

Dita Hommerová

## Úvod

Provedené šetření si kladlo za cíl provést výzkum praktických zkušeností se zaváděním CRM ve vybraných podnicích v ČR a následně formulovat hlavní souvislosti (bariéry a požadavky) této implementace do podnikových procesů. Realizace dotazníkového šetření pomocí standardizovaného dotazníku proběhla v měsících 02/2008 - 07/2008. Výsledky šetření jsou také porovnány se zkušenostmi finančních institucí vybraných evropských států zahrnuté ve vybraných studiích (Benchmarking Customer Service Technology - rok 2000 a Customer Relationship Management - Marktstudie Kundenmanagement im Mittelstand Deutschland - rok 2003).

Tento výzkum se orientuje záměrně na oblast finančních institucí. Finančnictví je odvětvová disciplína, která vykazuje ve světě v porovnání s jinými obory vysoké procento míry implementace CRM do podnikových procesů - Tab. 2. Tento trend se úspěšně naplňuje i v podmínkách České republiky.

Podle informací České národní banky lze banky rozdělit mj. podle převažujícího kapitálu - Tab. 1.

**Tab. 1: Celkový přehled počtu bank v ČR**

Banky s převážně českou účastí	8
Banky s převážně zahraniční účastí	14
Pobočky zahraničních bank	15
<b>Banky celkem</b>	<b>37</b>
z toho stavebních spořitelů	6

Zdroj:[1]

Vzorek respondentů tvořilo 8 bank s převážně zahraniční účastí, 3 banky s převážně českou účastí, 2 pobočky zahraničních bank a jedna pojišťovna. Jedná se tedy o vzorek, který tvoří více jak třetinový podíl bank působících v ČR, čímž mají výsledky velkou vypovídací schopnost. Vzhledem k tomu, že do oblasti finančnictví řadíme i pojišťovnictví, zahrnují výsledky i odpovědi 3 pojišťoven a převážně zahraniční účastí.

Dotazníky byly rozeslány elektronicky a byly směřovány na kompetentní pracovníky jednotlivých institucí, přesto jsou však zřejmě výsledky zkresleny díky nedostatečnému a nejednotnému chápání odborné terminologie těmito pracovníky (viz otázka č. 3 a 16).

Jednotlivá vyhodnocení otázek jsou v textu srovnávána s výsledky zahraniční studie *Benchmarking Customer Service Technology - How Companies are Embracing their Customers*. Tato studie shrnuje výsledky interview s podniky z různých oborů ve vybraných státech Evropy. Největší podíl mezi respondenty je zastoupena oblast finančnictví s 36 %, a proto mohou být výsledky této studie použity jako srovnávací hodnoty pro provedený výzkum v ČR.

## 1. Vývoj CRM

**Podnikatelská filosofie CRM** - v současném, velmi konkurenčním prostředí vyvstává pro podniky otázka, jak přesvědčit zákazníky, aby si vybrali na trhu zrovna jejich produkty a služby a tohoto zákazníka si následně udrželi. Strategie CRM při správném použití umožní firmě získat potřebné informace o zákaznících, patřičně je vyhodnotit a na jejich základě uspokojit zákaznickova přání a potřeby. Podstatou je individuální přístup k zákazníkovi a firma se tedy stává po správné implementaci CRM zákaznický orientovanou.

V počátcích se marketing soustřeďoval na rozvoj distribuce a budování distribučního kanálu. Důsledkem bylo, že výrobci ztráceli kontakt se zákazníky. Tradiční marketingové myšlení vzdálilo výrobce od zákazníka - informace o situaci zákazníka se k výrobci dostávaly přes prostředníky. Později bylo řešení vztahů se zákazníky přenecháno marketingovým a prodejním oddělením, která výrobu od zákazníků ještě více izolovala.

V době masové produkce výrobků je tedy hlavním úkolem marketingové filozofie najít pro tyto výrobky zákazníky.

Jako konkrétní příklad může posloužit následující: *Před již zmiňovanou průmyslovou revolucí*

bylo problémem malého obchůdku se smíšeným zbožím, že kapacita zákazníků, které dokázal obslužit k jejich spokojenosti, byla omezena počtem prodavačů a také schopností každého z nich zapamatovat si charakteristiku jen omezeného počtu zákazníků.

Uvedený příklad se týká nejen výrobků nýbrž i služeb. Masový marketing umožnil výrazné snižování nákladů ve formě úspor z rozsahu. Odstranil méně efektivní prodej a dal vzniknout samoobslužným formám prodeje - supermarketu, hypermarketu atd. Cílem masového marketingu je oslovit co největší počet zákazníků a prodat jim co nejvíce výrobků. K zákazníkům přistupuje jako by měli všichni stejné potřeby. Charakteristická je **jednosměrná forma komunikace** využívající média jako televize, rozhlas, tisk. Zpětná vazba je většinou dána jen prodejními výsledky společnosti.

Způsob prodeje a marketing obecně se však vyvíjely spolu **s rozvojem technologií**.

**Marketing služeb**, který se rozvinul zejména v 80. letech, pohlíží na celou organizaci jako na marketingovou organizaci, jejímž úkolem je uvádět na trh výrobky organizace. Tato filozofie umožnila lépe porozumět vztahu se zákazníky a přispěla k tomu, že řada oddělení organizace je se zákazníky v kontaktu - alespoň do té míry, že jejich výkon může ovlivnit to, jak zákazník vnímá vztah se společností.

Hromadná výroba a marketing postupně docílily snižování výrobních a marketingových nákladů a dařilo se jim rozšířit povědomost o výrobku a značce k velkému počtu relativně „anonymních“ zákazníků. Ovšem za tuto „úsporu“ výrobců a obchodníci zaplatili tím, že ztratili znalost konkrétních požadavků a očekávání jednotlivých zákazníků.

Poptávka po výrobcích a službách pochází ze dvou zdrojů: vytvářejí ji **noví zákazníci a stávající zákazníci**, kteří opakovaně nakupují firemní produkty. Tradiční marketingová teorie i praxe se soustředily doposud především na získávání nových zákazníků a na to, aby se zvyšoval objem prodeje. V současné době se však klade důraz ještě na něco jiného. Vedle strategií, jak získat nové zákazníky, se firmy snaží udržet si stávající zákazníky a budovat si s nimi trvalé a pevné vztahy. V minulosti se firmy pohybovaly v ekonomice, která v podstatě nepřetržitě rostla, a stejně rychle se rozšiřovaly i trhy, což mělo za důsledek

příchod stále nových a nových zákazníků. Firmy je získávaly, aniž by se příliš zabývaly tím, že ty původně získané ztrácejí. V současné době však nastala zcela jiná situace. Neustále se měnící demografická struktura, obecně nízké tempo růstu ekonomik, stále tvrdší konkurence a nadprodukce prakticky ve všech odvětvích mají vliv na to, že nových zákazníků je stále méně a méně. Mnoho firem usiluje o získání většího podílu na trhu, který stagnuje nebo se dokonce v některých případech zmenšuje. Firmy si rovněž uvědomují, že ztratit zákazníka neznamená jen přijít o jednorázový nákup, ale i jeho veškeré další nákupy a též o zdroj dobrých referencí, jakožto prostředku nepřímé neplacené reklamy.

Většina firem v dnešní době již pochopila, že pro svůj nejen dlouhodobý úspěch a rozvoj potřebují **spokojeného zákazníka**. Proto se tedy hovoří, jak již bylo uvedeno výše, o přechodu z produktově zaměřené strategie podniku na strategii zaměřené na zákazníka. Podchytit všechny aspekty, které z náhodného jednorázového kupce dělají spokojeného a věrného zákazníka firmy stojí mnoho úsilí a vyžaduje nemalou finanční podporu. **Zefektivnit a vylepšit všechny procesy podniku zaměřené na zákazníka** si klade za cíl právě podnikatelská filozofie CRM. Zavedení CRM se projevuje zejména ve schopnosti organizace poznat klíčové zákazníky a umožnit jim porozumět nabízeným produktům a službám. To zajistí rychlý nárůst kvality služeb v této oblasti, provázený nárůstem příjmů. CRM však samozřejmě není zaměřeno pouze na klíčové zákazníky, zavedení tohoto řešení má mnoho pozitivních dopadů na celou klientskou základnu. Díky tomu, že je organizace schopna identifikovat, který typ produktů zákazník vyhledává, může i neklíčový produkt pro zákazníka upravit. Zavedení konceptu CRM tedy představuje přechod z produktově orientované organizace na organizaci, která je schopná nabídnout kombinaci svých původních produktů jako jeden balíček služeb zákazníkovi.

V době, kdy jsme vstoupili do nového tisíciletí, lze obecně poslední vývojové tendence v Nyní, více než kdykoliv předtím, jsme všichni vzájemně spojeni, ovlivňuje nás to, co se děje v naší blízkosti, ale často i to, co se děje ve velké vzdálenosti od nás. Jsme propojeni novými, nejrůznějšími způsoby. Nové stadium vzájemného propojení a vzájemné závislosti nejvíce ovlivnily právě technologie. **Nezadržitelný pokrok** ve vývoji počítačů, telekomunikační tech-

ny, informačních technologií, dopravy i dalších technologií usnadňujících komunikaci vytvořil tzv. „**nové hospodářství, novou ekonomiku**“ (*new economy*). Prudký rozvoj v této oblasti přinesl nové metody, jak identifikovat či vyhledat zákazníky, vyrábět či vytvářet produkty, které jsou přesně přizpůsobovány potřebám zákazníka, jak je distribuovat efektivněji i účinněji a jak komunikovat se zákazníky ve velkých skupinách i zcela individuálně.

Tím, že jsou v současné době k dispozici podstatně výkonnější počítače, lze vytvářet **databáze** s podrobnými údaji a využít je při styku s konkrétními zákazníky či při přípravě nabídek tak, aby bylo možné uspokojit konkrétní potřeby těchto zákazníků a vyhovět jejich nákupním zvyklostem. Nové reklamní a komunikační prostředky, počínaje mobilními telefony, faxy, CD-ROMy, přes interaktivní televizi až po videostřediska např. na letištích a v nákupních centrech, umožňují zaměřit se na vybrané zákazníky s pečlivě připravenými nabídkami. Např. díky elektronické poště mohou zákazníci objednat či zaplatit výrobky a služby, aniž by vykořili z domova. Díky zázrakům, které dokáží expresní dodávkové služby, mohou obdržit své nákupy dnes již za méně než čtyřiašedeset hodin. Od virtuálního testování nových výrobků až po on-line virtuální obchody, které je prodávají, prudký rozvoj komunikačních technologií mění marketing i každou jeho součást.

v chápání. Díky tomuto faktu rozvoj technologií pozitivně působí na vývoj CRM a možnosti jeho uplatnění v praxi.

## 2. Hodnota zákazníka a její řízení ve finančnictví

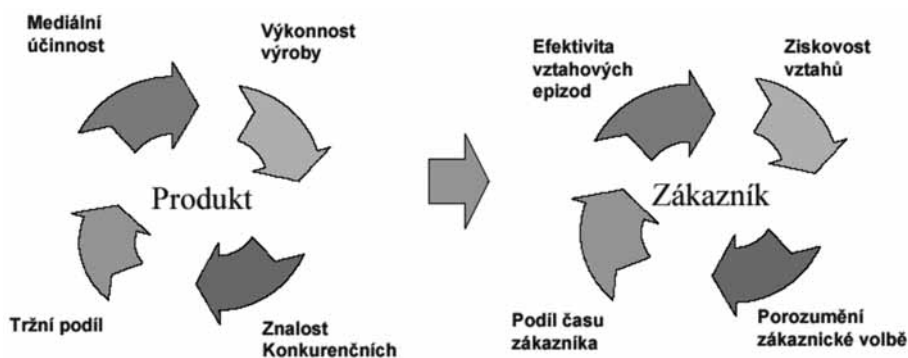
V poslední době se mění orientace finančních institucí zejména bank a pojišťoven z produktové profitability směrem k profitabilitě zákazníků.

S přesunem zákazníka do centra dění se samozřejmě musí změnit i struktura a návaznost firemních procesů a celkový přístup zaměstnanců k realizaci firemních cílů.

Pohledem na záležitost identifikace a uspokojování zákaznických potřeb viz Obr. 1 z každodenní firemní praxe jsou zajímavé především odpovědi na následující a i další související otázky:

- Jaká jsou očekávání zákazníků? Jak zjistit očekávání zákazníků?
- Jaké jsou aktuální potřeby zákazníků? Jak je věrohodně zjistit?
- Jaká jsou kritéria zákaznickovy spokojenosti? Jak zjistit a změřit zákaznickou spokojenost?
- Přinášejí zákazníci firmě zisk? Jak to zjistit a změřit?
- Pečuje firma o zákazníky a jejich potřeby efektivně? Jak to změřit?

Obr. 1: Změna firemní orientace



Zdroj: [3]

CRM je tedy mnohdy mylně chápáno pouze jako spojení softwarových prostředků s technologickým zázemím nebo naopak na druhé straně pouze jako podnikatelskou filozofii. Ve skutečnosti se jedná o synergii těchto dvou extrémů

Přitom je třeba si uvědomit, že ve velkých firmách je velmi obtížné pro tyto účely získat spolehlivá data. Banky a některé další finanční instituce jsou tak jedny z prvních velkých firem, které se na tuto obtížnou cestu vydávají. Mají však

před sebou ještě další krok. Pro řízení vztahu se zákazníkem je momentální zisk sice důležitý, ale mnohem cennější je informace o celkovém obchodním potenciálu zákazníka - tedy o tom, jaká je hodnota vztahu. S implementací CRM do podniku souvisí tedy zejména otázka týkající se hodnoty vztahu se zákazníkem, její měření, využití potenciálu zákaznické báze a měření návratnosti souvisejících investic.

### 3. Vyhodnocení dotazníku

#### 1. Jste finanční instituce s převážně českou účastí nebo převážně se zahraniční (patří sem i pobočka zahraniční banky)?

V rámci portfolia respondentů byla zastoupena většina bank s převážně zahraniční účastí, což má význam pro vypovídací schopnost o míře implementace CRM v bankovním sektoru ČR (srov. Tab. 1) - viz Obr. 2.

Všechny dotázané instituce se z hlediska kategorizace řadí mezi velké podniky - viz Obr. 3.

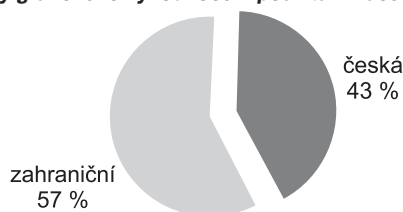
#### 3. Jak chápáte pojem „CRM - Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky)“?

Ve vyhodnocení odpovědí na tuto otázku je nezbytné přihlídnout ke skutečnosti, že **chápání pojmu CRM** je v teorii i praxi odlišné a že respondenti odpovídali podle toho, ke které definici inklinují.

V teorii i praxi lze rozlišit dva přístupy k chápání CRM - jako **system** a jako **podnikatelskou filozofii** (přístup) viz Obr. 4. Podrobně se chápáním CRM jednak jako **podnikatelské filozofie** a jednak čistě jako systému zabývá např. Ed Peelen ve své publikaci Customer Relationship Management. [7]

**Systém CRM** je soubor hardwarových a softwarových technologií a nástrojů podporujících

**Obr. 2: Jste česká nebo zahraniční instituce?**  
(pozn. pro účely grafického vyhodnocení použita zkrácená formulace otázky)



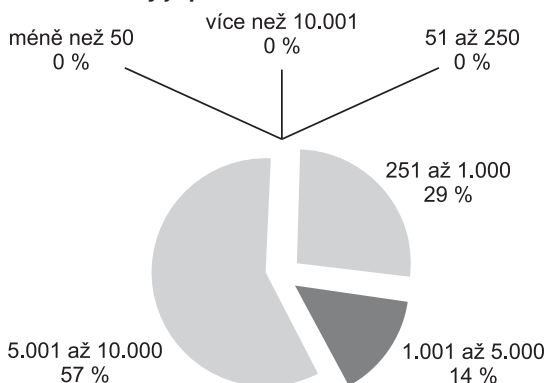
Zdroj: vlastní zpracování

#### 2. Jaký je počet zaměstnanců ve Vaší firmě?

Nadpoloviční většina (57%) dotázaných institucí patří do intervalu s 5.001 - 10.000 zaměstnanci.

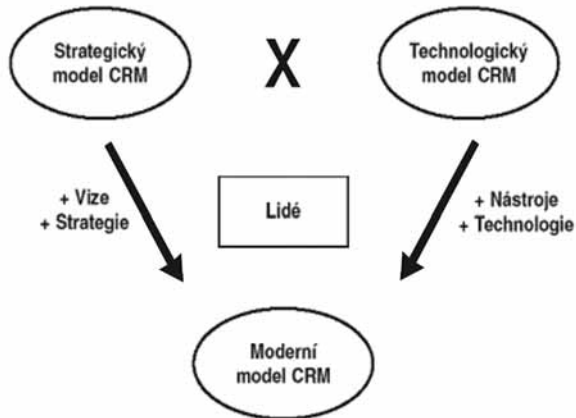
celkovou strategii firmy vedoucí k poznávání zákazníků, posílení jejich loajality, zvýšení jejich zájmů o další produkty a služby firmy. Využívá při

**Obr. 3: Jaký je počet zaměstnanců ve Vaší firmě?**



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4: Konflikt koncepcí CRM



Zdroj: [3]

tom existujících provozních systémů, z nichž čerpá data. Existuje řada analytických mechanismů, díky nimž je možné na základě údajů ve firemních systémech dospět k požadované charakteristice zákazníka. Úspěch CRM závisí na schopnosti získávat data ze zákaznických kanálů, vyhodnocovat je a přetvářet v nové obchodní procesy ovlivňující interakce se zákazníkem. Do těchto procesů se pak v různé míře zapojí všechny části informačního systému firmy či organizace.

Základem je **CRM strategie**, která obsahuje:

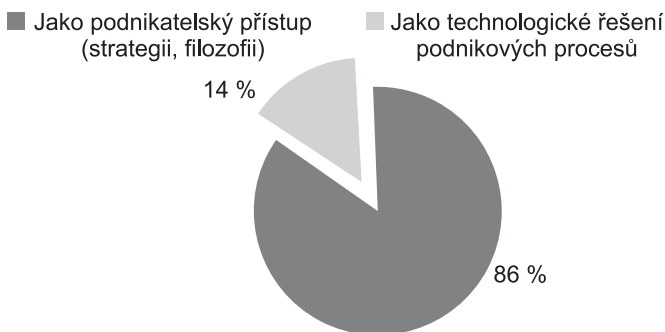
- stanovení základních preferovaných kontaktů se zákazníkem,
- definice typu koncového zákazníka,
- rozhodnutí, jak se bude firma bránit odchodu cenných zákazníků,

- stanovení cílového obsazení trhu (penetrace),
- pravidla hodnocení úspěšnosti projektu.

Řízení vztahů se zákazníky není nic nového, co by přišlo s příchodem informačních technologií. CRM je **obchodní filozofie**, která tu byla dávno před tím. IT pouze pomáhá uzpůsobit tuto strategii novým podmínkám. Základem však stále zůstává obchodní filozofie. Nepochopení tohoto základního principu je jedním z pramenů neúspěchu CRM u některých společností. Přehledně znázorňuje rozpor mezi oběma pojetími následující obrázek (Obr. 4).

86% respondentů chápe CRM spíše jako podnikatelskou filozofii či strategii a 14% se zaměřuje na CRM z pohledu technologického.

Obr. 5: Jak chápete pojem „CRM - Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky)“?



Zdroj: vlastní zpracování

Je nutné si v závěru uvědomit, že jedno bez druhého nejde a že jeden přístup není automaticky recipročně vynutitelný druhým přístupem.

#### 4. Implementovali jste již ve Vašem podniku CRM?

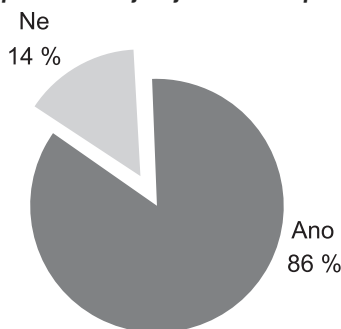
Vzhledem k tomu, že více jak polovina dotázaných institucí mají převážně zahraniční účast a přebírají většinou mateřské strategické cíle, odpovědělo 86% kladně a 14% respondentů ještě implementaci nerealizovali - viz Obr. 6.

#### 5. Který z možných přístupů k technickému řešení CRM jste pro Váš podnik zvolili?

Všechny dotázané banky si nechaly software k řešení CRM vyvinout „na míru“, kromě BAWAG Bank, která dosud CRM principy neimplementovala. Hypoteční banka, ČSOB a Česká pojišťovna rovněž vedle vyvinutého softwaru přímo dle jejich požadavků a potřeb využívají služeb marketingových agentur.

Na rozdíl od výsledků studie [8], kde 82,7% respondentů upřednostňuje standardní techno-

Obr. 6: Implementovali jste již ve Vašem podniku CRM?



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků studie [6], která byla provedena na vzorku přibližně 800 podniků z vybraných evropských zemí vyplývá, že oblast finančnictví využívá CRM hned na druhém místě s 45% po oblasti telekomunikací - viz Tab. 2.

Tab. 2: Má váš podnik implementován CRM systém? (dotazy napříč trhem)

Odvětví	Podíl v %
Zábavní průmysl a cestovní ruch	18
Obchod	30
Technologie	41
Finanční služby	45
Telekomunikační společnosti	61
Ostatní	38
<b>PRŮMĚR</b>	<b>41</b>

Zdroj: [6]

Podle výsledků studie [8], kde bylo dotázáno 70 podniků v Německu v oblasti finančnictví, implementovalo již CRM 50% respondentů, 25,7% nemá ještě CRM implementováno a 24,3% v současnosti implementuje.

logické řešení vzhledem k nižším pořizovacím nákladům a referencím.

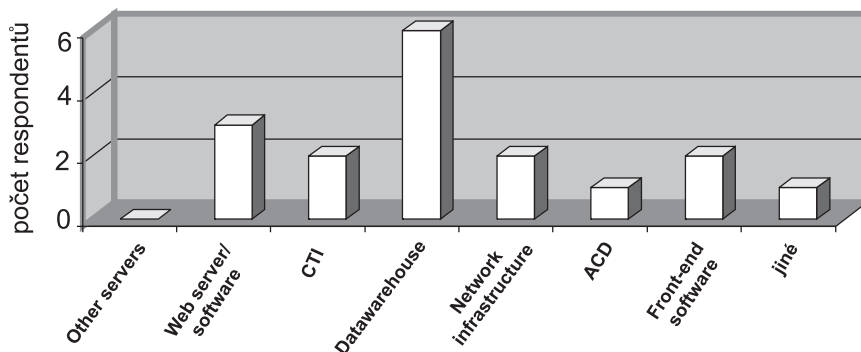
#### 6. Které nové technologie (nástroje) jste již implementovali nebo nahradili?

Jednoznačně nejčastěji byly implementovány u respondentů tzv. **datové sklady** - viz Obr. 7. Datový sklad integruje data z různých, většinou heterogenních systémů podniku a umožňuje tak jejich další využití. Zajišťuje konzistentní pohled na detailní zákaznická data.

Na základě studie [6] byly nejčastěji napříč dotazovanými obory implementovány **front-end softwaru a automatické směrování hovorů (ACD)** - viz Tab. 3. Front-end softwaru podporují marketingové, obchodní a servisní procesy, kterou jsou přímo v kontaktu se zákazníkem.

ACD je systém call centra umožňující distribuovat příchozí hovory na jednotlivé operátory s cílem efektivnějšího využívání jejich produktivity a minimalizaci doby čekání zákazníka. Obdobnou funkci má směrování hovorů, kdy jsou příchozí hovory směrovány na operátory podle různých kritérií, např. geografických. Zajímavé je i rozložení trhu dodavatelů poskytujících tyto technologie.

Obr. 7: Které nové technologie (nástroje) jste již implementovali nebo nahradili?



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3: Jaké nové technologie jste implementovali nebo nahradili?

Technologie	Podíl v %
Jiné servery	9
Web server /software	24
Technologické provázání telefonie a výpočetních systémů	32
Datový sklad	32
Síťová infrastruktura	32
Automatické směrování hovorů	39
Rozhraní pro komunikaci uživatele se softwarem	41

Zdroj: [6]

7. Jaké byly/jsou důvody (cile a očekávání) Vaší společnosti pro rozhodnutí o zavedení CRM?

Z výsledků odpovědí na tuto otázku v oblasti bankovníctví v ČR vyplývá, že cíle zavedení CRM byly mnohdy krátkozraké a definované

jako zvýšení efektivity prodeje - viz Obr. 8. Nutno podotknout, že neexistuje striktní hranice v rámci této tzv. multiple choice a že mnohdy spolu tyto cíle souvisejí.

Tab. 4: Příklad příčina implementace

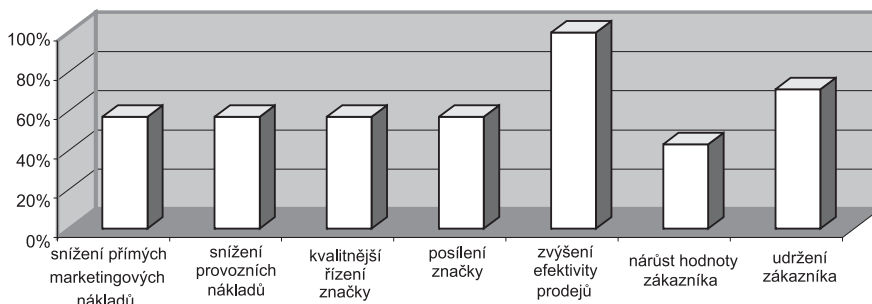
Příčiny	Průměr
Snížení přímých marketingových nákladů	5,33
Snížení provozních nákladů	5,84
Kvalitnější řízení značky	5,93
Posílení značky	6,45
Zvýšení efektivity agenta	6,67
Nárůst celoživotní hodnoty zákazníka	7,89
Udržení zákazníka	8,58

pozn.: pořadí dle významu ohodnoceno stupnicí 1-10, přičemž 1 = nejmenší význam, 10 = nejvyšší význam.

Zdroj: [6]

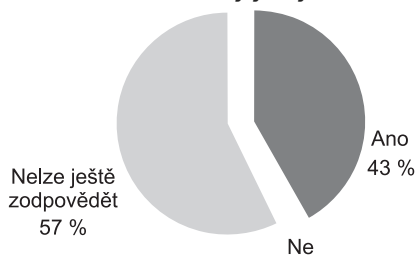
Porovnáme-li výsledky obou průzkumů s přihlednutím ke skutečnosti, že studie [7] dotazuje více oborů

Obr. 8: Jaké byly/jsou důvody (cile a očekávání) Vaší společnosti pro rozhodnutí o zavedení CRM?



Zdroj: vlastní zpracování

**Obr. 9: Podařilo se vám vytyčených cílů dosáhnout?**



Zdroj: vlastní zpracování

napříč trhem, zjistíme větší uvědomění zahraničních společností ve významu zákazníka z hlediska strategické orientace podniků v současnosti, udržení zákazníka a budování jejich životní hodnoty - viz Tab. 4.

**8. Podařilo se vám vytyčených cílů dosáhnout?**

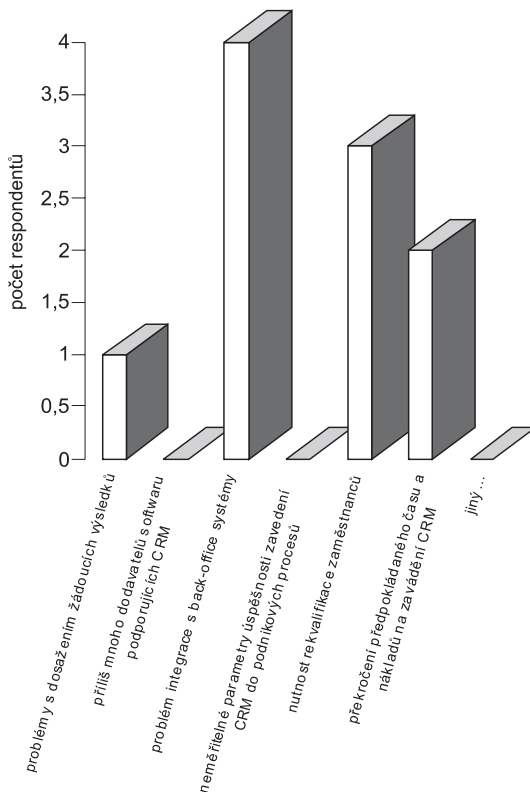
U 43% dotázaných byly naplněny očekávané cíle a 57% nemohlo tuto skutečnost ještě potvrdit

z důvodu implementace probíhající v současnosti - viz Obr. 9.

**9. Jaké byly/jsou hlavní problémy (překážky) při zavádění CRM?**

Zajímavé je největším problémem pro respondenty z vybraných evropských států bylo překročení časového a finančního rozpočtu - viz Tab. 5,

**Obr. 10: Jaké byly/jsou hlavní problémy (překážky) při zavádění CRM?**



Zdroj: vlastní zpracování



**Tab. 5: Jaké byly největší problémy, se kterými jste se setkali**

Problémy	Průměr
Problémy s dosažením žádoucích výsledků	2,81
Příliš mnoho dodavatelů	2,94
Integrace s back-office systémy	5,14
Neměřitelné parametry	5,14
Rekvalifikace zaměstnanců	5,26
Překročení času a nákladů	5,67

pozn.: pořadí dle významu ohodnoceno stupnicí 1-10, přičemž 1 = nejmenší význam, 10 = nejvyšší význam.

Zdroj: [6]

kdežto respondenti z ČR odpověděli, že největším problémem pro ně byly jednak integrace nového systému s back-office systémy (pozn. snazší průběh by byl při volbě individuálního řešení „šitého podniku na míru“) a s nutností rekvalifikace zaměstnanců - viz Obr. 10 (na ose Y jsou absolutní počty respondentů ke každé odpovědi). V praxi je důležité kromě vyškolení zaměstnanců na práci s CRM systémy a vysvětlení jim CRM strategie přesvědčit zaměstnance o účelnosti a významu zavedení CRM do podnikových procesů a názorně jim ukázat na příkladu, jak tato implementace usnadní mj. jejich práci.

**10. Máte implementováno call centrum nebo kontaktní centrum ve Vaší společnosti?**

Nejdříve vznikala **call centra** pro jednoduchou distribuci hovorů a obsluhu zákaznických požadavků a dotazů. Pak přišla **kontaktní centra**,

agentské pracoviště, ale je také centrem řídicím vztah se zákazníkem a v mnoha případech i hlavním obchodním nástrojem společnosti.

Důvodem zřízení kontaktních center je v současnosti snaha o zprostředkování individualizovaného kontaktu se zákazníkem, a to prostřednictvím všech kanálů, které dnes technologie nabízí....Cílem investic do technologie CRM je stav, ve kterém operátoři kontaktního centra mají při svém dialogu se zákazníkem k dispozici veškeré informace o historii vztahu s tímto zákazníkem, o dalších obchodních plánech podniku a přirozeně o produktech a jejich cenách. Zaměstnanci centra jsou specialisté s příslušným školením, měřením jejich výkonu a odpovídajícím motivačním systémem. Posláním kontaktních center již není pouhé řešení stížností, ale již skutečná podpora řízení vztahů se zákazníky. [2]

V 57 % případech má společnost implementováno pouze call centrum u 14% se jedná pouze o kontaktní centrum a 29% má podle výsledků odpovědi implementovány obě formy - viz Obr. 11.

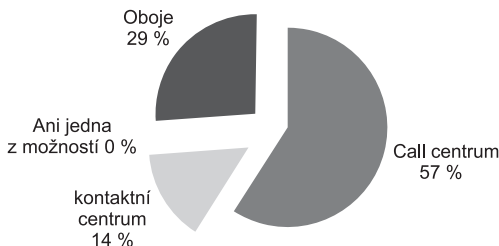
**11. Plánujete v budoucnu implementovat CRM?**

Z odpovědí na tuto otázku jasně vyplývá význam a využití CRM v oblasti finančnictví. 86% respondentů CRM již implementovalo a zbývajících 14% má v plánu v budoucnu implementovat - viz Obr. 12.

**12. Jaké nové technologie (nástroje) chcete implementovat?**

Výstupy obou výzkumů se v tomto případě téměř shodují - viz Obr. 13 (na ose Y jsou absolutní počty respondentů ke každé odpovědi) a Tab. 6. Podniky plánují v budoucnu implementovat zejména CTI

**Obr. 11: Máte implementováno call centrum nebo kontaktní centrum ve Vaší společnosti?**

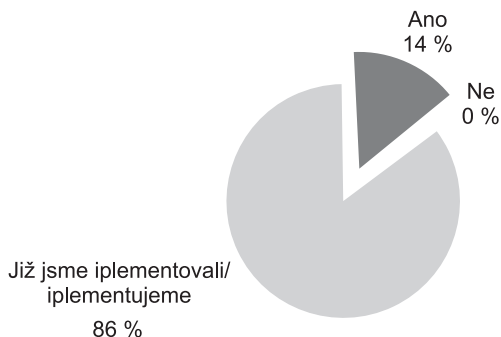


Zdroj: vlastní zpracování

kteřá spojila komunikační a počítačové systémy v jeden celek a umožnila komunikovat se zákazníky v přichozím a odchozím směru prostřednictvím různých médií (hlas, e-mail, fax, SMS, web, ...). Kontaktní centrum není tedy již pouhým synonymem pro

(Computer Telephony Integration), což je technologické provázání telefonie a výpočetních systémů. Příkladem využití CTI je zobrazení dat o zákazníkovi na terminálu operátora v průběhu volání. Dále pak ACD a datový sklad (viz otázka č. 6).

Obr. 12: Plánujete v budoucnu implementovat CRM?

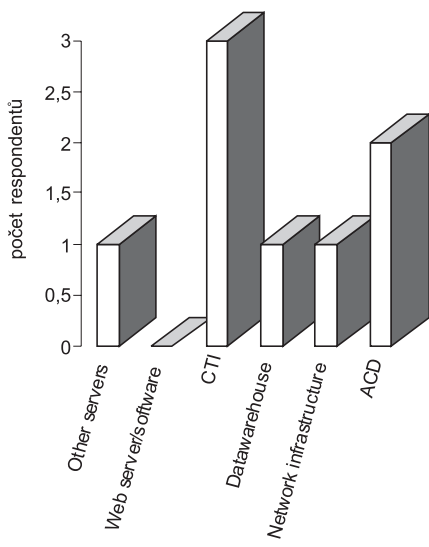


Zdroj: vlastní zpracování

13. Popište stručně rozhodnutí o implementaci a průběh implementace CRM ve Vaší firmě.

**BAWAG Bank** - „CRM je naprostá nutnost pro společnost našeho typu a počtu i typů klientů. CRM ve firmě samozřejmě v určité podobě existuje, ovšem nutnost zavedení jednotného centralizovaného systému vyvstala v okamžiku růstu společnosti a rozšiřování aktivit i pobočkové sítě. V tento okamžik jsme ve fázi analýz a hledání toho nejvhodnějšího řešení. Rozhodnutí padlo na úrovni představenstva, následnou implementaci bude mít na starosti IT oddělení ve spolupráci s Obchodem a Marketingem/komunikací.“ [4]

Obr. 13: Jaké nové technologie (nástroje) chcete implementovat?



Zdroj: vlastní zpracování

**Česká pojišťovna** - „Prvotním motivem bylo stanovení nové strategie, která vychází z požadavků dlouhodobého udržení stávajících klientů, získání nových klientů a nabídky komplexních služeb, jak je tomu ve vyspělých zemích. Součástí tohoto je rozšíření nabídky produktů (např. hypotéky, kre-

Tab. 6: Které nové technologie se chystáte implementovat?

Technologie	Podíl v %
Web server /software	3
Ostatní servery	4
Síťová infrastruktura	7
Ostatní	10
Rozhraní pro komunikaci uživatele se softwarem	11
Automatické směrování hovorů	13
Technologické provázání telefonie a výpočetních systémů	14
Datový sklad	14

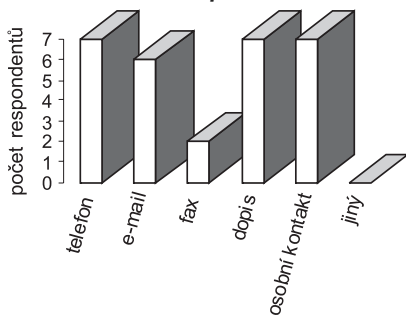
Zdroj: [6]

ditní karty, věrnostní program). Samotné CRM pochopitelně naše firma používala i v minulosti, „pouze“ jsme tento systém oficiálně „pojmenovali“ a začali se mu věnovat více profesionálně.“[5]

14. Jaké kontaktní metody ve vztahu se zákazníkem používáte?

Ze srovnání výsledků obou výzkumů vyplývá, že čeští zákazníci v oblasti finančních služeb stále ještě preferují osobní, popř. telefonní kontakt s podnikem před využitím elektronické pošty, či internetového bankovníctví. Kdežto v vybraných zemích Evropy stále více roste využití např. elektronické

**Obr. 14: Jaké kontaktní metody ve vztahu se zákazníkem používáte?**



Zdroj: vlastní zpracování

pošty na úkor telefonního kontaktu. Tento trend je podmíněn mj. rozvojem technologií, růstem znalostí a dovedností populace. V ČR je zřejmá zatím nedostatečná důvěra ve využívání internetu k finančním

transakcím - viz Obr. 14 (na ose Y jsou absolutní počty respondentů ke každé odpovědi) a Tab. 7.

**15. Jaké ukazatele pro hodnocení úspěšnosti zavedení CRM používáte?**

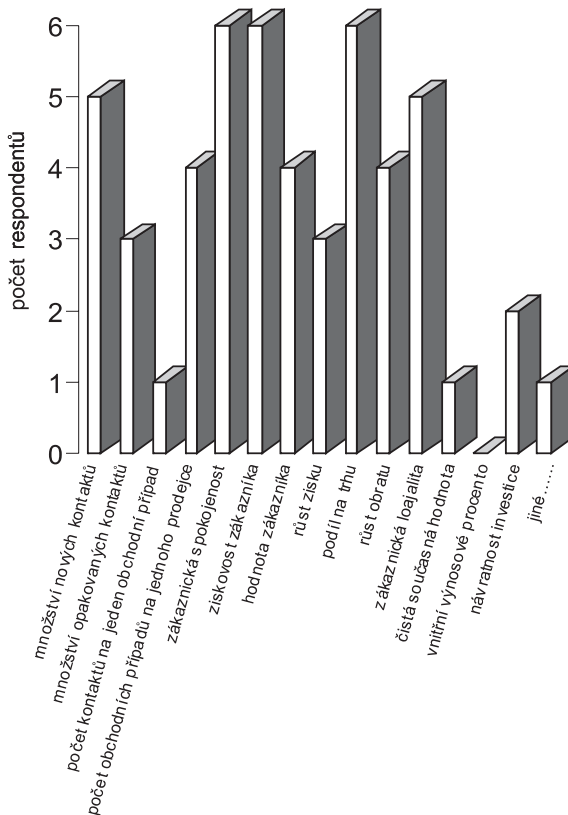
Nejčastěji využívanými ukazateli pro hodnocení efektivity implementace CRM se v oblasti finančnictví využívají: zákaznická spokojenost, ziskovost zákazníka a podíl na trhu - viz Obr. 15 (na ose Y jsou absolutní počty respondentů ke každé odpovědi).

**16. Jak chápete ve Vaší firmě pojem „hodnota zákazníka“?**

Jednou z největších nesrovnalostí v oblasti terminologie týkající se tohoto průzkumu byla nejednotnost v chápání pojmu **hodnota zákazníka a hodnota pro zákazníka**.

V odborné literatuře rovněž často dochází k zaměně těchto pojmů

**Obr. 15: Jaké ukazatele pro hodnocení úspěšnosti zavedení CRM používáte?**



Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 7: Kontaktní metody  
(srovnání 1999 a 2003)**

METODA	1999	2003
Telefon	84%	72%
E-mail	5%	18%
Fax	5%	3%
Dopis	4%	2%
Ostatní	2%	3%
Call-me	0%	2%
<b>CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Zdroj: [6]

#### • hodnota pro zákazníka

Hodnota pro zákazníka je většinou vnímána optikou tradičního marketingu nebo hodnotového managementu. Zde se hodnota zboží/služby (obecně produktu) definuje jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“ [11].

Doplňující charakteristika dvou základních kategorií (uspokojení potřeb a použité zdroje), které ve vzájemném vztahu vyjadřují hodnotu pro zákazníka, v jedné z modifikací umožňuje kvantifikovat jejich vztah následujícím způsobem [11]:

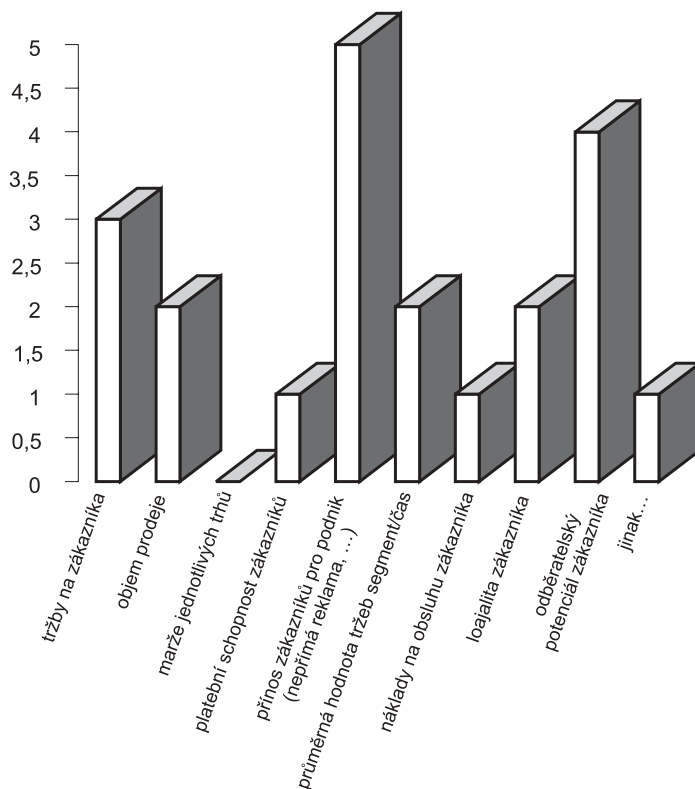
**hodnota pro zákazníka = velikost užítku / celkové náklady**

Z charakteristiky komerční úspěšnosti výrobku či služby a oboustranné přijatelnosti tržní ceny plyne, že předpokladem konkurenceschopné a komerčně úspěšné produkce je dosažení optimální spokojenosti zákazníka s výrobkem (službou), tedy optimální velikosti užítku při co nejnižších nákladech na jeho vyrobení a užívání. Jinými slovy maximální hodnoty pro zákazníka.

Ať už je životnost produktu krátkodobá či dlouhodobá, stále se jedná o jednorázové posouzení hodnoty v okamžiku kupního rozhodnutí.

Základem pojetí řízení vztahů se zákazníky je důkladné pochopení a porozumění hodnototvor-

**Obr. 16: Jak chápete ve Vaší firmě pojem „hodnota zákazníka“?**



Zdroj: vlastní zpracování

nému procesu zákazníka, tj. procesu, v němž si zákazník vytváří pro sebe svou vlastní hodnotu. [9]

• **hodnota zákazníka**

Naproti tomu v souvislosti s přijetím CRM jako podnikatelské strategie se organizace ptá po hodnotách, které podniku přináší jejich vzájemný dlouhodobý vztah. Je časté, že organizace získávají největší příjmy od svých nejvýznamnějších trvalých zákazníků. Věrnost těchto zákazníků a podíl produktů organizace na výdajích těchto zákazníků představují hodnotu vztahu, jak ji vnímá podnik (dodavatel). Uznávaným měřítkem této hodnoty je tzv. *Customer Life-time Value* (CLV), obvykle vyjádřená jako průměrná hodnota tržeb od zákazníka z určitého segmentu zákazníků za dobu, kterou průměrně trvá vztah zákazníků z tohoto segmentu s firmou dodavatele. Nárůst hodnot těchto ukazatelů hlavním důvodem, proč se dodávající strana rozhodne vybudovat nějaký aparát, pomocí něž si udrží zákazníky déle a získá od nich více peněz s nejmenšími náklady.

Zákaznická báze je pro podnik aktivem (hmotným investičním majetkem), které může být ohodnoceno jako kterékoli jiné finanční aktivum. Vyčíslení jeho hodnoty udává v některých teoretických přístupech hodnotu firmy. Metody výpočtu využívají jak finančních a statistických analýz, tak zejména expertních odhadů. Předpokladem je dostatek informací o minulém chování zákazníka. Důležitými proměnnými pro stanovení CLV je objem finančních transakcí se zákazníkem, jeho loajalita, potenciál, náklady na obsluhu. Je však třeba podotknout, že výpočet přesné hodnoty zákazníka je prakticky nemožný, vzhledem k množství faktorů, které ji ovlivňují. I když se někteří zákazníci zdají na první pohled ztrátoví, mohou firmě přinášet profit např. v podobě kladných referencí nebo být pro firmu jinak perspektivní.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že „hodnota zákazníka“ je u respondentů chápána zejména jako přínos zákazníků pro podnik (nepřímá reklama,...) a dále jako odběratelský potenciál zákazníka - viz Obr. 16 (na ose Y jsou absolutní počty respondentů ke každé odpovědi).

**Závěr**

Tak jako existuje množství oblastí prodeje služeb, musí existovat CRM řešení pokrývající specifika té které oblasti. To umožní rychlou implementaci bez rozsáhlých customizačních úprav.

Ačkoliv je CRM systém vybaven množstvím nástrojů k podpoře marketingu, prodeje a servisu, nelze předpokládat, že jen samotné zavedení takového systému změní chod organizace.

Prvotní podmínkou je sjednocení obchodních zájmů a řízení rozvoje IT, což v konečném důsledku přináší nutnost vytvoření nové informační strategie, ve které jsou definovány odpovědnosti za její naplnění nejen v úseku IT ale i v úsecích marketingu, prodeje a servisu. CRM je především obchodním nástrojem, musí tedy být obchodní částí organizace nejen využíván, ale předtím i definován.

Nejdůležitější fází projektu je implementovat nově vyvinutý specifický CRM software. CRM musí být adaptováno do stávající IT struktury (interní komunikační systém a informační systém) zákaznické společnosti. Implementovaný CRM systém musí splňovat požadavky, které byly nedefinovány při analýze procesů, jež bývá realizována v počáteční fázi projektu. [10]

V porovnání s vybranými státy Evropy lze konstatovat, že úroveň využívání CRM v oblasti poskytování finančních služeb v ČR je doposud nižší než v těchto státech. Rozdílné byly mnohdy i důvody implementace, bariéry implementace a chápání vybraných pojmů. Jednou z příčin této skutečnosti je i fakt, že v ČR je problematika CRM doposud méně prezentována než je tomu např. v zemích západní Evropy.

*Tento příspěvek vznikl na základě realizovaného dotazníkového šetření s využitím dostupných zahraničních zdrojů z podpory z rozvojového projektu POSTDOC - 08 na ZČU v Plzni.*

**Literatura:**

[1] Česká národní banka [online]. [cit. 2008-09-21]. <[http://www.cnb.cz/cs/dohled\\_fin\\_trh/bankovni\\_dohled/bankovni\\_sektor/seznam\\_instituci/seznam\\_bank/index.html](http://www.cnb.cz/cs/dohled_fin_trh/bankovni_dohled/bankovni_sektor/seznam_instituci/seznam_bank/index.html)>.  
 [2] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky - Procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0401-3.  
 [3] CHLEBOVSKÝ, V. *CRM Řízení vztahů se zákazníky - Jak úspěšně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0798-1.  
 [4] Interní materiály společnosti BAWAG Bank CZ a.s.  
 [5] Interní materiály společnosti Česká pojišťovna a.s.

- [6] MORRELL, S. *Benchmarking Customer Service Technology - How Companies are Embracing their Customers*. 1st ed. London: Business Insights Ltd., 2000.
- [7] PEELEN, E. *Customer Relationship Management*. 1st ed. England: Prentice Hall, 2005. ISBN 0-273-68177-X.
- [8] *Schwetz-Report, Customer Relationship Management - Marktstudie Kundenmanagement im Mittelstand Deutschland 2003* [online]. [cit. 2007-11-22]. <[http://www.schwetz.de/Marktstudie\\_Mittelstand\\_2003\\_Summary.pdf](http://www.schwetz.de/Marktstudie_Mittelstand_2003_Summary.pdf)>.
- [9] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X.
- [10] TULISOVÁ, Š. Requirements at a project management by implementation of a new CRM system. *E+M Ekonomie a Management*, 2003, roč. 6, č. 2, s. 54-59, ISSN 1212-3609.
- [11] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.

**Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA**

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Katedra marketingu, obchodu a služeb

hommer@kmo.zcu.cz

Doručeno redakci: 9. 9. 2008

Recenzováno: 12. 11. 2008, 25. 11. 2008

Schváleno k publikování: 13. 1. 2009

**ABSTRACT**

**RESEARCH CONCERNING THE EXPERIENCE OF IMPLEMENTATION OF CRM IN COMPANIES**

**Dita Hommerová**

*There is a short output of research done among respondents concerning financial services in the Czech Republic and this is compared to foreign experience. This article points out that CRM should not be primarily understood as software only, but increasingly as management philosophy. Up-to-date technologies are considered only instrumental means when enforcing customer-focused strategy.*

*One part of the research deals with connections, problems and possibilities of use of CRM in practice, in particular with customers' lifetime values (CLV), implementation of CRM in a company and problems and expectations from the point of view of the company's marketing activities and focused on the process of evaluation of the efficiency of CRM implementation, particularly on the metric of successful implementation and its effects..*

*However, organizations are still awaiting the improved market share promises and are rather slower at acquiring new customers. The speed of development in technologies such as the Internet, automation engines, interaction management and mobile communications is enabling this to happen, changing the way businesses interact and communicate with their customers but slower than in other European countries.*

*This report is also analysing use of CRM system from marketing section's point of view.*

*On the basis of the information given in the thesis, CRM - customer relationship management can be defined as one of the basic sources of competitiveness of a company at the beginning of the 21st century.*

**Key Words:** Customer Relationship Management (CRM), customer, implementation, evaluation, financial services.

**JEL Classification:** M31.