

CRM v B2C

Adolf Lisý

Bakalářská práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adolf LISÝ**
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **CRM v B2C**

Zásady pro vypracování:

1. Zhodnoťte relevantní literaturu k oboru a charakterizujte nejvýznamnější tituly pro svou práci.
2. Definujte cíl práce a stanovte pracovní hypotézy.
3. Definujte hlavní pravidla řízení vztahu se zákazníky.
4. Analyzujte způsob řízení vztahu se zákazníky.
5. Zhodnoťte dosažení cíle práce a míru naplnění pracovních hypotéz.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

David Reed, *Developing and Implementing a CRM Strategy*, London, Business Intelligence, 2000, ISBN 1898085579

Graeme McCorkell, *Direct and Database Marketing*, Redmond, Kogan Page, 1997

Janice Clark, *Encouraging The loyalty guide, Volume II*, London, Henley Centre, 2005

Lester Wunderman, *Being direct*, 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0731-4

Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, planning and control*, 9. vyd., London Prentice-Hall, 1997

Deise M, Nowikow C., King P., Wright M., *Executive's Guide to e-business: From Tactics to strategy*, John Wiley and Sons, 2000

Renaissance Worldwide, *Planning and Implementing Customer Relationship management strategies*, 1999

Frederick F. Reichheld, Thomas Teal, *The Loyalty Effect*, Watertown, Harvard Business Review Press, 1996

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

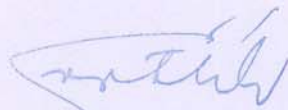
Datum zadání bakalářské práce:

7. ledna 2008

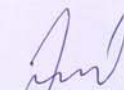
Termín odevzdání bakalářské práce:

12. května 2008

Ve Zlíně dne 7. ledna 2008



doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
děkan



Mgr. Ing. Olga Jurášková
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem této práce je zhodnotit vhodnost CRM jako manažerského přístupu pro řízení a budování vztahů se zákazníky a to na základě studia odborné literatury a případových studií implementací CRM v ČR a zahraničí. Současně má marketingový výzkum zhodnotit vnímání vztahů mezi zákazníky a českými mobilními operátory a určit tak samotný dopad používání CRM na zákaznické vztahy v praxi. Z analýzy dat o zákaznických vztazích potom chci doporučit zlepšení a zásady pro efektivnější a zákaznický orientovanou komunikaci.

Klíčová slova:

značka, zákazník, cílová skupina, řízení zákaznických vztahů, hodnota životního cyklu, výzkum, loajalita.

ABSTRACT

Purpose of this work is to evaluate suitability of CRM as a manager's approach for the leading and building up the customer relationship namely on grounds of professional literature study plus CRM case studies that have been implemented in CR as well as abroad.

At the same time the marketing research should sum up the perception of relations between customers and czech mobile operators to define the very fall of using CRM for customer relations in practise. From the analysis of the customer relationship data I would like to recommend an improvement and principles for more effective and client orientated communication.

Keywords:

Brand, Customer, Target Group, Customer Relationship Management , Life Time Value, Research, Loyalty.

Slova jsou nejsilnější droga, kterou lidstvo užívá.

Joseph Rudyard Kipling (1865–1936)

Děkuji paní doktorce Radomile Soukalové za konzultace a vedení při bakalářské práci.
Petru Táborskému za pomoc při sestavování dotazníku k marketingovému průzkumu.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 VÝVOJ MARKETINGU K CRM	10
1.1 HISTORIE ZÁKAZNICKÉHO MARKETINGU	10
1.2 VZNIK CRM.....	11
1.3 VÝVOJ CRM	13
1.3.1 Vývoj zákaznických vztahů podle zákazníků	14
1.4 DŮVODY ZAVÁDĚNÍ CRM.....	15
1.5 KDO POTŘEBUJE CRM	16
1.6 HLAVNÍ CÍLE CRM.....	16
1.7 STRATEGIE CRM	18
1.8 DESET FAKTORŮ ÚSPĚŠNÉ IMPLEMENTACE CRM	19
2 BUDOVÁNÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM	21
2.1 INTERAKCE MEZI PODNIKEM A ZÁKAZNÍKEM.....	22
2.2 SÍLA ZNAČKY	23
2.3 HODNOTA VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM	24
2.3.1 Definice hodnoty vztahu se zákazníkem.....	25
2.4 POTENCIONÁLNÍ HODNOTA VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM	27
2.5 INTEGRACE HODNOTY A SÍLY VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM	28
2.6 TŘI OBLASTI ROZVOJE HODNOTY VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM.....	29
3 ŘÍZENÍ ZÁKAZNICKÝCH VZTAHŮ	31
4 HYPOTÉZY, CÍLE, METODY VÝZKUMU	33
4.1 HYPOTÉZY.....	33
4.2 CÍLE VÝZKUMU	33
4.3 METODY PRŮZKUMU	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
5 ZAHRANIČNÍ CRM V PRAXI	35
5.1 ÚVOD	35
5.2 OČEKÁVÁNÍ U CRM.....	35
5.3 PROBLÉMY CRM.....	36
5.4 ÚSPĚCHY CRM	36
5.5 HODNOCENÍ ZAHRANIČNÍCH IMPLEMENTACÍ CRM	37
5.6 ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ ZAHRANIČNÍCH CRM V PRAXI.....	38
6 ČESKÉ CRM V PRAXI	39

6.1	ÚVOD	39
6.2	HODNOCENÍ ČESKÝCH IMPLEMENTACÍ CRM.....	40
6.2.1	ŠkoFIN	40
6.2.2	AAA Auto, a.s.....	40
6.2.3	Synergie.....	41
6.3	ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ ČESKÝCH CRM V PRAXI	41
7	MARKETINGOVÝ VÝZKUM	43
7.1	CÍLE VÝZKUMU	43
7.2	PLÁN VÝZKUMU	43
7.2.1	Komunikační kanály	43
7.2.2	Sestavení dotazníku.....	44
7.2.3	Sběr dotazníků.....	44
7.2.4	Cílová skupina.....	44
8	MARKETINGOVÝ VÝZKUM – ANALÝZA DAT	45
8.1.1	Struktura respondujících marketingového výzkumu	45
8.1.2	Stav mobilního trhu v B2C	46
8.2	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ MAV A DOPORUČENÍ.....	55
	ZÁVĚR.....	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM GRAFŮ	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Podnikatelské prostředí prochází v posledních letech zásadními změnami. Nejenže nabídka většiny komodit převyšuje poptávku, ale konkurenční prostředí se stále více globalizuje a vzniká tak doba hyperkonkurence. Do podnikání zároveň zasahují nové momenty související s rozvojem počítačových a komunikačních technologií.

Jestliže 90. léta byla dobou maximálního zhospodárnění všech firemních procesů, tak nově tisíciletí je dobou rozšíření výkonů. Jednou z cest, která poskytuje v tomto směru dosud ne zcela využitý potenciál, je rozšíření řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management). Ve spojení se zkratkou CRM si spousta z nás vybaví různé aplikace, softwarové řešení, komunikační centra a databázové sklady. Někteří si ale vybaví i způsob řízení a budování vztahu se zákazníky, který se dá využít jako konkurenční výhoda.

V této bakalářské práci nemůžete očekávat prezentaci technologických řešení a algoritmů pro stanovení efektivity IT procesů CRM aplikace, ale popis historického vývoje zákaznického marketingu po současnost v jednotlivých etapách s akcentem na jejich hlavní komunikační témata. Zmíním také přelomové okamžiky, které posunovaly v historii zákaznický marketing k CRM modelům, které známe z posledních desetiletí.

Hlavními tématy teoretické práce pak bude budování vztahů se zákazníky a jejich řízení v době, kdy masová výroba pro neznámé zákazníky je nahrazována různorodou produkcí pro známé a hodnotné zákazníky. Bezpochyby musí být učiněn odklon od produkční orientace na orientaci k zákazníkovi, který pro nás představuje zdroj zvyšování výkonnosti společnosti.

Proto jsem stanovil cíl této práce zhodnotit vhodnost CRM jako manažerského přístupu pro řízení a budování vztahů se zákazníky a to na základě studia odborné literatury a případových studií implementací CRM v ČR a zahraničí. Současně má marketingový průzkum zhodnotit vnímání vztahů mezi zákazníky a českými mobilními operátory a určit tak samotný dopad používání CRM na zákaznické vztahy v praxi. Z analýzy dat o zákaznických vztazích potom chci doporučit zlepšení a zásady pro efektivnější a zákaznický orientovanou komunikaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝVOJ MARKETINGU K CRM

1.1 Historie zákaznického marketingu

Historie marketingu se spojuje se vznikem obchodu v nejstarších civilizacích, kde se při získávání zboží přešlo od prosté krádeže ke směnnému obchodu. Ze směnného obchodu se vyvinulo samotné obchodování, prodávání a vyjednávání, která jsou až doposud samostatným uměním a oborem. Zkoumání marketingových procesů začalo poté co byla dokončena průmyslová revoluce, která přinesla prvně období nadbytku. Zboží se poprvé v historii vyrábělo natolik levně, že začalo docházet k nadvýrobě. Díky objevu průmyslové revoluce, parnímu stroji, se zrychlila i distribuce zboží od výrobce k zákazníkovi po železnici nebo paroplavbou. V té době byl středem pozornosti masový trh, stačilo zjistit co zákazníci chtějí a pak to vyrobit ve velkém a měli jste zaručený obchodní úspěch. První známku uplatnění moderního marketingového přístupu projevila společnost International Harvester Company, která v polovině 19. století přišla s výzkumem trhu, cenotvorbou, servisem náhradních dílů a prodejem formou splátek. Počátkem 20. století se marketing začal přednášet na pensylvánské univerzitě, ovšem pouze jako doplněk předmětu prodejního oddělení podniku. Během dalších 75 let pronikl marketing do sektoru výroby spotřebního zboží, zboží dlouhodobé spotřeby, výrobního zařízení, do obchodní sféry a konečně i do sféry služeb.

Přeměna masového trhu na trh zákaznický orientovaný probíhala v 60. letech 20. století. Změna filozofie podnikání se ale neobešla bez problémů např. automobilka Ford v USA narazila použitím filozofie masového trhu s prodejem svého modelu Edsel, který měl původně vyplnit místo na trhu mezi vozy střední a vyšší třídy, která se objevila v roce 1952, jenže do roku 1957 kdy byl uveden nový vůz na trh, tato mezera trhu zmizela. Ford tak ztratil 350 miliónů dolarů. To bylo prvním impulzem změny filozofie podnikání od masového trhu k orientaci na zákazníka. Ford se tak přesvědčil, že nyní již nestačí vědět co zákazníci chtějí, ale co budou chtít o to víc v případě, že výrobek na trhu je uváděn 5 let.

Viděno s odstupem lze marketing v 60. letech chápat jako nástroj pro přesvědčování cílových zákazníků, aby přijali to, o čem my víme, že je pro ně dobré. Tento přístup je ale jistou formou prezentace arogance, kterým jsou postihovány většinou větší konglomeráty a to je dělá slabšími oproti menším a rychle rostoucím konkurentům, kteří jsou více orientováni na zákazníka. Tuto myšlenku potvrzuje i zveřejněná studie v Harvard Business Review

(březen, 1988). „Frajer“ Rogers, bývalý viceprezident IBM pro marketing, velmi uznávaný odborník, byl požádán, aby navrhl řešení hypotetického problému, jak má dodavatel prvotřídního zboží s politikou pevných cen reagovat na situaci, kdy jeho zavedený zákazník (snažící se snížit náklady) dostane cenově výhodnější nabídku od zahraničního konkurenta. Jeho doporučením bylo „Dostaňte se blíže k zákazníkovi – neustupujte v otázce ceny“. Zatímco s první částí odpovědi lze zcela souhlasit, neústupnost zbytku doporučení naznačuje, že účelem onoho „dostání se blíže k zákazníkovi“ je najít takovou potřebu zákazníka, kterou uspokojuje právě jen řešení našeho dodavatele. To je ovšem orientace na zákazníka připomínající postup „chytím hlavu ztratíš patu“ a zdaleka nedosahuje úrovně kreativních zákaznických aliancí vytvářených v 90. letech. Za čtyřicet let se marketing posunul od orientace k zákazníkovi, přes zaměření na zákazníka až k řízení zákazníka.

Marketing 60. let byl orientován právě na zákazníky, přinášel snadno pochopitelné postupy jako životní cyklus výrobku, marketingový mix (správný produkt na správném místě, za správnou cenu, se správnou propagací) a kladl velký důraz na tržní podíly. Na počátku 70. let přišly poněkud sofistikovanější marketingové přístupy založené na segmentaci trhu a pozicování výrobků, které již signalizovaly mnohem větší orientaci na zákazníka. Důsledkem ropné krize v roce 1973 se jasně ukázalo, že přes všechny analýzy, plánování a kontrolu prováděnou uvnitř podniku jsou tu vnější faktory, které mohou organizaci podpořit nebo jí také zlikvidovat. Kolísání kurzů měn, politická embarga, nástup nových převratných technologií – to všechno dokázalo měnit plány naruby. Z pětiletých plánů se staly plány tříleté a poté z nich plány jednoleté. Tématy se staly velikost, řízení portfolia, diverzifikace – a zaměření na kvalitu a specifické potřeby zákazníků ustoupily poněkud do pozadí.

V 80. letech se pozornost obrátila na konkurenční analýzu. Podniky nakládaly značné zdroje na prognózování a odhadování strategie svých rivalů. Díky novým informačním technologiím se podnikům otevřely možnosti uchovávání dat a jejich následné analýzy. Marketing byl postaven do čela boje proti konkurenci a opět došlo k tomu, že ve skutečnosti se podniky odchýlily od své hlavní priority – orientace na zákaznické potřeby.

1.2 Vznik CRM

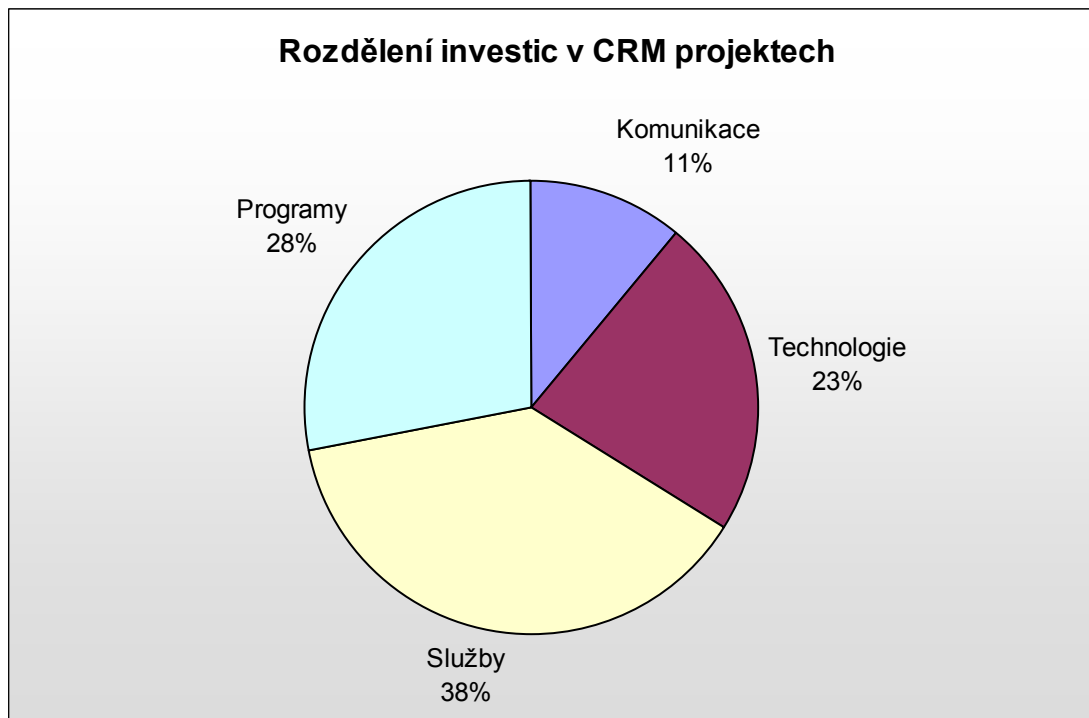
Uprostřed 90. let byly zahájeny diskuze, které běžně obsahovaly tři magická písmena – CRM (Customer Relationship Management). Jednou z první hloubkových studií na toto

téma byla studie: Lehtinena, Storbacka a Strandvika „V milosti či nemilosti zákaznických vztahů“ z roku 1997. Společnosti podnikající v informačních technologiích začaly aplikovat své vlastní teoretické poznatky do reálných výstupů vytvářených technologií. Začaly tak vznikat softwarové systémy CRM, které mají svůj základ ve dvou hlavních informačních oblastech podniku – tzv. back-office a tzv. front-office. Oblast back-office známá také jako oblast ERP (Enterprise Resource Planning) neboli plánování podnikových zdrojů, je tradiční doménou systémové integrace, která zahrnuje takové úseky činnosti podniku, jako je výroba, nákup, řízení zásob a další vnitřní systémy podniku včetně finanční infrastruktury. Oblast front-office je poměrně novou záležitostí, která v sobě spojuje všechny tři typy automatizace vnějších vztahů podniku: automatizace prodeje, automatizace zákaznického servisu a automatizaci marketingu. (Ken Burnett, 2005, s. 34)

CRM můžeme definovat jako koncepci nebo jako oblast řízení, která se zabývá tím, jak si může organizace udržet ty nejrentabilnější zákazníky a současně snižovat náklady a zvyšovat užitnou hodnotu svých aktivit a tak maximalizovat celkový dosahovaný zisk. Při procesu řízení vztahů se svými zákazníky může organizace, tam kde je to vhodné využít řadu technologií a systémů. Jedním z těchto nejdůležitějších systémů je software pro front-office, který automatizuje procesy v oblasti prodeje, zákaznického servisu a marketingu a který poskytuje přístup ke všem informacím potřebným při uspokojování potřeb zákazníků. Současně přitom udržuje konzistentnost mezi přístupovými body a funkcemi, které mají c o dočinění se zákazníky a zákaznickými daty. Pokud se takového stavu podaří dosáhnout, má to dva zásadní přínosy: holistický obraz o zákazníkovi ze strany organizace a holistický obraz o organizaci ze strany zákazníka.

V souvislosti s vývojem byly v podnicích upraveny rozpočty na pořízení CRM a značná část finančních zdrojů byla vyhrazena na pořízení technologií. Rozdělení nákladů vyplývá z průzkumu společnosti Gartner Group.

Do komplexního řešení CRM se investovalo již značné množství prostředků. Podle zprávy společnosti Deloitte Consulting se světové investice do CRM přiblížily v roce 2005 125 miliardám dolarů (J. R. Lehtinen, 2007, s. 19). V jakých poměrech se investice do CRM rozložily prezentuje graf (Graf 1.)



Graf 1. Rozdělení investic v projektech implementace CRM

Zdroj: Aktivní CRM řízení vztahů se zákazníky, J. R. Lehtinen, 2007, s. 20.

1.3 Vývoj CRM

Mnoho společností, které až do současné doby investovaly do CRM projektů a to zejména do těch, které prováděly implementaci v první, není s výsledkem spokojeno. Pouze 28% připouští, že za své investice získaly značnou výhodu, zbývajících 72% říká, že jejich byl vcelku malý (J. R. Lehtinen, 2007, s. 20). Určitého zlomu v této situaci a následného zlepšení bylo dosaženo až přibližně po dvou letech po začátku projektu implementace CRM. Za tímto bodem zlomu náklady rostly již pomaleji, ale prospěch se zvýšil znatelně rychleji než náklady (Gartner Research, 2007).

Zkušenosti a hodnocení nezávislých konzultantských společností ukazují, že tyto počáteční nezdařilé implementace CRM mají tři hlavní příčiny:

1. Na CRM bylo nahlíženo příliš z úzké perspektivy, jako na aplikaci informační technologie, ne jako na součást řídicích procesů.
2. Vlastní implementace CRM proběhla špatně a neprofesionálně.
3. Projekty CRM měly nízkou prioritu a malou podporu vedení společnosti.

Jaká stádia CRM probíhala od jeho počátku více popíše tabulka (Tab. 1).

Tab. 1. Vývoj přístupů k CRM

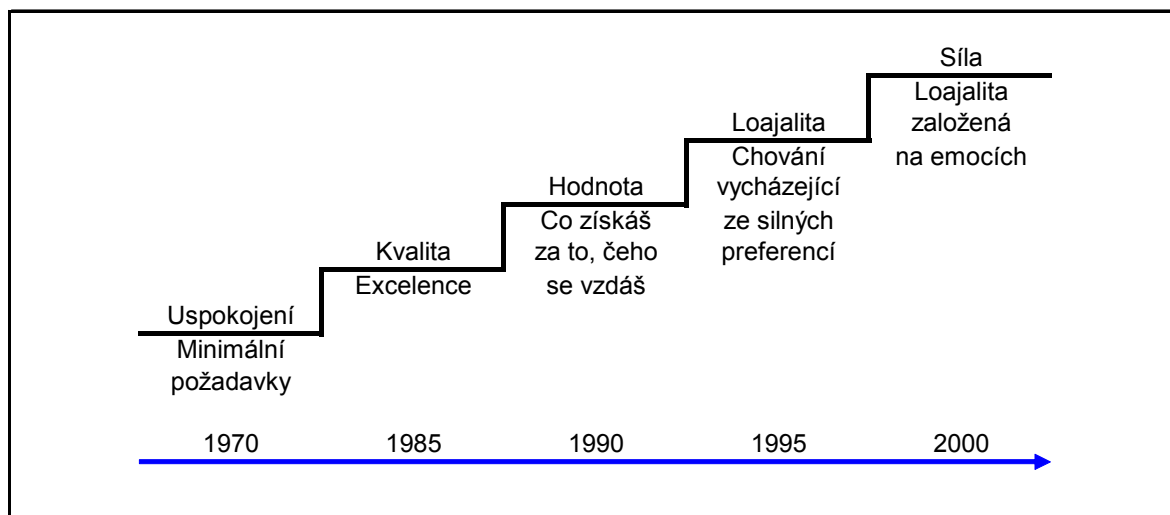
Stadium / Vlna CRM	Dosažené výsledky	Pozorování
1980-1990 / Automatizace zákaznických služeb	Uspory získané prostřednictvím užívání call center	Realizace prostřednictvím telekomunikačních systémů
1991-1995 / Záznamy informací o zákaznických vztazích	Porozumění zákazníkům	Centralizovaný systém řízení dat
1996-2000 / Tvorba hodnot pro zákazníky	Zlepšování hodnoty nabízených produktů na základě porozumění zákazníkům	Různorodé zákaznické programy vyvinuté podle požadavku konkrétního užití
2001-2005 / Rozvoj managementu založeného na řízení zákaznických vztahů	Změny kultury společnosti směrem k zákaznický orientované společnosti	Rozvoj úkonů na základě požadavků řízení zákaznických vztahů a LCR
2006-současnost / Vytváření struktury a procesů zákaznický orientované společnosti	Efektivní organizace hospodařící s hodnotou zákazníka, kde zákazník je považován za subjekt vztahu	Vývoj různých modelů: zahrnující zákazníky: partnerské organizace

Zdroj: Aktivní CRM řízení vztahů se zákazníky, J. R. Lehtinen, 2007, s. 20.

V případě, že součástí CRM i LCR rozšiřuje to koncept organizace takovým způsobem, že jedná spíše o dodavatelský řetězec, nebo přesněji řečeno o celou dodavatelskou síť, která podléhá řízení společnosti díky CRM. CRM tím reprezentuje nástroj pro potřebný způsob vedení LCR, jako nástroj pro ukazování směru a sdělování vizí. Zákazníci jsou jedním ze zdrojů dodavatelské sítě, která je ovlivňována se zřetelem na jejich zájmy. Je přirozené, že tento postup vyžaduje vedení zákazníků, přičemž zákazník je jako aktivní zdroj a spoluúčastník řídicího procesu v organizaci. V současnosti jsme se posunuli od strategie osmdesátých let, kdy jsme zákazníkovi především „vedli ruku“ ke strategii kdy zákazníka vedeme nadšením a myšlením. (J. R. Lehtinen, 2007, s. 21).

1.3.1 Vývoj zákaznických vztahů podle zákazníků

Měřit efektivitu řízení vztahů zákazníků je velmi složité. Je totiž velmi těžké oddělit od sebe výsledky podniku a výsledky získané díky CRM. Společností, která se tímto zabývá již od 70. let je Symmetrics Marketing Corporation, kterou řídí Lawrence Crosby, bývalý profesor marketingu. Crosby se velmi intenzivně zabýval marketingem služeb a měřením podsektorů. Výsledky měření vývoje vztahů se zákazníky lze vidět na obrázku (Obr. 1).



Obr. 1. Nástin vývojových stupňů podle Lorence Crosbyho.

Zdroj: Aktivní CRM řízení vztahů se zákazníky, J. R. Lehtinen, 2007, s. 22.

Měření spokojenosti zákazníků začalo v 70. letech a bylo populární i v 80. letech. V období 90. let získala na síle měření kvality a její vnímání ze strany zákazníka. Po tomto kroku se přesunulo zkoumání na vnímání hodnot a loajalitu zákazníka. K tomu lze ještě u měření společnosti Symmetrics přičíst ještě sílu vztahu se zákazníkem. (J. R. Lehtinen, 2007, s. 23).

1.4 Důvody zavádění CRM

Obecně vyžaduje obchodní právo od ředitelů společností, aby vytvářeli hodnotu pro akcionáře. Aby společnosti dosáhly růstové míry, jakou vyžadují investoři, musí směřovat k chytřejším způsobům, jak získat z jednotlivých zákazníků maximální hodnotu a zároveň zvyšovat podíl získaných zákazníků. Je to proto, že podle Kotlera „jsou náklady na prodej novému zákazníkovi 5 – 7 x vyšší než náklady na prodej stávajícímu zákazníkovi.“ (Philip Kotler, 1997 s. 22) Navíc, konečný souhrn výhod, plynoucích z orientování se na věrnost zákazníků, může být velmi podstatný. „Zvýšení míry uchování zákazníků o 5 % ročně může podle Reichhelda zvýšit hodnotu zákazníka o 25 až 100%, v závislosti na průmyslovém odvětví. Je to důsledek udržování obchodních vztahů s každým zákazníkem v průběhu delšího časového období s nižšími náklady, čímž se také zvyšuje množství, okruh a hodnota výrobků nebo služeb, které tito zákazníci nakupují.“ (The Loyalty Effect, 1996, s. 2)

Řízení vztahů se zákazníky se objevilo jako způsob zvýšení účinku nových kanálů a podpora dlouhodobých vztahů. Výsledkem je, že může vytvářet vyšší hodnotu pro akcionáře

pomocí nižších nákladů a vyšší ziskovosti. Organizace, které začlenily CRM do svého podnikového prostředí, zjišťují, že je to silná strategie.

„CRM je proces řízení vztahů se zákazníky, který slouží k vytváření společné hodnoty po celou dobu vztahu.“ (David Reed, 2000, s. 86) Jonathan Butterfield, výkonný viceprezident pro globální marketing, prodej a služby, ABN AMRO, Global Transaction Services

Účelem zavádění systémů CRM je tedy umožnit značce, aby si vedla lépe při vytváření hodnoty pro zákazníky tím, že své zaměstnance zapojí do činnosti účinnějšími, smysluplnějšími způsoby, které je více naplňují a při tom vytvářet pro organizaci hodnoty jak finanční, tak i hodnoty v oblasti vědomostí a značky.

1.5 Kdo potřebuje CRM

Řízení vztahů se zákazníky potřebuje každá značka; téměř všechny značky potřebují řešení na bázi špičkových technologií. Navíc, ne všechny značky nemusí pro některé skupiny svých zákazníků nutně potřebovat bombastické strategie řízení vztahu se zákazníky. Například značka, která může potřebovat řídit velmi přísně vztahy se svými zákazníky v rámci prodejních kanálů, nemusí mít CRM strategii pro koncové zákazníky.

Klíčové hnací síly CRM zahrnují následující:

- a. Všude, kde existuje výrazný charakter opakovaných nákupů jednotlivými zákazníky. Čím vyšší je hodnota těchto opakovaných nákupů, tím je důležitější.
- b. Všude, kde zákazníci oceňují uznání, zejména uznání, jehož součástí jsou řešení, přizpůsobená potřebám a požadavkům zákazníka.
- c. Všude, kde je možnost křížového prodeje jiných produktů a služeb stávajícím zákazníkům. Čím vyšší je tato možnost, tím větší je zde potřeba CRM.

Jakákoli dobrá strategie CRM se musí zakládat na pečlivé marketingové analýze nebo auditu značky a jejího trhu.

1.6 Hlavní cíle CRM

Strategie CRM zásadně není strategií technologií, ale strategií řízení vztahů se zákazníky. Technologie je nástrojem, jakým toho na určitých stupních dosáhnout. Alfou a omegou

této strategie jsou potřeby a požadavky zákazníků a vzájemná přitažlivost mezi nimi a značkou. Záměrem strategie CRM je, aby byla schopná nalézt způsoby, jak předat zákazníkům vyšší hodnotu úspornějším způsobem, který bude uspokojovat zaměstnance. Strategie CRM musí být dobrá pro zákazníky, zaměstnance i organizaci. Jestliže není dobrá pro zákazníka, nebude zaručen prodej ani věrnost zákazníků a značka tedy nebude mít budoucnost. Musí být také dobrá pro zaměstnance, protože jinak nebudou mít motivaci k tomu, aby odváděli dobrou práci, což poškodí jak organizaci, tak i zákazníky. Musí být také dobrá pro organizaci, protože jinak neexistuje motivace pro soustavné investování do zaměstnanců a zákazníků. Konkurenční globální trh vytváří naléhavou potřebu zlepšovat služby, zejména v prostředí, inklinujícím k situaci kdy vítěz bere všechno. Záměrem strategie CRM je tedy dodat maximální hodnotu zákazníkovi, zaměstnancům a organizaci v podobě, kdy výsledkem je vítězství ve všech třech oblastech (sada „win-win-win“). Jakákoli strategie, která se nezahrnuje komplexně tento troj-jediný cíl bude mít slabé výsledky, což široký výzkum více než dostatečně dokazuje. (IDC a Cap Gemini, Market Trends, Cap Gemini, 1999).

Tab. 2. Hlavní cíle projektů CRM

Hlavní cíle projektů CRM	
Požadavky	Zamýšlený stav (max. = 5)
Získat důvěru zákazníků	4,4
Poskytovat služby, přizpůsobené požadavkům zákazníků	4,4
Získat lepších vědomostí o zákaznících	4,3
Odlišit se od konkurence	4,1
Identifikovat zákazníky, přinášející nejvyšší zisk	3,9
Zvýšit výnos na zákazníka	3,9
Vyřizovat požadavky zákazníků rychleji	3,9
Získávat nové zákazníky	3,8
Brát v úvahu hodnotu „životního cyklu“ zákazníka	3,4

Snížit náklady na vyřizování požadavku zákazníka	3,3
Snížit náklady na získávání nových zákazníků	3,1

Zdroj: The IDM, 2002.

1.7 Strategie CRM

Když jsme pochopili, jaký potenciál technologie CRM přináší, je nezbytné rozvinout obchodní a marketingovou strategii. Proto zde najdete určitá prostředí pro analyzování trhu a okruhu zákazníků a stejně tak i pro rozvoj strategie CRM, zaměřené na optimalizaci hodnoty zákazníků v krátkodobém, střednědobém i dlouhodobém měřítku.

Model REAP ke stanovení cílů

Model marketingového plánování REAP je v kruzích přímého marketingu populární. Vyvinul jej Graeme McCorkell a je zaměřen na to, jak rozvíjet nabídku produktů a služeb tak, aby se zlepšily:

- Uchovávání /“Retention” = (R) / – uchovat si více vysoce atraktivních zákazníků, čímž selepší míra uchování a zvýší se schopnost odolat snižování marže vlivem tlaku konkurence.
- Účinnost /„Efficiency“ = (E)/ - používání optimální sladění postupových a kampaňových aktivit, které by motivovaly zákazníky a pravděpodobně zákazníky tak, aby bylo dosaženo výše uvedeného a proces vývoje k tomu, aby působil na klíčové skupiny zákazníků a přinášel jejich ocenění.
- Získávání /“Acquisition“ = (A)/ - přilákání vysoce zajímavých pravděpodobných zákazníků v atraktivních segmentech a zároveň vyhnout se málo významným zákazníkům, náročným na náklady.
- Pronikání /“Penetration“ = (P)/ - křížový prodej jiných produktů stávajícím zákazníkům, kteří by mohli mít tendenci k nákupu a rozšíření zájmu stávajících zákazníků na produkty s vyšší marží.

Tato takzvaná REAP opatření tedy obsahují tři výnosové páky a jednu nákladovou páku, kterých lze v procesu řízení vztahu se zákazníky využít. Plánování CRM se musí zaměřit na ovlivnění těchto pák na trzích, které jsou pro zákazníky nejatraktivnější.

(Graeme McCorkell, 1997, s. 22-65)

1.8 Deset faktorů úspěšné implementace CRM

Jak uspět při implementaci CRM? Chce-li firma plně využít sílu CRM, musí nejprve projít úvodním procesem, při kterém zjišťuje, co je potřeba automatizovat a co ne, aby se pak z automatizace nestal chaos. Existuje 10 základních bodů, která musíte úspěšně absolvovat, aby jste uspěli v implementaci CRM

1. Určit funkce/činnosti, které by se měly automatizovat

Efektivní nasazení CRM by měl předcházet audit všech firemních procesů, které identifikují funkční a nefunkční části podniku.

2. Automatizovat jen to co automatizaci potřebuje

Z auditu by mělo vyplývat jaké procesy se mohou ponechat, jaké se mají zrušit a které můžete ještě zlepšit. Nasazení CRM na špatných procesech se může stát velkým omylem, který bude velmi nákladným.

3. Získat závazek a podporu vedení podniku

Podniky, které berou CRM jako obchodní nástroj, nikoliv jako nástroj technologický mají větší šanci uspět při implementaci a používání CRM. Podpora vedení by měla potvrzovat, že strategie CRM je strategie společnosti a je to nástroj pro budování vztahů se zákazníky.

4. Vybrat vhodnou technologii

Výběr technologií je důležitou součástí nasazení CRM. Volba otevřeného systému CRM dává větší volnost ve využití a přizpůsobení obchodním procesům dané společnosti.

5. Zajistit účast uživatelů

Do celého procesu je nutné již od začátku začlenit budoucí uživatele CRM nástrojů, aby se zajistilo, že systém bude reflektovat jejich potřeby a požadavky na jejich část práce. Vytvořením prostředí CRM, které je definováno samotnými uživateli se získává větší šance na přežití a využívání CRM.

6. Modelové zavedení systému a strategie

Umožněním experimentálního spuštění CRM procesů se získává prostor pro dokonalé odladění všech procesů a uživatelských rolí. Je to zároveň i ekonomický výhodnější postup než masivní nasazení CRM a jeho dodatečné odladování. Zde 100% platí pořekadlo „dvakrát měř a jednou řež“.

7. Zaškolit uživatele

Přípravou dokumentace a školením lze budovat uživatelskou vzdělanost mezi uživateli CRM procesů. Doporučuje se nabídnout po školení i technickou on-line a telefonickou podporu na kterou se uživatelé mohou obracet s dotazy.

8. Motivovat pracovníky

CRM ve společnosti uspěje jenom v případě, že o tom budou všichni přesvědčení a budou ho podporovat. Podpora a motivace v CRM je tak důležitou součástí komunikační linky zavedení strategie CRM.

9. Důsledná správa systému

Určením zodpovědných osob za dozor dodržování pravidel strategie CRM ve více úrovních v podniku se zajistí lepší kontrola nad fungování CRM. Disciplína a pečlivost budou nejlépe hodnocenými parametry při správném používání CRM.

10. Udržovat si podporu vedení podniku

Vhodné je vytvořit komisi, která bude zajišťovat kontrolu a rozvoj CRM strategie jako náplně filozofie podniku. Tato komise by měla pravidelně informovat vedení a zaměstnance o výsledcích CRM procesů v podniku.

2 BUDOVÁNÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM

Loajalita a síla vztahů se zákazníkem jsou velmi příbuzné veličiny. Síla vztahu se zákazníkem má však širší koncepci. Loajalita je většinou prezentace emocí ke značce, zatímco síla vztahu se zákazníkem se navíc snaží zahrnout rozumové polohy. Pokud diskutujeme sílu a vztah zákazníka je důležité vědět proč chceme, aby byl vztah pevný a dlouhodobý. Na základě materiálů shromážděných z více zdrojů (Reichheld a Sasser, 1990), (Reichheld a Kerry, 1990), (Little a Marandi, 2003) lze udělat následující shrnutí:

- pevný vztah se zákazníkem přispívá k rozšíření podílu na trhu, k větším nákupům s vyššími cenami
- upřednostňování, dobrá pověst a hodnocení zákazníků přitahuje další zákazníky
- silný vztah ztěžuje vstup na trh jiným dodavatelům
- nižší rychlost obměny položek v zákaznické databázi zvyšuje životnost zákazníka
- existuje příležitost křížového prodeje v různých zákaznických skupinách

Jiným úhlem pohledu jsou přirozeně náklady, které způsobuje ztráta zákazníka:

- předpoklad úbytku budoucího kapitálu společnosti
- spokojený zákazník firmu chválí zřídka, zato nespokojený zákazník mluví o svých negativních zkušenostech velmi často (Sonnberg, 1990)
- 75% zákazníků informuje své okolí o změně svého dodavatele
- Získání nového zákazníka je většinou nákladnější než péče o stávajícího zákazníka (Liswood, 1989)

K výše uvedeným údajům je nutné uvést, že síla vztahu se zákazníkem se mění dle typu cílové skupiny a dle časového období.

Zákazníky lze dělit na tři základní skupiny, podle síly vztahu:

1. Cenově sensitivní zákazníci
 - a. Hlavní bodem vztahu je cena. Tito zákazníci sledují cenu a hodnotu zboží, kterou za ní dostanou.

2. Zákazníci s omezením
 - a. Mají hranice a překážky, které jim brání ve změně vztahu s dodavatelem
 - b. Nemají jinou šanci volby, nebo jsou vázáni uzavřenými obchody
 - c. Jsou natolik pasivní, že jim jejich chování přináší omezení
3. Emocionálně vázaní zákazníci
 - a. Vnímají vztah s dodavatelem a cítí se v něm dobře
 - b. Jsou spokojeni sociální stránce, cítí se být personálem dodavatele respektováni
 - c. Mají pocit, že dostávají nadstandardní úroveň služeb
 - d. Dlouhodobě spolupracují s dodavatelem na základě rodinných vztahů

2.1 Interakce mezi podnikem a zákazníkem

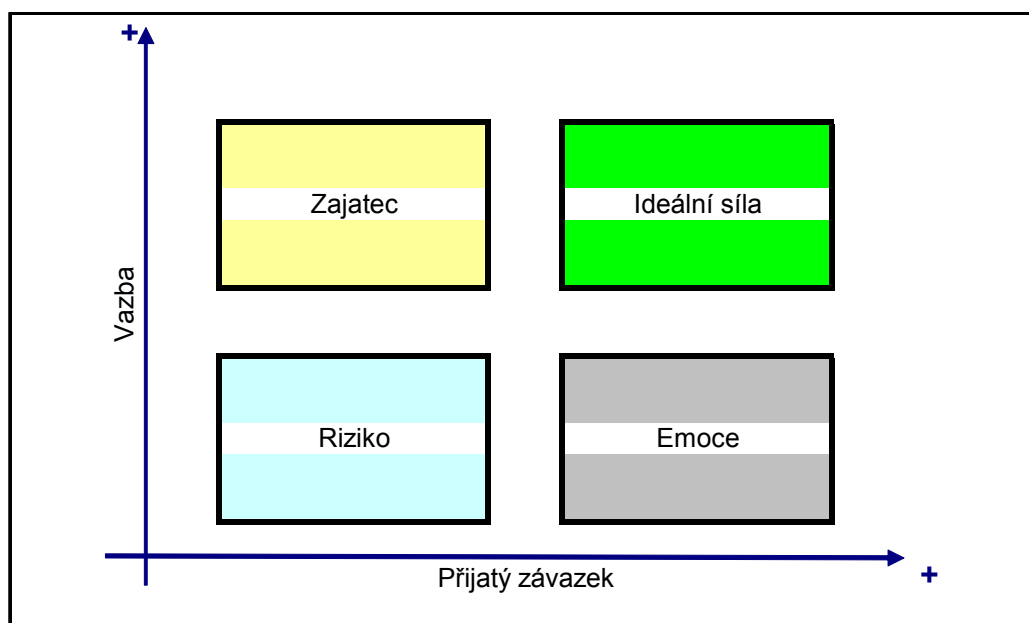
Dle J.R. Lehtinena existuje 9 základních faktorů, které ovlivňují utváření vztahu mezi podnikem a zákazníkem. Tyto faktory lze rozdělit do oblastí, které označujeme jako 9E:

1. Etika (Ethics).
2. Estetika (Esthetics).
3. Emoce (Emotion).
4. Epika (Epics).
5. Energie (Energy).
6. Edukace / vzdělání (Education).
7. Entuziasmus (Entusiasmus).
8. Ekonomie (Ekonomy).
9. Efektivita (Efficiency).

Na základě výše uvedených faktorů můžeme dle jednotlivých oblastí 9E ohraničit budoucí klíčové faktory budoucí konkurence, díky nimž mohou podniky v budoucnu dosáhnout konkurenční výhody. Mluvíme-li o vazbách musíme na jedné straně mluvit o povinnostech

a na druhé straně o závazcích. Přijatý závazek je chápán u zákazníka jako touha být dále zákazníkem. V případě, že funguje na trhu monopol nějakého podniku dostává se zákazník do situace, kdy musí být zákazníkem, protože nemá jiné východisko. Může to být dáno i geograficky nebo předchozími smluvními kontrakty, které zákazník uzavřel.

Sílu vztahu se zákazníkem v souvislosti se závazkem podniku a vytvořením vazby lze demonstrovat na obrázku (Obr. 2).



Obr. 2. Síla vztahu se zákazníkem

Zdroj: Aktivní CRM řízení vztahů se zákazníky, J. R. Lehtinen, 2007, s. 33.

Různé kategorie vztahu potom potřebují různé činnosti pro vybudování jeho síly. Zákazníci „zajatci“ při změně podmínek velmi rychle mění svůj stávající podnik za jiný. Emocionální zákazníci jsou zase schopni změnit svůj podnik z důvodu nedodržování etického kodexu. Rizikové zákazníci nelze více připoutat a jejich vazba na podnik je tak příliš malá.

2.2 Síla značky

Síla značky stojí na 4 základních pilířích: emocích, estetice, epice a etice. V předchozí kapitole bylo popsáno 9E tj. devět hlavních bodů interakce mezi zákazníkem a podnikem. Nyní je budeme analyzovat z pozice managementu. Pokud chceme srovnávat výše uvedené oblasti musíme si uvědomit, že podnik a zákazník vidí stejné věci z různého úhlu pohledu viz. (Tab. 3). Zákazník sám sebe svěruje do působení podniku a podnik vytváří vazby.

Tab. 3. Porovnání oblastí interakce z pohledu zákazníka a podniku

	Zákazník	Podnik
Ekonomie	Slevy, hodnota na peníze	Zákaznická základna
Efektivita	Dostupnost a jednoduchost	Efektivita nákladů
Estetika	Krása, sebeidentifikace	Řízení vývoje
Epika	Reference	Metody komunikace
Etika	Ve vztahu s vlastní etikou	Příslušnost k podniku
Emoce	Přizpůsobení hodnot	Spolehlivost
Vzdělávání	Znalosti a schopnosti	Poznání zákazníka
Energie	Vynaložená námaha	Údržba vztahu se zákazníkem
Entuziazmus	Sebeprofilace a příspěvek	Prohlubování, další prodeje

Klíčový aspekt CRM je vytvoření takového vztahu se zákazníkem, který bude silný a přinese podniku co nejvyšší hodnotu.

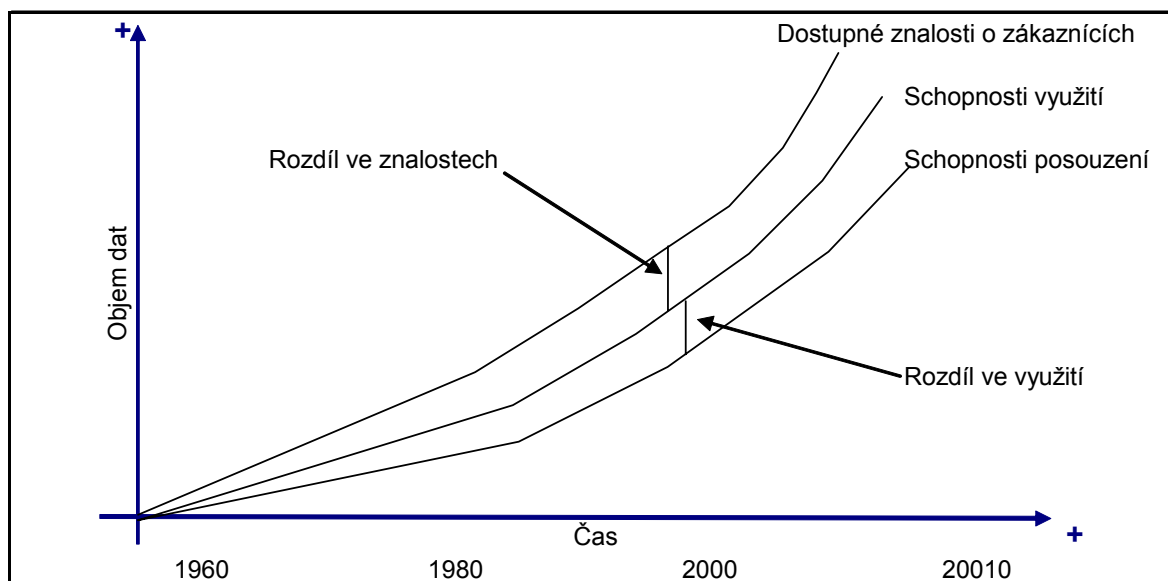
Zdroj: Aktivní CRM řízení vztahů se zákazníky, J. R. Lehtinen, 2007, s. 34.

2.3 Hodnota vztahu se zákazníkem

Jak je posuzována hodnota vztahu se zákazníkem z pohledu podniku? Jde o posouzení stávající hodnoty vztahu nebo je započten i budoucí možný vztah se zákazníkem? Na základě těchto veličin lze rozdělit zákazníka do segmentů a podle nich pak i k nim přistupovat v budování vztahu. Pro podnik je stěžejní zjistit jakou celkovou hodnotu může mít vztah se zákazníkem. Pro to abychom mohli začít zákazníky hodnotit a dále segmentovat, musíme nejdříve stanovit kritéria pro hodnocení jednotlivých vztahů, ale pozor co zákazník to jiný vztah!

Zákaznické vztahy mají ale různé hodnoty podle zákazníka jiné hodnoty dle podniku. Integrací těchto dvou pohledů je možné vytvořit zákaznickou strategii a model péče o vztahy se zákazníky, který podniku dovolí maximalizovat zdroje získané z různých zákaznických vztahů, a to s maximální možnou efektivitou.

Objem znalostí podniků o zákaznících každým rokem narůstá, ačkoli rychlost využívání těchto dat nerostlo stejným tempem viz. (Obr. 3), kde je vidět rozdíl ve využívání informací o zákaznících. Nejčastějším problémem podniků bývá dle J. R. Lehtinena práce s útržkovitými informacemi, informace nejsou v použitelné formě a často ani není zájem s nimi pracovat.



Obr. 3. Vývoj rozdílů znalostí

Zdroj: Aktivní CRM řízení vztahů se zákazníky, J. R. Lehtinen, 2007, s. 82.

2.3.1 Definice hodnoty vztahu se zákazníkem

Soudit definici hodnoty vztahu se zákazníkem můžeme provést pomocí dvou různých veličin. Jednou z nich je podíl objemu zákazníka na celkovém objemu prodeje podniku. Z toho vyplývá, že někteří zákazníci jsou z pohledu objemu prodeje podniku strategicky důležitější než ti ostatní. V případě, že objem prodeje u strategického zákazníka narůstá, zvyšuje se i riziko podniku spojené se vztahem k tomuto zákazníkovi. Ztráta důležitého zákazníka může podnik ohrozit nebo vytvořit nemalé obtíže. Je proto důležité všimnout si koeficientu mezi objemem a koeficientu využití.

Profitabilita vztahu zákazníka se určuje odhadem zisku a odečtením všech vztažených nákladů. V některých případech je nutné do vztahu se zákazníkem investovat a tyto investice postupně odepisovat v průběhu následujících období, které se mohou rovnat době trvání kontraktu. Jeden z klíčových aspektů, který má souvislosti s profitabilitou zákazníka, je délka trvání vztahu. Můžeme jediné souhlasit, že čím déle vztah s hodnotným zákazníkem trvá, tím lépe pro podnik. Po ukončení vztahu lze pak vystavit finální bilanci celkové profitability zákazníka.

Hodnota vztahu se zákazníkem může být uváděna v absolutních hodnotách, které odrážejí zdroje získané od tohoto zákazníka. Jinak lze vztah hodnotit k celkovému obratu zákazníka, zde můžeme vidět poměrnou profitabilitu zákazníka. Třetí možností je definování důležitosti jednotlivých zákaznických vztahů vzhledem k celkové základně zákazníků. Hodnota vztahu se zákazníkem v průběhu jeho životního cyklu nebo též LTV byla odhadnuta například tímto způsobem:

- LTV zákazníka nakupující pizzu v USA může být 8000 USD
- LTV vlastníka Cadillacu je odhadem 300 000 USD

(J. R. Lehtinen, 2007)

Hodnota vztahu se zákazníkem v průběhu jeho LVT je důležitým faktorem v cílení na nové zákazníky. Jedná se zejména o přidělení zdrojů a cílený profit investovaného kapitálu.

Pro určení hodnoty vztahu musíme nejdříve definovat oblasti v kterých budeme hodnotit vztah se zákazníkem. Samotné hodnocení potom provádějí zaměstnanci podniku, kteří mají k danému zákazníkovi nejbližší. V některých organizacích může jít o samostatné zákaznické týmy, které mají na starosti zákaznické vztahy.

Mezi oblasti hodnocení patří: referenční hodnota, hodnota kontaktu, emocionální hodnota, hodnota poznání, hodnota pravidelnosti, strategická pozice zákazníka.

Referenční hodnotou je prestiž zákazníka. K této hodnotě jsou vztaženy dva aspekty: pověst zákazníků a podstata jejich pověsti. Významní zákazníci jsou většinou dobře známí z důvodu jejich úspěšnosti na trhu a jsou pokládáni za žádoucí. Navíc se stává, že výrobky spojené s těmito zákazníky ještě více posilují hodnotu značky.

Hodnota kontaktu je určena schopností zákazníka zprostředkovat další obchody pro podniky, díky svým osobním vazbám. Samotný zákazník se tak může stát významným ambasadorem značky, přitom jeho hodnota vztahu nemusí být tak vysoká jako hodnota kontaktů, které tento zákazník může přinést podniku.

Emocionální hodnota je nejhůře hodnotitelnou veličinou vztahu, protože se většinou hodnotí osobní vztahy zákazníka a podniku, což je ve většině případů závislé na „chemii“ mezilidských vztahů. S emocionální hodnotou jsou spojeny tyto okolnosti:

- spolehlivost a důvěryhodnost podniku i kontaktní osoby

- vcítění se do vztahu se zákazníkem – je-li spolupráce příjemná, tato okolnost je vztažena blíže k osobnímu kontaktu, než tomu bylo předchozí položky
- kompatibilita hodnot mezi podnikem a lidmi

Hodnota poznání se stala vysoce kritickou oblastí hodnoty vztahu se zákazníkem. Nároční zákazníci jsou především ti, jejich hodnota poznání je vysoká. Rozdíl mezi náročným zákazníkem a obtížným zákazníkem spočívá v tom, že obtížný zákazník nepodporuje poznání, ale vyžaduje vynakládání energie na řešení problémů. Náročný zákazník se dívá na problémy pozitivně a je ochoten se účastnit v hledání řešení.

Hodnota pravidelnosti narůstá důležitosti hlavně ve výrobní sféře, kde se klade co největší důraz na kontinuitu výroby a maximální vytížení provozu. Díky pravidelnosti lze lépe plánovat kapacity výroby a využitelnost zdrojů. Pravidelnost objednávání lze vyhodnocovat na základě podnikové dokumentace.

Strategická pozice zákazníka se dá určovat dle signálů s hospodářského odvětví, může jít sice jen o základní informace, ale v tomto případě je velmi těžké získat důvěrné informace o prognózách samotného zákazníka. Jestliže je zákazník v pozici, že bude koupen hrozí velké riziko v zachování vztahu nebo lze také získat nový potenciál pro další obchody.

2.4 Potencionální hodnota vztahu se zákazníkem

Každý zákaznický vztah má svojí hodnotu. Od záporné přes nulovou až po extrémně vysokou. Posouzení této hodnoty vztahu je jistě velmi složité, proto potřebujeme hluboce poznat zákaznickou hospodářskou oblast a maximálně mu porozumět. S ohledem na tyto předpoklady je potencionální hodnota zákazníka posuzována ze dvou pohledů:

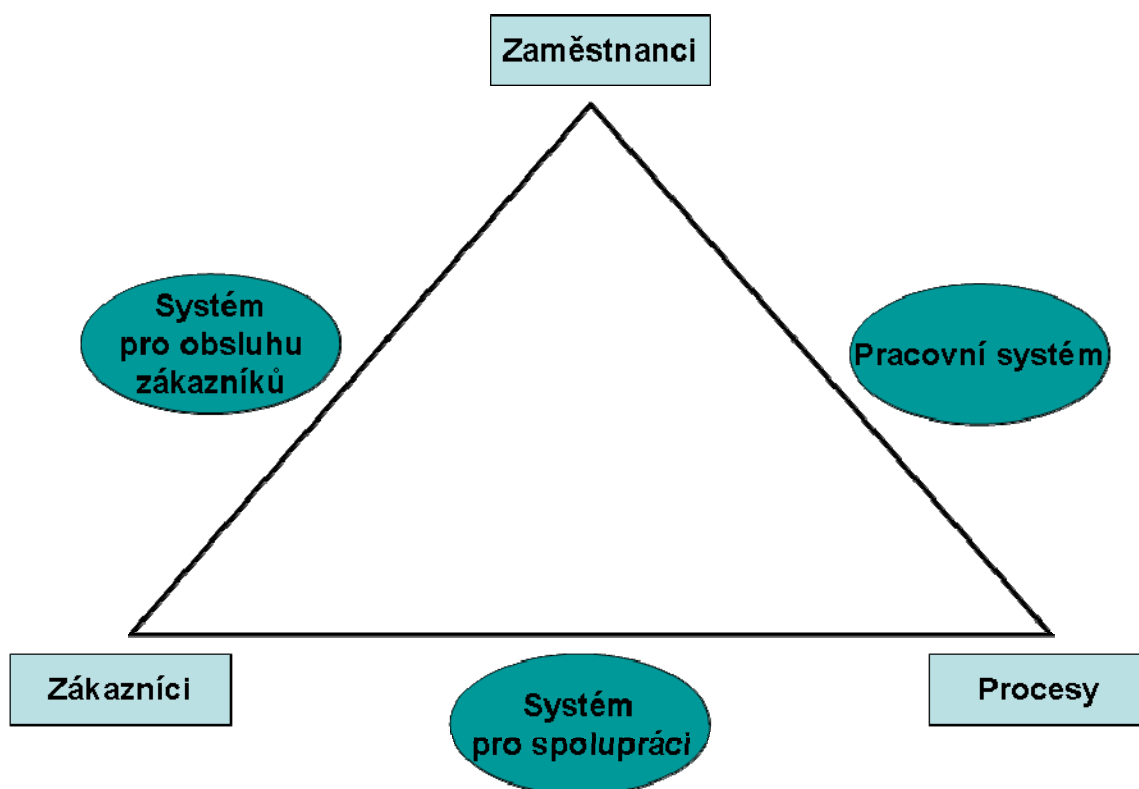
1. skutečný + potencionální podíl zákazníka
2. růst zákaznickova podnikání a jeho hospodářské oblasti

Podíl zákazníka reprezentuje tu část výstupů, kterou podnik získává z hospodářských aktivit zákaznickova podniku. Bylo zjištěno, že podíl zákazníka má jasně pozitivní roli v ziskovosti vztahu se zákazníkem. Čím větší je zákaznickův podíl, tím ziskovější zákazník je. To vede k tomu, že cenová tvorba může být volnější a zároveň růst objemu spolupráce zlepšuje nákladovou efektivitu. (J. R. Lehtinen, 2007, s. 88)

Některé společnosti z důvodu predikce rizikovosti podnikání určují maximální podíl zákazníka na podílu zisku podniku. Tento aspekt souvisí s řízením rizikovosti zákazníků. Stejně tak se může určit i limit růstu na zákazníkův podíl.

2.5 Integrace hodnoty a síly vztahu se zákazníkem

Integrujeme-li hodnotu a sílu vztahu se zákazníkem, měla by být vzata v úvahu rovnováha provozních činností v rámci celého podniku viz obrázek (Obr. 4.). Pokud má mít zákazník příležitost účastnit se vnitřních procesů v podniku, vyžaduje tato situace předem plánování a přípravu takového systému, který spolupráci zákazníka s podnikem umožní, ale zároveň z toho vzejde efektivní vztah.



Obr. 4. Tři aspekty tvorby služeb pro zákazníky a související systémy

Zdroj: Aktivní CRM řízení vztahů se zákazníky, J. R. Lehtinen, 2007, s. 94.

Pracovní systémy jsou velmi významné v souvislosti s pracovní efektivitou a spoluúčastí zaměstnanců. Plánování procesů je velmi důležitou součástí zákaznické strategie. Je nutno odpovědět na otázku, jak by měly být procesy navrženy, aby byly jednak efektivní a zároveň co nejvíce přizpůsobeny vlastním procesům zákazníka. Čím více se výsledné přizpů-

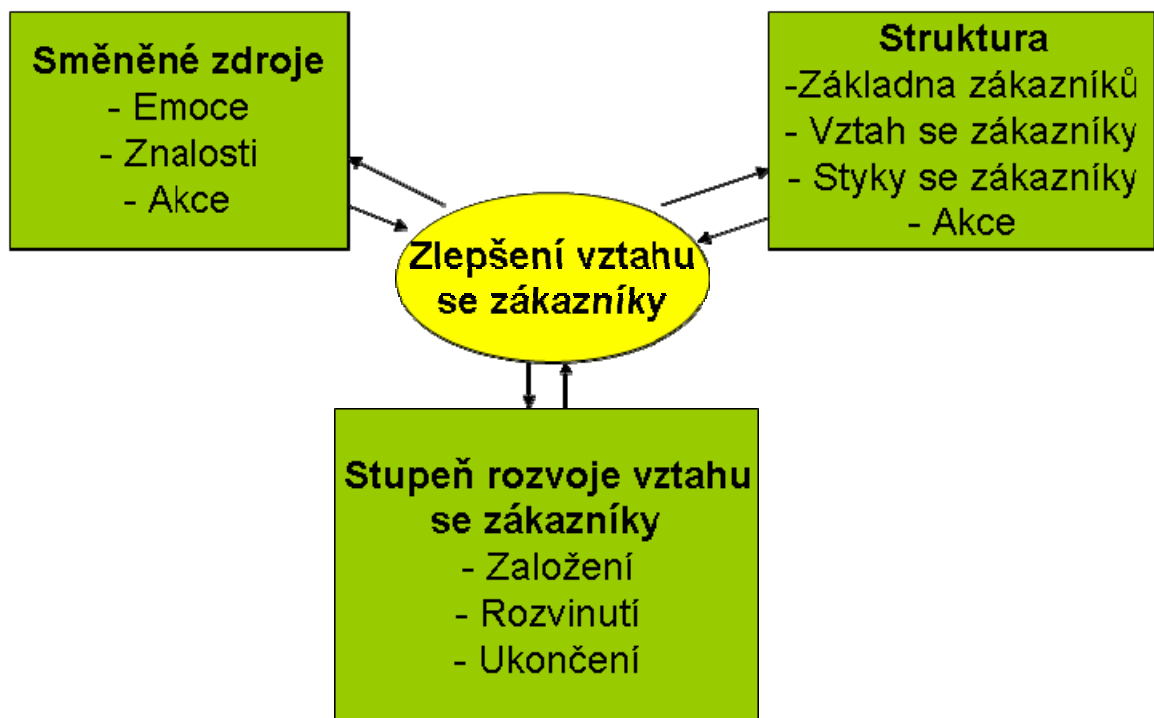
sobení partnerských stran blíží k tzv. „strategii zipu“, čím důležitější výše uvedené úvahy jsou.

2.6 Tři oblasti rozvoje hodnoty vztahu se zákazníkem

V procesu rozvoje hodnoty vztahu se zákazníkem mohou být identifikovány tři oblasti, které mohou sloužit jako základna pro budování tohoto vztahu: Tyto oblasti jsou:

1. struktura vztahu se zákazníkem,
2. stupně vývoje vztahu se zákazníkem,
3. směna zdrojů v rámci zákaznického vztahu.

Tyto myšlenky ilustruje obrázek (Obr. 5.). Rozvoj vztahu se zákazníkem může být rozepsán na stádia založení, rozvinutí a ukončení. Vytvoření tohoto vztahu je nejen zásadní pro zajištění růstu, ale rovněž proto, že každá základna zákazníků se vyvíjí v cyklu. Dokud není založen vztah nový, je velmi obtížné generovat růst. Jen zřídka je možné tohoto růstu dosáhnout zvýšením podílu u již existujícího zákazníka. (J. R. Lehtinen, 2007, s. 95).



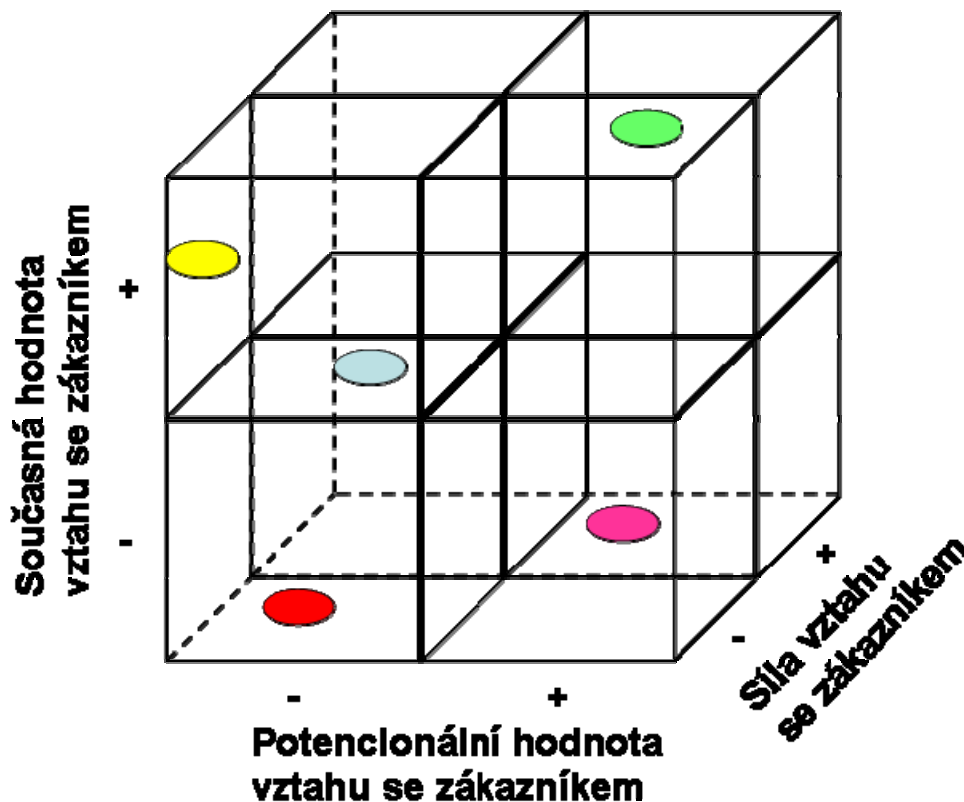
Obr. 5. Tři oblasti zlepšení hodnoty vztahu se zákazníkem

Zdroj: Aktivní CRM řízení vztahů se zákazníky, J. R. Lehtinen, 2007, s. 95.

Koncept řízení vztahů se zákazníky tradičně analyzuje pouze rozvoj existující základny zákazníků. Je však velmi důležité, aby byl rovněž posouzen nárůst vztahů. Dosud to byla pouze otázka definování, za jakých podmínek bude na vztah se zákazníkem pohlíženo jako na rostoucí. Z pohledu směněných zdrojů lze uvažovat, že k posunu došlo, když všechny zdroje, které mají být směněny – tj. emoce znalosti a akce – skutečně směněny byly. Takto se ustanovila rovněž pouta, která zaujímají oblasti 9E, přestože v tomto okamžiku ještě mohou být slabá. Novými pojmy ve spojení se CRM jsou prvky CCM, kdy se jedná o řízení tvorby zákaznických vztahů a CTM řízení ukončování vztahů. Oba tyto prvky mají dle J. R. Lehtinena svůj význam v CRM.

3 ŘÍZENÍ ZÁKAZNICKÝCH VZTAHŮ

Pohybujeme se v prostoru, ve kterém existuje současná a potencionální hodnota zákazníka a síla vztahu s tímto zákazníkem. Tento prostor je vymezen třemi rozměry, jak je znázorněno v obrázku (Obr. 6.).



Obr. 6. Trojrozměrný prostor řízení vztahů se zákazníky

Zdroj: Aktivní CRM řízení vztahů se zákazníky, J. R. Lehtinen, 2007, s. 98.

Hodnota vztahu se zákazníkem je zastoupena odhadem, ve kterém společnost stanoví jeho současnou a budoucí hodnotu a jeho potencionální hodnotu v budoucnosti.

Síla vztahu se zákazníkem je odvozena od zákazníkova vnímání. Pro praktické zjednodušení je hodnota zákazníka a potencionální hodnota prezentována tak, že pro obě byly spočítány a kombinovány indexy těchto hodnot. Kombinace závisí na obchodní situaci. Pro některé podniky je rozumné, aby kombinovaly indexy hodnot v poměru 70 % současné hodnoty a 30 % potencionální hodnoty. Pro jiné podniky závisí způsob kombinace na jejich konkrétní strategii. (J. R. Lehtinen, 2007, s. 98).

Vymezením vztahu z pohledu zákazníka a i z pohledu podniku vnikají strategie pro řízení vztahu se zákazníkem viz. tabulka 4 (Tab. 4.). Tyto pohledy jsou potom integrovány do modelů vztahů. S použitím těchto modelů je zvyšována hodnota, kterou zákazník pro podnik představuje, tj. množství prostředků, které podnik od zákazníka získá. V důsledku toho je potom zvyšována celá hodnota zákaznické základny, tj. velikost kapitálu, který vztah se zákazníky představuje.

Tab. 4. Strategie řízení z pohledu síly vztahu a významu zákazníka

Hodnota zákazníka	Síla vztahu se zákazníkem			
	Velmi silná	Silná	Středně silná	Slabá
Velmi významný	Bránit	Investovat do	Investovat do síly	Rízení škod
Přiměřeně významný	Sleduj konkurenci	Investuj do rozšíření vztahů	Uchop šanci	Buď opatrný
Potencionálně významný	Sleduj situaci	Investuj opatrně	Sleduj cash-flow	Sleduj cash-flow
Transakční	Sleduj profit	Sleduj profit	Je profitabilní	Zádná investice

Zdroj: Řízení vztahů se zákazníky, K. Storback, J. R. Lehtinen, 2002, s. 95.

Pro rozvoj hodnoty vztahu jsou v jeho různých fázích potřeba různé nástroje tabulka 5 (Tab. 5.) stručně popisuje s čím je třeba v různých stádiích vztahu počítat.

Tab. 5. Řízení zákaznických vztahů v jednotlivých fázích

	Navázání vztahu	Rozvíjení vztahu	Ukončení vztahu
Úroveň zákaznické základny	Najít vhodné zákaznické základny a účinné způsoby, jak k nim přistupovat (např. marketing spřízněných skupiny). Základní moment v komunikaci: místo v zákaznickově myslí a srdci.	Seskupení zákaznické základny. Simulace potencionálu. Tvorba týmů zákaznických vztahů pro rozvoj strategie vztahů. Přenos vztahů mezi skupinami.	Různé způsoby řízení interakcí a získávání zpětné vazby od zákazníka pro různé strategie. Podíl změny zákaznické základny.
Úroveň zákaznického vztahu	Rozvoj nosných produktů. Dialog, který vede k jednání nebo přímé odezvě.	Rostoucí výnosy vztahu, snižování nákladů na vztah rozvíjením struktury vztahu. Upevňování vztahu vytvářením vazeb a pout zajištěním spokojenosti zákazníka.	Výklad včasných singálů. Profil ztraceného vztahu.
Úroveň epizod - setkání	Podpůrný program pro nové zákazníky, který umožňuje společnosti řídit výměnu informací a emocí při prvním setkání. Cílem je zabránit zákazníkovi v pocitu, že ztrácí kontrolu.	Zlepšení efektivity epizod: (1) sdělení scénáře vztahu, (2) vytvoření scenerie epizod. Hodnocení a zlepšování zákaznickovy spokojenosti.	Epizody, v průběhu kterých jsou shromážděny informace o důvodu ukončení vztahu a je zajištěn "elegantní odchod". Nápravná opatření v rámci snahy o revitalizaci vztahu.

Zdroj: Řízení vztahů se zákazníky, K. Storback, J. R. Lehtinen, 2002, s. 94.

4 HYPOTÉZY, CÍLE, METODY VÝZKUMU

4.1 Hypotézy

H1 – Přináší implementace CRM u zahraničních firem v B2C segmentu vyšší efektivitu?

H2 – Dosahují české firmy po implementaci CRM v B2C vyšší efektivitu?

H3 – Aplikují a dodržují čeští mobilní operátoři zásady CRM?

4.2 Cíle výzkumu

- Cílem výzkumu bylo zhodnotit jak se daří implementovat CRM v B2C zahraničním společenstvem. Stanovit hlavní příčiny nasazení CRM, jejich priority a jejich vývoj v čase. Ohodnotit efekt, které nasazení CRM strategie přineslo.

- Zhodnotit nasazení CRM českých společností v B2C segmentu. Určit hlavní důvody přechodu na CRM. Kvantifikovat přínosy implementace CRM. Porovnat výsledky českých společností se zahraničními implementacemi?

- Ověřit přístup firem používajících CRM samotnými klienty českých firem. Zhodnotit očima spotřebitelů CRM v praxi jeho přínosy, zápory, úroveň komunikace, zákaznického servisu a reklamací. Analyzovat efekt CRM v různých sociálních skupinách společnosti. Najít možnosti na zlepšení a doporučení pro další vývoj CRM v českých podmínkách trhu.

4.3 Metody průzkumu

Pro ověření cílů a hypotéz, které jsem stanovil jsem použil těchto metod:

- Studium odborné literatury
- Studium veřejně dostupných českých a zahraničních případových studií
- Studium odborných analýz CRM
- Dotazník (pro koncové zákazníky)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

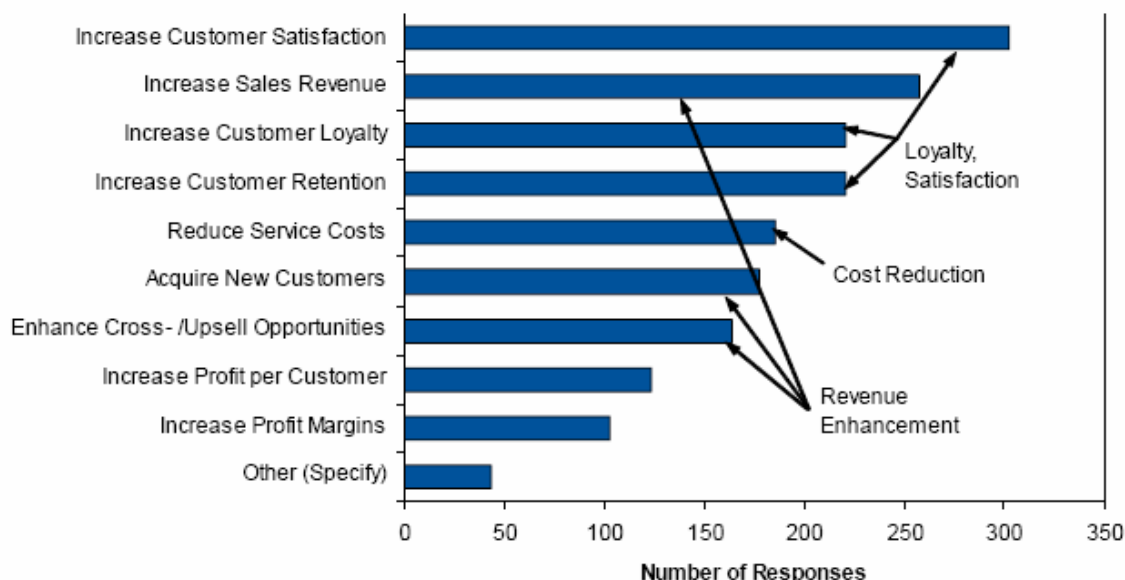
5 ZAHRANIČNÍ CRM V PRAXI

5.1 Úvod

Zahraniční případové studie viz. příloha P I. pro zhodnocení implementací CRM jsem čerpal z veřejně dostupných zdrojů. Díky, dlouhé historii CRM a většímu počtu implementací jsem měl šanci prostudovat velký počet zahraničních CRM a vybranou část z nich jsem zahrnul do této práce. Než se ale pustím do samotných případových studií, tak vám zmíním očekávání zahraničních firem od nasazení CRM, jejich problémy a úspěchy.

5.2 Očekávání u CRM

A jaká jsou hlavní očekávání? Společnost Gartner provedla v roce 2007 průzkum, ve kterém zjišťovala jaké jsou hlavní cíle společností z oborů: telekomunikace, státní správa, pojišťovnictví, autoservis, bankovníctví a cestovní ruch. Všechny společnosti se shodly, že na další 3 roky je pro ně hlavním cílem spokojenost zákazníka a schopnost udržet si stávající zákazníky. „Ve srovnání s předchozími výzkumy je to poprvé, kdy společnosti upřednostnily tyto cíle před zvýšením zisku a snížením nákladů.“ (Gartner, Investigate How CRM Technologies Improve Customer Experiences, 2006).



Obr. 7. Primární cíle pro zavedení CRM

Zdroj (Gartner, Investigate How CRM Technologies Improve Customer Experiences, 2006).

5.3 Problémy CRM

Spousta společností zjistila, že teď mají problémy s jejich existujícími procesy pro řízení vztahů se zákazníky. To se potvrdilo v průzkumu BI and RW, kde se zjišťovaly hlavní problémy v CRM. Průzkum byl zrealizován u 107 společností v Anglii. Z tohoto průzkumu vyplynul jeden dost závažný fakt a to, že společnosti potřebují na 1. místě změnit svoje stávající procesy než zavedou CRM.

Tab. 6. Hlavní problémy CRM v zahraničí

Hlavní problémy	(%)
Procesy ve firmě	72%
Obchodní prostředí	24%
Marketingové prostředí	21%
Datový a informační systém	17%
Zaměstnanci	14%
Firemní kultura	13%
Vyhodnocení	6%
Ostatní	5%

Zdroj: Business Intelligence, Renaissance Worldwide, 1999

5.4 Úspěchy CRM

V průzkumu, který realizovalo IDC a CAP Gemini mezi americkými a evropskými společnostmi, se zjišťoval přínos implementace CRM. Výsledek je více než pozitivní, protože u všech dotázaných společností došlo k nárůstu obrátu u 67% to bylo více jak o 10%.

Tab. 7. Porovnání nárůstu obrátu po 2 letech od nasazení CRM v zahraničních firmách

Nárůst v obrátu	% respondentů
Méně než 1%	1%
1 až 5%	17%
5 až 10%	15%
10 až 20%	44%
20 až 50%	23%

Zdroj: IDC and CAP Gemini, Market Trends, 1999

5.5 Hodnocení zahraničních implementací CRM

Společností, která CRM dlouhodobě buduje je i American Express, kterou jsem zařadil mezi první hodnocené případové studie implementace CRM v zahraničí viz. P I. odstavec 1.1.1.. Společnost AmEx při budování vztahu se zákazníkem použila potřebné informace o zákazníkovi k určení hodnoty zákazníka a investovala do potencionální hodnoty vztahu odpovídající hodnotu viz. bod 2.4. mé teoretické části, kde jsem se detailně věnoval popisu hodnoty zákaznického vztahu. AmEx tak velmi dobře zvládl zjišťování informací o zákazníkovi, velmi dobře je dokázal využít pro nastavení komunikace a zaměřil se na potencionálně hodnotné zákazníky, u kterých se rozhodl budovat a řídit vztah.

Společnost Total Vision (P I. odstavec 1.1.2.) dokázala pomocí CRM zefektivnit svoje interní procesy tak aby získala o 25% více času pro svoje obchodníky. Ti získali o 25% více času na budování vztahu se stávajícími zákazníky. A 25% více času = 25% možného obratu společnosti navíc, to je jasný palec nahoru pro zavedení CRM.

Vybudovat společnost, která získá 40% všech on-line objednávek na ruční náradí na světě se podařilo značce Snap-ON (P I. 1.1.3.). Snap-ON pomocí CRM a CVM dokázala segmentovaným přístupem komunikovat a budovat vztahy se zákazníky. Ve spojení s on-line marketingem získala Snap-ON číslou 1. na světovém trhu s ručním náradím.

Nynější hodnota společnosti Cisco Systems (P I. 1.1.4. a 1.1.5.) je odhadována na 125 miliard amerických dolarů. Cisco Systems, Inc. je jedna z největších počítačových firem dnešní doby a dominující hráč na poli síťových prvků. Cisco bylo založeno v roce 1984 malou skupinou vědců ze Stanford University. V současné době zaměstnává více než 34 000 zaměstnanců po celém světě. Cisco jako jedna z prvních firem zavedla pravidla CRM do manažerského způsobu řízení vztahů se zákazníky. Pomocí CRM dokázala již v roce 1994 snížit náklady na administrativu spojenou s objednávkami ročně o 1 miliardu amerických dolarů. Rozšiřováním CRM o další nadstavby se Ciscu podařilo zvýšit od roku 1998 do roku 2001 spokojenost svých zákazníků po celém světě o 25 %.

Vytěžit znalosti v CRM systému dokázala společnost Wells Fargo EFS. Pomocí zákaznické historie dokázala aktivně využívat při prodeji aktuální hodnotu vztahu zákazníka a zvýšila tak svoje obchody každý rok o 50%. Samotné zákazníky potom zapojila do svého obchodu pomocí strategie MGM. Vazba mezi společností a zákazníkem se tak dostala na maximum do pozice „Ideální síla“ viz Obr. 2. v teoretické části.

BARTS řídí služby v několika londýnských nemocnicích, které jsou od sebe vzdálené až 2 míle. Implementací CRM se sjednotili informace na jedno místo, klient se tak musí identifikovat v nemocnici pouze jednou a ne na každém oddělení zvlášť, což jistě známe z našeho českého zdravotnictví. Koordinace mezi odděleními tak probíhá efektivněji a lékaři získali o 25 % více času na léčbu oproti předchozímu stavu, kdy se zabývali administrativou.

5.6 Závěrečné hodnocení zahraničních CRM v praxi

Vývoj marketingu v zahraničí k CRM prošel všemi fázemi viz. Tab. 2. od automatizace zákaznických služeb trendu 80. let až po zákaznický orientované společnosti posledních let. Analýzou výše uvedených případových studií a průzkumu nezávislých renomovaných společností jakou jsou Gartner, CAP a Gemini, lze jednoznačně hodnotit zahraniční implementace CRM jako strategie manažerského vedení velmi pozitivně. Společnosti dosahují měřitelných a prokazatelných obchodních výsledků, ale i ve zvýšení spokojenosti ve vztahů se svými zákazníky. Na první z mých hypotéz (H1 – Přináší implementace CRM u zahraničních firem v B2C segmentu vyšší efektivitu?) nelze odpovědět jinak než, že ano!

6 ČESKÉ CRM V PRAXI

6.1 Úvod

Ze své 10-leté marketingové praxe znám spoustu v Česku působících společností, které ve svých tiskových zprávách informují o nasazení CRM a zákaznický orientované společnosti. Druhou stranou mince je poté samotná hodnota informací obsažených v tiskových zprávách. Ve většině případů se dozvídám o nasazení a využití nového IT řešení, které umožní start CRM. Informací o tom, jak tyto rozjezdy CRM končí je ale minimum pokud jsou vůbec nějaké. Během praxe jsem se setkal pouze se 2 implementacemi CRM, u kterých se dosáhlo měřitelných výsledků, bohužel v obou případech mi pracovní smlouva neumožní prezentovat detaily těchto CRM řešení na veřejnosti.

Proto jsem byl při analýze českých implementací CRM odkázán pouze a jenom na veřejně dostupné zdroje, mezi kterými mi chyběly ve srovnání se zahraničním nezávislé auditorské společnosti, které by prezentovaly výsledky svojí práce. Důvodem bude zřejmě české podnikatelské prostředí, kde se příliš nestává, aby úspěšná společnost prezentovala svoje úspěchy a výsledky práce v budování vztahů se zákazníky. Výjimkou jsou společnosti, které jsou obchodovatelné na burze, u kterých vidíme alespoň finanční výsledky, ale jejich příčinu můžeme pouze odhadovat, pokud nemáme přístup k výročním zprávám, jako akcionáři nebo členové představenstva.

Mezi hodnocené případové studie jsem vybral společnost ŠkoFIN (P II. 1.1.), která je na českém trhu již 15 let leaderem leasingového trhu. ŠkoFIN patří mezi tzv. kaptivní leasingové společnosti tzn., že je majetkově propojená přímo s výrobcem aut skupiny IVG, kam patří značky jako Škoda, Seat, Audi, VW. ŠkoFIN je vlastněn ze 100 % německou společností VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AKTIENGESELLSCHAFT.

Další českou společností, kde CRM bylo zavedeno od roku 2006 je AAA Auto, a.s. (P II. 1.2.). AAA Auto je čistě českou společností s čecho-australským majitelem Anthony James Dennyem, která v loňském roce expandovala na další trhy v Evropě a letos vstoupila i na burzu.

Třetí a poslední společností, kterou najdete v příloze P II. České CRM odstavec 1.3. je česko-slovenská pobočka sítě Synergie France. Synergie se zabývá řízením lidských zdrojů a rozhodla se modernizovat práci se zákazníky pomocí CRM.

6.2 Hodnocení českých implementací CRM

6.2.1 ŠkoFIN

ŠkoFIN – 15 let jedničkou leasingového trhu v ČR zvolil za CRM systém mySAP CRM 3.0. První fáze implementace začala ve ŠkoFINu v roce 2001 a probíhala do konce roku 2002. V první fázi se podařilo sjednotit zákaznické databáze do jednoho integrovaného řešení, kde probíhaly všechny navazující procesy při práci se zákazníkem. Hlavním cílem nasazení CRM byla integrace CRM systému do celé skupiny leasingových společností mateřské společnosti s centrálou v Německu. Rozdělením procesů na front-office a back-office vznikly dvě základny pro práci se zákazníkem. Front-office představuje hlavně zákaznickou linku a back-office zase řešení smluvních závazků, pohledávek a plateb. Druhá fáze implementace měla za cíl zprovoznit výstupní komunikační kanály pro plánování a realizaci marketingových kampaní.

Efekt a přínos implementace CRM se v případové studii bohužel nedozvíme. Investice do technologií a softwaru představuje odhadem 25 milionů Kč. Od společnosti Logica, která implementaci CRM realizovala se dočteme v případové studii, pouze výčet technologií a možných využití, které ale nejsou demonstrovány v praxi.

ŠkoFIN se tak zatím dopracoval stádiu, které v zahraničí proběhlo v letech 1980-1990 tzv. Automatizace zákaznických služeb viz. Tab. 2.. Dosažené výsledky díky využití in-house call centra, tak snad bude měřitelné, jestli budou ale efektivní je věc jiná.

ŠkoFIN by se měl nyní pokusit přesunout do další vlny CRM a to „Porozumění zákazníkům, které zatím ve společnosti chybí. Protože pro společnost ŠkoFIN pracuji jako marketingový poradce vím, že nyní společnost na počátku tohoto stádia a pracuje na tom, aby se stala společností orientovanou na zákazníka.

6.2.2 AAA Auto, a.s.

Největší síť autocenter v ČR se rozhodla změnit svůj stávající roztržštěný systém za integrované řešení na softwarové platformě Microsoft Dynamics NAV. Pilotní provoz proběhl v listopadu a prosinci 2006 v nově otevřené maďarské pobočce AAA Auto. Od 1. března 2007 již měl nový CRM systém „Mona Lisa“ fungovat naplno v celé evropské síti AAA Auto.

Z přínosů, které jsem se dočetl v případové studii je kladen hlavní důraz na rychlou implementaci, která byla oproti původnímu systému zkrácena z 30 dní na 5 dní. Navíc rychlá implementace v zahraničí během 4 týdnů oproti 3 měsícům je asi jediným a největším efektem. Jako prodejní argument společnosti, která realizovala nasazení nového CRM systému je to zřejmě dobrá známka co se týče efektivity práce, ale o přínosech pro AAA Auto se ze zprávy nic nedozvíme. Nevím jestli si mám spojovat nasazení CRM systému s pádem na burze společnosti AAA Auto, která se od uvedení na burzu propadala na více jak polovinu původní hodnoty. Je trochu tragické, že pobočka, kde byl systém otestován musela být uzavřena z důvodu neefektivity a expanze skupiny AAA Auto se musela zastavit a nový seniorský tým manažerů v čele společnosti se pustil do restrukturalizace firmy. Nový systém, tak zřejmě přinesl alespoň realistická čísla na stůl, podle kterých manažeři mohou společnost řídit. O budování a integraci síly vztahu se zákazníkem se ale zatím nedá hovořit.

6.2.3 Synergie

Společnost jejíž cílem je získávat a předávat dál kvalitní lidské zdroje se rozhodla změnit stávající systém v české a slovenské pobočce společnosti. Během implementace prošla společnost třemi fázemi implementace, které měly naplnit cíle CRM strategie viz příloha P. II.. Výsledkem a přínosem, která společnost Iterity CRM prezentuje jsou: moderní technologické zázemí, otevřený a pružný systém, možnost vlastní implementace změn a značné sice nikde nevyčíslené, ale jistě 100 % úspory v nákladech.

6.3 Závěrečné hodnocení českých CRM v praxi

Po nastudování všech případových studií, které se mi z českého trhu podařilo získat, jsou tyto 3 zmíněné nejvíce popisující stávající stav, mají definované cíle, předkládají řešení a snaží se hodnotit přínosy. Zřejmě nikdo z manažerů těchto firem neslyšel o pravidle pro definování úkolů při delegování. Pravidlo je velmi jednoduché „SMART“ – Snadné, Měřitelné, Akceptovatelné, Realistické, Termínované. U českých implementací CRM postrádám „M“ bohužel ani jedna případová studie nedokládá měřitelné výsledky nasazení CRM ve společnosti. Přitom cost benefit analýza by před zahájením samotné realizace CRM projektu měla definovat jasné přínosy pro zvolení CRM strategie.

Pokud mám zvážit a zhodnotit mojí druhou hypotézu této bakalářské práce (H2 – Dosahují české firmy po implementaci CRM v B2C vyšší efektivity?) Musím konstatovat, že české firmy nedosahují vyšší efektivity CRM v B2C segmentu. Příčin bude hned několik: příliš velké zaměření na technickou vybavenost a technologie, CRM není součástí strategií celých společností, manažeři málo zkoumají stávající stav vztahu se zákazníky a nedefinují cíle, které vedou k jejich prohloubení, zaměřením se na procesy nedávají prostor pro budování vztahu se zákazníkem.

Pro ověření mojí třetí hypotézy (H3 – Aplikují a dodržují čeští mobilní operátoři zásady CRM?) jsem se rozhodl provést marketingový výzkum, ve kterém jsem si stanovil jeden hlavní cíl a to: analyzovat vztah zákazníků a českých mobilních operátorů. Trh telekomunikací je jedním z nejvhodnějších pro nasazení CRM, protože zde je mnoho zákazníků a probíhá zde velká spousta transakcí. Operátoři mají navíc maximum informací o používání svých služeb samotnými zákazníky, díky digitalizaci služeb.

V přípravné fázi mojí bakalářské práce jsem oslovil všechny mobilní operátory s žádostí o sdělení informací týkající se používání CRM a jeho výsledků na sílu vztahu se zákazníky a efektivitu řízení společnosti. Všichni 3 mobilní operátoři mi odpověděli stejně slušně a se stejným výsledkem: Informace tohoto typu jsou know-how společnosti, které nemůže být mimo společnost předáváno dál. To byl pro mě impulz zrealizovat vlastní marketingový výzkum a operátorům prozkoumat nezávisle na nich jejich zákaznické vztahy.

7 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum (MAV) je součástí komplexu marketingového informačního systému (MIS). Podstatnou funkcí MAV je pomoci při předpovídání chování a jednání zákazníků a snížit tak podnikatelské riziko. Poskytuje specifické, ověřitelné informace týkající se trhu, konkurence, prostředí a zejména spotřebitelů, včetně jejich vnímání jednotlivých částí marketingového mixu. (Světlík, J., 2005, s. 27)

7.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu bylo ověřit hypotézu H3 – Aplikují a dodržují čeští mobilní operátoři zásady CRM? Ve výzkumu jsem se zaměřil na hodnocení komunikace a péče o klienty mobilních operátorů samotnými klienty. Samotné CRM tak byla hodnocena samotnými příjemci v praxi. Detailně jsem se pak soustředil na jeho přínosy, zápory, úroveň zákaznického servisu a reklamací. Efekt CRM jsem pak sledoval v různých sociálních skupinách společnosti. Syntézou zjištěných dat jsem hledal možnosti na zlepšení a doporučení pro další vývoj CRM.

7.2 Plán výzkumu

Jelikož v minulosti nebyl podobný průzkum prováděn, nemohl jsem využít sekundární údaje k pretestu. Potřebné informace jsem nedohledal ani v literatuře a odborném tisku.

Rozhodl jsem se proto využít pro získání primárních dat dotazník. Z veřejně dostupných platforem pro realizaci on-line dotazníku jsem využil projektu www.dotaznik.net. Součástí komunikace bylo stručné představení projektu a další postup se získanými daty, informace o způsobu vyplnění, potřebný čas na vyplnění dotazníku a samozřejmě poděkování. Všem respondentům jsem nabídl možnost získat výsledky MAV, což se setkalo s velkým ohlaselem.

Před spuštěním „ostré verze“ jsem provedl ještě pretest na 10 vybraných lidech z cílové skupiny, se kterými jsem formu osobních pohovorů diskutoval sestavený dotazník.

7.2.1 Komunikační kanály

Pro rozšíření a komunikaci MAV jsem se rozhodl využít internet, email, osobní a telefonické dotazování.

7.2.2 Sestavení dotazníku

Dotazník je sestaven z otázek s uzavřeným koncem, vyjma poslední otázky, kde jsem se dotazoval respondentů na PSČ. V úvodu dotazníku jsem použil filtrační otázku, další otázky jsem již volil meritorní. V uzavřených otázkách jsem kombinoval užití více typů otázek: dichotomické např. otázka č.15, trichotomické (otázka č. 14), alternativní (otázka č. 10), výčtové (otázka č. 4 a 5), škálové (otázka č. 6).

Při tvorbě dotazníku jsem dbal na několik zásadních předpokladů, které jsem chtěl bezpodmínečně dodržet:

- Obsahuje všechny otázky, na které chci znát odpověď.
- Otázky jsou vyvážené.
- Otázky na sebe logicky navazují a vytvářejí jakýsi „trychtýř“ směrem k nejdůležitějším otázkám (kromě statistických informací na konci dotazníku).
- Neplýtvá drahocenným časem respondentů (rozsah dotazníku je přiměřený).
- Neobsahuje otázky, na které není možnost odpovědi.
- Obsah a struktura jsou v neposlední řadě konzultovány s odborníkem z výzkumné agentury.

7.2.3 Sběr dotazníků

Sběr dat z dotazníku probíhal v on-line formě na stránkách <http://www.dotaznik.net/?qid=49265&ln=cze> od března do května 2008.

7.2.4 Cílová skupina

Cílovou skupinou mého dotazníku byli všichni zákazníci českých mobilních operátorů. Vzhledem k penetraci mobilních služeb větší jak 100 % v české populaci byl cílovou skupinou pro mě každý. Což se potvrdilo i v samotném dotazníku, kde se nenašel nikdo kdo by nevyužíval služeb alespoň jednoho z mobilních operátorů.

8 MARKETINGOVÝ VÝZKUM – ANALÝZA DAT

8.1.1 Struktura respondujících marketingového výzkumu

V marketingovém výzkumu mi odpovědělo celkem 155 respondentů, z toho 86 žen a 68 mužů. Při srovnání české populace a respondentů jsem vyhodnotil větší zastoupení žen o 5% (56 vs. 51). Tato hodnota rozdílu mezi poměrném zastoupení v populaci a respondujícími není zase tak významná a lze hodnotit vzorek respondujících jako reprezentativní vzorek zastupující českou populaci. Zastoupení pohlaví v české populaci je v procentech (49:51, muži:ženy) zdroj (ČSÚ, internetové stránky, 2008).

Tab. 8. Vzorek respondentů dle pohlaví

Pohlaví	Počet respondentů	Počet respondentů v (%)
Žena	86	55,48%
Muž	68	43,87%
Neuvedeno	1	0,65%
Celkem	155	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

Nejvyšší dosažené vzdělání u respondentů bylo nejčastěji středoškolské s maturitou a vysokoškolské. Tento segment respondentů tvořil více jak 92% všech respondentů. Ve srovnání s českou populací je zastoupení vysokoškoláků nadprůměrné (44,5 % vs. 7,1 %) (ČSÚ, internetové stránky, 2008). Z pohledu získaného nejvyššího vzdělání je tak skupina respondentů nepříliš srovnatelnou s českou populací viz. příloha P IV.

Tab. 9. Vzorek respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Vzdělání	Počet respondentů	Počet respondentů v (%)
Základní - nevyučen	1	0,65%
Základní - vyučen	8	5,16%
Střední bez maturity	2	1,29%
Střední s maturitou	74	47,74%
Vysokoškolské	69	44,52%
Neuvedeno	1	0,65%
Celkem	155	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií mezi respondenty byla kategorie 30-44 let a to se 71 respondenty tj. 45,81 %. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byla věková kategorie 16-29 a to 67 tj. 43,23 %. 96,77 % respondentů bylo zastoupeno ve věkové kategorii (16-

59). Většina respondentů je tak v produktivní věku svého života a jsou tak ideální cílovou skupinou pro marketingové komunikace mobilních operátorů.

Tab. 10. Vzorek respondentů dle věkové kategorie

Věková kategorie	Počet respondentů	Počet respondentů v (%)
0-16	2	1,29%
16-29	67	43,23%
30-44	71	45,81%
45-59	12	7,74%
60-79	1	0,65%
80 a víc	1	0,65%
Neuvedeno	1	0,65%
Celkem	155	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

Hrubé měsíční příjmy domácnosti respondentů se nejčastěji pohybují od 20.000Kč výše. Více jak 86% respondentů odpovědělo, že jejich měsíční hrubý příjem domácnosti je vyšší než 20.000Kč. Dle šetření ČSÚ z roku 2006 viz. Příloha PV vyplývá, že hrubý příjem domácnosti je v průměru 10.984Kč. Respondenti tohoto dotazníku tak patří mezi vícepříjmové domácnosti.

Tab. 11. Respondenti dle hrubého měsíčního příjmu domácnosti

Příjem domácnosti	Počet respondentů	Počet respondentů v (%)
Do 10.000Kč	6	3,87%
10.001 - 20.000Kč	9	5,81%
20.001-3000Kč	26	16,77%
30.000Kč a více	108	69,68%
Neuvedeno	6	3,87%
Celkem	155	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

8.1.2 Stav mobilního trhu v B2C

Na českém mobilní trhu v síti GSM, která má celorepublikové pokrytí nyní aktuálně působí 3 značky: Vodafone, Telefonica O2 a T-Mobile. Nejvíce úspěšnou značkou mezi respondenty se 72 respondenty se stala spol. Telefonica O2, která získala v roce 2007 41 % tržního podílu mezi mobilními operátory, T-Mobile se stal dvojkou trhu 39,2 % a nejmenším zůstal Vodafone s 19,8 % viz. Příloha P VI. Mezi respondujícími tak chybělo nejvíce zákazníků společnosti T-Mobile. Je možné, že na to má vliv zastoupení věkové kategorie a

příjmů domácnosti, což budu analyzovat v další části tohoto průzkumu. Velmi zajímavým údajem je 100% penetrace u všech respondentů.

Tab. 12. Vzorek respondentů dle značky mobilního operátora

Mobilní operátor	Počet respondentů	Počet respondentů v (%)
Telefonica O2	72	46,45%
Vodafone	43	27,74%
T-Mobile	39	25,16%
Jiného	1	0,65%
Žádného	0	0,00%
Celkem	155	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

Věrnost oslovených respondentů je velmi vysoká, více jak 65% oslovených využívá služeb svého mobilního operátora více jak 3 roky. 45 % respondentů používá služby více jak 5 let. To lze hodnotit jako velmi dobrý výsledek, vzhledem ke konkurenci, která je na trhu mobilních komunikací.

Tab. 13. Vzorek respondentů dle délky užívání mobilních služeb

Délka užívání služeb	Počet respondentů	Počet respondentů v (%)
méně než půl roku	5	3,23%
1 až 2 roky	31	20,00%
2 až 3 roky	17	10,97%
3 až 5 let	31	20,00%
5 let a více	70	45,16%
Neví	1	0,65%
Celkem	155	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

Nejčastějším způsobem nákupu mobilních služeb od operátorů je mezi respondenty vlastní tarif. U 30 respondujících ještě probíhá nákup mobilních služeb formou předplácení kreditu, což je absolutně anonymní služba a operátoři ji již ani nijak zvlášť nepropagují. Je tak vidět, že převod na tarifní a paušální platby se operátorům daří.

Tab. 14. Vzorek respondentů dle způsobu úhrady mobilních služeb

Způsob úhrady	Počet respondentů	Počet respondentů v (%)
Vlastní tarif	71	45,81%
Dobíjením kreditu	30	19,35%
Platí někdo jiný	54	34,84%
Celkem	155	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

V komunikaci mobilních operátorů za posledních 6 měsíců u respondentů došlo k maximálně 5 přímým sdělením. $\frac{3}{4}$ respondentů obdrželo během posledních 6 měsíců do 3 přímých sdělení. Což lze hodnotit jako menší komunikační zatížení, které se potvrzuje i výsledky v tabulce 16., kde více jak 71 % respondentů neoznačuje komunikaci za SPAM – nevyžádanou reklamu.

Tab. 15. Počet kontaktů s operátorem za posledních 6 měsíců

Počet kontaktů	Počet respondentů	Počet respondentů v (%)
0	27	17,42%
1	57	36,77%
2	32	20,65%
3	31	20,00%
4	5	3,23%
5	3	1,94%
Celkem	155	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

Tab. 16. Nevyžádaná reklama – SPAM

SPAM	Počet respondentů	Počet respondentů v (%)
Ano	32	20,65%
Ne	111	71,61%
Nevím	11	7,10%
Neuvedeno	1	0,65%
Celkem	155	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

V tabulce 17 jsou dobře vidět preference komunikačních kanálů u operátorů. Mezi prvními třemi kralují nízkonákladové způsoby komunikace jako SMS, MMS, Direct Mail s vyučováním a e-mail. Volba komunikačních kanálů odpovídá masové komunikaci a ne příliš segmentovanému přístupu. Segmentace je zřejmě uplatňována v obsahu sdělení, ale to nebylo předmětem zkoumání MAV.

Tab. 17. Počet kontaktů za posledních 6 měsíců dle komunikačního kanálu

Způsob kontaktování	Počet kontaktů	Počet kontaktů v (%)
Zavoláním	27	10,42%
DM nabídka	10	3,86%
DM nabídka s vyúčtováním	50	19,31%
SMS, MMS	92	35,52%
E-mailem	31	11,97%
Internetovou samoobsluhou	12	4,63%
Osobně	10	3,86%
Bez kontaktu	27	10,42%
Neuvedeno	0	0,00%
Celkem	259	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

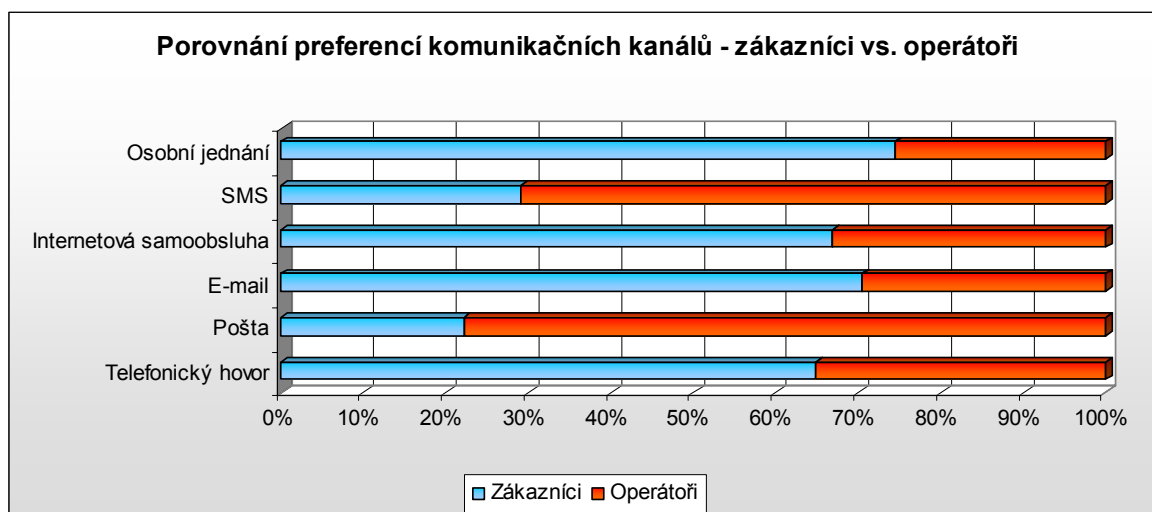
Zajímavým výsledkem je porovnání preferencí komunikačních kanálů u zákazníků viz. Tab. 18. s preferencemi operátorů. Porovnání četnosti a poměru k vzorku respondentů, lze v grafu 2. sledovat zajímavé protipóly. Osobnímu přístupu dávají přednost zákazníci, ve skutečnosti to ale operátoři praktikují pouze minimálně. Na rozdíl od SMSek, které jsou častou volbou pro komunikaci. Internetovou samoobsluhu a e-mail pak preferuje mnohem více zákazníků než operátorů. Klasický direct mail je pak oproti předchozím dvěma u respondentů v útlumu vůči operátorům. Požadovaný telefonický kontakt ze strany respondentů pak dává na operátory mnohem větší nároky co se týče servisní péče o své klienty. Nepříliš překvapujícím zjištěním je, že telefonické automaty IVR téměř nikdo z respondentů nepreferoval.

Tab. 18. Přehled preferencí komunikačních kanálů u respondentů

Preferenze komunikace	Počet hlasů	Počet hlasů v (%)
Telefonický hovor	70	19,72%
Telefonický automat - IVR	1	0,28%
Pošta	24	6,76%
E-mail	104	29,30%
Internetová samoobsluha	34	9,58%
SMS	53	14,93%
Osobní jednání	41	11,55%
Skype, ICQ...	25	7,04%
Žádný z uvedených	3	0,85%
Celkem	355	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

Graf 2. Porovnání preferencí komunikačních kanálů – zákazníci vs. operátoři



Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

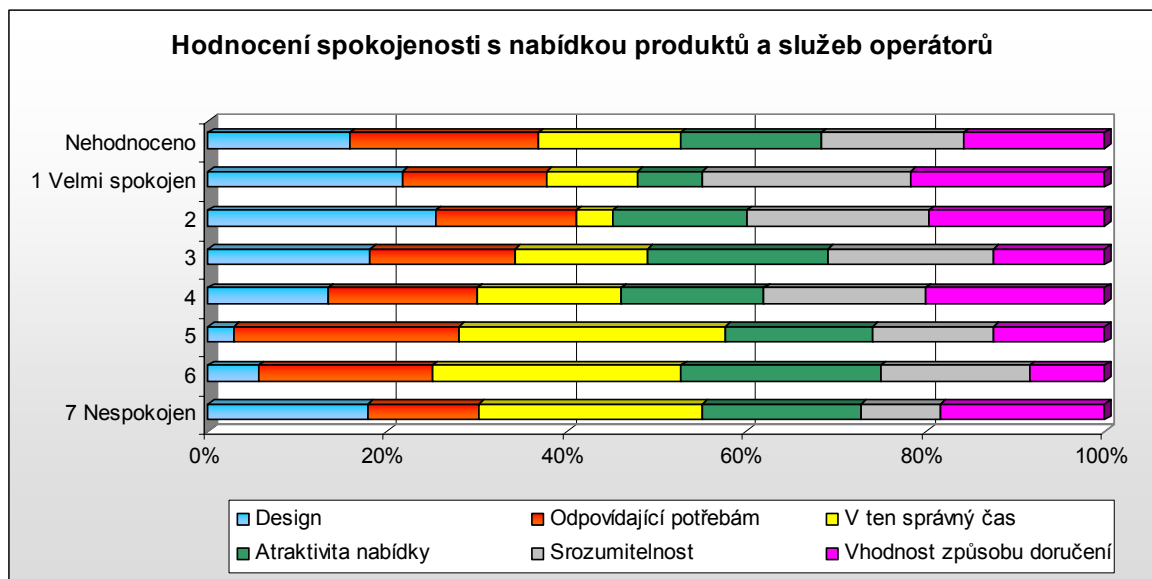
Spokojenost často souvisí se znalostí a silou vztahu k zákazníkovi. Respondenti hodnotili poslední nabídku operátora z několika úhlů: design, odpovídající potřebám, správného načasování, atraktivitu, srozumitelnosti a vhodnosti způsobu doručení, což souvisí s předchozími preferencemi komunikačních kanálů. Hodnocení probíhalo na škále od 1 velmi spokojen do 7 velmi nespokojen. Výsledek je zřetelně vidět v grafu 3. Kde 1/3 respondentů by se dala označit za nespokojené a to hlavně z důvodu nedoručení v ten správný čas, neznalosti potřeb a neatraktivní nabídkou, což spolu velmi souvisí. Na druhé straně bylo velmi spokojeno pouze 7,42 % respondentů a zde převažovalo kladné hodnocení za design a srozumitelnost. Tyto údaje vypovídají o malé znalosti zákazníků a relativně dobře odvedeném reklamním řemeslu.

Tab. 19. Hodnocení spokojenosti s nabídkou operátorů

Hodnocení poslední nabídky	7 Nespokojen	6	5	4	3	2	1 Velmi spokojen	Nehodnoceno	Celkem
Design	30	2	3	20	38	44	15	3	155
V (%)	19,35%	1,29%	1,94%	12,90%	24,52%	28,39%	9,68%	1,94%	100,00%
Odpovídající potřebám	21	7	26	25	34	27	11	4	155
V (%)	13,55%	4,52%	16,77%	16,13%	21,94%	17,42%	7,10%	2,58%	100,00%
V ten správný čas	42	10	31	24	31	7	7	3	155
V (%)	27,10%	6,45%	20,00%	15,48%	20,00%	4,52%	4,52%	1,94%	100,00%
Atraktivita nabídky	30	8	17	24	42	26	5	3	155
V (%)	19,35%	5,16%	10,97%	15,48%	27,10%	16,77%	3,23%	1,94%	100,00%
Srozumitelnost	15	6	14	27	39	35	16	3	155
V (%)	9,68%	3,87%	9,03%	17,42%	25,16%	22,58%	10,32%	1,94%	100,00%
Vhodnost způsobu doručení	31	3	13	30	26	34	15	3	155
V (%)	20,00%	1,94%	8,39%	19,35%	16,77%	21,94%	9,68%	1,94%	100,00%
Celkem	169	36	104	150	210	173	69	19	930
V (%)	18,17%	3,87%	11,18%	16,13%	22,58%	18,60%	7,42%	2,04%	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

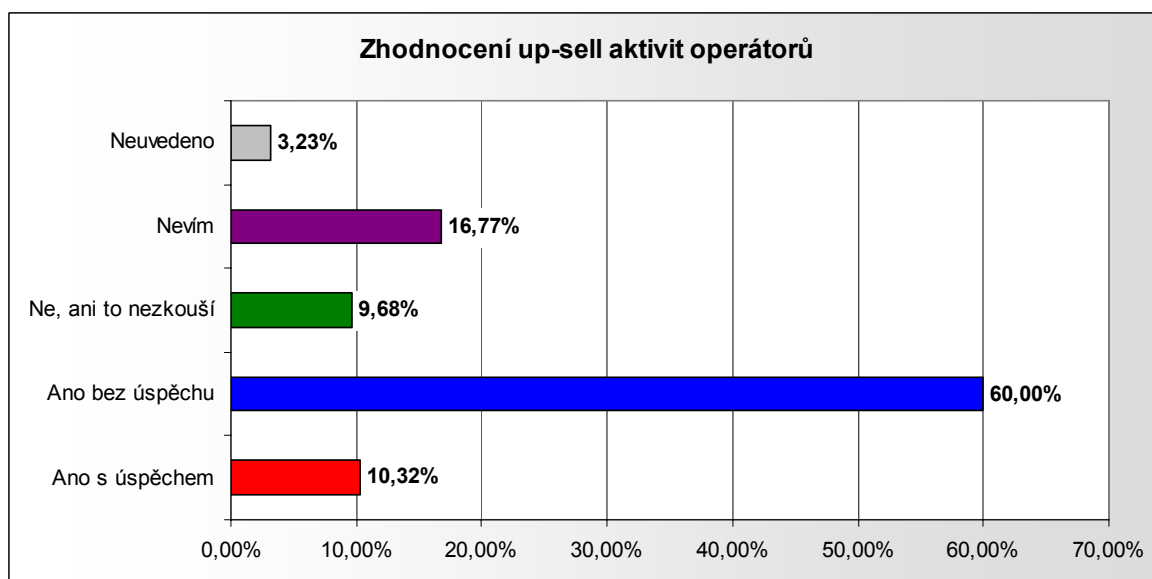
Graf 3. Hodnocení spokojenosti s nabídkou produktů a služeb operátorů



Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

Cílem většiny marketingové komunikace operátorů je zajisté prodat stávajícím zákazníkům více služeb a produktů a oslovit i nové potenciační zákazníky. Výsledek snažení vidíme v grafu 4., kdy 60% respondentů je rezistentní vůči jakékoliv marketingové komunikaci a up-sell aktivitám operátorů. Tato část by stála za detailnější prozkoumání proč tomu tak je a pouze u 10,32 % se daří operátorům uspět.

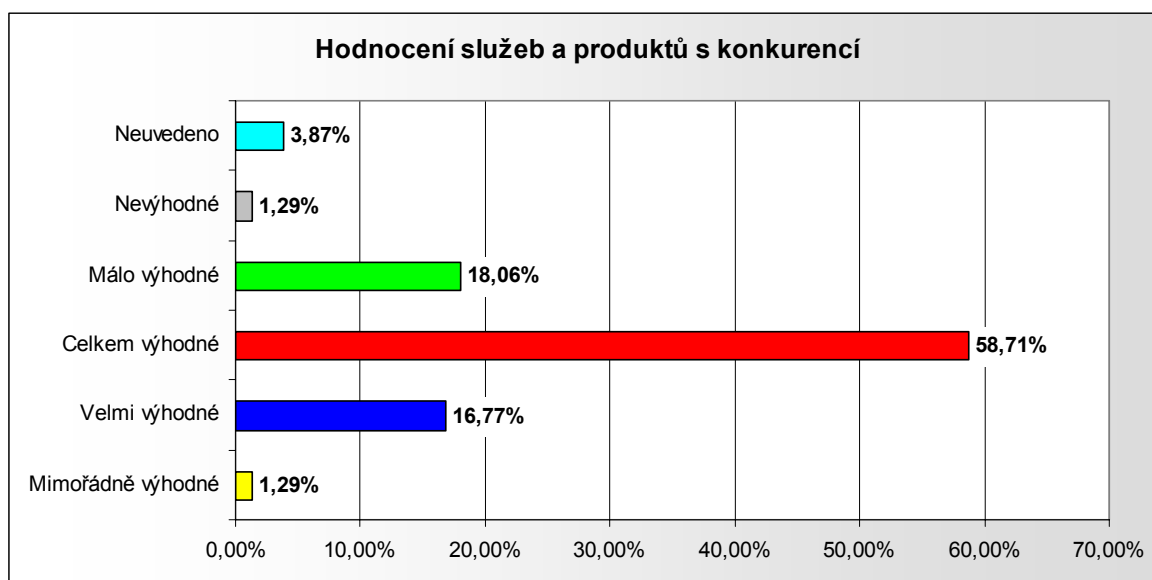
Graf. 4. Zhodnocení up-sell aktivit operátorů



Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

Barometrem spokojenosti se dá označit graf 5. kde respondenti vyjádřili spokojenost se stávajícími službami a produkty ve srovnání s konkurencí. Nejvíce spokojených zákazníků mezi respondenty získala společnost Vodafone (88 %), druhou příčku získala Telefonica O2 s (77 %) a třetí příčku obsadil těsně T-Mobile s (72%).

Graf. 5. Hodnocení služeb a produktů s konkurencí



Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

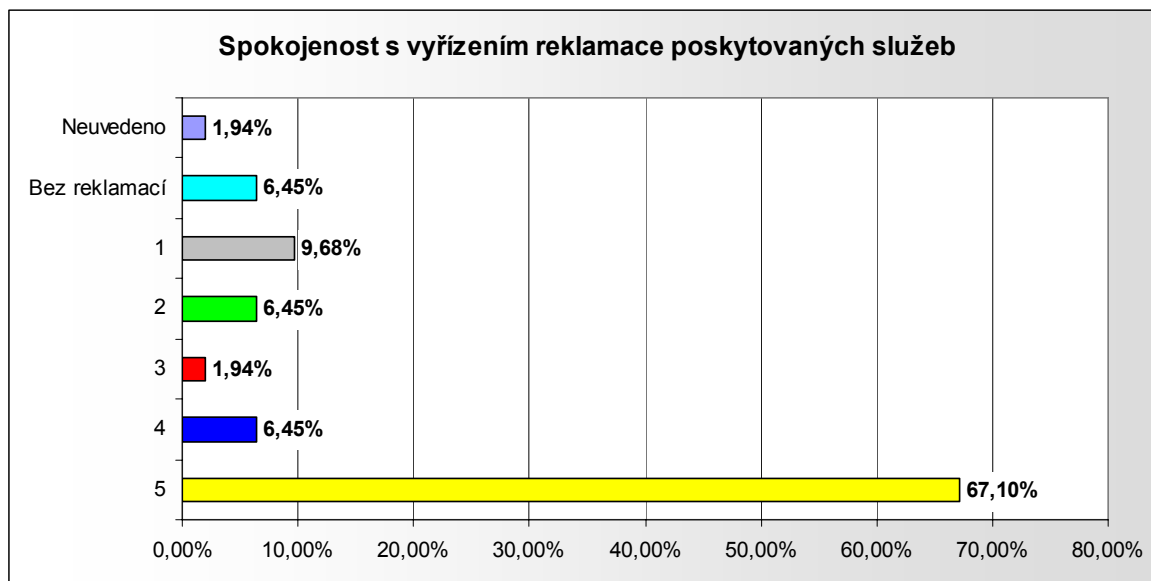
Za kvalitní zákaznický servis lze označit ten který rychle vyřizuje požadavky, přání, dotazy, stížnosti a reklamace. Rychlost zpracování do 5 dnů označila v dotazníku více jak polovina respondentů. Zajímavé je, že více jak třetina respondentů žádné požadavky na operátory vůbec nemá. S tristním výsledkem, ale dopadlo hodnocení spokojenosti s reklamacemi, kde 67,10 % respondentů dalo operátorům 5 na vysvědčení z řešení reklamací viz. graf 6. Evidentně tak kvalita poprodejní péče u operátorů chybí.

Tab. 20. Rychlost vyřizování požadavků, přání, dotazů

Rychlost vyřízení	Počet respondentů	Počet respondentů v (%)
Do 1 dne	33	21,29%
Do 2 až 5 dnů	51	32,90%
Do 6 až 14 dnů	7	4,52%
Do 15 až 30 dnů	3	1,94%
Bez vyřízení	2	1,29%
Bez požadavků	56	36,13%
Neuvédno	3	1,94%
Celkem	155	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

Graf 6. Spokojenost s vyřízením reklamace poskytovaných služeb



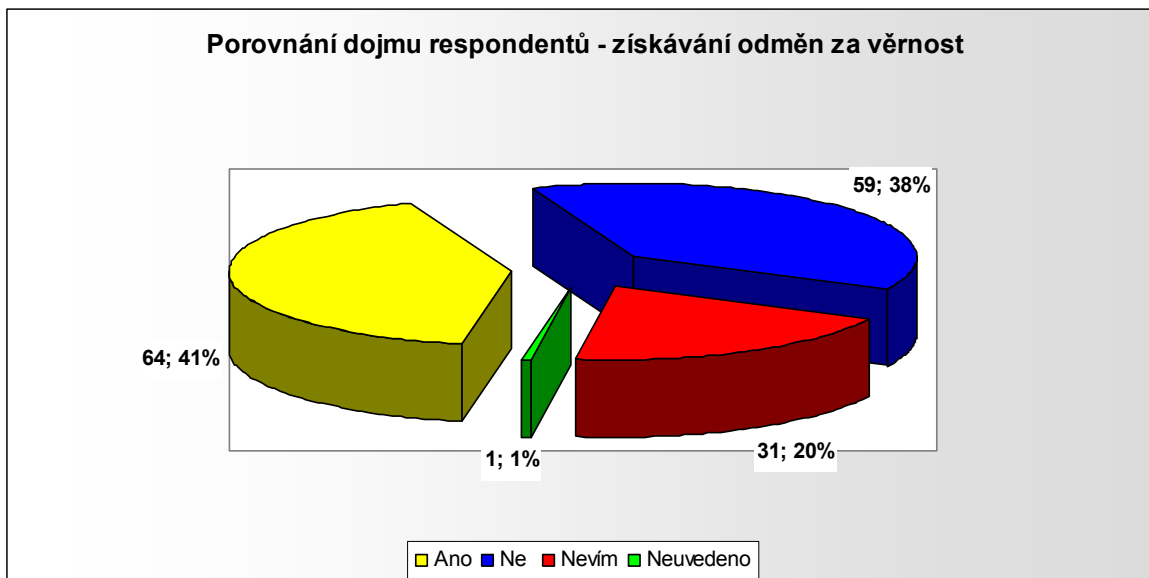
Hodnoceno známkou jako ve škole: 1. výborně – 5. nedostatečně.

Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

Důležitým prvkem v budování vztahu je jeho hodnocení za dobu trvání. Respondenti ve 41 % mají dojem, že získávají odměny za svojí věrnost viz graf 7. Přitom všichni 3 operátoři mají programy na odměňování svých zákazníků. Jejich vnímání, ale není příliš patrné u respondentů. Nejhůře na tom jsou zákazníci T-Mobile kde pouze 33% označilo, že získává odměny za věrnost. Lépe na tom jsou již zákazníci Telefonica O2 (41 %) a vítězem v odměňování je společnost Vodafone se 48 %. U T-Mobile je vidět nyní aktuální snaha na změnu vnímání pomocí kampaně „Věrnost se vyplácí“.

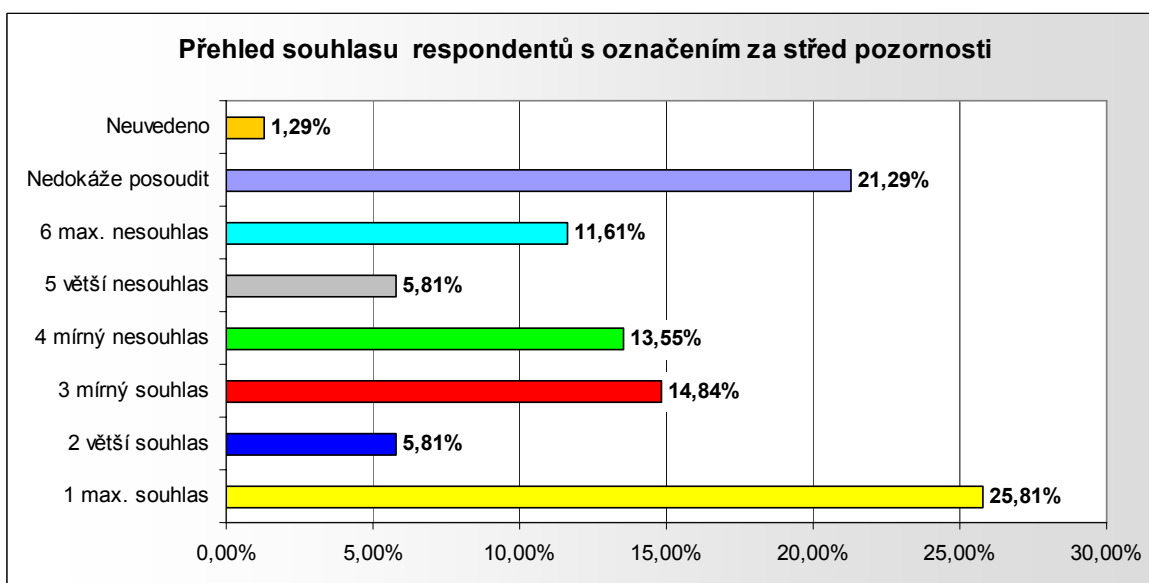
Tyto hodnoty velmi souvisí s vnímáním zákazníků jako střed pozornosti v péči operátorů, kde více jak polovina není schopna posoudit nebo nesouhlasí s tím, že by byli středem pozornosti viz graf 8.

Graf 7. Získávání odměn za věrnost – hodnocení dojmu respondentů



Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

Graf. 8. Přehled souhlasu respondentů s označením za střed pozornosti



Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

Důsledkem kvalitní péče o vztah se zákazníkem a vnímání zákazníka jako střed pozornosti můžeme předcházet odchodu a ukončení vztahu se zákazníkem. Z analýzy dat vyplývá, že nejvíce zákazníků rozhodnutých nebo ve fázi uvažování má společnost T-Mobile s 36 % svými zákazníky, druhou nejvíce ohroženou společností je pak Vodafone s 25 % a nejmenší podíl rizikových zákazníků má Telefonica O2 (12,5 %). Více jak $\frac{3}{4}$ respondentů neplánuje změnu svého operátora.

Tab. 21. Plánovaná výměna operátora

Změna operátora	Počet respondentů	Počet respondentů v (%)
Ano	16	10,32%
Ne	120	77,42%
Nevím	18	11,61%
Neuvedeno	1	0,65%
Celkem	155	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem podle informací z MAV k projektu „CRM v B2C“, 2008

8.2 Shrnutí výsledků MAV a doporučení

Z výsledků marketingového výzkumu vyplývá deset závěrů a doporučení:

1. Věrnost oslovených respondentů je velmi vysoká, více jak 65% oslovených využívá služeb svého mobilního operátora více jak 3 roky. 45 % respondentů používá služby více jak 5 let. Na trhu je tak velké množství hodnotných zákazníků, do kterých se vyplatí investovat. Nejvíce věrných zákazníků mezi respondenty má Vodafone se 79 % zákazníky s délkou kontraktu větší jak 3 roky, T-Mobile 64 % a Telefonica O2 58 %. Nejlehčí kořistí by tak měli být zákazníci O2. Důležitým momentem v určení strategie je určení hodnoty zákazníka a následné využití správné mechaniky oslovení, které bude odpovídat požadavkům zákazníka.
2. Preference komunikačních kanálů se liší mezi zákazníky-respondenty a komunikační realitou operátorů. Z výsledků MAV lze soudit, že operátoři neznají komunikační potřeby svých zákazníků a volí pouze nejlevnější komunikační kanály na úkor segmentovaného přístupu dle preferencí jednotlivých zákazníků. Samotní zákazníci jsou pak velmi tolerantní, protože celých 70 % nepovažuje reklamu za SPAM – nevyžádanou reklamu. Zde pak bude zajímavé sledovat budoucí vývoj, protože informací je čím dál více stejně jako reklamy a v budoucnu bude zřejmě více vyžadováno filtrování reklamy dle vlastních preferencí. Doporučil bych proto operátorům nyní co nejrychlejší nastavení preferenčních komunikačních kanálů ve vztahu k zákazníkům. Výsledkem může být jediné win-win situace, protože operátoři budou mít větší šance uspět a zákazníci nebudou lépe filtrovat reklamu a komunikační kanály dle svých preferencí.
3. Ve stávající komunikaci operátorů se projevuje u 1/3 respondentů nespokojenost a to hlavně z důvodu nedoručení v ten správný čas, neznalosti potřeb a neatraktivní

nabídkou, což spolu velmi souvisí. Na druhé straně bylo velmi spokojeno pouze 7,42 % respondentů a zde převažovalo kladné hodnocení za design a srozumitelnost. Operátoři by se měli zaměřit na získání více informací o potřebách svých zákazníků

4. Výsledek up-sell aktivit operátorů vidíme v grafu 4., kdy 60% respondentů je rezistentní vůči jakékoliv marketingové komunikaci. Tato část by stála za detailnější prozkoumání. Zajímavé by bylo srovnání výsledků MAV s tvrdými daty operátorů, protože je možné, že respondenti vypovídají o neúspěších marketingových oddělení operátorů, ale pouze na tvrdých dat by bylo možné ověřit toto tvrzení na 100%.
5. V grafu 5. respondenti MAV vyjádřili spokojenost se stávajícími službami a produkty ve srovnání s konkurencí. Nejvíce spokojených zákazníků mezi respondenty získala společnost Vodafone (88 %), druhou příčku získala Telefonica O2 s (77 %) a třetí příčku obsadil těsně T-Mobile s (72%). Výsledky tohoto šetření odpovídají hodnotám o věrnosti zákazníků, protože pořadí na prvním místě je stejné. Potvrzuje se tak, že věrnost je spojena se spokojeností. Proto by operátoři měli dbát na vyšší spokojenost svých zákazníků. Kenn Burnett ve své knize Klíčoví zákazníci a péče o ně uvedl proč ztrácíme zákazníky. Jsou tyto faktory: smrt 1%, změna sídla zákazníka 3%, specifická konkurenční nabídka 5%, obecně nižší ceny jinde 9%, nevyřízení žádosti/stížnosti/reklamací 14%, nedostatkem zájmu ze strany dodavatele 98%. Projevení zájmu o zákazníka tak může operátorům přinášet nejvyšší výsledky s minimálním úsilím.
6. Rychlost zákaznického servisu operátorů, který vyřizuje požadavky, přání, dotazy, stížnosti a reklamace lze hodnotit jako rychlý, protože zpracování požadavku do 5 dnů označilo v dotazníku více jak polovina respondentů. Zajímavé je, že více jak třetina respondentů žádné požadavky na operátory vůbec nemá. S tristním výsledkem, ale dopadlo hodnocení spokojenosti s reklamacemi, kde 67,10 % respondentů dalo operátorům 5 na vysvědčení z řešení reklamací viz. graf 6. Evidentně tak kvalita poprodejní péče u operátorů chybí. Reklamace jsou sice ošetřeny příslušnou legislativou, ale jejich výsledek je již výsledkem práce reklamačního oddělení operátorů. Výsledek MAV byl měl být pro operátory alarmem a výzvou k zahájení nápravy.

7. 41 % respondentů má dojem, že získávají odměny za svojí věrnost viz graf 7. a co ten zbytek? Přitom všichni 3 operátoři mají programy na odměňování svých zákazníků. Jejich vnímání, ale není příliš patrné u respondentů. Nejhuře na tom jsou zákazníci T-Mobile kde pouze 33% označilo, že získává odměny za věrnost. Lépe na tom jsou již zákazníci Telefonica O2 (41 %) a vítězem v odměňování je společnost Vodafone se 48 %. U T-Mobile je vidět nyní aktuální snaha na změnu vnímání pomocí kampaně „Věrnost se vyplácí“. Operátoři by proto měli prezentovat své programy a „prodávat“ stávající odměny svým zákazníkům mnohem důrazněji, aby se dostali do vnímání zákazníků, protože benefity, které nikdo nevnímá jako benefity ani žádnými benefity nejsou. Operátoři by se tak měli zaměřit na zjištění toho co zákazníci považují za skutečný benefit a co ne.
8. Pouze 50% zákazníků se cítí být středem pozornosti viz graf 8. Ve vnímání středem pozornosti jsou na to ženy a muži podobně (45,35 % ženy vs. 48,53 % muži). Důsledkem kvalitní péče o vztah se zákazníkem a vnímání zákazníka jako střed pozornosti můžeme předcházet odchodu a ukončení vztahu se zákazníkem. Z analýzy dat vyplývá, že nejvíce zákazníků rozhodnutých odejít nebo ve fázi uvažování má společnost T-Mobile s 36 % svými zákazníky, druhou nejvíce ohroženou společností je pak Vodafone s 25 % a nejmenší podíl rizikových zákazníků má Telefonica O2 (12,5 %).
9. Více jak $\frac{3}{4}$ respondentů neplánuje změnu svého operátora.. Zajímavým zjištěním pro mě je, že ze 120 respondentů, kteří neplánují změnu operátora jich 70 % hodnotí spokojenost s reklamací na stupni 5, tudíž nejhorší možné hodnocení na škále. Fixace zákazníků, tak nebude mít příliš vazbu na kvalitu reklamačního řízení, ale na výhodnost ve srovnání s konkurencí, protože 80% respondentů z těch co neplánují měnit operátora je spokojeno s nabídkou služeb (mimořádně výhodné – celkem výhodné).
10. V porovnání sociodemografických ukazatelů a rozhodnutím změnit svého operátora nedošlo k žádnému významnému vychýlení mimo pohlaví, kdy ženy se 60 % z těch co nechtějí změnu operátora se ukázaly jako stabilnější cílovou skupinou ve vztahu s operátorem.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem nejprve v teoretické části práce definoval vývoj marketingu k CRM a jeho hlavní podstatu od budování vztahu až po strategii řízení vztahu se zákazníkem. Tyto informace byly pro mě východiskem k zrealizování analýzy případových studií v ČR a zahraničí a jejich porovnání. Díky této analýze případových studií jsem došel k potřebě realizovat marketingový výzkum. V úvodu teoretické části práce jsem si proto definoval 3 hlavní pracovní hypotézy:

H1 – Přináší implementace CRM u zahraničních firem v B2C segmentu vyšší efektivitu?

H2 – Dosahují české firmy po implementaci CRM v B2C vyšší efektivitu?

H3 – Aplikují a dodržují čeští mobilní operátoři zásady CRM?

Závěrem této práce jsem došel k těmto závěrům:

Z1 - Vývoj marketingu v zahraničí k CRM prošel všemi fázemi viz. Tab. 2. od automatizace zákaznických služeb trendu 80. let až po zákaznický orientované společnosti posledních let. Analýzou případových studií a průzkumu nezávislých renomovaných společností, jakou jsou Gartner, CAP a Gemini, lze jednoznačně hodnotit zahraniční implementace CRM jako strategie manažerského vedení velmi pozitivně. Společnosti dosahují měřitelných a prokazatelných obchodních výsledků, ale i ve zvýšení spokojenosti ve vztahů se svými zákazníky. Na první z mých hypotéz, nelze odpovědět jinak než, že ano!

Z2 - U všech českých implementací CRM postrádám „M“ jako měřitelné! Ani jedna případová studie nedokládá měřitelné výsledky nasazení CRM. Pokud mám zvážit a zhodnotit mojí druhou hypotézu, musím konstatovat, že české firmy nedosahují vyšší efektivitu díky CRM v B2C segmentu. Příčin bude hned několik: příliš velké zaměření na technickou vybavenost a technologie, CRM není součástí strategií celých společností, manažeři málo zkoumají stávající stav vztahu se zákazníky a nedefinují cíle, které vedou k jejich prohloubení, zaměřením se na procesy nedávají prostor pro budování vztahu se zákazníkem.

Z3 – Z výsledků MAV a jeho závěrů lze odpovědět na mojí třetí pracovní hypotézu. Dle mého názoru, čeští mobilní operátoři, pravidla CRM ve většině případů nedodržují, protože se projevuje v MAV velká neznalost potřeb svých zákazníků a jejich užití v praxi pro efektivnější komunikaci. Z up-sell aktivit operátorů je vidět malá úspěšnost a v preferencích komunikačních kanálů se projevu u operátorů snaha pouze ušetřit místo

poznání potřeb, preferencí a přání svých zákazníků. Tragická je pak úroveň klientského servisu na poli reklamací. Naproti mému hodnocení je spousta zákazníků smířena s kvalitou servisu a stačí jim pouhá výhodnost nabídky ve srovnání s konkurencí. Předpokládám, že časem bude kladen mnohem větší důraz na klientskou péči než na cenu. Operátorům stávající model zřejmě vyhovuje a je na samotných zákaznících, aby svým chováním určovali další vývoj marketingu k zákaznický orientovaným společnostem.

Příprava a zpracování této bakalářské práce úspěšně prohloubila moje teoretické i praktické zkušenosti z oblasti CRM v českém a zahraničním prostředí. Objevil jsem spoustu kvalitních odborných publikací a vytipoval jsem si pro další studium škálu kvalitních autorů, kteří na téma CRM mají co říct. Potěšilo mě, že jsem v MAV přišel s některými překvapujícími zjištěními, které rád předám dál všem účastníkům výzkumu a samotným operátorům. Doufám, že tím podpořím myšlenku CRM jako manažerského způsobu řízení vztahů se zákazníky v 21. století.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] BURNETT K., *Klíčová zákazníci a péče o ně*, 1. dotisk 1. vydání, Brno, CP Books, a.s., 2005, 382 s., ISBN 80-7226-655-1
- [2] SPÁČIL A., *Péče o zákazníky*, Praha, Grada Publishing, a. s., 2002, 116 s., ISBN 80-247-0254-1
- [3] FORET M., STÁVKOVÁ J., *Marketingový výzkum*, Praha, Grada Publishing, a. s., 2003, 160 s., ISBN 80-247-0385-1
- [4] KOTLER, P., *Marketing management*, 10. rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing, spol. s r. o., 2001, 720 s., ISBN 80-247-0016-6
- [5] SVĚTLÍK, J., *Marketing a reklama*, 1. vydání, Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, 170 s., ISBN 80-7318-140-1
- [6] LEHTINEN J. R., *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*, Praha, Grada Publishing, spol. s r. o., 2007, 160 s., ISBN 978-80-247-1814-9
- [7] STORBACK K, LEHTINEN J. R., *Řízení vztahů se zákazníky*, Praha, Grada Publishing, spol. s r. o., 2002, 168 s., ISBN 80-7169-813-X
- [8] REED D, *Developing and Implementing a CRM Strategy*, London, Business Intelligence, 2000, ISBN 1898085579
- [9] REED D, *Planning and Implementing Customer Relationship management strategies*, Renaissance Worldwide, 1999
- [10] IDC AND CAP GEMINI, *Market Trends*, Atlanta, 1999, 155 str.
- [11] REICHHELD F. F., TEEL T. *The Loyalty Effect*, Watertown, Harvard Business Review Press, 1996
- [12] GARTNER, *Investigate How CRM Technologies Improve Customer Experiences*, 2006

Internetové zdroje

- [13] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, [online]. [cit. 2008-04-11]. Dostupný z WWW:
http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/1301-07-k_1_1_2007
- [14] ITBIZ [online]. . [cit. 2008-04-11]. Dostupný z WWW: <http://itbiz.cz/cesti-operatori-vloni>
- [15] Logica [online]. [cit. 2008-04-11]. Dostupný z WWW:
<http://www.logica.cz/nasazen%C3%AD+syst%C3%A9mu+crm+v+leasingov%C3%A9+spolecnosti+%8Akofin/400008366>
- [16] Iterity [online]. . [cit. 2008-04-11]. Dostupný z WWW:
<http://www.iterity.cz/cz/spolecnost/implementace-iterity-crm-v-synergie-recruitment-4.html>
- [17] ABSBOX [online]. . [cit. 2008-04-11]. Dostupný z WWW:
<http://www.absbox.cz/pripadove-studie.html>
- [18] IDM [online]. . [cit. 2008-04-11]. Dostupný z WWW:
<http://www.theidm.com/index.cfm?fuseAction=contentDisplay.&chn=3&tpc=214>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM	Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky
SFA	Sales Force Automation – automatizace prodeje
TAS	Technology Assisted Selling – prodej podporovaný technologií
ERM	Enterprise Resource Management – řízení podnikových zdrojů
ERP	Enterprise Resource Planning – plánování podnikových zdrojů
TERM	Technology Enabled Resource Management – řízení zdrojů podporované technologií
LCR	Leading Customer Relationships - vedení zákaznických vztahů
LTV	Life Time Value – hodnota životního cyklu
CTM	Customer Termination Management – řízení ukončení zákaznických vztahů
CCM	Customer Creation Management – řízení tvorby zákaznických vztahů
CVM	Customer Value Management – řízení hodnoty zákazníka
MGM	Member Get Member – zákazník prodává zákazníkovi

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Nástin vývojových stupňů podle Lorence Crosbyho	
15	
Obr. 2. Síla vztahu se zákazníkem	23
Obr. 3. Vývoj rozdílů znalostí	25
Obr. 4. Tři aspekty tvorby služeb pro zákazníky a související systémy	28
Obr. 5. Tři oblasti zlepšení hodnoty vztahu se zákazníkem	29
Obr. 6. Trojrozměrný prostor řízení vztahů se zákazníky	31
Obr. 7. Primární cíle pro zavedení CRM	35

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj přístupů k CRM	14
Tab. 2. Hlavní cíle projektů CRM	17
Tab. 3. Porovnání oblastí interakce z pohledu zákazníka a podniku	24
Tab. 4. Strategie řízení z pohledu síly vztahu a významu zákazníka	32
Tab. 5. Řízení zákaznických vztahů v jednotlivých fázích	32
Tab. 6. Hlavní problémy CRM v zahraničí	36
Tab. 7. Porovnání nárůstu obrátu po 2 letech od nasazení CRM v zahraničních firmách	36
Tab. 8. Vzorek respondentů dle pohlaví	45
Tab. 9. Vzorek respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání	45
Tab. 10. Vzorek respondentů dle věkové kategorie	46
Tab. 11. Respondenti dle hrubého měsíčního příjmu domácnosti	46
Tab. 12. Vzorek respondentů dle značky mobilního operátora	47
Tab. 13. Vzorek respondentů dle délky užívání mobilních služeb	47
Tab. 14. Vzorek respondentů dle způsobu úhrady mobilních služeb	47
Tab. 15. Počet kontaktů s operátorem za posledních 6 měsíců	48
Tab. 16. Nevyžádaná reklama – SPAM	48
Tab. 17. Počet kontaktů za posledních 6 měsíců dle komunikačního kanálu	49
Tab. 18. Přehled preferencí komunikačních kanálů u respondentů	49
Tab. 19. Hodnocení spokojenosti s nabídkou operátorů	50
Tab. 20. Rychlost vyřízení požadavků, přání, dotazů	52
Tab. 21. Plánovaná výměna operátora	55

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Rozdělení investic v projektech implementace CRM	13
Graf 2. Porovnání preferencí komunikačních kanálů – zákazníci vs. operátoři	50
Graf 3. Hodnocení spokojenosti s nabídkou produktů a služeb operátorů	51
Graf. 4. Zhodnocení up-sell aktivit operátorů	51
Graf. 5. Hodnocení služeb a produktů s konkurencí	52
Graf 6. Spokojenost s vyřízením reklamace poskytovaných služeb	53
Graf 7. Získávání odměn za věrnost – hodnocení dojmu respondentů	54
Graf. 8. Přehled souhlasu respondentů s označením za střed pozornosti	54

SEZNAM PŘÍLOH

- P I. Případové studie – zahraniční CRM
- P. II. Případové studie – české CRM
- P. III. Dotazník marketingového výzkumu CRM v B2C
- P. IV. Vzdělání české populace
- P. V. Přehled příjmů domácností za rok 2005
- P.VI. Rok 2007 českých mobilních operátorů

PŘÍLOHA P I: PŘÍPADOVÉ STUDIE – ZAHRANIČNÍ CRM

1.1 Zahraniční CRM v praxi

1.1.1 AmEx

American Express chtěl přilákat více prodejních a servisních provozoven, aby akceptovaly karty American Express. Průměrným provozovněm, jako jsou hostince a restaurace (po té, co nejprve kvalifikovali potenciálního zákazníka), zaslali velmi kvalitní, ale relativně levnou přímou nabídku (direct mail). Pro padesát nejvýznamnějších řetězců, které v té době kartu neakceptovaly, však vytvořili speciální, vysoce hodnotnou zásilku, známou jako kampaň Jane Austenová. Tato kampaň zahrnovala zaslání tří výtisků knih Jane Austenové zdarma před tím, než kontaktovali zákazníka telefonicky, aby dohodli speciální obchodní návštěvu. Byla to nepochybně mnohem dražší kampaň, ale byla v souladu s vyšší hodnotou zákaznické základny. S fungujícím CRM systémem, kde známe hodnotu zákazníka můžeme investovat mnohem více do komunikace se zákazníkem, protože víme, že se nám naše investice vyplatí. (The Loyalty Factor, 2006)

1.1.2 Total Vision

Mike Boulding, který vlastní distribuční společnosti se stavebním materiálem Total Vision. Jeho společnost profituje ze stávajících a nově získaných zákazníků, kteří objednávají přes jejich dodavatele stavební materiál. Proto je důležitým faktorem pro úspěšnost firmy strávit efektivně čas při komunikaci se stávajícím nebo novým zákazníkem. Pomocí CRM se podařilo soustředit informace o objednávkách, platební morálce, aktuálního stavu na skladě na jedno místo odkud může kdokoliv z firmy získat informace pro zákazníka, který chce objednat, zjišťuje stav objednávky nebo reklamuje zboží. Díky zavedení CRM získali obchodníci společnosti 25% času navíc a mohou se ještě více věnovat stávajícím zákazníkům nebo oslovováním nových.

1.1.3 Snap-ON

SNAP-ON je americká společnost, která vyrábí kvalitní ruční nářadí již od roku 1919 a má vedoucí postavení na trhu v této kategorii v USA. Její tradiční prodej ke koncovým zákazníkům probíhal až do roku 1999 pomocí obchodních zástupců a obchodních zastoupení u kamenných prodejců. V roce 1995 měl generální ředitel SNAP-ON, Bob Cornog vizi o rozšíření podílu na trhu pomocí „prodeje bez zdí“. Definoval tak jako jeden z prvních vizi internetového obchodu, kterou se mu podařilo vyplnit až roce 1999, kdy firma spustila on-

line prezentaci a katalog zboží, ze kterého se mohlo začít on-line objednávat. Společnost tak dala nový rozměr v nakupování svým zákazníkům. Jejich zboží nyní bylo dostupné 24 hodin / 7 dní v týdnu. Navíc pomocí CRM (vztahového marketingu) a CVM (hodnoty zákazníka) byl zaveden segmentovaný přístup k zákazníkům a společnost se tak zaměřila na vytěžování nově získaných zákazníků. V testovacím provozu během prvního roku získala společnost 100 nových zákazníků. SNAP-ON tak po 80 letech prodeje pomocí svých obchodních zástupců expandoval na globální on-line trh zákazníků. Po spuštění ostrého provozu získala společnost během prvních 10 dnů 2.000 nově registrovaných zákazníků se 127 objednávkami v hodnotě 18.000 USD. SNAP-ON má nyní 40% všech on-line objednávek na ruční nářadí z celého světa.

1.1.4 Cisco Systems – on-line servis

Cisco Systems je celosvětovým leaderem v prodeji prvků pro počítačové sítě. V roce 1994 zavedlo Cisco elektronickou kontrolu objednávek přes on-line účet, který byl nadstavbou CRM řešení. Během roku se tak snížil počet dotazů na zákaznickou linku za jeden týden o 70%. 7.000 dotazů týdně tak vyřešilo CRM s webovým rozhraním. Společnost Cisco tak uspořila na provozu zákaznických linek po celém světě za jeden rok více jak 1 miliardu dolarů.

1.1.5 Cisco Systems – vyšší spokojenost o 25 %

Cisco Systems rostlo v zisku mezi rokem 1993 a 1994 a fenomenálních 87%. V roce 1993 představila společnost celé řady nových produktů pro počítačovou síť a nabídla tak mimo routerů i dalších 1300 výrobků. Problém ale byl, že Cisco s růstem počtu zákazníků narůstal i počet hovorů na zákaznickou linku, protože jejich logistika nebyla na tak dobré úrovni a měli problémy s doručováním zboží k zákazníkům. Zákazníci tak přetěžovali zákaznické centrum. Cisco poté co zavedlo elektronickou kontrolu objednávek v roce 1996 zavedlo elektronický obchod pro zákazníky. Bylo to globální řešení, které umožnilo díky CRM aplikaci nakupovat a produkty a služby se stejnou kvalitou servisu kdekoli na světě. Průzkum společnosti Cisco zjistil, že 85% zákazníků preferuje on-line nákup a servis pro své objednávky. Díky jeho zavedení se zvýšila spokojenost o 25% z indexu na hodnotě 3,58 v roce 1998 na hodnotu 4,49 v roce 2001.

1.1.6 Wells Fargo Education Financial Services

Společnost EFS zprostředkovává studium od mateřské školky až po prestižní vysokou školu. Jejich klienti jsou tedy studenti nejrůznějšího věku. První změnou ve společnosti byla v roce 1998 virtualizace papírových dokumentů do elektronické podoby. Studenti tak čekali na potvrzení objednávky několik dnů i týdnů. Hlavní problémem byla spokojenost klientů se servisem vyřizováním objednávek. Zavedením nového systému pro digitalizaci dokumentů se průchod dokumentů zrychlil a maximální doba na zpracování dokumentu byla nastavena na 24 hod, některé jednodušší operace byly vyřízeny v řádu minut. Tím získala společnost EFS, takovou konkurenční výhodu oproti ostatním, že do roku 2000 se jejich obrat zvýšil o 1,3 miliardy USD. EFS se tak stala leaderem na trhu vzdělávání a jejich spokojenost klientů.

Digitalizace dokumentů, ale pouze první krok v zavedení kompletního CRM. Další nadstavbou byla aplikace pro up-sell a cross-sell u stávajících zákazníků. Při kontaktování zákazníka přes webové stránky nebo zákaznické centrum dochází k tvorbě unikátní nabídky dle hodnoty zákazníka do které se počítá hodnota všech nákupů a jejich struktura. Zákazník tak dostává k tomu co si objednal i nabídku na pokračování v kurzech, které už absolvoval a u nově a možnost rozvoje v jeho oboru na další specializaci. Zákazníci EFS jsou také motivováni na předávání nabídky svým kamarádům, protože jim to zvyšuje hodnotu jejich kontraktu s EFS a oni tak získávají lepší podmínky pro své další nákupy.

EFS nyní pokračuje v rozšiřování jejich služeb a produktů o finanční produkty partnerských bank, které prodává pod svým jménem. Díky dobře fungujícímu vztahového marketingu s jejich zákazníky roste počet klientů, kteří začínají využívat produkty jako kreditní karty, pojištění každý rok o 50%.

1.1.7 BARTS

St. Bartolomew's and London NHS Trust (BARTS) demonstruje CRM v projektu, určeném ke zlepšení jeho výkonnosti. BARTS odpovídá za řízení služeb v několika věhlasných Londýnských nemocnicích, vzdálených od sebe jednu až dvě míle. V důsledku toho velká část pacientů přichází na kliniky bez kompletní sady dokumentace. Někteří kliničtí lékaři si vedou své vlastní záznamy. Nové řešení CRM umožnilo, aby BARTS sjednotil informace o specifickém pacientovi z různých systémů jednotlivých oddělení. Výsledkem je přesněji načasovaná léčba, která následně vede k lepší propustnosti pacientů (zkrácení délky jejich pobytu). Mezi nejvýznamnější výhody patří: skutečnost, že pacient se identifikuje pouze jednou, místo aby udával své jméno a adresu několikrát a poté prochází příslušnou

pěčí o pacienty , umožňující koordinaci mezi různými pracovišti. Tento systém zvýšil výkonnost, včetně uvolnění až 25% času lékařů. (David Reed, 2000, s. 87 - 91) CRM má tedy místo i v lékařství, kde dokáže přinést komfort pacientům, vyšší efektivitu provozovateli a větší koordinaci mezi lékaři.

PŘÍLOHA P II: PŘÍPADOVÉ STUDIE – ČESKÉ CRM

1. České CRM

1.1. CRM pro společnost ŠkoFIN

Situace:

Společnost ŠkoFIN je největší leasingovou společností v ČR, přesto si uvědomuje, že se zostřuje konkurenční boj mezi jednotlivými společnostmi na limitovaném českém trhu, a že pro udržení a získání nových klientů je důležité neustále zlepšovat služby a přístup k zákazníkům. Tato skutečnost vedla ŠkoFIN k tomu, že vedení společnosti provedlo detailní analýzu práce kontaktního centra, z které vyšlo zadání projektu, jehož cílem bylo nasaďit IT řešení pro řízení vztahů se zákazníky (CRM), zavést do ŠkoFINu nové procesy a realizovat organizační změny. Součástí zadání bylo také to, že technologickým základem systému má být CRM komponenta mySAP.com, neboť se jedná o standard v celé skupině. Jako dodavatel celého řešení byla vybrána Logica.

Řešení společnosti Logica

V nulté fázi projektu konzultanti společnosti Logica společně s vybranými pracovníky společnosti ŠkoFIN připravili dokument Strategie rozvoje CRM, ve kterém byla zpracována zejména tato témata:

- Analýza současného stavu procesů obsluhy požadavků zákazníků ve společnosti, její silné a slabé stránky
- Hlavní představy společnosti ŠkoFIN o úloze a požadavcích na CRM řešení
- Návrh procesních a organizačních změn při obsluze požadavků zákazníků – zásadní navrženou změnou bylo vytvoření jednotného místa kontaktu zákazníků se společností ŠkoFIN – kontaktního centra (front-office) a vyčlenění ostatních pracovišť (back-office) z přímé komunikace se zákazníkem
- Návrh funkcionality řešení CRM, které by systémově podpořilo procesní a organizační změny – s ohledem na produktovou strategii skupiny VW a na robustnost a rozšiřitelnost řešení byl zvolen jako aplikační základ produkt mySAP CRM 3.0

- Návrh etapizace implementačních prací a hrubého projektového plánu – podrobně byly navrženy 2 hlavní etapy implementace s výhledem na další možné směry rozvoje systému
- Ekonomický rozbor přínosů a nákladů, definice rizik a metrik pro sledování úspěšnosti implementace

První fáze projektu byla odstartována v říjnu 2001 a probíhala do konce roku 2002. Jejím hlavním cílem bylo zkvalitnění komunikace se zákazníky (se zaměřením na vstupní komunikační kanály) a komunikace mezi kontaktním centrem a dalšími odděleními společnosti. Zároveň s implementačním projektem probíhala příprava a realizace procesních a organizačních změn ve společnosti ŠkoFIN, které byly pro úspěch implementace velmi důležité.

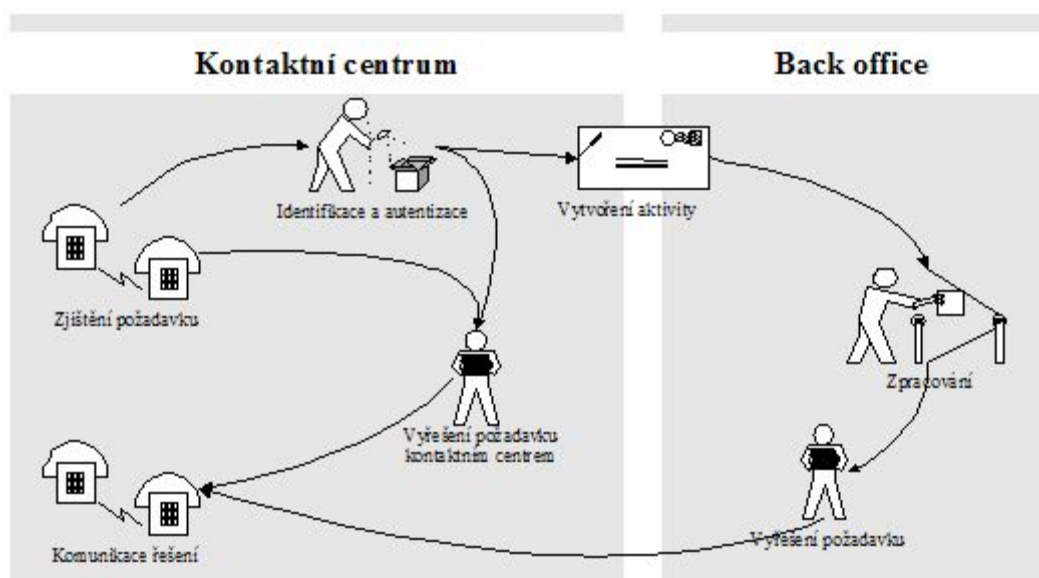
V průběhu 1. fáze implementačního projektu byl nasazen modul Interaktivní kontaktní centrum (CIC) systému mySAP CRM 3.0, což přineslo možnost vytvořit jednotnou databázi zákazníků a obchodních partnerů, smluv a zároveň i možnost postupného vybudování přehledu historie kontaktů a iterací se zákazníky. Tuto bázi dat využívají pro svou práci uživatelé napříč celou společností ŠkoFIN.

Aplikace CRM je do IT prostředí integrována prostřednictvím middleware MQSeries. Toto řešení umožňuje flexibilní a přehlednou integraci mnoha IT systémů s relativně nízkými náklady na údržbu jednotlivých integračních rozhraní. Integrace CIC na vstupní komunikační kanály (telefon, fax, e-mail) je realizována pomocí CTI technologie Genesys, telefonní ústředny Alcatel PBX4400, MS Exchange a faxového serveru FaxChange. Výsledkem integrace je výrazné zvýšení efektivity operátorů Kontaktního centra při odbavování požadavků zákazníků. Samozřejmostí je využití například těchto funkcionalit:

- Automatická identifikace volajícího a okamžité zobrazení historie komunikace
- Možnost přijmout požadavek různými komunikačními kanály (telefon, e-mail, fax) při zachování jednotného uživatelského rozhraní a sjednocených procesů pro jeho vyřízení
- Skripty, které interaktivně vedou operátora při komunikaci se zákazníkem
- Evidence požadavků, vč. přidělení priority řešení, kdo požadavek řešil, jak dlouho, sledování využití času jednotlivých operátorů

- Automatické předání požadavku příslušnému pracovníkovi back-office
- Aktuální informace ze systému pro správu leasingových smluv - počet smluv, v jakém jsou smlouvy stavu, informace o době a druhu leasingu, informace o platební morálce, informace o dealerech, atd.

Obr. 1 : Popis variant workflow příchozích požadavků zákazníka



První fáze projektu vyřešila obsluhu vstupních komunikačních kanálů a integraci s ostatními systémy společnosti ŠkoFIN, zkvalitnila komunikaci zejména se stávajícími zákazníky otevřením dalších vstupních komunikačních kanálů a zvýšila dostupnost operátorů. Ve druhé fázi projektu, která byla realizována v období květen 2005 až leden 2006, bylo hlavním cílem zprovoznění výstupních komunikačních kanálů a jejich využití při různých marketingových a obchodních kampaních pro různé cílové skupiny stávajících a potenciálních zákazníků společnosti ŠkoFIN.

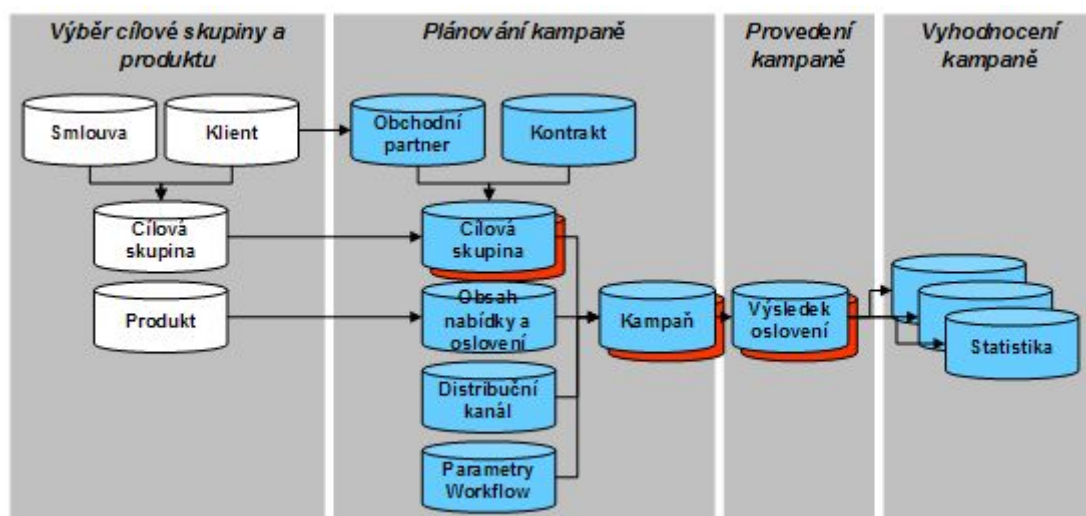
V rámci této fáze byl nasazen další modul z mySAP CRM - Plánování a řízení kampaní a bylo implementováno řízení odchozích kampaní v CTI technologii Genesys.

Celé řešení je rozděleno do čtyř funkčních oblastí:

- Výběr cílové skupiny a produktu, kdy dochází k vydefinování základní cílové skupiny zákazníků resp. její import z jiných zdrojů

- Plánování kampaně, jejíž součástí je úprava cílové skupiny (např. rozdělení do několika podskupin), přiřazení cílové skupiny k plánované kampani a k produktu, výběr komunikačního resp. komunikačních kanálů, kterými budou zákazníci oslovováni, definice způsobu oslovení i přesného obsahu nabídky a dalších parametrů kampaně (finanční parametry, přiřazení konkrétní skupině operátorů apod.)
- Provedení kampaně, kdy operátoři využívají veškeré informace a funkcionalitu Interaktivního kontaktního centra (CIC) a jeho integraci s CTI a zaznamenávají reakci oslovených zákazníků a v závislosti na ní přiřazují předem nadefinované následné kroky kampaně
- Vyhodnocení kampaně – operativní pro řízení průběhu kampaně v rámci jejího průběhu a manažerské, které je zaměřeno na hodnocení objemu provedených kampaní, úspěšnosti nabídky a práce agentů

Obr. 2 : Schéma životního cyklu marketinkové a obchodní kampaně



Ve výsledku dostal ŠkoFIN nástroj, pomocí kterého může sofistikovaně plánovat, realizovat a řídit marketinkové a obchodní kampaně na libovolné produkty pro přesně definované cílové skupiny zákazníků. Centrální evidence realizovaných kampaní umožňuje velmi přesně vyhodnocovat jejich úspěšnost a těchto zkušeností využít pro plánování kampaní nových.

1.2. CRM ve společnosti AAA Auto

AAA AUTO, a. s., největší síť autocenter v České republice, se rozhodla vyměnit svou nesourodou informační platformu na bázi Linuxu a dalších produktů. Jako ideální řešení byl vybrán systém Microsoft Dynamics NAV, který je dostatečnou zárukou úspěšné realizace strategie růstu společnosti ve střednědobém horizontu. Po jeho zavedení bude společnost AAA AUTO moci zrychlit svůj růst a zkvalitnit nabízené služby. I díky tomuto projektu se tak může AAA AUTO stát v brzké době na mezinárodním trhu s automobily nejvýznamnějším hráčem.

Situace

Společnost AAA AUTO, a. s., je největším středoevropským obchodníkem s ojetými vozy. Na celkové ploše 67 200 m² nabízí přes 4000 vozů různých typů a značek. Měsíčně prodá více než 3800 aut. AAA AUTO rovněž působí na Slovensku, v Rumunsku, Maďarsku a v nedávné době expandovala na polský trh.

Dosavadní IT podpora obchodních procesů je zabezpečována desítkami nesourodých specifických aplikací. Některé byly vyvinuty interně, jiné zakoupeny. Technologicky využívaly různých platform: od Oracle přes Microsoft po Foxpro, od Linux po Windows. Přes svou rozmanitost byly doposud stávající IT systémy schopny poskytovat společnosti dostatečnou podporu a pružnost.

Pokud se však tento mozaikovitý IT systém posoudí v horizontu střednědobého rozvoje společnosti a její strategie, nelze přehlédnout zjevné limity jeho budoucích možností. Ač se nyní zdá být vyhovující, v brzké době by se mohl stát citelnou brzdou. Největším rizikem je přitom fakt, že užívané systémy byly navrženy pro jednu zemi, jeden jazyk a práci s jednou měnou. Další problémy jsou spojeny s integrací dat a systémů, s jejich vkládáním a aktualizacemi.

Společnost AAA Auto přitom plánuje expanzi do celé Evropy. Položila si proto otázku: Je dosavadní informační podpora schopna zabezpečit efektivní dosažení tohoto cíle? Odpověď byla jasná: Nikoliv! Proto padlo rozhodnutí vybudovat novou jednotnou platformu, která bude vyhovovat budoucím potřebám společnosti a současně vyřeší většinu momentálních problémů.

Obchodní cíle

Jak vypadá ideální systém pro AAA AUTO? Je centrální a integrovaný. Kromě funkčních požadavků, které jsou dané klíčovými obchodními procesy - nákupu, prodeje, servisu, skladu, financování, logistiky, podpory prodeje, strategického plánování, měření výkonnosti a manažérských informací - splňuje i požadavky na zabezpečení strategie rozvoje společnosti. To znamená především schopnost pracovat v různých jazykových mutacích, s různými měnami a v mnoha legislativních prostředích. Z technického hlediska je maximálně dostupný a výkonný. Lze jej dále rozšiřovat, segmentovat apod. Dále musí účinně chránit data a je možné jej spravovat centrálně.

Perspektivně by měl tento systém podpořit také zcela nové oblasti podnikání skupiny.

Měl by být proto postaven na takových technologiích a takovými partnery, kteří budou ve střednědobém horizontu schopni garantovat možnosti jeho dalšího rozvoje.

Řešení

V dubnu 2006 se společnost AAA Auto rozhodla postavit nový systém na platformě Microsoft Dynamics NAV. Projekt předložený firmou Microsoft a jejím partnerem AXIOM SW nejvíce splňoval požadavky zákazníka. Produkt je založen na perspektivních technologiích a TCO (celkové náklady na vlastnictví) řešení bylo jedno z nejnižších. Po zohlednění všech klíčových faktorů se jako optimální jevila i rychlost návratnosti investice.

Pro nespornou promyšlenost, působivost a elegantní „jednoduchost“ dostal projekt i řešení jméno Mona Lisa.

Mona Lisa je postavena na ERP řešení Microsoft Dynamics NAV 4.0. Z hlediska systémové architektury je řešení vybudované jako dvouvrstvé (s přípravou na třívrstvé, které bude plně zavedeno od verze 5.0). Databázová vrstva je zabezpečena dvěma databázovými servery Microsoft SQL 2005 standard edition schopnými převzít za sebe v případě výpadku práci. Aplikační vrstva bude v budoucnu postavena na produktu Microsoft Windows 2003 st. En 64bit.

Nástroje Business Intelligence jsou implementovány odděleně. Uživatelská vrstva je tvořena farmou IIS, farmou Windows terminal services, tlustým klientem Microsoft Dynamics a sharepoint services. Uživatelská autorizace je plně prováděna přes LDAP služby, v tomto případě Microsoft Active Directory. Pro zabezpečení výkonnostních požadavků a dosta-

tečné škálovatelnosti se tam, kde to technologie Microsoft dovolily, použil load balancing a clustering.

Implementaci společnost pojala jako implementaci informačního systému pro podporu obchodních procesů nákupu, prodeje, servisu, skladu, financování, logistiky, podpory prodeje, strategického plánování, měření výkonnosti a manažerských informací. Implementaci systému provedla firma AXIOM SW ve spolupráci se společností Microsoft a interním týmem. Kontrolu kvality provádí firma IDS Scheer.

Pilotní provoz bude zahájen v průběhu listopadu a prosince 2006 v nově otevřené maďarské pobočce AAA Auto. Plný „úsměv Mony Lisy“ se plánuje od 1. března 2007. Spuštění provozu bude realizováno způsobem „big bang“.

Přínosy

Mona Lisa pomůže společnosti AAA Auto dosáhnout hlavního strategického cíle: masivní, efektivní a pružné mezinárodní expanze. Dosavadní měření ukazují, že doba potřebná pro implementaci již existující pobočky do nového systému Mona Lisa bude oproti implementaci do nynějších systémů mnohem kratší. Ze 30 dní se zkrátí až na 5 dnů. Nový zahraniční trh „vstřebá“ Mona Lisa za 4 týdny. Dosluhující systém na to potřebuje 3 měsíce!

1.3. Nasazení CRM ve společnosti Synergie

Česká a slovenská pobočka Synergie jsou dceřinými společnostmi Synergie France, která patří mezi nejvýznamnější francouzské firmy poskytující globální řešení v oblasti lidských zdrojů. Mateřská společnost Synergie má pobočky v řadě evropských zemí nebo Kanadě, a pražská pobočka společnosti Synergie se řadí mezi největší personální agentury v České republice.

ZADÁNÍ

Společnost Synergie byla v době rozhodování o modernizaci systému pro řízení nábory uchazečů vybavena vlastní databází (postavenou na MS Access) a to jak v pražské, tak bratislavské pobočce. Společnost Synergie se rozhodla morální zaostávání původního softwarového vybavení řešit cestou nákupu standardního systému, který pokryje většinu jejích potřeb. Její výhodou byly velmi dobré vybavení kvalitním internetovým připojením a zabezpečenou infrastrukturou v kancelářích. Na stanicích společnost využívá operační systém Windows NT.

CÍLE

Pro implementaci byly stanoveny následující cíle:

- vytvoření databáze uchazečů i klientů s mnoha atributy, včetně hodnocení uchazečů a uchování historie uchazeče, digitálních kopií smluv, uložení fotografií, životopisů, apod.
- vytvoření databáze otevřených pracovních pozic se zobrazením jejich vývoje a hlídáním termínů
- vyhledávání vhodných kandidátů k požadavkům otevřených pracovních pozic
- zajištění výkaznictví a sestavy vhodné k operativnímu řízení společnosti
- zajištění efektivní komunikace prostřednictvím různých komunikačních kanálů a plánování času a úkolů
- úsledné zabezpečení osobních dat kandidátů před rizikem ztráty či zneužití
- vícejazyčné prostředí
- vzdálený přístup k systému

ŘEŠENÍ

Synergie se rozhodla pro informační systém Iterity CRM, který splňuje všechny náročné požadavky společnosti. Samotná implementace byla rozdělena do tří fází:

1. fáze: migrace dat a přechod z původního databázového systému

Přechod na nový databázový systém umožnil konzultantům detailně pracovat s daty o uchazečích, nabízených pracovních místech a historií uchazeče, se zahrnutím pružného výkaznictví a hodnocení uchazeče. Součástí bylo i zavedení správy dokumentů, zejména v podobě uchovávání životopisů kandidátů v elektronické podobě.

2. fáze: nasazení aktivních prvků CRM do každodenní rutiny konzultantů

Do provozu byly zavedeny integrované komunikační kanály, díky nimž mohou konzultanti efektivně komunikovat s jednotlivými kandidáty. Komunikace se automaticky ukládá na kartu kandidáta, což umožňuje zpětně sledovat historii vztahu s klienty či uchazeči a aktivně reagovat na vzniklé požadavky.

3. fáze: integrace webu jako jednoho z komunikačních kanálů s kandidáty

Součástí systému Iterity CRM je webový portál pro nabídku otevřených pracovních míst s možností jejich vyhledávání a registrace zájmu potenciálního kandidáta o vybraná pracovní místa. Uchazeč se tak může přihlásit do zabezpečené sekce webových stránek a získat tak kdykoli přehled o poptávaných pracovních nabídkách.

PŘÍNOSY

Společnost Synergie získala implementací produktu Iterity CRM systém postavený na nejmodernějších technologiích, který je otevřený budoucím požadavkům a dostatečně pružný, aby i bez zásahu programátorů byla společnost sama schopna implementovat změny v průběhu používání systému. Možnost vlastní implementace změn v systému společnosti přináší značné úspory nákladů na další rozšiřování systému a zároveň umožňuje uchovat si specifické know how společnosti.

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU CRM V B2C

Nabízím Vám možnost získat výsledky tohoto dotazníku na téma CRM v B2C. Ty, co nemají zájem, mají šanci svými odpověďmi přispět ke splnění cíle bakalářské práce Adolfa Lišeho.

1.	Jakého mobilního operátora využíváte?										
	<table border="1"><tr><td data-bbox="405 1126 469 1182"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="469 1126 1362 1216">Telefonica O2</td></tr><tr><td data-bbox="405 1216 469 1272"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="469 1216 1362 1305">Vodafone</td></tr><tr><td data-bbox="405 1305 469 1361"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="469 1305 1362 1395">T-Mobile</td></tr><tr><td data-bbox="405 1395 469 1451"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="469 1395 1362 1485">Jineho</td></tr><tr><td data-bbox="405 1485 469 1541"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="469 1485 1362 1574">Zadneho – konec dotazniku</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Telefonica O2	<input type="checkbox"/>	Vodafone	<input type="checkbox"/>	T-Mobile	<input type="checkbox"/>	Jineho	<input type="checkbox"/>	Zadneho – konec dotazniku
<input type="checkbox"/>	Telefonica O2										
<input type="checkbox"/>	Vodafone										
<input type="checkbox"/>	T-Mobile										
<input type="checkbox"/>	Jineho										
<input type="checkbox"/>	Zadneho – konec dotazniku										

2.	Jak dlouho využíváte svého stávajícího operátora?
----	---

	<input type="checkbox"/> mene nez pul roku
	<input type="checkbox"/> 1 az 2 roky
	<input type="checkbox"/> 2 az 3 roky
	<input type="checkbox"/> 3 az 5 let
	<input type="checkbox"/> 5 let a vice
	<input type="checkbox"/> Nevim

3.	Jak platite svoje mobilni sluzby?
	<input type="checkbox"/> Mam svuj tarif
	<input type="checkbox"/> Dobijim si vlastni kredit
	<input type="checkbox"/> Plati to za me nekdo jiny

4.	Jak vas kontaktoval vas operator za poslednich 6 mesicu? Zvolit muzete i
-----------	--

	více možností najednou.
	<input type="checkbox"/> Zavolaním operátora <input type="checkbox"/> Poštou, nabídkou produktu a služeb <input type="checkbox"/> Poštou spolu s měsíčním vyúčtováním služeb <input type="checkbox"/> SMS, MMS <input type="checkbox"/> E-mailem <input type="checkbox"/> Internetovou samoobsluhou <input type="checkbox"/> Osobně - prodejcem na pobočce, obchodním zástupcem <input type="checkbox"/> Vůbec mě nekontaktoval

5.	Jaké formy komunikace dáváte přednost? Zvolit můžete i více možností najednou.
	<input type="checkbox"/> Telefonický hovor <input type="checkbox"/> Telefonický automat - IVR <input type="checkbox"/> Pošta <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Internetová samoobsluha <input type="checkbox"/> SMS

<input type="checkbox"/>	Osobni jednani
<input type="checkbox"/>	Skype, ICQ apod...
<input type="checkbox"/>	Zadne z uvedenych

6.	Ohodnotte spokojenost s posledni nabidkou produktu a sluzeb vaseho operatora.			
		nespokojen	velmi spokojen	nelze hodnotit
	design - uroven grafickeho zpracovani	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	odpovidajici mým potrebam	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	nacasovani - v ten pravy moment	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	atraktivita nabidky	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	srozumitelnost	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	vhodny zpusob doruceni - dle vasich preferenci	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

7.	Nabizi vam vas operator i dalsi produkty a sluzby mimo tech co jste vybrali sami?								
	<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ano, uspesne</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ano, ale bez uspechu</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ne, radsi to ani nezkousi</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nevim</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Ano, uspesne	<input type="checkbox"/>	Ano, ale bez uspechu	<input type="checkbox"/>	Ne, radsi to ani nezkousi	<input type="checkbox"/>	Nevim
<input type="checkbox"/>	Ano, uspesne								
<input type="checkbox"/>	Ano, ale bez uspechu								
<input type="checkbox"/>	Ne, radsi to ani nezkousi								
<input type="checkbox"/>	Nevim								

8.	Jak byste hodnotil(a) sluzby a produkty vaseho operatora ve srovnani s konkurenci?										
	<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>mimoradne vyhodne</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>velmi vyhodne</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>celkem vyhodne</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>malo vyhodne</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>nevyhodne</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	mimoradne vyhodne	<input type="checkbox"/>	velmi vyhodne	<input type="checkbox"/>	celkem vyhodne	<input type="checkbox"/>	malo vyhodne	<input type="checkbox"/>	nevyhodne
<input type="checkbox"/>	mimoradne vyhodne										
<input type="checkbox"/>	velmi vyhodne										
<input type="checkbox"/>	celkem vyhodne										
<input type="checkbox"/>	malo vyhodne										
<input type="checkbox"/>	nevyhodne										

--	--

9.	Dostavate od sveho operatora nevyzadanou reklamu – SPAM?
	<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Nevim

10.	Jak rychle vyrizuje vas operator vase pozadavky, dotazy, prani?
	<input type="checkbox"/> Do 1 dne <input type="checkbox"/> Do 2 az 5 dnu <input type="checkbox"/> Do 6 az 14 dnu <input type="checkbox"/> Do 15 az 30 dnu <input type="checkbox"/> Vubec je nevyrizuje <input type="checkbox"/> S operatorem nekomunikuji

11.	Jak jste byli posledne spokojeni s vysledkem reklamace mobilnich sluzeb?
------------	--

		nesouhlasím	souhlasím	Nic nereklamuji
	Dali by jste vasemu operatovi za to 1 na vysvedceni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.	Mate dojem, ze ziskavate vyhody za vasi vernost?		
	<input type="checkbox"/> Ano	<input type="checkbox"/> Ne	<input type="checkbox"/> Nevim

13.	Myslíte si ze jste cilovou skupinou "stredem pozornosti" vaseho operatora?		
	Souhlasim	Nesouhlasim	nedokazu soudit
	Souhlasite s vyrokem, ze jste "stredem pozornosti" operatora?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14.	Uvazujete o zmene vaseho operatora?
-----	-------------------------------------

	<input type="checkbox"/> Ano
	<input type="checkbox"/> Ne
	<input type="checkbox"/> Nevim

Na zaver jeste nekolik informaci o vas :o)

15.	Jake je vase pohlavi?
	<input type="checkbox"/> Zena
	<input type="checkbox"/> Muz

16.	Jake je vase vzdelani?

<input type="checkbox"/>	Zakladni – nevyucen
<input type="checkbox"/>	Zakladni vyucen
<input type="checkbox"/>	Stredni bez maturity
<input type="checkbox"/>	Stredni s maturitou
<input type="checkbox"/>	Vysokoskolske

17.	Do ktorej vekovej kategorie patríte?
<input type="checkbox"/>	0-16
<input type="checkbox"/>	16-29
<input type="checkbox"/>	30-44
<input type="checkbox"/>	45-59
<input type="checkbox"/>	60-79
<input type="checkbox"/>	80 a viac

18.	Jaký je váš mesačný hrubý príjem domácnosti?

<input type="checkbox"/>	Do 10.000 Kc
<input type="checkbox"/>	10.001 – 20.000 Kc
<input type="checkbox"/>	20.001 - 30.000 Kc
<input type="checkbox"/>	30.001 Kc a vice

19.	Jake je PSC vaseho bydliste? Prosim vypiste bez mezer.
	<input type="text"/>

PŘÍLOHA P IV: VZDĚLÁNÍ ČESKÉ POPULACE

Tab. 3 Obyvatelstvo 15-ti letě a starší podle nejvyššího ukončeného vzdělání, věku a pohlaví
k 1.3. 2001 v %

Věk		Obyvatelstvo 15-ti letě a starší celkem	Nejvyšší ukončené vzdělání						nejvyšší vzdělání
			základní	střední	úplné střední a maturitou	vyšší odborné a nástav.	vysoké školské	bac vzdělání	
15-19	M	100,0	81,2	11,8	5,8	0,2	0,0	0,2	1,3
	Ž	100,0	82,2	7,4	8,8	0,2	0,0	0,1	1,3
20-24	M	100,0	8,8	41,8	40,4	4,1	3,2	0,5	1,4
	Ž	100,0	7,8	26,4	62,8	7,3	4,1	0,3	1,4
25-29	M	100,0	6,5	40,3	27,6	3,5	10,9	0,4	1,8
	Ž	100,0	6,4	38,3	38,3	6,1	11,0	0,3	1,5
30-34	M	100,0	6,3	47,8	28,2	2,0	13,4	0,5	2,0
	Ž	100,0	7,4	36,7	37,8	4,3	12,2	0,4	1,3
35-39	M	100,0	6,7	47,1	28,8	1,8	15,4	0,5	1,9
	Ž	100,0	10,0	34,2	38,7	4,7	12,9	0,4	1,1
40-44	M	100,0	7,1	52,7	21,1	1,7	15,3	0,5	1,7
	Ž	100,0	15,7	36,7	29,3	5,0	11,9	0,4	1,0
45-49	M	100,0	10,1	52,7	19,5	1,9	13,9	0,5	1,5
	Ž	100,0	23,2	35,1	28,5	4,8	9,0	0,5	0,9
50-54	M	100,0	9,5	53,9	20,5	2,5	12,0	0,4	1,3
	Ž	100,0	22,1	36,0	28,9	4,7	7,1	0,4	0,8
55-59	M	100,0	10,7	50,3	21,2	3,6	12,7	0,3	1,1
	Ž	100,0	30,4	30,2	25,1	4,5	8,8	0,4	0,8
60-64	M	100,0	15,7	47,8	20,1	4,1	11,2	0,3	1,0
	Ž	100,0	38,4	31,0	20,8	3,3	5,2	0,6	0,8
65-69	M	100,0	18,4	45,8	17,8	4,1	12,6	0,4	0,9
	Ž	100,0	48,8	29,2	13,9	2,5	4,0	0,7	0,9
70-74	M	100,0	21,2	44,1	18,8	4,3	12,3	0,4	1,0
	Ž	100,0	50,8	34,3	8,6	1,8	2,7	0,8	1,0
75-79	M	100,0	24,7	40,9	18,8	4,5	11,6	0,4	1,2
	Ž	100,0	58,3	29,0	8,6	1,9	1,9	0,9	1,5
80+	M	100,0	27,6	44,8	13,4	3,9	8,3	0,5	1,7
	Ž	100,0	61,6	24,9	7,0	1,7	1,2	1,1	2,4
nezjištěno	M	100,0	6,3	15,0	10,0	1,3	6,5	0,3	60,7
	Ž	100,0	13,6	12,1	12,1	2,0	6,4	0,3	63,4
Celkem	M	100,0	23,0	38,0	24,9	3,5	8,9	0,4	1,3
	Ž	100,0	29,1	31,1	28,9	4,1	7,1	0,5	1,2

PŘÍLOHA P V: PŘEHLED PŘÍJMŮ DOMÁCNOSTÍ ZA ROK 2005

Tab. 1 Domácnosti podle sociálních skupin
a) členů domácnosti a roční příjmy na osobu
Households by social group
a) Household composition and per capita annual income

Živelní podmínky
Statistics on Income and Living Conditions
Rok 2005
Year 2005

	Domácnost úhmem Households, total	Zaměstnaní Employees, total	v tom / incl.		Samostatně dělá Self-employed	Duchodci Pensioners, total	v tom / incl.		Nezaměstnaní Unemployed	Ostatní domácnosti Other households			
			níže zaměstnaní employees, lower	vyšší zaměstnaní employees, higher			s pracujícími členy with working persons	bez pracujících členů without working persons					
Počet domácností	absol. 4 027 570	2 006 907	1 015 699	991 008	502 095	1 281 000	160 570	1 120 429	161 740	45 928	Number of households	abs.	
	v % 100,0	49,8	25,2	24,6	12,5	31,8	4,0	27,8	4,8	1,1	%		
Počet členů domácností	absol. 10 100 544	5 698 170	2 659 700	2 738 380	1 589 576	2 253 801	473 906	1 779 895	517 039	100 989	Number of persons	abs.	
	v % 100,0	56,1	29,1	27,0	15,6	22,2	4,7	17,5	5,1	1,0	%		
Průměrný počet na domácnost:											Per household averages:		
členů	2,52	2,84	2,61	2,76	3,17	1,76	2,95	1,59	2,70	2,20	Members		
pracujících	1,13	1,69	1,73	1,84	1,79	0,16	1,24	0,00	0,30	0,00	working persons		
z toho samostatně činných	0,18	0,04	0,04	0,05	1,22	0,01	0,11	0,00	0,04	0,03	incl. self-employed		
nezaměstnaných dětí	0,58	0,78	0,74	0,82	0,96	0,08	0,19	0,04	0,91	0,92	dependent children		
v tom: do 2 let	0,07	0,10	0,09	0,11	0,10	0,00	0,01	0,00	0,09	0,29	incl. under 3		
3 - 5 let	0,07	0,09	0,09	0,10	0,13	0,00	0,00	0,00	0,08	0,24	3-5		
6 - 9 let	0,09	0,13	0,13	0,13	0,15	0,00	0,01	0,00	0,15	0,11	6-9		
10 - 15 let	0,17	0,22	0,22	0,20	0,28	0,02	0,05	0,01	0,26	0,22	10-15		
16 a více let	0,18	0,24	0,21	0,28	0,30	0,04	0,12	0,03	0,23	0,08	16 and over		
nezaměstnaných	0,15	0,10	0,13	0,07	0,12	0,07	0,08	0,07	1,24	0,06	unemployed		
nespracujících duchodců	0,57	0,15	0,19	0,12	0,15	1,46	1,42	1,47	0,15	0,09	non-working pensioners		
osob pobírajících rodičovský příspěvek	0,07	0,09	0,09	0,09	0,10	0,00	0,01	0,00	0,08	0,46	persons on maternity leave		
ostatních členů	0,02	0,03	0,03	0,02	0,05	0,01	0,01	0,01	0,02	0,58	other members		
spotřebních jednotek	OECD EU	2,00 1,69	2,19 1,83	2,25 1,87	2,14 1,79	2,41 1,97	1,53 1,38	2,36 1,97	1,41 1,29	2,08 1,74	1,68 1,44	Equivalencies	OECD scale EU scale
PŘEHLED PŘÍJMŮ za rok 2005 (Kč)											INCOME, 2005 (CZK)		
A. Hrubé peněžní příjmy (1 až 4)	131 812	144 081	120 614	169 840	156 949	108 293	128 068	86 428	61 249	86 546	A. Gross money income (1-4)		
B. Sňáčky na povinné pojištění	9 858	15 525	12 632	18 652	4 045	1 706	7 946	121	2 289	975	B. Contributions to mandatory social security schemes		
C. Dan z příjmu fyzických osob	12 895	15 398	10 620	20 591	23 224	2 179	8 717	438	2 454	1 832	C. Income tax		
D. Čistě peněžní příjmy (A-B-C)	109 059	113 166	97 362	130 127	128 379	98 347	112 406	86 869	68 609	92 738	D. Net money income (A-B-C)		
z toho z hlavního zaměstnání	59 326	63 506	77 990	110 279	23 907	10 656	48 185	662	14 216	5 708	incl. main occupation		
E. Neziskové příjmy	865	917	772	1 074	857	759	685	778	594	1 921	E. Income in kind		
F. Celkové čisté příjmy (D+E)	109 923	114 026	98 136	131 201	129 238	100 106	113 091	86 647	67 070	94 659	F. Net income, total (D+E)		
Hrubé peněžní příjmy celkem	131 812	144 081	120 614	169 840	156 949	108 293	128 068	86 428	61 249	86 546	Gross money income, total		
1. Příjmy ze závislé činnosti	79 018	124 348	101 168	148 678	32 470	14 208	68 846	1 043	18 842	9 248	1. Income from employment		
Příjmy z hlavního zaměstnání	78 178	123 471	100 750	148 029	31 075	13 858	62 078	857	18 183	7 169	Main employment income		
Ostatní příjmy ze závislé činnosti	839	872	433	1 348	1 394	350	967	186	659	2 079	Secondary employment income		
2. Příjmy z podnikání	18 419	8 814	2 818	6 014	108 164	1 270	6 306	186	2 828	4 143	2. Income from self-employment		
Příjmy z hlavní činnosti v podnikání	18 719	2 850	1 735	4 095	105 989	995	4 734	0	2 458	2 622	Income from main activity		
Ostatní příjmy z podnikání	700	744	582	919	1 165	274	571	186	400	1 521	Income from secondary activities		

PŘÍLOHA P VI: ROK 2007 ČESKÝCH MOBILNÍCH OPERÁTORŮ

Mobilní operátor Vodafone oznámil, že v loňském roce zaznamenal poměrně silný zákaznický růst. Ve čtvrtém čtvrtletí operátor dosáhl přírůstkem o 76 000 klientů. Celkem tak Vodafone využívá 2,66 milionu zákazníků. Služby T-Mobile využívá v Česku celkem 5,271 milionů zákazníků. Telefónica O2 zatím výsledky nezveřejnila. Zajímali jsme se také, jakých výsledků dosáhli mobilní operátoři v případě firemních zákazníků. Od prosince 2006 zvýšil Vodafone počet svých zákazníků o 10,2 %, tedy na 2,658 milionu. Od října do 31. prosince 2007 získal Vodafone 76 000 nových zákazníků. Od začátku roku do jeho konce se rozšířil počet klientů operátora o 245 000 nových zákazníků. Podíl tarifních zákazníků Vodafonu ČR tvořil v uplynulém čtvrtletí 51,8% z celkového počtu. Za zmínku stojí také průměrný výnos na zákazníka (ARPU) Vodafonu ČR, který dosáhl v tomto období 618 Kč za měsíc. Podle Mirka Čepického z firemní komunikace Vodafone používají firemní zákazníci zhruba pětinu z celkového počtu 2,66 milionů SIM karet. Významnější podíl mají firemní zákazníci na celkových příjmech. Na těch se podílejí zhruba třetinou. "Nejvýznamnější novinkou pro firemní zákazníky bylo spuštění služby OneNet," dodal Miroslav Čepický. Další operátor T-Mobile navýšil v roce 2007 počet klientů o 222 000 na 5,271 milionu. Za poslední čtvrtletí roku se počet klientů zvýšil o 64 000. T-Mobile tak má v Česku největší počet klientů, přestože společnost Telefónica O2 ještě své údaje nezveřejnila. Neoficiální odhad však hovoří přibližně o 5,1 milionu zákazníků O2 na konci minulého roku. Jako nejdůležitější novinku pro business zákazníky v minulém roce označila tisková mluvčí T-Mobile Martina Kemrová to, že operátor poskytl nejen firmám připojení k Internetu přes technologii ADSL. Nejdříve byla technologie spuštěna v pilotním provozu 20. 8. 2007 a od nového roku potom komerčně. Počet firemních zákazníků T-Mobile standardně nesdělují, ovšem z pohledu SIM karet přispívají podle Kemrové firemní zákazníci necelou polovinou k celkovému počtu tarifních zákazníků. "Celkově se nám báze v business segmentu zvýšila o více než 100 tis. SIM karet," komentovala mluvčí T-Mobile. Jako největší překážku minulého roku označila mluvčí přípravu zvýhodněného evropského tarifu po ohlášené regulaci hlasového roamingu v rámci EU.

Zdroj: Internetové stránky IT BIZ, <http://itbiz.cz/cesti-operatori-vloni>