

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

Fakulta podnikatelská

Ústav ekonomiky a managementu

**Ing. Vít Chlebovský**

**ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM):  
TVORBA KONCEPCE A JEJÍ IMPLEMENTACE**

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM):  
CONCEPTION FORMATION AND IMPLEMENTATION

ZKRÁCENÁ VERZE PH.D. THESIS

Obor: Řízení a ekonomika podniku

Školitel: Doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Oponenti: Doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.  
Prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.  
Prof. Ing. Zdeněk Molnár, CSc.

Datum obhajoby: 1.10.2004

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

řízení vztahů se zákazníky, vztah prodávajícího a kupujícího, CRM

## **KEY WORDS**

customer relationship management, buyer-seller relationship, CRM

Práce je uložena na oddělení vědy a výzkumu Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně.

© Vít Chlebovský, 2004

ISBN 80-214-2757-4

ISSN 1213-4198

# OBSAH

<b>OBSAH .....</b>	<b>3</b>
<b>1 VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE A ÚVOD DO PROBLEMATIKY .....</b>	<b>5</b>
1.1 MARKETING A JEHO MODERNÍ POJETÍ.....	5
1.2 CRM: VYMEZENÍ A DEFINICE PÉČE O ZÁKAZNÍKY .....	6
<b>2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE.....</b>	<b>7</b>
<b>3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY.....</b>	<b>8</b>
3.1 PROSTŘEDÍ BUSINESS TO BUSINESS.....	9
3.2 INFORMAČNÍ SYSTÉMY CRM.....	10
<b>4 ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
4.1 IDENTIFIKACE FIREMNÍCH PROCESŮ A INFORMAČNÍCH TOKŮ .....	12
4.2 ZAVÁDĚNÍ KONCEPCE CRM.....	13
4.3 MĚŘENÍ ÚROVNĚ CRM.....	15
4.4 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY V GLOBÁLNÍM TRŽNÍM PROSTŘEDÍ .....	18
<b>5 SHRUTÍ DISERTAČNÍ PRÁCE A JEJÍCH PŘÍNOSŮ.....</b>	<b>19</b>
5.1 PŘÍNOS PRO ROZVOJ VĚDECKÉHO POZNÁNÍ .....	20
5.2 PŘÍNOSY PRO PRAXI .....	21
<b>LITERATURA.....</b>	<b>23</b>
<b>CURRICULUM VITAE.....</b>	<b>26</b>
<b>PUBLIKAČNÍ ČINNOST .....</b>	<b>28</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>29</b>



# 1 VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE A ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Technologický vývoj v posledním desetiletí a rozvoj komunikačních a informačních technologií vede k postupnému rozvoji informační společnosti. Ta je spjata nejen s nutností získávat obrovské množství informací, ale především s úkolem tyto informace v historicky zanedbatelném čase zpracovat a využít jako konkurenční výhodu.

## 1.1 MARKETING A JEHO MODERNÍ POJETÍ

Existuje mnoho definicí marketingu. Např. Kotler ve svém Marketing Managementu uvádí:

*Marketing je společenský a řízený proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových produktů s ostatními.*

Tato i všechny ostatní dostupné definice více či méně vystihují podstatu marketingových procesů, se kterými se denně setkáváme. Firmy mohou mít vytyčeny různé marketingové cíle, nicméně tím základním bývá získání a dlouhodobé udržení **konkurenční výhody na trhu**.

Díky moderním technologiím a možnostem Internetu, dochází k výraznému přiostrůvání konkurenčního boje - i velcí a zavedení dodavatelé se obávají malých konkurentů. Bez Internetu by malé firmy v naprosté většině nepřesáhli hranice regionu. Internet jim umožňuje oslovit při relativně nízkých nákladech zákazníky na celém světě. V tomto prostředí získává marketing naprosto unikátní pozici a jeho význam neustále roste.

V současnosti vedle sebe stojí tři typy marketingu. Se všemi se můžeme v praxi setkat (je potřeba zmínit, že firmy uplatňující tzv. Historický marketing buď dlouho nepřezijí nebo budou muset zvolit jiný pohled na své podnikatelské aktivity).

Z hlediska časového vývoje lze jednotlivé typy přístupu k trhu a péči o zákazníky rozdělit takto:

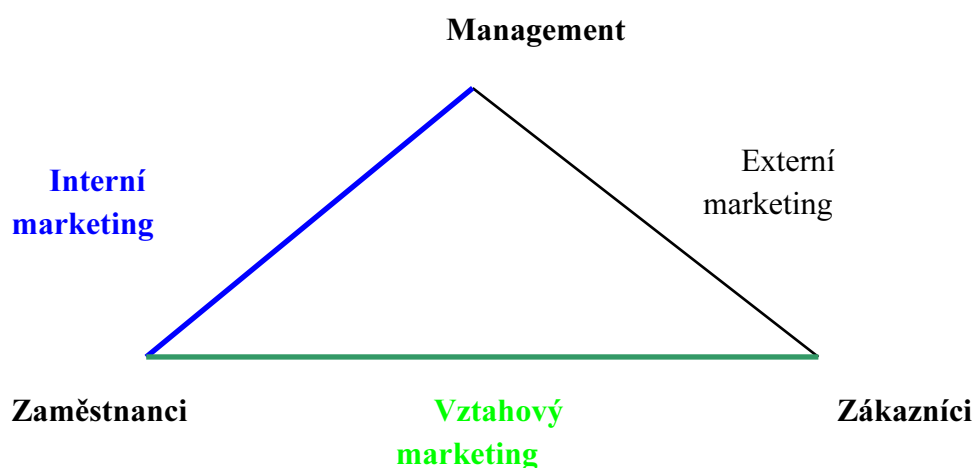
- *Historický marketing* - Vyznačuje se především tím, že s marketingem, jak je chápán v moderním tržním prostředí, nemá nic společného. Takto orientované firmy nevyrábějí to, co vyžaduje trh, ale to co vyrobit umějí. Své výrobky pak neprodávají za cenu tržní, ale za nákladově vypočítanou. Tyto firmy nelze považovat za marketingově orientované.
- *Klasický marketing* - Jeho pojetí nalezneme ve všech marketingových učebnicích. Jeho páteří je tzv. marketingový mix, např. [Kotler, 2000], tedy **4P** (**P**roduct – výrobek, **P**rice – cena, **P**lace - místo a **P**romotion - propagace). Jde o ryze tržní pojetí marketingu využívající všech dostupných metod vedoucích k získání a udržení tržního podílu.

➤ *Moderní marketing* - Začal se uplatňovat v posledních letech a posunul marketingové myšlení o krok dál - oproti Klasickému marketingu se vyznačuje silnější orientací na konkrétní zákazníky (tzv. vztahový marketing). Moderní marketingové pojetí lze shrnout do tzv. **3C**, např. [Kotler, 2000]:

- Customer benefits (prospěch pro zákazníka)
- Total Customer Cost (celkové náklady spojené s nákupem)
- Convenience (pohodlí zákazníka)

Při grafickém znázornění popsané situace dostáváme následující trojúhelník:

Obr. č. 1: Znázornění pozice vztahového marketingu



Tento model najde uplatnění především u firem působících v oblasti B-2-B (Business to Business: Obecně lze B-2-B definovat jako obchodní vztah mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem, který dodané produkty dále využije ve svém podnikání, na straně druhé. Na straně odběratele nefiguruje koncový spotřebitel.). Firmy oslovující velké množství koncových zákazníků nemohou na vztahovém marketingu tolik stavět.

## 1.2 CRM: VYMEZENÍ A DEFINICE PÉČE O ZÁKAZNÍKY

Neexistuje žádná obecně uznávaná definice CRM, nicméně z dostupné literatury a vyjádření uznávaných autorit v oboru lze CRM vymežit takto:

"Customer Relationship Management" je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran. Nezbytným předpokladem dosažení tohoto optima je vytvoření **dlouhodobých partnerských vztahů** se zákazníky. Dlouhodobě perspektivní spolupráce přináší oběma stranám významnou peněžně vyjádřitelnou hodnotu.

Péče o zákazníky zahrnuje (v souladu se zásadami moderního marketingu, např. [Kotler, 2000]):

- Trvalou aktualizaci zákaznických potřeb, motivací a zvyků.
- Kvantifikaci přínosů základních funkcí CRM - marketingových, prodejních a servisních aktivit.
- Využívání zákaznických znalostí a zkušeností při inovaci nabízených produktů.
- Integraci marketingu, prodeje a zákaznické podpory v jednotný celek.
- Využívání moderních nástrojů umožňujících podporu zákaznických potřeb a kvantifikaci přínosu CRM.
- Trvalé udržování rovnováhy mezi marketingovými, prodejními a servisními aktivitami s cílem maximalizace zisku.

Klíčovými úkoly při zavádění CRM jsou:

- Změna pohledu na uzavíraný obchod se zákazníkem. Z pohledu úzce vázaného na jednotlivé kontrakty je potřeba přejít na vnímání spolupráce v dlouhodobé perspektivě.
- Odpoutání se od úzkého pohledu svázanosti produktu s aplikací. Nabídneme-li komplexní produkt integrovaný do širšího systému, docílíme často rozšíření jeho využitelnosti.
- Přejít od produktového vnímání marketingu k zákaznickému pojetí (Důležité jsou potřeby zákazníka, ne připravený produkt).

## 2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

**Hlavním záměrem disertační práce z hlediska praktického využití je vypracování zobecněné metodiky (kuchařky) pro úspěšné zavedení celkové koncepce řízení vztahů se zákazníky a potřebných informačních nástrojů v B-2-B prostředí.**

Dílní cíle lze rozdělit na část analytickou a návrhovou.

*Analytické cíle disertační práce:*

- Provedení rozboru aktuální situace v oboru řízení vztahů se zákazníky. Zaměření na současný vývoj problematiky a moderní trendy.
- Zpracování souhrnu aktuálně dostupné odborné literatury v oboru.
- Rozbor aktuálně dostupných informačních nástrojů CRM, jejich struktury a uživatelských zkušeností. Porovnání používaných systémů.

### Cíle návrhové fáze:

- Vypracování metodiky interních firemních analytických postupů, jejichž provedení je nezbytné při přípravě nové koncepce řízení vztahů se zákazníky.
- Doporučení k vypracování vize a podrobné strategie přechodu k moderní koncepci řízení vztahů se zákazníky.
- Vypracování metodiky volby optimálních nástrojů potřebných k naplnění firemní strategie v oblasti CRM.
- Vypracování metodiky měření aktuální úrovně CRM ve firmě – zpětná vazba úspěšnosti zavedení koncepce a její dlouhodobé funkčnosti.
- Zmapování vzájemných vazeb měřitelných veličin CRM a trvale udržitelného rozvoje a rozšíření souvislostí v této oblasti.

Formulovat cíle disertační práce směřující k rozvoji vědeckého poznání v rámci některé z marketingových disciplín není jednoduché. Marketing je vysoce aplikovanou disciplínou, ve které není možné orientovat se na ryzí vědecký výzkum.

**Jednoznačným vědeckým cílem představené disertační práce je vytvoření rozšířeného modelu chápání řízení vztahů se zákazníky a vzájemné sladění vnímání tohoto oboru mezi všemi skupinami odborníků.** Především mezi skupinami orientovanými na strategie a skupinami orientovanými na informační systémy a komunikační nástroje CRM.

## 3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Jak už bylo řečeno, Customer Relationship Management je (např. [Strobacka, 2002]) interaktivní proces (neboli vztah) mezi dodavatelskou organizací a zákazníkem. Každý takový vztah prochází jednotlivými vývojovými etapami (od navázání přes rozvíjení až po ukončení), které jsou lemovány epizodami. Každá epizoda je ve své podstatě vzájemnou komunikací mezi oběma partnery. Cílem je vytvořit dlouhodobý strategický partnerský vztah, který přinese hodnotu (zisk) oběma stranám ve vztahu zainteresovaným. V reálném podnikatelském prostředí existuje nepřehledné množství cest (strategií) vedoucích k tomuto cíli. Zvolení správné strategie je ovlivněno mnoha faktory - oborem podnikání, firemními podnikatelskými záměry, či cílovými skupinami zákazníků. Na druhou stranu již v současnosti existuje dobře propracovaná škála technických nástrojů, které dokáží vytvořit informační, analytickou a komunikační páteř Customer Relationship Managementu bez ohledu na celkovou zvolenou strategii přístupu k péči o zákazníky (řízení vztahů).

Efektivní zpracování informací se neobejde bez dobře propracovaného informačního systému. Ten samozřejmě může, ale nemusí mít elektronickou podobu.

Informační systém v dnešním pojetí zahrnuje především softwarové programové balíky zajišťující správu a práci s databázemi informací. Na druhou stranu, infor-



mační systém nelze zužovat pouze na počítačovou platformu. Systém musí zahrnovat i systematický sběr a správu informací v neelektronické podobě.

Je nezbytné vnímat marketingový informační systém komplexně v celé jeho šíři a v návaznosti na ostatní firemní činnosti.

Při pohledu do různých odvětví a jednotlivých firem v Česku lze, v souladu s provedeným průzkumem a dostupnými studiemi, konstatovat následující fakta:

- Drtivá většina vedoucích představitelů firem si uvědomuje nepostradatelnost moderního marketingového informačního systému.
- Sofistikovanost a míra využívání informačních systémů se v jednotlivých firmách výrazně liší.
- Nejvíce propracované a funkční systémy lze nalézt u velkých mezinárodních firem, především v odvětvích telekomunikací a finančních služeb.
- Ne vždy je zajištěna 100% funkčnost systému - příčiny lze hledat např. v nejednoznačném definování zodpovědnosti, nevhodné organizační struktuře, nedostatečném proškolení obsluhy systému, příp. neochotě zaměstnanců podílet se na údržbě systémové databáze. Dle odborných analýz (např. Aberdeen Group) nevyužívá až 60% instalací systémů všechny nabízené schopnosti.
- Mnoho firem pracuje s nedostatečnými nebo nevhodnými systémy pro jejich obor podnikání.

Presentovaná disertace se soustředí na optimální výběr, implementaci a oživení celkové koncepce Customer Relationship Managementu v B-2-B podnikatelském prostředí se zvláštním důrazem na využívané informační systémy CRM.

### 3.1 PROSTŘEDÍ BUSINESS TO BUSINESS

Obecně lze B-2-B definovat jako obchodní vztah mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem, který dodané produkty dále využije ve svém podnikání, na straně druhé. Důležité je že na straně odběratele nefiguruje koncový spotřebitel.

Označení typu B-2-B nebo B-2-C (Business to consumer) se začala objevovat v době rozmachu marketingu, kdy se ukázalo, že každé prostředí vyžaduje odlišné postupy v přístupu k zákazníkům. Počátek dynamického rozvoje lze datovat do první poloviny 80. let, kdy začal přechod od tzv. ekonomiky byrokratických společností k tzv. ekonomice sítí.

Trhy v B-2-B prostředí lze rozdělit na dva základní typy [Kotler, 2000]:

Horizontální trhy: hovoříme o nich v případě, že dodavatel spolupracuje se zákazníky v různých odvětvích. Ve většině případů jde o poskytování služeb (finanční, poradenství, management, marketing...).

Vertikální trhy: hovoříme o nich v případě, že dodavatel oslovuje zákazníky pouze v úzce definovaném odvětví (specifický průmysl, zemědělství...).

Další užitečné rozdělení B-2-B prostředí je z hlediska počtu a dominance dostupných dodavatelů a odběratelů na trhu:

Trhy s dominancí zákazníků: Několik velkých a důležitých zákazníků na trhu diktuje vývojové trendy. Dodavatelé jsou většinou malé subjekty. Zákazníci mají možnost jednoduchého porovnání široké škály tržních nabídek. Moderní komunikační technologie umožňují drobným dodavatelům oslovovat globální korporace. Existuje několik internetových portálů vytvářejících prostředí právě pro tento typ kooperace mezi malými dodavateli a velkými odběrateli (např. freemarkets.com).

Trhy s dominancí dodavatelů: Jde o pravý opak předchozí varianty. Jeden nebo několik globálních dodavatelů určuje vývojové trendy. Opět existuje několik internetových portálů tvořících prostředí pro tento typ kooperace (např. TradeOut.com).

Neutrální trhy: Jde o trhy, na kterých jsou jak dodavatelé, tak odběratelé roztrženi a nikdo z nich nemá dominantní postavení.

Vzhledem k profesnímu zaměření autora je v dalších rozborech uvažována situace neutrálního vertikálního trhu.

## 3.2 INFORMAČNÍ SYSTÉMY CRM

Informační systémy lze charakterizovat jako nástroje zajišťující podporu celkové koncepce a zvolené strategie řízení vztahů se zákazníky.

Jeden z často zmiňovaných konceptů respektuje požadavky na otevřenost a budoucí rozšiřování o další systémy a technologie, které ani ještě nemusí být k dispozici. Zároveň poskytuje komplexní řešení pokrývající stávající potřeby zákaznických procesů. V celkovém pohledu na architekturu oblasti zákaznických vztahů je třeba rozlišit 4 hlavní vrstvy které se podílí na realizaci řízení vztahů se zákazníky. Jde o vrstvu komunikačních kanálů realizující fyzické spojení firmy a zákazníka, vrstvu logického řízení těchto kontaktů - realizovanou v CRM systému, vrstvu realizující systémovou integraci - middleware a oblast všech ostatních back office systémů [Košťálová, 2000].

### 1. vrstva - Komunikační kanály pro kontakt se zákazníky

Vrstva komunikačních kanálů reprezentuje technické prostředky pro realizaci přístupových cest (komunikačních, distribučních kanálů). Některé prostředky mohou komunikovat přímo se systémem CRM, jiné potřebují spojovací článek. Tím je například CTI software (Computer Telephony Integration) v případě komunikace pobočkové ústředny a informačního systému.

V současné době jsou standardně k dispozici tyto kanály a technické prostředky pro jejich realizaci:

- a) Osobní kontakt na pobočce firmy - POS (Point of Sale).

b) Písemná korespondence - Systém pro elektronickou správu dokumentů EDMS (Electronic Document Management System) realizuje podporu korespondence se zákazníkem, evidenci uzavřených smluv.

c) Elektronická pošta - Slouží pro vznášení požadavků ze strany zákazníka, stejně jako odchozí komunikační kanál pro poskytování informací pro zákazníka.

d) Faxová komunikace - Většinou se využívá jako odchozí komunikační kanál pro opakované poskytování informací (výpisy z účtů, kurzovní lístek).

e) Telefonický kontakt (mobilní, fixní) - Zahrnuje komunikaci mobilními telefony i komunikaci pomocí pevných linek.

f) Komunikace přes internet - V případě řízení vztahů se zákazníky se jedná primárně o nabídku samoobslužných funkcí pro koncového zákazníka firmy.

### 2. vrstva - CRM - vrstva firemních procesů

CRM systém v předloženém konceptu tvoří druhou vrstvu. Základním principem je záznam požadavku zákazníka jako objektu (případ, hovor, příležitost), který je následně směřován k dalšímu zpracování pomocí zabudovaného workflow. Objekty mohou být směřovány jak uživatelům CRM systému, tak i dalším stranám, které se na procesu podílejí.

Obecný koncept CRM systému vychází z toho, že všechny moduly sdílí jednu databázi. Moduly CRM systému typicky pokrývají organizační oblasti firmy - marketing, prodej, péče o zákazníky. Informace o zákaznících a jejich chování a z nich vyvozené závěry jsou pak přímo přístupné všem pracovníkům, kteří zasahují do životního cyklu zákazníka. CRM systém tvoří jediný zdroj informací o zákazníkovi a je zaručena jejich konzistentnost a aktuálnost.

### 3. vrstva - Integrovaná platforma - vrstva vzájemné komunikace

Pro poskytnutí kvalitní služby je nutné zpřístupnit pracovníkům organizace na jedné obrazovce i data z fakturačních a ostatních systémů. Jde například o situace, kdy pracovník firmy hovoří se zákazníkem o vydané faktuře a potřebuje sdělit zákazníkovi rychle a přesně korektní údaje a proto potřebuje jednoznačné informace z billingového systému.

### 4. vrstva - Back office systémy

V této poslední vrstvě leží podnikové systémy, které zajišťují zpracování dat nutných pro realizaci poskytovaných služeb a produktů. Jde o fakturační (billingové), podnikové systémy, systémy pro řízení sítě, síťové komponenty a další. Tyto systémy byly dosud primárním zdrojem dat o zákazníkovi. S realizací jednotného pohledu na zákazníka pomocí CRM systému se však přechází k obrácenému směru, tak aby primárním zdrojem dat byl CRM systém a jeho údaje byly směřovány do back office systémů.

## 4 ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

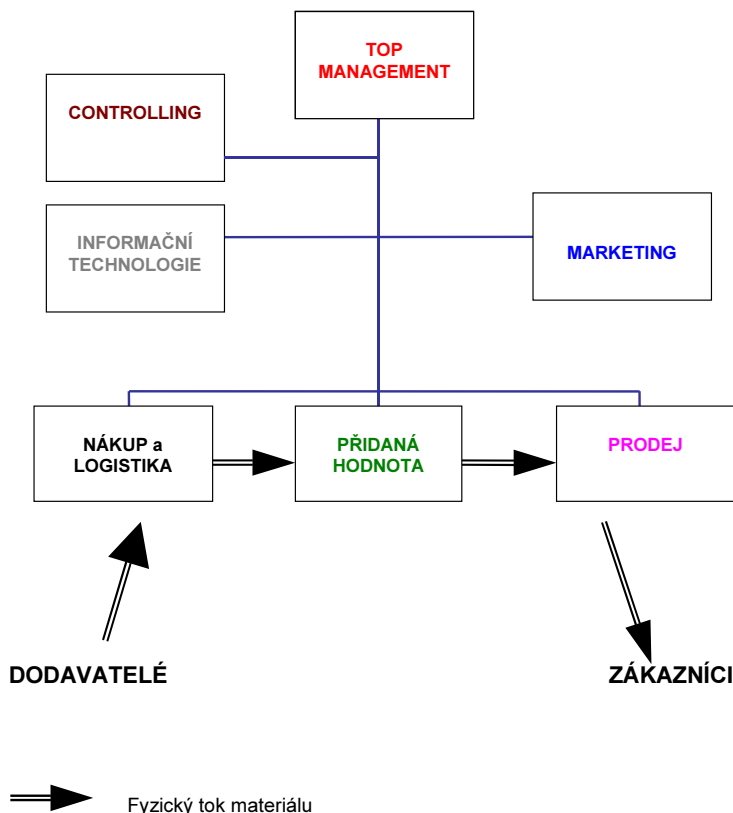
### 4.1 IDENTIFIKACE FIREMNÍCH PROCESŮ A INFORMAČNÍCH TOKŮ

Ukazuje se, a nezávislé expertizy odborníků to potvrzují, že jedním z klíčových předpokladů úspěšného přechodu ke vztahovému marketingu a implementace CRM informačního systému je dokonalé zmapování aktuálních firemních procesů, případně návrh jejich modifikace, která zajistí nutnou vyšší efektivitu.

Než se pustíme do hlubšího rozboru firemní struktury a firemních informačních toků (z hlediska vazeb na řízení vztahů se zákazníky), musíme provést základní průzkum stavu firmy. Zajímají nás především organizační a informační vazby ve firmě, procesní toky, dostupnost dat a informací potřebných pro řízení vztahů se zákazníky, využívání podpůrných nástrojů a systémů, povědomí o CRM a jeho řízení ve firmě a celková atmosféra (náklonnost ke změnám). K průzkumu dobře poslouží **Dotazník CRM zdatnosti** zpracovaný v disertační práci.

Při analýzách je uvažována následující zobecněná firemní struktura:

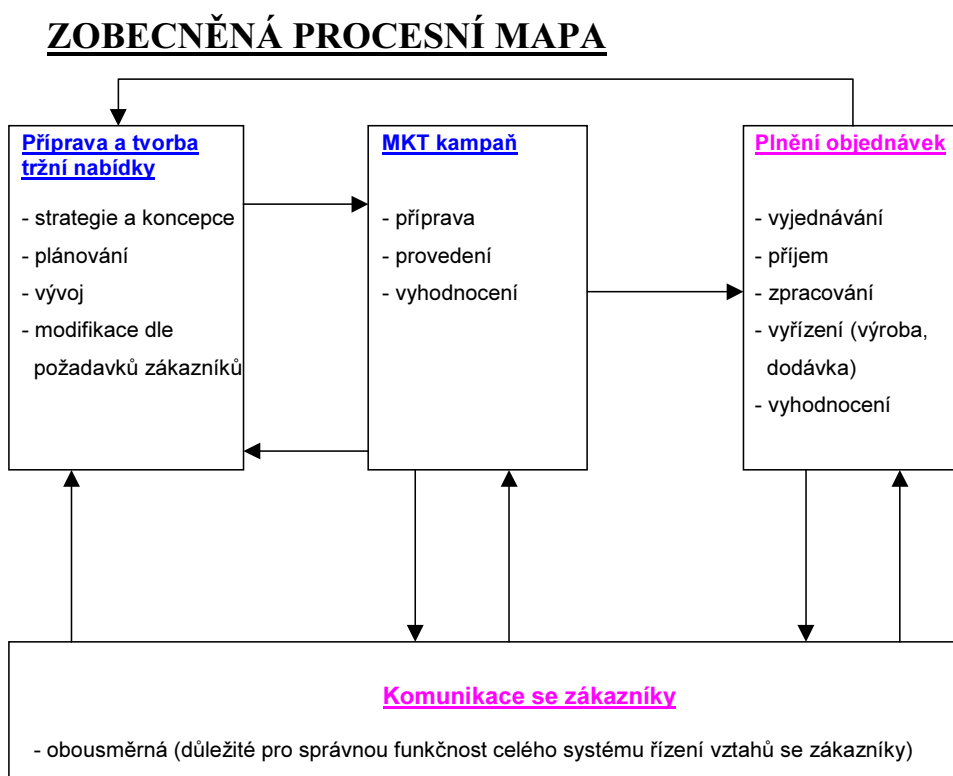
Obr. č. 2: Obecná organizační struktura B-2-B firmy



V reálném prostředí bývá organizační struktura většinou složitější, u menších firem často naopak jednodušší. V menších firmách musí zaměstnanci zastávat funkce více oddělení najednou (marketing bývá sloučen s prodejem, péče o IT či vedení účetnictví bývá delegováno externím firmám). Nicméně uvedená struktura je kostrou, se kterou se lze setkat nejčastěji.

Výsledkem provedených analýz by měla být procesní mapa firmy s vyznačenými kritickými body a nedostatky. Příkladem je následující zobecněná procesní mapa:

Obr. č. 3: Obecná procesní mapa (procesy související s řízením vztahů se zákazníky)



Pro uvedenou procesní mapu platí podobná poznámka jako ta pro organizační strukturu - uvedeny jsou páteřní procesy nezbytné pro dobré fungování systému řízení vztahů se zákazníky.

## 4.2 ZAVÁDĚNÍ KONCEPCE CRM

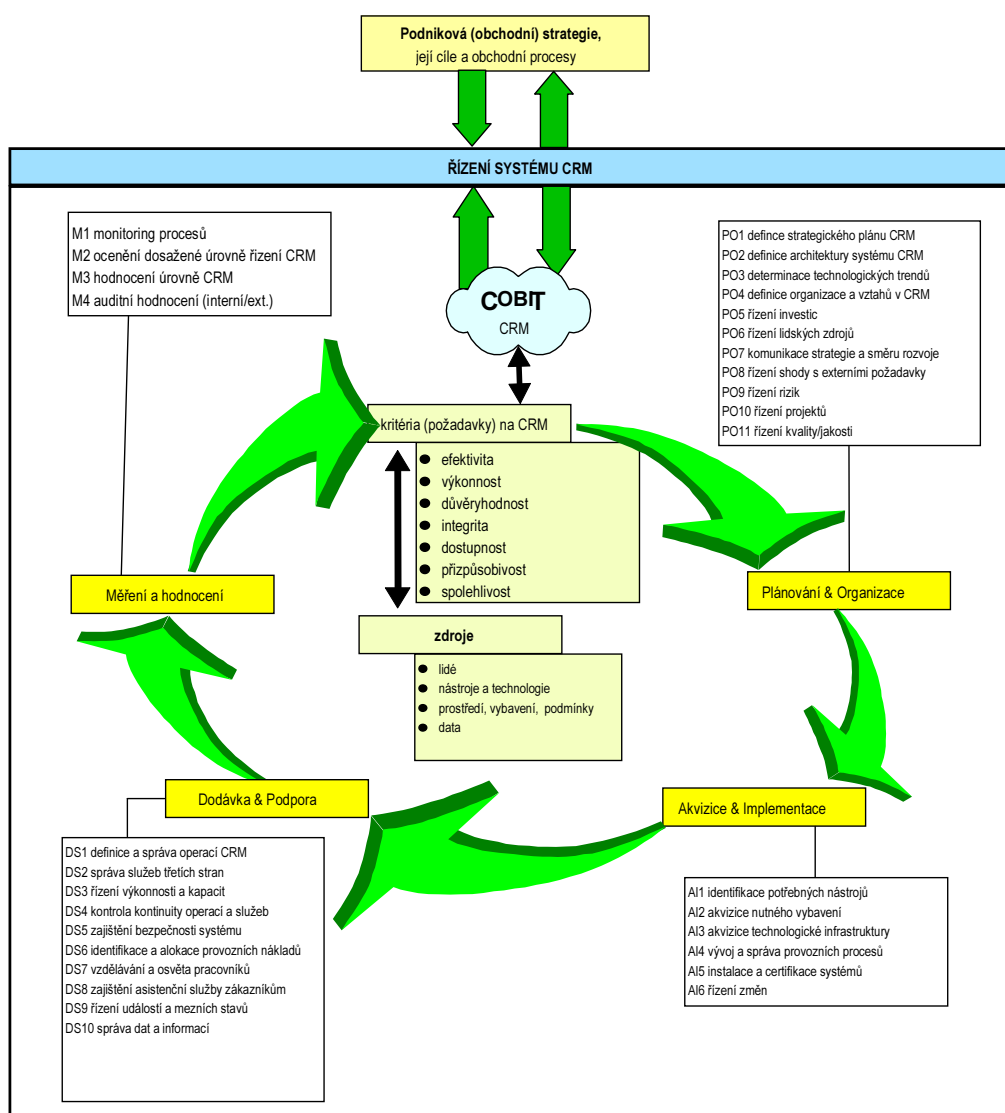
Vytvoření komplexního modelu systému řízení vztahů se zákazníky firmě umožní neustrnout na jednu vypracovanou strategii a s jednou vypracovaným systémem, ale neustále strategii i systém přizpůsobovat aktuálním externím i interním podmínkám a požadavkům. Dobře propracovaný model zajistí dlouhodobou efektivní životnost celého systému řízení vztahů se zákazníky.

Při tvorbě komplexního modelu řízení vztahů se zákazníky lze dobře využít dříve publikovaný a hojně citovaný model COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) [Cobit, 2000]. COBIT model byl vytvořen IT Governance Institutem na základě dlouholetých zkušeností v oblasti informačních technologií. Model je natolik univerzální, že ho lze pružně přizpůsobit i jiným oblastem. Zde představený odvozený model zahrnuje následující oblasti, tzv. domény:

- plánování a organizace (tvorba strategie)
- akvizice a implementace (nákup, tvorba, úprava a implementace nástrojů)
- dodávka a podpora (řízení samotných procesů CRM)
- monitoring (měření a kontrola)

Celý upravený model v jeho dynamické struktuře (je nezbytné zajistit trvalý rozvoj celého systému řízení vztahů se zákazníky) je dobře patrný z následujícího schématu:

Obr. č. 4: COBIT upravený model řízení vztahů se zákazníky



Podívejme se na jednotlivé domény podrobněji v kontextu celého komplexu CRM a při vědomí závěrů jednotlivých předchozích kapitol.

#### Doména plánování a organizace

Jde o oblast, na které by měli spolupracovat manažeři marketingového, prodejního a IT úseku. Je na nich, aby systematicky a efektivně zvládli řízení všech 11 uvedených procesů této domény. Celá strategická příprava musí být podložena provedenými analýzami, a to jak vnějšího okolí firmy (prostředí a trhu), tak všech interních aspektů (procesů a informačních toků). I pro analýzy platí nutnost jejich pravidelné aktualizace. Vyjít ze zastaralých analýz znamená dospět k nesprávným závěrům a vypracovat nevhodné strategie!

#### Doména akvizice a implementace

Tato oblast v sobě zahrnuje především práci s nástroji a technologiemi potřebnými pro dobré fungování systému řízení vztahů se zákazníky. Podrobnosti k této problematice jsou zpracovány v kapitolách zaměřených na informační nástroje CRM a volbu optimální konfigurace CRM informačního systému.

#### Doména dodávky a podpory

V této oblasti je potřeba řešit všechny dílčí operace systému řízení vztahů se zákazníky v celé jeho šíři. Realizaci je potřeba především postavit na procesním firemním modelu představeném v kapitole Identifikace základních firemních procesů a informačních toků v rámci péče o zákazníka. Rozpracování jednotlivých operací musí být v souladu s následujícími faktory:

- typ podnikatelské činnosti
- typy zákaznických skupin
- celkové počty zákazníků
- dostupné technologie a využitelné nástroje

#### Doména měření a hodnocení

Tato oblast zajišťuje zpětnou vazbu monitorující správnou funkčnost a efektivitu celého systému. Je důležité mít propracovaný systém měření aktuální úrovně CRM. V rámci kapitoly Měření úrovně CRM je představen CRACK (Customer Relation Analysis Complex Kit) model zajišťující obsaženými metrikami interní hodnocení funkčnosti systému. Čas od času je dobré činnosti související s řízením vztahů se zákazníky podrobit celkovému auditu (ať už externímu nebo internímu).

### **4.3 MĚŘENÍ ÚROVNĚ CRM**

V mikroekonomii existuje mnoho tradičních metod měření především ve finanční oblasti (výsledovka, rozvaha...). Většina takto existujících metod měření sleduje úspěšnost v minulosti. Neexistuje mnoho metod, které by dokázaly na základě aktu-

álních znalostí predikovat úspěch nebo neúspěch v budoucnosti (změřit strategii). A tady narážíme na největší úskalí měření úrovně CRM - nepotřebujeme zjistit co bylo, ale zjistit co je s výhledem (trendem) do budoucna. Dalším aspektem, který ohrožuje měření je fakt, že se nestačí omezeně koncentrovat na chování a postoje zákazníků (není to jediný výstup soustavy, který je potřeba sledovat). Je nezbytné sledovat také vnitřní procesy a aktivity firmy, především ty, které s následným chováním a postoji zákazníků úzce souvisí.

V každém konkrétním případě bude nakonec prováděné měření záviset na tom kdo (na jaké pozici) bude měření provádět a jaké aktivity řízení vztahu se zákazníky bude sledovat. Ze zkušeností a dostupné odborné literatury lze doporučit sledování následujících oblastí:

1. Budování a řízení značky
2. Budování a řízení nabídky (komplexní produkt složený z výrobku a souvisejících služeb)
  - a) modelování chování zákazníků
  - b) řízení hodnoty nabídky zákazníkům
3. Kontaktní zákaznické aktivity – operativní CRM
  - a) klasické marketingové operace
  - b) internetové aktivity
  - c) prodejní aktivity
  - d) servisní a podpůrné aktivity (servisní centra a servis u zákazníka)
  - e) logistické operace (od dodavatelů až po dodávání zákazníkům)
4. Měření komplexních vývojových ukazatelů
  - a) balanced scorecards - finanční ukazatele
  - b) řízení znalosti zákazníků

V každé sledované oblasti nás zajímá co sledovat (aktivita, veličina), proč to sledovat a jak to sledovat (měřit). Dále je důležitý celkový a optimální rozsah hodnot a jak často by se mělo měření provádět (perioda vzorkování).

Celý proces tvorby a implementace systému měření úrovně CRM by se měl řídit několika základními principy:

- efektivní pokrytí všech důležitých oblastí ovlivňujících péči o zákazníky. Musí být v souladu s dlouhodobou firemní strategií.
- uvažování dynamiky trhu i sledované společnosti. Čím méně stabilní prostředí, tím flexibilnější a otevřenější musí systém být tak, aby mohl být upravován dle aktuálních požadavků.



- schopnost fungovat i v případě, že nejsou dostupné všechny měřené veličiny nebo jsou dostupné jen v omezené formě.

Vždy platí, že systém měření nelze vytvořit v naprosto obecné podobě, která by byla okamžitě využitelná v každé firmě. Musí být následně přizpůsoben konkrétní firmě – její struktuře, prostředí, ve kterém se firma pohybuje a potřebám, které management sleduje.

Při přizpůsobování systému konkrétní firmě je dobré brát v úvahu především následující aspekty:

### 1) stabilita konkurenčního prostředí a odhad budoucího vývoje

- je konkurenční prostředí stabilní nebo je zmítáno turbulencemi?
- jaká je aktuální konkurenční pozice firmy?
- měl by se systém měření soustředit více na již uskutečněné aktivity nebo na odhady budoucího vývoje?

### 2) technologické aspekty

- jaké změny firemní infrastruktury jsou nezbytné pro implementaci systému měření?
- umožňuje dostupná infrastruktura sběr a zpracování potřebných informací?
- jaké jsou průběžné náklady na sběr a třídění informací?
- v jakých časových periodách by mělo ke sběru aktuálních informací docházet (vzorkovací perioda)?
- jaké analytické metody by měly být pro zpracování dat využívány?

### 3) organizační aspekty

- jaké znalosti a dovednosti zaměstnanců jsou pro fungování systému měření potřeba
- jakou podporu, příp. motivační programy pro zaměstnance by měl management zajistit tak, aby systém fungoval?
- je interní systém komunikace ve firmě dostatečně flexibilní, aby nebránil předávání informací mezi zaměstnanci?
- je dostatečně zajištěna zpětná vazba informací od zákazníků – průběh jejich rozhodovacího procesu?

Mnoho firem tvrdí, že provádí měření výkonnosti CRM. Ve skutečnosti se měření často omezuje na *sledování počtu nově získaných kontaktů na potenciální zákazníky, produktivity prodeje, výkonnost telefonických center*, případně spoléhají na finanční ukazatele jako je *výnosnost a ziskovost zákazníků*. Často se už zapomíná na klíčové

faktory, které finanční výsledky ovlivňují – loajalitu zákazníků, efektivitu činnosti nebo spokojenost zaměstnanců.

#### 4.4 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY V GLOBÁLNÍM TRŽNÍM PROSTŘEDÍ

Kapitola je zaměřena na očekávané změny v chování firem vynucené charakterem globálního tržního prostředí.

Otázka trvale udržitelného rozvoje (Sustainable Development - SD) je palčivým problémem moderní doby. Václav Nevřiva ve své esaji o trvale udržitelném rozvoji [Nevřiva, 1998] uvádí, že vznik tohoto termínu je spojen s tím, že si lidské společenství začalo uvědomovat, že kromě jiných základních problémů jeho existence, jako jsou např. epidemie nevléčitelných chorob, hrozba celosvětového zničujícího válečného konfliktu, či hrozba zasažení planety gigantickým meteoritem, hrozí lidstvu a životu na planetě Zemi vůbec nové nebezpečí, definovatelné jako globální environmentální krize s potenciálním vývojem v globální ekologický kolaps. Toto nebezpečí je úzce spojeno s ekonomikou současné celosvětové společnosti, zaměřenou převážně na využívání přírodních zdrojů, bez vazby na jejich zpětnou obnovu. Trvale udržitelný rozvoj je z tohoto hlediska tedy hypotetický stav. V něm ekonomika lidstva získává podobu, která nenarušuje biosféru Země a její nerostné zdroje, a může tedy z environmentálního hlediska fungovat věčně. Z hlediska ekonomiky je problém trvale udržitelného rozvoje podle Nevřivy vážnou překážkou současného hospodářského rozvoje. Respektování zásad udržitelného rozvoje požaduje, aby se radikálně přehodnotilo užívání stávajících výrobních technologií a aby se environmentální kritérium dostalo do popředí snah ekonomů.

Pokusíme-li se najít vhodnou definici udržitelného rozvoje, narazíme nejčastěji na tu, kterou vydala Světová komise životního prostředí a rozvoje v r. 1987:

**„Jde o rozvoj, který uspokojí požadavky dneška bez kompromisů schopnosti uspokojit potřeby budoucích generací.“**

Vazba jednotlivých veličin udržitelného rozvoje a veličin řízení vztahů se zákazníky doplněných o výkonové firemní ukazatele je dobře patrná ze SCAM (Sustainable Customer Approach Matrix) matice. Zde je její zjednodušená verze a jednotlivé závěry:

Tab. č. 1: Zjednodušená matice SCAM

	Environmentální a ekonomické veličiny SD	Sociální veličiny SD
Hnací veličiny	IV	I
Výkonové ukazatele	III	II

První kvadrant vyjadřuje souvislosti sociálních veličin udržitelného rozvoje s hnacími veličinami. Veličiny z obou skupin se vzájemně téměř neovlivňují.

Druhý kvadrant vyjadřuje souvislosti sociálních veličin udržitelného rozvoje s výkonovými ukazateli. Obecně lze říct, že aktivity v sociálním rozměru udržitelného rozvoje zvyšují firemní náklady a v krátkodobém horizontu zhoršují výkonové firemní ukazatele. Většina kritiků, kteří považují zásady udržitelného rozvoje za brzdu rozvoje podnikání poukazuje právě na souvislost zvýšených nákladů.

Třetí kvadrant vyjadřuje souvislosti environmentálních a ekonomických veličin udržitelného rozvoje s výkonovými ukazateli. V tomto kvadrantu nelze nalézt převažující vliv.

Čtvrtý a z dlouhodobé perspektivy nejdůležitější kvadrant vyjadřuje souvislosti environmentálních a ekonomických veličin udržitelného rozvoje s hnacími veličinami. Zde je patrný jednoznačně pozitivní vliv a to i v kratším časovém horizontu.

Právě prokazatelně pozitivní vliv hlavních environmentálních a ekonomických veličin udržitelného rozvoje na hnací veličiny je nejdůležitějším argumentem pro zavedení a dodržování zásad udržitelného rozvoje ve firmách. Pozitivní ovlivnění hnacích veličin (stimulované především tlakem neziskových environmentálních organizací a spotřebitelů) vede ve středně a dlouhodobé perspektivě ke zlepšení výkonových ukazatelů. Sociální rozměr je nedílnou součástí zásad udržitelného rozvoje a investice do jednotlivých programů nemá v dlouhodobé perspektivě alternativu. Současný stav životního prostředí neumožňuje nekonečné odkládání řešení na budoucí generace.

Samozřejmě je potřeba na druhou stranu uznat, že i tato maticová konstrukce dává do jisté míry za pravdu nemalé skupině odborníků, kteří prosazují názor, že investice do programů udržitelného rozvoje zvyšují neúměrně náklady na jedné straně a nepřinášejí dostatečný efekt na straně druhé.

Osobně patřím k té skupině lidí, kteří si myslí, že brát zřetel na budoucí vývoj a budoucí generace se v dlouhodobé perspektivě mnohonásobně vyplatí i přes relativně vysoké počáteční náklady.

## 5 SHRNU TÍ DISERTAČNÍ PRÁCE A JEJÍCH PŘÍNOSŮ

Jak je v disertaci několikrát zdůrazněno a zdůvodněno, zavedení CRM v libovolné firmě se neobejde bez tří základních pilířů:

- **změna myšlení všech zaměstnanců firmy** (Přechod od produktového myšlení k myšlení orientovanému na zákaznické potřeby).
- **pravidelné měření aktuální úrovně CRM.**
- **využívání moderních informačních nástrojů.**

## 5.1 PŘÍNOS PRO ROZVOJ VĚDECKÉHO POZNÁNÍ

Ve vypracované disertační práci jsem se pokusil problematiku řízení vztahů se zákazníky a využívaných podpůrných nástrojů CRM uvést do širších souvislostí ve dvou základních rovinách:

### ♦ v rovině marketingových disciplín:

Moderní marketing vychází ze zásad Total Customer Satisfaction a je postaven na vybudování osobního vztahu ke každému konkrétnímu zákazníkovi. Ani při počtech klientů pohybujících se v řádu stovek nelze dobré osobní vztahy budovat bez propracovaného informačního systému. Ten musí umožňovat sběr, třídění a přehledné ukládání všech dostupných informací o zákaznících, usnadňovat veškerou komunikaci s klienty a pomoci při tvorbě analýz a statistik nezbytných pro marketingové kampaně.

### ♦ v rovině firemních potřeb - informačních toků a firemních procesů:

Každá firma funguje v unikátní organizační struktuře, vykazuje specifické interní a externí vazby a vyžaduje určité informační toky. V jednotlivých odvětvích lze vysledovat podobnosti a zobecnit páteř koncepce péče o zákazníky. Je dobré mít stále na paměti, že v každé firmě se implementací stává z jakkoliv zobecněného systému naprostý unikát bez ohledu na veškeré analogie.

Jedině takto pojatá koncepce péče o zákazníky má dobré předpoklady k úspěšné implementaci v reálném prostředí.

### **Konkrétní přínosy shrnuje následující text:**

Čtenář v disertační práci nalezne uceleně prezentovaný pohled na problematiku řízení vztahů se zákazníky. Ten posunuje **vědecké pojetí** oboru v následujících směrech:

- **Provázání CRM s ostatními disciplínami moderního řízení zákaznický orientované firmy.**

V předložené disertační práci je problematika řízení vztahů se zákazníky zasazena do souvislostí komplexní firemní organizace. Prezentované výsledky disertace ukazují, že funkční koncepce moderního řízení vztahů se zákazníky vyžaduje zcela nové pojetí marketingu a jemu přizpůsobené firemní řízení. Dobrým důkazem komplexnosti problematiky je v **7. kapitole představený model měření aktuální úrovně CRM – CRACK**, nepostihující zdaleka jen prodejní a marketingové aktivity firmy, ale rovněž logistiku, či komplexní finanční ukazatele.

- **Vnímání dynamické struktury a procesního charakteru moderní koncepce řízení vztahů se zákazníky.**

Při všech prováděných a prezentovaných analýzách i v návrhové části disertace je kladen maximální důraz na uchopení a pochopení firemních procesů a celé dynamické struktury firmy. Dynamičnost firemních procesů a jejich posuzování je dobře

patrná s upraveného COBIT modelu CRM představeného v kapitole 6. Stejná kapitola rovněž představuje **metodiku volby optimálních nástrojů** nezbytných k naplnění zvolené strategie v oblasti CRM.

- **Sjednocení strategického a technologického úhlu pohledu**

Jak je několikrát v disertaci zmíněno, existují v současnosti dva základní přístupy k problematice řízení vztahů se zákazníky. První z nich je primárně postaven na strategii, druhý na podpůrných technologiích. Rozdíly mezi těmito dvěma přístupy je nejvíce patrný v pohledu na optimální postup implementace moderní koncepce řízení vztahů se zákazníky.

Postup navržený a představený v rámci 6. kapitoly disertace ukazuje **kompromisní řešení využívající klady obou cest implementace a tvoří most mezi strategickým a technologickým přístupem** k zavádění metod řízení vztahů se zákazníky ve firmách.

- **Vývojové trendy – vazba na udržitelný rozvoj**

8. kapitola - Řízení vztahů se zákazníky v globálním tržním prostředí souhrnně mapuje změny a trendy, které sebou nese moderní informační společnost s jejím stále se zvyšujícím důrazem na otázky udržitelného rozvoje společnosti ve všech třech základních rozměrech – environmentálním, ekonomickém a sociálním. Vypracovaná SCAM matice (Sustainable Customer Approach Matrix) ukazuje vzájemné souvislosti jednotlivých veličin udržitelného rozvoje a řízení vztahů se zákazníky, resp. výkonových firemních ukazatelů. **Přínosem zde bezesporu je zmapování vazeb veličin CRM a zásad trvale udržitelného rozvoje.** Do SCAM matice byly záměrně zvoleny veličiny korespondující s těmi uvedenými v části věnované měření aktuální úrovně CRM. Řízení vztahů se zákazníky je tak doplněno o další rozměr a vazbu na budoucí vývoj nejen ve sledovaném oboru.

## 5.2 PŘÍNOSY PRO PRAXI

Řízení vztahů se zákazníky a koneckonců marketing jako celek jsou dynamické a vysoce aplikované disciplíny. Studie vypracované v těchto oborech naleznou využití především v praktickém tržním prostředí současné ekonomiky.

Praktické přínosy disertace lze v souladu se stanovenými cíli shrnout následovně:

### Analytická fáze:

- Úvod předložené disertační práce je zaměřen na **komplexní popis aktuální situace v oboru** řízení vztahů se zákazníky. V první kapitole (Východiska disertační práce a úvod do problematiky) vychází z širších souvislostí marketingových disciplín a dostupných oborových publikací a nastiňuje trendy v oboru.
- Důležitou součástí disertační práce je **přehled dostupné odborné literatury** (kapitola č. 3), který podrobně mapuje publikované studie zaměřené na jednotlivé

dílčí faktory sledované problematiky. Z přehledu je dobře patrný historický názorový vývoj v oboru.

- Kapitoly 5.3, 5.4 a 5.5 jsou věnovány **rozboru aktuálně dostupných informačních nástrojů CRM**, jejich struktury a uživatelských zkušeností. Systémy jsou kategorizovány dle časového vývoje a jejich sofistikovanosti. Za užitečný nástroj pro firemní manažery považují uvedené porovnání jednotlivých koncepcí systémů doplněné o informační odkazy usnadňující orientaci v problematice. V příloze č. 5 je uveden souhrnný seznam informačních systémů CRM dostupných na současném českém trhu.

#### Návrhová fáze:

- Kapitoly 5.1 a 5.2 představují **navržené metodiky interních analytických postupů**, jejichž provedení je nezbytné před započítím přechodu k nové koncepci řízení vztahů se zákazníky. Návrh metodik vychází jednak z obecných zásad analytické práce, jednak ze specifických aspektů zkoumaného oboru. Důležitou zásadou prováděných analýz je důraz na procesní charakter firemní struktury a jeho dynamické pojetí.
- Nezbytnou součástí disertace jsou v 6. kapitole souhrnně zpracovaná doporučení pro **vypracování strategie řízení vztahů se zákazníky**. Kapitola rovněž představuje **metodiku volby optimálních nástrojů** nezbytných k naplnění zvolené strategie. Tvoří rámec celého popsaného procesu zavedení koncepce řízení vztahů se zákazníky v B-2-B firmě.
- Důležitým praktickým přínosem disertace je v sedmé kapitole vypracovaná a představená **metodika měření aktuální úrovně CRM ve firmě** (CRACK model). Úspěšné zavedení dlouhodobě fungujícího systému řízení vztahů se zákazníky se neobejde bez měřitelné zpětné vazby. Model klade důraz na kontinuální (v pravidelně stanovených časových intervalech) měření a sledování trendů jednotlivých metrik i celkové úrovně CRM.
- Všechna dílčí témata řešená v rámci představené disertační práce jsou v příloze č. 1 zdokumentována **případovou studií** dokumentující konkrétní využití navrženého postupu přechodu k moderní koncepci péče o zákazníky v B-2-B firmě. Kromě popisu realizace celého projektu obsahuje i **časový harmonogram přípravy, realizace a oživení koncepce řízení vztahů se zákazníky**.

## LITERATURA

1. Aberdeen Group, Inc. *What Works: Ten Significant CRM Implementations of 2000*. Boston, April 2001. 98 s.
2. Aberdeen Group, Inc. *Worldwide CRM Spending*. Boston, 2001 56 s.
3. ALESSANDRA, Tony. *Collaborative selling: How to gain the competitive advantage in sales*. New York, John Wiley & Sons, 1997.
4. ALEXANDER, Joe. *An assessment of selected relationships in a model of the industrial marketing negotiation process*. Journal of Personal Selling & Sales Management, 1994, 14 (3), 25-39.
5. ALSBURY, Alison. *Marketing to nejlepší z praxe*. Praha: Computer Press, 2002. 280 s.
6. ANDELEEB, S. S. *Factors influencing customer trust in sales persons in a developing country*. Journal of International Marketing. 1996, 4, 35-52.
7. ANDERSON, James C. & NARUS, James A. *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*. Journal of Marketing, 1990, 54 (1), s. 42-58.
8. ARIAS, Jose T. G. *A relationship marketing approach to guanxi*. European Journal of Marketing, 1998, 32 (1,2), 145-156.
9. BLÁHA, Zdeněk. *Jak posoudit finanční zdraví firmy: finanční analýza pro investory: bankéře, brokery, manažery, podnikatele i drobné akcionáře. 2. dopl. vyd.* Praha: Management Press, 1996. 159 s.
10. BLOIS, Keith. *Don't all firms have relationships?* Journal of Business & Industrial Marketing, 1998, 13 (3), 256-271.
11. BRABEC, Vladimír. *Statistické metody v marketingu a obchodu: vybrané přednášky a příklady*. Praha: Credit, 2001. 130 s.
12. BURNETT, Kenn. *Klíčoví zákazníci a péče o ně: koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky*. Praha : Computer Press, 2002. 382 s.
13. Centre for Sustainable & Environmental Management. *Globalisation, Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: and the need now for Sustainable Management and Leadership*. CSEM, 2002.
14. COMSTOCK, Jamie & HIGGINS, Gary. *Appropriate relational messages in direct selling interaction: should salespeople adapt to buyers' communicator style?* Journal of Business Communication, 1997, 34 (4), 401-418.
15. DION, Paul, EASTERLING, Debbie & MILLER, Shirley. *What is really necessary in successful buyer-seller relationships?* Industrial Marketing Management, 1995, 24 (1), 1-19.
16. Dohnal, Jan: *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2002, 164 s.
17. DONEY, Patricia & CANNON, Joseph. *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships*. Journal of Marketing, 1997, 61 (April), s. 35-51.
18. DOUGLAS, S.P. & CRAIG, S.C. *International Marketing Research*. Englewood Cliffs, NJ, 1983: Prentice-Hall.
19. DUNCAN, Tom & MORIATY, Sandra E. *A communication-based marketing model for managing relationships*. Journal of Marketing, 1998, 62 (2), 1-13.
20. DWYER, F. Robert, SHURR, Paul H. & OH, Sejo. *Developing buyer-seller relationships*. Journal of Marketing, 1987, 51 (2), s 11-27.
21. FAK, Marek. *Vzhůru do globálního světa*. Respekt, 2000, 01/00, s. 11.
22. FOSTER, Timothy R. V. *Jak získat a udržet zákazníka*, Praha : Computer Press, 2002. 117 s.
23. G. Hamel, C.K. Prahalad, H. THOMAS: *STRATEGIC FLEXIBILITY - managing in a turbulent environment*, 1998

24. GLOGAR, Alois. *International Strategy and Marketing*. Zlín: Univerzita T. Bati, 2001. 110 s.
25. GRONROOS, Christian. *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing*. *Management Decision*, 1994, 32 (2), 4-20.
26. GRONROOS, Christian. *Relationship marketing: strategic and tactical implications*. *Management Decision*, 1996, 34 (3), 5-14.
27. GRUBLOVÁ, Eva. *Diagnostika podniku a podnikání*. Ostrava: VŠB-TU, 1997. 185 s.
28. GRUMWALD, Rolf. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku: uživatelská příručka s příklady*. Praha: Ekopress, 2001. 76 s.
29. HAJKR, Josef. *Strategický marketing*. Brno: Zdeněk Novotný, 2002. 104 s.
30. HAMMER, Michael, CHAMPY, James. *Reengineering - radikální proměna firmy*, Praha: Management Press, 1996. 212 s.
31. HAWES, Jon M., MAST, Kenneth, & SWAN, John. *Trust earning perceptions of sellers and buyers*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1989, 9 (Spring), s.1-8.
32. HIGGINS, Robert C. *Analýza pro finanční management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 399 s.
33. HLAVENKA, Jiří. *Internetový marketing: praktické rady, tipy, návody a postupy pro využití Internetu v marketingu*. Praha: Computer Press, 2001. 157 s.
34. CHRISTOPHER, Martin. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. 166 s.
35. CHRZANOWSKI, Kieth A. & LEIGH, Thomas W. *Customer relationship strategy and customer-focused teams*. In G. J. Bauer, M. S. Baunchalk, T. N. Ingram & R. W. LaForge (Eds.), *Emerging Trends in Sales Thought and Practice*, 1998, (pp. 51-79). Westport, CN: Quorum Books.
36. J. Voříšek: *Informační systémy a jejich řízení*, Bankovní institut, 1997
37. JACKSON, Barbara B. *Build customer relationships that last*. *Harvard Business Review*, 1985, 6 (8), 120-128.
38. JACKSON, Barbara B. *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships*. Lexington, Lexington Books. 1985.
39. KALE, Sudhir H. & BARNES, John W. *Understanding the domain of cross-national buyerseller interactions*. *Journal of International Business Studies*, 1992, 23 (1), 101-132.
40. KALWANI, Manohar U. & NARAYANDAS, Narakesari. *Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms?* *Journal of Marketing*, 1995, 59 (1), 1-16.
41. KAUFEROVÁ, Lenka. *Mezinárodní marketing. Díl 1*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2000. 79 s.
42. KELLEN, Vince. *CRM Measurement Frameworks*. Adjunct Faculty, E-Commerce, DePaul University, Chicago, 2002.
43. Kolektiv autorů. *Multimediální všeobecná encyklopedie DIDEROT*. Praha: Diderot, 2001. [www.diderot.cz](http://www.diderot.cz)
44. KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. 7. přepracované vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2002. 85 s.
45. KOTLER, Philip. *Marketing Management*. Přel. V. Dolanský, S. Jurnečka. 9. přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 712 s.
46. KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s.
47. KOUBSKÝ, Petr. *Odvrácená strana PC*. Respekt, 2004, 17/04, s. 18.
48. KOZLER, Josef. *Ekonomika, marketing, management v kostce*. 3. vyd. Havlíčkův Brod: Fragment, 2002. 139 s.
49. LIPIANSKÁ, Júlia. *Cena v marketingu: vybrané problémy*. Bratislava: Ekonom, 1999. 93 s.



50. LÝKOVÁ, Jana. *Marketingový audit a kontrola*. Praha: Grada, 2000. 117 s.
51. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. 266 s.
52. *Marketing a obchod na přelomu tisíciletí: sborník sekce 3 z mezinárodní konference "Ekonomické a adaptační procesy 2002"*. Ostrava: Repronis, 2002. 155 s.
53. MEHTA, Raj & SIVADA, Eugene. *Comparing response rates and response content and mail versus electronic mail surveys*. Journal of the Market Research Society, 1995, 37 (4), 429-446.
54. MOZGA, Jaroslav. *Marketingový výzkum*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. 215 s.
55. NASH, Edward: *Direct Marketing*. Computer Press Praha, 2003, 604 s.
56. NEVŘIVA, Václav. *Trvale udržitelný rozvoj*. Brno, esej, Právnická fakulta MU Brno, 1998.
57. P.Učeň a kolektiv: *Metriky v informatice*, Grada, 2001
58. PAULAT, Vladislav Josef. *Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora. Díl I*. Praha: Profess Consulting, 1999. 120 s.
59. ROBSON, Mike, ULLAH, Philip. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*, Praha: Management Press, 1998. 178 s.
60. RUD, Olivia Par. *Data Mining: praktický průvodce dolováním dat pro efektivní prodej, cílený marketing a podporu zákazníků*. Praha: Computer Press, 2001. 329 s.
61. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza*. Brno: Masarykova Univerzita, 1998. 190 s.
62. SHETH, Jagdish. *Organizational buying behavior: past performance and future expectations*. Journal of Business & Industrial Marketing, 1996, 11 (3/4), 7-24.
63. SOJKA, Milan, KONEČNÝ, Bronislav. *Malá encyklopedie moderní ekonomie*. 4. aktualizované vyd. Praha: Libri, 2001. 271 s.
64. STORBACKA, Kaj, LEHTINEN, Jarmo R., *Řízení vztahů se zákazníky*. Přel. B. Sedloňová, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s.
65. STRNAD, Pavel. *Průmyslový marketing*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. 119 s.
66. SustainAbility. *The Sustainable business value matrix*. SustainAbility, 2002, [www.sustainability.com](http://www.sustainability.com)
67. SŮVOVÁ, Helena. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. Praha: Bankovní institut, 1999. 622 s.
68. ŠRÁNOVÁ, Jana. *Marketingové nástroje mezinárodně činného podniku*. Bratislava: Ekonom, 2002. 128 s.
69. TOMEK, Jan. *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. 307 s.
70. Tse, David K., Lee, Kam-hon, Vertinsky, Ilan & Wehrung, Donald. *Does culture matter? A cross-cultural study of executives' choice, decisiveness, and risk adjustment in international marketing*. Journal of Marketing, 1988, 52 (4), s. 81-95.
71. Weitz, Barton A. *Effectiveness in sales interactions: a contingency framework*. Journal of Marketing, 1981, 45 (1), s. 85-103.
72. Wessling, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře*. - Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0569-9
73. WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha, 1999. 117 s.
74. WILLIAMS, Kaylene C., SPIRO, Rosann L. & FINE, Leslie M. (1990). *The customer-salesperson dyad: an interaction/communication model and review*. Journal of Personal Selling & Sales Management, 1990, 10 (Summer), s. 29-43.
75. WILSON, David T. *An integrated model of buyer-seller relationships*. Journal of the Academy of Marketing Science, 1995, 23 (4), s. 335-346.

# CURRICULUM VITAE

## Osobní údaje:

<b>Jméno a příjmení</b>	Vít Chlebovský
<b>Trvalé bydliště</b>	Lísky 102, 624 00 Brno
<b>Stav</b>	ženatý, 2 děti
<b>Datum narození</b>	24. září 1970, Ostrava

## Vzdělání:

- 1995** Fakulta podnikatelská VUT v Brně: inženýr v oboru  
Ekonomika a řízení průmyslu
- Téma diplomové práce: Marketingová strategie firmy.  
Práce byla zpracována v Minoltě, s.r.o. jako podklad pro  
zavedení nového sortimentu výrobků na český průmys-  
lový trh.
- 1994** Fakulta elektrotechnická VUT v Brně: inženýr v oboru  
Technická kybernetika
- Téma diplomové práce: Projektová studie  
automatizace vytápění v objektu VUT Božetěchova ul.  
v Brně.

## Jazykové znalosti:

- Angličtina**
- aktivní znalost, každodenní praxe v písemné i mluvené formě
  - studium na gymnáziu a na Státní jazykové škole v Brně
- Ruština**
- aktivní znalost, běžně používaná v mluvené i písemné formě
  - studium na základní škole a gymnáziu
- Polština**
- dobrá pasivní znalost, běžně používaná v mluvené formě
  - studium v soukromých kurzech

## **Dosavadní praxe:**

### **od 1997**

Litton PPI - obchodně - technický zástupce pro Střední a Východní Evropu (průmyslová elektronika)

- řízení marketingových a obchodních aktivit v zemích střední a východní Evropy

### **1994 – 1997**

Minolta, s.r.o. - Product manager oddělení měřicí techniky

- zavedení sortimentu optických měřicích přístrojů na český trh
- technická a marketingová podpora prodeje přístrojů
- komunikace s vedením firmy a mateřskou firmou

### **1994**

Minolta, s.r.o. - oddělení informatiky, částečný pracovní úvazek:

- zavádění operačního systému OS/2
- tvorba uživatelských příruček firemního informačního systému

## **Výpočetní technika:**

### **Software**

- uživatelsky - všechny aplikace Microsoft Office
- programování - Turbo Pascal, Visual Basic – aktivně
  - databáze – pasivně

### **Hardware**

- běžný uživatelský přehled v oblasti osobních počítačů

### **Záliby:**

sport: cyklistika, turistika, lyžování

### **Ostatní:**

- nekuřák
- schopnost rychle se učit a proniknout do neznámé problematiky

## PUBLIKAČNÍ ČINNOST

1. CHLEBOVSKÝ, Vít. Marketingová strategie firmy. Brno, 1995. Diplomová práce na Podnikatelské fakultě VUT v Brně. Vedoucí diplomové práce Ing. Nejezchleb.
2. CHLEBOVSKÝ Vít. CRM: Od šanonu, diáře a pastelek k sofistikovaným e-systémům. IT System, březen 2002, č. 3, s. 28 – 32.
3. CHLEBOVSKÝ Vít. CRM v souvislostech aneb Jak se vyhnout selhání instalace CRM systému. IT System, červen 2002, č. 6, s. 28 – 29.
4. CHLEBOVSKÝ Vít. Makroekonomické minimum manažera. Moderní řízení, květen 2002, č. 6, s. 15 – 16.
5. CHLEBOVSKÝ Vít. Systém měření výkonnosti CRM. Testujete správnou funkčnost řízení vztahů se zákazníky?. IT System, duben 2003, č. 4, s. 18 – 23.
6. CHLEBOVSKÝ Vít. Tvorba funkční koncepce řízení vztahů se zákazníky (CRM). Sborník přednášek z mezinárodní konference. Brno: Fakulta podnikatelská VUT, ISBN 80-214-2518-0.
7. CHLEBOVSKÝ Vít. OBJECTIVE EVALUATION OF THE CRM CONCEPTION QUALITY. Sborník přednášek z workshopu studentů DSP. Brno: Fakulta podnikatelská VUT, ISBN 80-214-2532-6.
8. CHLEBOVSKÝ Vít. CRM: koncepce, která funguje. IT System, specializovaná příloha, listopad 2003, č. 11, s. 2 – 7.
9. CHLEBOVSKÝ Vít. WORKING CONCEPT OF THE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM). Sborník přednášek z mezinárodní doktorandské konference. Brno: Fakulta podnikatelská VUT, ISBN 80-214-2677-2.

### Ostatní publikované materiály:

10. CHLEBOVSKÝ, Vít, KOTLÍKOVÁ, Dana. Strategie prodeje optických měřicích přístrojů – textilní průmysl. Minolta, s.r.o., interní firemní studie, Brno, 1995.
11. CHLEBOVSKÝ, Vít, KOTLÍKOVÁ, Dana. Strategie prodeje optických měřicích přístrojů – průmysl plastů a chemie. Minolta, s.r.o., interní firemní studie, Brno, 1995.
12. CHLEBOVSKÝ, Vít, KOTLÍKOVÁ, Dana. Strategie prodeje optických měřicích přístrojů – zdravotnictví. Minolta, s.r.o., interní firemní studie, Brno, 1995.
13. CHLEBOVSKÝ, Vít. Strategie prodeje optických měřicích přístrojů – televizní technika. Minolta, s.r.o., interní firemní studie, Brno, 1996.
14. CHLEBOVSKÝ, Vít. Vývoj software pro optické měřicí přístroje – strategický záměr. Minolta, s.r.o., interní firemní studie, Brno, 1996.
15. CHLEBOVSKÝ Vít. Objektivní měření barevnosti. Jemná mechanika a optika, květen 1995, č. 5, s. 12 – 13.
16. CHLEBOVSKÝ Vít. Technologie pro měření barevnosti. Technický týdeník, říjen 1996, č. 42, s. 17.
17. CHLEBOVSKÝ, V., LAHODA, M. Marketing & Sales Strategy – motion components in CR and SR. Litton PPI, interní firemní studie, Brno, 1998.
18. CHLEBOVSKÝ, V., LAHODA, M. Marketing & Sales Strategy – motion components in other CEE countries. Litton PPI, interní firemní studie, Brno, 1998.
19. CHLEBOVSKÝ, V., LAHODA, M. Marketing & Sales Strategy – connectors in CR and SR. Litton PPI, interní firemní studie, Brno, 1998.

20. CHLEBOVSKÝ, V., LAHODA, M. Marketing & Sales Strategy – connectors in other CEE countries. Litton PPI, interní firemní studie, Brno, 1998.
21. CHLEBOVSKÝ, V., LAHODA, M. Marketing & Sales Strategy – components for defence industry in CR and SR. Litton PPI, interní firemní studie, Brno, 1999.
22. CHLEBOVSKÝ, V., LAHODA, M. Marketing & Sales Strategy – components for defence industry in other CEE countries. Litton PPI, interní firemní studie, Brno, 1999.
23. CHLEBOVSKÝ, V. Marketing & Sales Strategy – laser components in CIS countries. Litton PPI, interní firemní studie, Brno, 1999.
24. CHLEBOVSKÝ Vít. Co umí inteligentní technologie integrovaného pohonu?. Technický týdeník, září 2003, č. 36, s. 1.
25. CHLEBOVSKÝ Vít. ProfiBus i DeviceNet dokáží integrovaným servopohonům zajistit výkonnost i flexibilitu. Technický týdeník, říjen 2003, č. 43, s. 9.
26. CHLEBOVSKÝ Vít. Rotační a lineární motory s přímým pohonem – vhodné řešení pro náročné robotické aplikace. Technický týdeník, říjen 2003, č. 47, s. 3.
27. CHLEBOVSKÝ Vít. Kde a jak využít integrované servopohony Servida? Technický týdeník, červen 2004, č. 13, s. 3.

## ABSTRACT

Customer Relationship Management přináší řadu nových neotřelých pohledů na marketingové aktivity spojené s péčí o zákazníky. Bouřlivý rozvoj posledních let dosud nestačil vyřešit mnoho problémů spojených s efektivním zavedením takto pojaté koncepce přístupu k trhu. Základními pilíři úspěšné implantace CRM jsou změna myšlení všech zaměstnanců firmy (přechod od produktové orientace k uspokojování zákaznických potřeb), využívání moderních nástrojů (především z oblasti IT) a průběžné provádění kontroly úspěšnosti procesu (zpětná vazba). Koncepce musí vycházet ze tří základních stavebních kamenů:

- lidských zdrojů
- technologických nástrojů
- procesní dynamické struktury

Disertační práce je zaměřena na zmapování aktuálního stavu v oboru a na jeho základě na vytvoření metodiky pro úspěšné zavádění moderních koncepcí řízení vztahů se zákazníky v B-2-B prostředí.

Důležitými dílčími výstupy studie jsou:

- metodika interních analýz firemních procesů a informačních toků
- rozbor aktuálně dostupných informačních systémů CRM z hlediska jejich struktury a uživatelských zkušeností
- doporučení pro vypracování podrobné CRM strategie a model řízení vztahů se zákazníky
- metodika volby optimálního informačního systému CRM
- vypracovaný model měření aktuální úrovně CRM ve firmě

Předložená studie představuje ucelený pohled na problematiku řízení vztahů se zákazníky. Ten posunuje vědecké vnímání problematiky v:

- provázání CRM s ostatními disciplínami moderního řízení zákaznický orientované firmy.
- vnímání dynamické struktury a procesního charakteru moderní koncepce řízení vztahů se zákazníky.

## **ABSTRACT**

Customer Relationship Management brings up a lot of new unusual marketing activities related to Relationship Marketing. Rapid progress of this branch within past few years has not solved quite a few issues associated with the effective implementation of such market approach system. Basic attributes of successful CRM implementation are mind changing of all employees (conversion of the product oriented approach to customer needs satisfaction), new tools usage (primarily IT related) and ongoing process control (feedback). The conception has to be based on three aspects:

- human resources
- technology tools
- dynamic process structure

The thesis is focused on the mapping of the actual state in the CRM field and base on that on methodology creation leading to modern CRM concepts in B-2-B environment.

Important partial outputs of the study are:

- internal analysis of business processes and information flows methodology
- analysis of available CRM information systems from perspective of their structure and user experiences
- recommendations for the detail CRM strategy creation and presented CRM model
- optimal CRM information system selection methodology
- CRM actual status measuring model

The study presents integral view of Customer Relationship Management, that moves scientific CRM concept in:

- binding CRM with other factors of modern management in customer oriented companies
- focusing on dynamic structure and process character of the modern CRM concept

## ABSTRACT

Customer Relationship Management bietet eine Reihe von neuen Ansichten auf die Aktivitäten mit Kundenfürsorge verbunden. Eine stürmische Entwicklung in der letzten Jahren ist bisher nicht hingekommen, viele Probleme verbundene mit einer effektiven Einführung von eine so betrachtete Marketzugangskonzeption zu lösen. Das Grundpunkt für eine erfolgreiche Einführung von CRM ist die Änderung vom Denken alle Arbeitnehmer der Firma (der Übergang von der Produktorientierung zur Kundenbedürfnissebefriedigung), die Nutzung vom Moderninstrumente (vor allem aus dem Gebiet EDV) und eine durchlaufende Durchführung der Kontrolle vom Prozesserfolg (Rückkoppelung). Die Konzeption muss aus der drei Grundbausteine ausgehen:

- Menschenquellen
- technologische Instrumente
- dynamische Prozessstrukturen

Die Dissertation richtet sich auf die Mappierung von der Aktuelsituation im Bereich und unter seine Zugrundelegung auf die Bildung einer Methodik für eine erfolgreiche Einführung der modernen Konzeptionen für das Kundenrelationsmanagement in der B-2-B Umgebung.

Die wichtige Teilausgänge der Studie sind:

- Methodik der internen Analysen von Firmenprozessen und Informationsflüssen
- Auswertung der aktuell verfügbare Informationssystemen CRM vom Gesichtspunkt ihre Struktur und der Nutzungserfahrungen
- Empfehlung für die Ausarbeitung eine ausführliche CRM Strategie und ein Modell für das Kundenrelationsmanagement
- Methodik der Auswahl von einem optimalen Informationssystemen CRM
- ausgearbeitetes Modell für die Messung des aktuellen CRM-Niveau in der Firma

Abgegebene Studie stellt eine organische Ansicht von der Problematik der Leitung Relationen mit Kunden. Das verschiebt die wissenschaftliche Auffassungen der Problematik in:

- der Bindung CRM mit anderen Wissenschaften für die moderne Konzeption der Leitung für die kundenorientierte Firmen.
- der Auffassung eine dynamische Struktur und des Prozeßcharakters für eine moderne Konzeption der Leitung Relationen mit Kunden.