úloh analytického CRM. Je však mimořádně důležitá pro umožnění skutečně optimálního přístupu k jednotlivým zákazníkům. Koncept diferenciovaného přístupu ke klientům dle jejich hodnoty a aktivní řízení této hodnoty optimalizací souvisejících nákladů a vhodně cílených nabídek dalších produktů a služeb se nazývá Customer Value Management - CVM. Oproti zkratce CRM tento název zdůrazňuje posun od orientace na řízení vztahů s klienty k řízení a aktivnímu budování jejich hodnoty. CVM je v principu dalším vývojovým krokem v evoluci CRM nástrojů.

Zjišťování ziskovosti a celoživotní hodnoty klientů slouží k identifikaci těch nejlepších zákazníků. Dalším významným cílem CRM je jejich udržení. Analytické CRM také umožňuje předvídat ztrátu klienta (churn prediction nebo attrition risk analysis). Za tímto účelem se opět využívají analýzy charakteristických rysů a událostí, které vedly ke ztrátě klientů v minulosti. Důležitost predikce ztráty klienta je zřejmá: získat nového klienta je mnohem dražší než udržet stávajícího, a pokud jsme schopni předpovědět riziko jeho přechodu ke konkurenci, máme příležitost včas zareagovat a pokusit se ho udržet. Důležité jsou potom výše popsání postupy pro výběr vhodného produktu a formy nabídky konkrétnímu klientovi.

Komplexní CRM - Optimální přístup k zákazníkům

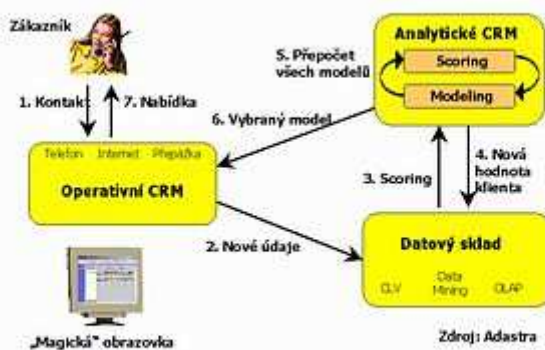
Analytické CRM nástroje pro výběr vhodné nabídky či predikci ztráty klienta jsou velmi důležité také pro plánování a řízení marketingových kampaní. Standardní marketingové postupy vyvinuté v posledních desetiletích používaly především masové kampaně a snažily se o co nejintenzivnější oslovení co největšího počtu potenciálních klientů. Naproti tomu nový přístup, podporovaný systémy CRM, spočívá v řízení mnoha menších marketingových akcí, které jsou cílené na co nejužší segmenty zákazníků, a jsou jim co nejvíce přizpůsobeny. Tato strategie umožňuje optimalizovat náklady na marketingové akce a zároveň maximalizovat

jejich účinnost. Ideálním stavem je tzv. one to one marketing neboli marketingové kampaně cílené na jediného konkrétního zákazníka a vytvořené přesně jemu na míru.

Přední produkty operativního CRM standardně nabízejí nástroje pro plánování, řízení a sledování průběhu velkého počtu cílených kampaní. Tyto produkty však nedokáží definovat cílové segmenty zákazníků ani vhodný obsah jednotlivých kampaní. To je naopak úlohou analytických CRM nástrojů, které za tímto účelem využívají velké množství dat o klientech a jejich chování shromažďovaných operativním CRM. Je tedy zřejmé, že účinné a přínosné je takové řešení CRM, které obě tyto složky dobře propojuje do jednotného spolupracujícího celku.

Nasazení a používání takového komplexního systému je obvykle iterativní proces, který zpočátku dělí zákazníky do určitých segmentů podle poměrně jednoduchých kritérií. CRM systém cílí na tyto segmenty různé marketingové aktivity, řídí jejich průběh a po jejich skončení analyzuje jejich výsledky. Na základě této analýzy se upraví a zjemní segmentace zákazníků pro další kampaně a celý proces se opakuje. Při nasazování takto komplexního systému, nazývaného closed loop marketing, je obvykle nutné zkombinovat standardní balíkové produkty CRM s datovým skladem a specializovanými nástroji data miningu a analytického CRM navrženými a vyvinutými přesně podle specifických potřeb podniku.

Stejně důležité je zajistit provázání informací z operativního i analytického CRM pro podporu zákaznických center. Při každém kontaktu s klientem je důležité vědět o všech dosavadních kontaktech, nevyřešených požadavcích, učiněných nabídkách atd. (operativní CRM) a zároveň znát zákaznickou hodnotu a význam pro společnost (analytické CRM). Díky tomu je možné vždy optimalizovat přístup k jednotlivým zákazníkům. Zároveň je každý kontakt s klientem příležitostí k možnému zvýšení jeho hodnoty vhodnou nabídkou (cross selling a up selling). K tomu je ale nutné, aby relevantní vstupy operativního CRM byly okamžitě zpracovány analytickým CRM a jeho výstupy obratem opět zobrazeny na obrazovce operátora zákaznického centra.



Příklad fungování takto integrovaného systému pro zákaznické centrum je uveden na obrázku. Na něm je zobrazena modelová situace, kdy klient volá do zákaznického centra s nějakým požadavkem (1), který operátor zaznamená v operativní části CRM. Požadavek může mít vliv na hodnotu zákazníka pro firmu, nebo může indikovat nárůst rizika ztráty zákazníka a nutnost učinit pokus klienta udržet. Proto se nově zjištěné údaje zapíše do zákaznického datového skladu (2) a spustí se analytický nástroj pro scoring klienta (3). Výstupem tohoto procesu jsou

údaje o jeho nové ziskovosti a hodnotě, resp. riziku ztráty, které se uloží zpět do datového skladu (4). Tato nová hodnota se pak stává klíčovým údajem pro řízení přístupu ke klientovi. Zároveň může být tento rozhovor příležitostí k další nabídce. Jednotlivé prediktivní modely pro daného zákazníka se proto přepočítají (5) a model, který dává nejlepší výsledek, je ve formě doporučení k dalšímu kroku předán operativní části CRM (6), která jej zobrazí operátorovi. Ten pak zákazníkovi učiní doporučenou nabídku (7). Klientova reakce se opět uloží do datového skladu a celý proces se opakuje.

Celý tento proces analýz a modelování je z pohledu operátora neviditelný. Jemu jsou prezentovány pouze konkrétní instrukce pro vedení rozhovoru se zákazníkem. To je koncept tzv. "magické" obrazovky, která zobrazuje pokyny na základě detailní znalosti zákazníka a složitého modelování jeho chování v budoucnu. Podstatné přitom je, aby tato doporučení byla zobrazována okamžitě. Zpoždění v řádu desítek vteřin je nepřijatelné, protože by se celý systém mýjel účinkem. Je proto nezbytné, aby byl datový sklad dobře optimalizován pro analýzy nad velkým objemem zákaznických dat.

Tento integrovaný systém je možné využít také pro one to one marketing přes internet. Pro registrované uživatele jsou vytvářeny personalizované internetové stránky jak podle jejich preferencí a zájmů, tak podle výsledků analytických modelů a predikce jejich chování. Automaticky generované stránky mohou obsahovat nabídky produktů na základě nalezených příležitostí pro up selling či cross selling, jakož i reakci na zjištěné riziko ztráty klienta. Podobně jako u zákaznického centra je zde důležitá jak rychlost zpracování analýz, tak přesné nastavení a průběžné doladování jednotlivých modelů, aby generované výstupy a tím i nabídky byly správné a účinné.

Pokud je systém správně nasazen a využíván, podchycuje všechny kontakty se zákazníkem přes libovolný komunikační kanál a okamžitě analyzuje jejich dopad. Zároveň vyhodnocuje příležitosti pro další zvýšení hodnoty klienta a volí vhodný způsob dalšího postupu. Následné reakce klienta a jejich dopad jsou v systému opět uloženy, analyzovány a použity v budoucnu. Komplexní systémy integrovaného operativního CRM, datových skladů a analytických CRM nástrojů tak pomáhají realizovat vizi Teda Levitta o soustavném objevování, vytváření, povzbuzování a uspokojování potřeb zákazníka.

Σ

Shrnutí kapitoly:

V této kapitole jste se dozvěděli, že CRM má mnoho významů a při jeho definici je třeba zohlednit, o jaké úrovni hovoříte. Zároveň jste se seznámili s nejběžnějšími nedorozuměními v této oblasti. Na základě prostudování této kapitoly byste měli být schopni popsat jednotlivé fáze modelu hodnotového řetězce CRM a podmínky, které podporují rozvoj a zavedení strategie CRM, určit, k čemu se používá termín celoživotní hodnota zákazníka a jaká je spojitost mezi výkonností podniku a spokojeností a loajalitou zákazníka.



Autokorekční test:

Rozhodněte o platnosti jednotlivých tvrzení. Pokud se domníváte, že tvrzení je správné, označte odpověď ANO, pokud si myslíte, že je tvrzení chybné, označte odpověď NE.

Tento test slouží jen pro Vaši potřebu, jeho výsledek se nezapočítává do celkového hodnocení. Přesto vyučující doporučuje otestovat si míru získaných znalostí a zároveň upozorňuje na to, že podobné otázky se mohou objevit v závěrečném testu.

1. U CRM je možné rozlišit tři úrovně: strategickou, operativní a analytickou.

ANO NE

2. Sales-force automation byla původní forma CRM.

ANO NE

3. Dvourozměrný model zákaznické loajality vytvořený Dickem a Basuem dává do souvislosti relativní postoj a příjem zákazníka.

ANO NE

4. Hodnotový řetězec CRM zahrnuje podle F. Buttla pět kroků.

ANO NE

5. F. Buttla rozlišuje pět podmínek podporujících rozvoj a implementaci CRM

ANO NE

6. Raw customer retention rate znamená hodnotu dosaženého obratu, která je vyjádřena jako procento dosaženého obratu ze všech zakázek všech zákazníků, kteří byly na počátku období aktivními zákazníky.

ANO NE

7. CRM ve funkcionálním smyslu znamená management vztahů se zákazníky.

ANO NE

8. 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.

ANO NE

Správné odpovědi:

1. ANO, 2. ANO, 3. NE, 4. ANO, 5. NE, 6. NE, 7. ANO, 8. ANO