

Budování vztahů se zákazníky CRM v teorii a praxi

Vratislav Kozák

KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Kozák, Vratislav

Budování vztahů se zákazníky : CRM v teorii a praxi / Vratislav Kozák. –
1. vyd. – Zlín : VeRBuM, 2011. – 182 s.
ISBN 978-80-87500-02-6

005.346

- řízení vztahů se zákazníky
- monografie

005 - Management. Řízení [4]

Tato kniha vznikla za podpory IGA UTB, projekt č. IGA/75/FaME/10/A
This book was supported by IGA UTB, project No. IGA/75/FaME/10/A

Recenzovali: doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.
Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.

**Tato monografie byla doporučena k publikaci Vědeckou redakcí
nakladatelství VeRBuM**

© doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D., 2011
© Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2011

ISBN 978-80-87500-02-6

OBSAH

O AUTOROVI	5
SUMMARY	6
ÚVOD	7
1. NÁZORY NA ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	9
1.1 CRM obecně	10
1.2 Vymezení problému aplikace CRM	11
2. POSTAVENÍ CRM VE FIRMĚ V PROCESU VÝVOJE MARKETINGU A SOUČASNÝ STAV APLIKACE CRM V ČR	12
2.1 Postavení CRM ve firmě	12
2.2 Postavení CRM v procesu vývoje marketingu	15
2.3 Hlavní problémy aplikace CRM v našich firmách	17
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA – TERMÍN CRM, STRATEGIE A ÚSKALÍ PROJEKTŮ CRM	18
3.1 Pojem CRM – Customer Relationship Management	18
3.1.1 Filozofie přístupu k CRM	18
3.1.2 Cíl CRM	19
3.1.3 Cesta k dosažení CRM	20
3.1.4 Prostředky k dosažení cíle CRM	21
3.1.5 Výhody CRM	22
3.1.6 Přínos CRM	22
3.1.7 Pro koho je systém CRM určen?	25
3.1.8 Systémy CRM	25
3.1.9 Zákaznická data	26
3.1.10 Vztah se zákazníkem	27
3.2 Diferencované řízení vztahů se zákazníky	27
3.2.1 Loajalita zákazníků a její vliv na ziskovost podniku	33
3.2.2 Hodnota zákazníka pro podnik	34
3.2.3 Stanovení nákladů na zákazníka	35
3.2.4 Hodnotový management	36
3.3 Budoucnost konkurence	41
3.3.1 Tradiční směna versus zkušenosti spoluvytváření	42
3.3.2 Rozvinutí spektra zkušeností spoluvytvářením	43
3.3.3 Tradiční pojetí trhu	46
3.3.4 Řízení vztahů se zákazníky	48
3.4 CRM – efektivní metoda nového přístupu k zákazníkům	50
3.5 CRM Vylepšete vztahy se zákazníky	53
3.5.1 Deset hříchů telemarketingu	55
3.6 Jak být „in“?	58
3.7 Jak si udržet zákazníky i v době krize	60

3.8 Jak vypadá trh „řízení vztahů se zákazníky“ ve světě?	63
3.9 Přehodnoťte MARKETING	66
3.10 Přeměňte zákaznická data na zisk Customer Intelligence	71
3.11 Seznamte se: Sales Intelligence	74
3.12 Vzdušné zámky lidí z marketingu	76
3.13 Zklamalo CRM, nebo jej firmy podcenily?	84
3.14 Shrnutí literárních pramenů	87
4. ZKUŠENOSTI SE ZAVÁDĚNÍM CRM VE FIRMĚ Z ELEKTRO ...	91
4.1 Vlastní výzkum ve firmě Z ELEKTRO	92
4.1.1 1. část výzkumu: Založení call centra a letákové akce ve firmě Z ELEKTRO (2001 – 2002)	92
4.1.2 Závěry 1. části výzkumu ve firmě Z ELEKTRO (2001 – 2002)	100
4.1.3 Porovnání výsledků s hypotézou	102
4.1.4 2. část výzkumu: Rozvoj CRM ve společnosti Z ELEKTRO	103
4.1.5 SWOT analýza CRM ve společnosti Z ELEKTRO	110
4.1.6 Doporučené požadavky na další etapu implementace CRM	111
4.1.7 11 mýtů i-marketingu	112
4.1.8 Závěry výzkumu ve firmě Z ELEKTRO	114
5. Zavádění CRM ve vybraných českých firmách – případové studie	117
5.1 Porovnání úrovně budování vztahu v energetických společnostech AB energetika, a.s. a CD energetika, a.s.	117
5.2 CRM jako konkurenční výhoda firmy CAIS	128
5.3 Projekt zavádění prvku Customer Relationship Management (CRM) pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy METRUM s.r.o.	133
5.4 Analýza řízení vztahů se zákazníky jako klíčového prvku k dosažení spokojenosti zákazníků	146
5.5 Projekt zavedení CRM v úseku privátního bankovníctví v Moravském Peněžním Ústavu	151
5.5 Projekt zavedení prvků CRM jako konkurenční výhody firmy VITRUM Sterilizace, spol. s r.o.	157
6. SHRUTÍ POZNATKŮ PRO ZAVÁDĚNÍ CRM V PODNICÍCH ...	165
6.1 Doporučený postup aplikace CRM ve firmách na základě vlastního výzkumu i teoretických podkladů	166
PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	177
PŘÍLOHY	179
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	181

O AUTOROVI

Vratislav KOZÁK, doc., Ing., Ph.D.

V roce 1980 úspěšně ukončil studium na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze, Fakultě potravinářské a biochemické technologie, katedře kvasné chemie a bioinženýrství. Následujících šest let pracoval především jako technolog výroby piva a sladu v Jihomoravských pivovarech, k. p. Brno. Odtud přešel do progresivního JZD Agrokombinátu Slušovice, kde se zapojil do najíždění biochemického provozu BIO II, který produkoval biopesticidy Bathurin a Moskytur. Později zastával funkci vedoucího provozu a zástupce ředitele MOSYV II – Moderní systém výživy.



V roce 1990 opět začal působit v pivovarství, a to ve funkci ředitele odštěpného závodu. Z regionálního pivovaru střední velikosti vybudoval podnik, který exportoval pivo s roční trvanlivostí. Při této funkci úspěšně vystudoval Mezinárodní čtyřstranné manažerské postgraduální studium na katedře ekonomiky a řízení strojírenské výroby Fakultě strojní Vysokého učení technického v Brně, neboť již v transformačním období (přechod z centrálně řízené ekonomiky na tržní) si uvědomoval význam zákazníka pro úspěšné působení firmy na trhu. Studium probíhalo mimo VUT v Brně na Univerzitě Mikoláše Koperníka v Toruni, Univerzitě v Kyjevě a Univerzitě v Rize.

V roce 1994 se autor vrátil do akademického prostředí. Na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně působí již od jejího založení. Je dlouholetým předsedou Akademického senátu této fakulty a působí i v Akademickém senátu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Profesně se zabývá především marketingem s důrazem na CRM a marketingovou komunikací. Je autorem nebo spoluautorem více než 150 publikací a dvou užitečných vzorů.

Je členem České marketingové společnosti, kde působí v jejím prezidiu a zároveň je předsedou Regionálního klubu ČMS ve Zlíně. Spolupracuje s firmami v oboru marketingových průzkumů, prognózování trhu, účinných forem marketingové komunikace, a především v oblasti budování a rozvíjení vztahů se zákazníky.

SUMMARY

When there is plenty of customers and it is not difficult to find new ones, is a pressure toward customer-care service really small. But with growing competition and more difficulties finding new customers and keeping existing ones the importance of CRM (Customer Relationship Management) is growing. CRM term is mostly used in sense of business strategy to the selection and management of most important relationship with customers. CRM is business philosophy and corporate culture oriented toward client, and toward supporting efficient marketing, sales and service processes. CRM is a way of corporate behavior toward customers, the method of relationship and use of such relations to its advantage.

„Customer Relationship Management in Theory and Practice“ is a book summarizing more than 10 years of author research in this field. He was participating from the beginning in Customer Relationship Management-CRM in Z ELEKTRO corporation in Zlin, with billions of CZK yearly turnover. With him, a group of students from Faculty of Management and Economics, Bata University in Zlin was involved as well. Students, other than job duties, were preparing here their BC and Diploma works. Research was followed from a call center start-up to more complex activities implementing CRM. Part of this study was confrontation of results with literature, published here for broader view of experience with CRM. Synthesizing the facts researched most important project barriers were formulated, including proposals for their solutions.

Research was aimed toward changes in pre-sales, sales and after-sales activities and discovering if CRM is perceived as a complete business philosophy and not just marketing division activity.

Book contains the results of research in other corporations in form of case-studies, successful or not, and implementations of CRM in Czech businesses and is pointing out the mistakes leading to the projects crash. Case-studies are following important energy corporations bust small and medium-sized ones as well.

Successful application of scientific research can help to bring more resources for research and prevent the science separation from reality.

ÚVOD

Konkurence na dnešním globálním trhu neustále roste. Prodat výrobek či službu je stále obtížnější, a firmy proto jsou nuceny hledat nové cesty, jak přesvědčit potenciální zákazníky, že právě jejich produkt je ten nejlepší. Úspěšní manažeři, včetně Jana Mühlfeita – českého vrcholového manažera Microsoftu, uvádějí, že základem úspěšných prodejů je trvalá spolupráce s již získanými zákazníky.

Pozice zákazníků je stále silnější, a tak je nutné posilovat dlouhodobé vztahy s nimi, a to diferencovaně podle potřeb zákazníků a závislosti na jejich hodnotě pro podnik. Spokojení a loajální zákazníci jsou konečným testem kvality práce jednotlivých firem. Role zákazníků se ve vzájemném vztahu mění. Firmy si nemohou dovolit jednat naprosto samostatně – vyvíjet nové výrobky, měnit prodejní kanály bez zřetele k zájmům spotřebitelů. Spotřebitelé mají možnost využívat internetu, a tak mají přehled o blízkých i vzdálených firmách a jejich nabídkách. Zúčastňují se dialogu, vytváří zájmová sdružení, organizují se na sociálních sítích. Stát se zákaznickou orientovanou firmou je nikdy nekončící proces řízení vztahů, pro jejich uspokojování, příjemné překvapování a získávání jejich oddanosti a loajality.

V období, kdy je zákazníků dost a pro firmu není obtížné shánět nové, je tlak na péči o zákazníka malý. S tím, jak na trhu roste konkurence a jak se stává obtížnější získat nové a udržet stávající zákazníky, význam CRM úměrně roste. Chápání pojmu CRM (Customer Relationship Management) se ustálilo ve smyslu podnikatelské strategie pro výběr a řízení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky. CRM je tedy podnikatelskou filozofií a firemní kulturou orientovanou na zákazníka, která podporuje efektivní marketingové, obchodní a servisní procesy. CRM je způsob, jakým se firma chová ke svým zákazníkům, jakým se zákaznickou udržuje vztahy a jak tyto vztahy využívá ku prospěchu jejich i svému.

Knihou *Budování vztahů se zákazníky, CRM v teorii i praxi* shrnuje více než desetiletý výzkum autora v této oblasti. Autor měl možnost se zúčastnit od samého počátku zavádění postupu Customer Relationship Management (CRM) ve zlínské firmě Z ELEKTRO, která má obrat v jednotkách miliard korun ročně. Spolu s ním dostala příležitost i skupina studentů Fakulty managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně. Studenti zde kromě pracovních příležitostí měli možnost zpracovávat bakalářské a diplomové práce. Výzkum byl prováděn od založení call centra přes další aktivity, které měly vyvrcholit komplexní implementací CRM. Součástí tohoto výzkumu bylo porovnání výsledků s literárními prameny, které jsou zde publikovány pro větší záběr poznatků z oblasti CRM. Syntézou zjištěných fakt byly formulovány hlavní překážky projektu a návrhy na jejich překonání.

Výzkum byl zaměřen na sledování změn v řízení předprodejní, prodejní a poprodejní činnosti, a zda je CRM chápán jako podnikatelská filozofie celé firmy, a ne pouze marketingového oddělení.

Publikace dále obsahuje výsledky výzkumu v dalších firmách formou případových studií úspěšných i neúspěšných implementací CRM v českých firmách a upozorňuje na chyby, které vedly ke zmaření projektu. Případové studie se zaměřují jak na významné energetické firmy, tak i na malé a střední podniky.

Úspěšná aplikace vědeckých poznatků může napomoci získání dalších prostředků pro výzkum a zabránit odtržení vědy od praktického života.

1. NÁZORY NA ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY

Řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management – CRM) bylo na vrcholu pozornosti marketérů na přelomu tisíciletí. Komunikace se zákazníky je v každé době nutnost úspěšného podnikatelského subjektu. Žádná společnost se nevyhne kontaktu se zákazníkem. Ten je živitelem společnosti a měla by mu být přisuzována patřičná důležitost. Na základě komunikace se vyvíjí vztah zákazník – společnost. Záleží však pouze na schopnosti jednotlivých podnikatelských subjektů, jakou úroveň tomuto vztahu propůjčí. Rostoucí konkurence ve většině odvětví je nutí ke stálému zdokonalování, inovování jak výrobků, tak služeb směřujících k zákazníkovi. Efektivně řídit tyto vztahy je i zároveň uměním, které je nejen součástí dobře propracovaného marketingu, ale také firmy jako celku. To, jak společnost se zákazníky jedná, vychází z její firemní kultury, vize a cílů, kterých chce dosáhnout. Toto vše dohromady tvoří souhrnný pojem označovaný jako řízení vztahů se zákazníky. Název Management řízení vztahů se zákazníky je převzat z anglického Customer Relationship Management. Tento termín se dostal do podvědomí i u nás a je mu stále přisuzována větší důležitost. Základem dobře propracovaného systému Customer Relationship Management je správný výběr pracovníků, kteří jednají za společnost se zákazníkem a je v jejich rukou spokojenost či nespokojenost klienta. Důležité je věnovat pozornost a péči zákaznickově přání, nesnažit se za každou cenu získat dalšího nového, spíše se obracet k stávajícím a věrným zákazníkům.

Důležité z hlediska úspěšného a efektivního řízení vztahů se zákazníky jsou bezpochyby také relevantní, včasné a úplné informace. Pokud společnost nemá dostatek potřebných informací o zákazníkovi a jeho preferencích, trhu a současných trendech, sociálních podmínkách dané země a vlastních schopnostech tyto požadavky splnit, nemůže vést komunikaci se zákazníkem na patřičné úrovni¹.

Většina našich i zahraničních autorů se zabývá především teoretickými poučkami a principy CRM, téměř se nezabývají otázkami jeho praktické implementace ve firmě. IT/IS firmy píší oslavné články o dodání počítačového vybavení pro podporu CRM světovým firmám. Přesto téměř polovina aplikací CRM neplní očekávání². Studie zabývající se praktickými otázkami CRM jsou ojedinělé. Autor této publikace se snaží přispět svým dílem k rozvoji teorie i praxe v této v dnešní době moderní oblasti marketingu.

¹ KRÍŽOVÁ, M. *Využití CRM jako konkurenční výhody firmy Petružálek s.r.o.* Zlín: 2005. Bakalářská práce. FaME UTB ve Zlíně. s. 7. Upraveno.

² HRADÍLEK, R. *Komu nefunguje CRM?* Marketing&Média. 10. 5. 2004. ISSN 1212-9496

1.1 CRM obecně

Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom podpořena vhodnými technologiemi.

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

1. lidé (lidský kapitál, zákazníci),
2. obchodní procesy (zaměření, prolínání),
3. technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost),
4. obsahy (data, obsah).

Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat. Jedná se o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem³.

V praxi zahrnuje řízení vztahů se zákazníky nákup hardwaru a softwaru umožňujících podniku shromažďovat podrobné informace o jednotlivých zákaznících, které se mohou využívat lépe pro cílený marketing. Prozkoumáním předchozích zákaznických transakcí a demografických i psychografických údajů se podnik dozví více o tom, co by zákazníka mohlo zajímat. Bude pak rozesílat specifické nabídky pouze těm, kteří o ně pravděpodobně budou mít zájem a budou je nejspíše připraveni přijmout, čímž ušetří náklady hromadného marketingu. Pokud bude podnik s údaji pečlivě pracovat, může mu to pomoci získávat další zákazníky a dosahovat lepších výsledků s dodatečnými a kombinovanými nabídkami.

Přesto se koncept řízení vztahů se zákazníky v praxi zatím příliš neosvědčil. Velké podniky za něj někdy utratí 5 až 10 miliónů dolarů a výsledky jsou zklamáním. Jen v méně než 30 procentech podniků se investice vynaložené do tohoto konceptu navrátily. Problém nespočívá v selhávání softwaru (k tomu dochází pouze ve 2 procentech případů). Podle časopisu Marketing a Média⁴ mívá jeho neúspěch následující příčiny: organizační změny (29 %), podnikové politikaření nebo lhostejnost (22 %), nedostatečné porozumění konceptu řízení vztahů se zákazníky (20 %), špatné plánování (12 %), nedostatek zkušeností (6 %), problémy s rozpočtem (4 %), problémy softwaru

³ WESLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha: Grada. 2003. ISBN 80-247-0569-9. Upraveno MLČÁKOVÁ, A. a KOZÁK, V.

⁴ HRADÍLEK, R. *Komu nefunguje CRM?* Marketing&Média. 10. 5. 2004. ISSN 1212-9496

(2 %), špatné rady (1 %), jiné důvody (4 %). Příliš mnoho podniků chápe technologie jako zázračný lék, který jim pomůže překonat špatné návyky. **Ale když do starého podniku zavedete nové technologie, výsledkem bude pouze nákladnější starý podnik.** Podniky by neměly investovat do konceptu řízení vztahů se zákazníky dříve, než projdou reorganizací a změny se na podniky zaměřené na zákazníka. Jedině pak dokáží ony i jejich zaměstnanci tento koncept správně využívat⁵.

Údaje z předchozího odstavce jasně ukazují, že hlavní překážkou úspěšné implementace CRM je selhání lidského činitele. Odborné články a příspěvky na vědeckých konferencích se však věnují této problematice minimálně. Při výzkumu, který prováděl autor této habilitační práce především u firmy Z ELEKTRO, se na tyto problémy rovněž narazilo. V práci je popsán postup, jakým způsobem se jednotlivé překážky u této firmy překonávaly a nastíněno jejich obecné řešení.

1.2 Vymezení problému aplikace CRM

Při vymezení řešeného problému vycházím z následujících skutečností:

- Na trhu je převis nabídky nad poptávkou. Většina firem se soustřeďuje pouze na jedno marketingové „P“, a to cenu. Tato strategie není trvale udržitelná, neboť je snadno napodobitelná.
- Ve firmách existuje povědomí o CRM, ale není většinou považován za podnikatelskou filozofii celé firmy, ale spíše za záležitost databází.
- Segmentace zákazníků podle výnosnosti je okrajová, firmy sestavují žebříček významnosti podle výše tržeb.
- Proces implementace CRM krachuje především na lidském činiteli – nepochopení nebo odpor k zaváděným změnám.
- Chybí prakticky orientované publikace a případové studie zaměřené na úskalí zavádění CRM ve firmách. IT firmy sdělují, kterým firmám dodaly software pro podporu CRM, ale málokdy uvádí přínosy.
- Konkurenceschopnost firem na stagnujících trzích se dá udržet především rozvíjením stávajících zákazníků.

⁵ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press. 2003. ISBN 80-7261-082-1. Upraveno MLČÁKOVÁ, A. a KOZÁK, V.

PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY:

- CRM Complex [online].[cit. 2004-11-25]. Dostupný z WWW:
<<http://www.crmcomplex.cz>>
- DJUKANOVIČ, D. *Nároky trhu na management vztahů se zákazníky*. Malá encyklopedie CRM. Zvláštní příloha časopisu Convergence 2001. ISSN 1214-5785
- DŮBRAVOVÁ, M. *Customer Relationship Management (CRM) jako konkurenční výhoda firmy CAIS s. r. o.* Bakalářská práce. Zlín: FaME UTB, 2008
- GÁLIKOVÁ, J. *CRM – efektivní metoda nového přístupu k zákazníkům*. [online].[cit. 2009-04-20].] Dostupné z <http://www.strategie.cz:80/scripts/detail.php?id=418082>
- GLOGAR, A. *Nový marketing. Radikální proměna funkce marketingu v dosahování konkurenčních výhod a konkurenční schopnosti organizací*. Úkol A (M1). Vývojové trendy nového marketingu. Poznatky z německy psaných pramenů. Výzkumný záměr MŠMT č. CEZ J22/98:265300021. Odpovědný řešitel záměru: Prof. Ing. Fr. Trnka, CSc. Název etapy 2003: Úloha marketingu pro strategii dosažení konkurenční schopnosti a konkurenčních výhod podnikatelských jednotek. Řešitel etapy: Doc. PhDr. Alois Glogar, CSc.
- HILL, M. *Projekt zvyšování konkurenční schopnosti firmy Z ELEKTRO využitím nástrojů CRM*. Diplomová práce. UTB ve Zlíně. FaME. 2004
- HORVÁTH, T. *Jak být „in“*. [online].[cit. 2009-11-30]. Dostupné z <http://www.strategie.cz:80/scripts/detail.php?id=456468>.
- HRADÍLEK, R. *Komu nefunguje CRM?* Marketing&Média. 10. 5. 2004. ISSN 1212-9496
- HRDINOVÁ, K. *CRM Vylepšete vztahy se zákazníky*. [online].[cit. 2009-12-08]. Dostupné z <http://ihned.cz/mail/0/39371720>
http://www.telecom.cz/dokumenty/pdf/rizeni_vztahu_se_zakazniky.pdf
- JELÍNEK Radko. *Seznamte se: Sales Intelligence*. [online].[cit. 2010-05-04]. Dostupné z <http://ihned.cz/mail/0/43111180>
- KOPŘIVA, V. *CRM jedna z cest k trvalé prosperitě firmy*. Malá encyklopedie CRM – zvláštní vydání časopisu Convergence. Praha: GNG, 2002. ISSN 1214-5785
- Kotler, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1
- KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press. 2003. ISBN 80-7261-082-1. Upraveno MLČÁKOVÁ, A. a KOZÁK, V.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-7169-276-X
- KOZÁK, V. *Kompilace vedených z bakalářských prací UTB ve Zlíně, které nejsou volně k dispozici*.
- KOZÁK, V. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi*. Brno: Tribun EU, 2008. ISBN: 978-80-7399-521-8
- KŘÍŽOVÁ, M. *Využití CRM jako konkurenční výhody formy Petružálek s.r.o.* Zlín: 2005. Bakalářská práce. FaME UTB ve Zlíně. s. 7. Upraveno.
- LALCHANDANIT, J. *Jak vypadá trh „řízení vztahů se zákazníky“ ve světě?* [online].[cit. 2002-03-19]. Dostupné z <http://ihned.cz/mail/0/10850310>

- LEBEDA, A. *Analýza řízení vztahů se zákazníky jako klíčového prvku k dosažení spokojenosti zákazníků*. Bakalářská práce. Zlín: FaME UTB, 2009.
- LOŠŤÁKOVÁ, H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1. s. 14
- MENŠÍKOVÁ, M. *Projekt zavedení CRM v úseku privátního bankovníctví v Moravském Peněžním Ústavu*. Diplomová práce. FaME UTB, 2010
- MITCHELL A. *Vzdušné zámky lidí z marketingu*. [online].[cit. 2010-04-29]. Dostupné z <http://ihned.cz/mail/0/43018660>
- nxCRM [online].[cit. 2004-11-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.nxcrm.cz/produkt/ukazky.asp>>
- PETŘÍKOVÁ, H., MAŠEK, P. *Přeměňte zákaznická data na zisk Customer Intelligence*. [online].[cit. 2008-08-18]. dostupné z www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=373653
- PRAHALD, C., K., RAMASWAMY, V. *Budoucnost konkurence*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-126-7, s. 26 – 28
- PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání*. 2. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7
- Redakce. *Řízení vztahů se zákazníky – CRM*. [online].[cit. 2004-11-25]. Dostupný z WWW: <http://www.telecom.cz/dokumenty/pdf/rizeni_vztahu_se_zakazniky.pdf>
- ROSENWALD, P. *Proč je CRM o péči, a ne o technologii*. Trend Marketing. 9/2005. ISSN 1214-9594
- RUST Roland T., MOORMAN Christiane, BHALLA G. *Přehodnoťte marketing*. [online].[cit. 2010-04-24]. Dostupné z <http://ihned.cz/mail/0/42723020>
- Řízení vztahů se zákazníky – CRM. [online].[cit. 2004-11-25]. Dostupný z WWW: <http://www.telecom.cz/dokumenty/pdf/rizeni_vztahu_se_zakazniky.pdf>
- ŠIMÁK, D. *Jak na CRM*. Marketing&Média. 29. 9. 2004. ISSN 1212-9496
- TOMKA, M. *Zklamalo CRM, nebo její firmy podcenily?* [online].[cit. 2009-09-30]. Dostupné z <http://ihned.cz/mail/0/38465780>
- VÁVROVÁ, V. *Loajalita zaměstnanců a zákazníků z pohledu marketingu*. M+K 2/2002, s. 11-14, ISSN 1211-5622
- VOJTÍŠEK, O. *Deset hříchů telemarketingu*. [online].[cit. 2009-04-14]. Dostupné z <http://www.strategie.cz:80/scripts/detail.php?id=417013>
- WESLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha: Grada. 2003. ISBN 80-247-0569-9. Upraveno MLČÁKOVÁ, A. a KOZÁK, V.
- WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha: Grada Publishing. 2002. 1. vydání. ISBN 80-247-0569-9

PŘÍLOHY

Slovníček pojmů CRM⁸¹

Pojem CRM (Customer Relationship Management)

vyjadřuje proaktivní řízení vztahů s jednotlivými zákazníky ve všech bodech kontaktu s nimi za účelem navázat dlouhodobý a oboustranně výhodný vztah

Behaviour Loyalty

Projevená loajalita (doložená nákupem)

Cluster analysis

Shluková analýza (analýza umožňující roztrždit zákazníky do skupin/segmentů podle společných znaků)

Cross-sell

Prodej dalších produktů či služeb stávajícím zákazníkům

Customer Attitudes

Postoje/názory zákazníků

Data mining

Proces prozkoumání databáze (co možná nejkompexnější) s cílem určení trendů, vzorů a vzájemných vztahů. Používá se nejčastěji pro segmentaci a klasifikaci obsažených informací

Data Warehouse

Firemní datový sklad s nepostradatelnými firemními informacemi

Emocional Loyalty

Emocionální loajalita (projevená pouze vztahem ke značce, nikoliv koupí)

GAP analysis

Analýza mezer/příležitostí

Aquisition Gap

Mezera/příležitost v získávání nových zákazníků

Retention Gap

Mezera/příležitost v zamezení odchodu hodnotných stávajících zákazníků

⁸¹ KOLEKTIV. Slovníček pojmů CRM. *Hospodářské noviny*. 19.3.2002, s. IV. ISSN 0862-9587

Sales Gap

Mezera/příležitost ve zvýšení prodeje stávajícím zákazníkům

HVC – High value customers

Individuální zákazníci, kteří podle Paretova pravidla („80/20“) patří mezi menšinu zákazníků, která generuje majoritní část zisku

LTV – Lifetime Value

Celkový potenciál čistého zisku konkrétního zákazníka

Relationship Cycle

Cyklus vztahu se zákazníkem, sloužící k určení správných komunikačních nástrojů

Segment

Jedna ze skupin zákazníků se společnými znaky

Segmentation

Rozdělení zákazníků do jednotlivých skupin, které mají společné znaky (podstatně přesněji definované než podle sociodemografie)

Share of Wallet

Podíl na „útratě/peněžence“ zákazníka, kolik/jaký podíl v dané kategorii produktů investuje do produktu zvolené značky

Value Spectrum

Hodnotové spektrum (metoda pro strategické plánování vycházející z analýzy zákaznickovy stávající hodnoty a projevené loajality)

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CRM – Customer Relationship Management

LTV – Lifetime Value

MVC – Most Valuable Customers

BZC – Below Zero Customers

SQL – structural query language – strukturovaný jazyk založený na otázkách

ERP – Enterprise Resource Planning

TQM – Total Quality Management

BSC – Balanced ScoreCard

BPR – Business Process Reengineering

SCM – Supply Chain Management

ROI – Return On Investment

ZCE – zákaznické centrum ELTRON

KOP – kontaktní osoba prodejny

ACD – Automatic Call Distribution

CTI – Computer Telephony Integration

ABE – AB ENERGETIKA

CDE – CD ENERGETIKA

Vratislav Kozák
Budování vztahů se zákazníky
CRM v teorii a praxi

Vydavatel: Radim Bačuvčík – VeRBuM
(Přehradní 292, 763 14 Zlín 12, Česká republika)
Zlín, 2011

1. vydání. 182 stran. Náklad 200 ks.

Tisk: Kodiak print, s.r.o., Zlín

www.verbum.name
www.verbum.webnode.cz

ISBN 978-80-87500-02-6