ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku

Customer Relationship Management and its Importance for Strengthening the Company‘s Competitivness

Adam Petrák

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2012/2013**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Adam PETRÁK**
Osobní číslo:	**K10B0186P**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku**
Zadávající katedra:	**Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte daný podnik.
2. Vymezte hlavní skupiny zákazníků podniku.
3. Analyzujte současný stav CRM v podniku a zhodnoťte aktivity upevňující vztahy se zákazníky.
4. Uveďte návrhy na zlepšení systému CRM.
5. Zhodnoťte efekty navrhovaných opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **CHLEBOVSKÝ, Vít.** *CRM: řízení vztahů se zákazníky.* **1. vydání. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.**
- **WESSLING, Harry.** *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře.* **1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9.**
- **TOMEK, Gustav.** *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy.* **1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.**
- **LEHTINEN, Jarmo.** *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky.* **1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.**
- **BURNETT, Ken.** *Klíčoví zákazníci a péče o ně.* **1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-655-1.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.

Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne 3. května 2013 ……

podpis autora

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval mé vedoucí bakalářské práce paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D za pomoc, cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Zároveň děkuji konzultantům ze zkoumané společnosti za poskytnutí interních informací, potřebných pro zpracování této bakalářské práce.

Rád bych též poděkoval své rodině za pomoc a podporu při zpracovávání práce.

Obsah

Úvod ... 7
1 Řízení vztahů se zákazníky (CRM) ... 9
1.1 Význam a obsah CRM ... 10
1.2 Analytická a operativní část CRM ... 12
1.3 Prvky v podniku ukazující na přítomnost CRM ... 12
1.4 Životní cyklus zákazníka ... 14
2 Profil společnosti ... 16
2.1 Základní charakteristika podniku a vymezení oproti konkurenci ... 16
2.2 Hlavní skupiny zákazníků ... 17
2.2.1 Individuálně obsluhovaní zákazníci ... 17
2.2.2 Zákazníci s hromadnou obsluhou ... 19
2.3 Definování očekávání a cílů projektu CRM ... 21
3 Současný stav CRM ve společnosti ... 23
3.1 Zhodnocení úrovně CRM na základě názorů zákazníků ... 24
3.2 SWOT analýza CRM ... 26
4 Doporučení úprav firemních procesů pro rozšíření CRM ... 29
4.1 Segmentace trhu/zákazníků ... 31
4.1.1 Zákaznická databáze ... 31
4.1.2 Hodnota zákazníka ... 32
4.1.3 Analýza trhu ... 33
4.2 Cenotvorba a marketingové kampaně ... 34
4.2.1 Management příležitostí ... 34
4.2.2 Marketingové kampaně ... 35
4.3 Prodej ... 36
4.3.1 Získávání zákazníka dle jeho hodnoty ... 36
4.3.2 Diferencovaný křížový prodej (cross sell), diferencované navyšování hodnoty zboží (up sell) ... 37
4.3.3 Proces udržení (retence) zákazníka ... 38
4.4 Obsluha zákazníka ... 38
4.4.1 Channel management ... 38
4.4.2 Proces řízení interakcí ... 40

4.4.3 Správa dat o spotřebě 41
4.4.4 Proces fakturace 41
4.4.5 Proces příjem plateb 42
4.4.6 Upomínání a vymáhání 42
4.5 Reklamace a stížnosti 43
5 Zhodnocení efektivity navrhovaných opatření a jejich význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku 45
Závěr 47
Seznam použité literatury 49
Seznam příloh 51

Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na téma Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku. Právě zákazník je pro každý podnik v dnešní době nejdůležitější, určuje budoucí úspěch či neúspěch každého podniku. Investice do systémů podporujících posilování vztahů se zákazníky pomocí databází, rychlé komunikace a reakce na potřeby zákazníků, se ukazuje jako klíčová pro posílení konkurenceschopnosti. Rozvíjení těchto vztahů je v dnešní době umocněno rychlým rozvojem komunikačních a informačních technologií, které umožňují v co nejkratším možném čase reagovat na potřeby zákazníků a komunikovat s nimi. Konkurenční výhodou mohou být tedy co nejrychlejší a nejefektivnější reakce na požadavky, ale také zaměstnanci, kteří se musí primárně zaměřit na uspokojování zákaznických potřeb.

Bakalářská práce se zaměřuje na slovenskou společnost **AAA Energie, s.r.o.**, zabývající se prodejem elektřiny koncovým zákazníkům. Firma v současnosti implementuje zákaznický systém. V této práci je provedena analýza současného stavu CRM v podniku a je navržen další postup implementací CRM prvků do nového zákaznického systému tak, aby byla efektivně posílena konkurenceschopnost podniku. Dříve než se navrhují IT řešení zákaznického systému, se musí nejprve přesně analyzovat procesy ve společnosti, ty upravit na maximální CRM orientaci a až podle cílového popisu procesů se hledá optimální IT podpora. **Předmětem této bakalářské práce je zejména analýza firemních procesů z pohledu efektivity CRM a jejich úprava tak, aby došlo k maximálnímu posílení konkurenceschopnosti.**

První kapitola je věnována **obecnému popisu CRM**, definování tohoto pojmu, obecnému postupu implementace a také vyjmenovává prvky poukazující na přítomnost systému CRM v podniku. **Následující kapitoly se věnují profilu samotné společnosti,** rozdělení jejích zákazníků a také **definování a očekávání cílů projektu CRM**.

Další kapitola se věnuje analýze současného stavu CRM ve společnosti. Společnost si velice dobře eviduje komunikaci se zákazníky. Do jednotné databáze zapisuje všechny připomínky a poznámky svých zákazníků, stejně tak i reklamace a stížnosti. Součástí databáze jsou i výsledky průzkumů zákaznických názorů. Právě tato **databáze** je výborným zdrojem **názorů zákazníků**, které byly použity k analýze.

Všechny záznamy byly roztříděny do jednotlivých kategorií a u klíčových zaměstnanců podniku bylo hledáno optimální řešení jednotlivých okruhů.

Za účelem nalezení optimálního řešení CRM v podniku je v **další části zpracována SWOT analýza,** poukazující jak na interní silné a slabé stránky, tak na externí příležitosti a hrozby.

Návrhu doporučených úprav jednotlivých procesů za účelem zvýšení efektivnosti CRM ve společnosti se věnuje další kapitola. Jednotlivé úpravy vychází ze závěrů analýzy zákaznického průzkumu a SWOT analýzy. Dalším vstupem pro zpracování návrhu byl kompletní seznam procesů prodeje elektrické energie z interních směrnic podniku. Každý proces je zpravidla rozdělen na čtyři úrovně. Jedna úroveň popisuje průměrné řešení ostatních obchodníků na trhu. (Údaje se podařilo zjistit od dodavatele SW pro podporu CRM). Druhá úroveň popisuje stav, ve kterém se nachází společnost AAA Energie, s.r.o. Třetí úroveň hledá řešení, které by bylo možné co nejrychleji implementovat s minimálním množstvím nákladů. Poslední úroveň popisuje cílové řešení procesu. **Bakalářská práce vzniká současně s implementací nového zákaznického systému v podniku a cílem práce je analyzovat všechny procesy, které by měly být pokryty IT podporou tak, aby bylo maximalizováno CRM řešení.** Strategií podniku je nejnutnější implementaci IT realizovat v roce 2014 a cílové aplikace nasadit do roku 2016. V závěru práce se nachází zhodnocení efektivity navržených opatření a jejich význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku.

1 Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

Implementace CRM je komplexní projekt, který se více či méně dotkne každého zaměstnance. Kontakt se zákazníky je ve všech společnostech minimálně jedním z hlavních procesů (core proces). Všechny ostatní procesy se tedy musí změnám spojeným s implementací CRM přizpůsobit a řízení těchto změn včetně jejich správného pochopení je hned po správném stanovení cílů druhou nejvýznamnější podmínkou úspěchu. Tato část je někdy ve větších firmách řízena jako samostatný projekt (change management project). Důležitá je také v této souvislosti oblast integrace nástrojů CRM do IT systému. Interní informační systémy musí koordinovaně pracovat s novým prvkem v systému, stejně jako zaměstnanci musejí přijímat změny a naučit se s nimi pracovat. I přesto, že change management není předmětem samotného projektu, je nezbytné některé činnosti uskutečnit. [16]

Zaprvé je potřeba identifikovat klíčové osoby, které budou nositeli změny ve firmě. Takoví lidé musí CRM přijmout a pochopit jako první. Také musí mít dostatečnou autoritu a schopnosti k předávání těchto myšlenek. Stejně důležité jako klíčoví lidé jsou také klíčové role, které ovlivňují zavedení systému po procesní stránce, kdy je nutné ošetření takových bodů, kde by případná chyba měla kritický význam. Základní podmínkou úspěšné implementace je tedy správné nastavení procesů a změna postojů zaměstnanců. [16]

Všechny části implementace systému, jako jsou technické procesy (instalace, úpravy a samotné spouštění systému) nebo sociální procesy (vysvětlování a akceptace každého kroku), jsou stejně důležité. Správné je postupovat od strategií a cílů, přes metriky a plány, až k samotnému popisu jednotlivých procesů a zavedení nástrojů. Je to tedy postup od obecného ke konkrétnímu. [16]

Základní charakteristika implementace CRM

V rámci implementace CRM systému není účelné, aby se prováděly změny v některých specifických oblastech, jako je například účetnictví. Je ovšem nutné zajistit optimální míru integrovanosti jednotlivých informací s cílem realizovat předem definované scénáře. Právě jejich definice je důležitá pro zajištění požadované míry integrace.

- **První fáze implementace CRM „Definování cíle projektu a jeho rozsahu“**

Ze všeho nejdříve je zapotřebí jasně definovat cíl a rozsah celého projektu, bez kterého by nešlo provést vyhodnocení úspěšnosti procesu integrace informací. Je důležité si uvědomit, že je rozdíl mezi tím, zda hovoříme o očekávání nebo o cílech. Očekávání jsou pouze v rovině pocitů a jsou splnitelná pouze ve spojení s určenými cíli. Právě cíle jsou oproti očekáváním měřitelné efekty zaváděných procesů. Problémem často bývá přeformulování očekávání do konkrétních cílů, kdy je očekávání řečeno jako první. Správně stanovené a formulované cíle jsou základem pro úspěch implementace. [16]

- **Druhá fáze implementace CRM „Výběr procesního modelu“**

Pro realizaci zkušebního projektu se vybírá takový procesní model, kde jsou nejvíce patrné přínosy a chyby. Optimálním procesem je například synchronizace vybraných položek mezi systémy zákazníka. [16]

- **Třetí fáze implementace CRM „Identifikace systémů, aplikací a datových zdrojů“**

Další fáze obsahuje identifikaci systémů, kde se nacházejí zdrojová data. Součástí identifikace je zjištění všech požadavků na realizaci integračních procesů s ohledem na připravenost systémů pro vybraný způsob integrace. [16]

- **Čtvrtá fáze implementace CRM „Integrace a měření výsledků“**

Zde dochází k samotné IT realizaci, která je určena pro komunikaci mezi systémy zákazníka a systémem CRM. Součástí této fáze je samozřejmě také testování vytvořených vazeb pomocí zátěžových testů, provádí se měření a vyhodnocování. Následně dojde k vyhodnocení dosažených cílů. V případě nedosažení očekávaných cílů je proces ještě možné upravit. [16]

1.1 Význam a obsah CRM

Pro implementaci CRM do podniku je nutné znát kvalifikaci personálu, technologické vybavení, zaměření obchodních procesů a musí se také zabývat správou dat. CRM není nutně přímo zavedení změn do podniku co se týče například informačních technologií nebo přeorientování zaměstnanců. Jedná se o komplexní zaměření vytvářející prospěšné

vztahy podniku se zákazníky. Důležité je právě zaměření na všechny zmíněné prvky současně, předchozí neúspěchy zavedení CRM plynuly z chybného pohledu pouze na dílčí prvek. [6]

Pojem CRM v sobě zahrnuje oddělení jako je marketing, personalistika, odbyt a další. Díky CRM a IT technologiím zde vznikla oboustranná komunikace mezi zákazníkem a podnikem (interakce). Jedná se zde o interakci podniku se zákazníkem, to znamená zahrnutí zákazníka a komunikaci s ním do podnikových procesů. Nejedná se zde pouze o samotnou komunikaci s ním, ale také o vytvoření databáze o zákazníkovi, o následném plánování, o odpovědnost za řízení informací a kontrolu sledu interakcí. Z důvodu komplexního záznamu informace o potřebách a požadavcích zákazníka je zde tolik nezbytný ucelený pohled na všechny aspekty týkající se vztahu zákazníka k danému podniku. [6]

Samotná interakce neznamená pouze samotnou komunikaci, ale také určitou výměnu hodnot (výměna zboží, peněz). Pro podnik je důležité určit užitečnost a vzájemný prospěch ze vztahu, který je pomocí CRM vytvářen. Tento prospěch můžeme vyhodnotit podle faktorů, jako je trvání takového vztahu, počet těchto vztahů (počet zákazníků) a dále samotnou prospěšností vztahů se zákazníky. Podnik by se podle těchto faktorů měl zaměřit na takové zákazníky, kteří mu přinášejí největší prospěch. [6]

Problémem pro podnik je často nestejnorodý zájem o takovou interakci, kdy by se zákazník dlouhodobě snažil o určitou stálou vazbu s podnikem. Zákazník uspokojí svou potřebu jednotlivým nákupem nějakého produktu a tím končí jeho zájem o další komunikaci s podnikem. V tomto momentu právě začíná úloha CRM, kdy se pomocí komplexního pohledu na danou transakci snaží podnik navázat se zákazníkem další spolupráci a tím zajistit další transakce právě pomocí řízení, sledování a uspokojování potřeb zákazníka a tím vybudování zejména dlouhého a prospěšného vztahu pro obě strany. [6]

Pro CRM neexistuje jedna obecně uznávaná definice. S pomocí dostupné literatury a nejrůznějších vyjádření uznávaných autorit je možné definovat CRM například takto: **„Customer relationship management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických**

potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“ [3, s. 23]

1.2 Analytická a operativní část CRM

Aplikace CRM lze rozdělit na část analytickou a část operativní. Analytická část je především využívána marketingem, ten řeší výběr vhodného zákazníka a jemu odpovídající produkt. Je tedy nutné pomocí CRM rozdělit zákazníky na jednotlivé skupiny, podle získaných informací. Těmito informacemi o zákaznících jsou myšleny například jejich vzdělání, věk, měsíční příjem nebo informace o jejich předchozích nákupech. Vytvořené segmenty zákazníků jsou následně oslovovány upravenými nabídkami, které přesně odpovídají jejich požadavkům. Příkladem prostředku pro získávání informací o zákazníkovi jsou zákaznické karty, pomocí nichž poskytují podniky různé výhody (slevy, dárky atd.) a tím pádem zákazníky motivují k dalším nákupům. Navíc právě díky zákaznickým kartám podniky opakovaně získávají aktualizované informace o obsahu, počtu a místě nákupu. Podniky tedy touto cestou sledují chování zákazníka a přizpůsobují svoji nabídku jejich potřebám. [10]

Operativní část CRM zpracovává získané informace. Tyto informace o chování a preferencích zákazníků musí být nezkreslené a přístupné pro všechna kontaktní místa v podniku. Tím jsou myšleni zaměstnanci poboček, operátoři call center nebo komunikace pomocí Internetu, pošty atd. Pro sběr a zpracování informací je důležité, aby se promítly zpětně v analytické části CRM, protože jedině tak je možné například upravit další požadavky v rámci dané skupiny zákazníků. Příklad: Zákazník reklamuje kvalitu produktu nebo služby (operativní část CRM). Pomocí analytické části CRM je pak nutné informaci o reklamaci zpracovat a použít ji pro další komunikaci se zákazníkem. Po dobu vyřizování reklamace například není vhodné, aby byl zákazníkovi nabízen nový produkt. [10]

1.3 Prvky v podniku ukazující na přítomnost CRM

Cílem podniku je co nejvyšší uspokojení zákazníka v co nejrychlejším čase za účelem maximalizace svého zisku. Zavedením komplexního řízení vztahů se zákazníky se podnik snaží určitými nástroji vyvolat v zákazníkovi potřebu uspokojovat své požadavky ohledně poskytovaného produktu právě díky tomu jedinému danému

podniku. Snahou CRM je tedy dlouhodobá spokojenost zákazníka s podnikem a jeho produktem, která je spojena nejen s kvalitou samotného produktu nebo poskytovaných služeb, ale také poskytnutí dalších možností nebo nabídek a vyvolání pocitu odměny podniku směrem k zákazníkovi za to, že si vybral náš podnik. Právě zmíněný pocit odměny vyvolaný u zákazníka je klíčový pro udržení dlouhodobého vzájemného vztahu. Pro splnění takového úkolu je důležité znát samotného zákazníka a jeho dlouhodobé potřeby ohledně daného produktu nebo služby. [1, 6]

Již v samotném počátku budování vztahu podnik – zákazník je možné získat o zákazníkovi osobní údaje, jeho preference a možnosti, podle kterých dále podnik nasměruje své aktivity vůči zákazníkovi. Pro další získání informací je zde možnost telefonátu pracovníka zákaznických služeb týkající se spokojenosti zákazníka s produktem. Získané informace se zaznamenají do databáze, odkud jsou při případných dalších obchodech čerpány. Při takovémto způsobu a obecně při budování vztahů se zákazníkem je nutné brát výdaje s tím spojené jako určitou investici do budoucna, ze které by měly plynout budoucí příjmy z dalších potenciálních obchodů. [6]

Podnik si také vytváří dlouhodobý vztah se zákazníkem díky své značce. Taková značka slouží pro zákazníka jako rozpoznávací znak, je to určitá identifikace produktů vůči okolí. Nejdříve je potřeba informovat a seznámit zákazníka s významem a image značky, poté může podnik začít s investováním do ní. Značka má zákazníkovi v první řadě připomínat zaměření produktů, pozici podniku na trhu a jeho typické rysy odlišení od konkurence, jeho cenovou politiku nebo spolupráci s dalšími podniky. Se značkou a její image je těsně spjatý způsob prezentace podniku. [6]

Díky CRM se styl nevytváří pouze na úrovni samotných produktů, které by měly být díky značce snadno rozpoznatelné, ale také na úrovni komunikace a spolupráce se zákazníkem. Například oddělení call centra nebo komunikace pomocí Internetu by měla být pro zákazníka rozpoznatelná. Všechny komunikační kanály s okolím by měly vystupovat pod jednotným stylem, který v zákazníkovi vyvolává důvěru. [5, 6]

Se sjednocením stylu a způsobu komunikace s okolím je těsně spjatá komunikace uvnitř podniku, kde se propojují jednotlivé databáze s informacemi. Pomocí takového propojení informací může pracovník v jednom okamžiku obdržet od zákazníka jakýkoliv požadavek nebo nějaký dotaz a podnik sám vyřeší problém bez potřeby

dalších přesměrování na jiné zaměstnance v jiných odděleních. Takový způsob komunikace podniku se zákazníkem je nazýván „One and done“ [5, 6]

1.4 Životní cyklus zákazníka

Životní cyklus zákazníka popisuje vztah zákazníka s podnikem. Zkušenosti zákazníků jsou velmi důležité při budování takového vztahu, lidé si totiž velmi dobře pamatují zážitky s podnikem spojené, nejvíce ovšem ty špatné. Životní cyklus zákazníka tedy udává celkový zákaznický pohled na jeho vztahy mezi daným podnikem v dlouhém období, ve kterém probíhají obchodní interakce. Jsou to různé názory a zkušenosti zákazníka s podnikem. Životní cyklus zákazníka je možné rozdělit na několik typických fází, je to navázání vztahu, rozvíjení vztahu a ukončení vztahu. [4]

Navázání vztahu

Ve fázi navázání vztahu se smlouvy nebo dohody se zákazníkem domlouvají často neformálně. Zákazník se o podniku často dovídá například z marketingových kampaní nebo od zákazníků, kteří již s podnikem mají zkušenosti. Z pohledu zákaznického přístupu podniku se již v této fázi očekává intenzivní komunikace. [4]

Rozvíjení vztahu

V této fázi je zapotřebí, aby se vztah mezi zákazníkem a podnikem prohluboval. Z toho také plyne, že společně s prohlubováním vztahu dochází k růstu hodnoty takového zákazníka pro podnik, protože je zde potenciál dlouhodobé spolupráce a rozvíjení obchodních příležitostí. Je důležité upevňování takového vztahu, jelikož pouze pevný vztah přetrvává i po menších nedorozuměních a problémech. Jednou z nutných, avšak nikoliv dostačujících podmínek je právě spokojenost zákazníka založená na dobrých vztazích. [4]

Ukončení vztahu

Fáze ukončení vztahu je obvykle nejpodceňovanější. Důležité je zjistit, proč se vztah dostal až do fáze ukončení. Nutností je zaevidování, analýza a následné ponaučení se z chyb, ke kterým by v budoucnu s novými zákazníky nemělo docházet. Samozřejmostí je poté zjišťování, jakou hodnotu měl takový vztah a jaké tedy vzniknou do budoucna ztráty, způsobené z ukončení vztahu. [4]

Je obvyklé, že první fáze, kdy se podnik snaží upoutat pozornost a získat zákazníka je finančně nejnáročnější a je jí věnována maximální pozornost. Naopak v období udržování a péče o zákazníka podnik oproti předchozí fázi věnuje pouze malou pozornost zákazníkovi, paradoxně ve chvíli, kdy by měl co nejvíce dbát na komunikaci a péči o něj, jelikož právě v tomto období přináší zákazník podniku největší prospěch. S tím souvisí následující tvrzení: „Aby k nárůstu hodnoty vztahu skutečně došlo, musí společnosti soustředit více zdrojů na fázi rozvíjení vztahu, nežli na fázi jeho zrodu.“ [4, s. 63]

2 Profil společnosti

2.1 Základní charakteristika podniku a vymezení oproti konkurenci

Společnost AAA Energie, s.r.o. vznikla roku 2007 v Bratislavě, za účelem prodeje elektrické energie. Podnik rychle získal důležitou pozici mezi společnostmi prodávajícími elektřinu koncovým zákazníkům. AAA Energie, s.r.o. prodává elektřinu od domácností, přes maloodběratele, až po ty největší společnosti. Společnost obsluhuje jak slovenské, tak i nadnárodní zákazníky, kteří mají své provozovny na Slovensku. Podnik má v současnosti 75 kmenových zaměstnanců a 15 smluvních prodejců. Mnohé činnosti jsou outsourcovány do externích společností, jako například vedení účetnictví nebo IT podpora.

V roce 2012 dosáhla společnost obrat 225,7 milionu EUR. Společnost má ve svém portfoliu zahrnutu elektřinu z různých zdrojů: 72% jaderné energie, 16,5% z uhlí, 8% vodní zdroje, 3,5% obnovitelné zdroje. Množství prodané elektřiny roku 2012 mírně přesáhlo 1 TWh. Na rok 2014 si společnost stanovila cíl prodat 1,5 TWh elektřiny a došla k závěru, že pro další úspěšný rozvoj jejích aktivit je nezbytné zařazení nástrojů CRM do firemní stragie. O tom, že toto rozhodnutí a nastoupená cesta je správná, vypovídá skutečnost, že na slovenském energetickém trhu je mnoho konkurenčních firem, které tuto dovednost mají již zvládnutou.

Stálými tradičními dodavateli elektřiny jsou na Slovensku společnosti vzniklé z původního monopolu a to jsou ZSE – Energia a.s., SSE a.s. a VSE a.s. Nově vzniklé podniky po otevření trhu spolu se společností AAA Energie, s.r.o. jsou například Magna E.A., Lumius, Slovgas, Slovakia Energy a další. V současné době mají noví hráči na trhu cca 25% trhu, protože trh je ještě příliš nový a všichni zákazníci si doposud neuvědomují svoji novou příležitost, kterou jim poskytuje trh s elektřinou. Migrace zákazníků (přechod od jednoho dodavatele k druhému) je doposud velice nízká. Trh tvoří dvě skupiny dodavatelů – na jedné straně tradiční dodavatelé – dřívější monopoly a noví obchodníci, mezi které se řadí právě AAA Energie, s.r.o. Největší přesun zákazníků v první vlně bude právě od tradičních dodavatelů k novým obchodníkům. A právě v tomto momentu ten, kdo bude lépe zvládat komunikovat se zákazníkem, musí získat konkurenční výhodu. V druhé vlně začnou migrovat zákazníci mezi všemi

obchodníky a i zde platí pravidlo, že ten, kdo lépe zvládá CRM, má větší konkurenční výhodu.

2.2 Hlavní skupiny zákazníků

Stanovení hlavních skupin zákazníků je základ pro další vývoj spolupráce podniku se svými zákazníky. Rozlišení jejich velikosti, množství a celkového významu pro podnik umožňuje odlišný přístup ke každé skupině a tím se zajišťuje co nejefektivnější spolupráce.

Do individuálně obsluhovaných zákazníků patří pět kategorií:

- zákazníci s roční spotřebou nad 25 GWh
- zákazníci s roční spotřebou 9 - 25 GWh
- velkoobchodní zákazníci
- strategický segment zákazníků podnikatelského maloodběru
- zákazníci podnikatelského maloodběru s individuální obsluhou

Mezi zákazníky s hromadnou obsluhou patří dvě kategorie zákazníků

- podnikatelský maloodběr s hromadnou obsluhou
- domácnosti

2.2.1 Individuálně obsluhovaní zákazníci

Zákazníci s roční spotřebou nad 25 GWh

Zákazníci s roční spotřebou elektrické energie nad 25 GWh jsou zákazníci, kteří jsou napájeni z vysokého nebo velmi vysokého napětí. Jedná se o zákazníky, kteří mají přiděleného obchodního zástupce a individuálně počítané tarify. Každý takový zákazník má svůj tarif. Společnost má ve svém portfoliu v současné době 3 zákazníky v této kategorii, kteří ročně celkově odeberou kolem 100 GWh. Největším zákazníkem je podnik působící v gumárenském průmyslu. Tito zákazníci si sami odpovídají za odchylku elektrické energie a sjednávají si svůj odběr elektřiny se svým obchodníkem, vytvářejí roční objednávku, poté měsíční upřesnění, dále vytvářejí týdenní a denní upřesnění. [19]

Zákazníci s roční spotřebou 9 - 25 GWh

Zákazníci v této kategorii jsou napájeni z vysokého napětí. Jsou individuálně obsluhováni, každý zákazník má přiděleného svého obchodního zástupce a svůj přidělený tarif. Společnost má v současné době v této kategorii 14 zákazníků, kteří ročně spotřebují cca 200 GWh. Opět se zde hodinově sjednává roční spotřeba a probíhá měsíční a týdenní upřesnění. Na rozdíl od předchozí kategorie zde neprobíhá denní upřesnění. Odchylka se nevyhodnocuje za každou hodinu, zákazníci si platí odchylku přímo v ceně elektřiny.

Příklad: Cena elektřiny je 50 EUR/MWh , kde 48,5 EUR je platba za silovou elektřinu a 1,5 EUR je platba za odchylku. [19]

Velkoobchodní zákazníci

V této kategorii jsou zákazníci napájeni z vysokého napětí. Opět zde platí individuální obsluha, přidělený obchodní zástupce a každý má zařízen svůj tarif. U těchto zákazníků se pracuje již pouze s ročním odhadem spotřeby a dobrovolným měsíčním upřesněním. Náklady na odchylku platí tito zákazníci paušálně. Společnost má nyní v portfoliu 25 zákazníků dané kategorie s celkovou roční spotřebou 175 GWh. [19]

Strategický segment zákazníků podnikatelského maloodběru

Jedná se vesměs o veliké zákazníky, kteří mají velký počet odběrných míst s malou spotřebou napájených z nízkého nebo vysokého napětí. Jsou to například obchodní řetězce nebo mobilní operátoři. Společnost obsluhuje pět takových zákazníků s roční spotřebou okolo 5 GWh. [19]

Zákazníci podnikatelského maloodběru s individuální obsluhou

Tato skupina zákazníků se skládá ze živnostníků a malých provozoven, kteří se nespokojí jen s anonymní dodávkou energie. Z jakýchkoliv důvodů uvítají, když jim dodavatel přidělí konkrétní osobu, se kterou můžou řešit i další energetické poradenství (jako například audit elektrospotřebičů – porovnání užitné hodnoty a energetické náročnosti nebo vyhledání takového odběrového diagramu popř. odběrové kázně, aby v maximální míře využívali hodiny s nižší cenou energie a naopak omezili spotřebu

v drahých hodinách). Těmto zákazníkům je přidělen obchodní zástupce (poradce), který je vesměs po telefonu schopen komunikovat se zákazníkem o jeho potřebách. V případě potřeby hlubší analýzy energetických potřeb zákazníka je jednorázově přidělen technik, který umí na místě posoudit optimální hodnoty pořizování energií. Společnost AAA Energie, s.r.o. obsluhuje 2000 takových zákazníků s celkovou roční spotřebou 12 GWh. [19]

2.2.2 Zákazníci s hromadnou obsluhou

Hromadná obsluha je typická právě pro maloodběratelský segment. To jsou vesměs všechny domácnosti, většina živnostníků a malé provozovny. V těchto případech se téměř se všemi komunikuje prostřednictvím call centra či zákaznického centra a smlouvy a faktury se přeposílají prostřednictvím pošty. Ve výjimečných případech se používají i ostatní komunikační kanály jako např. sms, Internet, e-mail nebo písemná komunikace, ale to jen v omezené míře, protože procesy v tomto případě nejsou sériově nastaveny a každý takový úkon se řeší individuálně. Předmětem komunikace bývá kromě obchodních kontaktů a uzavírání smluv také i energetické poradenství, které zahrnuje výběr správného energetického produktu, distribuční sazby a hodnoty hlavního jističe, užití elektřiny v domácnosti, vytápění elektřinou, energetické úspory a obecné zásady při nákupu a provozu elektrických spotřebičů. Právě ve zvládnutí CRM si společnost slibuje kvalitnější obsluhu tohoto segmentu. [19]

Zákazníci z maloodběratelského segmentu se rozdělují podle druhu spotřebičů:

- Jednotarifový produkt pro běžně vybavené odběrné místo, kde si může každý odběratel zvolit, zda chce platit vyšší paušální sazbu a nižší platbu za spotřebovanou energii (toto je určené především pro zákazníky s vyšší spotřebou, tzn. větší provozovny nebo domácnosti). Nebo si může vybrat nižší stálý plat a vyšší platbu za spotřebovanou energii. Tato varianta je zejména vhodná pro odběry, které nejsou využívány celoročně (chaty, chalupy, rekreační střediska...).
- Dvoutarifový produkt určený pro akumulační vytápění a ohřev teplé užitkové vody s 8-hodinovým pásmem nízkého tarifu. V praxi to znamená, že zákazník s tímto tarifem získává jen 8 hodin levné elektřiny a 16 hodin vysokého tarifu,

proto musí být vybaven spotřebiči s vysokou mírou akumulace (topení s akumulací do vodních nádrží, bojlery s velikým objemem vody…). Zvládne-li si odběratel akumulovat energii během 8 hodin tak, aby poté s ní vydržel 16 hodin, získá za to „nejlevnější“ možnou cenu energie.

- Dvoutarifový produkt určený pro akumulační a přímotopné vytápění a ohřev teplé užitkové vody s 16-hodinovým pásmem nízkého tarifu a 8 hodinami vysokého tarifu vhodný pro zákazníky s nižší schopností akumulace energie.
- Dvoutarifový produkt určený pro přímotopné vytápění a ohřev teplé užitkové vody s 20-hodinovým pásmem nízkého tarifu. Tento produkt využívají zejména odběratelé s přímotopným vytápěním s velice nízkou schopností akumulace energie.
- Dvoutarifový produkt ve víkendovém režimu, který je vhodný zejména pro chalupáře a rekreační střediska s víkendovým provozem. [19]

Zákazníci s hromadnou obsluhou z maloodběratelského segmentu se dále rozdělují do dvou kategorií:

- **zákazníci podnikatelského maloodběru (MOP) je určený pro živnostníky a malé provozovny**
- **obyvatelstvo (MOO) je stanoven pro domácnosti**

AAA Energie, s.r.o. obsluhuje téměř 9 000 zákazníků v režimu hromadné obsluhy podnikatelského maloodběru s celkovou roční spotřebou téměř 90 GWh.

Do odběrově nejnižší kategorie MOO – maloodběr obyvatelstvo patří pro společnost AAA Energie, s.r.o. nejvýznamnější segment zákazníků, protože jsou početně nejsilnější skupinou (cca 100 000 zákazníků) s celkovou roční spotřebou 400 GWh – což je téměř polovina veškeré zobchodované energie. Právě tento segment poskytuje do budoucna další obchodní příležitosti. Na základě svých analýz si určila společnost AAA Energie, s.r.o. za svůj hlavní strategický úkol investovat do dovedností obsluhy tohoto segmentu s ambicí do tří let zdvojnásobit počet obsluhovaných zákazníků. [19]

2.3 Definování očekávání a cílů projektu CRM

Společnost AAA Energie, s.r.o. si plně uvědomuje pravidla hry ve svém podnikatelském záměru. Zatímco v jiných podnikatelských odvětvích velice často rozhoduje o kvalitě služby kvalita výsledného produktu – v oblasti obchodování s elektrickou energií je kvalita výsledného produktu u všech prodejců naprosto stejná. Každý prodává elektřinu, která má frekvenci 50 Hz nebo nějaké předem definované napětí. I ten nejhorší obchodník s energií prodává stejně kvalitní produkt jako leader na trhu. Dobrý obchodník se pozná právě podle toho, jak umí komunikovat se zákazníkem. Vyhrává ten, kdo dřív pozná, co zákazník potřebuje. Proto se strategickým cílem společnosti stává ambice co nejlépe poznat všechny své zákazníky, rozeznat jejich potřeby, analyzovat trh a to jak konkurenci, tak obchodní příležitosti a velikost marže a přizpůsobit se tak potřebám jednotlivých zákazníků.

Společnost chce být vyhledávaným prodejcem energií na slovenském trhu. **Jako hlavní měřitelný cíl si stanovila do roku 2016 zdvojnásobit počet zákazníků z maloodběratelského segmentu (domácnosti a podnikatelé).** Tento strategický cíl vychází zejména z okolností, že změna dodavatele na slovenském trhu zatím není u zákazníků nijak zažitá a mnoho domácností a menších provozoven v dnešní době neuvažuje o odchodu od svého dlouhodobě zažitého dodavatele energie. Z okolních států ale víme, že dříve či později si všichni zákazníci uvědomí, že jedinou cestou, jak si udržet rozumnou cenu a úroveň služby, znamená jít na trh a hledat nového dodavatele energie. Větší míru migrace zákazníků lze očekávat v následujících třech letech a právě v tomto období chce být společnost AAA Energie, s.r.o. plně připravena rozeznat jednotlivé zákaznické potřeby a umět je obsloužit. [16]

Poněkud jiná situace je u velkoobchodních zákazníků, které drží ve svém portfoliu původní energetické závody. Ty mají často veliké obavy ze ztráty své dominance na trhu a proto pomocí křížové dotace dotují právě velkoobchodní zákazníky. Společnost AAA Energie, s.r.o. si uvědomuje, že tato situace není z dlouhodobého hlediska udržitelná a proto chce být v co nejkratší možné době připravená co nejlépe obsluhovat i tyto zákazníky. Z druhé stránky je třeba připomenout, že právě u velkoodběrů již dnes společnost používá individuální přístup prostřednictvím obchodních zástupců, jejichž kvalitu ovlivňují spíše obchodní dovednosti jednotlivých prodejců, než řádně

propracovaný CRM systém. Z tohoto důvodu se ve firmě startuje další projekt, který se bude zabývat hledáním lidských zdrojů do jednotlivých firemních procesů, zejména pak hledání schopných obchodníků. V oblasti velkoobchodního segmentu má firma obrovský zájem udržet si alespoň své stávající portfolio zákazníků. V druhé řadě chtějí být připraveni na nárůst velkoodběratelských zákazníků, který zcela určitě přijde, až si veliké energetické závody uvědomí, jakou nesmyslnou cenu platí za udržení tržního podílu a přestanou dotovat své největší odběratele. [16]

Jako třetí strategický úkol si společnost předsevzala zvládnout dovednost obchodování s plynem. V plné míře si uvědomují, že dodávka více energetických komodit jim přináší další konkurenční výhodu na trhu. Ve prospěch prodeje plynu mluví i ten fakt, že společnost se těší již nemalé důvěry u početně velice zajímavého portfolia zákazníků a tyto zasmluvnit i na dodávku plynu je vždy jednodušší a méně nákladné, než získávání nových zákazníků u jiných dodavatelů. [16]

Společnost AAA Energie si na základě svých strategických cílů stanovila svoje moto: „Vzkazujeme všem domácnostem a podnikatelským segmentům – řešíme všechny Vaše starosti s energiemi.“ [17]

3 Současný stav CRM ve společnosti

Pojem CRM chápaný jako způsob myšlení zaměřený na strategii firmy a ne pouze jako software, se již určitou dobu rozšiřuje v různých odvětvích, například v bankovnictví, telekomunikacích a právě v energetice. Tomu ovšem předcházela liberalizace trhu, která proběhla na Slovensku v červenci roku 2007, kdy se otevřel trh s elektřinou. Díky tomu si od té doby mohou domácnosti na Slovensku sami zvolit svého dodavatele elektřiny. [14]

V energetickém průmyslu se díky uvolnění trhu a tím pádem přeměně na tržní prostředí objevilo mnoho nových podniků zabývajících se nákupem surovin, výrobou elektrické energie nebo prodejců elektřiny koncovým zákazníkům. [12]

Hlavní změnou je způsob chování podniků k zákazníkům, kteří v nově vytvořeném konkurenčním prostředí hrají významnou roli. Přání zákazníka je v dnešní době pro podniky klíčové. Použití CRM je jeden z konkurenčních nástrojů podniku, který je nutné brát jako investici do budoucna, která se podniku musí vrátit například v podobě zvýšených tržeb, vyšším počtem zákazníků nebo vyšším tržním podílem. [12]

Spolu s příchodem liberalizace trhu začaly podniky používat různá CRM řešení jako nástroj pro získávání zákazníků a odlišení se od konkurence lepšími službami pro zákazníky právě díky CRM. Zavedení tržního prostředí do energetického průmyslu by mělo tedy přinést konkrétní výhody, jak velkým firmám, tak domácnostem. Nejsou to ovšem pouze výhody z implementace řešení CRM, ale hlavně změna myšlení a pracovních návyků zaměstnanců těchto firem. Tato změna poté pomůže zaměstnancům využívat veškeré funkce, které CRM nabízí, především řídit se potřebami zákazníků a včas na ně reagovat. Samotné CRM ovšem nevzniklo původně ze strany nebo z popudu zákazníků, je to systém a způsob myšlení vytvořený především samotnými podniky, za účelem zvýšení zisků. Účelem je, aby zákazník za produkty a služby utrácel více, ale s pocitem vyššího komfortu. [12]

Stejným vývojem jako ostatní energetické společnosti prošla i společnost AAA Energie, s.r.o. Aby bylo zjištěno, jakou míru CRM systémů se podařilo implementovat, byl proveden zaměstnanecký průzkum, kde byly kladeny dotazy na slabé a silné stránky jejich procesů zaměřených na komunikaci se zákazníkem. Výsledek ankety byl

sumarizován do několika oblastí a kromě popisu hodnocení jednotlivých okruhů byly dotázány návrhy na řešení oblasti do budoucna. Celkový přehled je popsán v následující kapitole.

3.1 Zhodnocení úrovně CRM na základě názorů zákazníků

Společnost si eviduje všechny kontakty se zákazníky. Do jednotné databáze zapisuje připomínky a poznámky svých zákazníků, stejně tak i reklamace a stížnosti. Součástí databáze jsou i výsledky průzkumů zákaznických názorů. Tato **databáze** je výborným zdrojem **názorů zákazníků**, které byly použity k analýze. Všechny záznamy byly roztříděny do jednotlivých kategorií a u klíčových zaměstnanců podniku bylo hledáno optimální řešení jednotlivých okruhů.

- **Obchodník nemá ucelenou databázi všech kontaktů se zákazníkem. Vyhledávání informací z různých databází a zdrojů dat je zdlouhavé a vykazuje vysoké množství chyb.**

V podniku nastává problém s obsluhou a zadáváním informací do databází. Stávající databáze zpracovává pouze základní informace, kde každý zaměstnanec musí složitým způsobem vyhledávat a ověřovat informace. Tímto vzniká vysoká četnost chybovosti, kde je proces navíc velmi časově náročný a neefektivní.

Příklad: Při opakovaném kontaktu se zákazníkem nemá podnik přehled o dřívějších obdržených informacích. Zaměstnanci jsou často nuceni získávat znovu stejné informace a dochází tak ke zbytečným časovým ztrátám.

Je nutné nejdříve přesně definovat strukturu databáze. Následně je potřeba nastavit a zprovoznit procesy pro správu databáze. Určit, kdo vkládá data a nese zodpovědnost za vložená data, kdo má oprávnění s daty dále pracovat a měnit je, nastavit práva přístupu k datům a stanovit proces archivace dat. Díky dobrému zpracování dat klesnou náklady na získávání informace.

- **Zákazník má pocit, že jsou mu nabízené produkty, které nepotřebuje.**

Doposud byla spolupráce mezi marketingem a obchodem postavena na pevných pravidlech. Dnešní doba ovšem vyžaduje operativní přístup k zákazníkovi s ohledem na

vyvíjející se vztahy se zákazníkem. Příklad: Pokud zákazníka dobře známe, můžeme mu změnit dobu splatnosti faktury. I v hromadné obsluze je možné použít prvky individuálního přístupu.

Zavést přístupy do společné databáze zahrnující celý životní cyklus zákazníka (viz příloha B). Znalosti o zákaznících získané při obchodování musí být zadávány do databáze pro další potřeby marketingových akcí.

- **Zákazník má pocit, že dnes neplatí to, co dohodl s firmou včera – přístup k informacím v reálném čase.**

V podniku dochází k takovým chybám, kdy zaměstnanci pracují s daty, která již nejsou platná. Obchodní zástupci například pracují s údaji zpracovanými v Excelu, které se složitým způsobem sumarizují a do konečných systémů se dostávají s velkou prodlevou. Příklad: Než se dostane změna sazby do účtárny, často se vytiskne faktura se starými údaji. Řešením je, že všechny procesy budou probíhat v reálném čase a budou okamžitě zaznamenávány do jedné databáze, ke které bude mít přístup každý navazující proces.

- **Obchodní zástupce řeší požadavky s časovým zpožděním**

Obchodní zástupce musí zabezpečit celý obslužný systém, to znamená od vyhledání zákazníka přes uzavření smlouvy až po zprostředkování dodávky a vyfakturování služby. Po zavedení dobrého zákaznického systému bude moci obchodní zástupce některé činnosti delegovat na jiné specialisty – např. tvorba faktury do fakturace apod. Obchodní zástupce se bude více věnovat samotným kontaktům se zákazníky. Stejně tak jako u hromadné obsluhy, musí být kontakty obchodních zástupců monitorovány a vyhodnocovány. K uskutečnění rozdělení a delegování těchto procesů na další zaměstnance jiných oddělení se musí poskytnout potřebná softwarová podpora. Tato bude řešena v rámci návrhu komplexního CRM.

- **Zákazníci reklamují fakturaci a přiřazení plateb k fakturám**

Od získání naměřených dat po fakturování dochází například až k 10-denní prodlevě. Zkrácení této doby by vykazovalo i pozitivní efekt na cash flow podniku. Klíčoví zaměstnanci vidí řešení v důkladném zmapování a nastavení procesů, jejich rozhraní a návaznosti. Dobře nastavené procesy musí být následně vybaveny efektivní IT podporou.

- **Někteří zákazníci se domnívají, že zaměstnanci se chovají neprofesionálně.**

V současné době není jednoznačné, kdo co dělal a proto hodnocení zaměstnanců je mnohdy subjektivní. Od dobře zavedeného CRM se očekává kontrola jednotlivých procesů a objektivní hodnocení zaměstnanců. Každý kontakt se zákazníkem bude evidovaný a kontrolovaný. Zaměstnanci, kteří obsluhují zákazníky (call centrum, zákaznické kontaktní místo…) budou důkladně proškoleni a jejich činnost bude monitorována. Na základě dobře nastaveného systému kontroly kontaktů se zákazníkem je možné vypracovat funkční motivační systém.

- **Zákazníci si stěžují, že jejich záležitost nebyla včas vyřešena**

Chyba je v předávání si ukolů mezi jednotlivými procesy. Po optimalizaci procesů ve firmě se musí věnovat veliká pozornost vazbám mezi procesy. Kromě toho, že jeden zaměstnanec předá úkol k dořešení jinému specialistovi, musí být tato aktivita sledována a monitorována. Kromě toho, že se sleduje kvalita dořešení úkolu, musí se sledovat i čas, který byl potřebný k dořešení úkolu. Právě řízení kontaktů mezi procesy a monitorování rychlosti a kvality komunikace je klíčový úkol pro dobře zavedené CRM v podniku.

- **Stížnosti na zástupnost jednotlivých zaměstnanců**

V případě, že se musí přerušit kontakt se zákazníkem z důvodu dočasného nebo trvalého zástupu zaměstnance (dovolená, nemoc, změna zaměstnání), musí mít zastupující zaměstnanec k dispozici veškeré stávající informace, aby mohl efektivně a plynule navázat a nahradit původního zaměstnance. Implementace CRM systému, který bude zaznamenávat veškeré kontakty se zákazníkem, řeší i zástupnost zaměstnanců při komunikaci se zákazníkem.

3.2 SWOT analýza CRM

Strategická analýza bývá zakončena diagnózou silných stránek, slabin, hrozeb a příležitostí. V této fázi je nutné odhadnout a ocenit silné a slabé stránky podniku, určit jeho hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu. Pro analýzu se nejčastěji používá tzv. metoda SWOT (S – strenghts, W – weakness, O – opportunities, T -

threats). Její podstata spočívá v tom, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Data pro SWOT lze shromáždit pomocí různých technik, například převzetím již uskutečněných dílčích analýz, metodou interview, případně řízenou diskusí expertů (brainstormingem).

V případě této bakalářské práce je SWOT analýza zaměřena na oblast CRM. Data pro SWOT byla odvozena z analýzy kontaktů se zákazníkem a z hodnocení procesů ve firmě odborníky, kterou zajistil konzultant práce.

Silné stránky

- komplexní nabídka produktu
- management příležitostí – příležitosti identifikovány, aktivně sledovány
- data o spotřebě – historie odečtů uložena na centrálním místě
- platby – různé platební metody, platby automaticky nahrány do systému
- upomínání a vymáhání – odlišný přístup k jednotlivým segmentům zákazníků, integrovaný systém vyhledávání pohledávek s fakturačním systémem
- reklamace a stížnosti – definovaný proces pro vyřizování stížností, stížnosti zadávány do systému
- dobrá pověst u zákazníků
- strategická poloha
- nízké náklady

Slabé stránky

- zákaznická databáze – nesjednocená data, neexistence centrální kontroly a aktualizace dat
- krátký životní cyklus zákazníka (anglicky Customer Lifecycle – viz příloha B)
- hodnota zákazníka – nerozlišování hodnoty zákazníků
- analýza trhu – necentralizovaná data o trhu
- marketingové kampaně – absence analýz úspěchů či neúspěchů kampaní, pouze základní informace o zákaznících

- diferencovaný křížový prodej (cross sell), diferencované navyšování hodnoty (cross up) – prodejní tým nezná aktuálně využívané produkty zákazníka, neinformovanost zaměstnanců o zákaznících
- udržení (retence) zákazníků – absence postupů pro zachování zákazníka
- channel management – absence nastavení komunikačních kanálů jednotlivě podle zákaznických preferencí, zaměstnanci neumí obsloužit různé komunikační kanály

Externí analýza CRM představuje příležitosti a hrozby, které podnik nemůže ovlivnit tak, jako své silné a slabé stránky získané z interní analýzy.

Příležitosti

- roste počet zákazníků, kteří mění dodavatele
- kromě elektřiny se uvolnil i trh s plynem
- rozšíření aktivit do zahraničí
- pasivní přístup konkurence

Hrozby

- příchod nových obchodníků na trh – cenová válka
- vládní politika – reguluje maximální cenu energií
- levná elektřina z obnovitelných zdrojů a vysoké poplatky za podporu deformují zažitá pravidla na stabilním trhu
- růst burzovních poplatků

4 Doporučení úprav firemních procesů pro rozšíření CRM

V následující kapitole bude provedena analýza jednotlivých procesů ve firmě. U každého procesu bude popsána míra řiditelnosti CRM a to sice ve 4 úrovních. V prvním pohledu bude stávající úroveň schopnosti firmy AAA Energie, s.r.o. řídit vztahy se zákazníkem. Ve druhé úrovni se bude sledovat průměrná vyspělost řízení CRM u konkurenčních firem na trhu. Ve třetím pohledu budou navrženy doporučení, které je možné realizovat v krátkém čase (do roku 2014) s minimálními náklady. Ve čtvrtém pohledu budou navržena doporučení, která přivedou podnik v dostatečně dlouhém čase (do roku 2016) do cílového stavu s optimální mírou řiditelnosti CRM. Všechny 4 kategorie budou posouzeny z pohledu konkurenceschopnosti na trhu tak, aby bylo možné závěrem analyzovat vztah míry řiditelnosti CRM a konkurenceschopnosti. Pro získání benchmarku vyspělosti CRM u konkurenčních zákazníků byly použity zkušenosti firmy nabízející IT technologii, která velice dobře zná použité aplikace u různých obchodníků. Grafické znázornění viz příloha A.

Dříve, než se budou navrhovat jednotlivá doporučení, je nutné shrnout požadavky na zlepšení řízení CRM, které vyšly z analýzy databáze zákaznických názorů, námětů na řešení od firemních specialistů, které byly zprostředkovány konzultantem a SWOT analýzy.

K největším možným posunům může v podniku dojít zejména v oblastech zákaznických dat a jejich vazby na nabídky, prodeje a obsluhy. Právě zaměření na tyto oblasti je klíčové, další možnosti posunu se nalézají také v oblastech produkty a služby a řízení reklamací a stížností. Další okruhy už jen v heslech:

- definice požadavků na zákaznický servis informačního systému
- přechod na aktivní přístup k prodeji elektřiny
- aktivnější získávání informací o zákaznících a jejich uchovávání, využití těchto dat ve prospěch získávání dalších zákazníků
- využívání všech dostupných kanálů prodeje a obsluhy
- lepší využívání levnějších prodejních a obslužných kanálů
- diferenciace poskytované kvality na základě hodnoty zákazníka
- flexibilita ohledně možností rozšíření nabídky produktů a služeb

- prodej a obsluha zákazníků ovlivňována tzv. hodnotou zákazníka
- posun k aktivnějšímu získávání a udržování zákazníků
- efektivnější navázání obsluhy zákazníků na jejich očekávání
- získávání a obsluha zákazníků postavena převážně na kvalitě zaměstnanců (versus automatizace informačního systému)

Seznam prodejních procesů ve firmě, které budou analyzovány z pohledu řiditelnosti CRM:

1. **Segmentace trhu/zákazníků**
    - vedení zákaznické databáze
    - spravování hodnoty zákazníka
    - provádění analýz trhu
2. **Cenotvorba a marketingové kampaně**
    - projekt sledování prodejních projektů – management příležitostí
    - provádění marketingových kampaní
3. **Prodejní procesy**
    - proces získávání zákazníka
    - diferencovaný křížový prodej (cross sell), diferencované navyšování hodnoty (cross up)
    - udržení (retence) zákazníků
4. **Obsluha zákazníka**
    - channel management
    - řízení interakcí
    - správa dat o spotřebě
    - fakturace
    - platby
    - upomínání a vymáhání
5. **Reklamace a stížnosti**

4.1 Segmentace trhu/zákazníků

Segmentace trhu a zákazníků patří mezi jedny z nejdůležitějších procesů v každé prodejní organizaci, která obsluhuje na bázi hromadných obslužných kanálů. Základní filozofie vychází z tvrzení, že každý zákazník má naprosto jiné požadavky. Zatímco některý jde jen po nejnižší ceně, jiný je zase nakloněn vlídnému jednání nebo ocení technické poradenství. [3] Z tohoto důvodu je třeba si zákazníky roztřídit do jednotlivých segmentů. Nejprve je nutné správně nadefinovat segmenty zákazníků na trhu. Následně je potřeba nenásilným způsobem zjistit klíčové vlastnosti jednotlivých zákazníků a nakonec přesně určit, který zákazník do kterého segmentu patří.

Řízení strategie zákazníka v sobě obsahuje 3 základní procesy:

- vedení zákaznické databáze
- spravování hodnoty zákazníka
- provádění analýz trhu

4.1.1 Zákaznická databáze

Strategie zákaznických dat udává, jaké informace mají být zachyceny pro každého zákazníka, definuje způsob shromažďování, ukládání, sdílení, přenášení a ochranu dat. Podnik se nyní nachází na základní až průměrné úrovni způsobilostí. Cílem podniku je srozumitelná, centrálně kontrolovaná a aktualizovaná definice dat a zodpovědnost za ně. Ukládaná data o zákaznících by měla být jednoduše dostupná v podobě jednoduchého náhledu. Sběr a ověřování dat z různých kanálů musí být plně sjednocen a zahrnut do CRM systému. [17]

Podnik se nachází na stejné úrovni jako jeho konkurence, protože využívá částečně centrální databázi. Zákaznická data jsou na centrální databázi, ale existují ještě doplňkové informace na lokálních databázích. Zákazníci mají možnost přes web – aplikaci (zákaznický servis) – sledovat svoje data. Procesy zajišťující kvalitu dat nejsou standardizovány. [17]

Doporučení, které je možné realizovat v krátkém čase (do roku 2014) s minimálními náklady. Zákaznická data se stanou základním operačním nástrojem a budou centralizována v jedné databázi. Všechna požadovaná, sbíraná a ukládaná data,

která budou dostupná k náhledu, budou přesně definována. Náhledy na tato data budou sjednocena. S tím souvisí také existence centrální kontroly a aktualizace dat. Na rozdíl od předchozí úrovně zde budou informace poskytovány zákazníkům přes web a na vyžádání budou k dispozici i v písemné formě. Na této úrovni bude dále existovat strategie pro sběr dat a ověřování dat obdržovaných z různých kanálů a kontaktních míst. [20]

Doporučení úprav cílového stavu je tvorba centrální databáze s aktivní kontrolou.

Toto je ideální a požadovaná úroveň práce se zákaznickými daty. Na rozdíl od předešlých úrovní budou data přehledně a jednoduše dostupná k náhledu, podstata informací bude definována a ověřována na vstupu. Definice dat bude řízena takovým způsobem, aby byla zajištěna ochrana a správnost těchto dat. Již existující strategie pro sběr a ověřování informací bude zahrnuta do CRM systému. Dále bude vytvořen specializovaný tým pro zajištění kvality dat. [20]

4.1.2 Hodnota zákazníka

V procesu hovoříme o samotném členění zákazníků, určení přístupu k jejich ocenění a definování zákaznických okruhů pro účely odlišného přístupu (různé nabídky, odlišná komunikace, ceny, rozdílná obsluha). Podnik má za cíl udržovat a znát hodnotu zákazníků v průběhu života (existence smluvního stavu), členění zákazníků je určeno jejich potřebami a chováním. Přístup k jednotlivým skupinám zákazníků může být tedy poté odlišný a nabídka tak odpovídá segmentaci zákazníků. Současný stav i zde odpovídá průměrné úrovni na trhu. Již všichni si prošli dobou, kdy se všem dávala stejná nabídka. Na průměrné úrovni není strategie ještě nijak ovlivněna životním cyklem zákazníka, příkladem je zaměření se spíše na růst počtu zákazníků než na udržení a rozlišování důležitých zákazníků pro podnik. Nezjišťuje se zde tedy běžně efektivnost a členění zákazníků. [17]

Doporučení, které je možné realizovat v krátkém čase (do roku 2014). Do budoucna se budou rozdělovat zákazníci dle logických znaků. V podniku budou zástupci jednotlivých zákaznických segmentů, kteří budou zákazníky reprezentovat při strategických diskuzích. Zjištěné informace o členění zákazníků a jejich životním cyklu budou předávány dalším oddělením podniku. Budou zde používány specializované

technologie pro profilování zákazníků. Tímto způsobem se získá kvalitnější zpětná vazba na zákazníka a lépe se „porozumí“ požadavkům jednotlivých segmentů zákazníků. Dále bude platit, že ziskovost každé skupiny zákazníků se bude stanovovat porovnáním výnosů a nákladů na jejich obsluhu. Nabídka pro zákazníky bude vycházet z provedených analýz jednotlivých skupin a tím pádem bude realizován také odlišný přístup k těmto skupinám. [20]

Doporučení úprav cílového stavu bude tvorba „Individuálně upravované a optimalizované nabídky“. Skupiny zákazníků se budou definovat podle jejich potřeb, jejich chování a také podle demografického vývoje. Neustále se bude sledovat jejich chování a trendy. Pro každého zákazníka a skupinu se bude určovat jeho hodnota pro podnik. Všechny tyto informace o rozčlenění a chování budou dále pravidelně předávány dalším oddělením, ze kterých se budou čerpat podklady pro další vývoj a strategii udržování a získávání nových zákazníků. Součástí této strategie bude samozřejmě plánování růstu jejich počtu, definování marketingových plánů a stanovení dalšího vývoje produktů nebo služeb. [1] Všechna data o zákaznících a tím pádem informace o jejich efektivnosti pro podnik budou pravidelně aktualizována.

4.1.3 Analýza trhu

Proces analýzy trhu v sobě zahrnuje provádění průzkumů trhu, díky kterým podnik nasbírá informace o cenách, nabídkách a službách svých konkurentů. Dále je možné uskutečnit demografické průzkumy. Zde se opět podnik nachází pouze na průměrné úrovni jako ostatní na trhu.

Doporučení, které je možné realizovat v krátkém čase (do roku 2014) s minimálními náklady, je zavedení takového systému analýz, kdy obchodník koriguje centrální analýzy na základě svých zkušeností. Od stávající úrovně se liší tím, že si obchodník odhady ověřuje například u odcházejících nebo přicházejících zákazníků. [17]

Doporučení úprav cílového stavu bude zavedení „Aktivní zjišťování a analýza trhu.“ V tomto ideálním případě budou zjištěná data centralizována. Údaje o trhu a zákaznících budou shromažďovány a analyzovány pomocí průzkumu zákaznického mínění a vyhlídek. Demografická data budou analyzována a používána pro určení

trendů a zákaznického chování, ze kterého bude dále možné předvídat další budoucí vývoj. [20]

4.2 Cenotvorba a marketingové kampaně

Další oblastí procesů v podniku pro definování způsobilostí a návrhů na jejich zlepšení je cenotvorba. Tato se skládá ze dvou podprocesů:

- projekt sledování prodejních projektů - management příležitostí
- provádění marketingových kampaní [17]

Management příležitostí je systém (schopnost) sledování prodejních projektů od začátku včetně jejich průběhu a poskytuje základ pro cílovou analýzu a optimalizaci prodejních procesů.

Ohledně managementu příležitostí je nutné všechny aktivity spojené s prodejem sledovat v zákaznickém systému k tomu, aby mohla být využita prodejní oddělení pro efektivní tvorbu nabídek produktů a cenotvorby. Sledované příležitosti musí být identifikovány a kategorizovány a dále automaticky předávány. [20]

V tématu marketingových kampaní je podnik omezen financemi, přesto je zde několik bodů pro další vývoj situace. Marketingové kampaně budou navrženy a zaměřeny pro stávající i potenciální zákazníky, roční marketingový plán musí souhlasit s klíčovými výkonnostními ukazateli a marketingová databáze má jednoduchý náhled na zákazníka s pravidelnou aktualizací. [20]

4.2.1 Management příležitostí

Průměrná úroveň na trhu se pohybuje v oblasti „Učení se z vlastních chyb“. V praxi to znamená, že každý obchodník si sleduje jednotlivé prodejní projekty a na základě subjektivního rozhodnutí se upravují prodejní procesy. [17]

Podnik se zde nachází v nadprůměrné úrovni, kdy aktivně monitoruje příležitosti.

V praxi to znamená, že příležitosti jsou již identifikovány a jednoduše zařazovány do kategorií, kdy jsou příležitosti také detailně doplňovány a automaticky předávány. Vývoj těchto příležitostí je aktivně sledován prodejním oddělením. [17]

Doporučení úprav cílového stavu bude zavedení aktivního řízení příležitostí. [20]

Nadále je potřeba zlepšit sledování příležitostí v zákaznickém informačním systému a také je potřeba zpřesnit doplňované detaily o příležitostech, aby tak byly použitelné pro prodejní oddělení pro efektivnější nabídku a komunikaci se zákazníky. Pro podnik je cílovou dovedností umět upravovat prodejní procesy uvnitř prodejního projektu. V praxi to bude znamenat upravovat prodejní projekt „za pochodu“ podle posledních aktuálních informací. [20]

4.2.2 Marketingové kampaně

Průměrná úroveň na trhu se pohybuje v oblasti plošné marketingové kampaně, kdy se prodejce nezabývá cílovými skupinami zákazníků, ale **nabízí jeden produkt** pro všechny zákazníky. Neexistují zde ani žádné seznamy cílových skupin. Nejsou zde vytvořeny standardní procesy pro provádění takových kampaní a samotné kampaně se realizují bez toho, aby prošly zkušebním spuštěním na vybrané skupině zákazníků. [20]

Podnik se zde nachází v nadprůměrné úrovni, kdy vytváří cílené marketingové kampaně. Existuje marketingová strategie pro řízení ročního marketingového plánu, na základní úrovni jsou vytvořeny seznamy s cílovými skupinami zákazníků, kde jsou převážně uvedeny pouze základní informace, jako například jméno a adresa. Tyto seznamy ale nejsou zatím propojeny se zákaznickým informačním systémem. Pro finanční kontrolu nad kampaněmi se používají jednoduché výkonnostní ukazatele, jako je analýza nákladů a výnosů kampaní. [17]

Doporučení, které je možné realizovat v krátkém čase (do roku 2014) s minimálními náklady je tvorba cílených a řízených marketingových kampaní.

Prvním krokem pro zlepšení situace pro podnik ohledně marketingových kampaní bude zavedení zkušebního provozu kampaní, které budou cílené na jednotlivé skupiny zákazníků. Zkušební provoz bude možné spustit na stávajících nebo potenciálních zákaznících. [20]

Doporučení úprav cílového stavu bude zavedení plánovaných, cílených a řízených marketingových kampaní s pravidelnou aktualizací. Jak již bylo řečeno, bude zde existovat roční marketingový plán v souladu s klíčovými ukazateli, které budou měsíčně aktualizovány. Cílové skupiny zákazníků určené podle hodnoty zákazníka budou vedeny v seznamech a používány pro marketingové kampaně. Zákazníci se také rozdělí

na stávající, potenciální a dále například podle lokality nebo jejich chování. Celá marketingová databáze o zákaznících a produktech, které využívají, musí být přehledná a aktualizovaná po každém dalším kontaktu se zákazníkem. Samozřejmostí bude analyzování úspěchů či neúspěchů kampaní a tyto analýzy poslouží jako nástroj pro zlepšení jejich efektivnosti. [17]

4.3 Prodej

Prodej patří ve společnosti mezi klíčové procesy. Základní proces lze rozdělit do následujících subprocesů:

- získávání zákazníka dle jeho hodnoty
- diferencovaný křížový prodej (cross sell) a diferencované navyšování hodnoty zboží (cross up)
- udržování (retence) zákazníků a jejich informací [17]

4.3.1 Získávání zákazníka dle jeho hodnoty

Ve znalosti zákaznických potřeb se podnik nachází pouze na průměrné úrovni jako ostatní prodejci na trhu a to lze říci, že zákaznické potřeby zná jen částečně. Komplexní aktuální data o zákaznících nejsou dostupná pro prodejní tým a tím pádem nelze třídit zákazníky podle charakteru jejich spotřeby. Získávání hodnoty zákazníka je často zdrojem problémů, protože s výjimkami se pracuje manuálně a tím pádem mají vstupní data špatnou kvalitu. [17]

Doporučení, které je možné realizovat v krátkém čase (do roku 2014) s minimálními náklady je dostat se na úroveň, kdy bude možné říci, že víme, co kdo chce. Prodejce musí být vybaven informacemi o odběrných zákaznických místech už v okamžiku prodeje a to jak u stávajících tak i u potencionálních zákazníků. Data v tomto stavu budou zpracovávána ručně. [20]

Doporučení úprav cílového stavu bude zavedení jednotné databáze stávajících i potencionálních zákazníků s vytvořeným procesem automatické kontroly dat.

Cílem podniku by mělo být dále integrování prodeje do zákaznické databáze, která by se měla rozšířit i o data potencionálních zákazníků. Prodejní tým bude mít přístup k akutalizovaným informacím o potřebě jednotlivých zákazníků v okamžik prodeje.

Všechna data o potřebách zákazníků budou automaticky aktualizována a to přímo zákazníkem prostřednictvím webu nebo oddělením, které bude mít přímo na starost mapovat zákaznické potřeby. [20]

4.3.2 Diferencovaný křížový prodej (cross sell), diferencované navyšování hodnoty zboží (up sell)

Pojmy cross sell a up sell mají oba za cíl zvýšit výslednou objednávku zákazníka. Cross sell jsou aktivity, které se snaží o navýšení celkové objednávky zákazníka, to se dosáhne například doporučením dalšího souvisejícího produktu nebo služby. [8] Pojem up sell znamená nabízet a prodávat zákazníkovi dražší alternativy produktů nebo služeb. S tím souvisí nutnost segmentace zákazníků. [9]

Podnik se nachází opět na základní úrovni jako ostatní zákazníci na trhu. Téměř všichni dnes mají možnost vystavení jedné faktury pro více produktů, proces probíhá manuálně a je velmi pracný a časově náročný. Zákazníkovi nejsou nabízeny podněty k tomu, aby rozšiřovaly jejich zájem o produkty, které používají. Smluvně dohodnutý objem spotřeby zákazníků je velmi často nepřesný, protože chybí data pro stanovení přesnějších tarifů a odhadované spotřeby. Obchodní příležitost se mnohdy ztrácí tím, že se obchod uzavírá na několikrát a obchodní jednání jsou zdlouhavá. [17]

Doporučení rychlých úprav bude opět v rozšíření jednotné databáze zákazníků a její zpřístupění prodejcům. Prodejce má rychlý pohled na zákaznická data.

V této úrovni způsobilostí, kde se podnik nachází, jsou data dostupná prodejnímu týmu, tím pádem má k dispozici na zákazníka jednotný pohled a zná zákazníkovo aktuálně využívané produkty. V okamžiku kontaktu se zákazníkem musí umět zákazníka jednoznačně identifikovat a znát všechny jeho dosavadní požadavky a potřeby. Na základě dostupných informací o nových produktech musí prodejce umět vygenerovat pro zákazníka přijatelnou nabídku. [17]

V cílovém stavu bude mít prodejce při kontaktu se zákazníkem okamžitě dostupný profil zákazníka s automaticky vygenerovanými nabídkami, které zákazníka osloví. Prodejce bude mít přístupná všechna data o zákazníkovi. Bude plně informován o reklamacích a jeho speciálních potřebách. V rámci podniku budou zaměstnanci školeni k tomu, aby byly schopni reagovat a nabídnout zákazníkovi přesně ten mix

produktů podle jeho individuálních potřeb. Taková nabídka poté musí být korigována podle hodnoty zákazníka a jeho životního cyklu. [20]

4.3.3 Proces udržení (retence) zákazníka

V této oblasti má ještě podnik, stejně tak jako ostatní uživatelé na trhu, značné rezervy. U většiny prodejců se neřeší odcházející zákazníci a nejsou zavedené žádné procesy zaměřující se speciálně na hodnotné zákazníky, není patrný žádný rozdíl mezi zákazníky. Neexistuje žádná databáze informací o bývalých zákaznících. [17]

Mezi doporučení rychlých úprav patří zavedení monitorování odcházejících zákazníků. V případě odchodu zákazníka se musí zjistit příčiny odchodu a možnosti odvrácení jeho rozhodnutí. U každého zákazníka bude známá jeho hodnota a budou vypracovány scénáře pro úpravy nabídek tak, aby nedošlo ke ztrátě obchodní příležitosti. U všech opatření pro udržení zákazníka bude sledována jejich efektivnost a na jejím základě budou opatření korigována. [20]

V cílovém stavu bude prodejce předcházet odchodu zákazníka. Ideálním případem bude vytvoření tzv. záchranných kampaní. Bude nutné vytvořit seznamy zákazníků, kteří budou osloveni. Ty budou seřazeny podle hodnoty zákazníků. Komunikace bude probíhat automaticky podle preferencí zákazníka. Musí zde být co nejrychlejší reakce na záměr zákazníka odstoupit od dosavadní smlouvy. Pro případ neúspěchu a následného odchodu zákazníka ke konkurenci se budou udržovat s jeho souhlasem jeho zasílací detaily, díky kterým se bude moci v době smluvního vztahu s konkurencí zákazníka kontaktovat a informovat ho o naší aktuální nabídce a výhodách. [20]

4.4 Obsluha zákazníka

V oblasti obsluhy zákazníka je důležité se zaměřit na tato odvětví: channel management, řízení interakcí, spotřebu, fakturaci, platby a upomínání a vymáhání.

4.4.1 Channel management

Channel management má za úkol v podniku správu jednotlivých komunikačních a distribučních kanálů, kterými jsou produkty nebo služby uváděny na trh. Využívá různé

marketingové techniky pro získání co nejširší zákaznické základny a slouží k vyvinutí lepšího vztahu mezi zákazníkem a výrobkem nebo službou. [17]

V našem podniku převládá kontakt se zákazníkem prostřednictvím telefonu, kdy existuje náznak kanálů IVR. Hlasový systém IVR (Interactive Voice Response) umožňuje interakci mezi zákazníkem a podnikem. To znamená, že jsou zde funkce přehrávání informací zákazníkovi pomocí hlasového automatu. Zákazník si například sám vybírá produkt nebo službu, zvolí si, na které oddělení nebo zaměstnance chce přepojit atd. [14]

Ostatní konkurence je mnohdy o kousek dále. Mezi jejich standardní komunikační kanály kromě IVR patří komunikace prostřednictvím Internetu a to jak e-mailová komunikace, tak prostřednictvím nejrůznějších web aplikací a sociálních sítí. V tomto případě se také nejedná o celkové CRM řešení, protože komunikace zpravidla není zaznamenávána a přidávána do zákaznické databáze. Zaměstnanci jsou pro obsluhu školeni pouze pro jeden specifický kanál, obsluhu ostatních kanálů ale neovládají. Obchodní procesy stávajících kanálů jsou pouze s drobnými úpravami dále aplikovány na nové. [17]

Mezi doporučení rychlých úprav patří vylepšení stávajícího telefonního IVR kanálu a okamžité nasazení ostatních kanálů tak, aby byla smazána konkurenční výhoda ostatních prodejců. Protože i ostatní prodejci inovují tyto nejvíce používané kanály, nelze se spokojit pouze s dotažením konkurenční výhody, ale doporučuje se okamžitě pokračovat v dalších implementacích. Při telefonickém spojení IVR se doporučuje informace z hovoru přímo předávat do systému CRM a v něm dále dohledávat potřebné informace o volajícím. Samozřejmostí je funkce nahrávání hovorů, kdy nahrávka může být automaticky uložena a archivována v CRM systému pro pozdější snadný přístup. Stejně tak i další informace zjištěné o volajícím se doporučuje ukládat do jednotné databáze. Kromě telefonických komunikačních kanálů se doporučuje implementovat i komunikace prostřednictvím Internetu – tj. e-mail, web aplikace, sociální sítě atd. Všechny kontakty se zákazníkem musí být rozklíčovány a zaznamenány do databáze pro další zpracování. Samozřejmou nutností je proškolení zaměstnanců. Na každý komunikační kanál musí být proškolen specialista samostatně. [20]

V cílovém stavu by se měl podnik nadále zaměřit na rostoucí automatizaci zmíněných IVR/WEB kanálů. Všechny kanály by měly zákazníkovi pomocí integrace zajišťovat stejnou kvalitu služeb. Každý kanál musí mít stejný přístup k datům. Systém musí být schopen sledovat, monitorovat a informovat o aktuálních interakcích. Dále by se měly obchodní procesy navrhovat zvlášť pro jednotlivé kanály, aby byla zajištěna u každého z nich potřebná efektivnost. Kanály musí být zaváděny v závislosti na sledování trendů v daném odvětví. Ideální případ pro podnik bude následující:

Obsluha již integrovaných kanálů bude umožňovat jejich nastavení jednotlivě podle zákaznických preferencí. Všechny kanály budou používat naprosto stejné informace o zákaznících a schopnost přijetí hovoru a přenesení informací i ke vzdáleným zaměstnancům bude udržovat stále stejnou zkušenost zákazníka s kvalitou služeb. Zákazníkům bude doporučeno používání správného kanálu podle jejich segmentace (podle preferencí atd.). Dále bude zajištěn reálný jednotný pohled na zákazníka, pomocí centrálního hubu (jediný bod, který ze všech kanálů sbírá informace na jedno místo). [20]

4.4.2 Proces řízení interakcí

Řízení interakcí znamená účinnou správu interakcí se zákazníky, požadavků a dotazů. Toto se dosahuje pomocí souladu komunikačních kanálů a kvality v poskytování služeb zákazníkům.

V současné době se stejně u našeho podniku tak i u konkurence interakce neřídí. Veškeré řízení se omezilo na sledování procesních nákladů na komunikaci se zákazníkem. Dále se sleduje počet zaměstnanců, který je třeba pro řízení interakcí. [17]

Do blízké budoucnosti se doporučuje zefektivnit systém řízení. Pro řízení interakcí bude nutné vyčlenit skupinu odborníků. Doporučuje se zavést zákaznický ukazatel FCR (First Call Resolution). Tento ukazatel procentuálně udává, nakolik bylo zákazníkovo přání vyřízeno pomocí jednoho kontaktu. [12] V rámci jednoho kontaktu se zákazníkem se vyřeší více dotazů. Automaticky po přihlášení budou probíhat kontroly kreditu zákazníka – aby se zjistila hodnota zákazníka. [20]

Cílová úroveň bude zabezpečovat efektivní komunikaci a dokonce se bude snažit převzít komunikační aktivitu na sebe a podstatně rychleji vyřešit kontakt se

zákazníkem. Ideálním směřováním podniku ohledně řízení interakcí bude také používání ukazatele FCR, který bude také zaměřen na skutečně strávený čas na řešení dotazu, řízení interakcí bude řízeno na nejvyšší úrovni efektivity, kdy bude koordinováno a vedeno proškoleným zaměstnancem. Odpovídající zaměstnanec bude mít přístup do systému s aktuálními informacemi a bude také asistovat při rozhodování zákazníka. Dále je nutné stanovit tým pro řízení a sledování kvality. Po každé interakci se budou konat průzkumy zákazníků za účelem měření kvality. Samozřejmostí bude již zmíněný srozumitelný integrovaný proces ověřování a identifikace zákazníka při přihlášení. [20]

4.4.3 Správa dat o spotřebě

Tato kapitola se týká schopnosti shromažďovat, ověřovat a uchovávat data o spotřebě tak, aby bylo dosaženo včasného a přesného vyúčtování, fakturace a zaplacení. K dnešnímu dni se všichni účastníci na trhu pohybují na velmi vysoké úrovni správy zákaznického měření spotřeby. Historie odečtů je uložena na jednom centrálním místě a je snadno dostupná. Tyto odečty jsou shromažďovány prostřednictvím různých kanálů. [17]

Ani v této oblasti se nelze spolehnout na vyhovující stav. Doporučuje se hledat další zvyšování kvality i tohoto procesu. Bude-li zákazník chtít sledovat svoji spotřebu v reálném čase, měla by mu být tato informace poskytnuta. Například prostřednictvím zasílaných sms, e-maily nebo webu. Toto řešení je ale v současné době u malých zákazníků finančně velice nákladné a neprovozuje se. Naopak u velikých zákazníků je toto řešení zavedeno. [20]

4.4.4 Proces fakturace

Fakturace zahrnuje činnosti nutné k vystavení správné faktury podle časového plánu. Zahrnuje se sem také formátování, zúčtování, tisk a odesílání faktury a dále vystavení opravných dokladů a storna. V dnešní době jsou tyto procesy u všech obchodníků na velice profesionální úrovni. Obchodníci mnohdy nakupují službu fakturace u specializované firmy a tím podstatně sníží náklady. V tomto případě se ale vystavují nebezpečí úniku klíčových informací a tak se doporučuje provozovat tuto službu prostřednictvím vlastních zákazníků, byť s nepatrně vyššími náklady. Faktury obsahují

návod na výpočet zůstatku a také uživatelsky přijatelný náhled na sazby a historii odečtů. Faktury nejsou využívány jen pro fakturační účely, ale také pro marketingová sdělení a poskytování informací zákaznickému servisu. Zákazníci si často umí vyřešit své požadavky online. Každý má možnost vidět své faktury na webu a to za různá období a měnit nastavení zobrazení pro filtrování požadovaných informací. V současné době je zákaznický servis všech podniků schopen vysvětlit obsah jakékoliv faktury. [17]

I v této oblasti je třeba hledat další doporučení za účelem získání konkurenční výhody. Podnik si musí vybudovat monitorovaný fakturační proces, který bude sloužit k včasnému odhalení procesního selhání. Zákazníkovi by mělo být umožněno se aktivně podílet na fakturaci – tzn. volit informace zobrazované na faktuře, měnit velikost záloh apod.

4.4.5 Proces příjem plateb

Zde hovoříme o schopnosti zpracovávat příchozí platby zákazníka včetně nabídky různých způsobů plateb, spolupráce s peněžními domy a odsouhlasení účtu klienta. **I v této oblasti jsou všechny procesy u všech obchodníků standardizovány na velice vysoké úrovni.** Zákazníkům jsou nabízeny různé platební metody (platby prostřednictvím IVR, webu, atd.) a mohou si sami nastavit formu placení pomocí online aplikace, která je integrována se zákaznickým systémem. Téměř všechny platby jsou identifikovány a přiřazeny ke správným fakturám. [17]

Doporučení cílového stavu lze shrnout pod heslo „Najdeme Vám lepší platební kanál, než používáte.“ Uskutečněné platby jsou automaticky nahrávány do systému a přiřazeny na účty zákazníků. Náklady na přiřazení jedné platby jsou optimální díky efektivnosti automatického nahrávání. Také případné vracení přeplatků zákazníkům probíhá automaticky a jsou jim aktivně nabízeny levné platební kanály (inkaso). [20]

4.4.6 Upomínání a vymáhání

Jedná se o proces, kdy fakturovaná pohledávka není uhrazena dle dohodnutých pravidel. **Konkurence se pohybuje na základní úrovni**, kdy jsou pouze určena pravidla pro vymáhání pohledávek podle zákonných požadavků. Efektivita vymáhání pohledávky je

v tomto případě nedostatečná a v období recese hospodářství se pohledávky celého podniku nebezpečně zvyšují.

Naše sledovaná společnost se v tomto okamžiku pohybuje na vyšší úrovni než konkurence. Zde jsou navíc určeny standardní metody a nástroje pro vymáhání pohledávek, při použití těchto metod se jejich použití řídí především výší dluhu než analýzou chování zákazníků. Dlužníci jsou osloveni určeným týmem pro řízení rizika. Jsou propracovány scénáře vymáhání pohladávek. Podnik se neustále zaměřuje na minimalizaci ztráty a počet neplatičů. Je stanoven odlišný přístup k jednotlivým segmentům zákazníků, nastavena pravidla pro řešení černých odběrů a je provedena integrace systému vyhledávání pohledávek s fakturačním systémem. Je zaveden automatický systém zpracování odchozích informací o vzniklé pohledávce (telefon, Internet..). [17]

Doporučení v této vyspělé oblasti jsou následující: Všechny informace o pohledávce se musí ukládat do CRM systému v reálném čase. Musí se sledovat a monitorovat databáze neplatičů v ostatním odvětví. Vzniklá pohledávka by měla být identifikována dříve, než vznikne. U rizikových zákazníků bude zaveden režim, aby i oni mohli čerpat službu, ale aby jejich platební schopnost byla monitorována. [20]

4.5 Reklamace a stížnosti

I v tomto procesu je sledovaný zákazník na stejné úrovni jako konkurence. Procesu lze jen vytknout, že je dosažena vysoká kvalita za vysokou cenu. Je zapotřebí optimalizovat náklady na vyřízení reklamací. V současné době je téměř u všech prodejců jasně definovaný a komunikovaný proces pro vyřizování stížností. Je zde rozdílný přístup pro různé segmenty zákazníků. Pro všechny operace je srozumitelná definice stížností. Řešení stížností je řešeno na úrovni vyjmenovaných zaměstnanců a mnohdy dokonce na úrovni vedoucích pracovníků, ti musí mít schopnost a čas řešit problémy. Zaměstnanci mohou stížnosti zadávat do informačního systému, díky tomu je možný sběr dat a vyhodnocování. Mnohdy chybí monitorování reklamací a upozornění pro řešitele reklamací o blížícím se vypršení lhůty pro řešení. [17]

Do cílového stavu je třeba zavést několik dalších opatření. Je zapotřebí, aby byl co nejdřív vytvořen za řešení eskalovaných problémů zodpovědný specializovaný tým.

Stížnosti zákazníka by měly být přijímány všemi zaměstnanci zákaznického servisu a všech komunikačních kanálů. Budoucí problémy musí být řešeny na základě minulých trendů. Za špatný servis je nutná kompenzace zákazníků. Příčiny reklamací je zapotřebí analyzovat a reklamace co nejvíce eliminovat. U každé reklamace je třeba identifikovat, zda nebyla způsobena i ostatním zákazníkům a v případě, že ano, musí být sjednaná náprava i zde. Celý proces musí být monitorovaný a kontrolovaný na dodržení kvality a termínů. U každé reklamace musí být analyzována příčina a ta musí být odstraněna. [20]

5 Zhodnocení efektivity navrhovaných opatření a jejich význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku.

Předmětem zkoumání byl trh s elektrickou energií a zejména slovenská firma AAA Energie, s.r.o. Od dodavatele SW, který má dobře zmapované prodejce s elektrickou energií se podařilo zmapovat jednotlivé procesy jak u zkoumané firmy, tak i u konkurence. A praxe nám skutečně potvrdila, že všichni konkurenti na trhu jsou přibližně na stejné úrovni implementace CRM a že všichni vykazují podobně stejné schopnosti řídit své interakce se zákazníkem a proto jsou i na stejné úrovni konkurenceschopnosti, viz příloha A). Aby bylo možné co nejlépe navrhnout doporučení na zlepšení řízení vztahů se zákazníkem, byly analyzovány požadavky od zákazníků a to jak z evidence stížností, tak i z poznámek z jednání se zákazníky nebo ze zákaznických průzkumů. Porovnáním zákaznických požadavků a SWOT analýzy podniku (kapitola 3.2) byla stanovena doporučení pro úpravy jednotlivých procesů (kapitola 4) a to sice ve dvou úrovních. Jednak návrh rychlých opatření, která jsou schopna v co nejkratší době přinést optimální efekty. Druhá úroveň bylo komplexní řešení do roku 2016.

Z uvedených úvah je jasné, že v důsledku rychlého vývoje komunikačních kanálů je třeba opatření každý rok revidovat a aktualizovat. V současné práci byla navrhována doporučení na základě dostupných materiálů od vyspělých zahraničních firem a bohatých zkušeností konzultantů. Všechna opatření lze shrnout do několika jednoduchých skupin. Nejdůležitější a nejčastěji se vyskytující požadavek je na vytvoření centrální databáze se zpracováváním dat v reálném čase. Druhým nejčastěji se vyskytujícím požadavkem je na aktualizaci komunikačních kanálů se zákazníkem. Třetí požadavek je na proškolení specialistů na konkrétní úlohy. Čtvrtým nejčastějším požadavkem je zpracování analýz. Celkově lze říci, že všemi těmito aktivitami se musí každý podnik zabývat při implementaci jakéhokoliv zákaznického systému. Při implementaci zákaznického systému s řízením interakcí – CRM to znamená, že úpravy musí být zpracovány efektivněji a cíleně zaměřeny na komunikaci se zákazníky. Neznamená to, že by zavedení CRM generovalo pro jakýkoliv podnik nějaké další obrovské náklady na implementaci. Implementování zákaznického systému bez řízení vztahů se zákazníky znamená ztrátu konkurenceschopnosti.

Konkrétní náklady na implementaci CRM se nepodařilo zjistit. Nezáleží jen na tom, jakou funkcionalitu si daná firma zvolí, ale záleží na mnoha jiných faktorech. Zda-li zvolila levnou nebo drahou značku jak u SW tak i u HW. Zda-li se používá drahé řešení spolehlivé databáze nebo veřejně dostupné databáze bez dalších nároků na licenci. Záleží na úrovni zabezpečení SW, zda-li dodavatel implementuje jen CRM či i ostatní SW ve firmě. Cena se odvíjí i od toho, kolik licencí a kolik dat zpracovává. Nakonec i náklady na provoz jakéhokoliv systému vyžaduje různé náklady. Finální řešení CRM musí být vždy řešeno v návaznosti na očekávání od implementace a v souvislosti s návratností investice. Kdybychom chtěli dělat finanční analýzu implementace CRM, museli bychom nejprve odhadnout přínosy projektu a pak nechat IT oddělení, aby našlo optimální řešení. Problematika je natolik specifická, že si zaslouží, aby byla řešena samostatně a z tohoto důvodu jde za rámec této práce.

Závěr

V dnešní době revolučního rozmachu Internetu se interakce mezi obchodníkem a zákazníkem přesouvají z obchodů do domácího prostředí. Zákazník tak získává klid a pohodu při výběru zboží či služby. Stisknutím tlačítka má k dispozici veškerý sortiment zboží, na který by dříve potřeboval podstatně více času, než by objel veškeré potřebné obchody či provozovny. Je-li pro zákazníka kritériem cena, tak po stlačení tlačítka jsou veškeré produkty setříděny podle ceny. Věří-li tomu, co nakupuje většina, zvolí třídění dle prodejnosti. Internet podá vždy rychlou informaci setříděnou podle jakéhokoliv kritéria. Zákazník si může také velice rychle ověřit zkušenosti jiných zákazníků tím, že si zvolí výpis recenzí na zboží či službu. **S nárůstem informačních technologií stoupají i nároky zákazníků na zboží a službu.** Zákazník je podstatně informovanější a velice dobře ví co chce.

Novým technologiím se přizpůsobují i všichni hráči na trhu. Uvědomují si, že nestačí jen vystavit zboží do regálu a čekat, kolik přijde zákazníků. **Každý poskytovatel zboží nebo služeb musí využít veškeré nové informační technologie, aby byl konkurenceschopný na trhu.** Komunikace pomocí nových informačních kanálů je tak neuvěřitelně rychlá, že se musí každý prodejce a poskytovatel služby aktivně starat, aby se prosadil na trhu. Ten, kdo nestačí nasazenému tempu, se brzy ocitne v druhé polovině seznamu, právě když si zákazník zvolí setřídění dodavatelů podle svého kritéria.

Stejně tak jako zákazník zjišťuje, jaké zboží je na trhu, tak musí i poskytovatel zboží a služeb zjišťovat, jaké jsou požadavky a přání všech zákazníků.

Nestačí tedy jen prezentovat svoje zboží, ale musí se také zajímat o to, co zákazník vyhledává a co potřebuje. Díky novým komunikačním kanálům má zákazník tolik informací, že nejsou neobvyklé případy, že zákazník nakonec ani neví, co vlastně chce. A tady opět **vyhrává ten, kdo umí nejlépe zákazníka oslovit, získat si jeho důvěru a poskytnout mu zboží nebo službu, která skutečně odpovídá jeho vnitřním požadavkům.**

Dodavatelům zboží a služeb nestačí jen monitorovat přání zákazníků, ale musí velice pozorně sledovat své okolí, aby měly přehled o tom, jak se daří ostatním splňovat požadavky zákazníků a na základě svých schopností musí každý sledovat svoji

konkurenceschopnost na trhu. Informaci o chování ostatních dodavatelů lze velice snadno získat při komunikaci se zákazníky, protože jsou to právě oni, kdo v reálném čase neustále porovnávají nabídku a poptávku na trhu. A právě k efektivnímu řízení interakcí mezi zákazníkem a poskytovatelem zboží a služeb slouží **dobře implementované CRM, které z jedné strany poskytuje zákazníkům informace o tom, co je na trhu dostupné a zpětně podává informace dodavatelům, co si zákazníci přejí a jak je jejich přání schopna splnit konkurence.**

Na základě těchto úvah a úsudků je možné definovat závěr. Chce-li si poskytovatel produktů nebo služeb udržet ziskovost, musí velice pozorně sledovat svoji konkurenceschopnost a tu lze nejlépe zjišťovat při kontaktech se zákazníkem. K tomu, aby bylo možné z interakcí se zákazníkem vytěžit co nejvíce informací, musí být implementovaný efektivní systém CRM. Díky neustále se vyvíjející technologii a úrovni komunikačních kanálů musí být proces implementace CRM neustále monitorován a kontrolován. **Ten kdo dokáže řídit interakce se zákazníkem, dokáže vytěžit maximum informací pro správná manažerská rozhodnutí a pro zabezpečení své konkurenceschopnosti, tedy ziskovosti.**

Závěrem je nutno poděkovat všem konzultantům za poskytnutí informací pro zpracování celé práce. Pro objektivní hodnocení reálného stavu ve společnosti bylo potřeba zpracovávat pro firmu velice důvěrné a nepublikovatelné informace, které byly poskytnuty za podmínky, že nebudou nikde uveřejněny ve spojení s názvem jejich firmy, například stížnosti zákazníků. Z tohoto důvodu bylo dojednáno, že v celé práci bude analyzovaná firma vystupovat pod fiktivním názvem AAA Energie, s.r.o. a při popisu a představování budou použity pouze obecné informace, podle kterých nebude dohledatelná v žádném rejstříku a jiné podobné evidenci. Z poskytnutých informací lze udělat druhý, velice zajímavý názor, že i velice spolehlivá firma, která se těší důvěře několika desítek tisíců zákazníků, eviduje mnoho stížností na svoji neschopnost a nedostatky. Pokud je někdo schopen učit se ze svých chyb a nedostatků, svědčí to o tom, že si důvěru ostatních zaslouží.

Seznam použité literatury

[1] BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně.* 1. vydání, Praha: Computer Press, 2002, 382 s., ISBN 80-7226-655-1.

[2] CHLEBOVSKÝ Vít. Řízení vztahů se zákazníky. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2005, 190s., ISBN 80-251-0798-1.

[3] LEHTINEN, Jarmo R. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky.* 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 160 s., ISBN 978-80-247-1814-9.

[4] STORBACKA, Kaj, LEHTINEN, Jarmo R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2002, 168 s. ISBN 80-7169-813-X.

[5] TOMEK, Gustav, Vávrová, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy.* 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2009, 240 s., ISBN 978-80-7400-098-0.

[6] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM.* 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2003, 196 s., ISBN 80-247-0569-9.

Internetové zdroje

[7] *Acrea.* Cross sell/Up sell [online]. [cit. 23.3.2013]. Dostupné z: http://www.acrea.cz/ulohy/cross-sell-up-sell

[8] *Adaptic.* Cross – selling [online]. [cit. 5.4. 2013]. Dostupné z: http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/cross-selling/

[9] *Adaptic.* Up/selling [online]. [cit. 5.4.2013]. Dostupné z: http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/up-selling/

[10] *ADASTRA.* CRM pro 21. století [online]. [cit. 5.4. 2013]. Dostupné z: http://www.adastra.cz/1139_crm-pro-21-stoleti.aspx

[11] *Advanced telecom services*. IVR služby [online]. [cit. 22.3.2013]. Dostupné z: http://www.atspraha.cz/index.php/ivr-sluzby

[12] *Cvis.* Využití CRM v energetickém průmyslu [online]. [cit. 1.4.2013]. Dostupné z: http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=106

[13] *Open One*. First Contact Resolution – strašák, který pomáhá [online]. [cit. 20.3. 2013]. Dostupné z: http://ftp.pram.cz/OpenOne/First%20Contact%20Resolution.pdf

[14] *Siphone.* Automatický hlasový systém IVR [online]. [cit. 15.3.2013]. Dostupné z: http://www.siphone.eu/cs/wiki/automaticky-hlasovy-system-ivr

[15] *ÚRSO.* Otvorenie trhu s elektrinou pre odberatel'a elektriny v domácnosti [online]. [cit. 2.4.2013]. Dostupné z: http://www.urso.gov.sk/sk/vv

[16] *SystemOnLine.* Implementace CRM jako komplexní projekt [online]. [cit. 7.4.2013]. Dostupné z: http://www.systemonline.cz/crm/implementace-crm-je-komplexni-projekt-1.htm

Interní dokumentace

[17] interní směrnice, popis firemních procesů (2013)

[18] interní databáze komunikace se zákazníky (2013)

[19] interní popis produktů a segmentace zákazníků (2013)

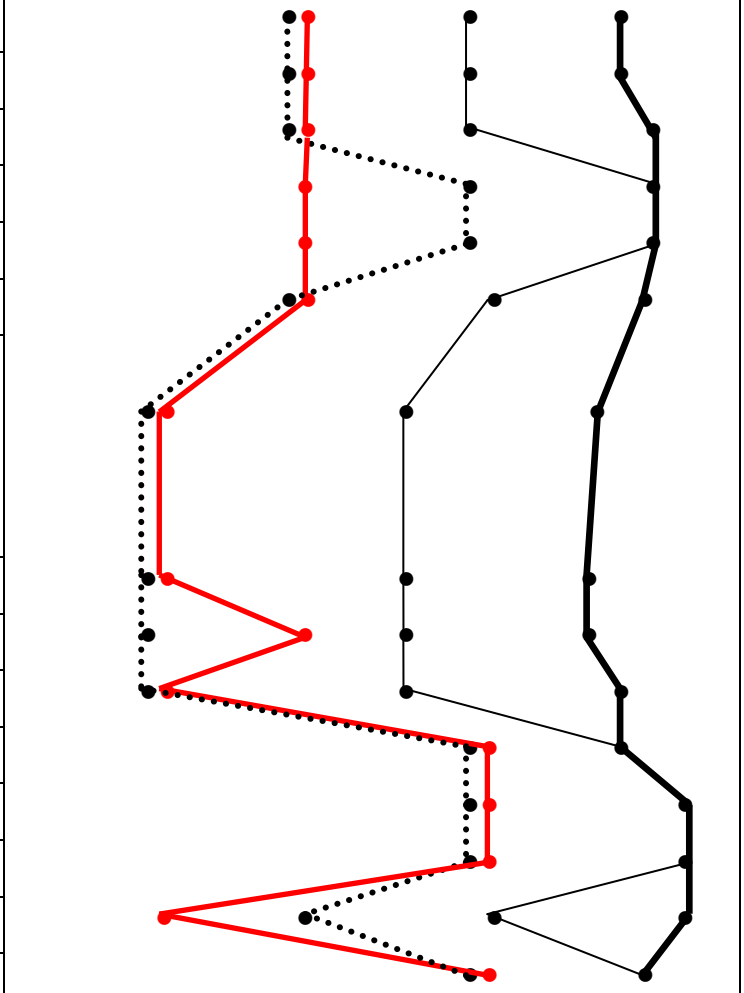
[20] hodnocení procesů odborníky podniku, zajištěné konzultantem práce (2013)

Seznam příloh

Příloha A

Grafické znázornění firemních procesů

(Vlastní zpracování, 2013)

Srovnávací dimenze z pohledu řízení vztahů se zákazníkem	Základní úroveň	Rozšířená úroveň	Vyspělá úroveň	Cílová úroveň
Zákaznická databáze				
Hodnota zákazníka				
Analýza trhu				
Management příležitostí				
Marketingové kampaně				
Získávání zákazníka				
Diferencovaný křížový prodej (cross sell), diferencované navyšování hodnoty (cross up)				
Udržení (retence) zákazníků				
Channel management				
Řízení interakcí				
Data o spotřebě				
Fakturace				
Platby				
Upomínání a vymáhání				
Reklamace a stížnosti				

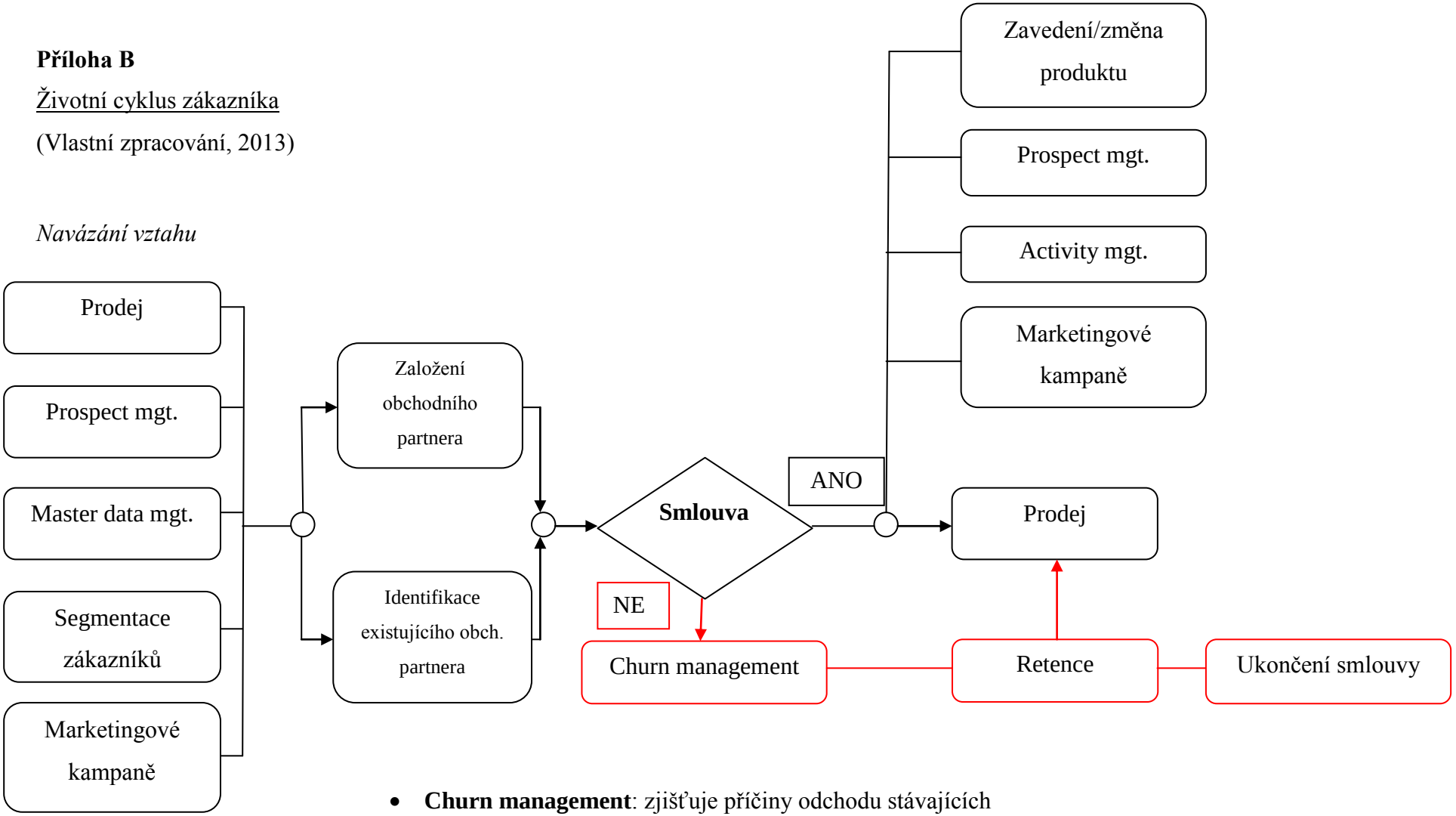
Vlastní úroveň | Úroveň konkurence 2013 | Doporučení rychlého zlepšení (2014) | Cílová úroveň (2016)

Příloha B

Životní cyklus zákazníka

(Vlastní zpracování, 2013)

Navázání vztahu



- **Churn management**: zjišťuje příčiny odchodu stávajících zákazníků
- **Retence**: činnosti pro udržení zákazníka
- **Prospect mgt.**: řízení nových možností
- **Master data mgt.**: řízení dat
- **Activity mgt.**: sledování činností zaměstnanců

Abstrakt

PETRÁK, Adam. *Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 50 s., 2013

Klíčová slova: zákazník, konkurenceschopnost, interakce, CRM, databáze

Předmětem bakalářské práce „Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku“ je problematika konkurenceschopnosti podniku v souvislosti s implementací sytému CRM. Zkoumaným podnikem je společnost AAA Energie, s.r.o., pro který byla provedena komplexní analýza vnějších a vnitřních faktorů, analýza interních procesů a SWOT analýza. Na závěr byly výsledky průzkumu vyhodnoceny a vyvozeny adekvátní doporučení změn řízení vztahů se zákazníkem. U všech doporučení byl posouzen význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku.

Abstract

PETRÁK, Adam. *Customer Relationship Management and its Importance for Strengthening the Company‘s Competitivness*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics ZČU in Pilsen, 50 p., 2013

Key words: customer, competitivness, interaction, database, CRM

The subject of this bachelor thesis called “Customer Relationship Management and its Importance for Strengthening the Company‘s Competitiveness” is the competitive ability of a company in connection with CRM system´s implementation. The surveyed company is AAA Energie, Ltd. for whom the following analyses were performed: a complex analysis of inner and outer factors, analysis of internal processes and a SWOT analysis. At the end the survey outcomes were evaluated and appropriate suggestions of changes in customer relationship management were made. All suggestions included consideration of relevance toward strengthening the company´s competitiveness.