

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**CRM – Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném  
podniku**

**CRM – Customer Relationship Management in the  
chosen company**

Adam Petrák

Plzeň 2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adam PETRÁK**  
Osobní číslo: **K14N0093P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **CRM - Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

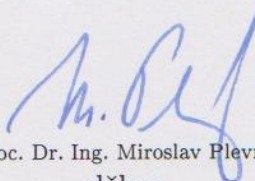
1. Vypracujte teoretický úvod do problematiky hodnocení efektivity vybraného CRM systému.
2. Stručně představte vybraný podnik a implementovaný CRM systém.
3. Zhodnoňte efektivitu implementovaného CRM systému.
4. Zabývejte se dosažením vytyčených cílů pro implementaci CRM systému.
5. Navrhněte zlepšující opatření pro fungování řízení vztahů se zákazníky ve vybrané společnosti.

Rozsah grafických prací: neuveden  
Rozsah kvalifikační práce: 60 - 80  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

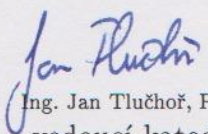
- **CHLEBOVSKÝ, Vít.** CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
- **DOHNAL, Jan.** Řízení vztahů se zákazníky - procesy, pracovníci, lidé. 1. vydání. Praha: GRADA Publishing, 2002. ISBN 80-247-0401-3.
- **PEELEN, Ed.** Customer relationship management. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2005. xvi, 433 s. ISBN 0-273-68177-X.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA**  
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2016**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„CRM – Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 25. dubna 2016



.....

podpis autora

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat mé vedoucí diplomové práce paní Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce.

Zároveň děkuji konzultantům ze zkoumané společnosti za poskytnutí interních informací, které byly nezbytné pro zpracování této diplomové práce.

Rád bych také poděkoval své rodině za pomoc a podporu při zpracování práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Řízení vztahů se zákazníky – CRM.....	10
1.1 Definice CRM.....	10
1.2 Prvky CRM.....	11
1.3 Implementace CRM.....	12
1.4 CRM - trendy vývoje.....	13
1.5 Aplikační architektura CRM.....	16
1.5.1 Analytická složka.....	16
1.5.2 Operativní složka.....	16
1.6 Životní cyklus zákazníka.....	17
2 Teoretický úvod do problematiky hodnocení efektivity implementovaného CRM systému.....	18
2.1 Přínosy CRM a dopady na procesy uvnitř podniku.....	18
2.1.1 Přínosy CRM.....	18
2.1.2 Dopady CRM na procesy uvnitř podniku.....	24
2.2 Benchmarking CRM s konkurencí.....	33
2.3 Hodnocení CRM pomocí CRACK modelu.....	33
2.4 SWOT analýza CRM.....	34
2.4.1 Interní analýza CRM.....	34
2.4.2 Externí analýza CRM.....	35
3 Profil společnosti.....	38
3.1 Základní charakteristika.....	38
3.1.1 Konkurenční výhoda.....	38
3.1.2 Situace slovenského trhu s elektřinou a plynem.....	39
3.2 Segmenty zákazníků dle spotřeby elektrické energie.....	40
3.2.1 Individuálně obsluhovaní zákazníci.....	40
3.2.2 Hromadně obsluhovaní zákazníci.....	42
3.3 Segmenty zákazníků dle spotřeby plynu.....	43
4 Efektivita vybraného CRM systému.....	44
4.1 Vyhodnocení míry efektivity CRM systému.....	45
4.1.1 Znalost zákazníků.....	45
4.1.2 Rychlost a dostupnost dat.....	46

4.1.3 Komunikace offline .....	47
4.1.4 Komunikace online .....	48
4.1.5 Servisní procesy .....	51
4.1.6 Spektrum informací o zákazníkovi .....	52
4.1.7 Segmentace zákazníků .....	53
4.1.8 Produkty a meziproduktové vazby .....	54
4.1.9 Marketing .....	55
4.2 Grafický výstup hodnocení CRACK modelu .....	56
4.3 Zákaznický průzkum .....	56
4.3.1 Očekávání zákazníků od online servisu .....	57
4.3.2 Konkrétní zkušenosti zákazníků s podnikem .....	58
4.4 Benchmarking CRM řešení s konkurencí – inspirace od světových firem .....	59
4.4.1 E.ON .....	59
4.4.2 British GAS .....	62
4.4.3 O2 ČR .....	62
4.5 SWOT analýza CRM podniku .....	64
5 Doporučená opatření pro zlepšení fungování řízení vztahů se zákazníky .....	67
5.1 Doporučení pro zvýšení míry implementace CRM v oblasti online komunikace .....	67
5.2 Doporučení pro zvýšení míry implementace CRM v oblasti segmentace .....	69
5.3 Doporučení pro zvýšení míry implementace CRM v oblasti produktů a meziproduktových vazeb .....	71
Závěr .....	73
Seznam tabulek a obrázků .....	75
Seznam použitých symbolů a zkratk .....	75
Seznam použité literatury .....	76
Seznam příloh .....	83

## Úvod

Diplomová práce je zaměřena na téma *CRM – Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku*. Sílicí konkurenční boj v současné době klade na podniky stále vyšší nároky a zákazník je ten, kdo určuje, jakým směrem se společnost vydá. Komunikace se zákazníkem a plnění jeho požadavků je jedno z hlavních kritérií, které určí, zda bude společnost ve svém podnikání v budoucnu úspěšná či nikoliv. Právě filozofie CRM a její softwarová podpora mají za úkol se zákazníky komunikovat, řídit vzájemné vztahy a celkově s nimi spolupracovat tak, aby byla společnost schopna nabízet přesně to, co si zákazník žádá a byla tak na trhu konkurenceschopná. Rozvíjení těchto vztahů je v současné době umožněno především díky prudkému rozvoji informačních a komunikačních technologií, které poskytují možnost zákazníkovi prakticky kdykoliv kontaktovat společnost a naopak podniku umožňují v ideálním případě okamžitě reagovat a sbírat nové podněty.

Diplomová práce se zaměřuje na slovenskou společnost XY Energy, s.r.o., zabývající se primárně prodejem elektřiny a již také prodejem plynu koncovým zákazníkům. Podnik v současnosti implementuje zákaznický systém. **Cílem této diplomové práce je zejména zhodnocení efektivity stávajícího CRM systému a analýza jednotlivých oblastí a procesů podniku z pohledu CRM. Na základě tohoto zhodnocení a analýz je zpracována SWOT analýza silných a slabých stránek CRM systému, ze které následně plynou návrhy a doporučení pro zvýšení míry implementace CRM tak, aby byla společnost maximálně konkurenceschopná.**

**První kapitola se věnuje obecnému popisu CRM** včetně definic, popisu základních prvků CRM, stručnému vysvětlení principu implementace CRM a také jsou zde nastíněny současné trendy v oblasti CRM.

**Druhá kapitola je věnována teoretickému úvodu** do problematiky hodnocení efektivity implementovaného CRM systému. **Aby bylo možno měřit přímo efektivitu jednoho každého systému CRM, jsou v této kapitole stanovena teoretická pravidla, která z různých pohledů na stávající systém jednoznačně určí požadovanou míru.** Každý pohled je podrobně teoreticky popsán. Pro vyhodnocení míry efektivity CRM systému je použit CRACK model, který určí míru efektivity jednotlivých měřitelných



veličin CRM. Všechny tyto analýzy systému a výsledek CRACK modelu se stanou základním vstupem pro SWOT analýzu, jejíž pravidla jsou v kapitole rovněž popsána. Veškeré informace vytěžené v rámci této kapitoly neslouží jen pro stanovení míry implementace a SWOT analýzu, ale jsou také vstupy pro další kapitoly, kde jsou praktické návrhy na zvýšení míry implementace systému CRM, což vlastně znamená lepší porozumění zákaznickým potřebám. Toto je pro obstání podniku v dnešním tvrdém konkurenčním prostředí nutností.

**Třetí kapitola se věnuje profilu samotné společnosti a jejímu postavení na trhu.** Je zde popsána současná situace v oblasti podnikání dané společnosti. Popisuje se stávající segmentace zákazníků a s tím spojené nabízené produkty.

**Čtvrtá kapitola se věnuje efektivitě stávajícího CRM systému v podniku** a prakticky navazuje na teoretický úvod v kapitole druhé. Výstupem této kapitoly je komplexní SWOT analýza CRM zkoumaného podniku. Pro stanovení a zhodnocení současné míry efektivity CRM systému jsou zvoleny zkoumané oblasti, které CRM ovlivňuje. V každé oblasti jsou stanoveny měřitelné veličiny, které jsou pomocí CRACK modelu procentuálně vyhodnoceny. Informace potřebné pro stanovení měřitelných veličin jsou poskytnuty a konzultovány s odborníkem ze společnosti, která dodává softwarová řešení CRM jak zkoumanému podniku, tak také ostatním konkurujícím společnostem, zabývající se prodejem elektrické energie na Slovensku. Aby tento dodavatel SW mohl nabídnout zkoumanému podniku řešení přesně na míru, má k dispozici různé databáze, evidence a zákaznické průzkumy názorů a stížností zákazníků od rozdílných firem.

**Poslední pátá kapitola se věnuje doporučeným opatřením** pro zlepšení celkového fungování řízení vztahů se zákazníky pro zkoumanou společnost. Tato doporučení vychází ze všech předchozích analyzovaných informací a ze závěrečné SWOT analýzy stávajících silných a slabých stránek CRM podniku.

Jelikož se jedná o velmi citlivá data, je dodavatel SW povinen vůči svým zákazníkům jakékoliv informace nezveřejňovat a nepublikovat. Z tohoto důvodu byly informace potřebné pro tuto diplomovou práci poskytnuty za podmínky, že nebude zveřejněn ani název dodavatele SW. Dodavatel SW si zároveň nepřeje zveřejňovat pravou identitu zkoumané společnosti, a proto v celé práci vystupuje pod fiktivním názvem XY Energy, s.r.o.

Předmětem diplomové práce není zkoumat pravdivost údajů, ale pracovat se všemi dostupnými daty tak, jako by se jednalo o data skutečná. I za těchto omezení pro tuto práci jsou informace od dodavatele SW klíčové a bez těchto údajů by diplomová práce vůbec nemohla vzniknout. Z tohoto důvodu patří dodavateli poděkování za jeho součinnost.

# 1 Řízení vztahů se zákazníky – CRM

Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management) je podniková strategie, která má za úkol navázání a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů společnosti se zákazníky. Důraz je kladen především právě na dlouhodobost a prospěšnost vztahů, nikoliv na pouhé zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů.

## 1.1 Definice CRM

Existuje mnoho různých definic a pohledů na CRM. S pomocí dostupné literatury a Internetu lze CRM vymezit například následujícími definicemi:

**„Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/IT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností Internetu.“**  
[2, s. 18]

**„CRM zkráceně znamená interakci se zákazníkem“** [11, s. 18]

**„CRM není samoučelnou metodou a nejedná se ani o nový trend v oblasti marketingu nebo odbytu. CRM je zcela nové řešení, které způsobí v obchodním světě podobnou revoluci, k jaké vedl odbyt v době počátků průmyslové výroby a marketing v éře nasycených trhů.“** [11, s. 17]

**„CRM je zkratka z anglického *Customer Relationship Management* a označují se tak systémy pro řízení vztahů se zákazníky.** Jsou to programy, které umožňují shromažďovat, třídit a zpracovávat údaje o zákaznících, především jejich kontakty, probíhající obchodní procesy a dosahované tržby. CRM systémy tak pomáhají sledovat a vyhodnocovat veškeré obchodní aktivity v rámci celé společnosti. I z toho důvodu bývají součástí CRM systémů nejrůznější statistiky.“ [18]

**„CRM je definováno jako proces, který se točí kolem životního cyklu zákazníka,** shromažďuje souhrnná data, zkoumá potřeby a preference zákazníků, vyvíjí strategie k uspokojení jejich potřeb a komunikuje pomocí adekvátních sítí, kterými dosahuje maximálního přiblížení se k zákazníkovi.“ [50]

## **1.2 Prvky CRM**

CRM je nutné brát jako komplexní projekt, jehož hlavními čtyřmi prvky jsou lidé, obchodní procesy, technologie a informace, které spolu úzce souvisí. Pro lepší pochopení lze tyto prvky přirovnat k výrobní činnosti. CRM technologie je „počítač“, lidé jsou „výkon“, informace o zákaznících představují „suroviny“ a procesy a interakce jsou „výrobky“. [11, 49]

### **Lidé**

Prvek „lidé“ v sobě zahrnuje lidský kapitál ve smyslu pracovníků společnosti a tvorby týmů. Pomocí různých podpůrných mechanismů, jako jsou školení, diskuse, workshopy, nebo systém odměn, jsou zaměstnanci vzděláváni a motivováni. Motivace je velmi důležitá, protože pracovníci mohou vnímat zavádění nových přístupů a procesů negativně, bývají konzervativní a nechtějí se přizpůsobit změnám. Dávají přednost tomu, co již znají a používají. [32, 49]

Je zapotřebí zapojit všechny zaměstnance do zavádění a definování CRM, aby v nich bylo vybudováno přesvědčení, že nový systém je pro ně šitý na míru. [32, 49]

### **Obchodní procesy**

U obchodních procesů se řeší jejich prolínání a zaměření. Jedná se o procesy, které jsou orientované na zákazníka, tedy všechny ty, které se jich přímo dotýkají. Patří sem také prostředky, jejichž prostřednictvím je podnik se zákazníkem v kontaktu, například telefonická spojení, online komunikace a další. Všechny tyto procesy řízené pomocí CRM vykazují efektivnější spolupráci se zákazníkem, lepší servis a rostoucí prodeje. [11, 33]

### **Technologie**

Pod technologiemi se skrývá samotné softwarové řešení, výpočetní technika a celkové programové vybavení. Jsou to zařízení, která umožňují fungování CRM.

CRM softwarovými řešeními jsou například automatizace procesů, propojené databáze a filtrování dat, šifrování dat a další. [11, 49]

## **Informace**

Pro CRM jsou informace o zákaznících nezbytné – podnik se snaží svým zákazníkům co nejvíce porozumět. Tvoří je zejména data potřebná pro jejich identifikaci a segmentaci jako například jméno, adresa, telefon, preference, data o nákupním chování a další potřebné údaje pro uskutečnění obchodní transakce. [33]

### **1.3 Implementace CRM**

Samotná implementace CRM se týká každého zaměstnance společnosti. Jedním z hlavních procesů ve všech podnicích je kontakt se zákazníkem. Ostatní procesy by se měly změněným spojeným s implementací CRM přizpůsobit. Na začátku se stanoví klíčoví zaměstnanci, kteří přijmou CRM jako první. Ti poté předají myšlenky CRM dále. Úspěch je podmíněn mimo jiné tím, že se změní postoj všech zaměstnanců a přijmou CRM jako novou filosofii podniku. Při implementaci je nutné postupovat systémem od obecného ke konkrétnímu. Nejprve se určí cíle a strategie k jejich dosažení a následně se vypracují plány, ve kterých jsou popsány jednotlivé procesy. Pomocí rychle se vyvíjejících IT technologií je umožněno zákazníkovi přímo se na těchto procesech podílet tvorbou databází jeho požadavků. Vzniká tak obousměrná komunikace mezi zákazníkem a podnikem, což je základ pro dosažení vzájemného prospěchu ze vztahu. Určením vzájemného prospěchu podnik identifikuje ty nejhodnotnější zákazníky, na které se musí zaměřit především. [11]

V praxi nastává často situace, kdy zákazník jednorázově uspokojí své potřeby nákupem služby nebo produktu a již nemá zájem o další komunikaci. Podnik se tedy snaží pomocí CRM nástrojů v daný okamžik navázat se zákazníkem další kontakt poskytnutím doplňkových služeb a motivovat ho k další spolupráci vyvoláním pocitu, že je odměňován za to, že udržuje kontakt právě s naší společností. Během této komunikace je nutné, aby podnik poznal zákaznickovy potřeby a následně je mohl co nejlépe uspokojovat pomocí svých produktů a služeb. Tímto způsobem je možné vybudovat dlouhodobý a prospěšný vztah. [11]

Zákazník musí také daný podnik a jeho produkty ihned rozpoznat. K tomuto účelu slouží značka společnosti, která ji vymezuje oproti konkurenci. V ideálním případě má za úkol vyvolávat v zákazníkovi pocit důvěry a potřebu být s danou společností

v kontaktu. Problémem je, že zákazníci si spíše zapamatují značky, se kterými měli v minulosti negativní zkušenosti. Proto je velmi důležité pomocí CRM aktivně pozitivně působit na zákazníka od počátku vztahu a také po celou dobu jeho trvání tak, aby mu bylo vhodně připomínáno, že daná společnost je neustále připravena zákazníkovi nabízet řešení dle jeho přání a potřeb. [9, 11]

## 1.4 CRM - trendy vývoje

- **Trendy CRM obecně**

Nástroje CRM systému se dnes přizpůsobují změnám ekonomického prostředí a měnícím se nárokům. Sledují se zejména nové trendy v následujících oblastech:

- **Mobilita**
- **Sociální sítě**
- **Spolupráce zaměstnanců**
- **Detailní analýza chování zákazníků** [35]

### **Mobilita**

Být mobilní v dnešní době znamená možnost přístupu k firemním datům kdykoliv a odkudkoliv. Mobilní zařízení přináší uživatelům nové možnosti pro práci s firemními aplikacemi a také se tvoří poptávka po nové úrovni komunikace ze strany prodejců a poskytovatelů služeb. Chytré mobilní telefony a tablety se stávají nedílnou součástí práce obchodníků na úkor laptopů. [35]

V oblasti CRM systémů se v důsledku tohoto trendu vyvíjí mobilní řešení, která mají za úkol co nejvíce usnadnit přístup odkudkoliv. Požadavek je kladen na jednoduchost ovládání a na automatizaci pracovních procesů a postupů. Dále je zapotřebí, aby měli pracovníci možnost aktualizovat data v reálném čase a měli přístup k informacím o zákaznících bez ohledu na to, zda se nachází zrovna v kanceláři nebo kdekoli jinde. Možnost rychlých reakcí zaměstnanců a udržování aktuálních informací vede ve výsledku k vyšší spokojenosti zákazníka. [35]



## **Sociální sítě**

Sociální sítě jako Facebook, Twitter nebo LinkedIn jsou jedním z hlavních mobilních trendů, který umožňuje mnohem snazší a především rychlejší výměnu informací. Z toho důvodu je dnes snaha co nejvíce zpráv o službách a produktech společností sdělovat pomocí sociálních sítí. Zaměstnanci na obchodních pozicích zároveň mohou využívat kontaktů na zmíněných sítích k prodeji svých produktů a služeb. [35]

Nezpochybnitelným trendem je také analýza větších a větších objemů dat a požadavek na automatizaci prodejního procesu. Otevírá se zde možnost sledování chování zákazníků na sociálních sítích a získaná data propojit s daty firemními. Zákazníci jsou sledováni z pohledu toho, jaké stránky navštěvují, jaké produkty se jim líbí a kde tráví na Internetu nejvíce času. Dle získaných dat se pak mohou dané informace o produktech z webových stránek zobrazovat na profilech každého uživatele sociální sítě. [35]

## **Spolupráce zaměstnanců**

S rostoucím konkurenčním prostředím souvisí nutnost efektivní spolupráce zaměstnanců ve smyslu optimalizace sdílení informací a podnikových procesů. CRM systém musí jít v souladu s tímto trendem a poskytovat informace potřebné pro rychlé rozhodování. Jednou z možností je zavedení podnikové sociální sítě do procesů vedených v CRM, která umožní získané informace evidovat v psané podobě a umožní jejich snadné sdílení. Docílí se tak soustředění informací na jednom místě, kdy se zapojí do řešení problémů celý kolektiv. Společně s firemní sociální sítí napomáhají i další nástroje pro spolupráci k celkové přehlednosti interakcí se zákazníky a poskytují uživatelům náhled na širší kontext než v případě pouhé e-mailové komunikace. Podniky jsou nejvýkonnější, pokud využívají výhody automatizace procesu prodeje a soustředí se na interní spolupráci. V dnešním náročném konkurenčním prostředí je nezbytné doručování informací ve správný čas a správnému člověku. Úspěšné společnosti uvádí, že k vyšším prodejům se lze dopracovat úzkou spoluprací marketingu a obchodu. [5]

## **Detailní analýza chování zákazníků**

Technologie CRM umožňují podnikům realizovat „behaviorální“ marketing. Je to změna strategie společnosti, kdy se od pouhé segmentace zákazníků podle pohlaví, věku

a dalších soustředí pozornost na reakce a pochopení chování a potřeb každého zákazníka. Tím se dosáhne efektivnějších marketingových aktivit a tím pádem lepší návratnosti investic. Dá se tedy očekávat, že prodej bude v budoucnu více řízen samotným nakupujícím. [8]

- **Trendy CRM softwarového řešení**

V případě softwarového řešení se prosazuje co největší otevřenost systémů a provázanost s důležitými aplikacemi. S tím souvisí také vysoká modulárnost těchto systémů, kdy je možno postupně připojovat další moduly s nejrůznějšími doplňkovými funkcionalitami. [4]

CRM se také nabízí jako komplexní placená služba, kdy se dodavatel systému stává také správcem, který zodpovídá za funkčnost. Všechny potřebné databáze jsou uloženy na serverech dodavatele a zákazník se k nim připojuje pomocí Internetu. Je zde ovšem riziko zneužití a ztráty dat, a proto je nutné vybudovat úzký vztah mezi zákazníkem a dodavatelem, kde panuje vysoká míra důvěry. [4]

Důležitým trendem, který souvisí s předchozím, je prudký rozvoj CRM aplikací na bázi Internetu. To umožňuje pracovníkům efektivní a rychlý přístup k potřebným databázím v systému pomocí klasických internetových prohlížečů. Prosazuje se portálová struktura systému, kdy jsou vytvořeny 2 typy portálů. Prvním jsou intranetové (interní) portály, které slouží ke sdílenému přístupu zaměstnanců z různých oddělení, obchodních partnerů a také registrovaných zákazníků. Druhým typem jsou otevřené internetové portály sloužící široké veřejnosti, kam mají přístup neregistrovaní potenciální zákazníci. [4]

### **Technologie mění chování uživatelů**

Mobilní zařízení a mobilní Internet umožňuje uživatelům konzumaci obsahu a řešení jejich potřeb v místě a čase jejich vzniku. Jeden uživatel používá více zařízení: mobilní telefon, tablet a osobní počítač. Mobilita a obliba sociálních sítí pomáhají formovat trend preference elektronického kontaktu. Firmy se musí přizpůsobit trendu, kdy si zákazníci sami určují, jakými kanály, kdy a jakou firmu kontaktují. Společnosti rozšiřují oddělení péče o zákazníky a pečují o své zákazníky i přes sociální média. Očekávání

zákazníků rostou úměrně s technologickými možnostmi. Od firem napříč obory lidé očekávají nadprůměrnou úroveň servisu a komunikace. [4]

## **1.5 Aplikační architektura CRM**

Aplikační architektura CRM obvykle obsahuje 2 základní složky:

- **Analytická složka**
- **Operativní složka** [2]

### **1.5.1 Analytická složka**

Analytická složka má za úkol shromažďovat veškerá data o zákaznících a dále zpracovávat a využívat informace získané z těchto dat. Ty jsou dále podkladem pro řízení společnosti, založené na znalostech faktů. Jedná se o analýzu dat, kdy se provede segmentace zákazníků na odlišné skupiny s jejich charakteristickými znaky, identifikují se nejziskovější skupiny, analyzuje se jejich chování a marketingové kampaně. Získané informace slouží k hledání nových prodejních příležitostí a přesnějším předpovědím chování zákazníků. Tato složka CRM je úzce spjata s využíváním datových skladů (datový sklad viz kapitola 2.1.2: Dopady CRM na okolní procesy uvnitř podniku – Datový sklad). Výsledkem je možnost odlišně oslovovat zákazníky s rozdílnými požadavky a upravovat tak nabídku zákazníkovi na míru. [2]

### **1.5.2 Operativní složka**

Získané informace o chování zákazníků, které musí být přístupné všem kontaktním místům společnosti, jsou zpracovávány složkou operativní. Jedná se o podporu procesů prodeje, marketingu a zákaznických služeb a o zajištění maximální efektivnosti těchto procesů. [2, 13, 23]

Tato složka slouží pro podporu interakcí se zákazníkem pomocí nejrozličnějších kontaktních míst a kanálů. Zákazník s podnikem může navázat kontakt například pomocí operátorů call center, zaměstnanců při návštěvě pobočky, pošty, nebo také pomocí elektronických kanálů na Internetu, jako jsou webové aplikace, samoobslužné portály, sociální sítě, e-mailová komunikace a další. [2, 13, 23]

Důležité je propojení obou složek, z důvodu zpětné vazby pro analytickou část tak, aby vždy pracovala s aktuálními informacemi. [2, 13, 23]

## **1.6 Životní cyklus zákazníka**

Životní cyklus zákazníka vysvětluje 3 základní fáze jeho vztahu s danou společností, kterými jsou navázání, rozvíjení a ukončení vztahu. Jedná se o celkový pohled na dlouhodobý vztah s podnikem, kdy jsou sledovány veškeré vzájemné interakce, názory, zkušenosti a spokojenost zákazníka. [7]

### **Navázání vztahu - akvizice**

V první fázi dochází k navázání vztahu, kdy se teprve potenciální zákazník o společnosti dozvídá. Může to být například pomocí reklamy, marketingové kampaně nebo doporučení blízkých, kteří již mají s podnikem zkušenost. Zde je zapotřebí maximální komunikace ze strany společnosti, aby zákazník cítil potřebu navázat kontakt. [7]

### **Rozvíjení vztahu**

Pokud je úspěšná první fáze a zákazník má zájem využít nabídky společnosti, nastává fáze druhá, kdy se vztah musí prohlubovat a pečovat o něj tak, aby byl zákazník spokojený a vytvořil si k podniku důvěru. Díky ní se následně vytvoří dlouhodobější vztah, kde se otevírá prostor pro rozvoj obchodní spolupráce a roste tak hodnota zákazníka. [7]

### **Ukončení vztahu**

V této fázi je nutné zahájit **retenční aktivity** (aktivity pro udržení zákazníka). Pokud již došlo k ukončení vztahu, je důležité analyzovat a zaevidovat příčiny, aby k nim v budoucnu nedocházelo. Nezbytné je také zjištění, o jak hodnotného zákazníka společnost přišla a jaké to bude mít dopady do budoucna. [7]

## **2 Teoretický úvod do problematiky hodnocení efektivity implementovaného CRM systému**

Zvolený CRM systém a filosofie musí podniku přinášet výhody. Úspěšné využití zvoleného CRM se projevuje jak při samotném zavedení CRM, tak v dlouhodobém měřítku. V konečném důsledku je úspěšnost měřena podnikem v podobě udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. **Aby bylo možné teoreticky měřit míru implementace CRM v podniku dříve, než ji prověří tržní prostředí, je nutné vypracovat komplexní SWOT analýzu CRM systému. Za účelem získání komplexních podkladů byl zvolen následující postup:**

- **Vyhodnocení jednotlivých dílčích zlepšení, která CRM přináší.**
- **Zjištění pomocí zákaznického průzkumu, jak jsou v praxi naplňovány potřeby jednotlivých zákazníků.**
- **Benchmarking CRM s konkurencí.**
- **Vyhodnocení míry efektivity CRM systému pomocí CRACK modelu.**
- **Vypracování komplexní SWOT analýzy.**

**Vypočtený CRACK model udává přesnou informaci o míře implementace systému CRM. Výsledná SWOT analýza a všechny ostatní dílčí provedené analýzy dávají podněty pro navrhovaná firemní zlepšení.**

### **2.1 Přínosy CRM a dopady na procesy uvnitř podniku**

#### **2.1.1 Přínosy CRM**

Míra zlepšení jednotlivých oblastí poskytne informaci při hodnocení efektivity celého implementovaného CRM systému. Následuje přehled jednotlivých oblastí a jejich očekávané zlepšení v podniku díky CRM. [37]

- **Znalost zákazníků**

Znalost jednotlivého zákazníka je nezbytná k vytvoření dlouhodobého vztahu a k možnosti přizpůsobení nabídky. K dobré znalosti zákazníků je potřeba být se zákazníkem často v kontaktu. Použitím marketingové komunikace (reklama, televize, tisk) dnes není problém docílit velkého množství kontaktů se stávajícími nebo potenciálními zákazníky. Požadavkem ovšem je v tomto velkém množství identifikovat jejich individuální potřeby, které lze poté také individuálně uspokojovat. Velké množství anonymních kontaktů lze přeměnit na jednotlivé konkrétní vztahy pomocí nástrojů CRM, jako jsou například individuální webové stránky a aplikace, prodeje po telefonu, kontaktní centra, e-marketing a další. Podnik bez CRM nezvládne individuálně uspokojovat velké množství zákazníků a využívat efektivně získávaná data v průběhu jejich obchodního vztahu. Zde jsou konkretizovány dva základní přínosy CRM. Prvním je zlepšená kvalita vztahu se zákazníkem díky jeho znalosti a druhým je možnost obsluhy většího množství zákazníků. [1, 6]

- **Rychlost a dostupnost dat**

Přístup k datům v reálném čase je pro společnost v dnešní době naprosto nezbytný. Informace týkající se reakcí zákazníků, počtu každodenních prodejů, hodnocení anket, využívání webových aplikací a další musí být aktuální. Problémem je, že informace jsou často v rámci společnosti rozložené v nejrůznějších systémech, aplikacích a databázích, což může proces značně zpomalovat. Velmi důležitou funkcionalitou CRM je tedy definice takového rozhraní, které umožňuje snadný jednotný přístup k datům z různých systémů. Cílem je, aby se rychle a snadno získala potřebná data ze všech možných oblastí podniku tak, aby z nich vyplynuly užitečné informace týkající se daného obchodního procesu. [1]

Pomocí CRM je také možné zrychlit komunikaci mezi marketingem, odbytem a službami. Je ovšem zapotřebí důkladně proškolení pracovníky. Cílem je efektivní spolupráce založená na vzájemném využívání výhod, které vyplývají ze CRM. Je to zejména přístup do jednotné databáze, která zahrnuje životní cyklus zákazníka. Marketingem vytvořené členění zákazníků zajistí úspěch v oblasti odbytu. Naopak při odbytu získané znalosti jsou užitečné při budoucím plánování individuálních



marketingových akcí. Záměrem je tedy dosažení takové pozice, kdy mají marketing a odbyt totožné informace a cíle. [1]

- **Efektivní komunikace se zákazníky offline**

Péče o zákazníky a komunikace je jednou z nejdůležitějších částí CRM. Díky ní vzniká dlouhodobý vztah a důvěra i po samotném prodeji. Poprodejní služby a spokojenost zákazníků s nimi určují kvalitu dlouhodobého vztahu a jsou měřítkem odlišení se od konkurence. Podstatou efektivní komunikace je zpětná vazba a platí, že čím je rychlejší, tím je lepší. Aby se stala komunikace efektivní, musí na konci splňovat cíl, kvůli kterému vznikla. [52, 64]

- **Online komunikace a aktivity podniku**

Celé CRM v současnosti funguje především na online komunikaci se zákazníky. Ti se přesunuli na Internet z důvodu okamžitého přístupu k informacím a službám z pohodlí domova. Tomu se co nejvíce snaží přizpůsobit podniky. Hledají nejrůznější online komunikační prostředky, kterými se lze se zákazníky spojit a komunikovat. Společnosti si vytvářejí profily na sociálních sítích, provozují blogy ohledně problematiky svého podnikání, vytvářejí online diskuse a další. Více viz kapitola 4.1.4 Online komunikace a aktivity podniku.

- **Pružnost při reagování na požadavky**

Pružné, kvalitní a rychlé odpovědi jsou nezbytné pro získání důvěry zákazníka. Dle oboru podnikání nebo důležitosti dotazu se reakční doba může lišit. Podnik ale musí mít určeno, které zákaznické dotazy, jaký zaměstnanec a v jakém časovém horizontu má řešit. Součástí reakcí je dodržování určitého jednotného stylu odpovědí a jednání tak, aby byl podnik ihned identifikovatelný. Jedná se zejména o určitou úroveň a způsob komunikace v mluvené i písemné formě. To ovšem neznamená, že by podnik měl užívat přímo masový přístup, protože zákazník by měl z kontaktu cítit, že společnost ví, s kým komunikuje a zná jeho požadavky, kterým se snaží co nejlépe vyhovět. [7, 40]

- **Spektrum informací o zákazníkovi**

Díky CRM je možné připravovat kvalitní podklady důležité pro manažerské rozhodování. CRM systémy třídí informace tak, aby byly snadno dostupné z jednoho

místa. Zároveň je co nejvíce usnadněna a zefektivněna komunikace, sdílení dat, delegování úkolů a dalších procesů v podniku. Společnost musí umět sbírat spravovat a vyhodnocovat informace od zákazníků a rozšiřovat o ně svoji databázi. S tím také souvisí bod Rychlost a dostupnost dat. [4, 46]

- **Efektivní segmentace trhu**

Segmentace trhu je jeden ze základních nástrojů marketingového řízení, který slouží k zjištění informací o struktuře konkrétního trhu, kde společnost působí se svými produkty a službami. Nejprve se analyzují data o zákaznících a charakteristiky jejich chování. Následně je možné určit klíčové charakteristiky, dle kterých si podnik své klienty roztrídí do jednotlivých segmentů. [8]

K tomu, aby se pracovalo s daným segmentem efektivně, musí být přesně definovatelný, dostatečně velký, měřitelný, do jisté míry homogenní a heterogenní vůči ostatním segmentům. [8]

Pomocí CRM systému si podniky data o zákaznících uchovávají. Jsou to mimo jiné kontaktní údaje, způsob komunikace s nimi, jejich spokojenost, reklamace, platební morálka, realizované zakázky, četnost nákupů a další identifikační údaje. Pomocí těchto dat a dalších charakteristik, jako jsou velikost zákazníka, jeho specializace, zaměření nebo dle jeho aktivity ve vztahu s podnikem, si společnost zákazníky vysegmentuje do relativně homogenních skupin tak, aby s nimi mohla efektivně a specificky komunikovat. Také podle toho přizpůsobí nabídku produktů a služeb a zaměří se na jejich konkrétní potřeby. Lze tedy efektivní segmentaci zákazníků rozdělit na 3 části: zákaznická databáze, hodnota zákazníka a analýza trhu. [4, 43, 59]

- **Identifikace vazeb mezi produkty**

Identifikace vazeb mezi produkty je velmi důležitá pro podnik i pro zákazníka. Pomocí systému CRM se společnost naučí rozpoznat svého zákazníka, identifikovat jeho preference a nabízet mu tak produkty, služby a jejich kombinace, o kterých například ani nemusí vědět a jsou s jeho potřebou spojené nebo doplňují hlavní produkt. Stává se totiž, že zákazník jde za jedním určitým produktem, o ostatní nabídce nemá tušení a přitom by ji případně využil. [24]

Hlavním přínosem identifikace vazeb mezi produkty pro podnik a následné cílené doporučení souvisejících služeb jsou vyšší průměrné ceny objednávky (souvisí s pojmy cross selling/up selling v následující podkapitole). [24]

Pro zákazníka spočívá výhoda v tom, že se mu zobrazí automaticky generované personalizované nabídky (kombinace produktů a služeb dle preferencí) a tím pádem mu není nabízeno něco, co ho nezajímá. Klient by tedy měl nabýt dojmu, že podnik přesně ví, co potřebuje. [24]

- **Možnost oslovení vybraných segmentů**

Se zmiňovanou segmentací trhu souvisí také odlišné oslovování rozdílných skupin zákazníků, ať už jde o způsob a formu oslovení (různé druhy komunikačních kanálů), četnost nebo o samotný obsah nabídky. Je samozřejmé, že zákazník chce, aby dostával od společnosti jen takové nabídky, které osloví právě jeho.

V současnosti CRM systémy standardně podporují mnoho komunikačních kanálů online (e-mail, sociální sítě, webové portály a aplikace, online formuláře a dotazníky a další) a také offline (telefonní, osobní, písemný kontakt a další). Vhodně zvolený komunikační kanál pro specifického zákazníka může být v jeho očích výraznou konkurenční výhodou. [39, 40, 57]

CRM systém musí umět novým zákazníkům poskytnout jednoduchou a přehlednou nabídku komunikačních kanálů a do budoucna si zapamatovat a uložit v databázi, který klient preferuje daný způsob komunikace. Ten může podnik následně využívat pro další oslovování s individuální nabídkou, čímž se stává komunikace efektivnější a je menší pravděpodobnost, že se sdělení klientovi nedoručí. Vhodné je také zřízení jednoho centrálního hlavního kontaktu, pomocí kterého je zákazník směřován dle svého požadavku. [39, 40, 57]

Důležitá je také četnost a načasování oslovení. Časté telefonáty nebo přílišné zasílání e-mailových nabídek mohou zákazníka spíše odradit. Dále je vhodné oslovit zákazníka pouze v případě, kdy mu podnik skutečně nabízí hodnotnou informaci, nikoliv tedy zasílat obecné necílené informace a nepersonalizované akční nabídky. Podstatou CRM je evidence těchto kontaktů a reakcí zákazníků pro určení následného způsobu komunikace. [39, 40, 57]

- **Realizace průzkumů trhu**

Průzkumy trhu zjišťují informace o tom, jak se lidé rozhodují, jak se chovají při svých nákupech, jak jsou citliví na změny a další aspekty nákupního chování. CRM systémy mimo jiné právě takové průzkumy provádí a informace ukládají do databází pro další použití.

Například pomocí call centra lze využívat telemarketing, který poskytuje okamžitou zpětnou vazbu od oslovených klientů a ihned je zařadí do určité skupiny potenciálních zákazníků. Kromě tohoto funkčního automatického modulu CRM jsou samozřejmostí profesionálně vyškolení pracovníci, kteří se systémem umí pracovat a chápou strategii CRM. [17, 45]

Churn management identifikuje zákazníky, kteří ze společnosti odchází a snaží se je proaktivními kroky udržet. Odcházející zákazníci se rozdělují do 2 kategorií: Account churn a Product churn. V kategorii Account churn jsou zařazeni ti klienti, u kterých již nemá smysl dále nabízet alternativní řešení, jelikož jsou definitivně ztraceni. V Product churn jsou zákazníci, kteří zatím jen omezili nákup produktů dané společnosti. Jelikož se náklady na získávání nových zákazníků stále zvyšují, stal se Churn management kriticky důležitým. [17, 45]

- **Zvýšení míry interaktivního přístupu**

Interaktivní přístup znamená vzájemnou komunikaci a výměnu informací přes médium mezi zákazníkem a podnikem. Celé CRM se zabývá výměnou informací, které jsou nezbytné pro již zmiňované dlouhodobé prospěšné vztahy.

Komunikace se díky vzájemné výměně informací stává součástí sociální interakce, která zahrnuje také další prvky, jako je výměna peněz, zboží a další. Podnik má zájem do interakce vstoupit daleko cíleněji než zákazník, který se pouze snaží uspokojit své potřeby. Je zřejmé, že klient se společností nechce udržovat tak blízký dlouhodobý vztah, jako například s rodinou nebo přáteli. Od podniku čeká pomocí jeho produktů a služeb určitý, často jednorázový užitek. Cílem CRM je ale přeměnit jednu transakci v jejich plynulý sled, který by měl být výsledkem dlouhodobého vztahu udržovaného pomocí pravidelných interakcí. [11, 20]

## 2.1.2 Dopady CRM na procesy uvnitř podniku

Na oblastech podniku, které jsou ovlivňovány CRM, se měří efektivita ovlivnění jednotlivých procesů v důsledku implementace CRM a lze v těchto oblastech identifikovat nedostatky a hledat postupy pro zlepšení fungování. Následující schéma zobrazuje jednotlivé oblasti a jejich procesy ovlivněné CRM.

- **CRM**
  - Řízení, plánování, strategie, provedení, obecné, koncept, studie [38]
- **Marketing**
  - Segmentace, zacílení, pozicování, hodnota zákazníka, cena a ziskovost, udržení zákazníka, produkt, spotřebitelské chování, důvěra, zákaznická loajalita, řízení řetězců [38]
- **Prodej**
  - Manažer prodeje, automatizace prodejních činností (SFA), nákup/prodej napříč [38]
- **Servis a podpora**
  - Call centrum, kontaktní centrum, řízení kvality, uspokojení zákazníka, samoobsluha [38]
- **Informační technologie a systémy**
  - Software, nástroje, systém, dolování dat, znalostní management, e-komerce, data, informace a management technologií, Internet, datový sklad, optimalizace [38]

## CRM

### Řízení, plánování, strategie

CRM strategie, která ovlivňuje marketing, IT, servis, logistiku, finance, výrobu a vývoj a další oblasti, musí zohledňovat základní charakteristiky podniku (oblast podnikání, velikost trhu, typ zákazníků a další) a dle nich nastavit jedinečné procesy řízení vztahů se zákazníky. CRM určuje směr pro každé oddělení nebo zaměstnance, kteří udržují

kontakty se zákazníkem. Nedílnou součástí CRM strategie je sběr, analýza a následné jednotné zobrazení zákaznických dat různým oddělením společnosti tak, aby fungovala co nejlépe péče o zákazníky. CRM mimo jiné právě přináší nástroje pro zpracovávání zákaznických dat. [6, 28]

### **Provedení**

Implementaci CRM nelze v podniku zavádět bez předchozí přípravy. Nejdříve je nutné stanovit si cíle, které má zavedení CRM společnosti přinést. Následně se analyzují stávající procesy a vyberou se ty, které mají být pomocí CRM řízeny. Zpravidla to bývají zejména procesy spojené se zákazníkem. Z analýzy vyplyne, které procesy je zapotřebí zefektivnit, které jsou nadbytečné, případně implementovat procesy nové. Dále se určí takový systém a řešení, které je nejvhodnější pro vyplývající požadavky. [7]

### **Obecné, koncept, studie**

Podnik si musí před výběrem daného systému zpracovat úvodní studii, která mimo jiné klade na CRM systém klíčové požadavky. Je zde popis očekávaného výsledku a posouzení, zda zvolený systém dokáže tento výsledek dosáhnout. Výstupem studie je rozhodnutí, které procesy je daným systémem možno řídit a zdokonalovat. [3, 28]

### **Marketing**

Marketingové činnosti hrají klíčovou roli při tvorbě strategií věnujících se dlouhodobé úspěšné péči o zákazníky.

### **Segmentace, zacílení, pozicování**

Mezi nejdůležitější procesy patří v podniku, který obsluhuje hromadné obslužné kanály, segmentace zákazníků. Každý zákazník může mít jiné požadavky a je potřeba se jim náležitě přizpůsobit.

Dle specifických znaků jsou zákazníci buď rozčleněni jednotlivě, nebo v úzkých skupinách. Poté se mohou každé takové skupině přizpůsobit a personalizovat rozdílné kampaně. [7]



## **Hodnota zákazníka**

Zásadním cílem CRM je zvyšování hodnoty vztahu se zákazníkem, která je důležitým měřítkem pro měření úspěšnosti řízení těchto vztahů. Podnik se musí rozhodnout, jak najde mezi zákaznickou základnou hodnotné vztahy. Na základě vývoje hodnoty vztahu se zákazníkem by poté měla být hodnocena veškerá práce spojená s jeho rozvojem. Pro podnik mají různí zákazníci různou hodnotu. Měřítkem hodnoty je parametr, jak velké zdroje může společnost z daného vztahu získat. [5, 7, 10]

Určení zákazníci mají pro společnost význam také z hlediska jejich referenční hodnoty. Takoví zákazníci jsou velmi cenní, neboť mohou podnik doporučit dále a zprostředkovat mu tak nové vztahy. Obecně lze říci, že doporučení stávajících zákazníků těm potenciálním je mnohem účinnější než sdělení, která vydává samotná společnost. [5, 7, 10]

## **Cena a ziskovost**

Hodnota vztahu se zákazníkem má mnoho faktorů. Nejdůležitějším z těchto faktorů je ziskovost vztahu. Ziskovost je dána příjmem ze vztahu - náklady na vztah za určité časové období. Při hodnocení ziskovosti vztahu je nutné, aby podnik přihlížel k investici, kterou vynaložil na jeho vznik. Cílem dlouhodobého vztahu je tedy zvyšování tržby a zároveň snižování nákladů po celou dobu jeho trvání. Je důležité poznamenat, že vztah je optimální v té chvíli, kdy přináší maximální zisk jak pro podnik, tak pro zákazníka. [7]

Ziskovost ovšem není jediné měřítko úspěšnosti vztahu. Někteří zákazníci mohou být pro společnost užiteční tím, že sice přináší podniku z hlediska ziskovosti velmi málo, ale svými požadavky, znalostmi a schopnostmi nutí společnost, aby se rozvíjela a učila se od nich. Podnik totiž nemůže být lepší než její nejlepší zákazník. Z pohledu hodnoty vztahu podniku se zákazníkem je zásadní vzájemné učení se. [7]

## **Udržení zákazníka (doba trvání vztahu)**

Udržení zákazníka a doba trvání vztahu je velmi důležitá pro vznik pevných vazeb mezi zákazníkem a podnikem. S rostoucí dobou trvání se pro společnost otevírají možnosti související s rozvojem daného vztahu, například nabídka nových produktů a služeb spolu s přizpůsobením nabídky individuálním potřebám. [7]

## **Produkt**

Součástí strategie orientace na zákazníky a na uspokojování jejich individuálních potřeb je forma nabídky samotného produktu. Produktem se rozumí veškerá nabídka společnosti včetně služeb, záruk a dalších. Klíčovým faktorem úspěchu produktu je možnost individualizace a určité unikátnosti jeho nabídky. Zákazník si nakonfiguruje produkt a s ním spojené doplňkové služby a vytvoří tak komplexní individuální požadavek, který se ukládá do CRM systému, který je ihned přístupný odpovídajícím pracovníkům společnosti. Zároveň se uloží do podnikové databáze pro případnou další komunikaci se zákazníkem, z důvodu uchování znalostí jeho preferencí. [4]

## **Spotřebitelské chování**

Zjišťování spotřebitelského chování úzce souvisí s nástroji CRM. Je to jeden z hlavních úkolů CRM systémů. Podmínkou pro úspěšný trvalý vztah je identifikace zákazníka z důvodu již zmíněné segmentace dle charakteristik. Je zapotřebí zjistit kdo je zákazník, jaké produkty preferuje, zda se zaměřuje na kvalitu, cenu atd., proč daný produkt kupuje, jaké události předchází jeho nákupu a ve kterém období a kde daný produkt nakupuje. V dnešní době je nutné sledovat a vyhodnocovat zejména online chování a nakupování zákazníků. Podnik musí vědět, co ovlivňuje nákupní chování zákazníka a přizpůsobit se mu. Získané informace poté využije v marketingu. [20]

## **Důvěra**

Společnost prostřednictvím CRM získává o svých zákaznících mnoho informací, které jsou v řadě případů velmi citlivé. Pomocí nich je možné identifikovat současný stav a určit budoucí strategii. Předpokladem tedy je, aby byl zákazník ochotný tyto informace společnosti poskytnout a k tomu je zapotřebí vybudovat si ve vzájemném vztahu důvěru. Již definice CRM říká, že cílem je vytvoření pevného a na důvěře založeného vztahu, který má přinášet pro obě zúčastněné strany vysokou hodnotu. [3, 20, 25]

## **Zákaznická loajalita**

Hlavními znaky loajálního zákazníka jsou opakované a nenáhodné nákupy, ochota využívat různorodé produkty stejné značky, určitá míra odolnosti vůči nabídkám

konkurence nebo také doporučení daného produktu potenciálním zákazníkům. Vysoce hodnotní jsou zákazníci, kteří danou značku veřejně prezentují – tzv. „advokáti značek“. Pomocí CRM systému je možné o zákaznické loajalitě získávat a uchovávat data, za účelem ji zvyšovat. Zvýšit loajalitu lze například nejrůznějšími věrnostními programy, které zákazníkovi poskytují určitou odměnu nebo výhodu za věrnost. Co se týče samotného provozu věrnostního programu, CRM systém pomocí automatizace získávání dat může významně ušetřit náklady. Získaná data se automaticky uloží a dle parametrů se vysegmentují do jednotné databáze. K té již mají přístup další oddělení jako prodej nebo marketing. [7, 58]

### **Řízení řetězců (channel management)**

Channel management v podniku spravuje komunikační a distribuční kanály, kterými se produkty a služby dodávají na trh. Definiuje a vytváří programy na prodej a služby zákazníkům. Důležité je specifikovat cíle, které má daný komunikační kanál splňovat a také stanovit, které produkty budou danými komunikačními kanály nabízeny. Každý segment zákazníků může být obsluhován jiným komunikačním kanálem. [62]

CRM umožňuje efektivně řídit dodavatelské řetězce od primárního subdodavatele až po koncového zákazníka. Obousměrná vazba má přímý dopad na vztahy se zákazníky. Je nutné odstranit vše, co je zbytečné a co stojí v cestě služby nebo produktu k zákazníkovi. Odstraní se tak nadbytečné náklady a zkrátí se dodávky produktů, dříve se uspokojí zákazník a vztah se tím posílí. [11, 22]

## **Prodej**

### **Manažer prodeje**

Prodejní týmy musí být ve vzájemné součinnosti s marketingovou kampaní. Obchodníci předávají informace o reakcích zákazníků marketingovému oddělení, které na jejich základě kampaň koriguje a vytváří případně novou.

### **Automatizace prodejních činností (SFA)**

Automatizace prodejních činností je základní kámen komplexního CRM informačního systému. Modul musí umožňovat rychlý a efektivní přístup k důležitým informacím o zákaznících. Hlavními funkcemi jsou: **správa kontaktů a plánovač času, správa**

**nových kontaktů**, která zahrnuje distribuci dosud neidentifikovaných kontaktů zodpovědným obchodníkům a umožňuje sledovat zpětné vazby komunikace. Dalšími funkcemi jsou *nástroje tvorby souhrnných zpráv*, které umožňují udržení trvalého přehledu o zákaznících, *vzdálený přístup k systému a správa obchodních partnerů*. [4]

### **Nákup/prodej napříč**

Nákup/prodej napříč (cross selling/buying) jsou aktivity, snažící se o navýšení celkové objednávky zákazníka. Toho lze docílit doporučením dalších doplňkových služeb a produktů. Související pojem up selling znamená, že je zde snaha o nabídku a prodej dražších alternativ produktů společnosti. [56]

### **Servis a podpora**

#### **Call centrum, kontaktní centrum**

Aby call centrum a kontaktní centrum představovalo jednu z konkurenčních výhod, je nezbytné jeho propojení se CRM systémem. Jeho pomocí lze například odstranit problémy, týkající se nutného opakovaného vysvětlování potřeb ze strany zákazníka různým pracovníkům z kontaktního centra. Je nutné při opakovaném kontaktu se zákazníkem již znát jeho požadavky a problémy a umět ihned nabídnout odpovídající řešení bez ohledu na to, který konkrétní zaměstnanec v danou chvíli se zákazníkem komunikuje. [8, 37]

#### **Řízení kvality (quality management)**

Z pohledu budování vztahů se zákazníky a jejich spokojenosti je řízení a nastavení určité kvality veškerých firemních procesů a také finálních produktů a poskytovaných služeb zcela nezbytné. S pojmem kvalita souvisí neustálé zlepšování a zefektivňování procesů tak, aby byly produktivnější a zároveň méně nákladné. [11]

Výsledkem dobrého řízení kvality v podniku je rostoucí spokojenost a důvěra zákazníků a jejich následná loajalita, což vede opět k dlouhodobým vztahům. [11, 51]

#### **Uspokojení zákazníka**

Využití CRM by mělo především zajistit uspokojování individuálních požadavků zákazníků, což se projeví ve zlepšení image celé společnosti. Dobrá image následně přiláká nové zákazníky, kteří budou chtít produkt a služby podniku využívat. Loajální

chování vůči zákazníkům zvýší jejich důvěru ve společnost a tím pádem je možné s nimi udržovat dlouhodobé úzké vztahy.

### **Samoobsluha**

V současnosti považuje značná část zákazníků samoobslužné webové portály za samozřejmost. Pokud tuto možnost podnik nenabízí, zákazník se rozhodne pro jinou společnost, protože vyžaduje pohodlí, které samoobsluhou zpravidla dostane. [63]

Podstatná je uživatelská přívětivost (jednoduchost) dané aplikace, aby ji zákazník rád a opakovaně používal. Podniku se následně se zvyšujícím se počtem samoobloužených zákazníků zmenšují náklady na jejich obsluhu. [63]

## **Informační technologie a systémy**

### **Software, nástroje, systém**

Pomocí CRM softwaru lze řídit prodej produktů a služeb zákazníkům, včetně jejich servisu. Využívají ho pracovníci z mnoha oblastí podniku jako kontaktní centra, servisní oddělení, marketing a další. Díky němu by měli mít pracovníci ze všech oddělení stejné informace. Hlavními přínosy CRM softwaru jsou: **zvýšení spokojenosti zákazníků, zefektivnění obchodních procesů, lepší úspěšnost v obchodních příležitostech a jejich vyhodnocování, zmíněné jednotné informace pracovníků podniku a tím pádem jejich efektivnější využití, noví zákazníci díky řízeným marketingovým kampaním.** Tyto všechny přínosy by měli v souhrnu přinášet společnosti vyšší zisky v důsledku zvýšeného počtu hodnotných a věrných zákazníků. [3, 16]

### **Dolování dat (data mining)**

CRM systémy využívají rozsáhlé databáze, ve kterých se ukládají veškeré aktivity spojené se zákazníkem. K analýzám těchto dat se využívají datové sklady a nástroje, které v datech automaticky hledají souvislosti. Účelem je identifikovat v zákaznickém chování určitý trend nebo nějaký vzor. Tyto nástroje jsou nazývány jako Data mining – dolování dat. [4, 48]

### **Znalostní management (knowledge management)**

Pro úspěšné fungování CRM je nutné v podniku zavést funkční znalostní management. Je to prostředek, který napomáhá schopnosti podniku poučit se z každé interakce se

zákazníky. V rámci zákaznických kontaktních center znalostní management shromažďuje osobní a transakční informace o zákaznících typu stížnosti, dotazy, pohledávky, zpětná vazba a další. Znalosti nejsou pouze získaná data ve společných databázích a následné generování informací, ale jsou určitou odpovědí na otázky typu proč, kdo, kdy, kde a další. Znalosti představují pochopení souvislostí a dávají možnost rozhodování. Vytvářejí podniku hodnotu prostřednictvím znalostního a intelektuálního kapitálu. [4]

Na podporu znalostního managementu se používají různé IT řešení jako znalostní databáze, pokročilé informační systémy, dolování dat a další.

Znalostní management přináší podniku zejména **urychlení a zkvalitnění firemních procesů, rychlejší inovace a kvalitnější zákaznický servis.** [12, 19]

### **E-komerce (e-commerce)**

E-komerce je soubor transakcí prováděných počítačovými sítěmi. Tyto transakce se nejčastěji týkají nákupu nebo prodeje zboží a služby objednané v elektronické podobě, kdy platbu a doručení lze provést v jakékoliv formě, tedy i mimo Internet. Možnosti e-komerce se tedy rozvinuly až díky masovému rozšíření Internetu. [29, 44]

Spolu s dalšími je e-komerce součástí elektronického podnikání (e-business). Spadají sem jak činnosti elektronického marketingu, jako jsou e-mail marketing, online reklamy a další aktivity pro podporu prodeje na Internetu, tak i veškeré internetové stránky, nabízející produkty a služby s možností jejich objednávky. [29, 44]

### **Data, informace a management technologií**

Častou příčinou selhání systému CRM jsou špatná data. Pro podnik je klíčové, aby uměl pracovat se správnými daty ve správný čas. Již před samotným zavedením CRM by měla být odstraněna duplicitní a chybná data. Je důležité, aby byla nahrávaná data do CRM neustále ve stejné podobě. [42]

Aby byla data pro podnik užitečná, je potřeba s nimi umět pracovat a proměňovat je v potřebné informace. K tomu slouží několik metod, jak s nimi pracovat. Liší se zejména tím, za jakým účelem data používáme. K určení nějakého netypického a odlišného chování se používá tzv. hledání anomálií. Dále se zjišťují vztahy mezi daty, aby bylo možné poznat, identifikovat a lépe odhadovat chování zákazníků. Data se také

shlukují dle podobných rysů, což vede například k seskupování zákazníků a jejich segmentaci. Data se také klasifikují a třídí do rozdílných kategorií, například dle důležitosti. Spokojenost zákazníků se z dat vygeneruje pomocí regrese, která mezi nimi hledá souvislosti a zjišťuje, které proměnné jsou ovlivňující a které ovlivněné. [42]

### **Internet**

Současnou popularitu CRM a rychlý vývoj v procesech řízení vztahů se zákazníky přinesly prudce se rozvíjející informační a komunikační technologie. Spolu s nimi se stal nedílnou součástí světa Internet, který v oblasti CRM umožnil rozvoj podnikových informačních systémů a portálů poskytující sdílení ohromného množství dat, jejich účelné využití a automatizaci podnikových procesů. Zároveň se otevřela cesta k nejrůznějším formám elektronické komunikace s dodavateli, distributory a zákazníky. [28]

### **Datový sklad (Data warehouse)**

Základní úlohou datového skladu je sběr dat, jejich uložení a následné analyzování. Hlavním úkolem systému je proměnit informace o zákazníkovi v systémové znalosti. Činnost celého systému řídí předem naprogramované workflow. Chceme-li měřit úroveň implementace data warehouse, musíme hodnotit následující kroky: extrakce dat, kdy se jedná o schopnost převádění dat z co nejširší škály datových zdrojů různorodého charakteru, dále transformace dat, což je postupná řada operací, která připraví extrahovaná data pro načtení do datového skladu. Dalšími kroky jsou načtení dat – zde se jedná o vlastní načtení dat do datového skladu a jejich připravenost pro další zpracování a pokládání dotazů, dynamičnost databáze se týká schopnosti rozšiřování databáze o nové položky, popřípadě schopnosti archivace a výmaz již nepotřebných údajů. Při měření úrovně implementace datového skladu jsou dále hodnoceny: úroveň nástrojů pro čištění a restrukturalizaci dat z operativních zdrojů, úroveň správy a uchování integrovaných údajů a úroveň nástrojů pro pokročilou analýzu integrovaných údajů. [36, 48]

### **Optimalizace**

Zde se hodnotí efektivita samotného softwarového řešení a měří se následující parametry: dostupnost systému, která udává procentní vyhodnocení časové dostupnosti

uživatelských rozhraní a dále rychlost systému, kde se jedná o posouzení rychlosti zpracování jednotlivých úloh včetně časové náročnosti pro přenos dat. Dalšími parametry jsou schopnost plánování odstávek a míra náhradního řešení pro doby plánovaných odstávek, případně neplánovaných poruch systému. [36]

## **2.2 Benchmarking CRM s konkurencí**

Pojem benchmarking znamená porovnávání a měření se s těmi nejlepšími, s cílem dosáhnout a následně překonat jejich úroveň. Porovnávají se vybrané ukazatele, funkce, procesy, výkonnost a další. Benchmarking je tedy využitelný v nejrůznějších oblastech. Není nutné srovnávání pouze na strategické úrovni, nýbrž na všech úrovních řízení. Podstatné je srovnávat srovnatelné. Benchmarking je přínosný zejména proto, že zobrazuje rozdíly mezi sledovaným a nejlepším podnikem a nutí tak management hledat příčiny těchto rozdílů. [11, 14]

Ohledně benchmarkingu CRM lze porovnávat všechny procesy zmíněné v podkapitole 2.1.2, tedy procesy marketingové, prodejní, procesy týkající se servisu a samozřejmě také samotná softwarová řešení. Porovnávat lze také celkově míry zlepšení jednotlivých oblastí podniku (podkapitola 2.1.1), díky zavedení CRM. Tyto oblasti se právě skládají z jednotlivých procesů z podkapitoly 2.1.2.

## **2.3 Hodnocení CRM pomocí CRACK modelu**

CRACK model slouží k hodnocení míry efektivity pomocí měřitelných kritérií. Vychází z obecné firemní struktury a základní procesní mapy. Základem pro stanovení parametrů CRACK modelu je důkladná analýza současného stavu firmy a stavu CRM systému, která poskytne seznam nejdůležitějších veličin. Za tímto účelem se používají dotazníky na stav CRM a podnikovou strategii pro vyplnění několika manažery z různých úrovní řízení v podniku. Čím důkladnější analýzu je potřeba provést, tím větší počet manažerů se na všech úrovních řízení ve firmě musí oslovit. [3]

Takto zjištěné veličiny lze považovat za základ konkrétního modelu pro měření úrovně CRM ve zkoumaném podniku, který tvoří ucelený soubor. Aby se získalo hodnocení celku, musí se každé jedné veličině přiřadit míra důležitosti. Toto lze stanovit subjektivním pohledem jednoho každého člověka na problematiku, prioritně se ale musí



brát ohled na firemní strategii a na priority ve firemních činnostech. Výslednou váhu lze poté získat průměrem subjektivních názorů. Chceme-li získat seriózní výsledek, musíme správně zvolit nastavení vah jednotlivých veličin. Pro objektivní nastavování jednotlivých vah veličin existuje několik metod a mezi nejznámější patří metoda úplného párového srovnání. „Při této metodě se každá veličina porovnává s každou další, přičemž se označí důležitější z nich. Celkový počet vyšších důležitostí určuje váhu dané veličiny“. [3, s. 139]. Aby byl sledován výkon CRM systému v čase, je vhodné zvolit periodu měření a vyhodnocování jednotlivých veličin. Nejpřehlednější metoda je zobrazení každé veličiny ve vyhodnocovací tabulce (viz příloha A). [3]

## **2.4 SWOT analýza CRM**

SWOT analýza zaměřená na oblast CRM zkoumá, jaké jsou interní silné a slabé stránky podniku (strengths, weaknesses) z hlediska strategie CRM a dále analyzuje vnější příležitosti a hrozby (opportunities, threats). Cílem je využití silných stránek a omezení slabých stránek, respektive jejich přeměna v silné. Stejný princip platí pro maximální využití vnějších příležitostí a cílené omezení hrozeb. [11]

### **2.4.1 Interní analýza CRM**

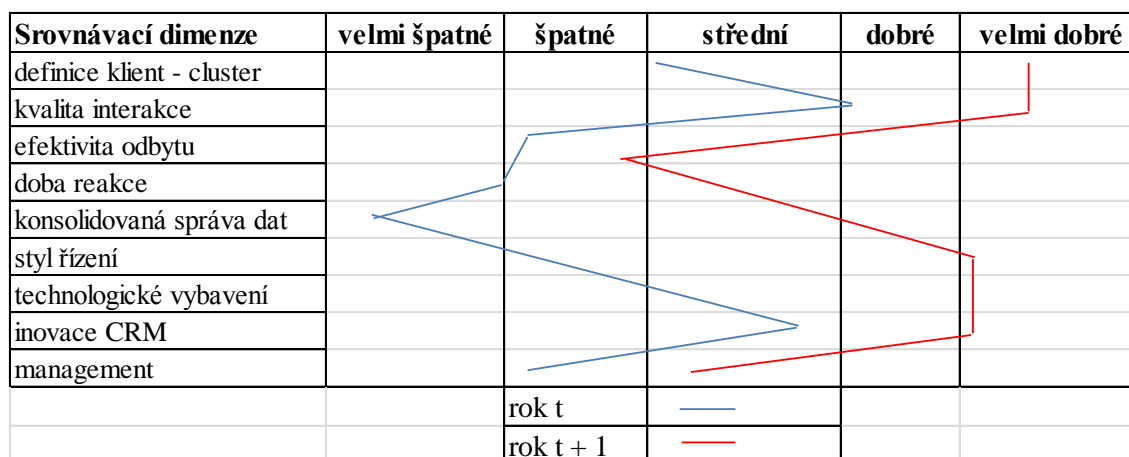
Ohledně interní analýzy silných a slabých stránek CRM je nezbytné získat informace o konkurenci, porovnání vlastní úrovně s cizí a následně určení hlavních konkurenčních výhod. [11]

Data sloužící k analýze lze získávat pomocí dotazování vedoucích pracovníků, z diskusí odborníků, z již prováděných analýz, od nových zaměstnanců, kteří přinášejí nový nezaujatý pohled, ale také je nutné zjišťovat informace ze strany samotných zákazníků, tedy z jejich zkušeností s podnikem pomocí zákaznického průzkumu. [11]

Výsledek, který přináší interní analýza, je bilance silných a slabých stránek jednotlivých nástrojů a oblastí CRM, přičemž čím více je analýza detailnější, tím vyšší je pravděpodobnost nalezení jejich příčin. [11]

Grafický příklad bilance silných a slabých stránek CRM viz Obr. č. 1: Bilance silných a slabých stránek.

**Obrázek 1: Bilance silných a slabých stránek**



[11, s. 68]

## 2.4.2 Externí analýza CRM

Analýza externích příležitostí a hrozeb je složitější než u interních vlivů. Všechna data a informace o okolí není možné pomocí vnitropodnikových zdrojů zajistit. Možností zjišťování informací o okolí je nicméně mnoho, záleží ovšem na tom, zda jsou jejich zdroje relevantní a důvěryhodné. Informace lze získat například pomocí různých publikací, z placených databází, návštěvami veletrhů, z odborných časopisů, novin, televize, z rozhlasu, z rozhovorů s přáteli, a samozřejmě samostatnou kapitolu tvoří Internet, kde lze čerpat informace z nejrůznějších portálů, webových stránek konkurence, elektronických dotazníkových šetření a databází a z mnoho dalších elektronických kanálů. V posledních letech se určitou podkapitolou Internetu stávají sociální sítě jako zdroj aktuálních informací s možností okamžité interakce. [11]

Podstatné je, aby pracovníci podniku uměli veškeré užitečné informace z těchto zdrojů získávat, ukládat a transportovat je strategickému vedení společnosti. Obecně je doporučeno se v rámci příležitostí a hrozeb týkajících se CRM zaměřit zejména na oblasti rozvoje technologií, úroveň konkurence v oblasti CRM, zahraniční úroveň CRM, preference a trendy v chování zákazníků, vývoj daného oboru a vývoj cen. [11]

### Výstup SWOT analýzy

Výsledkem SWOT analýzy je komplexní zhodnocení stávající situace, které umožňuje vedení společnosti rozhodovat o budoucí strategii podniku. Strategie CRM je ovšem tak

komplexní záležitostí, že se musí podnik zaměřit na kombinaci úrovně samotné filosofie CRM v podniku, úrovně technologií podporující CRM strategii a v neposlední řadě také na samotné CRM myšlení zaměstnanců společnosti. [11]

Grafické zobrazení komplexní SWOT analýzy CRM viz Obr. č. 2: Bilance silných a slabých stránek

**Obrázek 2: Výsledky SWOT analýzy**

	<b>silné stránky</b>	<b>slabé stránky</b>		
			=	<b>návrh praktického uplatnění</b>
	<b>příležitosti</b>	<b>hrozby</b>		

[11, s. 70]

Po sestavení této tabulky nebo podrobného seznamu interních silných a slabých stránek na jedné straně a externích příležitostí a hrozeb na druhé straně se tyto faktory zhodnotí a propojí. Následně je tak možné stanovit další strategické kroky k vylepšení pozice podniku. [54]

Obecně se pomocí výsledků SWOT analýzy stanoví strategie, kterou se bude podnik dále ubírat. Standardně se používá hodnocení mezi kvadranty, což pomáhá stanovit, jaká budou další opatření realizace strategie.

**Obrázek 3: 4 druhy strategií**

	<b>silné stránky (S)</b>	<b>slabé stránky (W)</b>
<b>příležitosti (O)</b>	<b>strategie SO</b>	<b>strategie WO</b>
<b>hrozby (T)</b>	<b>strategie ST</b>	<b>strategie WT</b>

[53]

**Strategie „SO“** - maxi – maxi (maximalizace silných stránek a příležitostí) kombinuje příležitosti a silné stránky tak, aby pomocí silných stránek využívala všech příležitostí. [4, 41]

**Strategie „ST“** - maxi – mini (maximalizace silných stránek, minimalizace hrozeb) používá silné stránky k tomu, aby eliminovala pokud možno co nejvíce hrozeb. [4, 41]

**Strategie „WO“** - mini – maxi (minimalizace slabých stránek, maximalizace příležitostí) je kombinací slabých stránek a příležitostí. Cílem je najít řešení k překonání slabých stránek tak, aby se mohly využít dostupné příležitosti. [4, 41]

**Strategie „WT“** - mini – mini (minimalizace slabých stránek a hrozeb) kombinuje slabé stránky s hrozbami. Toto je velmi důležitá strategie, neboť slouží k ujasnění, jaké slabé stránky mohou vyvolat konkrétní hrozby. Cílem je co nejvyšší míra omezení slabých stránek. [4, 41]

SWOT analýza zkoumaného podniku a následná doporučení viz kapitoly 4.4 a 5.

## **3 Profil společnosti**

### **3.1 Základní charakteristika**

Společnost XY Energy, s.r.o. vznikla roku 2007 v Bratislavě. Její hlavní činností je prodej elektrické energie a plynu. Společnost získala rychle důležitou pozici na slovenském trhu mezi podniky prodávající elektřinu koncovým zákazníkům. XY Energy, s.r.o. prodává elektřinu a plyn domácnostem, maloobděratelům a také velkým společnostem. Obsluhuje slovenské a nadnárodní zákazníky se sídlem na Slovensku. Některé činnosti jako IT podpora nebo vedení účetnictví jsou outsourcovány do externích společností. [68]

Roku 2015 dosáhla společnost celkových tržeb ve výši 208,8 milionu EUR. Zisk v roce 2015 činil 29,6 milionu EUR. Podnik vykupuje elektřinu z různých zdrojů. Jaderná energie tvoří 72 %, 16,5 % uhlí, vodní zdroje činí 8 %, 3,5 % zdroje obnovitelné. Prodané množství elektřiny činilo roku 2015 přibližně 1,6 TWh. Společnost prodala také podobné množství plynu. Podnik si dává za cíl na následující roky udržení a růst prodáváného množství těchto komodit. Pro dosažení tohoto cíle je nutné co nejlépe využívat a dále zdokonalovat CRM nástroje, které jsou již součástí strategie podniku. Využíváním CRM filosofie a technických řešení dosahuje podnik v současnosti konkurenceschopnosti a je tedy nezbytné již zmíněné neustálé zlepšování CRM, k dosažení konkurenční výhody. [68]

#### **3.1.1 Konkurenční výhoda**

Společnosti XY Energy, s.r.o. se roku 2015 dařilo zejména při získávání zákazníků ze segmentu malých a středně velkých podniků. Ročně v tomto segmentu změnil dodavatele průměrně 2 500 podniků, z nichž přibližně třetina se rozhodne právě pro společnost XY Energy, s.r.o. [68]

Nejcitlivější na výši nákladů za energie jsou malé podniky a drobní živnostníci s průměrnou spotřebou okolo 100 MWh ročně. Jsou to například pekárny, autoservisy atd., kteří o změnu dodavatele projevují stále větší zájem. Společnost chce nadále pokračovat v získávání nových zákazníků z tohoto segmentu. [68]

Jako hlavní výhodu oproti konkurenci považuje společnost nabídku příznivějších cen po celou dobu trvání smlouvy v porovnání s konkurencí a dále individuální přístup k zákazníkům. Prioritní je pro podnik jednoduchost pro zákazníka. Například využitím webové aplikace si zákazníci z pohodlí domova obslouží všechna svá odběrná místa, nastaví si výši zálohových plateb, nebo změni způsob platby. [68]

### **3.1.2 Situace slovenského trhu s elektřinou a plynem**

Roku 2005 nastala na slovenském trhu s elektřinou liberalizace trhu. V roce 2007 se plně otevřel tento trh a zákazníci si tak mohli sami zvolit dodavatele elektřiny. Tato změna umožnila vstup nových společností. Z původního monopolu vzešli noví „tradiční“ dodavatelé elektřiny: VSE a.s., SSE a.s. a ZSE – Energia a.s. Mimo tento původní monopol ale na trh přišla také celá řada „alternativních“ dodavatelů elektřiny, jako je právě XY Energy, s.r.o. Společně s ním dnes tvoří trh také například SE Predaj, Elgas, Magna Energia, ŽSR a další. Tradiční dodavatelé elektřiny dosud stále ovládají kolem 65 % trhu. XY Energy zaujímá přibližně 8 %. [52]

Ohledně plynu zaujímal v minulosti monopolní postavení Slovenský plynárenský priemysel, který ovládá v současnosti kolem 55 % trhu. Dodavatelé elektřiny se totiž již neorientují pouze na tuto komoditu, ale postupně se zaměřují také na plyn. Druhým významným dodavatelem plynu je RWE Gas Slovensko, který se ovšem zatím prodejem elektřiny nezabývá. Trendem posledních let je tedy zmíněná orientace „alternativních“ dodavatelů na elektřinu a plyn současně. Společnost XY Energy, s.r.o. tvoří kolem 3 % trhu s plynem, dále jsou zde například Elgas s necelými 2 %, SE Predaj s 0,4 % a další. [52]

Obecně se na Slovensku zatím trh s elektřinou a plynem za poslední roky příliš nemění, a většina zákazníků využívá služeb tradičních dodavatelů. To znamená, že je zde stále prostor pro alternativní dodavatele. Úspěšný bude ten, který svou nabídkou a přístupem zaujme co nejvíce potenciálních zákazníků a který následně uspokojí nejlépe jejich potřeby. K tomu jsou právě potřebné kvalitní CRM nástroje a CRM přístup k zákazníkům. [52]

## 3.2 Segmenty zákazníků dle spotřeby elektrické energie

Pro rozvoj spolupráce společnosti se svými zákazníky je stanovení hlavních skupin základním úkolem. Pomocí odlišení jednotlivých segmentů dle specifických znaků je možné dále co nejefektivněji pracovat s jejich odlišnými potřebami.

Podnik v základu člení své zákazníky dle spotřeby elektrické energie na **individuálně obsluhované** a na **hromadně obsluhované**.

### Individuálně obsluhovaní zákazníci

- zákazníci s roční spotřebou elektrické energie nad 25 GWh
- zákazníci s roční spotřebou elektrické energie v rozmezí 9 - 25 GWh
- velkoobchodní zákazníci
- strategický segment zákazníků podnikatelského malooběru
- zákazníci podnikatelského malooběru s individuální obsluhou

### Hromadně obsluhovaní zákazníci

- podnikatelský malooběh s hromadnou obsluhou
- domácnosti [66]

### 3.2.1 Individuálně obsluhovaní zákazníci

#### Zákazníci s roční spotřebou elektrické energie nad 25 GWh

Do této kategorie spadají ti zákazníci, kteří spotřebovávají nad 25 GWh elektrické energie a mají svého obchodního zástupce a své individuální tarify. Zpravidla jsou napájeni z vysokého (VN) či velmi vysokého napětí (VVN). Tito zákazníci v počátku sjednávají svůj roční objem, který rozepíší do 12 měsíčních objemů. Před započítáním každého měsíce mají možnost měsíční spotřebu upřesnit a stejně tak mají možnost provádět týdenní a denní upřesňování odběrových diagramů. V dnešní době se mezi nimi vyskytují i zákazníci, kteří si upravují svůj diagram nákupem a prodejem podle ceny na burze a cenu odchylky si hradí podle ceny odchylky v soustavě. Obchodník se v tomto případě stává pouze zprostředkovatelem a nechává si hradit cenu služby. Zákazníci této skupiny si vesměs umí předpovídat a řídit vlastní spotřebu a mají zpravidla nějaký inteligentní systém, který zprostředkovává veškerá měření uvnitř firmy

- areálu. V portfoliu společnosti jsou zastoupeni tito zákazníci celkovou roční spotřebou kolem 150 GWh. Jedná se o velké průmyslové konglomeráty (hutě, gumárenský průmysl atd.), které mohou mít i vlastní elektrárnu. [66]

### **Zákazníci s roční spotřebou elektrické energie 9 - 25 GWh**

Tato kategorie zákazníků se spotřebou 9 – 25 GWh je napájena z vysokého napětí (VN). Opět zde platí, že má každý klient svého obchodního zástupce a svůj individualizovaný tarif. Ročně je tento segment zastoupen v podniku spotřebou přibližně kolem 300 GWh. Rozdíl oproti předchozí skupině spočívá v tom, že zákazníci již využívají řídicí systém obchodníka, protože nemají svůj vlastní. Upřesnění denního diagramu již dělá za zákazníka obchodník. Zákazník nemusí denně upřesňovat a odchylku platí v ceně elektřiny. I zde se jedná o velké průmyslové podniky a továrny. [66]

### **Velkoobchodní zákazníci**

Opět se zde nacházejí zákazníci napájeni z vysokého napětí (VN) s odběrem do 9 GWh. Stejný je i princip obchodního zástupce a tarifů. Provádí se pouze roční odhad spotřeby a dobrovolné měsíční upřesnění. Odchylky zákazníci platí paušálně. Spotřeba velkoobchodních zákazníků činí zhruba 250 GWh. Jsou to především velkoobchody a hypermarkety, kteří již elektřinu nepoužívají přímo pro výrobu, jako tomu bylo u předchozích dvou skupin, nýbrž ji používají jako doplňkový zdroj ke svému provozu (například mrazáky, čerpadla a další). [66]

### **Strategický segment zákazníků podnikatelského malooběru**

Tato kategorie se vyznačuje tím, že je zde velmi mnoho odběrných míst s velmi malou roční spotřebou. Napájení jsou většinou z nízkého napětí (NN). Jedná se například o menší obchodní řetězce a mobilní operátory. V součtu tito zákazníci spotřebují kolem 40 GWh. [66]

### **Zákazníci podnikatelského malooběru s individuální obsluhou**

Zde jsou zákazníci napájeni z nízkého napětí (NN). Mají přiděleného svého poradce, který je k dispozici v případě potřeby. Jedná se o malé provozovny a také živnostníky, kteří požadují svého poradce od dodavatele, z důvodu poradenství například v oblasti spotřeby. Podnik v současnosti obsluhuje v této skupině zákazníky s celkovou



spotřebou zhruba 25 GWh. Tento segment využívá elektřinu nejčastěji pro účely podnikání. [66]

### **3.2.2 Hromadně obsluhovaní zákazníci**

Hromadně obsluhovaní zákazníci jsou převážně domácnosti, živnostníci a také menší provozovny. Dříve podnik komunikoval s těmito klienty především pomocí zákaznického a call centra, faktury se zasílaly poštou. Jen výjimečně se komunikovalo pomocí Internetu (e-mail, webové stránky společnosti). Ukázalo se ale, že i v tomto případě je nutné poskytovat všechny služby pomocí všech dostupných komunikačních kanálů. Kromě uzavírání smluv je poskytováno také energetické poradenství ohledně tarifů, optimalizace spotřeby a další. [66]

Maloodběratelský segment se dělí dle druhu spotřebičů. Pro běžné odběrné místo je vhodný jednotarifový produkt. Domácnosti s vyšší spotřebou a větší provozovny si mohou zvolit možnost placení vyšší paušální sazby s nižšími platbami za spotřebu. Naopak pro chaty a chalupy je vhodná možnost zvolit si nižší stálé platby a platit více za spotřebu. [66]

Dále jsou dle spotřebičů nabízeny různé dvoutarifové produkty. Prvním je dvoutarifový produkt, který nabízí 8 hodin nízkého tarifu a 16 hodin vysokého. Je to možnost vhodná pro ty, kteří využívají vysoce akumulující spotřebiče jako velké bojlerky nebo vyhřívané vodní nádrže. Druhou možností je opačné řešení, tedy 16 hodin nízký tarif, 8 hodin vysoký tarif. To využijí zákazníci, kteří mají malou možnost akumulace energie a využívají například klimatizací. Třetí volbou je využití 20 hodin nízkého tarifu což využívají například zákazníci s přímotopy k vytápění a žádnou akumulací. [66]

Hromadně obsluhovaní zákazníci se v podniku dělí na podnikatelský maloodběr s hromadnou obsluhou (živnostníci, malé provozovny) se spotřebou kolem 130 GWh a na domácnosti (obyvatelstvo) se spotřebou 700 GWh. Nejvýznamější pro podnik jsou tedy domácnosti, které mají nejvyšší spotřebu. Z toho plyne, že je žádoucí se dále zaměřovat především na tuto skupinu zákazníků. [66]

### 3.3 Segmenty zákazníků dle spotřeby plynu

Obdobně také člení podnik své zákazníky dle spotřeby plynu.

- Velkoodběratelé s roční spotřebou nad 4,2 GWh
- Střední odběratelé s roční spotřebou 0,63 – 4,2 GWh individuálně obsluhovaní
- Střední odběratelé s roční spotřebou 0,63 – 4,2 GWh hromadně obsluhovaní
- Maloodběratelé s roční spotřebou do 0,63 GWh
- Domácnosti [66]

#### **Velkoodběratelé (VO)**

Do této kategorie spadají zákazníci, jejichž spotřeba plynu přesahuje 4 200 MWh ročně, což je spotřeba nad 400 000 m<sup>3</sup>. Tito zákazníci jsou připojeni k přepravní nebo distribuční soustavě. Jedná se o zákazníky s individuální obsluhou. [66]

#### **Střední odběratelé (SO)**

Střední odběratelé jsou ti, kteří mají roční odběr v rozmezí od 630 MWh do 4 200 MWh. (60 000 – 400 000 m<sup>3</sup>). Jsou také připojeni k přepravní nebo distribuční soustavě. V kategorii SO jsou 2 skupiny zákazníků. První skupina je obsluhována individuálně a druhá hromadně. [66]

VO a SO jsou zákazníci z průmyslového odvětví. Patří sem stavebnictví, zpracovatelský průmysl, obchod, doprava, výroba a potravinářství. Také jsou zde zákazníci z oblasti zdravotnictví. [66]

#### **Maloodběratelé (MO)**

Maloodběratelé svým ročním objemem spotřeby nepřesahují 630 MWh (60 000 m<sup>3</sup>). Jejich odběrná místa jsou připojena k dálkovodu a jedná se o ty zákazníky, kteří využívají plyn pro podnikatelské účely a jsou hromadně obsluhovaní. [66]

#### **Domácnosti (DOM)**

Do domácností patří obyvatelstvo, které odebírá plyn za účelem bydlení. Tito zákazníci jsou hromadně obsluhovaní. [66]

## 4 Efektivita vybraného CRM systému

Pro poskytnutí kvalitních a potřebných doporučení společnosti v oblasti CRM je nezbytné získat co nejvíce informací o stávající situaci podniku v této oblasti, kterou se zabývá následující kapitola.

Veškeré informace o stavu CRM u vybrané společnosti byly poskytnuty pro účel práce dodavatelem SW, který má bohaté zkušenosti s dodávkami softwarových řešení mnohým prodejcům elektrické energie. Díky těmto zkušenostem a častou komunikací s dodavateli energií zná podnik dodávající CRM systémy nejčastější požadavky zákazníků z různých databází, evidencí a průzkumů, které provádí dodavatelé energií.

Vyhodnocení míry efektivity CRM systému je měřeno pomocí CRACK modelu. Určitým omezením při návrhu veličin CRACK modelu bylo to, že jsme neměli prostor k vytvoření seriózního manažerského průzkumu na všech manažerských úrovních ve sledované firmě. Bylo proto využito právě poznatků a návrhů poskytnutých dodavatelem SW, díky kterým mohl být proveden výpočet hodnocení efektivity CRM systému pomocí CRACK modelu.

Při sestavování CRACK modelu byla věnována větší pozornost oblastem, které podnik považuje za strategicky důležité. Mezi tyto oblasti patří především přechod obsluhy z offline systému na výrazně levnější online systém a segmentace dat.

Výsledkem měření je detailní vyhodnocovací tabulka CRACK modelu zobrazující úroveň měřitelných kritérií a veličin (viz příloha A). V této tabulce jsou popsány jednotlivé veličiny, vzorce výpočtu, váhy veličin a také optimální perioda jejich měření.

### **Klíčové veličiny CRACK modelu podniku XY Energy, s.r.o. pro měření úrovně a výkonnosti CRM:**

- Obchodní oblast

V obchodní oblasti se jedná o veličiny týkající se datového skladu – znalost zákazníků a spektrum informací o zákazníkovi, segmentace zákazníků, efektivní komunikační kanály, produkty a meziproduktové vazby, marketing a servisní procesy. [67]

- Technologická oblast

V technologické oblasti se jedná o problematiku rychlosti a dostupnosti dat v databázi. [67]

- Finanční oblast

Společnost v roce 2015 zaměstnávala celkem 85 zaměstnanců. Dosáhla hrubého zisku ve výši 29,6 milionu EUR. Tržby činily zhruba 208 milionů EUR. Z těchto údajů jsou zde spočteny následující ukazatele pro rok 2015:

Rentabilita tržeb = hrubý zisk / tržby

Rentabilita nákladů = hrubý zisk / náklady

Tržby na zaměstnance = tržby / počet zaměstnanců

Zisk na zaměstnance = hrubý zisk / počet zaměstnanců

Rentabilita tržeb: 29,6 mil. EUR / 208 mil. EUR = 0,19

Rentabilita nákladů: 29,6 mil. EUR / 178,4 mil. EUR = 0,23

Tržby na zaměstnance: 208 mil. EUR / 85 zam. = 2,44 mil. EUR / zam.

Zisk na zaměstnance: 29,6 mil. EUR / 85 zam. = 348 tis. EUR / zam. [67]

Tyto ukazatele bude nutné vypočítat znovu pro další roky po implementaci vybraných navrhovaných doporučení v oblasti CRM, aby měl podnik přehled o tom, zda se mu implementace nových CRM řešení vyplácí.

## 4.1 Vyhodnocení míry efektivity CRM systému

### 4.1.1 Znalost zákazníků

- **Společnost XY Energy, s.r.o. roste díky spokojeným zákazníkům**

V roce 2015 zaznamenala společnost nárůst objemu kontraktů, co se týče plynu až o 32 % oproti roku 2014, v segmentu elektřiny o 12%. Roku 2014 byl proveden průzkum, z kterého vyplývá, že až 80 % zákazníků společnosti deklaruje spokojenost s přesností vyúčtování, přehledností faktur a možnostmi způsobů placení. **Úroveň komunikace**

**a vyřizování požadavků hodnotili zákazníci v průměru známkou 1,4, což je vysoce kladné hodnocení.**

Z průzkumu je dále zřejmé, že přibližně pětina zákazníků má zájem o návštěvu pobočky. Pro společnost je důležitým faktorem výhodná cena. „I malým a středním zákazníkům umíme vytvořit nabídku, která je v porovnání s tradičním dodavatelem mimořádně atraktivní,“ uvedla společnost. [68]

Během sledovaného měsíce bylo zjištěno, že se databáze rozšířila o 2 000 zákazníků oproti optimální stanovené hodnotě 3 000 zákazníků. To znamená, že bylo dosaženo 66% využití maximální veličiny. Vyskytlo se 5 chybných údajů vesměs v adrese zákazníka z maximálních 20 dosažených chyb (historická maximální hodnota), což bylo ohodnoceno dle modelu na úrovni 75 % minimalizování chybovosti. Celkem bylo komunikováno s 3 800 zákazníky z maximálně možného počtu 5 000, u nichž došlo k doplnění údajů. CRACK model kvantifikoval tento stav na úrovni 76 %. Celkové hodnocení všech 3 veličin dle CRACK modelu dosahuje 71% efektivity CRM systému. Dále jen ECS. [67] Váhy byly stanoveny metodou úplného párového srovnání. [67]

#### **4.1.2 Rychlost a dostupnost dat**

V roce 2013 byl implementován základní CRM systém, jehož hlavním cílem bylo vytvoření jednotné databáze. Byly sjednoceny náhledy na data, jejich aktualizace a provedlo se jejich zpřístupnění zákazníkům na webu. [67]

Následovala migrace dat ze všech podpůrných databází a poté se muselo spustit čištění databáze a provést validaci dat. Těmito kroky se povedlo databázi sjednotit a následovalo rozšíření přístupu do databáze tak, aby s ní mohly daleko rychleji komunikovat marketing, odbyt i služby. Výrazně se tedy zrychlila komunikace mezi jednotlivými procesy. [67]

Chce-li do budoucna podnik dosáhnout ještě větší rychlosti a dostupnosti dat, musí vytvořit novou platformu online komunikace se zákazníkem. Všechny potřebné informace od zákazníka se budou získávat z online komunikace, a co nejrychleji se dostanou do procesů firmy. Takto získané informace budou vyžadovat daleko větší nároky na ověření a validaci. [67]

V rámci efektivity chodu podniku stávající CRM systém monitoruje časy jak pro zpracování nabídky, tak pro vypořádání servisního úkonu, mezi které patří reklamace,

poskytování informací, optimalizace produktů a další. Průměrná doba vystavení nabídky byla 5 minut, kde pro CRACK model je stanovena maximální hodnota 20 minut. Bylo tedy dosaženo 75% úrovně ECS. Doba reklamace dosahovala 4 hodin z maximální meze 24 hodin (úroveň 83,3 %). Celkově dle CRACK modelu dosahuje tato oblast efektivity 79 % ECS. [67] Váhy byly stanoveny metodou úplného párového srovnání. [67]

### **4.1.3 Komunikace offline**

V současné době společnost dosahuje maximální možné komunikace se zákazníkem a získávání informací v režimu offline. Na pobočce a pomocí call centra podnik poskytuje všechny potřebné konzultace, nabízí dostupná řešení, poskytuje poradenství ohledně dostupných dotačních programů a pomáhá také v oblasti hledání alternativních zdrojů. [67]

Společnost se objevuje v tradičních médiích jako televize, tisk, rozhlas, komunikuje pomocí offline průzkumů a také pomocí již zmíněného call centra a pobočky.

Stávající offline komunikace se zákazníky je dostatečně efektivní. [67]

S nárůstem online komunikačních kanálů se zákazníkem hrozí, že vzroste míra redundance nasbíraných informací (stejná informace zaznamenaná v různých sekcích databáze z různých komunikačních kanálů). Z tohoto pohledu musí společnost efektivně řídit získávání informací od zákazníků. Podnik musí vytvořit určitého správce databáze, který bude efektivně optimalizovat komunikaci jednotlivých kanálů.

Stanovenými veličinami pro potřebu CRACK modelu v oblasti offline komunikace byla určena míra využití přepážky, call centra, pošty a podatelny. Celkově bylo evidováno 3020 kontaktů. Strategickým cílem společnosti je tyto kontakty v co největší míře převést na výrazně levnější online komunikaci. Z tohoto pohledu zde dochází k paradoxu, že i když je míra návštěvnosti offlinových kanálů vysoká a procesně velmi dobře vyřešena, dochází k poměrně nízkému ohodnocení v CRACK modelu. [67]

V konkrétních číslech to znamená: z 3020 kontaktů bylo uskutečněno na přepážce 912 kontaktů ve sledovaném měsíci a CRACK model přiřadil této oblasti 25% úroveň. Call centrum vyřídilo 1796 kontaktů a dle modelu dosáhlo 14% úroveň a zbývající kontakty

byly realizovány v písemné formě prostřednictvím pošty a podatelny, které ohodnotil model 55% úrovní. Jednotlivé veličiny byly pováženy cenou nákladů na 1 kontakt. Celková míra efektivity komunikace prostřednictvím offline kanálů vychází 30 % ECS. [67]

#### **4.1.4 Komunikace online**

**Tento úkol si vzala společnost jako hlavní strategický cíl.**

**V současnosti chce podnik zvýšit počet kontaktů se zákazníkem online, jelikož jedině společnost existující, komunikující a fungující na Internetu může být v dnešní době konkurenceschopná. Je nutné tedy vyhledat všechny možné druhy online komunikace a aplikovat je do podnikových procesů.**

V současné době se velice osvědčily nové komunikační kontakty se zákazníkem:

- Provozování speciálních energetických webů.
- Poskytování online energetického rádce v oblasti spotřeby a výroby.
- Online asistence při řešení zákaznickova požadavku.
- Interaktivní přístup zákazníka, kdy zákazník do webové aplikace přímo vyplní své údaje a konkrétní detailní požadavek následně dořeší na pobočce.
- Účast nebo organizace elektronických aukcí u hromadně obsluhovaných zákazníků pro dodávku elektřiny celé skupině zákazníků (obec, zájmová organizace a další).
- Příležitostné akce – online komunikace umožňuje vytvořit časově omezenou nabídku a získat tak nové zákazníky do svého portfolia (například levná energie pro Banskou Bystrici k výročí založení).
- Nabídka slevových akcí na stále oblíbenějších online slevomatech.
- Online přístupem může podnik nabízet řešení na často kladené otázky (FAQ).
- Online řešení umožňuje komunikovat na sociálních sítích a to jak s jednotlivcem, tak s celou skupinou. Sociální sítě nám umožňují vést veřejnou diskusi nad energetickými problémy a propagovat tak své zájmy.

- Online komunikace umožňuje nabídku odborných článků s možností naší interaktivní komunikace (zde si zákazník může zadávat své parametry a podnik mu může nabídnout řešení). Což je opět interaktivní komunikace se zákazníkem. Při zavádění online komunikace se zákazníkem je zapotřebí navázat na znalosti a dovednosti některých zákazníků, kteří již nějakou formu online komunikace používají. Například Internetbanking apod.
- Začít komunikovat se zákazníkem na platformě mobilních telefonů a jejich aplikací. Takto lze oslovit zákazníky, kteří preferují tento druh komunikace. Podnik musí být tam, kde je zákazník (nové technologie) a nečekat, že se vrátí ke starým komunikačním kanálům, které opouští.
- Prostřednictvím nových online kanálů musí podnik provádět všechny potřebné obchodní kontakty (fakturace, upomínání, platby, upozorňování na změnu v dodávce a další). [67]

Nová online komunikace musí oslovit novou populaci na Slovensku, která preferuje rostoucí význam sociálních sítí.

#### **Internetová populace na Slovensku – rostoucí význam sociálních sítí**

Počet uživatelů Internetu roku 2015 dosáhl 3,32 milionu, což je zhruba 61 % z celkové populace. Jen v měsíci lednu došlo k navýšení o 14 000 uživatelů. Z průzkumu vyplývá, že sledování Internetu probíhá stále více pomocí mobilních zařízení – sledované weby navštívilo 1,8 milionu uživatelů pomocí mobilního telefonu nebo tabletu. Dalším důležitým trendem online aktivit je využívání sociálních sítí. Na Slovensku jsou 2 miliony aktivních uživatelů sítě Facebook, z nichž 2/3 jsou osoby mladší 35 let. Lidé zvyklí na sociální sítě se na ně obracejí stále častěji i ve chvíli, kdy mají nějaký dotaz nebo stížnost a je pravděpodobné, že tento trend bude narůstat. 20 % populace využívá Internet banking. [26]

#### **Současný stav online aktivit v podniku**

Společnost XY Energy, s.r.o. tyto trendy v oblasti online aktivit potvrzuje. Meziročně roste návštěvnost jejího webu o 13 % a z toho kolem 10 % tvoří přístup z mobilního zařízení. Používání mobilního zařízení k přístupu na stránky společnosti meziročně stoupl o 60 %. Společnost uvádí, že online realizuje 7 % obslužných a 0,5 %



prodejních transakcí. Na portálu se službami pro zákazníky je v současnosti registrováno 10 000 uživatelů, meziroční nárůst činí zhruba 6 000 nových zákazníků. Současně s růstem online interakcí klesají interakce offline – meziročně o 5 %. Zákazníci přirozeně mění preferenci ve prospěch online kanálů pro interakce informační, servisní i prodejní. [67]

- **Online strategie společnosti**

Snahou společnosti je **přesun málo konverzních transakcí z offline na online** (například elektronické zasílání faktur nebo vyřízení jednorázového požadavku zákazníka pomocí e-maliové korespondence). S tím souvisí zefektivnění práce s online uživateli pomocí jejich personalizace. Dalším bodem je **vytvoření kontinuálního konsolidovaného Pull marketingu**, ve kterém hlavní úlohu hraje zákazník, který sám aktivně vyhledává jemu vyhovující řešení, kterému se společnost snaží maximálně vyhovět. [67]

Dalšími důležitými body v oblasti online strategie jsou **načasování, pohodlí, efektivita, účinnost a provázanost produktů**. Načasováním se rozumí zejména oslovování zákazníků v okamžiku, kdy svoji potřebu zrovna řeší. Společnost potřebuje také umět oslovovat ty zákazníky, kteří právě nemají žádný problém – lidé nechodící na zákaznické centrum nebo nevolající na call centrum. Pohodlí chce zákazníkům podnik poskytnout tím, že bude přinášet svou nabídku nebo servisní úkon tam, kde se zákazník nachází. Zefektivnění online procesů musí ušetřit podniku i klientovi čas a ušetřit náklady společnosti. Účinnost znamená zvolit pro různé potřeby/akce a situace adekvátní nástroje. Posledním bodem v oblasti online strategie společnosti je provázanost produktů, viz Identifikace vazeb mezi produkty. [67]

**Cílem společnosti XY Energy, s.r.o. v oblasti online aktivit je být se zákazníky ve větší a četnější interakci v online prostředí.** [67]

Podnik chce nabídnout zákazníkům efektivní a rychlou online péči a snadný nákup produktů a služeb ve jménu ambice být první volbou při uvažování o pohodlí, úsporách a bezpečnosti při dodávkách energetických produktů a služeb. [67]

**Současný stav:**

- 7 % transakcí péče v online

- 0,5 % prodejů energií v online
- 30 % spokojenost zákazníků s online nástroji [67]

**Budoucí stav:**

- 12 % transakcí péče online
- 1 % prodejů energií v online
- 60 % spokojenost s online nástroji [67]

V měřeném období bylo prostřednictvím online komunikace zaznamenáno cca. 800 kontaktů. Prostřednictvím e-mailu bylo komunikováno cca. 750 kontaktů. CRACK model tento počet ohodnotil 62 %. Na druhém místě se umístily webové stránky firmy (webové aplikace – samoobsluha), kde bylo prostřednictvím samoobslužného kanálu vyřešeno 33 kontaktů. Model přiřadil této komunikaci 16% efektivitu. Energetický rádce a elektronické aukce byly shodně hodnoceny 2 % efektivitu se svými 14 řešenými kontakty. Žádný kontakt nebyl realizován pomocí sociálních sítí, slevových aukcí a prostřednictvím článků o energetice. Z toho důvodu jim nebyla přiřazena žádná procenta CRACK modelu. Jednotlivé váhy byly odvozeny od průměrných nákladů na komunikaci prostřednictvím těchto online kanálů a díky velice nízkému využití většiny kanálů je výsledná hodnota míry efektivitu 2,5 % ECS. [67]

#### **4.1.5 Servisní procesy**

Servisní procesy zahrnují smlouvy, fakturace, platby a pohledávky. V podniku XY Energy, s.r.o. byly veškeré servisní procesy outsourcovány specializované firmě. Tímto rozhodnutím bylo dosaženo podstatně nižších nákladů, než kterých dosahoval podnik, když tyto úlohy řešil sám. Specializovaná firma provozuje mimo standardních služeb vystavování a placení faktur i nadstandardní podporu, mezi kterou patří například upozorňování na platby prostřednictvím sms, umožňuje zákazníkovi využít nejrozmanitější platební kanály, sloučení plateb za různé produkty do jedné faktury a další. [67]

Proti úniku a zneužití citlivých firemních informací je společnost chráněna smlouvou o zabezpečení úniku informací, která obsahuje taková smluvní ujednání, že se žádné

straně nevyplatí tuto smlouvu porušit. Vzhledem k tomu, že jsou tyto procesy odladěny a outsourcovány mimo podnik, nebyly ani důkladně zkoumány z pohledu CRACK modelu. [67]

Za sledovaný měsíc bylo úspěšně uzavřeno a vyfakturováno 100 % smluv. Stejně tak byly přiřazeny všechny platby. Podařilo se také vyřešit 85 % ze všech řešených pohledávek. Váhy byly určeny rovnoměrně. Celkově tedy servisní procesy dosahují v CRACK modelu úrovně 96 % ECS. [67]

#### **4.1.6 Spektrum informací o zákazníkovi**

Roku 2013 byla vytvořena již zmíněná jednotná databáze, která ovšem neumožňuje dynamicky přidávat a ubírat další potřebné položky. **Je tedy zapotřebí implementovat nový software, který bude umožňovat dynamickou práci nad databází. Cílem je vytvořit takovou databázi, kterou bude možné rozšiřovat o další informace od zákazníků a zpracovávat je pro další potřebu.** [67]

Během životního cyklu zákazníka je možné v každé fázi zjišťovat určité množství informací a podkladů, které lze následně využít pro segmentaci trhu, marketing, úpravu a tvorbu nových produktů (rozšiřující doplňkové služby, tarify na míru, provázanost služeb a další) a samozřejmě také pro zvyšování kvality stávajících služeb. [67]

Velké množství položek se musí také zpřístupnit přímo zákazníkům online tak, aby je mohli sami spravovat (online rozšíření). S tím souvisí vyšší úroveň kontroly a validace dat, jelikož volné zadávání dat ze strany zákazníků umožňuje vkládat do databáze nesprávné nebo zcela nesmyslné informace. Všechny položky spravované zákazníkem online se tedy musí ověřit pomocí srovnání s jinými existujícími databázemi. Například se ověřuje, zda existují uvedené adresy, kontaktní informace a další. [67]

Za sledovaný měsíc byl registrován požadavek na rozšíření databáze o 1 položku. Systém tuto položku zaznamenal a dosáhl tak u této veličiny úrovně 100 %. Tento požadavek ovšem nemohl být realizován, protože stávající systém neumožňuje rozšiřování databáze o další položky. U této veličiny je tedy úroveň 0 %. Celkově tedy podnik dosahuje 50 % ECS. [67]

### **4.1.7 Segmentace zákazníků**

Podnik od počátku své existence klade důraz na kvalitní segmentaci zákazníků. Zavedl proto zmiňovanou databázi, kde se začaly vytvářet základní skupiny zákazníků dle jejich spotřeby, lokality, věku, vzdělání a dalších charakteristik. Následně se povedlo třídit zákazníky do určitých segmentů dle toho, jaké mají preference. Společnost zjistila, že někteří zákazníci sledují pouze nejnižší cenu, jiní dávají přednost vlídnému chování a oceňují například technické poradenství. Jiná skupina zákazníků zase oceňuje především kvalitu, v případě dodavatele energií jsou to zejména individualizované nabídky a doplňkové služby. [67]

- **Zákaznická databáze**

V současné době jsou data v podniku přesně definována a ukládána tak, že jsou k dispozici všem zaměstnancům, kteří s nimi pracují. Je vybudována centrální kontrola a aktualizace dat, která jsou zároveň k dispozici v aktuální podobě zákazníkovi přes web pro jeho vlastní kontrolu. Do budoucna společnost cítí potřebu rozšířit online kanály (mobilní aplikace, interaktivní aplikace a jiné) a následně tomu odpovídající kontrolu. U online komunikace je také nutné, aby byla daleko vyšší měrou zajištěna ochrana a bezpečnost dat před zneužitím. Není tedy přípustný žádný únik dat, což vyžaduje jejich šifrování a přístup k nim pouze požadovaným osobám. [67]

- **Hodnota zákazníka**

Společnosti se podařilo ohodnotit své zákazníky a roztřídit je do různých skupin. Také umí sledovat hodnotu zákazníků v průběhu celého cyklu vztahu. [67]

Svůj přístup k jednotlivým skupinám zákazníků podnik rozlišuje podobně jako většina konkurence v dnešní době a je tedy na průměrné úrovni. Málokterá společnost se chová stejně a nabízí totožné produkty a služby všem zákazníkům bez rozdílu. Za průměrnou úroveň lze považovat strategii a přístup podniku k zákazníkům s ohledem na fázi vztahu a segmentaci. V minulosti se praktikoval přístup založen pouze na růstu počtu zákazníků, zatímco dnes se zákazníci rozsegmentují a následně se se segmenty pracuje odlišně. Některé segmenty se mohou například odlišovat z pohledu vyšší míry retence, což umožňuje podniku rozpoznat, které zákazníky je schopen udržet a se kterými je naopak v případě problému lepší vztah ukončit. [67]

- **Analýza trhu**

Na základě implementované databáze a znalosti hodnot zákazníků se začaly provádět analýzy trhu. Zde se opět naráželo na omezený statický počet dat, takže v databázi nebylo možné ukládat všechny potřebné údaje. Společnost tento problém řešila najmutím externí firmy, která sbírala další data a prováděla další potřebné analýzy trhu. Tento přístup ovšem nebyl moc efektivní, jelikož náklady na takto získané analýzy byly vysoké a přínosy nesplnily očekávání. **Podnik tedy dosáhne skutečně dobrých analýz a špičkové segmentace trhu ve chvíli, kdy se změní databáze a bude možné dynamicky rozšiřovat položky.** [67]

Tuto informaci potvrdil i CRACK test, který stanovil úroveň efektivity CRM v oblasti segmentace na 52 % ECS. Model se skládá ze tří veličin. První je úroveň datového skladu, druhá je znalost hodnoty zákazníka a třetí je úroveň analýzy trhu. Úroveň datového skladu, která byla stanovena v předchozích kapitolách na 61 %, znalost hodnoty zákazníka v databázi vychází 55 % (2090 známých zákazníků z celkového počtu 3800 kontaktů) a 60% chybovost analýzy trhu určila, že úroveň efektivity analýz trhu je 40 %. [67]

#### **4.1.8 Produkty a meziproductové vazby**

V současnosti za stávajících podmínek je podnik v téhle oblasti téměř na začátku. Doposud se nijak výrazně nepoužívaly vzájemně provázané produkty, nicméně byly vyvinuty některé nabídky. Společnost vytvořila a nasadila pilotní projekt, ve kterém nabízela mobilní telefon s tarifem, který byl provázán se službami ohledně dodávek energií. Díky využívání této mobilní služby zákazník získal aktuální přehled o svých odběrech, o fakturaci, ale také o plánovaných odstávkách, výpadech dodávek a poruchách. Klient navíc obdržel slevu na dodávku komodity. [67]

Ukazuje se, že v praxi jsou takto provázané produkty velmi výhodné jak pro poskytovatele služby, tak pro zákazníka a do budoucna se tedy musí hledat další, které lze provázat se stávajícími službami. Příkladem mohou být různé finanční služby (úvěrování nákupu elektrospotřebiče), pojišťovnictví (pojištění škod při výpadku dodávky energie), servisní energetické služby a další. [67]

Dodavatel v současnosti netuší všechny možné vazby, které vznikají mezi potřebami zákazníků. **Je proto zapotřebí vytvořit oddělení, které bude aktivně vyhledávat nové možnosti vazeb.** Prozatím se podařilo reálně využít vazby mezi nabídkou elektřiny a plynu. Je také nutné analyzovat stávající produkty a zjistit, zda by nebylo vhodné je upravit tak, aby je bylo možno více provázat. [67]

Za sledované čtvrtletí podnik realizoval 100 % nových produktů, které si na dané období stanovil. Nepodařilo se ovšem jen 6 % produktů efektivně provázat se stávající nabídkou. Výsledná hodnota CRACK modelu je na úrovni 53 % ECS. [67]

#### 4.1.9 Marketing

Možnost oslovení vybraných segmentů souvisí s online prostředím. Prostřednictvím nových komunikačních kanálů lze oslovovat další skupiny zákazníků. Příkladem jsou burzy pro odběr elektřiny pro určitá města. Je nutné najít způsob, jak oslovit obyvatele daného města. **Je totiž důležité si uvědomit, že pokud podnik dokáže složit produkt, který bude vytvořen na míru určitému segmentu zákazníků, musí také najít efektivní způsob, jak tyto zákazníky oslovit.** V současnosti podnik využívá offlineových možností, jako jsou různé formy reklamy, volání, Door to door (oslovení veřejnosti v místě bydliště/podomní prodej) a další. [27, 67]

Podstatné je ovšem rozšiřování a lepší využívání online možností. Oslovení pomocí Internetu totiž umožňuje kontakt se zákazníkem právě ve chvíli, kdy je to vhodné. Je zapotřebí využívat internetovou komunikaci tak, aby byla nevtíravá a nenásilná a to je možné jedině právě v moment, kdy zákazník cítí potřebu řešit daný problém. Výhoda pro zákazníka spočívá také v tom, že řeší své požadavky z pohodlí domova. Více viz Efektivní komunikace se zákazníky.

V současné době se podnik u každého zákazníka snaží evidovat komunikační kanál, se kterým se mu nejlépe pracuje a pomocí kterého tedy nejvíce komunikuje. Zatím nemá tuto položku vyplněnou u všech zákazníků a z praxe odhaduje, že doplnit tuto informaci u všech zákazníků bude trvat 2 až 3 roky. Tato informace je pro efektivní CRM klíčová. [67]

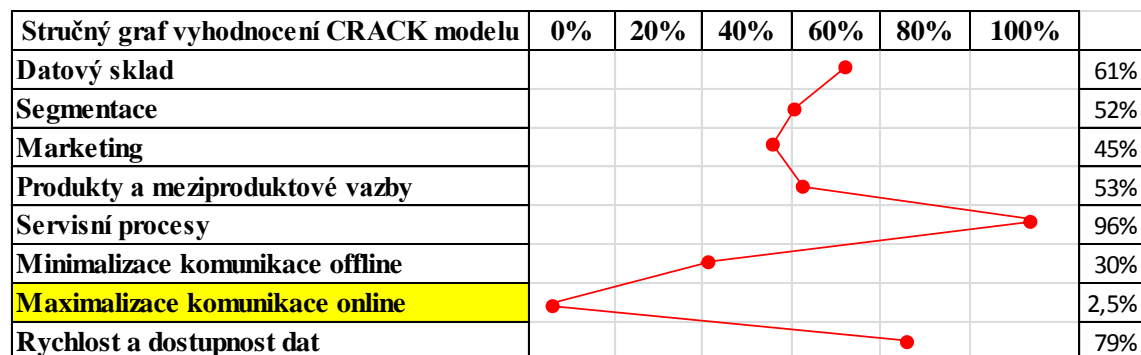
Je zapotřebí také upravit oslovení tak, aby bylo identické (zákazník ihned pozná, o kterou společnost se jedná) a zároveň individualizované dle jednotlivých segmentů. Někteří zákazníci bývají například rozladěni již při oslovení a je nutné najít způsob, jak tomuto zabránit. Obecně způsoby oslovení zákazníků jsou velmi těsně propojené s jejich segmentací. [65]

Podnik si stanovil na dané čtvrtletí realizovat 6 marketingových kampaní. Celkově se podařilo realizovat 5 kampaní, což znamená dosažení 83 % úspěšnosti. Z offline kampaní bylo celkem uzavřeno 10 % nových smluv z celkového počtu oslovených a z online kampaní pouze 2 %. Váhy mezi těmito 3 zkoumanými měřitelnými veličinami byly stanoveny metodou úplného párového srovnání. Celkově CRACK model oblast marketingu hodnotí 45 % ECS. [67]

## 4.2 Grafický výstup hodnocení CRACK modelu

Pro přehlednost výsledků jednotlivých měřených kritérií byl pro účel této práce vypracován grafický přehled na základě vyhodnocovací tabulky CRACK modelu:

Obrázek 4: Grafické vyhodnocení CRACK modelu



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Podrobné grafické vyhodnocení CRACK modelu viz příloha B.

## 4.3 Zákaznický průzkum

Pomocí dosud získaných dat z prováděných zákaznických průzkumů (připomínky, stížnosti, požadavky a různé názory zákazníků) byla zjištěna obecná očekávání zákazníků od online servisu společností a také konkrétní zkušenosti zákazníků se zkoumaným podnikem. [65]

### 4.3.1 Očekávání zákazníků od online servisu

- **Přístupnost a jednoduchost**
- **Kompetentnost**
- **Personalizovaný přístup**
- **Aktivní přístup** [65]

#### **Přístupnost a jednoduchost**

Zákaznický průzkum zjistil že, zákazník vyžaduje, aby byl kontakt co nejvíce snadný a pohodlný. Čekací čas musí být co nejkratší. Vyžaduje také, aby byl servis dostupný nejlépe kdykoliv, to znamená 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce. Klienti preferují oblíbené komunikační kanály jako hlasové spojení, e-mailovou komunikaci, web, SMS, sociální sítě, pobočky a v poslední době zejména mobilní aplikace. Zákazníci také vyžadují vyřízení jejich potřeby pomocí jednoho kontaktu (First Call Resolution) a očekávají jasné a srozumitelné informace. [65]

FCR (first call resolution) je procentuální podíl volajících, kteří nevyžadují žádné další kontakty nebo zpětná volání ohledně řešení jejich předchozích požadavků. [12]

#### **Kompetentnost**

Ze zákaznického průzkumu dále vyplývá, že zákazníci očekávají, že kompetentní pracovníci mají přístup ke všem potřebným informacím (historie kontaktu, zákaznická data) a vyžadují, aby byl jejich požadavek případně automaticky předán tomu, kdo záležitost vyřeší. Za samozřejmost klienti považují také možnost přístupu k identickým informacím z různých komunikačních kanálů. [65]

#### **Personalizovaný přístup**

Stávající zákazníci podniku také dle průzkumu očekávají, že při kontakování společnost ví, s kým konkrétně komunikuje, zná jeho potřeby a umí jim ihned vyhovět. Klienti totiž předpokládají, že podnik na základě dosavadní komunikace a znalosti využívání určitých služeb umí nabídnout přesně to, co potřebují. [65]



## **Aktivní přístup**

Klienti dále podle průzkumu oceňují, pokud je daná společnost informuje o věcech a záležitostech, které se jich konkrétně týkají a nabízejí jim nové služby odpovídající jejich potřebám. Tento aktivní přístup podniku ovšem musí přinášet nějakou přidanou hodnotu a využívat správných příležitostí, jinak jsou zákazníci spíše obtěžováni. [65]

### **4.3.2 Konkrétní zkušenosti zákazníků s podnikem**

Konkrétní zkušenosti zákazníků s podnikem jsou získané z dosavadní databáze dat o zákaznících a z jednotlivých kontaktů s nimi pomocí call centra, e-mailové komunikace, dotazů na pobočce a dalších.

- Zákazníci jsou spokojeni s přehledností faktur, přesností vyúčtování a možnostmi způsobu placení, rádi by ale vše řešili online
- Úroveň komunikace a vyřízení požadavků na pobočce je uspokojivá. Oproti tomu dopravní možnosti (hustý provoz, parkování před zákaznickým centrem) jsou nepříjemné. Čekání ve frontě na vyřízení je nepříjemné.
- Podnik nereaguje na zákazníkův příspěvek na sociální síti.
- Společnost ihned nerozpoznala svého stálého zákazníka.
- Zákazník uvedl, že mu byl nabízen produkt, který již v minulosti odmítl.
- Klient se cítí být obtěžován telefonními průzkumy podniku.
- Zákazníci by rádi řešili své požadavky online.
- Klienti jsou ochotni hodnotit úroveň služeb v online prostředí v okamžiku, kdy sami chtějí.
- Společnost jen zřídka aktualizuje informace na webových stránkách a sociální síti.
- Konkurence nabízí zákazníkovi výhodnější portfolio služeb a poskytuje výhody díky jejich propojení.
- Zákazník postrádá mobilní aplikaci pro správu a přehled svých využívaných produktů a služeb.

- Zákazník nedůvěřuje podomním prodejcům a je tím obtěžován.
- Klient má pocit, že s ním podnik v online prostředí nekomunikuje.
- Zákazníci se domnívají, že na pobočce získávají přesnější a detailnější informace než na webových stránkách společnosti. [65]

#### **4.4 Benchmarking CRM řešení s konkurencí – inspirace od světových firem**

Pro srovnání a nalezení inspirace ohledně CRM aktivit s konkurencí byly vybrány následující významné společnosti: nadnárodní dodavatel energií E-ON, společnost působící v oblasti telekomunikací Telefónica O2 a společnost British Gas dodávající energie podnikům a domácnostem ve Velké Británii. Tyto společnosti byly vybrány záměrně, protože jsou ve svých oblastech působení úspěšné a významné. Přestože se zkoumaným podnikem nejsou tyto společnosti celkově srovnatelné svou velikostí, významem a zisky, některými prvky CRM aktivit se může podnik inspirovat a implementovat jejich obdobu pro své zákazníky.

##### **4.4.1 E.ON**

###### **E.ON Energy UK – Velká Británie**

Společnost E.ON Energy UK působící ve Velké Británii používá následující nové prvky CRM:

- **Virtuální asistent**

Virtuální asistent nabízí pomoc s vyřešením jakéhokoliv dotazu, nabízí aktivně pomoc návštěvníkům webu, provází oblastmi požadavků a jejich řešeními. [61]

Po načtení webové stránky se návštěvníkovi ihned zobrazí nabídka seznamu častých dotazů, kde se po rozkliknutí určité položky zobrazí další podotázky se stručnými odpověďmi, případně jsou zde umístěny odkazy na konkrétní řešení poskytované na webových stránkách společnosti. Pro snadnější nalezení konkrétního požadavku může uživatel vyfiltrovat jen otázky týkající se daného tématu. Pokud uživatel přesto nenachází odpověď na svůj požadavek, asistent mu nabídne kontakt, pomocí kterého se se společností spojí. Tento virtuální asistent tedy pracuje na principu

neustále doplňované databáze, kdy zaměstnanci nahrávají nové otázky a odpovědi nabízející řešení, získané díky novým podnětům od potenciálních nebo stávajících zákazníků. Účelem je poskytnout zákazníkům co nejvíce možných řešení virtuálně online tak, aby například zákazník s banálním dotazem ihned nevolal operátorovi na telefonní linku. [61]

- **Social Care**

### **Služby Savings Guru Blog a Expert Tips**

Tyto služby slouží jako externí experti přicházející s radami, jak šetřit s energiemi. Jsou to rady poskytované online na blogu stránek společnosti a také na sociální síti. Zde má společnost vytvořený profil E.ON ENERGY UK s téměř 60 000 sledujících uživatelů. K vyřizování aktuálních dotazů zákazníků na sociální síti společnost přistupuje často osobně a neformálně, pokud je to vhodné. [32]

### **Content marketing (obsahový marketing)**

Content marketing má za úkol zapojit zákazníka do komunikace s podnikem díky využívání správného obsahu ze sociálních sítí, blogů, webových stránek, článků, seminářů a dalších. [15]

Společnost E.ON Energy UK například pomocí Content marketingu nabízí tipy pro stěhování ohledně energií a elektroniky. Pokud zjistí, že zákazník aktuálně stěhování řeší, poskytne rady ohledně stěhování elektroniky nebo nabídne nejlepší možné tarify v novém místě bydliště. [61]

### **E.ON Energie, a.s – Česká republika**

Roku 2014 zavedla společnost E.ON Energie, a.s. v České republice CRM systém, který má za úkol vytvoření centralizovaného systému pro evidenci poptávek celé společnosti. Systém eviduje všechna data, která vstupují do podniku napříč celou firmou. Následně je zpracovává a po vyhodnocení je dále předává odpovídajícím zaměstnancům. Ti jsou poté sledováni, zda plní řádně a včas veškeré potřebné úkoly. [31]

- **Energieplus.cz – možnosti úspory energií**

V sekci EnergiePlus+ nabízí společnost tipy a rady ohledně úspory energií. Poskytuje zde informace o alternativních zdrojích energií a zejména aplikaci, která porovnává energetickou náročnost domu konkrétního zákazníka a doporučuje úsporná opatření. [30]

- **Provázanost značek (výhody, slevy a dotace pro zákazníky)**

**Zákazník obdrží 500 Kč za nákup úsporného spotřebiče značky Whirlpool.**

E.ON nabízí zákazníkům 500 Kč v případě, že si zakoupí úsporný spotřebič značky Whirlpool. Stačí, aby zákazník zaslal kopii účtenky a vyplněnou slevovou poukázku společnosti a na svůj bankovní účet obdrží částku 500 Kč. Úspora spotřebiče je udávána štítkem o energetické třídě. Zákazník není limitován výběrem určité kamenné prodejny nebo nákupem online, zakoupený produkt musí tedy být pouze od výrobce Whirlpool s energetickou třídou A++ nebo A+. [31]

**Zákazník obdrží až 10 % slevu na energeticky úsporné výrobky zakoupené v prodejnách Baumax.**

Zákazníci si mohou v prodejnách Baumax zakoupit veškeré produkty související s úsporou energie s 5 – 10% slevou. Je nutné pouze u pokladny předložit vyplněnou slevovou poukázku společnosti E.ON. Slevy se týkají produktů typu úsporná osvětlení, izolační materiály nebo okna a dveře. [31]

Společnost E.ON tedy začala nabízet výhodné produkty a slevy, zakoupené u konkrétního řetězce nebo díky nákupu konkrétní značky produktu. Mezi danými značkami vznikl provázaný vztah, ve kterém se navzájem propagují. U zákazníka mohou nastat 2 následující situace. Prvním příkladem je, že zákazník, který využívá služeb společnosti E.ON, zjistí možnost slevy na spotřebič u daného prodejce a tak ho zakoupí právě u něj. Opačným případem může být situace, kdy zákazník navštíví prodejnu nabízející tuto slevu a začne se tedy zajímat, jakou podmínku musí splnit pro její získání. Touto cestou se zákazník dozví o nabídce společnosti E.ON.

## 4.4.2 British GAS

- **Aktuální spokojenost a reakce zákazníků jako první informace**

Společnost British GAS mimo jiné přináší informaci o spokojenosti svých zákazníků přímo na domovské webové stránce společnosti, včetně jejich konkrétních reakcí. Uvádí, že 94 % zákazníků doporučuje tuto společnost na základě provedených průzkumů na 5366 osobách. Zákazníci například uvádí, že jednání se společností probíhá přímočaře, rychle a bez zbytečných komplikací. Jiní odpovídají, že za své peníze dostávají výborné služby a všichni zaměstnanci, s kterými přicházejí do styku, jednají profesionálně. [60]

- **Proklik na sociální sítě**

Ihned pod těmito informacemi je umístěn odkaz na sociální sítě a YouTube. Po rozkliknutí položky YouTube se automaticky spustí nejnovější video společnosti na kanálu British Gas, který lze zaškrtnutím pravidelně odebírat a získávat tak aktuální informace ve video podobě. Obdobně fungují odkazy na profil podniku na sociálních sítích. [60]

- **Customer Care – neustálá péče o zákazníky online**

Opět se i tato společnost zaměřuje na možnosti ohledně úspory energií včetně online aplikace sloužící k přehledu o zákaznickové spotřebě. V okamžiku návštěvy stránky se zobrazí pop-up výzva k využití chatu ohledně zákaznickových požadavků. [60]

## 4.4.3 O2 ČR

Inspiraci ohledně CRM lze samozřejmě hledat také u společností, které působí v jiném odvětví než dodávky energií.

- **O2 Guru – tým 6 lidí a péče o zákazníka v online světě**

Společnost O2 ČR zavedla službu O2 Guru, která má opět za úkol se maximálně věnovat zákazníkovi a propagovat tím služby a servis podniku online. O2 Guru pomáhá řešit problémy zákazníků mimo jiné pomocí O2 Guru videí, kde jsou vysvětlovány

řešení různých situací. Zároveň je zde umožněna rychlá zpětná vazba zákazníkům, kde se vyjadřují, zda byl daný návod užitečný či nikoliv. [47]

Na svých webových stránkách O2 představuje O2 Guru jako svůj tým 6 lidí, neustále se starající o zákazníky. Tým má za úkol sledovat všechny online kanály a reagovat na požadavky zákazníků. Stručnými informacemi o svém týmu chce podnik zákazníkům ukázat, kdo konkrétně se o jejich záležitosti stará a kdo jim v online prostředí pomáhá. Tato služba se pro zákazníky stává tím pádem méně anonymní a vzbuzuje v nich vyšší míru důvěry. [47]

Pro zvýšení pozornosti a pobavení zákazníků a také pro vyšší atraktivitu uvádí O2 statistiku zajímavých a často také kuriózních údajů k příležitosti 3 - letého výročí služby O2 Guru. Údaje ve statistice pocházejí z databáze O2 Guru, ve které se nacházejí otázky, odpovědi a všechny možné kontakty se zákazníkem. [47]

Ve statistice se například uvádí, že je denně evidováno 158 odpovědí zákazníkům, během 3 let bylo položeno 255 067 dotazů nebo že bylo napsáno celkem 12,1 milionu slov, což je jedenáctinásobek celé série Harryho Pottera, kterou měl nejradši Guru Vašek. Dále postupně společnost uvádí například návštěvnost jednotlivých sociálních sítí včetně procentního zastoupení obou pohlaví, nejvytíženější časy a další. Na konci statistiky jsou již informace týkající se samotného týmu, které nijak nesouvisí se službami pro zákazníky, ale mohou pro některé být zajímavé, či slouží k pobavení. Je to například uvedený počet vypitých šálků kávy během 3 let fungování O2 Guru nebo počet zvířecích mazlíčků v kanceláři týmu. [47]

**Z uvedeného vyplývá, že ačkoliv společnosti působí v odlišných oborech a odvětvích, v odlišných zemích a komunikují s odlišnými zákazníky, jedno mají společné – interakce a péče o zákazníka online.** Všechny 3 zmíněné společnosti se snaží vyhledávat zákazníky a komunikovat s nimi na sociálních sítích, reagovat rychle a přesně, a být s nimi v neustálé interakci. Často je přistupováno k neformální komunikaci, která se více hodí právě k sociálním sítím, kde jsou zatím převážně mladší generace zákazníků.

Zajímavým řešením k nalákání zákazníků je propojování podniku s jinými společnostmi nebo značkami pomocí různých výhod a slev, pokud zákazník využívá produktů

a služeb obou podniků zároveň nebo pokud využívá určitou značku. Příkladem je právě spojení společnosti E.ON jako dodavatele energie a společnosti Whirlpool jako prodejce elektrospotřebičů.

#### **4.5 SWOT analýza CRM podniku**

Komplexní SWOT analýza CRM podniku vychází ze zhodnocení efektivity jednotlivých měřitelných veličin CRM (CRACK model), dále z výsledků zákaznického průzkumu a konečně také z benchmarkingu s konkurencí, kde bylo nalezeno několik inspirativních prvků CRM aktivit.

#### **Interní analýza**

Výsledkem interní analýzy je bilance silných a slabých stránek podniku v oblasti CRM.

##### **Silné stránky**

- Správa smluv.
- Fakturace a platby.
- Pohledávky.
- Kvalita pobočky (komunikace a řešení požadavků na pobočce).
- Call centrum (okamžité ukládání získaných dat zákaznických požadavků do databáze).
- Zákaznická spokojenost se stávajícím CRM.
- Kvalitní databáze (rychlost a dostupnost dat).
- Rychlost vyřizování požadavků offline.
- Zvládnutí procesů komunikovat online pomocí e-mailu.
- Využití tradičních médií (televizní vysílání, rozhlas, telefonní kontakt se zákazníkem...).
- Churn management (aktivity pro udržení zákazníka – retence).

## **Slabé stránky**

- Vysoké množství kontaktů řešených prostřednictvím drahých offline kanálů.
- Nevyužitý potenciál nových online kanálů.
  - Nevyužitý potenciál sociálních sítí.
  - Nízká úroveň online asistence.
  - Nízká aktivita v oblasti online diskusí.
  - Absence online slevových akcí.
  - Neexistující mobilní aplikace.
  - Nízká míra interaktivní komunikace mezi zákazníkem a podnikem.
- Absence nabídky propojených produktů a služeb.
- Nedostatečná segmentace zákazníků.
- Statická databáze (nemožnost zadávání nových kategorií položek).

## **Externí analýza**

Výsledkem externí analýzy jsou příležitosti a hrozby v oblasti CRM, které podnik sám o sobě nemůže ovlivnit tak, jako své silné a slabé stránky.

### **Příležitosti**

- Masivní nárůst uživatelů Internetu.
  - Sílicí význam sociálních sítí.
- Rostoucí poptávka po komplexním řešení dodávky zboží a služeb (zákaznická náročnost).
- Dynamický vývoj IT technologií (stále výhodnější poměr cena/výkon).
- Vysoká počítačová gramotnost zákazníků.
  - Zkušenosti s levnější online komunikací v jiných oborech (bankovníctví, pojišťovnictví).
- Flexibilní zákazníci (ochota měnit dodavatele).



## **Hrozby**

- Vyspělé CRM systémy konkurence.
- Odchod zákazníků z klasických produktů na nové produkty.
  - Namísto dodávky energií požadavek na dodání a provozování sluneční elektrárny.
- Klesající marže u klasických produktů (klesající ceny energií, více hráčů na trhu v důsledku cross sell aktivit).
- Nízká míra implementace CRM systému.

## **Výstup SWOT analýzy**

Z analýzy silných stránek společnosti je zřejmé, že podnik zvládá se zákazníkem komunikovat a starat se o jeho potřeby offline (call centrum, pobočka, tradiční média), ale jeho slabé stránky jsou především ve využívání online možností.

Právě z analýzy příležitostí ale vyplývá, že obyvatelé na Slovensku preferují využívání Internetu a sociálních sítí i k vyřízení takových záležitostí, jako jsou dodávky energií a dalších nezbytných služeb.

Budoucí zvolená strategie podniku v oblasti CRM je tedy strategie „WO“ neboli snaha o minimalizaci slabých stránek (zejména slabé stránky ohledně online funkcionalit) a zároveň snaha o maximalizaci příležitostí, které se právě týkají Internetu a IT technologií.

## **5 Doporučená opatření pro zlepšení fungování řízení vztahů se zákazníky**

Na základě všech předchozích analyzovaných informací (efektivita jednotlivých oblastí a procesů CRM měřená pomocí CRACK modelu, průzkum požadavků zákazníků, srovnání CRM zkoumaného podniku s vyspělými CRM řešeními významných společností) byla provedena SWOT analýza, ze které jasně vyplývá, že **zkoumaná společnost se musí v současnosti a blízké budoucnosti co nejvíce zaměřit na to, aby zejména komunikace se zákazníkem a veškeré procesy ohledně jeho obsluhy byly realizovány online pro aktuální novou vlnu zákazníků užívající Internet.**

Řada těchto zákazníků v dnešní době již Internet používá také ke správě svých využívaných služeb. Je to zejména internetové bankovníctví nebo správa osobního účtu u mobilního operátora. Nabízí se zde využití dosavadních znalostí a zkušeností zákazníků s online řešeními a vybudování takového systému, který bude mít analogickou logiku obsluhy. Díky tomu budou tito zákazníci umět ihned obsluhovat nové online aplikace a portály podniku tak, jako to již umí a mají to zažité například u zmíněného internetového bankovníctví.

Samozřejmostí je také uchování a zkvalitňování služeb offline pro ty zákazníky, kteří Internet nepoužívají.

Následující doporučená opatření vycházejí z výsledků SWOT analýzy aktuální úrovně CRM ve zkoumaném podniku.

Společnost si zároveň určila cíl, že do roku 2018 v oblasti online komunikace dosáhne zvýšení počtu zákazníků v online interakci ze současných 10 000 na 30 000 uživatelů.  
[67]

### **5.1 Doporučení pro zvýšení míry implementace CRM v oblasti online komunikace**

Pro dosažení zvýšení míry implementace CRM v oblasti online komunikace jsou v následující kapitole navržena následující doporučení:

- Rozšíření online služeb a kanálů.

- Interaktivní rádce, mobilní aplikace, diskuzní fórum, web chat.
- Aktivní cílené zasílání online nabídek (doporučení produktů v závislosti na situacích, které zákazník právě řeší – zákazník například řeší stěhování, podnik tedy nabízí výhodný tarif v místě nového bydliště).
- Systematická motivace zákazníků k online komunikaci (systém odměn, poskytnutí slevy na internetové připojení).
- Asistovaný interaktivní prodej – online samoobsluha.
- Hromadné prodejní aukce (vysoutěžení lepších podmínek pro určitý segment zákazníků).
- Sociální síť.
- Slevomaty.
- Publikace online odborných článků.

### **Interaktivní rádce, diskuzní fórum**

Cílem je nabídnout všem zákazníkům a veřejnosti prostor pro sdílení témat a zkušeností v oblasti energií a jejich efektivního využívání (zejména pohodlí, úspory a bezpečnost). Prostřednictvím této platformy bude podnik formovat (ovlivňovat) jejich mínění a získávat zákaznická data, případně také obdrží feedback (zpětnou vazbu). Záměrem je touto formou nabízet informace o technologiích a umožnit a podněcovat diskuse. Témata budou vkládána a diskutována dle aktuálních zákaznických potřeb. Mohou jimi být řešení v oblastech chytrých domácností, elektromobility, efektivní spotřeby elektřiny a plynu (například možnosti vytápění), otázky týkající se bezpečnosti, možných úspor a dalších. Vznikne tak nový interaktivní online prostor pro řešení aktuálních zákaznických potřeb.

### **Další doporučení a možnosti využití Internetu pro řízení vztahů se zákazníky:**

- Integrace online prodeje s ostatními prodejními a obslužnými kanály (odkaz na telefonní kontakt, otevírací dobu pobočky a další).
- Personalizovaný přístup k jednotlivým uživatelům online kanálů (neformální komunikace na sociální síti, personalizovaná e-mailová komunikace).

- Aktivní využívání a sledování online médií s vysokou návštěvností, která souvisí s oborem podnikání společnosti (weby na téma topení, úspory energií, bydlení, trendy v oblasti energetiky a další).
- Využití zákaznických dovedností a zkušeností se stávajícími online kanály a aplikacemi z jiných oborů (bankovníctví, pojišťovnictví, online samoobsluha mobilních operátorů).
  - Vytvořit takový portál a aplikace, které jsou z uživatelského pohledu založené na stejném principu – zákazník má pocit, že danou online službu zná a umí ji ihned používat.

### **Přidaná hodnota online produktů a služeb**

Pro online kanály není nutné tvořit nové specifické produkty, které by znehledňovaly nabídku. Pro motivaci k nákupu na Internetu může sloužit nabídka se specifickým bonusem, který zákazník při online objednávce získá. Díky zákaznickým průzkumům lze zjistit, které bonusy jsou atraktivní k jakým produktům a u jakých segmentů zákazníků.

Je nezbytné veškerý online obsah a komunikaci maximálně zjednodušit a polidštit tak, aby zákazníci nevyhledávali podporu kontaktního centra. Nutné je také zkrátit lhůty na reakce vůči zákazníkům v online nástrojích (e-mail, Facebook, webchat a další). Zákazník například očekává okamžitou reakci na sociální síti oproti e-mailu, kde je uživatel zvyklý na pozdější reakci. Společnost musí u zákazníků vyvolat pocit, že její online komunikace je inovativní ve srovnání s konkurencí, aby byla vnímána jako „technologický lídr“. Vhodné je také integrovat všechny online nástroje do jednoho „hubu“ tak, aby měl uživatel jednotný přístup (login) a orientoval se v nich stejnou logikou.

## **5.2 Doporučení pro zvýšení míry implementace CRM v oblasti segmentace**

Efektivní segmentace trhu tvoří úplný základ CRM, na který se nabalují další činnosti a oblasti. Jen díky kvalitní a efektivní segmentaci je následně možné individualizovat nabídku, odlišně komunikovat, nabízet individuálně propojené produkty, vytvářet

sofistikované marketingové kampaně a obecně hledat všechny možné způsoby, jak daný segment uspokojit.

Již nyní podnik vytváří zmíněné segmenty zákazníků na základě spotřeby, lokality, věku, vzdělání a dalších. Na základě dosavadně vedených databází a průzkumů a nově také online průzkumů zákaznických požadavků a preferencí by měl ale podnik lépe propracovat segmentaci svých zákazníků tak, aby byl schopen patřičným způsobem ke každému segmentu přistupovat a nabízet mu odpovídající produkty a služby. Nyní je tedy zapotřebí přesně segmenty rozdělit. To proběhne tak, že se charakterizují jednotlivé segmenty dle vybraných typických znaků a v nich se najdou nejčastěji se vyskytující vazby. Na základě těchto vazeb poté podnik určí, čím přesně je daný segment typický a jakou strategii je vhodné zvolit.

Z důvodu velmi složitého a náročného procesu získávání různorodých dat offline (a již také online) je vhodné pro daný problém vytvořit tým pracovníků, který bude s pomocí softwarových nástrojů vyhledávat typické znaky a jejich vazby tak, aby bylo možné segment identifikovat a případně vytvořit další, dosud podnikem nezjištěný.

Doporučením je u každého segmentu přesně stanovit, kdo jsou daní zákazníci toho či onoho segmentu, jakým způsobem s daným segmentem jednat a komunikovat, určit způsob, jak takového zákazníka získat a jaké stávající a nové produkty mu nabídnout.

Jakmile se identifikuje segment a zvolí příslušná strategie, musí proběhnout marketingová akce, která potvrdí zákaznickou potřebu. Vytvoří se produkt a následně se rychle spustí ohraničený pilotní projekt, kde se pozorně sledují parametry produktu a ověřují se zákaznické požadavky. Jestliže pilotní projekt ukáže životaschopnost prodeje, nasadí se otestovaný produkt do ostrého provozu.

- Rozšíření segmentace zákazníků dle následujících klíčů:
  - Vzdělání (nižší, střední, vysoké).
  - Sledovaná a používaná média (televize, rozhlas, tisk, Internet – webové stránky společnosti, sociální sítě, mobilní aplikace).
  - Druh bydlení (dům, byt, pronájem, chaty a chalupy).
  - Životní styl (rodina, sport, cestování, ekologie).

- Způsob komunikace a placení (offline/online).
- Používaná média pro vytápění (eletřina, plyn, jiná média).

Pomocí kvalitní segmentace dle jmenovaných parametrů lze nalézt relace mezi novými segmenty zákazníků a jejich požadovanými produkty (podnik eliminuje situace, jako například kontaktování zákazníka bez plynové přípojky ohledně výhodné nabídky dodávek plynu). Zákazníkovi je nabízeno jen opravdu to, co by mohl využít. Společnost tedy nabízí své produkty efektivně – bez zbytečných nákladů na komunikaci, která nepřináší nic ani podniku, ani zákazníkovi.

Po zkoumání často se vyskytujících znaků u určitého počtu zákazníků je nutné nalézt vzájemné provázání těchto charakteristik tak, aby bylo možné dané zákazníky roztřídit do segmentů, které budou něčím homogenní a bude na ně působit zvolená marketingová kampaň, komunikace, nabídka specifických produktů a služeb a obecně chování podniku vůči danému segmentu.

Logicky je pravděpodobné, že lidé s nízkými příjmy bydlící v pronajatém bytě na sídlišti velkoměsta nebudou mít zájem o tepelné čerpadlo s pojištěním, ale využijí například online srovnávače pro nejvýhodnější provázanou nabídku elektřiny a plynu současně s výhodným tarifem na mobilní telefon. Starší člověk bydlící na venkově s vytápěním na tuhá paliva zase nebude pravděpodobně požadovat každoroční revizi plynového kotle, který nemá. Takovýchto vazeb a naopak nesmyslných spojení je možné najít celou řadu. Je proto nezbytné najít a promyslet všechny možné vazby tak, aby vytvořený segment zákazníků dostával od společnosti přesně to, co jeho charakteristikám a požadavkům odpovídá a aby to dostával přesně ve chvíli, kdy si danou službu žádá. Nikomu totiž není příjemné, když je mu nabízeno něco, co nevyužije a ještě ve chvíli, kdy řeší naprosto jiné starosti. Takové chování podniku vůči zákazníkovi ve vysoce konkurenčním prostředí přímo vybízí k přechodu ke konkurenci.

### **5.3 Doporučení pro zvýšení míry implementace CRM v oblasti produktů a meziproductových vazeb**

- Vyšší míra propojení a nabídka nových produktů.
  - Elektřina + plyn

- Produkty a služby s dlouhodobou úsporou, odměny za věrnost nebo za dodání nového zákazníka.
- Vyřízení státní dotace.
- Nabídka domácí elektrárny
- Využívání zelených technologií (obnovitelné zdroje).
- Nabídka doplňujících služeb (pojištění, revize elektronických zařízení, opravy kotlů, výhodné tarify u mobilních operátorů pro využití online komunikace, poradenství ohledně chytrých spotřebičů, zprostředkování služeb typu elektrikář a další).

Právě využívání doplňujících služeb a kombinace nabídek se stává u zákazníků velmi populární. V dnešní době silné konkurence dodavatelů elektřiny na Slovensku nestačí pouze nabízet dodávku elektřiny nebo elektřiny a plynu zároveň. Nutností je neustálé monitorování potřeb zákazníků a nabídky konkurence a zjišťování, o jaké produkty a služby mají různí zákazníci největší zájem.

Například vlastníci fotovoltaických elektráren mají odlišné požadavky na dodávku elektřiny než běžní spotřebitelé. Zákazníci využívající plyn pro vytápění objektů mají zase ze zákona povinnost provádět revize topných zařízení. Zde se přímo nabízí tvorba provázaného produktu pro tento segment zákazníků – nabídka dodávek plynu + doplňková služba poskytování revizí. Jiní zákazníci vlastníci tepelné čerpadlo mají například zájem o pojištění, jelikož je toto zařízení velmi drahé. Jiní vlastní bioplynovou elektrárnu a mají tedy zájem například o pojištění proti nastávajícím suchům a omezené zemědělské produkci. Je nezbytné hledat všechny tyto možnosti nabídky a zvážit, které jsou skutečně využitelné pro zákazníka a profitabilní pro podnik.

Podnik musí zvážit, která doporučení se mu vyplatí do budoucna aplikovat v praxi, protože každá implementace nových softwarových funkcionalit do systému je velmi nákladná. Zmíněná doporučení je tedy nutné brát jako námět k zamýšlení a nastínění toho, co již některé konkurenční společnosti nabízejí.

## **Závěr**

Stejně tak, jako se vyvíjí vše kolem nás, vyvíjí se i požadavky zákazníka. Zatímco dříve stačilo dodat určitý druh zboží nebo služby, dnes se veškeré produkty přizpůsobují jednomu každému zákazníkovi přímo na míru a je to on, který si vybírá. I v tomto směru byl zaznamenán obrovský kus vývoje. Ještě nedávno se někteří zákazníci rozhodovali například na základě doporučení věrohodného kolegy nebo odborníka, dnes mají k dispozici nejširší recenze na Internetu, které jim statisticky vyhodnotí všechny názory a zobrazí extrémní situace. Obecně by se dalo říci, že dříve se zákazník rozhodoval na základě cizí zkušenosti, oproti tomu dnes si může vytvořit virtuální zkušenost vlastní.

Neuvěřitelnou rychlostí se šíří i informace o dodané kvalitě zboží a služeb. V případě, že některý subjekt začne dodávat nestandardní produkt, který lépe splní zákaznické potřeby, je tato informace dostupná takřka ihned online všem dalším potenciálním zákazníkům (stejně tak jako informace, že některý z produktů již zastaral). V tomto prostředí informační revoluce je již nutností takřka online sledovat potřeby zákazníka a nabídky na trhu, okamžitě reagovat na změny a přizpůsobovat své produkty tomuto prostředí. Během dodávky zboží a služeb se musí sledovat kvalita služeb a spokojenost zákazníka tak, aby se neztratila jeho důvěra pro další potenciální obchodní příležitosti. Soubor činností a softwarovou podporu řešící tuto oblast nazýváme CRM.

Diplomová práce potvrdila správnost rozhodnutí strategie podniku – vyšší míra orientace kontaktů se zákazníkem do online prostředí. Díky širokému spektru analýz, které byly provedeny v oblasti CRM u vybrané společnosti, se podařilo nalézt mnoho možných zlepšení, která jsou navržena po zkoumání dané problematiky z různých pohledů.

V práci byla vyhodnocena jednotlivá dílčí zlepšení, která CRM podniku přináší. Pomocí zákaznického průzkumu bylo zjištěno, jak zkoumaný podnik komunikuje se zákazníky a kde jsou jeho nedostatky. Následně byly vybrány a zkoumány konkurenční společnosti z pohledu CRM, což umožnilo porovnání řízení vztahů se zákazníky zkoumaného podniku s ostatními a nalezení nových možných řešení. Právě z reakcí zákazníků a ze způsobu řízení vztahů se zákazníky u konkurence vyplynulo, že má daný



podnik velké rezervy v online komunikaci se zákazníky. Pomocí CRACK modelu byla vyhodnocena procentuální míra efektivit CRM systému z pohledu jednotlivých dílčích měřitelných veličin. Tento model mimo jiné poukázal na to, že je zapotřebí rozšířit a provázat stávající nabídku produktů a věnovat se podrobněji segmentaci zákazníků tak, aby byla společnost nadále konkurenceschopná. Z modelu dále vyplývá, že stávající CRM systém je výkonný zejména v komunikaci se zákazníkem offline, která je pro společnost nákladná. Zejména se ale ukázalo, že stávající klienti a především nová generace potenciálních zákazníků preferuje online prostředí. Závěrečné shrnutí a celkový pohled na CRM zkoumaného podniku poskytla SWOT analýza, vycházející ze všech jmenovaných předchozích analýz. Tento ucelený pohled vytvořil základ pro navržená zlepšení CRM v dané společnosti, zejména pro oblasti online komunikace, segmentace zákazníků a v oblasti nabízených produktů a možnosti jejich provázání.

Pro rok 2015 byly vypočteny vybrané finanční ukazatele podniku se stávající úrovní implementace CRM. Pakliže bude společnost implementovat některá z navrhovaných doporučení, je zapotřebí provést následující roky tyto výpočty znovu a porovnat, zda implementovaná doporučení splnila očekávaný přínos.

## **Seznam tabulek a obrázků**

Tabulka 1: Vyhodnocovací tabulka CRACK modelu .....	83
Obrázek 1: Bilance silných a slabých stránek .....	35
Obrázek 2: Výsledky SWOT analýzy.....	36
Obrázek 3: 4 druhy strategií.....	36
Obrázek 4: Grafické vyhodnocení CRACK modelu .....	56
Obrázek 5: Podrobný graf vyhodnocení CRACK modelu .....	87

## **Seznam použitých symbolů a zkratk**

SW	Software
ECS	Efektivita CRM systému

## Seznam použité literatury

### Použitá literatura

- [1] BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd., Praha: Computer Press, 2002, 382 s., ISBN 80-7226-655-1.
- [2] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd., Praha: Grada, 2002, 164 s., ISBN 80-247-0401-3.
- [3] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Vyd., 1. Brno: Computer Press, 2005, 190 s., ISBN 80-251-0798-1.
- [4] CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. 1. vyd., Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 103 s., ISBN 978-80-214-4129-3.
- [5] LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd., Praha: Grada, 2007, 160 s., ISBN 978-80-247-1814-9.
- [6] PEELEN, Ed. *Customer relationship management*. New York: FT Prentice Hall, c2005, 413 s., ISBN 027368177X.
- [7] STORBACKA, Jak, LEHTINEN, Jarmo. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd., Praha: Grada, 2002, 168 s., ISBN 80-7169-813-X.
- [8] TOMEK, Gustav, VAŠÍČEK, Jiří, VÁVROVÁ Věra. *Marketing v energetice*. 1. vyd., Praha: Grada, 2002, 248 s., ISBN 80-247-0370-X.
- [9] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2009, 240 s., ISBN 978-80-7400-098-9.
- [10] VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd., Praha: Management Press, 2002, 443 s., ISBN 80-7261-068-6.
- [11] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd., Praha: Grada, 2003, 196 s., ISBN 80-247-0569-9.

## Internetové zdroje

- [12] ABDULLATEEF, Aliyu Olayemi, MOKHTAR, Sany Sanuri Mohd, YUSOFF, Rushami Zien. The mediating effects of first call resolution on call centers ' performance. *Journal od Database Marketing & Customer Strategy Management*. [online časopis]. 2011. [cit. 1.4.2016]. ISSN 1741-2439. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=f7c68dc1-0fcd-448a-a5e3-630edfa1fb37%40sessionmgr113&vid=47&hid=112>
- [13] Aplikační architektura CRM. *Informační technologie. Vše co student potřebuje vědět*. [online]. [cit. 12.3.2016]. Dostupné z: <http://informacni-technologie.studentske.cz/2008/11/aplikan-architektura-crm.html>
- [14] Benchmarking. *Management mania*. [online]. [cit. 10.3.2016]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>
- [15] Co je content marketing? *Content marketing*. [online]. [cit. 2.4.2016]. Dostupné z: <http://www.contentmarketing.cz/co-je-content-marketing/>
- [16] Co je to CRM. *Vtiger*. [online]. [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: <http://www.crm-software.cz/co-je-to-crm-software/>
- [17] COMVIVA, Mahindra. What is Churn management? *Mahindra Comviva*. [online]. 2015. [cit. 24.3.2016]. Dostupné z: <http://blog.mahindracomviva.com/what-is-churn-management/>
- [18] CRM. *Adaptic*. [online]. [cit. 10.3.2016]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/crm/>
- [19] CRM a Knowledge Management. *CRM portál*. [online]. [cit. 5.3.2016]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/crm-a-knowledge-management>
- [20] CRM/Customer Relationship Management. *BusinessCallCentrum*. [online]. [cit. 26.3.2016]. Dostupné z: <http://callcentrum.info/software/crmcustomer-relationship-management/>
- [21] CRM – Customer Relationship Management. *Media Guru*. [online]. [cit. 16.3.2016]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/crm-customer-relationship-management/>

- [22] CRM jako efektivní prodloužení dodavatelského řetězce. *Hospodářské noviny*. [online]. 2005. [cit. 3.3.2016]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-15762780-crm-jako-efektivni-prodlouzeni-dodavatelekeho-retezce>
- [23] CRM pro 21. století. *Adastra*. [online]. 2013. [cit. 10.3.2016]. Dostupné z: [http://www.adastra.cz/1139\\_crm-pro-21-stoleti.aspx](http://www.adastra.cz/1139_crm-pro-21-stoleti.aspx)
- [24] ČERNÝ, Jakub. Personalizované doporučování produktů. *Persoo*. [online]. [cit. 19.3.2016]. Dostupné z: <http://persoo.cz/wp-content/uploads/2014/07/Persoo-doporu%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD.pdf>
- [25] Čtyři pilíře úspěšného CRM. *Strategie.cz*. [online]. 2007. [cit. 16.3.2016]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/ctyri-pilire-uspesneho-crm>
- [26] Čuchna Matěj. Gemius: Slovenská internetová populace čítá již 3,32 milionu lidí. *ChannelWorld*. [online]. 2015. [cit. 30.3.2016]. Dostupné z: <http://channelworld.cz/novinky/gemius-slovenska-internetova-populace-cita-jiz-3-32-milionu-lidi-13337>
- [27] Door to door. *Greenpeace*. [online]. 2015. [cit. 30.3.2016]. Dostupné z: <http://www.greenpeace.org/czech/cz/O-nas/Pracovni-prilezitosti/Door-to-door/>
- [28] DOSTÁLOVÁ, Dana. Co je a není CRM. *SystemOnLine*. [online]. [cit. 29.3.2016]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/crm/co-je-a-neni-crm.htm>
- [29] E-commerce. *Adaptic*. [online]. [cit. 6.3.2016]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/e-commerce/>
- [30] EnergiePlus+. *E.On*. [online]. 2016. [cit. 4.4.2016]. Dostupné z: [http://www.eon.cz/o-nas/energie-plus#\\_ga=1.206281232.2039752546.1459348179](http://www.eon.cz/o-nas/energie-plus#_ga=1.206281232.2039752546.1459348179)
- [31] E.ON přichází s rozšířeným programem výhod, slev a dotací pro zákazníky, kteří chtějí šetřit přírodu i své peníze. *E.ON*. [online]. [cit. 3.4.2016]. Dostupné z: <https://www.eon.cz/o-nas/media/tiskove-zpravy/e-on-prichazi-s-rozsirenym-programem-vyhod-slev-a-dotaci-pro-zakazniky-kteri-chteji-setrit-prirodu-i-sve-penize>
- [32] E.ON Energy UK. *Facebook.com*. *E.On*. [online]. [cit. 4.4.2016] Dostupné z: <https://www.facebook.com/EonEnergyUk?fref=foto>

- [33] GÁLIKOVÁ Jiřina. CRM – efektivní metoda nového přístupu k zákazníkům. *Strategie.cz. Marketing magazín*. [online]. 2009. [cit. 12.3.2016]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/crm-efektivni-metoda-noveho-pristupu-k-zakaznikum-468711>
- [34] GREBÁČ, Michal. Proč integrovat CRM s kontaktním centrem. *SystemOnLine*. [online]. [cit. 14.3.2016]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/crm/proc-integrovat-crm-s-kontaktним-centrem.htm>
- [35] HANUŠ Ondřej. Trendy v CRM. *SystemOnLine. Přehled aktuálních trendů v oblasti CRM*. [online]. 2015. [cit. 1.4.2016]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/crm/trendy-v-crm-1.htm>
- [36] HOMMEROVÁ, Dita. Architektura CRM. [přednáška]. Plzeň: ZČU. [cit. 18.2.2016]. Dostupné z: <https://portal.zcu.cz/portal/studium/courseware/kmo/crm2/studijni-materialy.html>
- [37] HOMMEROVÁ, Dita. Implementace CRM do podniku. [přednáška]. Plzeň: ZČU. [cit. 20.2.2016]. Dostupné z: <https://portal.zcu.cz/portal/studium/courseware/kmo/crm2/studijni-materialy.html>
- [38] HOMMEROVÁ, Dita. Řízení vztahů se zákazníky. [přednáška]. Plzeň: ZČU. [cit. 25.2.2016]. Dostupné z: <https://portal.zcu.cz/portal/studium/courseware/kmo/crm2/studijni-materialy.html>
- [39] Inspirace pro úspěšné oslovování zákazníků na B2B trzích. *B2B monitor*. [online]. 2012. [cit. 24.3.2016]. Dostupné z: <http://www.b2bmonitor.cz/2012/02/inspirace-pro-uspesne-oslovovani-zakazniku-na-b2b-trzich/>
- [40] Jak komunikovat se zákazníky na internetu. *Ipodnikatel.cz. Portál pro začínající podnikatele*. [online]. 2011. [cit. 26.3.2016]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Internetovy-marketing/jak-komunikovat-se-zakazniky-na-internetu.html>
- [41] Jak na SWOT analýzu. *BusinessLady*. [online]. [cit. 28.3.2016]. Dostupné z: <http://www.businesslady.cz/podnikani/jak-na-swot-analyzu>

- [42] Jak pracovat s daty v CRM? *CRM portál*. [online]. [cit. 7.3.2016]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/jak-ziskat-uspesne-crm-naucte-se-spravne-pracovat-s-daty>
- [43] KAŠPAŘÍKOVÁ, Nikola. *Segmentace klientské databáze*. [online]. [cit. 2.4.2016]. Dostupné z: <http://data.tulipany.cz/segmentaceCRM.pdf>
- [44] KAWA, Arkadiusz, ZDRENKA, Wojciech. Conception of integrator in cross-border e-commerce. *Scientific Journal of Logistics*. [online časopis]. 2016. [cit. 16.3.2016]. ISSN 1734-459X. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=caae8ed3-e07f-4e62-9516-7b750871adda%40sessionmgr4001&hid=4113>
- [45] Marketingový výzkum – průzkum trhu. *Mediacity*. [online]. [cit. 25.3.2016]. Dostupné z: <http://www.mediacity.name/index.php/marketing/pruzkumy-trhu>
- [46] Nejčastěji kladené otázky. *Intouch CRM*. [online]. [cit. 26.3.2016]. Dostupné z: <http://www.intouch-crm.cz/cz/nejcasteji-kladene-otazky.jsp>
- [47] O2 Guru slaví: Pomáháme on-line už 3 roky. *O2 Modrý blog*. [online]. [cit. 1.4.2016]. Dostupné z: <http://blog.o2.cz/2014/04/04/o2-guru-slavi-pomahame-online-uz-3-roky/>
- [48] PONDURI, S.B., EDURA SUMA, Bala. Role of Information Technology in Effective Implementation of Customer Relationship Management. *Journal of Marketing & Communication*. [online časopis]. 2014. [cit. 27.3.2016]. ISSN 0973/2330. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=caae8ed3-e07f-4e62-9516-7b750871adda%40sessionmgr4001&vid=85&hid=4113>
- [49] Prvky CRM. *Zákaznický orientované podnikání*. [online]. [cit. 15.3.2016]. Dostupné z: <http://podnikani.selskydum.eu/prvky-crm.html>
- [50] PULIDINI, Venugopal, ASWINI, PRIYA. The impact of customer service on customer relationship management. *Sona Global Management Review*. [online časopis]. 2015. [cit. 3.4.2016]. ISSN 0973-9947. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=caae8ed3-e07f-4e62-9516-7b750871adda%40sessionmgr4001&vid=3&hid=4113>

- [51] Řízení kvality. *Management mania*. [online]. [cit. 14.3.2016.]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-kvality>
- [52] Řízení vztahu se zákazníky CRM (Customer Relationship Management). *Management mania*. [online]. 2014. [cit. 12.3.2016]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>
- [53] Strategické plánování firmy. *Halek.info*. [online]. [cit. 28.3.2016]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/management-cviceni5/mngcv5-print.php?projection&l=02>
- [54] SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. *Ipodnikatel.cz. Portál pro začínající podnikatele*. [online]. 2011. [cit. 28.3.2016]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti/Priklad-SWOT-analyzy-a-jeji-vyuziti.html>
- [55] U koncových odberatel'ov stále vedú tradiční dodávateľa. *Energia*. [online]. 2016. [cit. 17.3.2016]. Dostupné z: <http://energia.dennikn.sk/dolezite/elektrina-a-elektromobilita/u-koncovych-odberatelov-stale-dominuju-tradicni-dodavatelja/19420/>
- [56] Up-selling. *Adaptic*. [online]. [cit. 10.3.2016]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/up-selling/>
- [57] VOIGHTS, Richard Jan. V CRM je stále důležitější podpora více komunikačních kanálů. *Itbiz*. [online]. 2015. [cit. 24.3.2016]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/clanky/v-crm-je-stale-dulezitejsi-podpora-vice-komunikacnich-kanalu>
- [58] VOKŘÁL, Martin. Trendy v CRM. *SystemOnLine*. [online]. 2015. [cit. 16.3.2016]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/crm/trendy-crm-budovani-loajality-a-udrzeni-zakazniku.htm>
- [59] Využití CRM (Customer Relationship Management) na B2B trzích. *Manažmentznalosti.eu*. [online]. 2013. [cit. 30.3.2016]. Dostupné z: <http://www.manazmentznalosti.eu/vyuziti-crm-customer-relationship-management-na-b2b-trzich/>



[60] We're happy to let our customers do the talking. *British Gas*. [online]. 2016. [cit. 3.4.2016]. Dostupné z: <http://www.britishgas.co.uk/>

[61] Welcome to your online assistant. *Eon-help*. [online]. [cit. 1.4.2016]. Dostupné z: <https://eon-help.creativevirtual.com/eon/bot.htm?uid=1436966267252&isJSEnabled=1&businessArea=Root.Res>

[62] What is Channel Management Anyway? *Go-To-Market-Strategies*. [online]. [cit. 18.3.2016]. Dostupné z: [http://www.gtms-inc.com/What-is-Channel-Management-Anyway\\_ep\\_88.html](http://www.gtms-inc.com/What-is-Channel-Management-Anyway_ep_88.html)

[63] Zákaznická samoobsluha – dvě mouchy jednou ranou. *Webcom*. [online]. [cit. 23.3.2016]. Dostupné z: [http://www.webcom.cz/download\\_files/CRM-utility---4\\_samoobsluzny-portal\\_4f7mD.pdf](http://www.webcom.cz/download_files/CRM-utility---4_samoobsluzny-portal_4f7mD.pdf)

[64] Zásady efektivní komunikace. *Management lidských zdrojů v cestovním ruchu*. [online]. [cit. 16.3.2016]. Dostupné z: <http://skolicistredisko.net/zasady-efektivni-komunikace>

### **Interní dokumentace**

[65] Interní databáze komunikace se zákazníky [2016]

[66] Interní popis produktů, segmentace zákazníků [2016]

[67] Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté konzultantem práce ze společnosti dodávající CRM software) [2016]

[68] Základní profil zkoumaného podniku (poskytnuté konzultantem práce ze společnosti dodávající CRM software) [2016]

# Seznam příloh

## Příloha A

**Tabulka 1: Vyhodnocovací tabulka CRACK modelu**

Veličina popis	Veličina označení	Vzorec výpočtu	Rozsah hodnot	Jednotka	Optimální (cílový) rozsah hodnot	Procentuální poměr k teoretické max. hodnotě	Váha	Jak často sledovat
<b>Datový sklad - kapacita a validace dat</b>								
počet nových zákazníků v databázi	počet nově založených záznamů v časovém období	sumární počet nových záznamů v časovém období	až 3000	ks/měsíc	maximalizovat	hodnota * 100 / [max - min]	0,5	měsíčně
chybovost databáze	Kolik se zjistí chyb v databázi?	počet zjištěných chyb v databázi	< 20	ks	minimalizovat	$( max - min  - hodnota) * 100 /  max - min $	0,25	měsíčně
počet aktivních kontaktů se zákazníkem	Kolik bylo uskutečněno kontaktů spojeno s doplněním údajů?	počet kontaktů	až 5000	ks/měsíc	maximalizovat	hodnota * 100 / [max - min]	0,25	měsíčně
<b>Datový sklad - spektrum informací o zákaznících</b>								
počet žádostí na rozšíření položek datového skladu	počet nově zaznamenaných žádostí	sumární počet žádostí za období	1	ks/měsíc	n/a	hodnota * 100 / [max - min]	0,5	měsíčně
počet nevyřízených požadavků na rozšíření položek	počet nevyřízených žádostí	sumární počet nevyřízených požadavků	1	ks/měsíc	minimalizovat	$( max - min  - hodnota) * 100 /  max - min $	0,5	měsíčně
<b>Segmentace zákazníků</b>								
úroveň datového skladu	% míra efektivity datového skladu	průměrná hodnota veličin z měření datového skladu	0 - 100	%	maximalizovat	hodnota	0,33	měsíčně
znalost hodnoty zákazníka	míra znalosti hodnoty zákazníka	počet známých zákazníků * 100 / počet všech zákazníků	0 - 100	%	maximalizovat	hodnota	0,33	měsíčně

úroveň analýzy trhu	míra úrovně analýzy trhu	% chybných údajů analýzy	0 - 100	%	minimalizovat	100 - hodnota	0,33	měsíčně
<b>Marketing</b>								
počet kampaní	počet kampaní za Q	počet uskutečněných kampaní za 3 měsíce	0 - 6	ks/Q	maximalizovat	hodnota * 100 / [max - min]	0,5	čtvrtletně
% uzavřených smluv z offline kampaní	Kolik % smluv se uzavře za Q z offline kampaní?	(počet uzavřených smluv z offline kampaní / počet respondentů) * 100	0 - 100	%	maximalizovat	hodnota	0,25	čtvrtletně
% uzavřených smluv z online kampaní	Kolik % smluv se uzavře za Q z online kampaní?	(počet uzavřených smluv z online kampaní / počet respondentů) * 100	0 - 100	%	maximalizovat	hodnota	0,25	čtvrtletně
<b>Produkty a meziproduktové vazby</b>								
tvorba nových produktů v limitu	Kolik % nových produktů bylo vytvořeno v limitu	(počet nových produktů v limitu / počet všech produktů) * 100	0 - 100	%	maximalizovat	hodnota	0,5	čtvrtletně
provázanost nových produktů na jiné	Kolik % nových produktů bylo provázáno na jiné?	(počet produktů s vazbou / počet všech produktů) * 100	0 - 100	%	maximalizovat	hodnota	0,5	čtvrtletně
<b>Servisní procesy</b>								
smlouvy	počet uzavřených smluv v termínu	(počet uzavřených smluv v termínu / počet všech uzavřených smluv) * 100	0 - 100	%	maximalizovat	hodnota	0,25	měsíčně
fakturace	počet vyfakturovaných smluv v termínu	(počet vyfakturovaných smluv v termínu / počet všech vyfakturovaných smluv) * 100	0 - 100	%	maximalizovat	hodnota	0,25	měsíčně
platby	počet přiřazených plateb	(počet přiřazených plateb / počet přijatých plateb) * 100	0 - 100	%	maximalizovat	hodnota	0,25	měsíčně

pohledávky	počet vyřešených pohledávek	(počet vyřešených pohledávek / počet vzniklých pohledávek) * 100	0 - 100	%	maximalizovat	hodnota	0,25	měsíčně
------------	-----------------------------	--	---------	---	---------------	---------	------	---------

### Minimalizace komunikace offline

přepážka	Kolik % kontaktů se vyřizuje?	(počet kontaktů na přepážce / všechny kontakty) * 100	0-40	ks/měsíc	minimalizovat	$( max - min  - \text{hodnota}) * 100 /  max - min $	0,46	měsíčně
call centrum	Kolik % kontaktů se vyřizuje?	(počet kontaktů na přepážce / všechny kontakty) * 100	0-70	ks/měsíc	minimalizovat	$( max - min  - \text{hodnota}) * 100 /  max - min $	0,23	měsíčně
pošta, podatelna	Kolik % kontaktů se vyřizuje?	(počet kontaktů na přepážce / všechny kontakty) * 100	0-20	ks/měsíc	minimalizovat	$( max - min  - \text{hodnota}) * 100 /  max - min $	0,31	měsíčně

### Maximalizace komunikace online

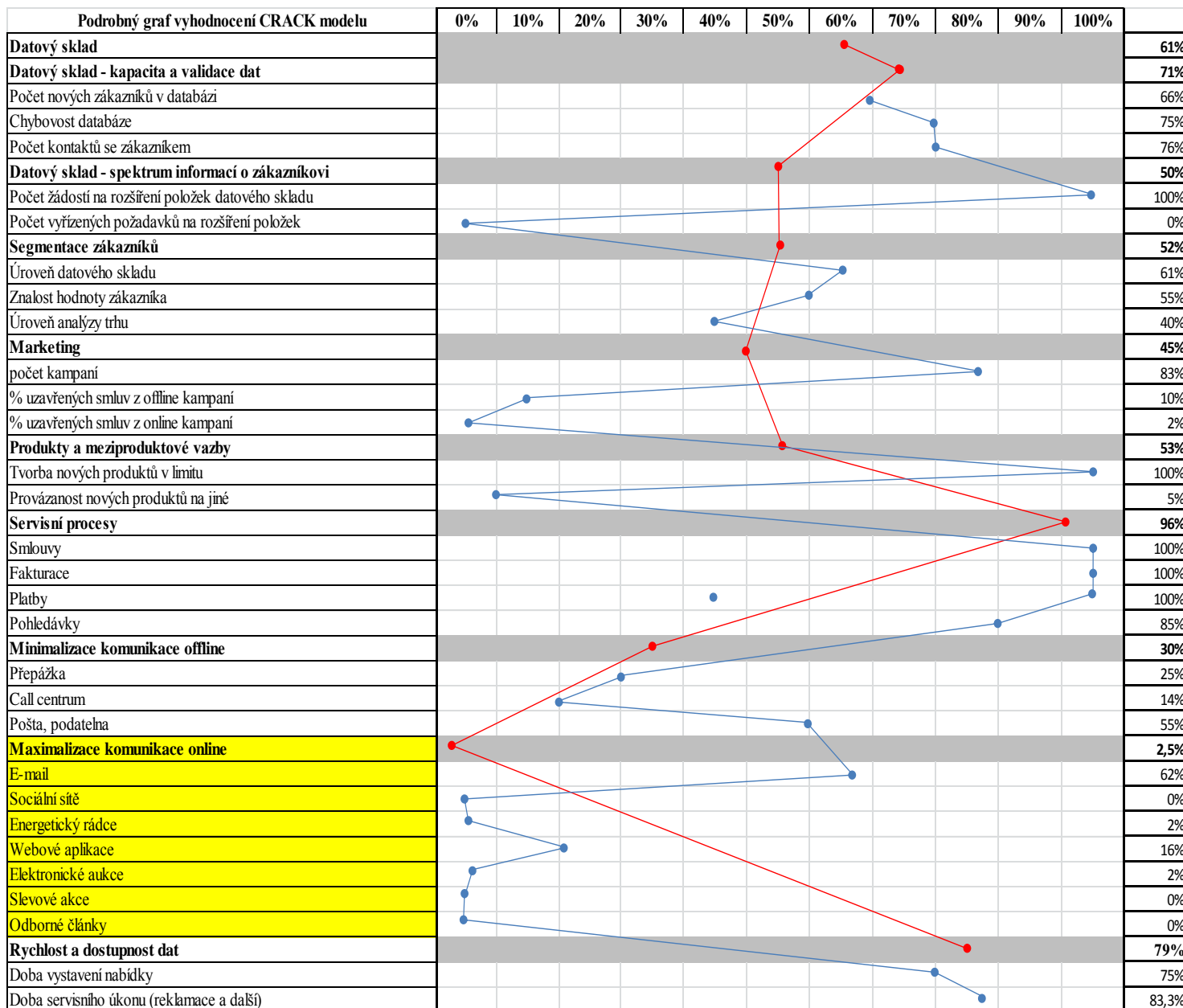
e-mail	Kolik % kontaktů se vyřizuje?	(počet kontaktů / všechny kontakty) * 100	0-40	ks/měsíc	maximalizovat	hodnota * 100 / [max - min]	0,2	měsíčně
využití sociálních sítí	Kolik % kontaktů se vyřizuje?	(počet kontaktů / všechny kontakty) * 100	0-5	ks/měsíc	maximalizovat	hodnota * 100 / [max - min]	0,19	měsíčně
energetický rádce	Kolik % kontaktů se vyřizuje?	(počet kontaktů / všechny kontakty) * 100	0-5	ks/měsíc	maximalizovat	hodnota * 100 / [max - min]	0,17	měsíčně
webové aplikace (samoobslužný kanál)	Kolik % kontaktů se vyřizuje?	(počet kontaktů / všechny kontakty) * 100	0-5	ks/měsíc	maximalizovat	hodnota * 100 / [max - min]	0,14	měsíčně
elektronické aukce	Kolik % kontaktů se vyřizuje?	(počet kontaktů / všechny kontakty) * 100	0-10	ks/měsíc	maximalizovat	Hodnota * 100 / [max - min]	0,1	měsíčně
slevové akce	Kolik % kontaktů se vyřizuje	(počet kontaktů / všechny kontakty) * 100	0-10	ks/měsíc	maximalizovat	hodnota * 100 / [max - min]	0,1	měsíčně

odborné články	Kolik % kontaktů se vyřizuje?	(počet kontaktů / všechny kontakty) * 100	0-5	ks/měsíc	maximalizovat	hodnota * 100 / [max - min]	0,1	měsíčně
<b>Rychlost a dostupnost dat</b>								
doba vystavení nabídky	Jaká je průměrná doba vystavení nabídky?	čas nabídky - čas poptávky	závisí na typu nabídky	min/ks	20- (minimalizace)	(20-h)*100/20	0,5	měsíčně
doba servisního úkonu (reklamace a další)	Jak dlouho trvá samotný servisní úkon?	celková doba servisních úkonů / počet servisních zásahů	závisí na druhu služby	hod/ks	minimalizovat	(24-h)*100/24	0,5	měsíčně

Zdroj: vlastní zpracování dle [3], 2016

## Příloha B:

Obrázek 5: Podrobný graf vyhodnocení CRACK modelu



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

## **Abstrakt**

PETRÁK, Adam. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 75 s., 2016

**Klíčová slova:** CRM, zákazník, segment, efektivita, konkurenceschopnost, online

Předmětem diplomové práce „CRM – Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku“ je problematika zavádění a implementace efektivního CRM systému v podniku, včetně pochopení CRM jako nutného prostředku pro posílení konkurenceschopnosti. Zkoumaným podnikem je společnost XY Energy, s.r.o. primárně dodávající elektrickou energii. V diplomové práci byl zhodnocen aktuální stav implementovaného CRM a vyhodnocena jeho efektivita. Pomocí SWOT analýzy vznikla bilance interních silných a slabých stránek podniku z hlediska jednotlivých oblastí, kterých se řízení vztahů se zákazníky dotýká. Dále byly stanoveny externí příležitosti a hrozby, které podnik v současné době ovlivňují. Na základě výsledků SWOT analýzy byla vyvozena adekvátní doporučení dalšího postupu pro zvýšení efektivity řízení vztahů se zákazníky.

## **Abstract**

PETRÁK, Adam. *CRM – Customer Relationship Management in the chosen company*. Master's thesis. Pilsen: Faculty of Economics ZČU in Pilsen, 75 p., 2016

Key words: CRM, customer, segment, efficiency, competitiveness, online

This thesis called "CRM – Customer Relationship management in the chosen company" focuses on the issue connected with launching and implementation of effective CRM system in the company, including understanding CRM as a necessary tool for strengthen the competitive ability. The company which has been chosen is called XY Energy Ltd, primarily focusing on a delivery of electricity. There is an analysis of actual state of implemented CRM and evaluation of their effectivity. SWOT analysis, which has been used, shows review of the weaknesses and strengths of the company with a focus on the particular parts, which are involved in the CRM procedure. Furthermore, the thesis states the external opportunities and risks which the company has to face and which are currently influencing it. Based on the results of the SWOT analysis were suggested recommendations for next actions increasing the effectivity of the CRM.