

ASPEKTY IMPLEMENTACE CRM V PODNIKATELSKÉ PRAXI**SOME ASPECTS OF THE CRM IMPLEMENTATION IN BUSINESS PRACTICE****Jaroslav Novotný****Abstract**

This paper is concerned with the implementing CRM in business. The aim of the present paper is to analyse some aspects of the implementation of CRM in their business practices. The area of Customer Relationship Management is directly linked to the development of information systems and information technology. Good CRM system allows to obtain extensive information from the data on products, services, customers, etc. useful to strengthen and build customer confidence to the company.

Key words

Customer Relationship. Management. Entrepreneurship. Business practise.

Abstrakt

Předkládaný příspěvek se zabývá oblastí implementování CRM v podnikání. Cílem předkládaného příspěvku je analyzovat některé aspekty zavádění CRM do podnikatelské praxe. Oblast řízení vztahů se zákazníky je přímo spojena s rozvojem informačních systémů a informačních technologií. Kvalitní CRM systém umožňuje získávat rozsáhlé informace z dat o produktech, službách, zákaznících atd. využitelné pro posílení a budování důvěry zákazníka k podniku.

Klíčové slová

Řízení vztahů se zákazníky. Manažment. Podnikání. Podnikatelská praxe.

Úvod

Implementace CRM systémů dynamicky roste také v západní Evropě, kde je ale větší důraz kladen na zákaznické služby a jejich podporu. Ve střední a východní Evropě jsou CRM trhy podstatně menší. Lze je charakterizovat zejména zvědavostí na straně potenciálních zákazníků a vytrvalým úsilím dodavatelů CRM aplikací tyto potenciální zákazníky vzdělávat. Průzkum (IDC, 2011) zaměřený na CRM trh ve střední Evropě za rok 2011, který bral v úvahu trhy v České republice, Chorvatsku, Maďarsku, Polsku, Slovinsku a na Slovensku, ukázal, že skutečná hodnota výdajů do této oblasti představovala pouhých 12 milionů dolarů. Nicméně očekává v příštích pěti letech v této oblasti silný růst, zejména v Polsku, Maďarsku a České republice (IDC, 2011).

CRM iniciativy se nejlépe uplatňují ve Spojených státech, což je logické, protože většina hlavních dodavatelů CRM řešení pochází z USA. Tato skupina dodavatelů nabízí aplikace podporující především procesy automatizace prodejní síly, automatizace marketingu a zákaznických služeb.

Z perspektivy uživatelů CRM řešení se podpora CRM procesů (zejména v oblasti zákaznických služeb) stává nejdůležitějším úkolem v souvislosti s vývojem webových

stránek. Společnosti si uvědomily, že zatímco Web jim pomohl zlepšit jejich byznys z hlediska obratu, neméně důležité je udržení zákazníků prostřednictvím webových CRM.

Materiál a metody

Cílem předkládaného příspěvku je zkoumat některé aspekty zavádění CRM do podnikatelské praxe. Materiál, ze kterého vycházíme, tvoří primární, vlastní práce k disertační zkoušce a sekundární literární zdroje. Zpracování příspěvku se uskutečnilo vědecko-poznávacími metodami.

Výsledky a diskusia

Řízení vztahů se zákazníky slibovalo podle Tomka (2011) základní změnu ve způsobu, jakým firmy provádějí interakce se zákazníky. Toto nové paradigma vznikalo sice postupně, ale nejvýrazněji bylo proklamováno během 2. pol. 90. let. Z historického pohledu vývoj CRM jasně odráží posun v orientaci od produktů směrem k zákazníkům. Souhrn inovací v oblasti podnikatelské strategie na jedné straně a technologií na straně druhé, vydatně podporované odbornou publicitou však vytvořily mnohdy přehnaný entuziasmus a nerealistická očekávání.

Podle (ANTS FUSIO, 2011) podíl CRM projektů, které nesplňují původní cíle, se pohybuje mezi 50 až 75 %. Mnoho respondentů těchto průzkumů také tvrdí, že je příliš brzy na hodnocení úspěšnosti CRM projektu, ačkoliv jejich systém je více než rok naimplementován. Tak rozšířené zklamání z CRM potvrzuje, že stále ještě chybí dostatečné znalosti o výhodách této koncepce. V odborných publikacích (Burnett, 2002, Dohnal, 2002, Hradílek, 2004, Chlebovský, 2005, Kotler, 2003, Lehtinen, 2007, Wessling, 2003) se často píše o tom, že CRM iniciativy nepřinášejí rychlou návratnost investic (ROI).

Jedna z největších příčin zklamání z CRM byla paradoxně jeho hnací silou: technologie. CRM bylo rychle označeno IT aplikací a přijato jako rychlé řešení v oblasti řízení zákazníků, potažmo příjmů společnosti. Management mnoha podniků se stal obětí softwarových gigantů, propagujících celé skupiny aplikací pod zastřešením CRM, jejichž implementace vyžadovala nejen značné zásahy do stávající IT infrastruktury, ale hlavně do většiny procesů. Mnoho CRM projektů se tak stalo skutečnou noční můrou a vytvářelo značně negativní publicitu.

Není pochyb o tom, že smysluplné CRM vyžaduje technologické systémy. Vedení řady společností však přistoupilo k CRM jako k úschově před nekompetencí v řadě podnikatelských činností. Řada firem záhy došla k téměř triviálnímu zjištění: lidé - ne firmy nebo technologie - vytvářejí a udržují vztahy se zákazníky. Na tomto selhání má podíl i marketing, který z povahy své činnosti má znát zákazníky nejlépe z celé organizace. Ačkoliv marketing byl ze své inovativní podstaty od počátku nakloněn myšlence CRM, málokterý marketér si uvědomil plný dopad změn, které přinese tento přístup na způsob jeho práce.

Oblast řízení vztahů se zákazníky je přímo spojena s rozvojem informačních systémů a informačních technologií. Informační systémy zaměřené na řízení vztahů se zákazníky se staly globální záležitostí, přičemž evropský a asijský trh roste vyšším tempem než trh americký, na němž se tyto systémy prosadily mnohem dříve. Přesto jsou pro většinu odvětví podnikání nepostradatelné, takže jsou tyto systémy aplikovány nejen v tradičních odvětvích finančních služeb, telekomunikací, ale i v průmyslových odvětvích.

Dnes se klade důraz na maximální otevřenost systémů s možností provázání s důležitými aplikacemi (finanční, komunikační, editační). Důvodem je integrace systému směrem k interním i externím procesům firmy. Ať už se jedná o propojení modulu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky s dodavatelským řetězcem, či s funkcionalitou pokročilého plánování a rozvrhování výroby.

Jedním z nejdůležitějších trendů je bouřlivý rozvoj aplikací souvisejících s řízením vztahů se zákazníky, které jsou postavené na bázi Internetu, což umožňuje rychlý, efektivní a flexibilní přístup k databázím systému při využití běžných internetových prohlížečů. S výše uvedeným trendem souvisí i nabídka systémů, které fungují jako placené služby, kdy dodavatel zde figuruje jako jeho trvalý správce zodpovědný za funkčnost. Na jeho serverech jsou potom uloženy všechny databáze a zákazník má k databázím přístup přes Internet.

Dalším z trendů je využití pokročilých webových technologií jako AJAX umožňující interaktivní práci a funkce jako drag-and-drop. Nové grafické rozhraní umožňuje použití pokročilých funkcí. CRM SaaS aplikace se také snaží integrovat velké množství dalších webových služeb a to i ve spojení se sociálními sítěmi.

V 90. letech se CRM ukázalo jako kriticky důležitý posun paradigmatu, který se zdál být připraven radikálně změnit obchodní strategii. Základní předpoklad byl poměrně jednoduchý: nabídnout zákazníkům interakci s integrovanou organizací a rozvíjet pochopení potřeb individuálních zákazníků prostřednictvím dat sdílených v rámci celé organizace. Ačkoli se to zdá neuvěřitelné, schopnost udržovat jediný záznam o zákazníkovi je jedním z největších kamenů úrazu pro řadu podniků, zatížených dlouhodobou tradicí produktové orientace.

Nezbytné pro fungující CRM je nutnost úzké spolupráce mezi marketingem a IT oddělením jak ve fázi projektové, tak operativní. Tyto skupiny mají ale často velmi odlišné kultury. V konečném součtu důvodů selhání CRM figurují nejčastěji následující položky:

- nedostatek koordinovaného plánování mezi funkčními jednotkami,
- žádná konsolidovaná CRM strategie,
- selhání prodeje a marketingu v proměně svých procesů.

Podle Djukanoviča (2001, s. 78) „CRM zahrnuje činnosti, jejichž prostřednictvím se firma snaží identifikovat, kvalifikovat, získat, rozvinout a udržovat stále stabilnější a vzájemně výhodnější vztahy se zákazníky nabídkou odpovídajících produktů nebo služeb vhodnému segmentu zákazníků, ve vhodnou dobu za odpovídající cenu. CRM integruje prodej, marketing, servis, ERP a funkce řízení dodávek prostřednictvím automatizace podnikových procesů, technologických řešení a informačních zdrojů, které vedou k maximálně kvalitnímu styku s každým jednotlivým zákazníkem. Politika a procesy CRM umožňují existenci efektivních vztahů mezi firmou, jejími zákazníky, partnery, dodavateli a zaměstnanci. CRM zahrnuje jak vnější, tak vnitřní činnosti – veškeré aktivity firmy jsou sjednocené, integrované a změřené na maximalizaci efektivity každého kontaktu, každé interakce a každého vztahu.“

CRM je o péči a ne o technologii, jak uvádí Rosenwald (2005). Rozhodně nelze než obdivovat prodejní úspěchy dodavatelů softwaru a systémové integrace. Dokázali proměnit jednoduché starodávné umění péče o zákazníky na stále více technologizovaný obor. Řízení

vztahů se zákazníky neznámá nic jiného než souhrn řady činností a iniciativ zaměřených na posílení počátečního nákupního rozhodnutí zákazníka – tedy rozhodnutí, které z něj zákazníka učinilo – a udržení jeho vztahu s prodejcem.

V současném vysoce konkurenčním prostředí je právě způsob komunikace s klienty a hledání cest k uspokojení jejich individuálních potřeb tím, co je může odlišit od konkurence. Společnosti, které chtějí v tomto prostředí uspět, musejí orientovat svůj způsob podnikání novým směrem. Neřídí již svoje produkty, ale začínají se zabývat řízením individuálních vztahů se zákazníky. Důvody k této orientaci jsou více než jasné - je to zákazník, kdo žíví každé podnikání. Jeho hodnota však nespočívá v jednorázovém prodeji, nýbrž v jedinečném dlouhodobém vztahu, který s ním firma vytváří.

Kvalitní CRM systém umožňuje získávat rozsáhlé informace z dat o produktech, službách, zákaznících atd. využitelné pro posílení a budování důvěry zákazníka k podniku. Všechna data by v něm měla být kombinována a analyzována na jediné pracovní ploše a výsledky prezentovány způsoby, které umožňují například zákaznické členění a profilování k přímé kampani zaměřené na nejvhodnější cílovou skupinu. Výsledkem je lépe zaměřený marketing (což znamená vyšší návratnost investic), vyšší věrnost zákazníků, dokonalejší porozumění životnímu cyklu výrobků a mnoho dalších faktorů, které přispívají k lepší konkurenceschopnosti firmy.

Úspěšné budou ty instituce, kterým se podaří skloubit správně nastavené procesy s motivovanými a kvalitními zaměstnanci a akcelerují to účinnou podporou IT. Dnes můžeme banky a finanční instituce z tohoto hlediska hodnotit jako prozíravé organizace, které vhodně investují s cílem posílit svoji pozici, přinášet nové produkty klientům a zlepšovat služby. CRM, které napomáhá zpracování informací o klientech, se již stalo nezbytnou nutností. A to je situace, která nyní začíná být důležitá i pro finanční sektor v ČR.

Pro potřeby předkládaného příspěvku je jistě zajímavou skutečností případová studie implementace CRM systému do společnosti Synot jakožto jedné z firem působících na trhu výherní techniky. Případová studie je dostupná na (PROGSOFT, 2011).

Společnosti holdingu Synot jsou organizace zabývající se širokou škálou činností od provozování hracích automatů, zřizování poplašných zařízení, poskytování telekomunikačních služeb, leasingem, výrobou a instalací elektrických strojů a přístrojů až po prodej aut atd. Před nasazením MBS - Navision 3.70 byl v této společnosti provozován Navision 3.56, který svou kapacitou a možnostmi přestal vyhovovat. Stávající systém Navision 3.56, neřešil zabezpečení na takové technické úrovni jakou dnešní technologie požaduje. Společnost Synot potřebovala IT technologie, které umožní optimalizaci obchodních procesů k vytvoření konkurenční výhody. Tato optimalizace umožnila společností holdingu Synot pokračovat v poskytování služeb na vysoké úrovni při současném vytvoření solidní základny pro využití výhod daných vylepšením technologie nového informačního systému.

Vzhledem k rozsáhlosti společnosti Synot probíhala analýza i implementace ve třech fázích. Každá fáze trvala přibližně dva měsíce a obsahovala analýzu, implementaci, školení klíčových i dalších uživatelů a převod do rutinního provozu. V první fázi bylo převedeno prvních pět firem, následovala fáze druhá s šestnácti společnostmi a konečná třetí fáze, kdy se systém nasadil u zbývajících dvanácti firem.

Přínosy dané implementace je možno shrnout do následujících bodů:

- Možnost sledování účetních transakcí bez zápisu do databáze – předkontace.
- Efektivnější a lepší využití bankovních importů.
- Stabilnější systém.
- Automatizace zasílání obchodních a technických podkladů prostřednictvím e-mailu.
- Využití nejnovější technologické báze Microsoft s vazbou na budoucí využití e-business produktů.
- Aplikace umožňující neomezený růst.
- Všechny finanční a účetní funkce jsou integrovány v jednom systému.
- Podnikové řešení MBS - NAVISION 3.70 díky své technologii řeší zabezpečení přístupu uživatelů na úrovni, jakou poskytují technologie NT.

Oblíbeným místem na šetření nákladů ve firmách bývá marketing. Z výsledků průzkumu logicky vyplývá, že se firmy budou snažit výrazně posílit loajalitu svých zákazníků a na marketingu, poprodejní péči a servisu tudíž nebudou zbytečně šetřit. Za klíčový nástroj, který bude v následujících dvou letech nutný k udržení zákazníků a zvýšení jejich spokojenosti, považuje 68 % dotázaných společností sběr dat a analýzu zpětné vazby od zákazníků.

Sběr a analýza zákaznických dat mají ve velkých společnostech, jako jsou banky, výrobci automobilů nebo obří telekomunikační společnosti, jedno specifikum. Neobejdou se bez použití softwarových nástrojů. Tam, kde počet zákazníků dosahuje řádově desítek tisíc a více, si analytikové neporadí, bez tzv. data. Odhaluje skryté závislosti, vzory a trendy na základě dat, které dnes v CRM a podobných systémech pečlivě sbírá de facto každá společnost. Jeho cílem je zejména praktická využitelnost takto získaných informací, a to hlavně při segmentaci zákazníků, tedy jejich zařazení do sourodých skupin podle příslušného nákupního chování. Dále se využívá při předpovědi pravděpodobného chování zákazníků.

Pro firmy je a bude užitečné znát životní cyklus svých zákazníků, například umět identifikovat bod, ve kterém zákazník uvažuje o svém odchodu ke konkurenci. Podle Jana Řeháka, ředitele společnosti SPSS CR (SPSS, 2010), jsou v péči o zákazníka a budování jeho loajality nejdůležitější tři věci:

1. Samotná firma si musí uvědomit, že udržet si stávající zákazníky je finančně méně nákladné než získání nových zákazníků.
2. Společnosti by měly udržovat stálý kontakt se svými zákazníky, aby jim dokázaly vyhovět a nabídnout to, co požadují – tedy využít strategii tzv. cross-sell efektu.
3. Společnosti si musí uvědomit, že právě silná loajální zákaznická báze může posloužit jako garant zisků a současně jako účinná obrana proti migraci zákazníků spotřebitelů mezi značkami a produkty. *„Investice do data miningu, neboli vyhodnocování zákaznických dat, je podle mého názoru ta správná investice, která snižuje náklady,*

zvyšuje prodej a hodnotu zákazníka včetně jeho životnosti," dodává Jan Řehák v (SPSS, 2010).

Informace o zákaznících jsou mezi firmami rozděleny asymetricky. To, co ví firma o kterémkoli svém zákazníkovi, o něm zpravidla neví její konkurence. Pro konkurenci je proto logicky těžší „přetáhnout“ zákazníka na svou stranu. To ale platí jen za předpokladu, že firma konsekvantně sbírá a vyhodnocuje zákaznická data a že je schopna takto získané informace promítnout do své praktické činnosti.

V současné napjaté ekonomické situaci hraje pro firmy nejdůležitější roli loajalita stávajících zákazníků. Dá se předpokládat, že pouze loajální zákazník, tedy ten, o kterého umíme pečovat a přesně víme, co mu můžeme a smíme nabídnout, nám bude i v době krize důvěřovat a nenechá se zlákat nabídkou konkurence. I kvalitní vyhodnocení dat nás včas upozorní na zákaznickovy individuální potřeby, na které budeme schopni reagovat mnohem dříve než konkurence.

Co se tedy týče globálních trendů ve vztazích se zákazníky, tak ty jsou dle **Chyba!**
Nenašel sa žiaden zdroj odkazov. následující:

- zákazníci si budou mnohem častěji stěžovat, ať už na kvalitu provedení výrobku, či kvalitu doprovodných služeb. Jak bylo řečeno výše, budou totiž vyžadovat absolutní kvalitu, komplexní vyřešení svého problému a to vše s odpovídající péčí;
- zákazníci budou mnohem aktivnější, informovanější, zručnější;
- zákazníci budou tzv. multiloajální, tedy budou loajální vůči více produktům, potažmo značkám produktů. A jejich vyhraněná loajalita se tedy snižuje;
- rostoucí počet hospodářských odvětví přispěje k tomu, že se bude princip hromadné výroby přesouvat směrem k hromadnému přizpůsobení;
- zavádění sofistikovaných systémů zaměřených na řízení vztahů se zákazníky posune propracovanost a řízení těchto vztahů do úplně jiné roviny. Vztahy bude třeba intenzivně udržovat a zákazníkům se systematicky věnovat;
- růst informovanosti zákazníků a celkově růst informací vyžaduje, aby tyto byly správně analyzovány, využívány a aby následně přispěly ke správnému odhadu budoucího vývoje;
- nadvláda výrobců bude nahrazena nadvládou zákazníků, kteří budou diktovat pravidla. Pokud bude výrobce ve vztazích s nimi chybovat, může se mu to stát i osudným;
- optimalizace systému zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky, která dosud fungovala pouze v určité části podniku, bude přecházet v optimalizaci všech procesů a celkového řízení podniku, což může efektivní chod podniku jako celku výrazně narušit;
- velmi důležitou součástí řízení vztahů se zákazníky bude tzv. customerexperience management, který je založen čistě souhrnu všech zkušeností, které mají obchodní partneři ze vzájemných interakcí.

Závěr

Príspevek se věnoval problematice zavádění systému CRM do podnikatelské praxe. Akcent byl položen na analýzu některých aspektů implementace řízení vztahů se zákazníky.

Vedle možností, které poskytuje samotný koncept CRM nebo marketing jako taký, je nutno pečovat také o efektivně fungující informační systém. Tehdy dokáže podnik využít všechny příležitosti, které mu nabízí systém CRM.

Literatúra

ANTS Fusio. [online]. 2011. [Citováno 1.12.2011]. Dostupné z <http://www.ants.cz/files/fusio.pdf>.

Burnett, K. Klíčoví zákazníci a péče o ně. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-655-1.

Djukanovič, D. Nároky trhu na management vztahů se zákazníky. Malá encyklopedie CRM. Zvláštní příloha časopisu Convergence 2001. ISSN 1214-5785.

Dohnal, J. Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. ISBN 80-247-0401-3.

Hradílek, R. Komu nefunguje CRM? Marketing&Media. 10.5.2004. ISSN 1212-9496.

Chlebovský, V. CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.

IDC. [online]. 2011. [Citováno 1.12.2011]. Dostupné z <http://www.ifsworld.com/cs-cz/news/2011/cz-2011-11-07-pruzkum-idc/>

Kotler, P. Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press. 2003. ISBN 80-7261-082-1.

Lehtinen, J. Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.

Novotný, J. Instrumentárium CRM na trhu výherní techniky. Disertační práce, 2013.

PROGSOFT [online]. 2011. [Citováno 1.12.2011]. Dostupné z http://www.progsoft.cz/admin/files/CaseStudy/EC_Case_Study.pdf

Rosenwald, P. Proč je CRM o péči, a ne o technologii. Trend and Marketing. 9/2005. ISSN 1212-9594

SPSS RESEARCH. [online]. 2010. [Citováno 1.12.2011]. Dostupné z <http://www.acrea.cz/press10.htm>.

Tomka, M. Zklamalo CRM nebo její firmy podcenily? [online]. 2011. [Citováno 1.12.2011]. Dostupné z <http://in.ihned.cz/c1-38465780-zklamalo-crm-nebo-jej-firmy-podcenily>.

Wessling, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9.

Online recenzovaný časopis



ISSN 1338-1598

Kontaktná adresa autora – PhDr. Ing. Mgr. Jaroslav Novotný, MBA, MSc., Fakulta Manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove, Konštantínova ul. 16, Prešov 080 01, e-mail:755@uh.cz