

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ
V PRAZE**

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



CRM ve strategii mezinárodní firmy

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: Ing. Alena Filipová, Ph.D.

Vypracovala: Bc. Petra Bártová

Rok: 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „CRM ve strategii mezinárodní firmy“ vypracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne

.....

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Aleně Filipové, Ph.D. za odborné vedení, ochotu, cenné rady a čas strávený nad mou prací.

Ráda bych také poděkovala specialistům z oddělení Mezinárodního marketingu Škoda Auto a.s., za velmi přínosný rok strávený v jejich společnosti během mé odborné stáže, kdy jsem měla možnost učit se z jejich zkušeností a spolupracovat s nimi na vývoji zcela nové CRM strategie. Při této jedinečné pracovní příležitosti jsem získala mnoho cenných praktických zkušeností, které mi významně pomohly při vypracování této diplomové práce.

Abstrakt

CRM ve strategii mezinárodní firmy

Diplomová práce se věnuje zhodnocení významu CRM (Customer relationship managementu) ve strategii velké, mezinárodně působící společnosti a zabývá se i posouzením možných překážek, ale i výhod, které provázejí implementaci CRM principů do stávajících podnikových procesů. Analytická část práce vychází z odlišných definic pojmu CRM a věnuje se i dílčímu aspektům CRM problematiky a jeho vztahu k marketingovým a obchodním procesům v rámci firmy. Praktická část zkoumá situaci ve společnosti Škoda Auto, která započala implementaci CRM v mezinárodním rozsahu.

CRM in the strategy of an international company

This diploma thesis is devoted to evaluation of the importance of CRM (Customer relationship management) in the strategy of a large international company. Specifically, it concentrates on the assessment of barriers as well as advantages which accompany the CRM implementation process into the existing corporate structures. The analytical section of this diploma thesis is patterned on various definitions of the term "CRM" and also deals with partial aspects of CRM and with its relationship to marketing and business processes within the company. The practical section explores the situation in the company Škoda Auto which recently started an international CRM implementation.

Obsah

Prohlášení.....	2
Poděkování.....	3
Abstrakt.....	4
Obsah	5
Úvod.....	7
1. Customer relationship management.....	9
1.1. Definice a základní principy CRM	10
1.2. Vývoj řízení vztahů se zákazníky	15
1.3. Prognóza vývoje CRM do budoucna	17
2. CRM přístup v marketingové strategii firem.....	20
2.1. Typy CRM strategie.....	22
2.2. Hodnota zákazníka pro podnik	23
2.3. Vliv CRM strategie na marketingový mix.....	25
3. Implementace CRM.....	29
3.1. Hlavní přínosy a nevýhody CRM	29
3.2. Měření benefitů ze zavedení CRM	34
3.3. Architektura komplexního CRM systému	37
3.4. Organizační struktura.....	46
3.5. Zásady úspěšné implementace	50
4. CRM ve společnosti Škoda Auto a.s.	59
4.1. Společnost Škoda Auto a.s.....	60
4.1.1. Historický vývoj.....	61
4.1.2. Postavení v rámci Volkswagen Group	62

4.1.3.	Produktové portfolio	65
4.1.4.	Mezinárodní působnost společnosti Škoda Auto	67
4.2.	Růstová strategie.....	70
4.2.1.	CRM přístup jako součást růstové strategie.....	78
4.2.1.	Přínosy CRM pro společnost Škoda Auto	79
4.3.	Implementace CRM ve Škoda Auto	81
4.3.1.	Výchozí situace	81
4.3.2.	Nová vize CRM ve Škoda Auto.....	85
4.3.3.	Nová CRM strategie ve Škoda Auto.....	89
4.3.4.	Postup implementace CRM.....	96
4.3.5.	Identifikace hrozeb implementace CRM	99
4.3.6.	Identifikace prvků usnadňujících implementaci CRM	101
4.3.7.	Výsledky zavedení CRM	103
	Závěr	105
	Seznam zdrojů.....	109
	Seznam tabulek.....	112
	Seznam diagramů.....	112

Úvod

CRM (Customer relationship management) neboli v českém překladu řízení vztahů se zákazníky představuje individualizovaný přístup firem k jejím zákazníkům. CRM je filosofií podniku, jejímž cílem je uspokojovat přání zákazníků, ať již stávajících nebo potenciálních, takovým způsobem, aby zůstali vůči firmě loajální, zvyšovali frekvenci i objem svých nákupů a přispívali tak k prosperitě a ziskovosti firmy. Implementace a vlastní realizace CRM přístupu se dotkne téměř všech oddělení ve firmě, především však marketingu, prodeje, servisu a IT (Informační Technologie) oddělení. CRM vyžaduje úzkou spolupráci a sdílení zákaznických informací mezi těmito odděleními. Jedině tak může podnik úspěšně uplatňovat tento specifický způsob přístupu k zákazníkům.

CRM je již dnes klíčovou nezbytností ve strategii firem. Do budoucna lze očekávat ještě vyšší nárůst významu tohoto podnikatelského přístupu pro udržení konkurenceschopnosti podniků. Zákazníci se stávají stále náročnějšími a očekávají individualizovaný přístup firem k jejich potřebám. Jen podniky, které dokáží vyhovět přáním zákazníků a přizpůsobit tomu svou strategii i vnitropodnikové procesy, mohou uspět na globalizaci silně ovlivněných trzích i v nadcházejících letech.

Celková vize a strategie firmy by měla obsahovat v ideálním případě komplexní a propracovanou CRM strategii. Mnoho firem však uplatňuje CRM jen částečně jako dílčí řešení. Bez celkové integrace všech relevantních oddělení a zapojení všech klíčových zaměstnanců však nelze dosáhnout plného využití benefitů, které CRM přináší. Strategie řízení vztahů se zákazníky je však více než jen nová marketingová strategie. Je komplexnější, zahrnuje i další oddělení a v podstatě se týká celého podniku. Implementace CRM strategie proto vyžaduje podporu managementu společnosti, stejně jako pracovníků první linie, kteří budou strategii realizovat v praxi. CRM je tedy řešením, které ovlivní celý podnik a na němž se i celý podnik musí podílet, pokud chce v jeho implementaci a zároveň i na trhu samotném uspět.

Cílem této diplomové práce je posouzení významu CRM (Customer relationship managementu) ve strategii velké mezinárodní firmy a zároveň i zhodnocení implementačního postupu. Účelem je rovněž dokázat, že CRM má ve strategii firmy nezastupitelné místo, ačkoliv se jeho přínosy prokáží až v dlouhodobém

horizontu. Stěžejním záměrem první části diplomové práce je poskytnout detailní popis problematiky CRM a také implementačních procesů, který v další části mé práce využívám při hodnocení problematiky CRM a jejich nejvýznamějších přínosů na příkladu společnosti Škoda Auto.

Dále se zaměřuji na zhodnocení postupu zavádění CRM v této významné automobilové firmě a poukazuji na hrozby a překážky implementace, ale také na výhody, které je možné při zavádění CRM strategie využít. K tomu využívám především metody analýzy, pozorování a srovnávání. Vedlejší přínos mé diplomové práce spatřuji v informacích a radách pro další společnosti, které zatím s implementací CRM váhají nebo o ní dokonce neuvažují. I v současnosti nemají mnohé firmy na českém trhu jasnou představu o tom, jaké bariéry a jaký efekt zavedení CRM přinese. Proto bude dílčím cílem mé práce tuto problematiku objasnit. CRM je přístup, který je možné aplikovat v jakémkoli odvětví, proto zde mohou nalézt inspiraci i společnosti z jiných oborů, než jen z automobilového průmyslu.

Dané téma jsem si vybrala z několika důvodů. Tím hlavním byla má téměř roční odborná praxe ve společnosti Škoda Auto v oddělení zaměřeném na CRM. Díky této zkušenosti jsem měla možnost vidět praktickou část problematiky zavádění CRM v mezinárodním rozsahu. Od zpracování tohoto tématu očekávám prohloubení svých teoretických znalostí z oblasti CRM, především díky rešeršim literatury různých odborníků zaměřených na řízení vztahů se zákazníky, a také rozšíření poznatků ohledně hrozeb implementace rozsáhlého mezinárodního projektu.

Jistý problém při psaní mé diplomové práce představují zdroje informací. K tomuto tématu existuje poměrně málo knižních publikací v českém jazyce, proto čerpám i z knih zahraničních autorů. Aktuální informace z oblasti CRM se shání velmi těžko ve formě knižních publikací, proto je nutné čerpat především z odborných článků zveřejněných na specializovaných internetových portálech. Konkrétní informace o společnosti Škoda Auto je možné nalézt především ve výročních zprávách a také na oficiálním webu společnosti či na webu koncernu Volkswagen.

1. Customer relationship management

Pro správné porozumění následujícího textu je stěžejní nejprve vysvětlit podstatu Customer relationship managementu neboli řízení vztahů se zákazníky. Může se zdát, že každý podnik a každá firma ví, jak si vybudovat vztah se zákazníkem a že je to něco samozřejmého, co není nutné podrobněji popisovat a zkoumat.

CRM se ale zabývá řízením vztahů se zákazníky do hloubky a komplexně a zavedení CRM systému přináší firmám mnoho benefitů. Problémem je, že tyto benefity a výhody se dostaví až v delším časovém horizontu a není tudíž možné měřit je okamžitě. To je jedním z důvodů, proč mnohé firmy se zavedením CRM systému váhají či o něm vůbec neuvažují.

Řízení vztahů se zákazníky není samoúčelné. Slouží především k uspokojování potřeb zákazníků, což přináší různé výhody a benefity také zákazníkům. Zároveň však CRM přispívá i k vytvoření dlouhodobých vztahů, které zajišťují firmě stálou klientelu a přispívají k vyšším ziskům podniku.

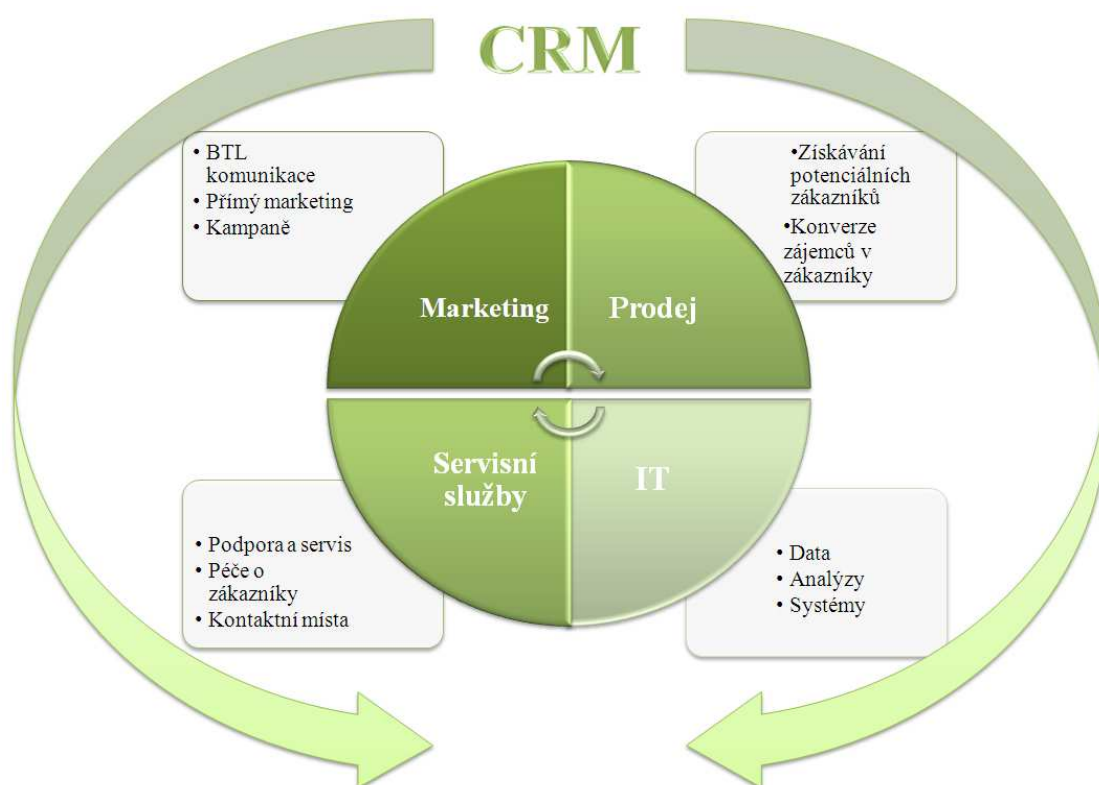
Potřeby a přání zákazníků se v průběhu posledních desetiletí velmi proměnily. Po válce hrála klíčovou roli výroba a distribuce zboží. S postupným nasycením trhů bylo nutné odlišit výrobky firmy od výrobků konkurence, které se shodovaly v mnohých ohledech a byly tudíž snadno zaměnitelné. K tomu v první fázi dopomohl marketing. Ovšem i ten se stal postupem času nedostačující a firmy byly nuceny hledat jiné způsoby jak zaujmout zákazníky.

Velkou roli hrál v tomto ohledu technický pokrok a nové technologie, které se stávaly stále dostupnějšími. To umožnilo firmám brát větší ohled na odlišná přání zákazníků. Podniky postupně přecházely od cílení na skupiny zákazníků k uspokojování potřeb jednotlivců. Z čehož se postupně vyvinul komplexní přístup - cíleného a koordinovaného řízení vztahů s jednotlivými zákazníky (Customer Relationship Managementu).

1.1. Definice a základní principy CRM

CRM představuje komplexní přístup k potřebám zákazníků, který ovlivňuje a koordinuje četné aktivity podniku. Systém CRM propojuje činnost prodejního i poprodejního oddělení a má vliv rovněž na marketingovou komunikaci firmy i na komunikaci společnosti směrem k veřejnosti. Zabývá se i činnostmi servisního oddělení či finančními službami poskytovanými firmou zákazníkům. Nedílnou součástí CRM systému jsou i IT procesy, které umožňují vlastní fungování CRM systému a mají významnou podpůrnou funkci pro realizaci jedinečného přístupu k zákazníkům.

Obr. 1 – Definice CRM pomocí podnikových procesů



Pramen: Vlastní tvorba na základě Greenberg, Paul. CRM at the Speed of Light: Str. 17.

Způsobů, jakými lze definovat Customer relationship management neboli řízení vztahů se zákazníky je však podstatně více a vzájemně se do jisté míry odlišují. Pro větší názornost jsem se tudíž rozhodla uvést různé definice od různých autorů, které dle mého názoru nejlépe zachycují podstatu CRM.

Dle Harryho Wesslinga, který disponuje rozsáhlými znalostmi v této oblasti, CRM znamená „aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky“¹. Průběh vztahu se zákazníkem vysvětluje na několika fázích, a sice: Vnímání hodnot v první fázi, které postupně přechází v navázání kontaktu zákazníka a firmy, dále pak v rozvoj vzájemného vztahu, díky čemuž dojde ke konsolidaci neboli upevnění vztahu.

Obr. 2 – Definice vztahu se zákazníkem



Pramen: Vlastní tvorba na základě Wessling, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, str. 18

Vztah musí mít pro oba partnery stále se zvyšující hodnotu, jinak dojde k jeho úpadku nebo přímo k ukončení. Vztah může ukončit jak zákazník, který ztratí o produkty firmy zájem, tak i firma, pro kterou přestane být zákazník perspektivní.² V takovém případě pomáhá CRM firmě připravit individuálně uzpůsobenou nabídku služeb či produktů pro tyto neziskové zákazníky tak, aby se stali i oni pro firmu přínosem. CRM umožňuje rozpoznat, které vztahy jsou pro firmu z ekonomického hlediska smysluplné a ty pak udržovat a dále rozvíjet.

Harry Wessling dále rovněž dělí strukturu CRM na 3 základní prvky: lidé, obchodní procesy a technologie, které doplňuje o čtvrtý prvek, který s předchozími rovněž velmi úzce souvisí, o obsahy a data. Zdůrazňuje tak komplexní charakter CRM. Přičemž základní podmínkou pro úspěšné zavedení CRM systému je sloučení všech těchto částí do jednoho fungujícího a navzájem propojeného celku. Klade důraz na vzdělávání a školení personálu a zmiňuje i možnost pracovat s technikami sociální psychologie. Za důležité považuje i integrovat technologie, které má podnik k dispozici, a také zrevidovat obchodních procesy a případně je přenastavit.³

Díky této definici je jasné, že CRM zahrnuje široké spektrum aktivit a prvků a tvoří tak komplexní systém. Existuje mylná představa, že CRM se týká výhradně oblasti

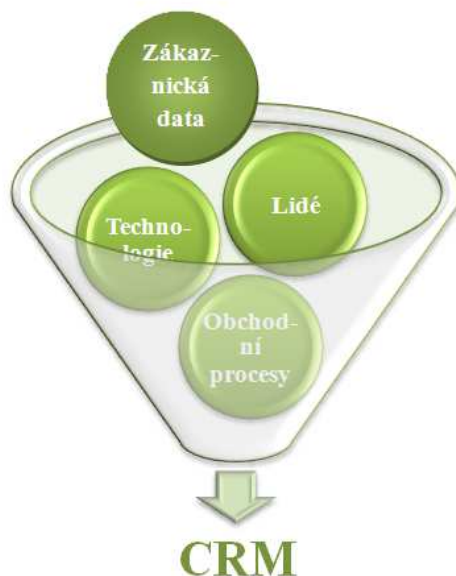
¹Wessling, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře Str. 16. Praha: Grada Publishing a.s.; 2002. ISBN 80-247-0569-9

² Ibid., str. 18

³ Ibid., str. 16

informačních technologií. To je však chybná domněnka. Ačkoliv jsou technologie významnou a odbornou částí CRM, rozhodně nejsou jediným prvkem, který CRM tvoří.

Obr. 3 – Definice CRM pomocí složek



Pramen:

Vlastní tvorba na základě Wessling, Harry. – Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, str. 16.

Při zavádění systému CRM je tudíž nutné pokrýt všechny tyto oblasti. Což v praxi znamená informovat a zaškolit personál, obstarat potřebné technologické vybavení a upravit obchodní procesy a uzpůsobit správu dat, tak aby vyhovovala nově nastaveným standardům.

Jiný pohled na CRM problematiku přináší Ronald Swift ve své knize „Accelerating Customer Relationships“. CRM definuje jako „podnikatelský přístup, který umožňuje porozumět zákazníkům a ovlivnit jejich chování díky smysluplné a cílené komunikaci za účelem zlepšení procesu získávání zákazníků a udržování vztahů se zákazníky a zároveň i zvýšení věrnosti zákazníků a jejich profitability.“⁴ Dále CRM charakterizuje jako „interaktivní proces, který umožňuje proměnit informace získané o zákaznících v pozitivní vztah firmy se zákazníkem.“⁵

⁴ Swift, Ronald S. Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies. Str. 12. Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc., 2001. ISBN 0-13-088984-9

⁵ Ibid., str. 13

Tato definice vystihuje CRM systém z docela jiného pohledu. Jádrem této definice jsou aktivity ve vztahu k zákazníkům, na které se CRM zaměřuje. V první řadě se jedná o získávání zákazníků, s nimiž pak firma musí udržovat vztah vhodnými způsoby komunikace – ať již celoplošnými formami, tak ale i především cílenými osobními formami komunikace. Pokud bude firma v provádění CRM přístupu k zákazníkům úspěšná a zákazníci budou spokojeni nejen s výrobky samotnými, ale i s osobním přístupem, který si k nim firma vybuduje, povede to ke zvýšení věrnosti zákazníků a v konečném důsledku ke snížení nákladů na získávání nových zákazníků a rovněž i ke zvýšení prodeje firmy.

Obr. 4 – Definice CRM pomocí aktivit



Pramen:

Vlastní tvorba na základě Swift, Ronald. S.- Accelerating Customer Relationships, str. 12

CRM umožňuje díky informacím získaným o zákaznících zefektivnit a lépe cílit komunikaci v každé z těchto tří fází životního cyklu zákazníka. Přitom navíc dochází i přirozeně ke zvýšení profitability zákazníků a to především díky snížení nákladů na celoplošnou komunikaci. Díky správně cílené a vhodně načasované komunikaci se zákazníkem má firma mnohem větší šanci oslovit zákazníky s nabídkou „šitou přímo na míru“ a docílit tak dodatečného prodeje souvisejících produktů či případně zamezit přejití zákazníka ke konkurenci.

Důležitým bodem v CRM a zároveň další možný způsob jak CRM definovat představuje hodnota zákazníka. Jill Dyché popisuje ve své knize „The CRM Handbook“ CRM jako „*infrastrukturu, která umožňuje vymezit hodnotu zákazníka pro*

*firmu a následně tuto hodnotu zvyšovat. A to díky využití vhodných prostředků, které motivují hodnotné zákazníky k tomu, aby zůstali věrní firmě, což vlastně znamená motivovat zákazníky k opětovnému nákupu.*⁶ CRM tedy v praxi znamená především monitorování zákaznického chování a následné řízení vztahů se zákazníky.

Poslední definice, kterou bych ráda uvedla, vystihuje velmi dobře komplexní povahu CRM problematiky a zároveň poskytuje nástin jednotlivých fází, které tvoří CRM proces. Řízení vztahů se zákazníky je zde definováno jako *„filosofie přetvořená do celopodnikové strategie, která zavádí specifické zákaznické procesy, jejichž cílem je udělat vztah se zákazníkem ziskovým. Role informačních technologií je hlavně podpůrná, především v oblasti automatizace celého CRM procesu, který začíná získáním znalostí o klientech (data warehouse), pokračuje detailní analýzou jejich potřeb a chování, tj. přeměnou dat na informace (business intelligence & analytical CRM) a následně umožňuje využít tyto informace k efektivnímu a personalizovanému kontaktování zákazníků (operational CRM) nejrůznějšími distribučními a komunikačními kanály (collaborative CRM).*⁷

V popředí zájmu CRM tedy stojí zákazník. Firma se o zákazníkovi při různých příležitostech dozvídá nejrůznější informace. Ať již o zákazníkovi samotném, o jeho osobě a rodině, o jeho bydlišti, o nákupních zvyklostech a zájmech. Díky každému kontaktu zákazníka s firmou je možné dozvědět se více a utužit vzájemný vztah. Díky takto získaným informacím, které musí být shromažďovány centrálně a zároveň průběžně aktualizovány, může firma velmi dobře monitorovat chování zákazníků a snažit se ho řídit ke svému prospěchu.

Ovšem Customer relationship management neboli řízení vztahů se zákazníky se však musí nutně zabývat také spokojeností zákazníků a nehledět jen na vlastní prospěch. Pouze oboustranně prospěšný vztah je dlouhodobě udržitelný. Jak zákazník, tak i firma musí získávat určité benefity. Je známo, že zákazník, který je se službami či výrobky firmy nespokojen, informuje o své nespokojenosti své okolí. Což negativně ovlivňuje další potenciální zákazníky firmy a firma tak může utrpět i značnou ztrátu.

⁶ Dyché, Jill. The CRM Handbook: a business guide to customer relationship management. Str. 4. Boston: Addison-Wesley, 2002. ISBN 0-201-73062-6.

⁷ Tomášková, Daniela., Vass, Martin. Cesta k úspěšnému řízení vztahů se zákazníky. [cit. 2012-10-28]. Dostupné z <http://www.systemonline.cz/crm/cesta-k-uspesnemu-rizeni-vztahu-se-zakazniky.htm>

Tento fakt platí v dnešní době moderních technologií, kdy je velmi snadné být ve spojení se svým okolím, dvojnásob.

1.2. Vývoj řízení vztahů se zákazníky

V průběhu let došlo k významným změnám marketingových přístupů uplatňovaných firmami vůči zákazníkům. Toto přizpůsobování marketingových strategií se odvíjelo od změn situace na trhu. To, co bylo v oblasti marketingu dříve dostačující pro získání zákazníků, se stalo díky novým tržním podmínkám nevyhovující a firmy byly donuceny přehodnotit svou strategii a přístup k zákazníkům.⁸ Tak došlo k posunům od výrokového marketingu k prodejnímu a v posledních letech až k zákaznický orientovanému.

Zpočátku si mohly podniky dovolit přehlížet odlišnosti v potřebách jednotlivých zákazníků a přistupovat ke všem zákazníkům bez rozdílu (aplikovaly principy strategie masového marketingu).⁹ To bylo možné především díky tomu, že trh nebyl nasycen a bylo tudíž možné prodat téměř jakékoli zboží bez většího zapojení marketingové podpory prodeje.

Postupem času se trh stával stále nasycenější a podniky musely zavádět inovativní řešení, aby si udržely konkurenceschopnost. Tak došlo v 80. letech k rozvoji databází a informačních systémů, které umožňovaly sofistikovanější uchovávání zákaznických dat.¹⁰ V 90. letech, tedy v době, kdy dochází k přejití převahy ze strany výrobce na stranu zákazníka,¹¹ na databázové systémy navázal customer relationship management (CRM), který umožňoval zefektivnění podnikových procesů a především vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky na základě porozumění a plnění jejich potřeb. Skutečný nárůst používání CRM systémů však urychlila až globalizace světového hospodářství a nástup informačních technologií na počátku 20. století a jejich neustále rostoucí dostupnost.¹² Získání informací a porovnávání konkurenčních

⁸ GEFFROY, Edgar. *Zákazník: Náš protivník nebo partner?*. Str. 14-15. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-034-1.

⁹ Lošťáková, Hana. a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Str. 14. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

¹⁰ VRÁNA, Jan. *Datové sklady a jejich optimalizace*. [online]. [cit. 2012-12-19]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/datove-sklady-a-jejich-optimalizace.htm>

¹¹ Swift R. S.- *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, str. 2

¹² Lehtinen J.R. - *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*, str. 140

nabídek firem jsou v současnosti jednodušší než kdy dříve, což také významně přispělo k zostření konkurence na světových trzích.

Vývoj CRM v různých zemích

Řízení vztahů se zákazníky má své počátky již v 60. letech ve Spojených státech amerických, kde se CRM objevil nejprve jako technologický přístup pro podporu obchodních procesů především prostřednictvím databázových systémů pro uchovávání zákaznických dat.¹³ Postupem času se CRM rozvíjel dále a zasahoval i do dalších oblastí podnikatelské činnosti – především do marketingu, prodeje, distribuce a zákaznického servisu.

Díky své ekonomické síle získala Severní Amerika velký náskok oproti jiným částem světa ve vývoji CRM systémů i v jejich zavádění do podnikové praxe. I proto dnes severoamerický kontinent představuje celosvětově největší CRM trh. Ovšem ostatní státy, které se začaly o problematiku CRM zajímat až později, mají tak dobrou příležitost poučit se z uskutečněných implementací CRM projektů v rámci amerického trhu a pokusit se dosáhnout stejných úspěchů a naopak vyvarovat se provedených chybných postupů.¹⁴ To je případ i států v západní Evropě, které se vyvíjely velmi podobně jako trh americký. Ovšem vzhledem k nutnosti poválečné obnovy celkového hospodářství a nutnosti stabilizace regionu i v dalších letech, se podniky začaly o problematiku řízení vztahů se zákazníky zajímat až s určitým odstupem za USA.

V regionu střední a východní Evropy přišel nástup CRM systémů se zpožděním. Vliv na to měl především hospodářský vývoj těchto zemí a uplatňování centrálně plánované ekonomiky. Podniky se musely v 90. letech potýkat s výraznými změnami ekonomického i politického prostředí a poradit si také s tržní transformací. Proto firmy z tohoto regionu začaly objevovat důležitost zavedení CRM systémů až později. V počátcích transformace poptávka na trzích zemí střední a východní Evropy převyšovala nabídku a firmy se snažily spíše získat co největší podíl na trhu a co nejvíce zákazníků, než zlepšovat kvalitu zákaznických služeb. Až v další etapě začaly

¹³ Čichovský, Ludvík. CRM I.: Pojetí technologické platformy – Front CRM office system. [online]. [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=57>

¹⁴ Global CRM: CRM on a Global Perspective. [online]. [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <http://www.crmsearch.com/global-crm.php>

rozvíjet více marketingové aktivity a následně aplikovat CRM přístup a zavádět potřebné systémy.

Situace v jihovýchodní Asii byla odlišná. Jednou z příčin, která usnadnila zavádění CRM problematiky do praxe, byl i fakt, že do tohoto regionu proniklo mnoho nadnárodních společností, které již měly v rámci své centrály CRM strategii a systémy rozpracované na vysoké úrovni. Celková situace v tomto regionu je však pro implementaci příznivější než na východoevropských trzích. Jeden z faktorů představuje i místní společenská mentalita, pro kterou je typické vytváření dlouhodobých přátelských vztahů, nejen v obchodní sféře. Součástí těchto obchodních vztahů jsou často i osobní a rodinné vazby, které jsou provázány s podnikatelskou činností.¹⁵

1.3. Prognóza vývoje CRM do budoucna

Trh CRM systémů se stal opravdu globální záležitostí a jeho nárůst je předpokládán i v příštích letech, především v regionu Evropy a Asie, kde došlo k zavádění CRM později. Velký nárůst zaznamenaly mimo jiné CRM systémy na bázi internetu umožňující efektivní přístup k systémovým databázím. Přesto se objevují v určitých zemích (hlavně v Evropě) překážky pro další šíření CRM systémů, například v podobě přísné legislativy v oblasti ochrany osobních údajů.

Typický trend v posledních letech bylo i využívání CRM systémů formou outsourcingu. Dodavatel v takovém případě pak spravuje CRM systém a zároveň nese i zodpovědnost za jeho neustálou funkčnost. Data jsou ukládána na serveru dodavatele, ke kterým má zákazník přístup díky internetu. Tento způsob spolupráce vyžaduje vysokou míru důvěry v dodavatele, aby nedošlo ke zneužití skladovaných dat o zákaznících.¹⁶

Ve vývoji řízení vztahů se zákazníky lze vypožorovat určité trendy, které předurčují možný směr dalšího rozvoje CRM v budoucnu. Stále více podniků z nejrůznějších

¹⁵ Lehtinen, Jarmo R. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Str. 22-23. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.

¹⁶ Chlebovský, Vít. Od šanonu, pastelek a diáře k sofistikovanému e-systému. [on-line]. [cit. 2012-10-14]. Dostupné z <http://www.systemonline.cz/clanky/crm-od-sanonu-pastelek-a-diare-k-sofistikovanemu-e-systemu.htm>

odvětví si uvědomí nutnost implementace CRM systému a především výhody, které tím budou moci získat. Pozmění tedy svou strategii a od hromadné výroby přejdou k výrobě se zohledněním individuálních zákaznických požadavků. CRM systémy a principy tak naleznou uplatnění nejen v již tradičních oborech telekomunikací, moderních technologií a pojišťovnictví a bankovnictví, ale proniknou i do oblasti průmyslu a výroby.

Do budoucna lze také očekávat, že se zvýší nároky na technické parametry a funkcionality CRM systémů. Bude nutné získávat o zákaznících ještě více informací než doposud, které budou muset podniky efektivně třídit, skladovat a v případě potřeby generovat dle specifických zadání. To, jak se bude s daty dále pracovat, budou muset podniky pečlivě promyslet a připravit si detailní strategii řízení vztahů se zákazníky. Zároveň se však zvýší i hrozba zneužití zákaznických dat, kdy selhání v této oblasti nabourá důvěru zákazníků v podnik a může tak významně ohrozit jeho prodejní cíle.

V nadcházejících letech se stanou vztahy firem s jejich zákazníky daleko komplexnější a budou zahrnovat více oblastí než doposud. Přesto se firmy neubrání tomu, že se jejich zákazníci stanou multioajální, čili že budou nakupovat u více firem v oboru. To bude rovněž umožněno díky rozvoji moderních technologií, které zvýší dostupnost informací o konkurenčních nabídkách různých společností. Díky všem těmto změnám dojde k ještě výraznějšímu posunu převahy výrobců na stranu spotřebitelů. Proto lze rovněž očekávat nárůst náročnějších požadavků a přání zákazníků, která v případě neuspokojivé odezvy vyvolají nárůst stížností a nespokojenosti.¹⁷

Stejně jako v minulosti byly firmy donuceny zavést marketingovou podporu prodeje, aby neztratily svou konkurenceschopnost, budou muset v blízké budoucnosti implementovat CRM systém a uzpůsobit své vnitropodnikové procesy zásadám CRM filosofie. Zákazníci budou neustále zvyšovat své nároky na výrobce i prodejce. To se projeví především v tom, že zákazník bude vyžadovat co nejrychlejší zpracování svých požadavků a vyřešení problémů, nebude ochoten čekat na pomoc a bude chtít mít možnost kontaktovat firmu kdykoli – 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Firma bude

¹⁷ Lehtinen J.R. - Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky, str. 155

muset disponovat velmi podrobnými znalostmi o zákazníkovi, aby schopná provádět individualizaci nabídky i souvisejících služeb.

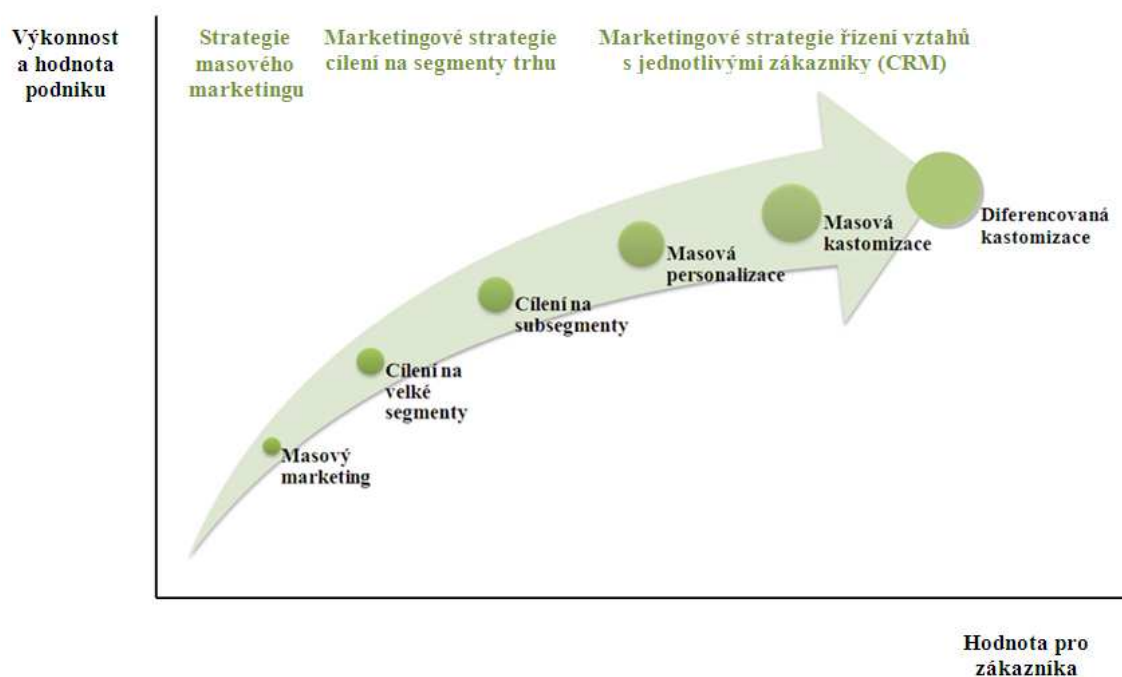
Zákazník bude očekávat komplexní služby, včetně odbytu a v ideálním případě bude chtít mít ve firmě jednu kontaktní osobu, které budou znát a bude jí důvěřovat. Důležité bude i poskytnout zákazníkovi různé možnosti komunikace s firmou, včetně přímého kontaktu.¹⁸ Firmy, které nebudou schopny nabídnout uvedené standardy kvůli nevyhovujícímu systému CRM či kvůli jeho celkové absenci, začnou ztrácet konkurenceschopnost a nebudou schopny udržet si své zákazníky.

¹⁸ Wessling H. – Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře, str. 165

2. CRM přístup v marketingové strategii firem

Díky vnímání rozdílů mezi segmenty trhu, vytváření cílené nabídky a přizpůsobování produktů a služeb přáním odlišných segmentů zákazníků byly firmy schopny udržet krok s konkurencí. Změny podnikatelského prostředí však ukazují, že i tento přístup je nedostačující. Marketingoví manažeři musí pokročit dál a začít vnímat rozdíly i mezi jednotlivými zákazníky a tomu následně přizpůsobit marketingovou strategii. V současnosti se ukazuje jako stále důležitější nabízet výrobky „šité na míru“ a to obzvlášť v případě klíčových zákazníků. Podniky jsou těmito změnami nuceny uplatnit individualizovaný přístup k zákazníkům neboli individualizovaný marketing a přistoupit tak ke strategii řízení vztahů se zákazníky, definované jako Customer Relationship Management.¹⁹

Obr. 5 – Vývoj koncepcí marketingové strategie



Pramen:

Vlastní tvorba na základě Lošťáková, Hana. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky, str. 14

Masový marketing se vyznačuje nabízením unifikovaného produktu všem zákazníkům ve všech trzích bez rozdílu. Jedná se většinou o cenově velmi dobře dostupné výrobky, které se firma snaží prodat co největšímu počtu zákazníků. Tuto strategii

¹⁹ Lošťáková, Hana. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Str. 14.

v současnosti uplatňují firmy spíše výjimečně, protože zákazníci jsou stále náročnější a požadují specifické produkty.²⁰

Jiný možný přístup představuje cílení na segmenty trhu, přičemž tyto segmenty mohou mít různou velikost. Může se jednat o velké segmenty, u kterých si je firma vědoma rozdílů v jejich potřebách a přáních a uzpůsobí dle toho svou nabídku. Díky trvale vysokému počtu zákazníků v jednotlivých segmentech může firma realizovat úspory z rozsahu a díky tomu nabízet výrobky za nižší ceny.

Podniky mohou ale zvolit i zcela opačnou strategii, kdy se zaměří na malé segmenty či přímo na mikrosegmenty (niche marketing). V tomto případě firmy nabízí vysoce specializované produkty, často vyráběné přímo na zakázku dle přání zákazníka. U strategie mikrosegmentů firmy mají značně omezený okruh odběratelů, ale mohou dosahovat u jednotlivých produktů vysoké marže.²¹

Pro shrnutí marketingových přístupů a také pro větší názornost uvádím následující diagram, který zobrazuje uvedené marketingové přístupy a popisuje základní rozdíly mezi kampaněmi založenými na těchto odlišných přístupech k zákazníkům.

Obr. 6 – Přehled marketingových přístupů

		
Masový marketing	Marketingová segmentace	Vztahový marketing (CRM)
• Důraz na produkt • Anonymní • Malý počet kampaní • Velký rozsah kampaní • Malý nebo žádný průzkum trhu • Krátkodobost	• Důraz na segment • Obecný profil skupiny • Více kampaní • Užší rozsah kampaní • Analýzy segmentu (demografická data) • Krátkodobost	• Důraz na zákazníka • Individuálně cílené • Mnoho kampaní • Působení jen na 1 zákazníka • Detailní průzkum zákaznickova profilu a chování • Dlouhodobost

Pramen: Vlastní tvorba na základě Dyché, Jill. – The CRM Handbook, str. 26

²⁰ Lošťáková, Hana. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Str. 15

²¹ Ibid., str. 15-16

Masový marketing a kampaně vytvářené na jeho základě se vyznačují především tím, že ve středu jejich zájmu stojí samotný produkt. Kampaně jsou anonymní a nepředchází jim žádný rozsáhlý průzkum trhu. Kampaně masového marketingu jsou krátkodobé, neprobíhají často, ale za to cílí na rozsáhlé publikum. Mají za cíl oslovit co nejvíce zákazníků.

Kampaně marketingové segmentace jsou založeny na průzkumu jednotlivých segmentů, především demografických dat. Během krátkodobějších, avšak četnějších a specificky zaměřených kampaní oslovují celou skupinu zákazníků v rámci daného segmentu.

Vztahový marketing a kampaně založené na CRM přístupu kladou důraz především na zákazníka, jehož chování a zvyklosti jsou detailně zkoumány. Zákazník je oslovován firmou prostřednictvím četných, individualizovaných a přesně cílených kampaní.²²

2.1. Typy CRM strategie

Podniky se však snaží prohlubovat individualizaci komunikace ještě více a to díky využití strategií řízení vztahů se zákazníky. „*Marketingová strategie CRM se snaží vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníky prostřednictvím individuální péče o každého jednotlivého zákazníka formou individuální komunikace, zvláštních služeb, přizpůsobeného produktu a zvláštních cenových nabídek.*“²³ Díky těmto uzpůsobením výrobku i doprovodným službám firma vzbuzuje u zákazníka pocit výjimečnosti a skutečného zájmu o jeho potřeby, což je dobrý začátek pro budování dlouhodobého, vzájemně prospěšného vztahu.

Můžeme rozlišit tři typy strategie CRM – strategii masové personalizace, dále strategii masové kastomizace a konečně strategii diferencované kastomizace. **Strategie masové personalizace** pracuje s údaji o zákaznících shromážděných ve firemní databázi. Příkladem mohou být jména a adresy zákazníků. Tuto strategii využívají hojně různé finanční instituce či různé prodejní společnosti obesílající své klienty. Používají osobní údaje získané z předchozích interakcí se zákazníkem v marketingových materiálech a komunikaci cíleně tak, že zákazník získává dojem

²² Dyché, Jill. – The CRM Handbook, str. 26

²³ Lošťáková H. a kol. – Diferencované řízení vztahů se zákazníky, str. 18

individuální péče. Ve skutečnosti však firma nabízí své standardní produkty a služby a uzpůsobuje jen podpůrné marketingové aktivity.²⁴

Strategie masové kastomizace spoléhá na rozdílnou cenovou elasticitu jednotlivých zákazníků. Umožňuje tudíž zákazníkům sestavit si požadovaný výrobek přímo dle jejich představ na principu stavebnice. Zákazník si může sám zvolit, co si k produktu ještě přibjedná a především za jakou cenu. Zákazník tak odchází s individualizovaným produktem, který je však sestaven ze standardně nabízených částí. Tuto strategii nabízí například výrobci elektroniky a počítačů.²⁵

Poslední variantu marketingové CRM strategie představuje **diferencovaná kastomizace**. Tento přístup je využíván především společnostmi působícími na B2B trzích, ale také firmami vyrábějícími spotřební zboží ve vztazích vůči svým distribučním partnerům. V rámci této strategie firmy zohledňují odlišná přání jednotlivých zákazníků a dle toho pak dochází k adaptaci celého marketingového mixu. Přání zákazníka se přizpůsobují nejen doprovodné služby, ale i samotný produkt. Zároveň se ke spokojenosti zákazníka uzpůsobují i distribuční kanály a také prostředky komunikace. Aby tato adaptace marketingového mixu byla možná, musí firma úzce spolupracovat se zákazníkem.²⁶ Díky tomuto individualizovanému přístupu získává zákazník od firmy podstatně větší přidanou hodnotu, než mu mohou nabídnout konkurenční společnosti, které CRM přístup neuplatňují a zákazník má tak o důvod víc, zůstat loajální podniku se CRM strategií.

2.2. Hodnota zákazníka pro podnik

Ukazatel hodnota zákazníka pro podnik (neboli v anglickém originále nazýváno Customer Lifetime Value, CLV) se prosazuje v podnikové praxi stále více. Výhodou tohoto měřítka je především to, že se neomezuje staticky na jeden kalendářní rok (jako třeba ukazatel zisku), ale zaměřuje se na celé období životního cyklu zákazníka. CLV umožňuje posuzovat souhrn výnosů ze vztahů se zákazníky a díky své měřitelnosti mohou být hodnoty zákazníka pro podnik zakotveny ve firemních cílech a strategii a

²⁴ Lošťáková H. a kol. – Diferencované řízení vztahů se zákazníky, str. 18

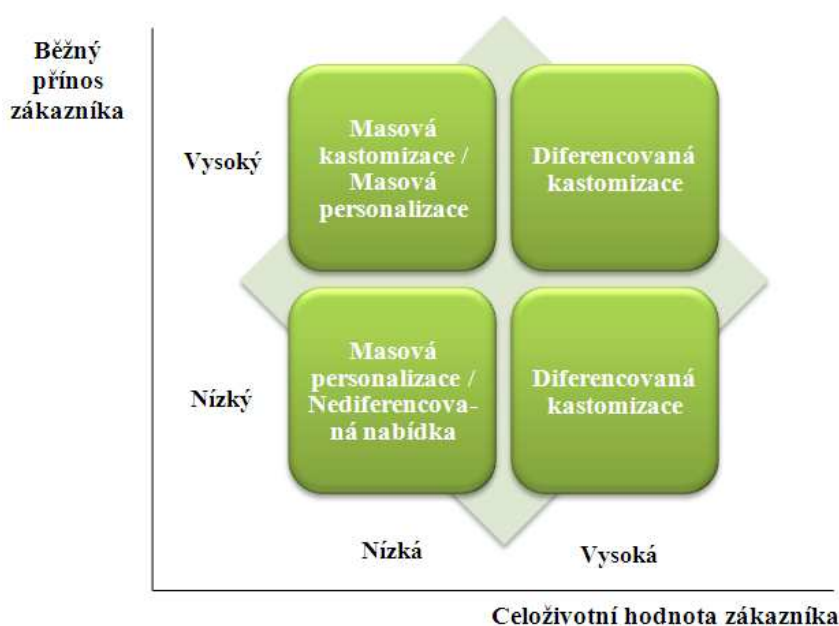
²⁵ Ibid., str. 18

²⁶ Ibid., str. 18-19

zároveň lze na základě tohoto ukazatele i lépe plánovat budoucí investice do zákaznických vztahů.²⁷

Jaký CRM přístup firma zvolí vůči určitému zákazníkovi, závisí především na jeho hodnotě pro podnik. Logicky u klientů významných je míra přizpůsobení firmy podstatně větší než u zákazníků běžných. Je tedy jasné, že vůči klíčovým odběratelům je uplatňován přístup diferencované kastomizace, zatímco vůči zákazníkům méně významným strategie masové kastomizace či masové personalizace.²⁸

Obr. 7 – Volba CRM strategie v závislosti na hodnotě zákazníka pro podnik



Pramen:

Vlastní tvorba na základě Lošťáková, Hana a kol. – Diferencované řízení vztahů se zákazníky, str. 20

V podstatě je možné rozlišovat 4 základní skupiny zákazníků a to dle dvou základních kritérií. Prvním kritériem je běžný přínos zákazníka a druhým celoživotní hodnota zákazníka pro podnik. Dle míry naplnění těchto kritérií se firma rozhoduje, jaký přístup vůči danému zákazníkovi zvolí.

Strategie diferencované kastomizace je uplatňována vůči klientům, kteří mají jednak vysoký běžný přínos, zároveň však i vysokou celoživotní hodnotu, popřípadě i nízký běžný přínos, avšak vysokou celoživotní hodnotu. Ti totiž představují největší

²⁷ ELSENWENGER, Thomas. Strategisches CRM zur Steigerung des Kundenwertes. [online]. [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: http://www.crmmanager.de/magazin/strategisches_crm_zur_steigerung_des_kundenwertes.html

²⁸ Lošťáková H. a kol. – Diferencované řízení vztahů se zákazníky, str. 20

potenciál růstu. Pro segment zákazníků s vysokým běžným přínosem, avšak nízkou celoživotní hodnotou je vhodné aplikovat strategii masové kastomizace či masové personalizace a využít tak atraktivní výnos v současnosti. Pro zákazníky s nezajímavým běžným přínosem a nízkou celoživotní hodnotou firma volí strategii masové personalizace či nediferencovaného marketingu.²⁹

2.3. Vliv CRM strategie na marketingový mix

Díky tomu, jak zákazníci nakupují produkty firmy nebo využívají jejích služeb, získávají o nich společnosti stále více nejrůznějších údajů. Podniky si začaly postupem času uvědomovat, že zákaznická data lze velmi dobře využít v podnikatelské činnosti ku prospěchu firmy. Klíčovou roli pro realizaci CRM mají tudíž také informační technologie, které umožňují jednak skladování dat, ale také jejich používání. Efektivní využívání těchto dat je stěžejní jak pro personál první linie, který přímo komunikuje se zákazníky, tak pro management společnosti připravující kampaně a celkovou strategii.

Sféra podnikatelské činnosti předurčuje, jaké množství informací budou mít firmy o svých zákaznících k dispozici. Obecně lze paušalizovat, že firmy z finančního sektoru (bankovníctví, pojišťovnictví) či společnosti v oboru služeb (např. telekomunikace) mají k dispozici o svých klientech většinou poměrně mnoho informací, protože již při podpisu smlouvy musí klient uvést své základní údaje. Zatímco prodejci nejrůznějšího zboží (především pak maloobchodní řetězce) musí pro získání zákaznických dat vyvíjet dodatečné aktivity a zavádět různorodé soutěže či věrnostní programy, protože v jejich případě se zákazník při plnění své potřeby obejde běžně i bez podepisování smluv či uvádění kontaktních údajů.

Mezi tradičně uchovávaná zákaznická data patří hlavně demografické údaje jako datum narození či věk, pohlaví nebo také adresa zákazníka. Pro účely specificky zaměřených kampaní však tyto údaje nestačí a firmy musí získávat o zákaznících i další informace. Příkladem mohou být údaje týkající se nákupního chování a nákupních zvyklostí – frekvence a velikost nákupů či obvyklé místo a způsob nákupu. Dále jsou pro firmy velmi dobře využitelné rovněž i informace o dosaženém vzdělání,

²⁹ Lošťáková H. a kol. – Diferencované řízení vztahů se zákazníky, str. 19-20

povolání či výši příjmu zákazníka, ale i informace o velikosti rodiny či zájmech a zálibách zákazníka.³⁰

Zkrátka každá informace o zákazníkovi je pro podnik užitečná a firma jí může využít pro lepší zacílení své nabídky. Proto by se pracovníci firmy měli snažit při každém kontaktu se zákazníkem dozvědět něco nového. Přestože příležitost k diskuzi se zákazníkem trvá často jen několik málo minut či dokonce sekund, může prodejce zjistit alespoň další detail o zákazníkovi, který bude moci v budoucnu využít pro lepší zacílení nabídky. Otázky, které mohou pracovníci prodeje či zákaznického servisu položit zákazníkům se mohou zdát na první pohled velice triviální. Jako příklad lze uvést otázky typu, „Jaké plány mají na víkend“ či „Jestli sledovali včerejší hokejový zápas národního týmu“.³¹ Právě takto jednoduché otázky mohou pomoci odhalit zájmy a přání zákazníků, navíc u zákazníků zpravidla vyvolají pozitivní pocit toho, že se o ně jejich prodejce skutečně zajímá.

Avšak získání dat je pouze prvním krokem. Pro použitelnost dat pro firemní účely je nutné nejprve získat svolení od zákazníka k jejich užití. Tímto svolením zákazník vlastně dává najevo, že chce být danou společností osloven. Zákazník je ten, kdo určuje kdy, jak a za jakým účelem bude firmou kontaktován. Zákazník toto svolení poskytne, pokud je přesvědčen, že z toho pro něj vyplyne nějaká přidaná hodnota.³²

³⁰ Swift R. S.- Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, str. 75-76

³¹ FREEMANTLE, David. Buzz: 50 maličkostí, které mají velký vliv na prvotřídní služby zákazníkům. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-148-8

³² Dyché J. – The CRM Handbook, str. 26

Obr. 8 – Využití dat k vytvoření hodnoty zákazníka



Pramen: Vlastní tvorba na základě Dyché, Jill. – The CRM Handbook, str. 48

Díky CRM a jeho procesům pro sběr a zaznamenávání zákaznických dat získává firma významný zdroj informací o svých zákaznících, což může následně využít k přizpůsobení celého marketingového mixu, aby lépe odpovídal představám a přáním a zákazníků. K tomu je třeba, aby firma komunikovala se zákazníkem takovým způsobem, aby mohla zjistit jeho opravdová přání a využít je jako náměty na zlepšení stávajících služeb, péče o zákazníka, ale také produktů samotných. Dle těchto námětů pak dochází k úpravám jednak samotného výrobku (product), ale i prodejních kanálů (place). Firma oslovuje např. zákazníky citlivé na cenu se speciálními slevovými nabídkami (price) a volí i vhodné komunikační prostředky a témata kampaní (promotion) dle informací, které jsou jí o jednotlivých zákaznících známy.³³

Díky personalizaci nabídky může firma u svých zákazníků snadněji vzbudit jejich pozornost a přesvědčit je ke koupi výrobku nebo služby. Na základě znalostí získaných z dřívějších nákupů zákazníka nebo z jiného kontaktu se zákazníkem může firma odhadovat, o co se bude zajímat při svém budoucím nákupu, a to využít při vytváření individualizované nabídky. Vhodným příkladem může být bankovní instituce, která osloví s nabídkou otevření zvýhodněného účtu pro absolventy své

³³ Marketing Mix: Meaning and its Elements. [online]. [cit. 2012-12-19]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/marketing-mix.htm>

zákazníky, u kterých může v brzké době předpokládat ukončení studia. Při takto cílené nabídce má firma větší šanci na uzavření obchodu než při celoplošné kampani.

Dalším způsobem, jak vhodně využít zákaznická data představuje pro firmy cross-selling, díky kterému firma prodává zákazníkovi různé doplňkové výrobky a zvyšuje tak jeho ziskovost pro podnik. Což jí stojí podstatně méně, než by stálo získání zákazníka zcela nového. Cross-selling prováděný korektně však představuje jen prodej správných doplňků správným zákazníkům. Z toho důvodu je pro firmu důležité pochopit, že ne každý zákazník je tím pravým kandidátem pro nabízení dodatečných výrobků.³⁴ Nucené přemlouvání zákazníka by působilo zcela kontraproduktivně. Obdobnou variantu představuje up-selling, kde se však nejedná o prodej doplňkových produktů, ale o prodej výrobku vyšší třídy, který pro firmu samozřejmě představuje větší míru zisku.³⁵

Cílem sběru zákaznických dat tedy je oslovit zákazníka v pravou chvíli, správným způsobem a zaujmout ho tou správnou, pro něj zajímavou nabídkou.³⁶ K tomu je třeba znát o zákazníkovi co nejvíce informací a tyto informace průběžně aktualizovat. Úkolem CRM systému je pak především podpora a automatizace marketingových a obchodních procesů, která umožní oslovení jednotlivých zákazníků s individuálně cílenou nabídkou.

³⁴ Dyché J. – The CRM Handbook, str. 31

³⁵ BUSTOS, Linda. Cross-Sells and Upsells. [online]. [cit. 2012-12-19]. Dostupné z: <http://www.getelastic.com/defining-cross-sell-upsell/>

³⁶ Swift R. S.- Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, str. 51

3. Implementace CRM

Řízení vztahů se zákazníky se stane pro podniky v následujících letech zásadní pro udržení jejich konkurenceschopnosti. Díky zavedení CRM systému budou firmy schopny maximalizovat hodnotu každého svého zákazníka, ale zároveň budou maximalizovat i hodnotu a užitek poskytovaný zákazníkovi. Ačkoliv je implementace CRM rozsáhlý, dlouhodobý a nákladný projekt, firmy by s jejím zahájením ve vlastním zájmu neměly otálet.

Implementace CRM je komplexní proces, který se dotkne celé společnosti a který zahrnuje interní i externí změny podniku a vyžaduje organizovaný přístup. Uvnitř společnosti je důležité provést změny v oblastech relevantních pro budování vztahu se zákazníkem. Jednou z nich je i firemní strategie. Ačkoliv firmy mohou uplatňovat jisté prvky CRM již delší dobu, je klíčové, dát jim komplexní podobu a vzájemně je propojit a koordinovat. Na změny firemní strategie navazují i změny ve způsobu myšlení zaměstnanců a v jejich přístupu k zákazníkům. Pro úspěch implementace CRM systému je rozhodující, aby se management i řadový zaměstnanci firmy ztotožnili s principy řízení vztahů se zákazníky a spolupracovali na jejich realizaci.

Zavedení CRM však často vyžaduje i další změny v rámci společnosti. Tyto změny se mohou týkat organizační struktury, interních procesů či metrik pro měření úspěchu firmy. K zásadním změnám dochází nezdědka i v oblasti informačních technologií především ve způsobu skladování dat a práce s daty a to díky implementaci speciálního softwarového programu. Zavedení CRM přístupu se však odráží i ve vztazích firmy s externími partnery – jednak s obchodními partnery společnosti, ale i se zákazníky samotnými. Detailnější popis změn, které s sebou zavedení CRM přinese, a jejich odůvodnění je předmětem následujících podkapitol.

3.1. Hlavní přínosy a nevýhody CRM

Společnosti byly kvůli tržnímu vývoji a kvůli rostoucí konkurenci donuceny zajímat se daleko více o oblast prodeje a marketingu a tudíž i o své zákazníky. Přičemž klíčová v tomto ohledu je zákaznická základna, kterou je důležité rozšiřovat nebo přinejmenším udržovat ve stávajícím rozsahu. Jedním z hlavních benefitů CRM pro

podniky představují techniky, které pomáhají udržet si stávající zákazníky, což je daleko výhodnější než se neustále snažit o získávání zákazníků nových, kteří by zaplnili místo po odlivu dřívějších klientů. CRM umožňuje promítnout poznání toho, proč zákazníci přešli raději ke konkurenci do strategických opatření, která umožní vylepšit stávající obchodní procesy. Firma tak zamezí snížení příjmů z prodejů a neztratí ani náklady investované do získání zákazníků a udrží si také svůj stávající tržní podíl.³⁷

Ačkoliv se jednotliví autoři liší v míře toho, kolik je možno uspořit při prodeji stávajícímu zákazníkovi v porovnání se získáním zákazníka nového, všichni se shodují v tom, že tato možnost úspory existuje. V knize Ronalda Swifta „Accelerating Customer Relationships“ se můžeme dočíst, že *„získat zcela nového zákazníka stojí firmu pětikrát více než si udržet zákazníka stávajícího.“*³⁸ Jill Dyché ve své knize „The CRM Handbook“ dokonce uvádí, že společnosti *„stojí šestkrát více prodat výrobek novému zákazníkovi než zákazníkovi stávajícímu.“*³⁹ I proto by měly společnosti usilovat o poskytování ještě lepší péče svým zákazníkům a o komplexní rozvoj zákaznických vztahů, který jim umožní právě zavedení CRM do firemních procesů.

Customer Relationship management pomáhá podnikům zlepšit jejich situaci, ale i v mnoha dalších ohledech. Co se týče zákaznických vztahů tak mezi jeho hlavní přínosy patří možnost rozpoznat a získat klíčové zákazníky a zároveň i nastavit vhodné aktivity vedoucí k jejich udržení. CRM se zabývá i analýzou nákupního chování zákazníků a možnostmi jak uspokojit jejich potřeby díky cílené a koordinované komunikaci a řízení vztahů se zákazníky. Zavedení CRM umožní na straně jedné zvýšit zisky společnosti, a na straně druhé také uspořit náklady. Firma zároveň zvyšuje jak hodnotu, kterou díky nákupu získávají její zákazníci, tak hodnotu, kterou naopak její zákazníci podniku přinášejí. Díky úzkým vazbám na zákazníky a zvyšování efektivnosti zákaznických vztahů posiluje podnik také své celkové postavení v oboru.⁴⁰

Přínosy CRM lze definovat i konkrétněji. Díky technikám komplexního řízení vztahů se zákazníci mohou organizace zkrátit prodejní cyklus svých výrobků a zároveň

³⁷ Dyché J. – The CRM Handbook, str. 32

³⁸ Swift R. S.- Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, str. 97

³⁹ Dyché J. – The CRM Handbook, str. 4

⁴⁰ Lošťáková H. a kol. – Diferencované řízení vztahů se zákazníky, str. 21-22

zvýšit i stěžejní hodnoty mapující výkon podniku. Jako příklad lze uvést „*příjmy na jednoho obchodního zástupce, průměrnou velikost objednávky či výnosy na jednoho zákazníka*“.⁴¹ Organizace mohou rovněž zlepšit zacílení svých marketingových kampaní a díky tomu snížit náklady na komunikaci a přesto dosahovat lepších výsledků v úspěšnosti oslovení zákazníků. Implementace CRM je tudíž ze strategického pohledu nutností, která pomůže firmám udržet si konkurenceschopnost ve stále se zostřujícím tržním prostředí.⁴²

Pro větší srozumitelnost uvádím přehled hlavních benefitů zavedení systému řízení vztahů se zákazníky v následující tabulce. Shrnuji zde přínosy dle tvrzení různých CRM expertů, které bude mít implementace komplexního řízení vztahů se zákazníky do firemní strategie.

Tab. 1 – Benefitů zavedení systému řízení vztahů se zákazníky

Benefity zavedení systému řízení vztahů se zákazníky
Získání správných zákazníků na základě rozpoznání charakteristik, které předurčují růstový potenciál zákazníka.
Zvýšení zákaznické loajality a zvýšení schopnosti firmy udržet si věrné a ziskové zákazníky.
Zvyšování individuální zákaznické profitability díky nabídce správných výrobků správným zákazníkům a ve správný čas.⁴³
Rozšíření podílu na trhu díky pevnému vztahu se zákazníkem. Příležitost pro cross-selling a up-selling během stávajících nákupů. Častější nákupy i doplňkových výrobků či služeb.
Ztížený vstup na trh pro konkurenci - díky silnému vztahu firmy se zákazníkem.
Word-of-mouth efekt - Dobrá pověst firmy a kladné hodnocení zákazníků přitahuje další zákazníky. Spokojený zákazník firmu chválí zřídka, nespokojený zákazník mluví o svých negativních zkušenostech velmi často (až 75% zákazníků informuje své okolí o změně výrobce/prodejce.)⁴⁴

⁴¹ Lošťáková H. a kol. – Diferencované řízení vztahů se zákazníky, str. 21

⁴² Ibid., str. 21

⁴³ Swift R. S.- Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, str. 42

⁴⁴ Lehtinen J.R. - Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky, str. 27

Zákazníci jsou v kontaktu s firmou, sdělují jí svá přání a požadavky – což zpětně utužuje vzájemný vztah a umožňuje firmě lépe přizpůsobit marketingový mix požadavkům trhu.
CRM umožňuje segmentaci zákazníků. Zjištění, kdo jsou nejprofitabilnější zákazníci firmy, kterým zákazníkům je vhodné nabídnout produkty formou cross-sellingu / up-sellingu, kteří zákazníci nemají potenciál stát se profitabilními ani v budoucnu.⁴⁵
Aktivní řízení interní i externí prodejní a servisní sítě – udržení si top spolupracovníků, zvýšení profitability méně úspěšných spolupracovníků⁴⁶

Pramen: Vlastní tvorba na základě Swift R. S. – Accelerating Customer Relationships, str. 28, str. 42; Lehtinen J.R. - Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky, str. 27; Tomášková, D. Vass, M. - Cesta k úspěšnému řízení vztahů se zákazníky. [on-line].

Implementace CRM zároveň významně ovlivní i náklady firmy. Z dlouhodobého hlediska přinese firmě značnou úsporu nákladů – především v oblasti marketingové komunikace a prodeje.

Tab. 2 – Zvýšení nákladové efektivity díky CRM

Zvýšení nákladové efektivity v důsledku zavedení systému CRM
Níže náklady na získání zákazníka – náklady na marketing, obesílání zákaznické základny a kontaktování zákazníků, na služby zákazníkům atd.
Získání nového zákazníka je nákladnější než péče o stávajícího.
Redukované náklady na prodej – stávající zákazníci vykazují větší míru odezvy. Lepší znalost prodejních kanálů nebo distributorů zajišťuje efektivnější vztah se zákazníkem.⁴⁷

Pramen: Vlastní tvorba na základě Swift R. S. – Accelerating Customer Relationships, str. 28

Ovšem ani v případě CRM nelze získat tyto výhody bez vynaložení nákladů a dalšího úsilí. Hlavní nevýhodu při implementaci CRM tvoří především vysoká cena. Při takovémto projektu je nutné počítat jednak s výdaji na změny v obchodních a marketingových procesech, na speciální softwarový CRM systém, ale zároveň i

⁴⁵Swift R. S.- Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, str. 28

⁴⁶Tomášková, D. Vass, M. System Online: Cesta k úspěšnému řízení vztahů se zákazníky. [on-line].

⁴⁷Swift R. S.- Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, str. 28

s náklady na proškolení všech uživatelů tohoto systému v relevantních odděleních firmy. Další nevýhodou pak je i celková časová náročnost celého projektu a dostavení se přínosů až v dlouhodobém horizontu.

Tab. 3 – Nevýhody zavedení systému řízení vztahů se zákazníky

Nevýhody zavedení systému řízení vztahů se zákazníky
Náklady na analýzu hodnocení stávajícího stavu pro CRM relevantních aktivit v rámci společnosti.
Náklady na vytvoření komplexní a detailní CRM strategie – definování požadavků v oblasti informačních technologií, obchodních procesů a stanovení programu školení zaměstnanců.
Náklady na vlastní realizaci CRM opatření v rámci firmy. Nákup technologií, rozšíření komunikačních kanálů, proškolení zaměstnanců.
Náklady na pilotní fázi implementace CRM. Náklady na provoz a údržbu systému. Mzdové náklady.
Náklady na mapování prvních dosažených výsledků a na modifikaci původní CRM strategie a procesů.
Náklady na implementaci CRM v plném rozsahu (roll-out). Rozšíření podnikových systémů o složky CRM. Dokončení školení zaměstnanců.
Náklady na běžný provoz a průběžné aktualizace systému.

Pramen: Wessling H. – Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře, str. 98-111

V případě celkové implementace CRM a nejen zavedení specifického software je nutné myslet ještě na další dodatečné výdaje, kterými jsou mzdové náklady projektového týmu, náklady na analýzy stávajícího stavu i vývoj nové CRM strategie a také investice do uzpůsobení prodejní sítě, rozšíření stávajících komunikačních kanálů i zefektivnění podnikových procesů. I po ukončení implementace je však nutné celý systém kontrolovat, aktualizovat a vylepšovat, proto je důležité vyčlenit si příslušné náklady i pro tyto aktivity.

Jedná se o značné náklady, které se však firmě v budoucnu vrátí a pomohou jí udržet krok s konkurencí. Ale i zde je nutné myslet na to, že výsledky neprijdou sami jen díky ohromným investicím. Je nutné pochopit i celou filosofii CRM a vysvětlit jí i srozumitelně všem relevantním zaměstnancům a také naučit se efektivně využívat všechny nástroje a funkcionality, které CRM software pro usnadnění práce nabízí. Jen pak lze očekávat, že se dostaví přínosy, které firma může z implementace CRM vytěžit.⁴⁸

3.2.Měření benefitů ze zavedení CRM

Dříve používané ukazatele pro hodnocení výkonnosti společností (jako např. výnosy nebo cash flow) se ukázaly v neustále se měnícím podnikatelském prostředí nedostačující, protože nedokázaly přesně vystihnout situaci podniku. Jako jeden z nejhodnotnějších majetků společnosti se stále více prosazují zákazníci firmy, protože právě oni uskutečňují nákupy a vytváří tak podniku zisky. Za nové kritérium pro měření obchodního úspěchu firmy z dlouhodobého hlediska lze proto považovat tzv. „výnos ze vztahu“ se zákazníky.⁴⁹

Při implementaci CRM je důležité umět dané přínosy a benefity nejen pojmenovat, ale zároveň i přesně vyčíslit. Firma díky implementaci CRM systému získává jednak nákladové úspory, ale zároveň i výnosy jako takové. Po dlouhou dobu byla mezi podniky rozšířena nesprávná představa, že CRM přínosy nejsou měřitelné. Ovšem díky uskutečněným implementacím CRM v minulosti, lze dokázat, že se přínosy opravdu projeví, ačkoliv až po delší době.⁵⁰ K měření úspěšnosti zavedení a využívání CRM se používají nejrůznější metody a metriky, které hodnotí činnosti různých oddělení v rámci firmy.

Každá CRM strategie by měla odpovídat vytyčené firemní strategii a zároveň být rozdělena do několika dílčích CRM projektů či programů, které je takto odděleně jednodušší řídit a monitorovat dosažené výsledky. V rámci CRM strategie je pak důležité, aby si společnost stanovila klíčové oblasti, které přímo ovlivňují profitabilitu jejího podnikání. Následující tabulky znázorňují možné propojení CRM cílů s cíly

⁴⁸ Wessling H. – Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře, str. 98-111

⁴⁹ Tomášková, D. Vass, M. System Online: Cesta k úspěšnému řízení vztahů se zákazníky. [on-line].

⁵⁰ Ibid.

celopodnikové strategie – ve finanční a provozní oblasti a také v oblasti spokojenosti zákazníků.⁵¹ Uvedené tabulky představují přehled nejdůležitějších měřitelných kritérií implementace CRM systému.

První tabulka se zaměřuje na to, jak zavedení komplexního CRM ovlivní oblast marketingu. První sloupec tabulky (stejně jako u následujících dvou tabulek) uvádí navýšení výnosů, druhý se popisuje snížení nákladů a poslední uvádí změny v oblasti spokojenosti zákaznické základny společnosti.

Tab. 4 – Vliv CRM na oblast marketingu

MARKETING		
Oblast tržeb a marží Navýšení výnosů	Oblast provozní výkonnosti Snížení nákladů	Oblast zlepšení spokojenosti zákazníků
Zvýšení efektivity kampaní	Automatizace provádění kampaní	Přizpůsobení marketingových nabídek
Zlepšení identifikace potřeb zákazníků	Automatizace vyhodnocení kampaní	Zlepšení znalosti hodnoty zákazníků
Zlepšení analýz zákaznických dat	Automatizace generování zájemců o koupi	Zlepšení identifikace potřeb
Zvýšení podílu cross-sellingu a up-sellingu	Eliminování neefektivních kampaní	Zavedení personalizovaných web interakcí
Zvýšení výtěžnosti zájemců o koupi	Zlepšení marketingového plánování	Zapojení zákazníků do dialogů
	Automatizace sledování stavu zájemců o koupi	
	Automatizace sledování stavu marketingových kampaní	
	Zlepšení řízení marketingového rozpočtu	

Pramen: Tomášková, D. Vass, M. System online - Cesta k úspěšnému řízení vztahů se zákazníky. [on-line].

⁵¹ Tomášková, D. Vass, M. System Online: Cesta k úspěšnému řízení vztahů se zákazníky. [on-line].

Následující tabulka znázorňuje obdobně ovlivnění oblasti prodeje po zavedení nového systému řízení vztahů se zákazníky:

Tab. 5 – Vliv CRM na oblast prodeje

PRODEJ		
Oblast tržeb a marží Navýšení výnosů	Oblast provozní výkonnosti Snížení nákladů	Oblast zlepšení spokojenosti zákazníků
Zjednodušení akvizice zákazníků	Automatizace sledování stavu zájemců	Zjednodušení jednorázových nákupů
Zefektivnění prodeje	Automatizace sledování stavu obchodních příležitostí	Zkrácení prodejní doby (odezvy)
Zlepšení řízení příležitostí	Zjednodušení získávání zákaznických dat	Zlepšení opakovaných přístupů k zákaznickým datům
Zvýšení profitability obchodních partnerů	Zkrácení dodacího cyklu	Zvýšení zákaznické znalosti a profitability
Zvýšení profitability zaměstnanců	Integrace klíčových systémů	Personalizovaná interakce
Zvýšení up-sellingu a cross- sellingu	Automatizace on-line nabídek	
Vytváření nových a personalizovaných produktů	Zlepšení předpovědi poptávky	
	Zkrácení školicích programů	
	Zkrácení doby uvedení nového produktu na trh	

Pramen: Tomášková, D. Vass, M. System online - Cesta k úspěšnému řízení vztahů se zákazníky. [on-line].

Poslední tabulka uvádí zvýšení efektivnosti podniku v rámci výnosů, nákladů i spokojenosti zákazníků v oblasti servisních služeb.

Tab. 6 – Vliv CRM na oblast servisních služeb

SERVISNÍ SLUŽBY		
Oblast tržeb a marží Navýšení výnosů	Oblast provozní výkonnosti Snížení nákladů	Oblast zlepšení spokojenosti zákazníků
Zjednodušení akvizice servisních služeb	Zvýšení samoobslužných služeb pro zákazníky	Zvýšení zákaznické znalosti
Vytvoření personalizovaných servisních služeb	Automatizace on-line servisních požadavků, reklamací a stížností	Zapojení zákazníků do dialogů
Zvýšení prodeje doplňkových služeb	Automatizace telefonních hovorů	Personalizované web interakce
Provádění opakovaných služeb díky prodejním výzvám	Úroveň služeb dle hodnoty zákazníka	Snížení čekací doby zákazníka
Zvýšení konkurenční výhody společnosti	Zkrácení doby vyřízení stížností a servisních požadavků	Provádění call centra
	Automatizace eskalačních a schvalovacích procedur	24/7 zákaznický servis

Pramen: Tomášková, D. Vass, M. System online - Cesta k úspěšnému řízení vztahů se zákazníky

Přínosy z implementace CRM lze měřit jak na úrovni celopodnikové strategie, tak na operativní úrovni u jednotlivých prodejců či poskytovatelů služeb. Měření přínosů je ovlivněno více okolnostmi, přičemž jedním z hlavních faktorů je nestálý vývoj tržní situace. Dále se pak sledování benefitů CRM odvíjí také od cílů vytyčených ve strategii firmy a od toho, do jaké míry jsou zákazníci zasaženi novými CRM procesy.

Při stanovení kritérií pro měření efektivity nového systému řízení vztahů se zákazníky by měl podnik postihnout všechny oblasti, na které má CRM vliv. Tudiž interní oblast, kde by mělo dojít k zefektivnění práce firemních zaměstnanců i procesů, které patří do oblasti komunikace se zákazníkem a péče o zákazníka. Dále by pak měl podnik monitorovat i externí oblast, čili výsledky svých externích obchodních partnerů a obdobně i profitabilitu své klientely. A poslední oblastí, kde lze rovněž očekávat zlepšení situace díky CRM je pak firemní strategie a s ní spojená budoucí finanční výkonnost firmy.⁵²

3.3. Architektura komplexního CRM systému

Častým a hojně rozšířeným mýtem o řízení vztahů se zákazníky je představa, že CRM spočívá pouze v implementaci specializovaného softwarového systému. Problematika CRM je však daleko komplexnější a dotýká se všech podnikových procesů týkajících se zákazníků. Zavedení customer relationship managementu vyžaduje pozměnění celého způsobu podnikání, kdy dochází ke změnám v přístupu jednotlivých oddělení k zákazníkům a k odlišnému vnímání zákazníků.

Pro úspěšné fungování CRM je nutné, aby marketing, obchod a služby pracovaly jako jednotný celek v rámci firmy a sdílely stejné informace a zákaznická data. Toto propojení umožní podniku různé specifické systémy a další technické prostředky, avšak opomenout nelze ani pracovníky firmy. Aby nová CRM strategie mohla v rámci podniku správně fungovat, je nutné předem promyslet, jak složit všechny tyto prvky do smysluplné mozaiky.

Strukturu CRM je možné rozdělit do 4 hlavních vrstev, které umožňují efektivnější řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o vrstvu komunikačních kanálů, díky kterým dochází k realizaci spojení firmy a zákazníka, dále o vrstvu firemních procesů, které

⁵² Tomášková, D. Vass, M. System Online: Cesta k úspěšnému řízení vztahů se zákazníky. [on-line].

logicky řídí tuto komunikaci. Nedílnou součástí je i vrstva systémové integrace a v neposlední řadě vrstva všech ostatních podpůrných „back office“ systémů⁵³

Komunikační kanály pro kontakt se zákazníky

Každá firma má k dispozici různé možnosti pro kontakt se zákazníky. Záleží samozřejmě na oboru působení dané firmy, na charakteru jejích zákazníků a na dostupném technickém vybavení. Avšak obecně platí, že čím více odlišných komunikačních kanálů firma svým zákazníkům nabízí, tím lépe může zákazník uspokojit svou potřebu díky způsobu komunikace, který mu nejlépe vyhovuje. Jedním z principů CRM je zlepšení spokojenosti zákazníka a proto bývá obvyklým krokem v počátečních fázích implementace CRM zavádění nových komunikačních kanálů. Firmy rozšiřují způsoby komunikace se zákazníkem i z mnohem pragmatičtějších důvodů a to především proto, aby mohly jejich prostřednictvím získávat více informací o svých zákaznících.

Klasickým způsobem komunikace zákazníka s firmou je osobní kontakt přímo v místě prodeje či na pobočce společnosti. Zde přináší CRM prostředky pro vylepšení efektivity prodejního personálu především díky CRM databázi, do které mohou prodejci pohodlně a rychle zaznamenávat informace o zákazníkovi, o důvodech jeho návštěvy, stavu jeho žádosti a o jeho přáních a potřebách. Takto zaznamenané informace jsou potom k dispozici nejen pobočce, kde došlo ke kontaktu se zákazníkem, ale díky CRM systému jsou uchovány centrálně a jsou dostupné všem relevantním oddělením i pracovníkům firmy.⁵⁴

Další možnost komunikace se zákazníkem představuje písemná korespondence. I zde CRM systém usnadňuje práci především díky evidenci předchozí písemné i elektronické komunikace. Z takto uchované předchozí komunikace lze opět velmi efektivně zjistit, jaká přání měl zákazník v minulosti či jaké problémy potřeboval vyřešit. Informace tohoto druhu jsou důležité pro stanovení vhodných komunikačních kampaní marketingovým oddělením, stejně jako pro adekvátní postup prodejního či servisního personálu. Obdobně bude pracovat se CRM systémem i elektronická pošta,

⁵³ Košťálková, Olga., Neumann, Jiří. Architektura pro řízení vztahů se zákazníky – CRM. [on-line]. [cit. 2012-11-2]. Dostupné z <http://www.systemonline.cz/clanky/architektura-pro-řízení-vztahu-se-zakazniky-crm.htm>

⁵⁴ Ibid.

která může navíc využívat i automatické spouštění určitých předem definovaných procesů v oblasti komunikace se zákazníkem.⁵⁵

Telefonický kontakt, ať již hovoříme o mobilních telefonech či pevných linkách, je neodmyslitelnou součástí dnešní doby. Hojně využívaný prostředek pro komunikaci se zákazníky představují call centra, která buď aktivně kontaktují zákazníky nebo jsou připravena zodpovídat jejich dotazy a řešit jejich požadavky. Z pohledu CRM se jedná o zásadní komunikační kanál, který bývá zaváděn v počátečních fázích implementace. Díky call centru může zákazník firmu kontaktovat prakticky kdykoli a dosáhnout rychlého vyřízení svého požadavku. Předpokladem takového efektivního vyřízení zákaznického požadavku je přístup pracovníků call centra do CRM databáze, která soustřeďuje všechna důležitá zákaznická data – od fakturačních údajů až po informace o poslední zákaznické návštěvě firemní pobočky.

Moderní způsob komunikace představuje internet. CRM klade důraz na přehlednost informací na firemním webu. Důležitá je snadná orientace zákazníka na stránkách a také v kontaktech na příslušná oddělení či osoby. V ideálním případě nachází zákazník již na úvodní stránce přehledně uzpůsobené odkazy pro řešení jeho požadavků, reklamací či stížností nebo pro informace ohledně prodejních míst či servisních stanic. Zákazník chce svůj požadavek vyřídit co nejrychleji a nechce kvůli tomu trávit čas hledáním příslušné kontaktní osoby na skrytých místech webu.

Proto lze díky CRM zavést v rámci firemního webu určité samoobslužné funkcionality (např. žádost o zaslání brožury, zpětné zavolání v určitou dobu či přeposlání informací o výrobku příteli), které zákazníkovi umožní jednoduše splnit jeho přání. Další poměrně častou praxí na firemních webech je možnost registrace zákazníka, při čemž si pak dále může na svém profilu ukládat či označovat pro něj relevantní informace a využívat další výhody registrace. Firmy toto zavádí opět především s cílem získat další cenné informace o svém zákazníkovi a později je využívat jak v marketingu, tak při prodeji. Všechny informace o požadavcích zákazníka a stavu jejich vyřízení, stejně jako informace o tom, co ho na stránce zaujalo, jsou opět centrálně shromažďovány v CRM databázi.⁵⁶

⁵⁵ Košťálková, Olga., Neumann, Jiří. System Online: Architektura pro řízení vztahů se zákazníky - CRM. [on-line].

⁵⁶ Ibid.

Firemní procesy

Nežřídká se stává, že podnik zavede nové prostředky komunikace (např. call centrum) pro své zákazníky, a tím jeho aktivity v oblasti CRM skončí. To je však velkou chybou, protože podstatou CRM je vzájemná integrace všech čtyř vrstev. Firma tedy nesmí zůstat pouze u rozšíření možností komunikace a zavedení nových technologických prostředků, které tuto komunikaci umožní. Dalším krokem a nezbytným předpokladem pro úspěšné provádění CRM je implementace specializovaného CRM systému, který umožní efektivně zaznamenat obsah a výsledek rozhovoru se zákazníkem.

Standardně mívají pracovníci prodeje k dispozici několik základních systémů (např. účtovací systém) a podnikových databází se zákaznickými informacemi. Takovéto systémy však většinou neumožňují záznam nestandardizovaných dat a navíc nejsou vzájemně propojené. Tyto podmínky zvyšují nároky na vyškolení operátora i na jeho neustálou koncentrovanost a zároveň i celý proces zpracování zákaznického požadavku zpomalují.⁵⁷

CRM systém zabudovaný do firemních procesů umožní podniku odstranit tyto problémy. Princip CRM systému spočívá v tom, že všechna oddělení sdílí jednu databázi. CRM přístup vyžaduje vzájemnou propojenost v rámci firmy tak, aby bylo dosaženo účinné komunikace jednak v horizontálním směru (mezi jednotlivými odděleními), ale i ve vertikálním směru (mezi nadřízenými a podřízenými).⁵⁸ Žádost zákazníka je zanesena do CRM systému a odtud dále směřována k příslušným oddělením. CRM strategie předem definuje postup, jak bude zákaznická žádost zpracována a která oddělení (prodej, marketing, zákaznický servis, IT servis, call centrum) se budou na vyřízení zákaznického požadavku podílet.

Všechna zákaznická data, včetně informací o návštěvách zákazníka a dalších způsobech kontaktování firmy, ale i výsledky a závěry z nich vyvozené jsou dostupné všem relevantním pracovníkům, kteří se podílí na vyřizování požadavků zákazníka. Jediným zdrojem informací o zákaznících pro celý podnik se pak stává CRM systém. To je velmi důležité proto, že tak nedochází ke skladování duplicitních informací a

⁵⁷ Košťálková, Olga., Neumann, Jiří. System Online: Architektura pro řízení vztahů se zákazníky - CRM. [on-line].

⁵⁸ Chlebovský, Vít. Od šanonu, pastelek a diáře k sofistikovanému e-systému. [on-line].

pracovníci podniku mají při náhledu do CRM systému k dispozici vždy aktuální a kompletní zákaznická data a nemusí složitě kontaktovat kolegy z jiných oddělení, aby dohledali potřebné informace. Celý proces komunikace se zákazníkem se tak stává rychlejším a efektivnějším.

Automatizace oblasti marketingu díky CRM nejzřetelněji ovlivní vytváření marketingových strategií, kampaní a různých taktik zaměřených na dlouhodobě vzájemně prospěšné vztahy se zákazníky. Podstatou je aktivní práce se shromážděnými daty, které lze díky speciálním informačním technologiím a softwarovému vybavení (Campaign management)⁵⁹ čistit a následně pak skladovat jen potřebná data. Tyto uložená data lze po té efektivně analyzovat a třídit pro účely návržení, realizace a řízení marketingových kampaní.

Takto připravená data umožňují podniku vytvářet cílené marketingové kampaně pro odlišné skupiny zákazníků a soustředit se právě na ty aktivity a komunikační kanály, které budou vykazovat nejvyšší míru zákaznické odezvy a jejichž realizace bude tím pádem ekonomicky nejvýnosnější. Zároveň lze díky softwarovému vybavení pro Campaign management měřit i výsledky kampaně, evidovat náklady a vyhodnotit účinnost dané kampaně.⁶⁰

Jinou podstatnou podpůrnou funkcí pro marketing je urychlení procesu pozměňování marketingových kampaní dle reakcí zákazníků.⁶¹ Díky úzké spolupráci marketingového oddělení s oddělením péče o zákazníka a především díky vzájemnému sdílení informací, může podnik během velmi krátké doby od zahájení kampaně odhalit pro zákazníky nezajímavou službu či produkt nebo naopak jinou velmi oblíbenou. Díky tomuto zjištění může firma dodatečně uzpůsobit zbytek kampaně i další doprovodné marketingové aktivity a docílit tak významných úspor nákladů vydávaných na neúčinnou kampaň či na nevhodně zvolené komunikační kanály.

Další oblastí firemních procesů, která je implementací CRM významně ovlivněna, jsou obchodní procesy. Díky CRM mají všichni obchodníci společnosti (eventuálně i

⁵⁹ Košťálková, Olga., Neumann, Jiří. System Online: Architektura pro řízení vztahů se zákazníky - CRM. [on-line].

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Ibid.

externí obchodní partneři) rychlý a snadný přístup k důležitým zákaznickým datům a mohou využívat i další nástroje na podporu prodeje.

Technologie pro podporu obchodních a prodejních procesů se nazývají Technology enabled selling (TES) nebo také Sales Force Automation (SFA)⁶², které umožňují zlepšit efektivitu prodejního personálu. Technologie automatizovaného prodeje ovlivňují všechny prodejní kanály, které podnik využívá. Obchodním zástupcům, kteří zprostředkovávají osobní prodej, umožňují tyto prodejní technologie vzdálený přístup k podnikovým databázím, což mohou dobře využít na služebních cestách za svými klienty. Mezi další funkcionality, které tyto technologie zástupcům osobního prodeje, ale i prodejcům po telefonu umožňují, patří např. řízení příležitostí (Opportunity Management či Lead Management), řízení teritorií, kontaktů a aktivit obchodníků či aplikace umožňující konfigurovat produkty a cenové nabídky dle individuálních potřeb zákazníků. Technologie automatizovaného prodeje se uplatňují i v rámci elektronického obchodování, kde umožňují zákazníkovi rychlý samoobslužný nákup, bez asistence obchodních zástupců společnosti.⁶³

Implementace CRM systému bude mít značný vliv také na oblast podpory služeb zákazníkům (Customer Service), na nichž závisí rozvoj vztahu zákazníka se společností po té, co si zákazník zakoupí produkt společnosti či uzavře smlouvu o provedení služeb. Pracovníci oddělení služeb zákazníkům jsou klíčoví pro realizaci CRM přístupu, protože jsou nejčastěji v přímém kontaktu se zákazníky. A ani sebelepší CRM strategie neuspěje, pokud zásady v ní stanovené nebudou realizovány v praxi, právě během kontaktu se zákazníky.

Technologie upravující funkčnost zákaznického servisu předpokládají integraci se CRM systémem, s komunikačními kanály a ideálně také s obchodním a marketingovým oddělením a zahrnují funkcionality typu řízení příchozích požadavků, obsluhy zákazníků pomocí internetu či služby v terénu (Field service).⁶⁴ Řízení příchozích požadavků umožňuje zaznamenávat žádosti zákazníků bez ohledu na druh komunikačního kanálu, kterým byla firma kontaktována, a dále pak řídí postup zpracování požadavku od jeho příjmu až po úspěšné vyřízení.

⁶² Košťálková, Olga., Neumann, Jiří. System Online: Architektura pro řízení vztahů se zákazníky - CRM. [on-line].

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ibid.

Mnohé firmy dnes již standardně obsluhují své zákazníky prostřednictvím internetových aplikací, které jsou napojeny na další vnitropodnikové procesy, díky kterým je zákaznický požadavek rychle a efektivně uspokojen. Na významu v oblasti zákaznického servisu stále více získávají i služby zákazníkům v terénu (tzv. Field service). Ačkoli původně byly tyto služby zahrnující nástroje pro údržbu a kontroly infrastruktury a vybavení přímo v sídle zákazníka či pro obstarávání náhradních dílů spíše jen doprovodnou službou zákazníkům s vedlejším významem, díky situaci na dnešním vysoce konkurenčním trhu se začíná pohled na field service měnit. Dodržování technických a bezpečnostních předpisů je dnes již samozřejmostí, ale právě tyto dodatečné služby mohou podniku pomoci odlišit se od konkurence a připoutat k sobě své zákazníky díky tomuto nadstandardnímu servisu.

Integrační platforma pro vzájemnou komunikaci

Základním předpokladem pro poskytování kvalitních služeb zákazníkům a pro rychlé vyřízení jejich požadavků je nutné, aby měl operátor a prodejní personál všechna potřebná data vztahující se k danému zákazníkovi k dispozici najednou a kompletně. Kvůli tomu je nutné integrovat data z podpůrných podnikových systémů a databází se CRM systémem. To lze uskutečnit za použití tzv. middlewaru, který toto propojení umožní.

Middleware představuje vrstvu pro datovou integraci, ale současně i pro integraci procesů, která je klíčová pro propojení firemních procesů s procesy partnerských a klientských organizací. Zároveň umožňuje podniku i pružné zavádění nových aplikací či změn v rámci procesů, aniž by byl narušen celkový provoz informačního systému. Hlavní výhodou tohoto způsobu integrace představuje možnost centrálního řízení komunikace mezi systémy.⁶⁵

Back office systémy

Poslední vrstvu v rámci komplexního CRM tvoří back office systémy, které shromažďují data nezbytná pro poskytování služeb zákazníkům a pro prodej a distribuci firemních výrobků. Radíme sem např. fakturační a podnikové systémy, systémy pro řízení distribuční sítě či síťové komponenty. Každá firma si uchovává

⁶⁵ Košťálková, Olga., Neumann, Jiří. System Online: Architektura pro řízení vztahů se zákazníky – CRM. [on-line].

data nutná pro fakturaci, informace nezbytné pro distribuci výrobků či další užitečné poznatky o zákaznících a o jejich chování získané během kontaktu s nimi. Firmy bez CRM mají tato data uložena na základě jejich charakteru v příslušných podnikových systémech, kam jsou zaznamenávána ihned po jejich zjištění. V případě úspěšné implementace CRM systému by však mělo dojít k obrácení toho postupu, kdy by data byla všemi odděleními zaznamenávána přímo do CRM systému a z něj by je mohly zpětně čerpat i dílčí back-office systémy.⁶⁶

Shrnutí

Pro shrnutí předchozího textu a rovněž pro větší přehlednost uvádím následující dva obrázky, které zobrazují hlavní rozdíly ve firemních procesech firmy, která implementovala CRM systém, a firmou bez zavedeného CRM systému.

Zákazník kontaktuje firmu s určitým přáním, prosbou či žádostí, v nejhorším případě s určitou stížností. Ať již kontaktoval firmu z jakéhokoli důvodu, vždy si přeje, aby byl jeho požadavek vyřízen co nejrychleji, pokud možno i během jediné návštěvy či jednoho telefonátu, a hlavně k jeho spokojenosti.

Podívejme se nyní na to, jak Standardně probíhá zpracování zákaznického požadavku v podniku bez CRM systému. Zákazník má k dispozici několik způsobů, jakými může podnik kontaktovat. Bohužel většina podniků bez CRM přístupu nenabízí kompletní paletu kontaktních možností (např. call centrum nebo internetové aplikace). Proto se zákazník již při samotném prvním kroku – kontaktu se společností – nemusí cítit zcela komfortně a upřednostnil by raději jiný způsob komunikace.

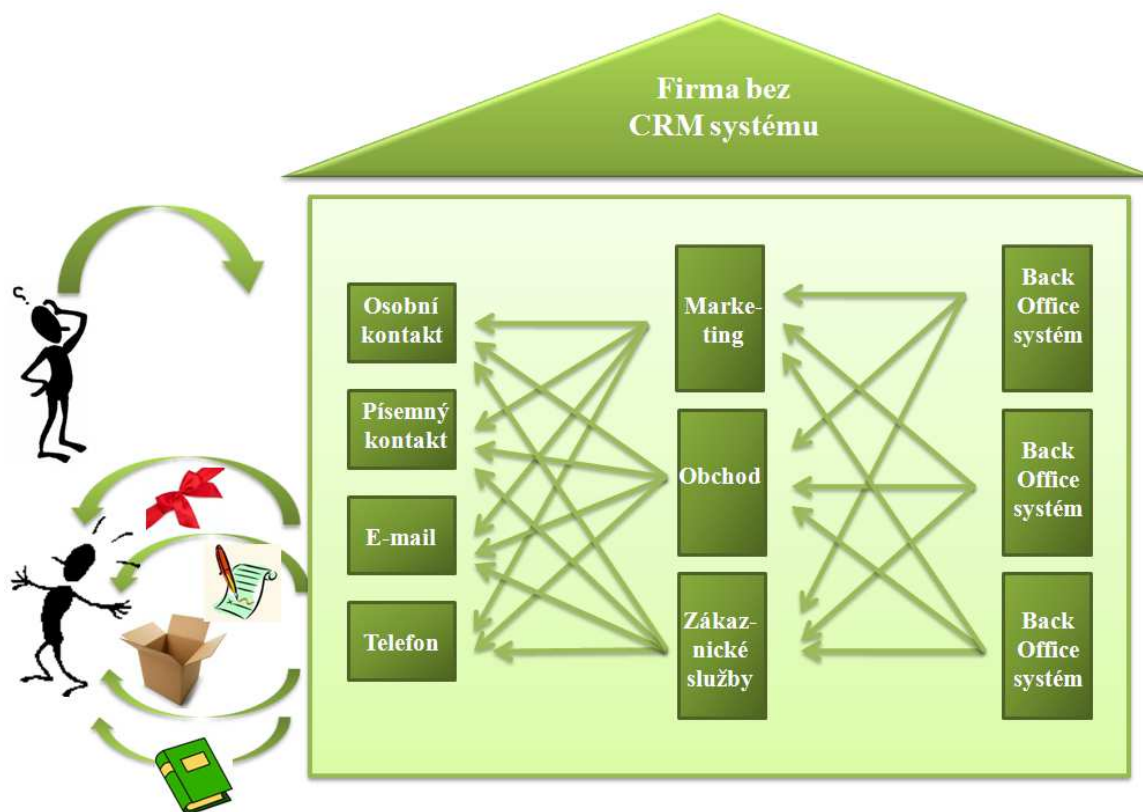
Prodejní či servisní personál postoupí požadavek zákazníka příslušným oddělením v rámci podniku. Přičemž ne zřídka se stává, že se nepodaří najít odpovědnou osobu pro daný požadavek v uspokojivém časovém intervalu. Situaci dále komplikuje i to, že data o zákaznících a jejich předchozích kontaktech se společností jsou uchovávána v různých podnikových databázích, ke kterým mají často oprávnění přístupu různé okruhy uživatelů.

Výsledkem je, že zákazník musí nezřídka kontaktovat firmu několikrát. Musí jednat s různými osobami, kterým musí svůj požadavek opakovaně vysvětlovat, a celková

⁶⁶ Košťálková, Olga., Neumann, Jiří. System Online: Architektura pro řízení vztahů se zákazníky – CRM. [on-line].

doba vyřízení jeho požadavku se prodlužuje. Zákazník se stává nespokojeným, a pokud k tomu má možnost, hned při příští příležitosti dá přednost raději konkurenci.

Obr. 10 – Firma bez CRM systému

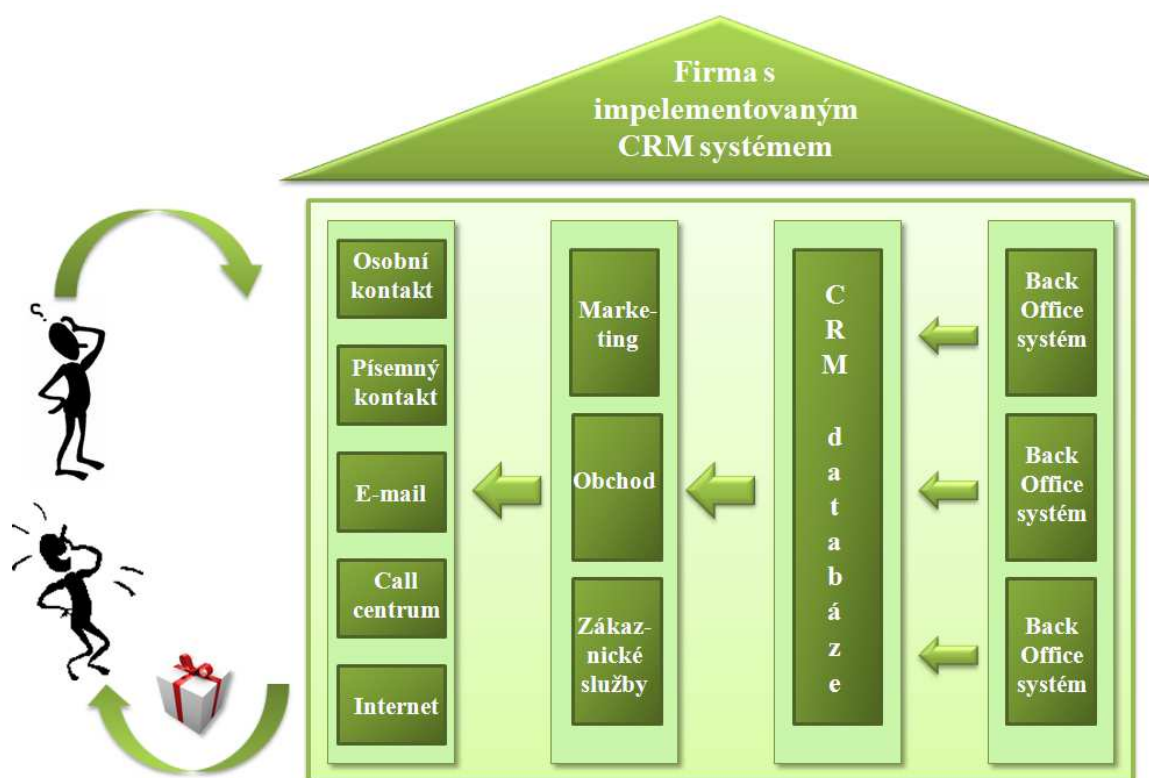


Pramen:

Vlastní tvorba na základě Košťálková, Olga., Neumann, Jiří. Architektura pro řízení vztahů se zákazníky – CRM. [on-line].

Firma s implementovaným CRM systémem má ve zpracování zákaznických požadavků nesporné výhody. Jedním ze základních kroků v implementaci CRM je zřízení call centra a zpřístupnění různých internetových aplikací. Zákazník tak získá další možnosti, jak firmu kontaktovat. CRM rovněž vyžaduje, aby oddělení marketingu, obchodní oddělení i zákaznický servis spolu úzce komunikovali a spolupracovali. Proto je interní vyřízení žádosti i kontaktování odpovědných osob přehlednější a rychlejší.

Obr. 9 – Firma s implementovaným CRM systémem



Pramen:

Vlastní tvorba na základě Košťálková, Olga., Neumann, Jiří. Architektura pro řízení vztahů se zákazníky – CRM. [on-line].

Velkou výhodou představuje však především CRM databáze, která sdružuje kompletní zákaznická data v jednom systému. Obsahuje všechna data, která do ní uživatelé systému vkládají buď přímo, nebo tato data soustřeďuje prostřednictvím jednotlivých back-office systémů. Pro vyřízení požadavku zákazníka to představuje velkou časovou úsporu a zároveň tato kompletní databáze umožňuje firmě (na základě předchozích zkušeností a kontaktů se zákazníkem) poskytnout zákazníkovi služby šité přesně na míru. Zákazník tak dostává od firmy zcela to, co očekával, najednou a bez větších nároků na čas. Má důvod být spokojen a využít služeb této firmy i v budoucnu.

3.4. Organizační struktura

Jedním ze základních předpokladů úspěšné implementace CRM systému jsou lidé – pracovníci, kteří budou mít na starost jednak zavedení CRM systému, ale i udržování jeho funkčnosti.

Velké firmy zřizují většinou celé projektové týmy, které mají na starost implementaci CRM systému do stávajících podnikových procesů. Důležité v tomto případě je, aby v projektovém týmu byl zastoupen alespoň jeden pracovník, který má dlouholeté zkušenosti v rámci firmy a který je respektovaný svými kolegy. Pro úspěch implementace budou klíčové jeho znalosti podnikových procesů a zároveň i jeho dlouholeté vztahy se zaměstnanci. Díky možnosti neformální komunikace s kolegy z ostatních oddělení bude moci zjistit jejich názory na CRM projekt a případné obavy z něj, což bude velmi důležité pro interní propagaci celého projektu v rámci podniku i mezi firemními partnery.⁶⁷

Důležitým členem CRM projektu v rámci firmy je i pracovník stojící ve vedení společnosti. Implementace systému řízení vztahů se zákazníky nezdědka vyžaduje značné změny napříč celou společností. Pro úspěch implementace je proto klíčové mít ve společnosti partnera, který bude za prosazení takto rozsáhlých změn bojovat uvnitř firmy a pomůže změny prosadit jak na úrovni celopodnikového vedení, tak i na úrovni jednotlivých oddělení.⁶⁸

Další nedílnou součástí takového projektového týmu musí být i CRM expertní pracovník, který se velmi dobře vyzná v CRM problematice a který má zkušenosti rovněž i s implementací takto rozsáhlých projektů. Velké firmy, které mají pro CRM projekt vyčleněný značný rozpočet, si mohou dovolit přizvat ke spolupráci i odbornou agenturu specializovanou na projekty řízení vztahů se zákazníky.

U menších firem leží zodpovědnost za implementaci CRM projektu většinou na marketingovém oddělení. Ačkoli zavedení CRM přístupu do stávající strategie firmy značně ovlivní i chod obchodního a servisního oddělení, je to právě marketing, který bude vytvářet a řídit projekt CRM.

Na začátku implementace je velmi důležité jasně definovat požadavky jednotlivých pracovních pozic a role v rámci marketingové organizace. Často je nezbytné zcela přeměnit strukturu marketingového oddělení firmy. Což v praxi znamená přeměnit zastaralou strukturu orientovanou převážně na produkt samotný, v moderní a

⁶⁷ Wessling H. – Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře, str. 159.

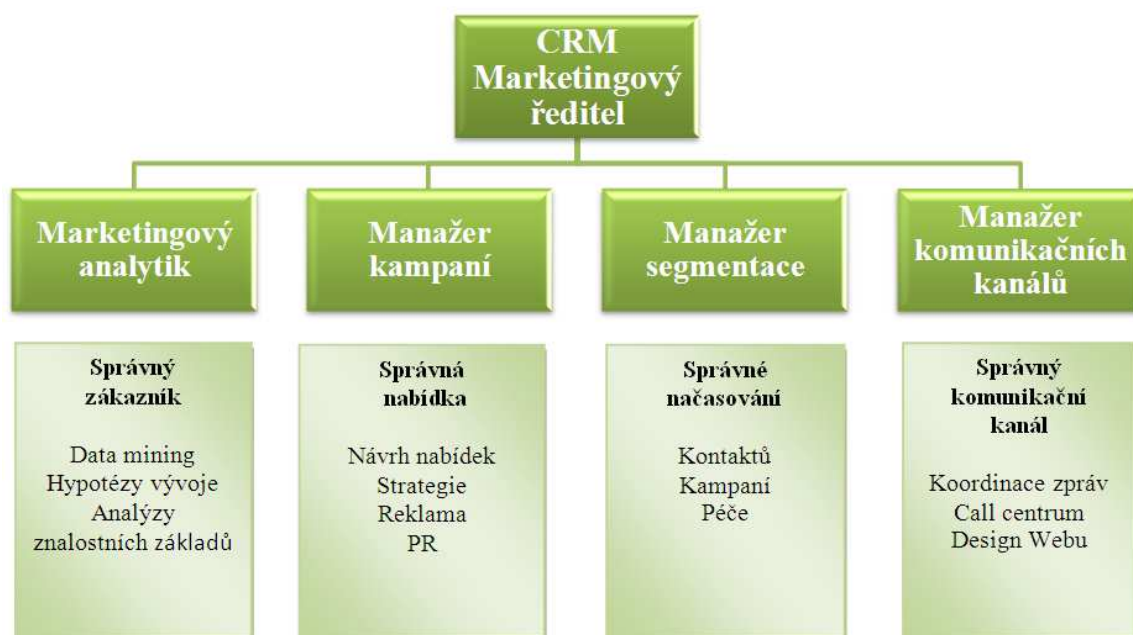
⁶⁸ Ibid., str. 159.

dynamickou, která umožní efektivně realizovat tzv. „one-to-one marketing“ a tzv. „real-time marketing“.⁶⁹

Základní struktura CRM organizace marketingového oddělení by měla odpovídat klíčovým komunikačním procesům firmy. Společným cílem poté bude rozpoznat správné zákazníky, kterým bude možné nabídnout odpovídající nabídku prostřednictvím vhodně sestaveného komunikačního plánu a to vše ve správný čas.⁷⁰

Následující schéma představuje vhodnou organizační strukturu marketingového oddělení, která odpovídá požadavkům pro úspěšné realizování CRM strategie. V čele takového organizační struktury stojí CRM marketingový ředitel, kterému jsou přímo podřízeni manažeři kampaní, segmentace, komunikačních kanálů i marketingový analytik. Všichni mají v rámci této organizace přesně vymezené povinnosti a dohromady spolupracují na tom, aby se zvyšovala jednak profitabilita zákazníků pro firmu, ale i celková spokojenost zákazníků.

Obr. 11 – Doporučovaná organizační struktura CRM marketingového oddělení



Pramen: Vlastní tvorba na základě Swift, Ronald S. – Accelerating Customer Relationships, str. 52

CRM marketingový ředitel má koordinační funkci. Jeho zodpovědností je zajistit dosažení průběžných cílů, o kterých musí informovat management společnosti. Dále

⁶⁹ Swift R. S.- Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, str. 51

⁷⁰ Ibid., str. 51

musí zajistit řízení celého CRM komunikačního procesu tak, aby se zlepšily ukazatele výkonu podniku jako například nárůst počtu zákazníků, zvýšení jejich loajality a také ziskovosti pro firmu. Zároveň se stará o měření naplnění stanovených cílů. CRM marketingový ředitel by měl mít rozhodně zkušenosti marketingu, ale jen ty samy o sobě nestačí. Měl by rovněž mít znalosti z oblasti statistiky, moderních komunikačních trendů a také z oblasti informačních technologií – měl by rozumět fungování internetových aplikací a získávání zákaznických dat (data mining).⁷¹

Hlavní náplní práce marketingového analytika je rozpoznání správných zákazníků a také určení investičních příležitostí, které by bylo chybou nevyužít. V rámci své činnosti bude vytvářet analýzy a prediktivní modely trhu a v neposlední řadě také zprávy a reporty. Marketingový analytik se musí velmi dobře vyznat v práci s databázemi a datovými sklady, které tvoří jádro znalostí o zákaznících v rámci CRM procesu. Zároveň bude během své práce často v kontaktu s IT oddělením, kvůli zajištění skladování potřebných zákaznických dat. Marketingový analytik by měl být schopen matematického a statistického uvažování ale měl by mít rovněž dobré znalosti z obchodu v daném oboru a také znalosti situace na trhu. Toto vše velmi dobře využije při identifikaci a segmentaci zákazníků.⁷²

Manažer kampaní má na starosti vytváření odpovídajících nabídek pro správné zákazníky. V jeho práci je důležité sladit průběh jednotlivých kampaní se skutečnými nabídkami firmy. Během kampaní dochází ke komunikaci různých zpráv směrem k zákazníkům a úkolem manažera je provádět plánování a časování těchto různorodých zpráv. Pro optimalizaci marketingově-komunikačních procesů bude důležité zavést automatizovaný nástroj pro řízení kampaní. Manažer kampaní bude v rámci svých povinností komunikovat napříč různými odděleními – především s produktovým, reklamním a PR (Public Relations) oddělením. Dále bude vytvářet konkrétní nabídky a celkovou strategii jednotlivých kampaní. Spolupracovat však bude i s dalšími (externími) partnery – např. s direkt marketingovými společnostmi či s telemarketingovými firmami. Manažer kampaní by měl disponovat znalostmi z oblasti

⁷¹ Swift R. S.- Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, str. 52-53

⁷² Ibid., str. 52-53

kampaní a marketingu obecně, avšak měl by být obeznámen i s fungováním nástrojů marketingové automatizace a také databází.⁷³

Velmi důležitou roli v CRM procesu má manažer segmentace. Ten realizuje obchodní příležitosti při získávání zákazníků a také při zvyšování jejich loajality a profitability pro podnik. Manažer segmentace rozhoduje o tom, zda zákazník bude kontaktován firmou v rámci procesu budování vztahu, tím že určí vhodný okamžik pro interakci se zákazníkem. Dále definuje i frekvenci kontaktu se zákazníkem, která musí být nastavena tak, aby se zákazník necítil opomíjený, ale ani obtěžovaný příliš častou firemní komunikací. Manažer segmentace je zodpovědný za vybudování dialogu mezi zákazníkem a společností a určuje pravidla pro kontakt se zákazníkem a pro péči o něj. Mezi základní profesní požadavky na tuto pozici patří znalost komunikačních a segmentačních technik (včetně znalosti data miningu a vývoje hypotéz)⁷⁴

Úkolem manažera komunikačních kanálů rozhodnout o nejvhodnějším způsobu kontaktu se zákazníkem. Při své práci spolupracuje velmi úzce s call centry, prodejním oddělením a jeho personálem, ale také s kolegy zodpovědnými za správu webu a internetu. Plánuje rovněž podobu prodejní a servisní sítě, externích distributorů či franchisantů. Je zodpovědný také za to, že prodejní personál bude dostatečně proškolený, telefonní operátoři náležitě zaučení a také že tisková, internetová i televizní reklama bude spuštěna dle plánu. Hlavní náplní manažera komunikačních kanálů je koordinovat komunikaci napříč různými komunikačními kanály a vytvářet tak jednotnou image společnosti navenek směrem k zákazníkům. Měl by proto disponovat zkušenostmi z oblasti výzkumu a vytváření analýz, ale dobře upotřebí i zkušenosti z oblasti internetu a provozu call centra. Zároveň bude ke své práci potřebovat i velmi dobré jazykové a vyjednávací schopnosti.⁷⁵

3.5. Zásady úspěšné implementace

Pokud se firma chystá zavést nový CRM systém a také zásady řízení vtahů se zákazníky do stávajících firemních struktur a procesů, musí nejprve vytvořit pocit nutnosti nadcházejících změn. Iniciátoři implementace musí pro myšlenku CRM

⁷³ Swift R. S.- Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, str. 54

⁷⁴ Ibid., str. 54

⁷⁵ Ibid., str. 56

nejprve přesvědčit všechny zúčastněné strany. Musí najít slabiny současného systému a upozornit na ně všechny relevantní oddělení i pracovníky, kterým může zavedení CRM pomoci zefektivnit práci. Jen pokud se jim podaří vytvořit přesvědčit o nutnosti změny firmu jako celek, budou schopni implementaci tak komplexního systému jako je CRM prosadit.

Změny nebudou v rámci firmy nikdy prosazeny a následně uskutečněny, pokud nebudou podloženy pádnými argumenty. Je nutné proto poukázat na nedostatky stávajícího systému, které se dají jasně demonstrovat na ukazatelích jako např. klesající zisk či značné posílení pozice konkurenta v daném oboru. Zároveň je velmi důležité prokázat příčinu těchto problémů v nesprávném řízení vztahů se zákazníky. Pokud nejsou vztahy se zákazníky řízeny adekvátně, dochází k poklesu schopnosti firmy udržet si stávající zákazníky, k následnému poklesu úrovně prodeje či ke zvýšení nespokojenosti zákazníků.⁷⁶

Toto je základní předpoklad před samotným započítím implementace, ale i v průběhu implementace samotné se objevuje mnoho překážek, které ohrožují úspěšnost CRM projektu.

Při implementaci je nutné zohlednit všechny části tohoto komplexního procesu a žádná nesmí být opomenuta, protože by to mohlo znamenat neúspěch celého projektu. Celým projektem je nutné projít od obecných příprav a vizí až ke konkrétním opatřením. Základem, od kterého se budou odvíjet další kroky, je CRM strategie, která stanovuje i plány, cíle a ukazatele pro jejich měření. K závěrečným fázím implementace patří zavedení nových procesů do stávajících firemních struktur a rovněž nainstalování softwarových nástrojů. Ovšem pouhé spuštění softwarových nástrojů nestačí, je třeba se současně věnovat i problematice přijetí celého projektu zaměstnanci firmy.⁷⁷

V následující části textu uvedu přehled osmi nejčastějších důvodů pro neúspěch implementace CRM systému do stávajících struktur podniku. Zároveň se ke každé z příčin neúspěchu pokusím nastínit odpovídající řešení či preventivní opatření.

⁷⁶ Swift R. S.- Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, str. 49-50

⁷⁷ Soukup, Michal., Pechmann, Tomáš. Implementace CRM je komplexní projekt. [on-line]. [cit. 2012-11-4]. Dostupné z <http://www.systemonline.cz/crm/implementace-crm-je-komplexni-projekt-1.htm>

Jasná vize a strategie

Jedním z častých důvodů neúspěchu implementace CRM v podniku bývá to, že není definována jasná vize a strategie. Je důležité, aby tato strategie byla připravená tak, aby byla srozumitelná pro všechny zaměstnance, kterým ovlivní jejich pracovní činnosti. Je více způsobů, jak je možné představit novou strategii zaměstnancům. Jedním z vhodných způsobů může být i forma jakéhosi příběhu, který ukazuje rozdíl mezi původním systémem a podnikovými procesy na straně jedné a těmi novými na straně druhé, které jsou definovány CRM strategií.⁷⁸ Klíčové je rovněž dobré propojení krátkodobých operativních projektů s dlouhodobou strategickou vizí. Důležité je, aby nová CRM strategie byla komplexní a zahrnovala i změnu podnikové kultury a podnikových procesů z výrobně orientovaných na zákaznický zaměření.⁷⁹

Přehledná dokumentace

Dalším kritériem, které významně přispívá k úspěchu implementace, ale také k fungování celého CRM systému, je přehledná dokumentace. Je nutné věnovat se dokumentování postupu implementace průběžně a již od samého počátku projektu. To je důležité nejen pro tým samotný, ale i pro reportování managementu společnosti či pro informování dalších partnerů, kteří se na implementaci CRM či na jeho pozdějším využívání budou podílet. U takto rozsáhlého a dlouhodobého projektu je velmi pravděpodobné, že během jeho realizace dojde ke změnám v projektovém týmu nebo že bude nutné přivzat další odborníky, konzultanty či specializované agentury. I z tohoto důvodu je nutné vést přehlednou a detailní dokumentaci jednotlivých postupů, ale i dokumentaci organizační struktury a požadované kvalifikace zaměstnanců, která usnadní výběr a zapojení nových členů do projektového týmu.⁸⁰ Nezbytně nutné je ovšem i dokumentování průběžných výsledků v jednotlivých fázích implementace projektu. Nezřídka se stává, že se kvůli nedostatku sledování a měření během implementace podnik dostane do potíží, protože se mu zatím nepodaří odhalit slabiny systému a případné hrozby.

⁷⁸ Wessling H. – Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře, str. 161

⁷⁹ Lehtinen J.R. - Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky, str. 152

⁸⁰ Wessling H. – Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře, str. 161

Postupná implementace

Klíčové je rovněž dobře promyslet a načasovat jednotlivé fáze implementace. Pro většinu podniků je snazší rozčlenit celý proces implementace do menších projektů (rozdělených například dle různých oddělení – marketingu, služeb, prodeje), a ty po té realizovat odděleně. Ačkoliv budou projekty takto rozděleny, musí stále respektovat celkovou CRM vizi a strategii, aby mohly být později integrovány na vyšší úrovni a aby bylo možné vytvořit jeden fungující CRM systém napříč všemi relevantními odděleními ve firmě. Díky rozdělení CRM implementace na projekty menšího rozsahu či díky spolupráci se specializovanou konzultantskou agenturou může být dosaženo vyšší preciznosti a může se předejít organizačnímu přetížení a také nespokojenosti zaměstnanců.⁸¹

Dílčí CRM projekty a jejich postupné zavádění je nutné plánovat se zohledněním úrovně znalostí uživatelů nového CRM systému a také s přihlédnutím na jejich časové možnosti. Dále je nutné brát ohled i na velikost rozpočtu a na strategické potřeby podniku. Důležité je také posoudit náklady a časovou náročnost realizace dílčích CRM projektů a dle toho pak přizpůsobit i celý plán implementace. Pro každý dílčí projekt je pak nutné vytyčit jeho cíle, dobu a jednotlivé kroky realizace projektu, frekvenci a metriky pro vyhodnocování dosažených výsledků a další parametry, které zajistí soulad s celkovou CRM strategií.⁸²

Postupná implementace se projeví nejen v rozdělení CRM projektu na dílčí fáze, ale i ve spuštění nových softwarových systémů. V praxi se osvědčilo používat po jistou dobu souběžně jak staré systémy, tak nový CRM systém. Uživatelům jsou zpřístupněny nejprve základní funkce nového systému a později i další, pokročilejší. Poté, co si zaměstnanci dostatečně osvojí funkcionality nového systému, je jim zamezen vstup do původních aplikací. Takto dojde postupně ke kompletnímu nahrazení původních systémů jednotným a komplexním CRM systémem. Důležité je poskytnout zaměstnancům dostatek času při přechodu na nový systém, tak aby si nepřipadali pod tlakem a aby správně porozuměli CRM systému a dokázali využívat

⁸¹ Wessling H. – Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře, str. 158

⁸² Tomášková, D. Vass, M. System Online: Cesta k úspěšnému řízení vztahů se zákazníky. [on-line].

všech přínosů, které jim přináší. Jedině tak dojde k zefektivnění práce zaměstnanců a eliminuje se tak jejich odpor k připravovaným změnám v rámci implementace CRM.⁸³

Koordinace mezi podnikovými jednotkami

Aby bylo vůbec možné úspěšně implementovat CRM projekt a následně úspěšně realizovat CRM přístup v podnikové strategii, je naprosto nezbytné, aby spolu jednotlivá oddělení firmy (především marketing, prodej a servisní služby) úzce spolupracovali a komunikovali a aby jejich aktivity byly vzájemně koordinovány. Právě kvůli nízkému stupni koordinace aktivit relevantních podnikových částí dochází neznámost k selhání celého CRM projektu.⁸⁴

V ideálním případě sdílí zaměstnanci odbytu, marketingu i servisu společně všechny informace o zákaznících, díky kterým pak mohou být vytvářeny efektivnější marketingové kampaně, které zpětně podporují prodej a pomáhají rovněž informovat o možnostech servisní péče. Tato spolupráce je pak výhodná pro všechna oddělení a samozřejmě i pro firmu jako celek.

V podnikové praxi se však neznámost stává, že obchodní a marketingové oddělení vykazují spíše známky rivality, než vřelé spolupráce. Nelehkým úkolem managementu firmy tudíž je přesvědčit oddělení firmy o výhodách sdílení zákaznických dat a vzájemné spolupráce. Za tímto účelem je vhodné vytvořit pracovní skupiny složené zástupci z oddělení marketingu, prodeje i servisních služeb.⁸⁵

Zkušené vedení projektu CRM

Stěžejním předpokladem pro prosazení změn a uskutečnění implementace CRM systému je dynamické vedení celého projektu. Chystané změny musí být prosazovány talentovanými a rozhodnými spolupracovníky z různých oddělení napříč celou společností. Firma by měla usilovat o tým složený z expertů, kteří disponují zkušenostmi jak v samotné oblasti CRM, tak i expertními znalostmi z oblasti

⁸³ Štiller, Jiří. System Online: Akceptace CRM systému zaměstnanci. [on-line].

⁸⁴ Lehtinen J.R. - Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky, str. 152

⁸⁵ Wessling H. – Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře, str. 154-155

managementu vztahů s dodavateli a dalšími partnery, kteří jsou pro celkový úspěch implementace CRM systému rovněž nepostradatelní.⁸⁶

Projekt by měl vést zkušený manažer, přičemž výhodou bude, pokud zvolí dlouholetého interního zaměstnance. Především z toho důvodu, že zná dobře situaci ve firmě a díky tomu bude schopen poskytovat cenné vstupy a informace projektovému týmu. Předností takového manažera pak dále bude i to, že se zná velmi dobře s ostatními kolegy a bude pro něj tudíž snazší přesvědčit je o nutnosti nadcházejících změn, mimo jiné i díky možnosti neformální komunikace s nimi. Kromě manažera z řad pracovníků firmy by měl být v projektovém týmu také odborník na problematiku CRM, který se stane poradcem manažera v expertních otázkách.⁸⁷

Pro úspěch CRM je však klíčové mít i podporu vrcholového managementu společnosti. CRM projekty zasahují značně i do podnikové strategie a jen vrcholový manažer je schopen prosadit takto zásadní rozhodnutí na celopodnikové úrovni.⁸⁸ Taková rozhodnutí pak ovlivní více oddělení v podniku, mohou zasahovat do organizační struktury jednotlivých oddělení, měnit nastavené obchodní a marketingové procesy či vyžadovat implementaci nových softwarových nástrojů. Proto je nutné zajistit podporu CRM projektu ve vrcholovém managementu a také to, aby hlavní představitelé firmy správně porozuměli filozofii CRM a principům efektivního řízení vztahů se zákazníky.⁸⁹

Akceptace CRM projektu zaměstnanci podniku

Jedním z předpokladů úspěchu CRM projektu je zapojení zaměstnanců firmy do jeho realizace hned v přípravné fázi. Toto včasné zapojení zaměstnanců umožní podniku přenos stávajících hodnot a kultury společnosti do pozměňovaných obchodních a marketingových procesů a zajistí tak návaznost ve vývoji firmy. Hlavním důvodem

⁸⁶ Swift R. S.- Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, str. 50

⁸⁷ Wessling H. – Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře, str. 159

⁸⁸ Ibid., str. 159

⁸⁹ Lehtinen J.R. - Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky, str. 152

však je zajištění přijetí CRM projektu zaměstnanci firmy a získání jejich podpory pro myšlenky komplexního řízení vztahů se zákazníky.⁹⁰

Základní princip CRM systému představuje efektivnější propojení informačních toků mezi jednotlivými odděleními v rámci firmy a také sdílení získaných informací s dalšími kolegy, což ne všichni zaměstnanci (např. z prodejního oddělení) považují právě za výhodu. I toto může být jedním z důvodů, proč zaměstnanci k novému systému zaujmou odmítavý postoj. Tento postoj většinou zesiluje s postupující implementací CRM. Na začátku bývá odpor k nově zaváděnému systému i k dalším změnám spojeným s implementací CRM jen malý, se zvětšujícím se rozsahem změn a jejich aktuálností však nespokojenost zaměstnanců a určitý pocit nátlaku ze strany firmy obvykle zesiluje. Z tohoto důvodu by měl být podnik k případné nevoli ze strany zaměstnanců vůči CRM systému vnímavý a měl by být připraven o tom se zaměstnanci diskutovat a vyvrátit jejich pochybnosti hned u jejich zrodu.

Důležitou roli v úspěšné implementaci CRM hraje také přesvědčení zaměstnanců, že jim nový systém přinese zjednodušení jejich každodenní práce a podpoří zároveň i růst celé firmy. Již před zahájením projektu by se vedení podniku mělo snažit vysvětlit svým zaměstnancům výhody a možnosti užitku, který jim nový CRM systém přinese. Projektový tým by měl usilovat v rámci firmy o tzv. „interní prodej“ filosofie řízení vztahů se zákazníky a také o uznání nutnosti její implementace. Zároveň by měl zaměstnance informovat i o všech dalších nadcházejících změnách souvisejících s implementací CRM projektu a to v dostatečném předstihu, aby tak předešel jejich nespokojenosti.⁹¹

Mnoho podniků doplatilo na to, že zaměstnanci neporozuměli dostatečně filosofii CRM a že byla jejich teoretická příprava na nadcházející změnu systému podceněna.⁹² Podnik by neměl opomenout náležité proškolení personálu, protože ani sebelepší strategie neuspěje, pokud nebude správně pochopena a realizována personálem první linie, který je v každodenním kontaktu se zákazníky. Prostřednictvím školení musí být zaměstnancům vysvětleno nejen používání nových CRM technologií a systémů a objasněny jejich přínosy. Klíčové je předání filozofie řízení vztahů se zákazníky

⁹⁰Wessling H. – Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře, str. 158

⁹¹ Ibid., str. 146-148

⁹² Lehtinen J.R. - Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky, str. 152

zaměstnancům, kdy je jim vysvětleno, jaké výhody lze díky důslednému dodržování CRM principů získat nejen pro firmu jako celek, ale především pro ně samotné při jejich každodenní práci.⁹³

Vhodnou formou, jak toto školení provést, jsou workshopy nebo tzv. „coaching programy“ pod vedením zkušeného mentora. Tyto výdaje nejsou rozhodně zbytečně vynaložené, ale zajistí správné pochopení celého CRM systému a efektivnější práci zaměstnanců. Pouhá implementace nových informačních technologií sama o sobě podniku úspěch nepřinese.⁹⁴ Zároveň je nutné po absolvování školení poskytnout zaměstnancům dostatek času, aby si na změny zvykli a aby je začaly opravdu používat při práci. Vhodné je rovněž zaměstnance i nadále průběžně informovat o různých funkcionalitách nového systému i o připravovaných změnách v přístupu k zákazníkům např. formou oběžníků či vnitropodnikových informačních bulletinů.⁹⁵

Většina zaměstnanců si však i přes veškerá školení a poskytování informací ze strany managementu ponechá laxní postoj vůči plánovaným změnám, které jsou rozsahem i obsahově nesrovnatelné s jejich běžnou prací. Ze začátku lze očekávat, že zaměstnanci tyto informace nebudou považovat za důležité a přínosné a že účast na školeních pro ně bude představovat spíše promarněný čas, který mohli strávit lépe prací na svých projektech. V tomto okamžiku je ta pravá chvíle pro motivování zaměstnanců tak, aby na projektu aktivně spolupracovali. Klasickým příkladem odměny může být finanční prémie pro zaměstnance za přispění a zapojení se do projektu. Pro manažery je vhodným způsobem odměny příslib kariérního postupu za významný přínos pro projekt implementace CRM. Pracovníky, kteří se nejlépe zapojí do projektu, pak může podnik dále ocenit - finančně či jiným způsobem.⁹⁶

Špatná kvalita i kvantita zákaznických dat

Při zadávání informací o zákaznících do CRM databáze je důležitá disciplína jednotlivých uživatelů systému. V okamžiku, kdy dojde k odstavení původních systémů a databází je třeba, aby podnik nepodcenil kontrolu správného používání nového systému. Stejně důležité jako využívání nových nástrojů je i kvalita dat, která

⁹³ Wessling H. – Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře, str. 160

⁹⁴ Ibid., str. 160

⁹⁵ Ibid., str. 154

⁹⁶ Štiller, Jiří. System Online: Akceptace CRM systému zaměstnanci. [on-line].

zaměstnanci do systému zaznamenávají. Díky filtrování dat a vytváření reportů o dosažených prodeích či o výsledcích marketingových kampaní může vedení podniku kontrolovat výsledky činnosti zaměstnanců a míru využívání nových systémů. Po zavedení CRM systému je důležité striktně vyžadovat zaznamenávání dat do jedné centrální databáze a informace uchovávané pracovníky na jiných místech nezohledňovat při hodnocení jejich zaměstnaneckých výkonů. Management musí ovšem svým zaměstnancům objasnit důvody takových pravidel a přísné kontroly. Je nutné jim vysvětlit, že dodržování disciplíny v zadávání dat do centrálního systému bude v konečném efektu užitečné i jim a že se to odrazí i v jejich hodnocení.⁹⁷

Investice do technologického vybavení

Projekt implementace CRM je velmi rozsáhlý a vyžaduje značné množství finančních prostředků. Podniky musí počítat především s velkou investicí do nových technologií a technického vybavení. Vysoká pořizovací cena technologií představuje jednu z hlavních nevýhod zavedení CRM systému, avšak i investice do školení uživatelů a také údržba systému si vyžádají nemalé prostředky. Kvůli celkové finanční náročnosti tohoto komplexního projektu se firmy často snaží najít způsoby, jak v této oblasti ušetřit náklady.

Aby bylo možné CRM software využívat dlouhodobě, je důležité volit adaptabilní technologii, která umožní reflektovat změny tržního prostředí, a podnik tudíž nebude nucen zakoupit po určité době systém zcela nový. Intervaly pro implementování nových verzí programů je třeba nastavit s ohledem na vývoj trhu a na přizpůsobivost zaměstnanců vůči změnám pracovních podmínek. Pokud dochází ke změnám příliš často, zaměstnanci se znepokojují a to nepřispívá k efektivnímu řízení vztahů se zákazníky. Naopak příliš dlouhá prodleva mezi aktualizacemi technologií vede k zaostávání a ke stavu, který neodpovídá tržní situaci. Vhodné je proto zvolit určitý kompromis, který představuje zhruba interval šesti až dvanácti měsíců.⁹⁸

⁹⁷ Štiller, Jiří. System Online: Akceptace CRM systému zaměstnanci. [on-line].

⁹⁸ Wessling H. – Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře, str. 162

4. CRM ve společnosti Škoda Auto a.s.

V následující části své práce se soustředím na příklad implementace CRM přístupu ve velké mezinárodně působící společnosti – ve Škoda Auto a.s.. Ačkoliv je Škoda Auto podnik, který v České republice není nutné dlouho představovat, přesto uvedu v úvodu této kapitoly základní údaje a informace o této společnosti. Dále se pak věnuji již detailně růstové strategii pro období do roku 2018, která stanovuje ambiciózní cíle a klade značné nároky na všechna oddělení firmy.

Obr. 12 – Společnost Škoda Auto



Pramen: Fotogalerie - Nová Škoda Octavia: Škoda Media Portal. In: [online]. [cit. 2012-12-19].
Dostupné z: https://media.skoda-auto.com/cs/_layouts/Skoda.PRPortal/pictures.aspx

Další část kapitoly věnuji podrobnému popisu CRM strategie a změn, které s sebou její zavedení v praxi přinese. U každého aspektu hodnotím silné a slabé stránky společnosti Škoda Auto v dané oblasti a zároveň vyhodnocuji i příležitosti a hrozby, které by mohly implementaci CRM strategie významně ovlivnit. V závěru nastiňuji výsledky, kterých má být díky implementaci CRM dosaženo a také uvádím příklady měřitelnosti těchto benefitů, které prokazují, že implementace CRM je pro společnost Škoda Auto strategicky významným rozhodnutím. Díky zavedení CRM principů do každodenní praxe si společnost Škoda Auto zachová konkurenceschopnost i v budoucnu.

4.1. Společnost Škoda Auto a.s.

Mladoboleslavská automobilka Škoda Auto se může pochlubit dlouholetou výrobou tradičních a kvalitních českých automobilů a řadí se tak k nejstarším závodům automobilového průmyslu na světě. Zahájení výroby se datuje až do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement založili společný podnik.

Od té doby se však mnohé změnilo. Dnes je Škoda Auto již 20 let součástí koncernu Volkswagen, její prodeje dosahují několika násobně vyšších hodnot a i produktové portfolio prošlo výraznou přeměnou. Z drobného podniku pánů Laurina a Klementa se stala společnost zaměstnávající více než 26 500 osob prakticky po celém světě. A to nejen v dealerstvích zastupujících Škodu Auto v zahraničí, ale především ve výrobních závodech rozmístěných v tak rozdílných regionech jakými jsou Česká republika, Kazachstán, Indie, Rusko, Slovensko, Čína či Ukrajina.⁹⁹

Jelikož je skupina Škoda Auto opravdu celosvětově působící společností, je důležité také objasnit, na jakém principu vlastně funguje. Následující obrázek uvádí přehled vnitřní struktury skupiny Škoda Auto.

Obr. 13 – Vnitřní struktura skupiny Škoda Auto



Pramen: Vlastní tvorba na základě interních materiálů Škoda Auto

Společnost Škoda Auto je součástí nadnárodní skupiny Volkswagen. Centrála společnosti se nachází v Mladé Boleslavi v České republice, ačkoli pobočné závody a kanceláře se nachází i v dalších regionech České republiky. Především v Kvasinách a

⁹⁹ Oficiální stránky společnosti Škoda Auto. Výroční zpráva Škoda Auto 2011. Str. 1. [on-line]. [cit. 2012-11-7]. Dostupné z <http://new.skoda-uto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2011.pdf> Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 1

Vrchlabí, kde jsou umístěny další výrobní závody a dále v Praze, kde sídlí např. ŠkoFIN – společnost v rámci skupiny Škoda Auto soustředující se na poskytování výhodného financování při nákupu vozu a kam je rovněž plánován i přesun prodejního oddělení z Mladé Boleslavi.

Distribuce vozů a dalšího doplňkového zboží probíhá přes jednotlivé importéry, kteří zajišťují prodej v dané zemi. V současnosti spolupracuje Škoda Auto s více než sto importéry na celém světě. Někteří z nich patří díky určitému vlastnickému podílu přímo pod společnost Škoda Auto (národní prodejní společnosti), jiní spolupracují na základě smluv jako nezávislí importéři. Každý importér spravuje v dané zemi síť dealerů, kteří zprostředkovávají přímý prodej zákazníkům. Počet dealerů v jednotlivých zemích se značně liší dle vyspělosti země a také dle postavení společnosti Škoda Auto na daném trhu. Na příklad v státech západní Evropy disponuje společnost Škoda Auto hustou prodejní sítí, naopak v zemích střední Asie reprezentuje společnost Škoda Auto jediný dealer, který je zároveň i importérem pro celý stát. Díky celosvětovému systému prodejní sítě bylo v roce 2011 dosaženo 879 184 prodaných vozů¹⁰⁰ značky Škoda Auto.

V úvodu tohoto textu je ovšem důležité objasnit nejen vnitřní strukturu společnosti Škoda Auto, ale také to, kdo jsou vlastně její zákazníci. Lze je rozdělit do dvou hlavních skupin - na zákazníky konečné, kteří kupují vozy pro svou osobní potřebu, a na podniky či organizace (tzv. fleetoví zákazníci), které nakupují automobily ve větším množství a pro firemní účely. Konečné zákazníky lze rozdělit ještě dále na zákazníky nakupující nové či ojeté automobily.

4.1.1. Historický vývoj

Během své více než stoleté historie si společnost Škoda Auto prošla mnohými zvraty, těžkými dobami, ale i obdobími úspěchu. Historie společnosti Škoda Auto byla započata již v roce 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement, založili podnik na výrobu jízdních kol. O čtyři roky později zavedli ve své továrně „*Laurin & Klement*“ i výrobu motocyklů. Teprve deset let od založení podniku byla započata výroba prvního

¹⁰⁰ Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 82

automobilu, který se stal okamžitě prodejním hitem. Díky svým úspěchům se firma v roce 1907 přeměnila na akciovou společnost.¹⁰¹

Během první světové války byla firma nuceně součástí válečné výroby. Přestože po válce prodej osobních automobilů spíše stagnoval, snažil se podnik dále rozvíjet a svou výrobu rozšířil i o nákladní vozidla a dokonce letecké motory. V roce 1924 však postihl továrnu ničivý požár a pro obnovu výroby bylo nutné sehnat silného partnera, který by finančně vypomohl s opravami. Tímto partnerem se stal plzeňský strojírenský velkopodnik Škoda. Podnik se podařilo zachránit, avšak název Laurin&Klement zanikl a firma od té doby působila pod názvem Škoda.¹⁰²

Do dalšího vývoje společnosti zasáhla jednak velká hospodářská krize a později i druhá světová válka. Za německé okupace byla Škoda součástí koncernu Hermann-Göring-Werke a výroba byla zaměřena na terénní vozidla a součástky pro zbraně. Po druhé světové válce vyráběla Škoda i nákladní automobily a autobusy, avšak tato výroba byla později direktivně přesunuta do jiných samostatných firem a automobilka byla oddělena od plzeňské části podniku a přejmenována na AZNP Mladá Boleslav (Automobilové závody, národní podnik).¹⁰³

V tehdejším Československu se AZNP stal monopolním výrobcem aut, avšak kvůli omezeným možnostem styku se zahraničím postupně zaostával za západoevropskými výrobci automobilů. Proto se vozy Škoda prodávaly úspěšně pouze ve východním bloku. Po roce 1989 bylo rozhodnuto o vstupu silného zahraničního partnera. Konkurs nakonec vyhrál německý koncern Volkswagen, který zvítězil nad konkurenčními nabídkami ostatních automobilových producentů.¹⁰⁴

4.1.2. Postavení v rámci Volkswagen Group

Spojení společnosti Škoda s koncernem Volkswagen proběhlo v roce 1991, čímž se Škoda stala již čtvrtou značkou koncernu (vedle značek Volkswagen, Audi a Seat). Od té doby se koncern značně rozrostl a zahrnuje i všechny následující společnosti:

¹⁰¹ Škoda PS. Od Laurin&Klement ke Škoda Auto. [on-line]. [cit. 2012-11-10]. Dostupné z http://skodaps.wz.cz/skoda_historie.php

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Ibid.

Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen užitné vozy, Scania a MAN.¹⁰⁵

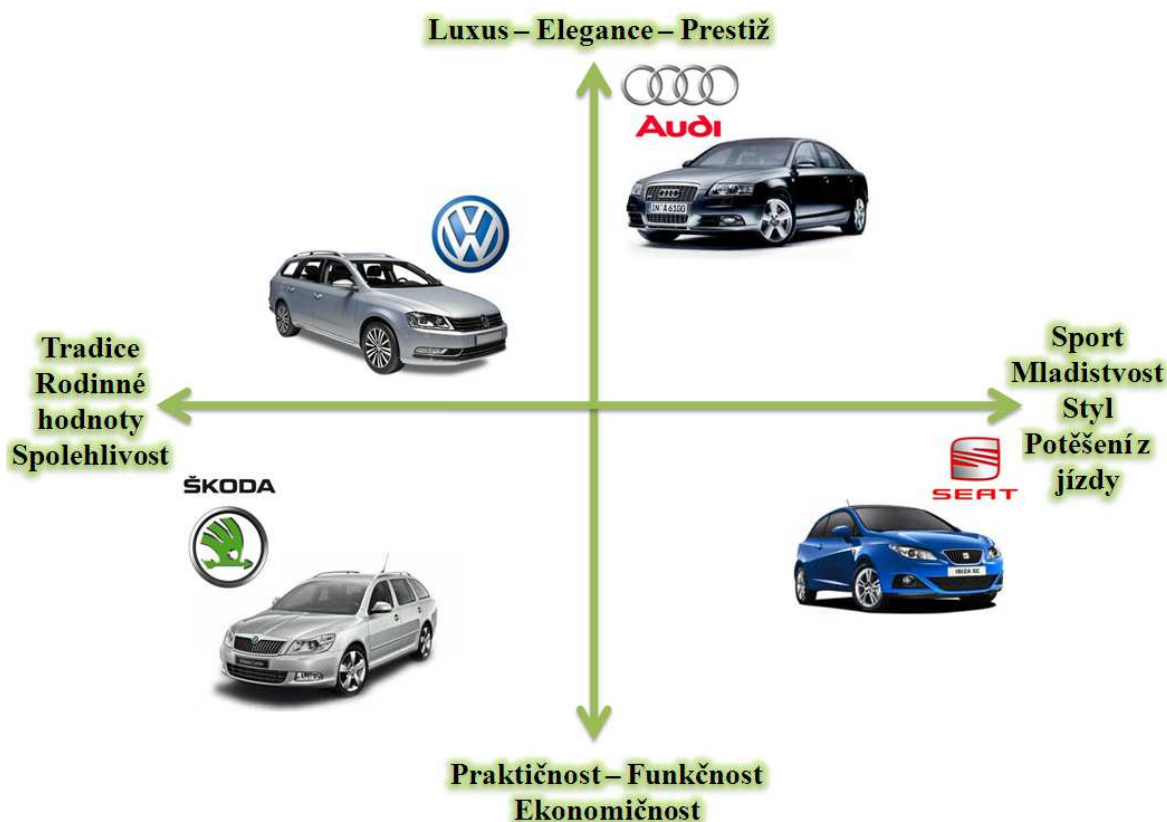
Spojení s koncernem Volkswagen přineslo společnosti Škoda Auto mnoho pozitivního. Z výrobce jednoho produktu orientovaného výhradně na trhy bývalého východního bloku se stala silná a konkurenceschopná značka s širokým produktovým portfoliem a s prodejním zastoupením ve více než 100 trzích světa. Počet prodaných automobilů stoupl za dvacet let partnerství Škody s Volkswagenem ze 172 000 v roce 1991 na 879 000 prodaných vozů v roce 2011. Významně se na tomto úspěchu projeví i rozsáhlé investice ze strany koncernu Volkswagen do vývoje a výroby, díky kterým Škoda může nabízet svým zákazníkům cenově dostupné vozy, které však neztrácí na kvalitě a spolehlivosti.¹⁰⁶ S ohledem na uplynulých dvacet let lze tvrdit, že Škoda Auto učinila za podpory koncernu Volkswagen velký pokrok a že dnes tvoří nedílnou část jeho značkového portfolia.

Následující schéma zachycuje rozdílný positioning 4 značek koncernu Volkswagen (VW, Audi, Seat a Škoda), které jsou určeny pro masový trh a které také zajišťují největší podíl prodaných vozů, co do počtu kusů. Na vertikální ose jsou umístěny hodnoty luxus, elegance a prestiž a na protilehlém konci naopak praktičnost, funkčnost a ekonomičnost. Horizontální osa symbolizuje na straně jedné spolehlivost, tradiční a rodinné hodnoty a na straně druhé naopak sport, styl, mladistvost a potěšení z jízdy. Každá z uvedených značek je umístěna v příslušném sektoru, jehož hodnoty nese. Je velice důležité, aby se značky od sebe navzájem odlišovaly a aby byly vnímány zákazníky rozdílně, aby v rámci koncernu nedocházelo k duplicitám a ke „kanibalizmu“ mezi značkami.

¹⁰⁵ Oficiální stránky Volkswagen. Der Konzern [on-line]. [cit. 2012-11-10]. Dostupné z http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/the_group.html

¹⁰⁶ Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 24

Obr. 14 – Portfolio značek v rámci koncernu Volkswagen



Pramen: Vlastní tvorba

Společnost Škoda Auto zaujímá v koncernu Volkswagen pozici tradiční a spolehlivé značky, která je vhodná pro rodiny s dětmi. Automobily Škoda jsou prakticky a funkčně navrženy a jejich provoz je ekonomicky úsporný.

Nositelem do jisté míry shodných hodnot je i značka Volkswagen. Ta je zákazníky vnímána také jako tradiční výrobce automobilů, jehož vozy jsou spolehlivé, bezpečné a zároveň i velmi dobře funkční. Volkswagen se však snaží cílit na rozdíl od Škody Auto na vyšší střední třídu, což se odráží i v ceně vozů a ve vytváření určitého stupně prestiže spojeného se značkou VW.

Hlavním představitelem prestiže a elegance z této čtveřice je však jednoznačně značka Audi. Je určena zákazníkům, kteří jsou ochotni si připlatit za vyspělé technologie a luxusní vybavení. Vozy značky Audi jsou stylizovány jako agresivní, inovativní, dynamické a částečně i sportovní.

Velmi jasně definována je i značka Seat, která cílí na mladé řidiče, kteří hledají především potěšení z jízdy, sportovní a atraktivní design a vše co je cool, mladistvé a vyzývavé.

4.1.3. Produktové portfolio

Společnost Škoda Auto nabízí v současnosti širokou paletu vozů, které nachází své zákazníky téměř ve všech tržních segmentech – od limuzíny Škoda Superb, přes SUV (sport utility vehicle – sportovní užitkový vůz) Škoda Yeti až k nejmenšímu členu modelové rodiny Škoda Citigo. Společnost Škoda Auto se snaží se svou nabídkou oslovit i zákazníky vyhledávající modely šetrné k životnímu prostředí, kterým nabízí vozy typu GreenLine a poskytuje jim možnost vybavení ve variantě GreenTec i pro standardní modely. Účelem těchto specifických vozů je ekonomicky efektivní spotřeba a především nízké emise škodlivých látek do ovzduší.¹⁰⁷

Ačkoli různé modely Škoda Auto cílí na odlišné tržní segmenty, všechny naplňují vizi společnosti a vykazují určité shodné rysy. Vyznačují se velmi dobrým poměrem ceny a výkonu, dále jsou dobře uzpůsobeny pro potřeby rodin, protože jsou prostorné a vhodné pro každodenní provoz. Samozřejmostí u vozů Škoda Auto je i bezpečnostní standard na nejvyšší úrovni, stejně jako vysoce kvalitní a technologicky vyspělé vybavení.

Vůz Škoda Superb (vyráběný i ve variantě Combi) představuje nejluxusnější produkt, který Škoda Auto nabízí. Jeho cílovou skupinou je vyšší střední třída.¹⁰⁸ Nejúspěšnější model v historii společnosti však představuje Škoda Octavia (rovněž nabízená i ve variantě combi). Škoda Octavia byla poprvé představena v roce 1996 a od roku 2004 je vyráběna ve druhé generaci.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 49

¹⁰⁸ Ibid., str. 50

¹⁰⁹ Ibid., str. 51

Obr. 15 – Produktové portfolio Škoda Auto (rok 2011)



Pramen: Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 48, 49

Model Škoda Yeti zastupuje v portfolio společnosti Škoda Auto kompaktní SUV (sport utility vehicle – sportovní užitkový vůz). Vyniká především svými jízdními vlastnostmi na jakémkoli povrchu a také svou komfortní prostorností.¹¹⁰ Škoda Auto nabízí svým zákazníkům i minivan, jehož představitelem je model Škoda Roomster. Jeho hlavní předností je velkoryse řešený nákladový prostor, který lze díky nastavení sedadel modifikovat a díky tomu využít při přepravě nejrůznějších nákladů.¹¹¹

Jeden z nejvíce prodávaných modelů společnosti Škoda Auto představuje vůz Škoda Fabia. Tento model je vzhledem ke svým rozměrům překvapivě komfortní a způsobilý i pro jízdu na dlouhých trasách. Zákazníci si mohou vůz objednat v různých variantách a s individuálními úpravami vybavení i exteriéru vozu.¹¹²

Škoda Citigo je novinkou roku 2011 a v portfolio vozů společnosti Škoda Auto reprezentuje segment malých vozů, který do té doby nebyl obsazen vůbec. Díky tomuto novému modelu může Škoda Auto oslovit nové cílové skupiny (především mladé lidi a ženy), hlavně v regionu Evropy. Citigo nabízí ve své třídě neobvykle velký vnitřní prostor, kde mohou pohodlně cestovat 4 osoby. Škoda Rapid je nový speciální model rodinného vozu v portfolio Škoda Auto. Jeho výroba a uvedení na trh proběhlo nejprve v říjnu 2011 v Indii. Následně se v roce 2012 v rámci pařížského autosalonu uskutečnila i jeho světová premiéra. Škoda Rapid představuje kompaktní

¹¹⁰ Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 52

¹¹¹ Ibid., str. 53

¹¹² Ibid., str. 53

limuzínu, která je vhodná pro rodinné využití a každodenní provoz a určená nižší střední třídě zákazníků.¹¹³

Díky této různorodé paletě automobilů a možnosti individuální konfigurace může Škoda Auto oslovit zákazníky s nabídkou, která bude přesně odpovídat jejich představám a přáním. Což opět koresponduje s principy CRM strategie a směřuje tak k navýšení prodeje společnosti a k udržení si spokojených zákazníků.

4.1.4. Mezinárodní působnost společnosti Škoda Auto

Společnost Škoda Auto působí téměř celosvětově, hlavní těžiště jejich aktivit však spočívá v regionech Evropy a Asie. Zahraniční působnost společnosti je dána jednak výrobními závody, které byly zřízeny v příslušných regionech především z nákladových důvodů, ale i z důvodů blízkosti místům odbytu. Dále je zahraniční zastoupení společnosti zajištěno prostřednictvím prodejní sítě, která zahrnuje státy v Evropě, Asii, Africe, Austrálii i Jižní Americe.¹¹⁴

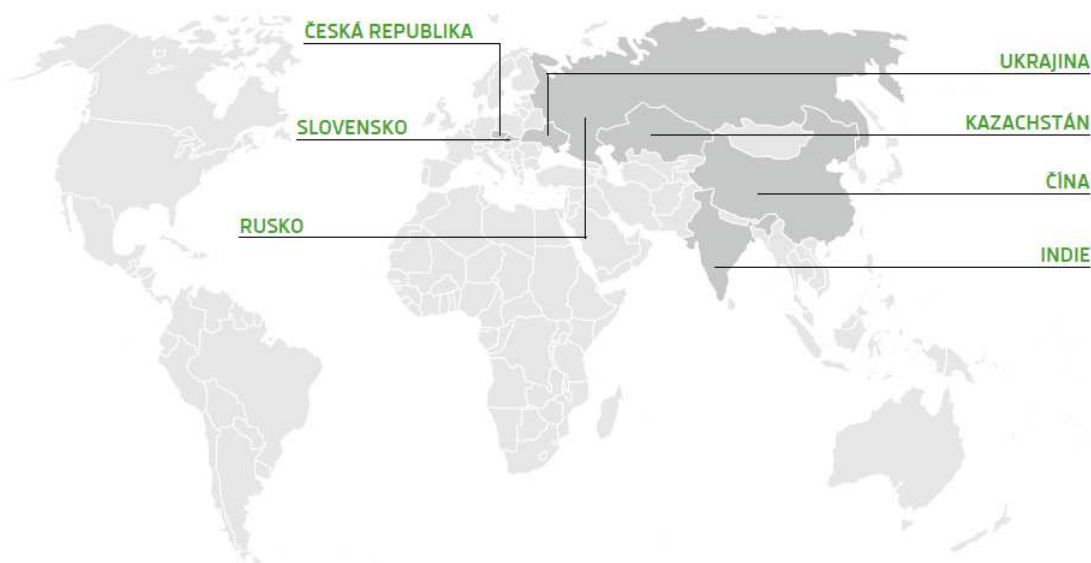
Výrobní závody Škoda Auto

Zatímco sídlo společnosti i vývoj automobilů zůstává stále v místě jejího založení – v Mladé Boleslavi, výroba se postupem času rozšířila do dalších měst i různých zemí. Již před druhou světovou válkou byla zahájena produkce automobilů i ve dvou dalších výrobních závodech v tehdejší Československu, v Kvasinách a Vrchlabí.

¹¹³ Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 54

¹¹⁴ Importers: Škoda Importers Websites. [online]. [cit. 2012-12-11]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/en/homepage>

Obr. 16 – Celosvětová výroba vozů Škoda Auto



Pramen: Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 78

V průběhu posledních let došlo k rozšíření výroby především na rychle se rozvíjejících trzích, kde společnost Škoda Auto realizuje stále větší část svého odbytu a kde i do budoucna očekává další nárůst – v Číně, Indii a Rusku a v přilehlých státech na Ukrajině a v Kazachstánu. Nově byla zahájena i výroba vozů Škoda Citigo také ve slovenské Bratislavě v rámci výrobního závodu koncernu Volkswagen.¹¹⁵ Díky působnosti přímo v místech odbytu může Škoda Auto mimo jiné i zkrátit dobu čekání na dodání vozu a lépe uspokojit přání zákazníků a získat tak konkurenční výhodu.

Profil skupiny Škoda Auto

Skupina Škoda Auto je bezesporu jedním z nejvýznamnějších ekonomických hráčů v České republice. Zahrnuje jednak mateřskou společnost Škoda Auto a.s. ale také dceřiné společnosti Škoda Auto Deutschland GmbH, Škoda Auto Slovensko, s.r.o., Skoda Auto Polska S.A. a Skoda Auto India Private Ltd., do jejichž podnikatelské činnosti spadá především nákup a prodej vozů, originálních dílů a příslušenství. Ke skupině dále patří i přidružené společnosti. Jejich nejvýznamnější zástupcem je OOO VOLKSWAGEN Group Rus.¹¹⁶ Kromě dceřiných společností spolupracuje Škoda Auto také s nezávislými importéry, kteří dováží automobily Škoda Auto do

¹¹⁵ Skupina Škoda Auto: Výrobní závoOficiální stránky společnosti Škoda Auto. Skupina Škoda Auto: Výrobní závody. [on-line]. [cit. 2012-1-12]. Dostupné z <http://new.skoda-auto.com/cs/company/production-plants/Pages/production-plants.aspx>

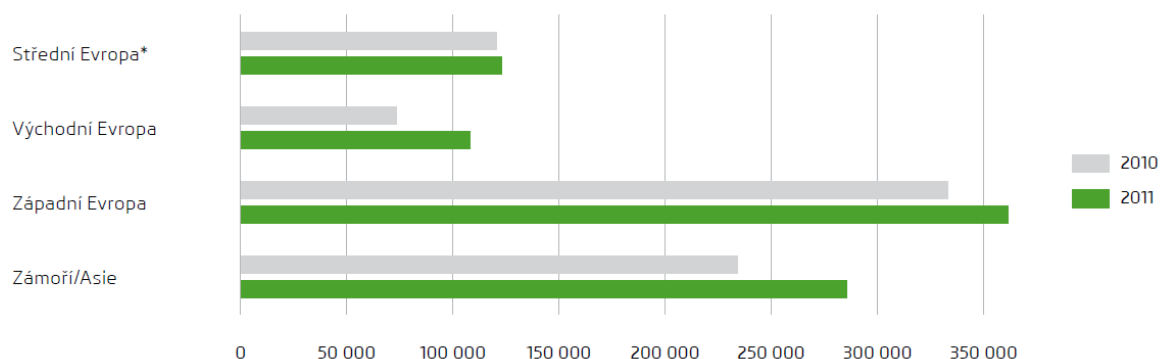
¹¹⁶ Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 58

příslušných zemí, kde spravují prodejní síť a zajišťují odbyt vozů, originálních dílů i příslušenství.

Rok 2011 přinesl společnosti Škoda Auto rekordní počet prodaných automobilů a stejný trend lze očekávat i v roce 2012. V regionu střední Evropy k tomuto výsledku nejvíce přispěly prodeje tradičně v České republice, dále také i na Slovensku a ve Slovinsku. Pozici lídra na trhu si společnost Škoda Auto upevnila i v Polsku a Maďarsku.

Region východní Evropy rovněž vykázal významný nárůst prodeje. Nejvýznamnějším odběratelem vozů Škoda v této oblasti je samozřejmě Rusko, které je vedle Číny a Indie jedním ze tří klíčových trhů společnosti. Také na Ukrajině se podařilo společnosti navýšit prodeje oproti minulému roku. Situace v regionu střední Asie však zůstává nadále poměrně komplikovaná a zvýšení prodeje v oblasti centrální Asie zůstává výzvou pro společnost Škoda Auto i do dalších let.

Obr. 17 – Dodávky zákazníkům podle regionů



Pramen: Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 83

Současná ekonomická situace v Eurozoně je značně složitá. Především oblast jižní Evropy čelí následkům špatného hospodaření se státním rozpočtem. I přes tuto obtížnou situaci se však společnosti Škoda Auto v regionu Eurozóny jako celku podařilo navýšit v roce 2011 své prodeje. Nejsilnějším hráčem v této oblasti a zároveň i druhým největším exportním trhem Škoda Auto celosvětově se stalo Německo. K nárůstu prodeje došlo i na velmi konkurenčních trzích Francie, Velké Británie a

Nizozemí. Naopak poklesu prodejů se neubránílo Irsko a i většina automobilových trhů v jižní Evropě.

V kontrastu k vývoji prodejů v jižní Evropě vystupují silně rostoucí trhy Indie a Číny, které se i v roce 2011 dynamicky vyvíjely. Tyto dva trhy si zachovají svůj význam pro společnost i v nadcházejících letech. Do Číny, která je hnací silou nárůstu prodejů, směřuje největší podíl odbytu vozů a Čína tak představuje se značným odstupem celosvětově největší exportní trh společnosti Škoda Auto. Indie zatím nedosahuje prodejních objemů srovnatelných s Čínou, přesto pro společnost získává stále více na významu.¹¹⁷

4.2. Růstová strategie

Růstová strategie neboli „Growth strategy 2018“¹¹⁸ vytyčuje skupině Škoda Auto cíle, kterých má být do roku 2018 dosaženo. Jedná se o značně ambiciózní a náročnou vizi, která má navázat na zdařilých 20 let partnerství Škody a Volkswagenu a zajistit automobilce další růst a úspěšné působení na světovém trhu. Hlavním cílem této strategie je do roku 2018 zvýšit roční odbyt na více než 1,5 milionu¹¹⁹ automobilů Škoda.

Jelikož je Škoda Auto součástí koncernu Volkswagen, zapadá její růstová strategie do širšího rámce celokoncernových cílů. Díky růstu skupiny Škoda Auto stejně jako ostatních koncernových značek má být do roku 2018 dosaženo toho, že se koncern Volkswagen stane největším výrobcem automobilů na světě.¹²⁰ Všechny tyto cíle jsou velmi ambiciózní a kladou velké nároky na všechny koncernové značky, stejně jako na jejich pracovníky ve všech firemních úrovních.

Aby bylo možné cíle nové růstové strategie naplnit, zahrnuje tato strategie všechna oddělení, kterým stanovuje specifické dílčí úkoly. Proměnou projdou především produkty společnosti, které budou navrženy tak, aby přinášely ještě vyšší výkon svým zákazníkům za současně výhodnějších cen. Ale pouze změny v oblasti výrobků by

¹¹⁷ Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 82-83

¹¹⁸ Oficiální stránky společnosti Škoda Auto. Výroční zpráva Škoda Auto 2010. Str. 99. [on-line]. [cit. 2012-11-12]. Dostupné z <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2010.pdf>

¹¹⁹ Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 67

¹²⁰ Ibid., str. 24

samy o sobě k naplnění cílů strategie 2018 nestačily. Velkými změnami projde tedy i celkový obchodní model. Razantní změny jsou plánovány hlavně v oblasti prodeje a distribuce, ale i v oblasti strategického přístupu k zákazníkům a vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky. Revizí projde i celkové hospodaření firmy, především nákladové položky. Nový směr bude nastolen i v oblasti lidských zdrojů.

Růstová strategie 2018 stanovuje čtyři hlavní oblasti aktivit:

1. **„Posílení vnímání značky Škoda** - propagace prostornosti, praktičnosti a zaměření na rodinu.
2. **Optimalizace globálního portfolia výrobků** - zařazení nových modelů v neobsazených tržních segmentech, výroba produktů s vysokou užitnou hodnotou v skvělém poměru k ceně a zavedení filozofie „Human Touch“ do prodejní praxe (zásady vstřícnosti a ochoty personálu, osobní přístup k zákazníkům a individuální pojetí péče o zákazníky)
3. **Dlouhodobá ziskovost a růst** - zvýšení efektivity, snížení complexity a optimalizace investic
4. **Udržitelný rozvoj skupiny Škoda Auto** – díky vytvoření globálního týmu talentů, zvýšení atraktivity společnosti na zahraničních pracovních trzích a zajištění motivace zaměstnanců¹²¹

¹²¹ Výroční zpráva Škoda Auto 2010, str. 99

Obr. 18 – Růstová strategie Škoda Auto



Pramen: Výroční zpráva Škoda Auto 2010, str. 99

Firemní slogan „Simply clever“

Společně s růstovou strategií byl navržen i nový firemní slogan - „Simply clever“, kterým se Škoda Auto prezentuje jednotně na celém světě. Tento slogan symbolizuje i charakteristické rysy značky Škoda Auto - poskytování technologicky vyspělých řešení, která jsou ovšem dostupná za výhodné ceny a osobní přístup v jednání se zákazníky. Tento slogan však není zaměřen pouze na produkty samotné a jejich užité hodnoty pro zákazníky. Dle hesla „Simply clever“ by se měla řídit také celá společnost, podnikové procesy i jednotliví pracovníci. Všichni v rámci firmy by se měli snažit o dosažení chytrých a cenově příznivých řešení, stejně jako o zodpovědnost k životnímu prostředí i ke společnosti jako celku.¹²²

Nový korporátní design

Jedním z prvních uskutečněných kroků v rámci růstové strategie Škoda Auto je modernizace firemní značky a firemního designu. Vize tohoto designu byla prezentovat společnost Škoda Auto jako tradičního výrobce automobilů, avšak zároveň otevřeného novým přístupům a nápadům. Společnost Škoda Auto chce být

¹²² Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 67

díky novému designu zákazníci vnímána jako sebejistá globální společnost a chce posílit jejich důvěru ve značku i v celý podnik.

Díky provedeným změnám ve firemním designu se podařilo společnosti Škoda Auto působit svěžejším a modernějším dojmem a být pro veřejnost i pro zákazníky lépe identifikovatelná a výraznější než v předchozích letech. Součástí vývoje nového korporátního designu bylo i stanovení jasných pravidel pro užívání symbolů, firemních barev, stylu písma i vybavení v rámci společnosti. Díky těmto pravidlům, která zabránila tvoření duplicitních přístupů, došlo také ke zvýšení efektivnosti v oblasti užívání korporátního designu.¹²³

Nový firemní design musí dodržovat nejen centrála společnosti, ale především i externí obchodní partneři, kteří se doposud značně lišili v užívání firemních symbolů a komunikačních materiálů. Důsledné dodržování pravidel nového korporátního designu všemi dealery Škoda Auto po celém světě je klíčové, aby mohla být společnost vnímána jednotně bez ohledu na zemi, ve které jsou její produkty nabízeny.

Změny firemního designu se týkají veškeré interní i externí komunikace. Především v komunikaci s veřejností a se zákazníky je důležité zachovat stejný ráz komunikačních materiálů. Proto byla v rámci redesignu stanovena striktní pravidla určující podobu tištěné reklamy, outdoorových poutačů, stejně jako televizní reklamy i komunikačních materiálů využívaných v direkt marketingových kampaních. Velmi důležitou změnou projdou postupně i prodejní prostory. Specializovaný tým navrhl zcela novou podobu dealerství, včetně exteriéru. Smyslem bylo přizpůsobit prostory dealerství co nejvíce zákaznickým potřebám a přáním a přispět tak k naplnění prodejních cílů společnosti.

¹²³ Výroční zpráva Škoda Auto 2010, str. 10

ŠKODA



Logo Škoda (od r. 2011)



Logo Škoda (1991–2010)

Pramen: Výroční zpráva Škoda Auto 2010, str. 10-11

Veřejnost mohla zaregistrovat kromě změny komunikačních materiálů především nový design firemního loga společnosti Škoda Auto. Obdobně jako korporátní design se proměnil i symbol společnosti, který je nyní svěžejší a modernější, přesto s odkazem na tradici. Obchodní značka odráží stejné firemní hodnoty jako firemní strategie – preciznost, praktičnost a prostornost. Od roku 2012 se budou novým logem prezentovat i všechny nově vyráběné automobily.¹²⁴

Mezinárodnost koncernu

Mezinárodní angažovanost společnosti Škoda Auto se projevuje v různých oblastech a její významnost stvrzuje i fakt, že je jedním z ústředních prvků růstové strategie 2018. V oblasti exportních trhů se společnost Škoda Auto zaměřuje hlavně na rychle rostoucí trhy Číny, Indie a Ruska,¹²⁵ kde je velký potenciál pro rozvoj do budoucna. V nadcházejících letech je plánováno rozšíření výroby dalších modelů na těchto trzích, případně i rozvoj spolupráce s koncernovými závody, které v těchto zemích již produkty vyrábí.

Přes veškerou internacionalizaci podnikání má pro společnost stále stěžejní význam její domovský závod v Mladé Boleslavi. Důvodem je především blízkost evropských odbytišť, která představují stále důležité exportní trhy, včetně domácího trhu českého.

¹²⁴ Výroční zpráva Škoda Auto 2010, str. 11

¹²⁵ Výroční zpráva Škoda Auto 2010, str. 67

Dle toho se odvíjí i míra investiční činnosti do výrobních kapacit v hlavním mladoboleslavském závodě, ale i v pobočném závodě ve Vrchlabí.¹²⁶

Jiným způsobem, jak se společnost Škoda Auto snaží více angažovat v zahraničí, je rovněž snaha stát se mezinárodně atraktivním zaměstnavatelem a přilákat do české centrály talentované odborníky z celého světa. Jen mezinárodní tým složený z nejlepších talentů umožní společnosti naplnit cíle růstové strategie.¹²⁷

Produktové portfolio

Společnost Škoda Auto plánuje v nadcházejících letech velkou proměnu svých automobilů. Kromě redesignu některých stávajících modelů se v produktovém portfoliu objeví i zcela nové vozy, které budou cílit na zákazníky v doposud neobsazených segmentech. „*V průběhu následujících tří let má být průměrně každých šest měsíců představen nový model.*“¹²⁸

Tato modelová ofenziva byla započata představením zcela nových vozů Škoda Citigo a Škoda Rapid. Všechny nově uvedené modely budou svým konceptem odpovídat strategii firmy a budou nositeli hodnot typických pro společnost. Budou se tedy soustřeďovat hlavně na dostatečnou prostornost, praktické využití a na výhodný poměr ceny a výkonu užitné hodnoty vozu.¹²⁹ Celé toto rozšiřování produktového portfolia bude mít značný vliv na prodejní i marketingové oddělení společnosti a tudíž i na CRM strategii. CRM strategie počítá s využitím nově příchozích modelových typů pro cílené komunikační kampaně, které budou zákazníkům nabízet produkty lépe odpovídající jejich potřebám a přáním.

Prodejní a servisní síť

Jedním z předpokladů naplnění odbytové a růstové strategie skupiny Škoda Auto je kvalitní prodejní a servisní síť. Což je značnou výzvou vzhledem k tomu, že společnost Škoda Auto působí na více než 100 světových trzích a zastupuje ji celosvětově více než 5 000 prodejích a servisních partnerů.¹³⁰ Proto se Škoda Auto značně soustřeďuje na zvyšování kompetencí prodejních a servisních partnerů s cílem

¹²⁶ Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 24

¹²⁷ Ibid., str. 21

¹²⁸ Ibid., str. 24

¹²⁹ Ibid., str. 67

¹³⁰ Výroční zpráva Škoda Auto 2010, str. 86

dosáhnout maximální zákaznické spokojenosti. K tomu je třeba optimalizovat prodejní a servisní procesy.

V konkurenčním prostředí automobilového průmyslu nabývá zákaznický servis na stále větším významu. Škoda Auto proto zavádí řadu opatření ke zlepšení servisní kvality, tak aby bylo možno servisní pracovníky na celém světě průběžně trénovat a dále vzdělávat. V roce 2011 došlo k otevření nového servisního tréninkového centra v Mladé Boleslavi,¹³¹ díky němuž budou moci projít kvalitním školením pracovníci zákaznických služeb společnosti. Pro zvýšení motivace servisních pracovníků zavedla Škoda Auto také mezinárodní soutěž „Škoda Service Challenge“, které se zúčastnili nejlepší pracovníci zákaznického servisu z jednotlivých zemí.¹³²

Dalším důležitým aspektem pro naplnění cílů růstové strategie 2018 je stabilní dealerská síť, která bude klíčová pro přímý kontakt se zákazníky a pro distribuci vozů. Vzhledem k předpokládanému nárůstu prodeje byly ve společnosti Škoda Auto započaty přípravy pro zajištění mezinárodní distribuce vozů, pro optimalizaci prodejních procesů a rovněž i pro zvyšování kompetencí prodejního personálu. Všechny tyto změny budou prováděny v souladu s programem „Human Touch“, který definuje individuální pojetí péče o zákazníky ve společnosti Škoda Auto a stanovuje pravidla pro chování personálu vůči zákazníkům s důrazem na vstřícnost a osobní přístup.¹³³

Nový koncept dealerství

Svůj nový korporátní design zavádí Škoda také do obchodní oblasti. V dubnu roku 2011 byl slavnostně představen showroom partnerské společnosti AMAG Automobil und Motoren AG v Curychu, který jako první nese všechny prvky nového firemního designu. Hlavními přednostmi tohoto zcela nového konceptu dealerství jsou otevřené prodejní prostory a moderní styl. V interiéru jsou využity bílá a jasně zelená barva a z materiálů především chrom. Celý koncept díky tomu působí energicky a moderně.

Vesměs kladné reakce zaměstnanců i zákazníků dokazují, že značka Škoda díky novému firemnímu designu získala výraznější podobu a osobitý a nezaměnitelný styl.

¹³¹ Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 86

¹³² Ibid., str. 85

¹³³ Výroční zpráva Škoda Auto 2010, str. 86

Nové prodejní prostory vhodně podtrhují jak vlastnosti značky, tak i vlastnosti automobilů samotných – technologicky vyspělé vybavení a velkou prostornost.

Obr. 20 – Nový koncept dealerství



Pramen:

Road&Motor - Weltweit erster ŠKODA-Showroom in neuem Design in der Autowelt Zürich eröffnet

Zkušební provoz nového showroomu dále prokázal, že zákazníci v nových prostorech strávili v průměru více času a obchodníci díky tomu mají možnost dozvědět se více informací a detailů o přáních a potřebách svých zákazníků. Při vývoji nového dealerského konceptu museli vývojáři myslet nejen na prodejní a prezentační prostory velkých dealerství, ohled bylo nutné brát také na střední a malé prodejce Škoda Auto. Proto byly voleny světlé barvy a svěží vizuální styl.¹³⁴ I samotný koncept interiéru a rozmístění vnitřního vybavení byl vyvinut s ohledem na různé velikosti dealerství.

V současné době dealerství společnosti Škoda Auto vykazují značné rozdíly – jak v interiéru, tak v exteriérech. Showroomy byly zakládány v průběhu let, na nejrozličnějších místech bez většího koncepčního rozmyslu. Není tedy divu, že v současnosti jsou především starší dealerství nevyhovující a nemoderní. Na druhou stranu si však zmíněná modernizace prodejních prostor vyžádá značné investice, což by mohlo pro malé distributory znamenat až existenční potíže.

Mezi množstvím dealerství se však najdou i taková, která byla vystavěna nedávno (především v rychle rostoucích trzích Číny a Indie) a jejichž vybavení i vzhled odpovídají současným standardům. Tato dealerství však bohužel neobsahují všechny nově předepsané prvky firemního designu. I u těchto typů dealerství si přestavba vyžádá nemalé finanční prostředky.

¹³⁴ Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 19

Finanční náročnost přestavby může vést k tomu, že dojde k uzavření určitého počtu dealerství a ke zmenšení prodejní sítě, což je v rozporu se stanovenou růstovou strategií. Ovšem toto zúžení prodejní sítě nemusí být nutně pouze negativní – může to znamenat určité „ozdravení“ díky spolupráci jen se silnými a úspěšnými prodejci.

Pro společnost Škoda Auto tak vyvstává stěžejní úkol – přesvědčit síť dealerů, kteří disponují značnou samostatností, o prospěšnosti a přínosech této značné investice. I po té bude přeměna všech dealerství společnosti Škoda Auto trvat několik let. Jedná se o jednu z hlavních výzev na cestě k růstu.

4.2.1. CRM přístup jako součást růstové strategie

Principy řízení vztahů se zákazníky neboli CRM prostupují celou růstovou strategií společnosti Škoda Auto. V téměř každé stěžejní oblasti činností v rámci společnosti lze vyzorovat snahy o zlepšení vztahů se zákazníky a o zlepšení schopnosti plnit jejich přání. Škoda Auto si velmi dobře uvědomuje význam CRM ve stále více konkurenčním prostředí automobilového průmyslu a tomu odpovídajícím způsobem stanovila i dílčí cíle v rámci své růstové strategie. CRM bude mít značný vliv na naplnění prodejních cílů společnosti.

Nejzřetelněji lze snahu o zlepšení Customer relationship managementu vyzorovat hned v úvodu růstové strategie. Jedním z hlavních pilířů růstové strategie 2018 je zavedení filozofie „Human Touch“ do prodejní praxe. Tato filozofie představuje zásady vstřícnosti a ochoty personálu, individuální péči o zákazníky a v neposlední řadě i osobní přístup k zákazníkům. V praxi tato filozofie ovlivní všechny obchodní činnosti firmy – od vizuální podoby prodejních míst až po zákaznický servis.

Zavádění tohoto přístupu do praxe se projeví především ve školení a tréninku prodejního i servisního personálu. Škoda Auto za tímto účelem zřídila speciální tréninkové centrum¹³⁵ a připravila další informační materiály, které jsou pro školení nezbytná. Pro zvýšení motivace servisních pracovníků zavedla i soutěž „Škoda Service Challenge“¹³⁶, která odmění nejlepší servisní pracovníky z různých zemí. Avšak změna myšlení a postoje prodejního personálu bude vyžadovat mnoho času a i jiné motivující stimuly. Jelikož právě prodejní personál je ten, kdo komunikuje se

¹³⁵ Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 86

¹³⁶ Ibid., str. 85

zákazníky přímo, je velmi důležité nepodcenit tuto část zavádění CRM a „Human Touch“ přístupů.

Dalším projektem, v jehož realizaci hrály velkou roli potřeby a přání zákazníků, byl vývoj nového formátu dealerství.¹³⁷ Škoda Auto uzpůsobila prototyp automobilového showroomu, který má sloužit jako vzor pro všechna Škoda Auto dealerství celosvětově, různým důvodům návštěv zákazníků. Příčiny návštěv showroomu jsou u různých zákazníků různé, příkladem může být zájem o koupi nového vozu či naopak o koupi staršího, „ojetého“ automobilu, či o testovací jízdu, o nákup doplňků či autodílů nebo také zájem pouze o informace o nabízených vozech a o možnostech zvýhodněného financování při koupi vozu. Proto je interiérové uspořádání i vybavení showroomu navrženo tak, aby se zákazník cítil příjemně a aby mohl rychle a efektivně vyřídit svůj požadavek, ať už je jakýkoli. I takto se snaží Škoda Auto vyjít svým zákazníkům vstříc.

4.2.1. Přínosy CRM pro společnost Škoda Auto

Samozřejmě veškerou tuto snahu nevynakládá Škoda Auto samoučelně, ale snaží se tímto přístupem získat i určité benefity. Obecně lze uvést, že jedním z těchto benefitů je vyšší spokojenost zákazníků, kteří pak nemají důvod obracet se na konkurenci. Díky zavedení CRM filosofie a systémů je očekáváno, že se zvýší loajalita zákazníků společnosti Škoda a rovněž že narostou i prodeje díky lépe cíleným komunikačním kampaním. Zároveň po úspěšném zavedení všech nutných opatření by mělo dojít k rychlejšímu a efektivnějšímu poskytování prodejních a servisních služeb.

Díky implementaci CRM systému bude možné lépe shromažďovat zákaznická data, která po té bude možno využít pro návrh dalších komunikačních kampaní i pro vývoj produktů. Díky koordinaci aktivit v rámci společnosti, což je jedním z cílů řízení vztahů se zákazníky, získá podnik jednotný styl komunikace se zákazníkem na jakémkoli prodejním místě na světě a zároveň bude možné odbourat duplicitní komunikaci. Zákazník se pak nebude cítit obtěžován nadbytečnou komunikací, naopak díky vhodně cíleným zprávám bude mít pocit užitečné informovanosti. Škoda Auto tak bude moci vytvořit u svých zákazníků pocit individuální péče a zájmu.

¹³⁷ Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 19

Tyto přínosy je možné i vyčíslit a přesně měřit. Díky osobitému přístupu k zákazníkům očekává Škoda Auto v budoucnu zvýšení počtu zákazníků, kteří se o společnost budou zajímat. Z nich bude po té možno přimět díky CRM technikám daleko více zájemců ke koupi vozu. Díky dobré znalosti individuálních potřeb konkrétních zákazníků bude moci společnost Škoda Auto nabízet doplňkové zboží, výbavu automobilu i náhradní díly cíleně a s větší prodejní úspěšností. Tak dojde ke zvýšení příjmů nejen z prodeje vozů samotných, ale i z prodeje doplňkového sortimentu. Díky detailní znalosti potřeb svých zákazníků bude Škoda Auto schopna lépe cílit komunikační kampaně a bude dosahovat větší úspěšnosti kampaní za současného snížení marketingových nákladů.

Spokojení zákazníci zároveň nebudou mít důvod přecházet ke konkurenci, naopak zůstanou věrni značce Škoda, čímž společnost ušetří značné náklady na získávání zákazníků zcela nových, kteří se doposud se značkou Škoda nesetkali a nemají s ní vlastní zkušenost. Jak je vidět, implementace CRM a „Human Touch“ přístupů bude společnosti Škoda Auto prospěšná a v mnohých oblastech její podnikatelské činnosti.

Zároveň je však nutné podotknout, že celý projekt mezinárodní implementace CRM si vyžádá velké finanční zdroje. V rámci koncernu Volkswagen budou vynaloženy značné prostředky na vývoj specifického CRM software, který by měl být využitelný mezinárodně ale i různými značkami. Společnost Škoda Auto pak musí počítat s náklady na analýzu výchozího stavu interní kooperace v oblasti CRM, stejně jako s náklady na vývoj a implementaci nové CRM strategie.

Velkou část rozpočtu představují i mzdové náklady a náklady na zaplacení specializovaných agentur, které budou na projektu spolupracovat. Další náklady budou vynaloženy i externími obchodními partnery společnosti, kteří budou muset zavést nové komunikační kanály a uzpůsobit prostory dealerství, ale i obchodní a prodejní procesy. Rovněž bude nutné uhradit také náklady na zaškolení prodejního personálu, aby mohly být principy stanovené novou CRM strategií uplatněny správně i v praxi.

4.3. Implementace CRM ve Škoda Auto

Implementace CRM systému ve společnosti Škoda Auto si vyžádá značné finanční i lidské zdroje a bude se jednat o rozsáhlý a komplexní projekt, který bude muset být spuštěn v několika fázích a jehož realizace si vyžádá několik let. Přesto je tato implementace strategickým rozhodnutím, které umožní společnosti Škoda Auto udržet si konkurenceschopnost i v budoucnu.

Před samotným započítím implementace ve Škoda Auto byla provedena analýza napříč odděleními v rámci celé společnosti včetně zahraničních partnerů.¹³⁸ Díky tomu bylo možné zjistit procesní nedostatky a stanovit cíle zcela nové komplexní CRM strategie. Rozhodujícím krokem v celém implementačním procesu bylo stanovení CRM vize a sestavení realistického časového plánu jednotlivých implementačních fází. Po té již nic nebránilo započítí práce na jednotlivých projektech.

4.3.1. Výchozí situace

Komplexní a koordinovaný CRM systém a strategie jsou pro společnost Škoda Auto poměrně novou záležitostí, cíleně realizovanou až od poloviny roku 2011. Přesto i v předchozích letech probíhaly v rámci celé společnosti více či méně centralizované aktivity týkající se řízení vztahů se zákazníky.

V roce 2009 však bylo rozhodnuto o nutnosti změn v oblasti CRM. Škoda Auto chtěla posílit svoji pro-zákaznickou orientaci a zahájila proto několik samostatných projektů. Mezi nejvýznamnější z nich patří především „Human Touch“ vize, také projekt

¹³⁸ Interní materiály společnosti Škoda Auto

speciálního systému školení prodejního a servisního personálu a projekt modernizace dealerské sítě. Rok 2010 přinesl v problematice řízení vztahů se zákazníky ve společnosti zásadní změnu.

139

140

Dalším velmi důležitým krokem bylo založení zcela nového oddělení – mezinárodního marketingu, jehož součástí je expertní tým vyhrazený pouze pro CRM.¹⁴¹ Zde spatřuji však jako ne zcela prozíravé, že toto oddělení bylo zřízeno v nových kancelářských prostorách v Praze, zatímco všechna ostatní oddělení marketingu, servisu i oddělení informačních technologií, se kterými má CRM tým úzce spolupracovat, jsou lokalizovány v Mladé Boleslavi. Tento fakt může působit na pracovníky ostatních oddělení negativně a může docházet ke vzniku antipatií vůči CRM týmu z důvodu upřednostňování a prominence tohoto nového oddělení na úkor ostatních. Především pokud vezmeme v úvahu, že jedním z hlavních úkolů CRM týmu je koordinovat projekty ostatních oddělení. Proto je důležité, aby CRM tým byl co nejvíce v kontaktu s kolegy ostatních oddělení a přesvědčil je o důležitosti CRM i o správnosti navrhovaných postupů.

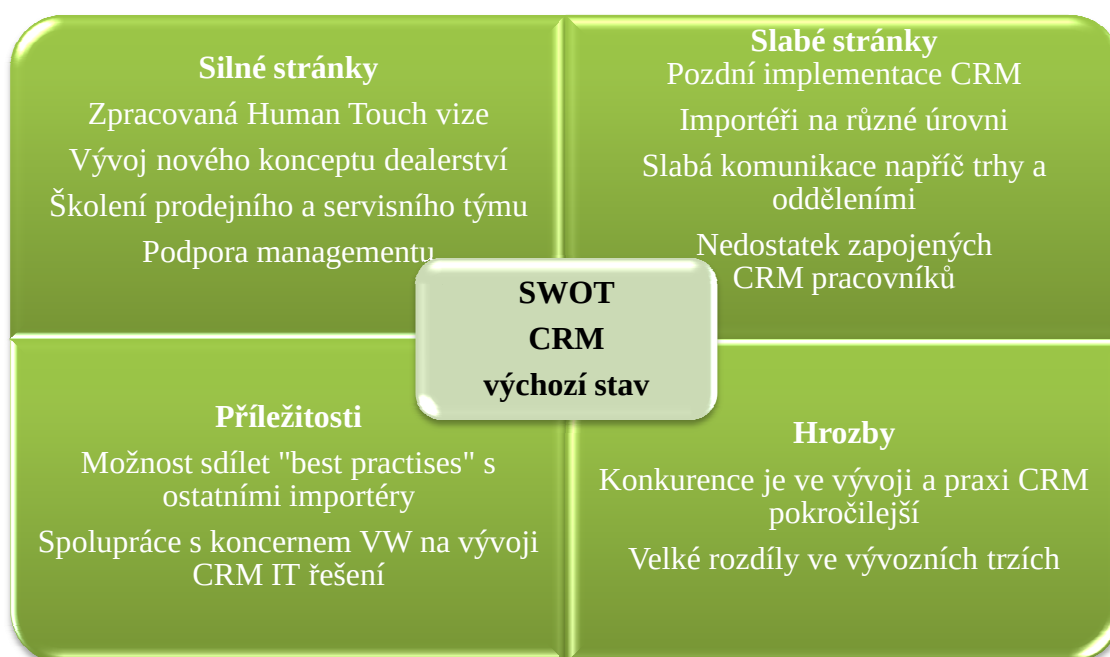
¹³⁹ Interní materiály společnosti Škoda Auto

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ Ibid.

¹⁴² Interní materiály společnosti Škoda Auto
¹⁴³ Ibid.

Obr. 21 – SWOT analýza výchozího stavu CRM společnosti Škoda Auto



Pramen:

Vlastní tvorba na základě Wessling Harry; Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM; str. 67

Poučení, která společnost Škoda Auto z této analýzy vyvodila, byla využita pro vytvoření nového komplexního CRM přístupu. Vzhledem k poměrně nízkému zájmu většiny exportních trhů o problematiku CRM bude nutné nejprve představitele importérů o nezbytnosti zavedení CRM přesvědčit a přimět je, aby za tímto účelem zaměstnali alespoň jednoho odborného pracovníka.

144

Ke změnám dojde i v oblasti informačních technologií a plánována je také standardizace prodejních procesů, zlepšení měření úspěšnosti komunikačních kampaní a zlepšení zachycování zákaznických dat prostřednictvím automatizovaných a integrovaných databází, které budou sdíleny dealery, importéry i centrálou. Plánováno je i zavedení specializovaných systémů pro řízení kampaní, řízení stížností zákazníků i pro práci s novými zájemci o koupi vozu.

¹⁴⁴ Interní materiály společnosti Škoda Auto

¹⁴⁶ Díky vzájemným setkáváním těchto specialistů se členy CRM týmu z české centrály získala Škoda Auto výbornou základnu pro sběr zkušeností a nápadů v oblasti CRM.

4.3.2. Nová vize CRM ve Škoda Auto

Při vytváření vize CRM bylo nutné stanovit, co bude cílem, proč právě toto bude nutné dosáhnout a také jakým způsobem bude možné tyto stanovené cíle naplnit. Hlavní cíl, ze kterého vychází i vize CRM, byl stanoven již v rámci růstové strategie 2018 a je jím dosažení počtu 1 500 000 prodaných automobilů. CRM může přispět k naplnění tohoto cíle různými způsoby. Díky implementaci CRM strategie a dalších doprovodných opatření získá společnost Škoda Auto jednotný ráz. Zákazníci budou vnímat společnost stejně na celém světě. Škoda Auto bude komunikovat směrem k zákazníkům stejná sdělení a přenášet stejné hodnoty bez ohledu na komunikační kanál či zemi působení.

Vize CRM projektu ve společnosti Škoda Auto slibuje od jeho zavedení zlepšení v mnohých ohledech. Zákaznický orientovaný přístup při současné aplikaci firemní filosofie “Human Touch” umožní firmě poznat lépe své zákazníky a jejich přání, potřeby i nákupní chování. Společnost si bude moci udržet stávající zákazníky a vybudovat si s nimi dlouhodobé vztahy. Díky zvýšení spokojenosti zákazníků se zvýší i jejich loajalita vůči společnosti Škoda Auto a té díky tomu vzrostou firemní zisky.

Zákazníci budou díky správně cíleným CRM opatřením nakupovat více vozů Škoda, díky vhodným komunikačním kampaním se podaří zkrátit nákupní cyklus a zvýšit i počet opakovaných nákupů. CRM rovněž podpoří i nárůst zisku z cross-sellingového a up-sellingového prodeje. Celková optimalizace komunikačních a obchodních procesů

¹⁴⁵ Interní materiály společnosti Škoda Auto

¹⁴⁶ Ibid.

umožní firmě i značné nákladové úspory. Díky všem těmto opatřením zůstane Škoda Auto konkurenceschopným automobilovým podnikem i v nadcházejících letech.

147

Hlavním výstupem však je vytvoření mezinárodní CRM strategie zahrnující všechny vývozní trhy i relevantní oddělení v centrále Škoda Auto.¹⁴⁸ Předpokladem vytvoření takové strategie je hloubková analýza situace v jednotlivých trzích. Díky takové analýze bude možné zjistit nejlepší provedené marketingové kampaně a sdílet tyto znalosti s ostatními trhy a importéry Škoda Auto. Vytvoří se tak mezinárodně odzkoušený soubor osvědčených komunikačních kampaní a marketingových tipů tzv. „best practises”. Jednotlivé komunikační aktivity v rámci CRM strategie bude nutné také analyzovat z pohledu výnosů a nákladů. Doporučena pro implementaci pak budou jen ta komunikační řešení, u nichž lze prokázat benefity (ty však budou mít různou povahu).

149

Nezbytnou součástí však bude i monitorování a měření frekvence a také kvality kontaktování zákazníka a rovněž sledování výsledků komunikačních kampaní.

¹⁴⁷ Interní materiály společnosti Škoda Auto

¹⁴⁸ Ibid.

¹⁴⁹ Ibid.

Nová CRM vize stanovila i oblasti působnosti jednotlivých obchodních partnerů a vlastní centrály Škoda Auto.

150

Obr. 22 – Rozdělení kompetencí v oblasti CRM mezi centrálu a importéry

Pramen: Vlastní tvorba na základě interních materiálů Škoda Auto

Předchozí schéma zobrazuje rozdělení kompetencí v různých oblastech vývoje CRM optatření. Šedá barva představuje míru zapojení importérů neboli národních prodejních společností, zatímco zelenou barvou je znázorněn vliv centrály. Výčet

¹⁵⁰ Interní materiály společnosti Škoda Auto

těchto aktivit není úplný. Schéma představuje pouze některé aktivity či procesy spadající do problematiky CRM. Je zde však zřetelně vidět, že povaha daného CRM prvku určuje míru vlivu importérů na jeho konečnou podobu.

151

Klíčové pro úspěch implementace CRM bude přesvědčení všech zúčastněných stran o nutnosti zaváděných změn. Importéři i dealeri budou mít zřejmě v počátcích implementace jistý odpor k zaváděným opatřením, protože tím ztratí určitou míru volnosti. Pro jejich přesvědčení bude nutné vhodně argumentovat a zajistit si detailní podklady k jednotlivým bodům CRM programu. Důležité bude rovněž prokázat úspěšnost plánovaných opatření na konkrétních příkladech z praxe podložených číselnými fakty (jako např. zvýšením prodejů či věrnosti zákazníků).

Implementační CRM tým bude muset vyvinout značné úsilí v této oblasti, využít všech dostupných cest komunikace a průběžně informovat importéry a jejich prostřednictvím i dealery o připravovaných změnách. Zároveň by měla společnost Škoda Auto nastavit určitý motivační systém pro importéry i dealery jako odměnu za plnění daných CRM cílů.

Jiný úhel pohledu na spolupráci na projektu CRM představují procesy uvnitř centrály. Aby implementace CRM mohla být ve společnosti Škoda Auto úspěšná, musí se na ní podílet i téměř všechna oddělení v rámci centrály. Úzká spolupráce především mezi prodejním, marketingovým, servisním, IT oddělením a CRM týmem je základním předpokladem úspěchu. Nutná bude také integrace prodejních i poprodejních procesů (servisních služeb) tak, aby mohla být vzájemně sdílena zákaznická data všemi odděleními i prodejci a servisními pracovníky. Spolupráce oddělení v rámci centrály však musí alespoň v určitých projektech zahrnovat i konzultace se zahraničními partnery z koncernu Volkswagen či z řad importérů.

¹⁵¹ Interní materiály společnosti Škoda Auto

Jak bylo zjištěno i při analýze výchozího stavu, komunikace napříč odděleními i trhy je nedostatečná a je nutné ji zintenzivnit tak, aby nedocházelo k duplicitním projektům a k mrhání finančními i lidskými zdroji. CRM vize odsouhlasená managementem Škoda Auto proto dává CRM týmu pravomoci pro zavedení opatření ke zlepšení dosavadního stavu.¹⁵² Velmi důležité je, že CRM tým má podporu vedení společnosti. Jinak by pro něj bylo značně složité prosadit změny takového rozsahu. CRM tým má rovněž ztíženou pozici v zavádění změn v ostatních odděleních především proto, že byl založen (stejně jako celé oddělení, jehož je součástí) zhruba před rokem a nemá tudíž tak výraznou etablovanost jako oddělení, která působí v rámci Škoda Auto již mnoho let.

4.3.3. Nová CRM strategie ve Škoda Auto

153

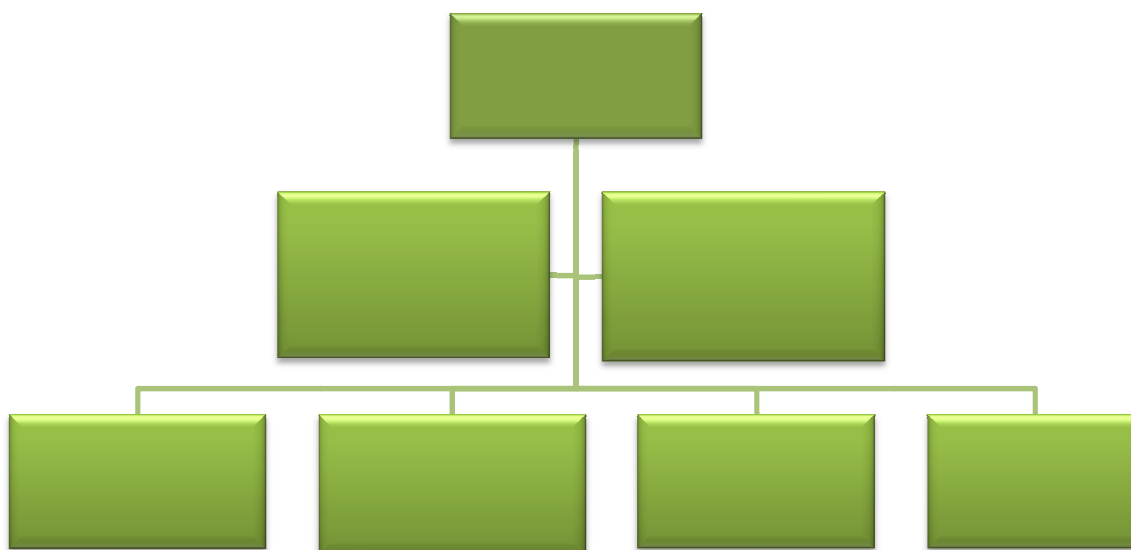
154

¹⁵² Interní materiály společnosti Škoda Auto

¹⁵³ Ibid.

¹⁵⁴ Ibid.

Obr. 23 – Schematické zobrazení nástrojů pro zavedení CRM ve vývozních trzích



Pramen: Vlastní tvorba na základě interních materiálů Škoda Auto

Tento pomyslný toolbox byl vytvořen na základě podrobné analýzy všech okamžiků kontaktu firmy se zákazníkem - od návštěvy webové stránky společnosti, přes osobní návštěvu dealerství a testovací jízdu s vybraným modelem vozu až po samotnou koupi automobilu. Zmíněná analýza však zahrnuje i následné okamžiky kontaktu zákazníka s firmou - průběžné návštěvy servisu či dealerství až po konečný okamžik opětovného nákupu nového vozu.¹⁵⁵

¹⁵⁶ Spolupráce s touto skupinou byla velmi strategickým rozhodnutím. Některé exportní trhy byly totiž v CRM praxi pokročilejší než samotná centrála a mohly proto poskytnout cenné rady, tipy a „best practises“ k jednotlivým komunikačním aktivitám.

¹⁵⁵ Interní materiály společnosti Škoda Auto

¹⁵⁶ Interní materiály společnosti Škoda Auto

Následující tabulka uvádí přehled úrovní trhů, od kterých se následně odvíjí požadavky v oblasti CRM, které bude muset trh v první fázi minimálně implementovat. Čím vyspělejší trh, s náročnějšími zákazníky a vyššími dostupnými zdroji, tím větší budou nároky na komunikační kampaně, procesy, poskytovaný servis i na všechny ostatní aktivity a technické parametry definované v rámci nového CRM toolboxu. Konečným cílem je posunout postupně všechny trhy do expertní úrovně CRM ve všech komunikačních oblastech. Tento proces si však vyžádá několik let.

¹⁵⁷ Interní materiály společnosti Škoda Auto

¹⁵⁸ Ibid.

Tab. 7 – Přizpůsobení CRM požadavků dle úrovně exportních trhů

Pramen: Vlastní tvorba na základě interních materiálů Škoda Auto

Individualizovaný přístup k trhům rozhodně pomůže úspěšné implementaci. Bez rozdělení trhů dle úrovně by byl výsledkem průměrný CRM systém, který by pokročilým trhům nepřinesl nic nového a na ty nejméně vyspělé by kladl neúměrně velké nároky na překotný vývoj a zavádění nových aktivit. Bez tohoto uzpůsobení by implementace CRM přístupu ve společnosti Škoda Auto v celosvětovém rozsahu s největší pravděpodobností selhala.

Jak bylo zmíněno již v úvodu této kapitoly, CRM toolbox obsahuje kromě procesních požadavků dva speciální programy zaměřené na především na cílenou komunikaci se zákazníkem.

159

160

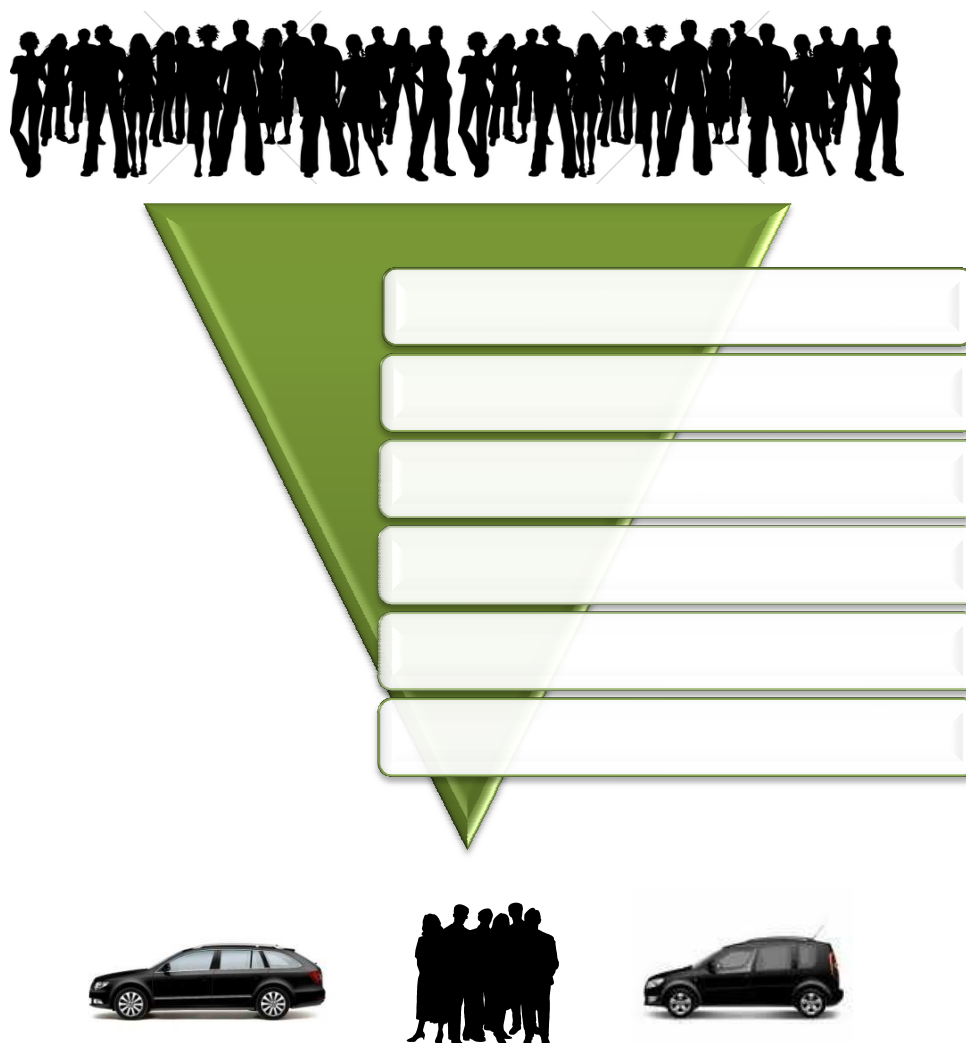
¹⁶¹ Tento program je stěžejní fází v prodejním procesu a je proto důležité, aby zahrnoval jen ty aktivity, které budou efektivní, účinné a nebudou zákazníka obtěžovat, ale naopak mu budou poskytovat užitečné informace právě v okamžiku jejich potřeby. Na jeho propracovanosti a adekvátnosti bude záležet naplnění dlouhodobých prodejních cílů společnosti.

¹⁵⁹ Interní materiály společnosti Škoda Auto

¹⁶⁰ Ibid.

¹⁶¹ Ibid.

Obr. 24 – Program pro získávání zájemců o koupi vozu



Pramen: Vlastní tvorba na základě interních materiálů Škoda Auto

Celý program směřuje k tomu, přimět majitele automobilu k opětovnému nákupu vozu značky Škoda Auto, ideálně z vyšší cenové kategorie.

Tento program pokrývá celý životní cyklus zákazníka. Zabývá se detailně jednotlivými roky vlastnictví vozu a představuje schéma komunikace se zákazníkem při nejrozličnějších příležitostech. Opět zde platí pravidlo, že nesmí dojít k nadměrné

komunikaci, která by zákazníka obtěžovala, ani ke komunikaci příliš sporadické, aby konkurence získala prostor pro nabourání loajality zákazníka.¹⁶²

Firma poskytuje zákazníkovi díky detailní znalosti jeho potřeb a osobní situace relevantní informace, které jsou pro zákazníka užitečné a zároveň pro firmu představují cílenou reklamu.

163

Nezbytnou nutností při implementaci těchto programů však bude přizpůsobení podmínkám místního trhu. Vývozní trhy společnosti Škoda Auto zahrnují tak odlišné země jakými jsou západoevropské trhy a arabské státy, dále i velmi specifické trhy jako je ruský, indický a čínský. Bude nutné tedy velmi dobře promyslet, jaká témata komunikačních kampaní budou v daných regionech účinná, ale také vhodná s přihlédnutím na kulturní odlišnosti. Zároveň bude důležité přizpůsobit i délku těchto programů. Například na vyspělých západoevropských trzích lze očekávat kratší životní cyklus produktu než v zemích střední Asie.

Jistou slabinu této strategie spatřuji v tom, že Škoda Auto zatím nepřipravuje žádný komunikační program zaměřený na tzv. „ztracené zákazníky“, kteří přešli ke konkurenci. Firma může získané informace a kontaktní údaje využít i v tomto případě k připomínkové reklamě a může i nadále informovat své bývalé zákazníky o novinkách, vylepšeních či o nových modelech uváděných na trh. Domnívám se, že obzvlášť v případě bývalých majitelů vozů Škoda, kteří již mají se společností předchozí zkušenost, by měl být aplikován obdobný komunikační program s cílem opětovného získání těchto zákazníků. V případě, že bude možné od těchto bývalých zákazníků zjistit důvod jejich nespokojenosti a přechodu ke konkurenci, měla by firma tyto informace uchovat a využít k vylepšení stávající situace a komunikačních programů.

¹⁶² Interní materiály společnosti Škoda Auto

¹⁶³ Ibid.

4.3.4. Postup implementace CRM

Implementace CRM ve firmě velikosti společnosti Škoda Auto je projekt velkých rozměrů, který si vyžádá několik let, než bude zaveden v plném rozsahu a ani tím práce na tomto projektu neskončí. Bude nutné věnovat se měření výsledků, monitorování docílených přínosů, analyzovat slabiny a navrhovat vylepšení. Aby mohla být implementace CRM ve Škoda Auto úspěšná, bude se na ní muset podílet celá společnost a to včetně jejich obchodních partnerů.

V prvotních fázích implementace došlo k provedení analýzy výchozího stavu a na jejím základě ke stanovení CRM vize, strategie a cílů, jichž má být dosaženo. Stěžejní fáze implementace však byla tímto teprve započata. Vhodně nastavená CRM strategie je předpokladem úspěšného zavedení CRM, avšak až samotná realizace jednotlivých opatření přímo ve vývozních trzích ukáže, zda se podaří tento rozsáhlý projekt implementovat celosvětově a tak aby byl opravdu funkční a přinášel slibované benefity. Až během realizace bude možné odhalit případné slabiny strategie, na kterých bude nutné dále pracovat.

Smyslem těchto analýz bude získat detailní mezinárodní srovnání CRM situace v jednotlivých trzích. Díky tomu bude možné zaprvé rozčlenit vývozní trhy Škoda Auto do různých skupin dle vyspělosti v provádění CRM aktivit na daném trhu

(ovšem i s přihlédnutím na velikost trhu) a za druhé bude možné zjistit, jaké CRM aktivity danému trhu schází, a tudíž jaké musí dodatečně implementovat.¹⁶⁴

Jak bylo zmíněno již v předešlém textu, vývozní trhy společnosti Škoda Auto vykazují obrovské rozdíly, co se velikosti trhu týče, ale i v rámci kulturních zvyklostí a spotřebního chování zákazníků. Proto je stěžejní provést tuto nákladovou analýzu před samotným zahájením implementace nových CRM aktivit. Případně může dojít k jistému uzpůsobení těchto CRM aktivit specifickým podmínkám daného trhu.

165

Obr. 25 – Implementace v různých trzích

Pramen: Vlastní tvorba na základě interních materiálů Škoda Auto

¹⁶⁴ Interní materiály společnosti Škoda Auto

¹⁶⁵ Ibid.

¹⁶⁷ K tomu bude trhům však poskytnut potřebný časový prostor i podpora centrály.

Úloha CRM týmu během této mezinárodní implementace bude především zmíněná analýza výchozího stavu CRM v daných trzích a dále pak poskytování podpory a expertních znalostí jednotlivým trhům po celou dobu zavádění nových CRM aktivit. Po úspěšném zavedení těchto nových aktivit bude CRM tým z centrály Škoda Auto nadále monitorovat situaci v daných trzích a účinnost zavedených opatření.¹⁶⁸ V případě, že se prokáží určité slabiny či jiné problémy (jako např. nefunkčnost aplikovaných marketingových kampaní a CRM aktivit) bude muset CRM tým navrhnout vhodné protiopatření.

Důležitou zpětnou vazbu pro implementaci CRM bude představovat mapování situace v jednotlivých trzích.

¹⁶⁹ Díky této mezinárodní spolupráci bude možné odhalit další příležitosti pro rozvoj a vylepšení dosavadního CRM systému.

¹⁶⁶ Interní materiály společnosti Škoda Auto

¹⁶⁷ Ibid.

¹⁶⁸ Ibid.

¹⁶⁹ Ibid.

4.3.5. Identifikace hrozeb implementace CRM

Při realizaci tak rozsáhlého a komplexního projektu, jakým je mezinárodní implementace CRM ve společnosti Škoda Auto, vyvstává mnoho hrozeb, které mohou způsobit selhání tohoto projektu. V dalším textu nastíním hlavní oblasti, ve kterých by mohlo dojít ke komplikacím, případně k problémům, které by mohly ohrozit správnou implementaci CRM.

Klíčové pro implementaci CRM je již samotné stanovení nové CRM vize a strategie. Strategie i vize musí vycházet výhradně z podmínek u jednotlivých dealerů a importérů a musí zohledňovat realitu v trzích a přímo u dealerů. Jedině pak bude moci být úspěšná. Strategie vytvářená „od stolu“ z centrály nebude nikdy schopná efektivně fungovat a zahrnout všechny důležité aspekty.

CRM tým Škoda Auto úzce spolupracoval na vývoji nové strategie se CRM experty z různých zemí, ovšem na úrovni importérů. Daná strategie však nebyla konzultována během vývoje s žádným ze zástupců dealerské sítě. Domnívám se, že názor dealerů, kteří jsou nejvíce v přímém kontaktu se zákazníky, by mohl být přínosem. Díky konzultaci s někým, kdo má přímé zkušenosti s prodejem zákazníkům by mohly být odhaleny určité slabiny nové CRM strategie a mohlo by dojít k jejímu vylepšení.

Nová CRM strategie musí také dobře promyslet rozdělení projektů a zodpovědností za implementaci CRM. Proto je velice důležitý nejen samotný vývoj strategie, ale i návrh implementačních fází a rolí jednotlivých aktérů. CRM tým musí zvážit, jak zapojí do implementace marketingové, servisní a IT oddělení a musí zajistit dostatečnou koordinaci a dostatečný prostor pro komunikaci mezi těmito odděleními. Což bude v podmínkách společnosti Škoda Auto značně náročné, protože zmíněná oddělení zaměstnávají několik desítek zaměstnanců a pracují na velkém množství dílčích projektů. Vhodným způsobem takové komunikace by mohlo být uspořádání workshopů za účasti zástupců všech zmíněných oddělení.

Dále bude muset CRM určit i roli externích agentur (CRM agentury, kreativní agentury atd.), ale i průběh samotné implementace v trzích – u importérů i u jednotlivých dealerů. Tento implementační postup bude muset zohlednit také různou vyspělost trhů, ale i odlišné kulturní zvyklosti, které významně ovlivňují účinnost komunikačních kampaní. Obdobně jako u spolupráce oddělení marketingu, servisu a

IT by se platformou pro vzájemnou komunikaci sdílení poznatků v oblasti CRM mezi exportními trhy mohly stát workshopy případně konference řízené CRM týmem z centrály Škoda Auto.

Jednou z klíčových úloh CRM týmu bude nejen návrh připravovaných změn a rozdělení implementačních úkolů, ale především prosazení těchto změn a přesvědčení pracovníků firmy o jejich důležitosti a přínosnosti. Ztěžovat tento úkol bude CRM týmu i fakt, že byl zřízen teprve zhruba před rokem. Bude pro něj tudíž velmi náročné přesvědčit členy ostatních oddělení, ale i externí obchodní partnery, kteří již ve společnosti působí řadu let o značných změnách v jejich projektech. Při tomto nelehkém úkolu však může CRM tým využít podporu vrcholového managementu společnosti.

Stejně jako celá společnost Škoda Auto i její management prochází neustálými změnami. Jen v letošním roce došlo ke dvěma významným změnám ve vrcholovém managementu společnosti, které se úzce týkají i implementace CRM. S účinností od 1. prosince 2012 má Škoda Auto nového vedoucího marketingu pana Thomase Owsianskiho¹⁷⁰ a od 1. září rovněž nového člena představenstva odpovědného za oblast prodeje a marketingu pana Wernera Eichhorna.¹⁷¹

S personálními změnami na těchto nejvyšších pozicích v rámci firmy lze očekávat i změny v celkové marketingové strategii, jejíž součástí je i projekt CRM. Obzvláště u takto dlouhodobého projektu, jakým mezinárodní implementace CRM bezpochyby je, je stěžejní zabezpečit kontinuální podporu managementu společnosti. Pokud nebude zajištěna stejná podpora projektu jako doposud, může dojít k selhání dosavadního snažení.

Avšak samotná podpora vrcholového managementu by k úspěšné implementaci nestačila. Nutné je rovněž získat podporu ostatních oddělení i obchodních partnerů, kteří budou hrát později důležitou roli v realizaci CRM strategie. Velkou hrozbou každého CRM projektu je nepřijetí myšlenek CRM zainteresovanými stranami. Stejně tak tomu je i v případě společnosti Škoda Auto. CRM tým bude muset pracovat úzce

¹⁷⁰ Škoda Media Portal: Thomas Owsianski novým vedoucím marketingu značky Škoda. [on-line]. [cit. 2012-11-21]. Dostupné z https://media.skoda-auto.com/cs/_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=504

¹⁷¹ Škoda Media Portal: Změna v představenstvu Škoda Auto. [on-line]. [cit. 2012-11.21.]. Dostupné z https://media.skoda-auto.com/cs/_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=389

s ostatními odděleními, importéry a jejich prostřednictvím i s dealery a průběžně je informovat o nadcházejících změnách. Bude je muset přesvědčit o efektivnosti připravovaných změn a také je přimět, aby se podíleli na nákladech tohoto projektu. Důležité bude také připravit systém školení pro dealery, aby se naučili dobře pracovat v nových CRM systémech a aby přijali i ostatní principy vytyčené CRM vizí. Jen samotná implementace CRM software by nestačila, bude nutné proškolit dealery a zprostředkovat jim i další zásady nové filosofie řízení vztahů se zákazníky.

Největší nevýhodu a zároveň i hrozbu CRM implementace představují vysoké finanční náklady. S těmi je nutné počítat již před zahájením samotné implementace. CRM, které je v případě nedostatku finančních prostředků vykonávané jen částečně, může napáchat více škody, než když není realizováno vůbec. Proto je nutné vyčlenit na takovýto projekt dostatek zdrojů na pokrytí nákladů na nové IT technologie a specializovaný software, na mzdy CRM specialistů i na proškolení personálu (v případě Škoda Auto i na zaplacení specializované CRM agentury).

Při rozdělování rozpočtu na jednotlivé projekty v rámci společnosti Škoda Auto může být rovněž poukazováno na dosažené efekty a výnosy z těchto projektů. V tomto případě bude projekt implementace CRM také v nevýhodě, především z důvodu jeho dlouhodobosti a obtížné měřitelnosti určitých ukazatelů (např. spokojenosti zákazníka). Proto musí být CRM tým připraven prokázat zlepšení situace díky měření dílčích výsledků v jednotlivých trzích. Ovšem sledování vývoje u importérů ztěžuje především nejednotnost metrik a také rozdílnost trhů. CRM tým bude tudíž muset během implementace zavést i jednotná kritéria pro měření úspěšnosti provedených opatření, která by umožnila i mezinárodní srovnávání.

4.3.6. Identifikace prvků usnadňujících implementaci CRM

Stejně jako lze identifikovat určité prvky ohrožující implementaci CRM, můžeme najít u společnosti Škoda Auto i určité výhody, které pokud budou využity, mohou významně usnadnit zavedení nového způsobu řízení vztahů se zákazníky.

Nespornou výhodou společnosti Škoda Auto je to, že je součástí koncernu Volkswagen. Díky tomu může získávat podporu od ostatních koncernových značek, které jsou v CRM praxi pokročilejší.

¹⁷² Jedná se o gigantický projekt, ze kterého může Škoda Auto významně profitovat a uspořít náklady za vývoj vlastního IT řešení.

Obdobným způsobem může Škoda Auto spolupracovat se svými obchodními partnery – především importéry, kteří představují pro centrálu zásobárnu vědomostí a zkušeností s nejrůznějšími marketingovými kampaněmi. Bohužel ne ve všech trzích docházelo v minulosti ke spolehlivému měření výsledků kampaní. Proto je do budoucna nutné zavést jednotný systém měření, který by umožnil dokonalejší monitorování vývoje kampaní a také jejich vylepšení.

Od importérů může však společnost Škoda Auto získávat poznatky z praxe nejen v oblasti marketingu, ale také přímo z oblasti CRM. Nutno podotknout, že jen minimální množství trhů aplikovalo nějakou komplexní CRM strategii či integrovaný systém, přesto lze využít zkušenosti těchto několika málo trhů ve vývoji nové centrální CRM strategie. Toho si byl vědom i CRM tým a využil zkušeností expertů v oblasti marketingu a CRM, kteří působí přímo u importérů v různých zemích. Tyto trhy byly ve vývoji a uplatňování zásad řízení vztahů se zákazníky pokročilejší než všechny ostatní trhy, ale také než samotná centrála společnosti. Proto byly jejich zkušenosti velmi cenné.

Díky této spolupráci se podařilo vyvinout jasnou CRM strategii, která nebyla zaměřená pouze na CRM software a technické požadavky, ale pojímala celou problematiku komplexně. Expertní skupina pomohla CRM týmu z centrály společnosti také při sestavení jasných cílů a postupů, jak jich bude dosaženo a rovněž i při navržení procesních a technických požadavků a při definování potřeby CRM pracovníků v jednotlivých trzích.

Společnost Škoda Auto může díky své velikosti a ekonomické síle využít možnosti spolupráce se specializovanými agenturami a firmami, které mohou implementaci jednak urychlit, ale především pomoci zprofesionalizovat. To je nespornou výhodou oproti menším firmám, které si to kvůli značné finanční náročnosti dovolit nemohou. Spolupráce společnosti Škoda Auto se specializovanou konzultantskou firmou zajistila

¹⁷² Interní materiály společnosti Škoda Auto

jednoznačné vymezení klíčových zákaznických procesů, od kterých se pak odvíjela celá CRM strategie. Dále pak spolupráce se CRM agenturou pomohla zdokonalit celou strategii i vývoj doprovodných komunikačních materiálů.

Důležitým základem každého projektu je zkušený tým pracovníků. Společnosti Škoda Auto se podařilo sestavit velmi kvalitní CRM tým, kde byli zastoupeni jak externí specialisté přes problematiku CRM, tak interní marketingoví odborníci, kteří mohou celému projektu přispět i dlouholetými zkušenostmi a znalostmi společnosti Škoda Auto. Tito kvalitní pracovníci představují předpoklad úspěšného vývoje CRM strategie i její následné mezinárodní implementace.

4.3.7. Výsledky zavedení CRM

Implementace komplexního CRM je opravdu rozsáhlý projekt, který ovlivní mnoho oddělení v rámci společnosti Škoda Auto a pomůže vylepšit efektivitu jejich práce. Jak je vidět i z přístupu managementu Škoda Auto, CRM má pro firmu velký strategický význam, který pomůže naplnit podniku ambiciózní cíle v prodejní oblasti stanovené růstovou strategií 2018. Škoda Auto očekává od implementace CRM přínosy v různých oblastech. Ať již na straně nákladové, kdy by mělo dojít k úsporám především marketingových, servisních a prodejních nákladů, ale i na straně příjmové, kdy je očekáváno navýšení prodejů díky cílené komunikaci se zájemci o koupi vozu, ale rovněž i díky komplexní péči o stávající zákazníky.

Důležité však také je neopomenout sledovat relevantní ukazatele v oblasti prodeje, servisu a marketingu i po implementaci všech potřebných opatření v rámci trhu. Díky monitorování jednotlivých veličin může potom dojít k vylepšení účinnosti stávajících CRM opatření. Z tohoto důvodu bude nutné zavést jednotný systém měření těchto ukazatelů, díky němuž bude moci společnost Škoda Auto porovnávat vývoj v jednotlivých trzích a navrhnout postupy pro zlepšení komunikačních kampaní, stejně jako pro efektivnější vynakládání marketingových výdajů.

Možnými metrikami, které pomohou určit úspěšnost implementace, může být především počet prodaných vozů, míra konverze zájemců o koupi vozu v zákazníky, míra opakovaného nákupu vozu značky Škoda Auto, míra získání zájemců o koupi vozu, nárůst prodejů doplňkového zboží či zvýšení spokojenosti zákazníků. Díky

všem těmto ukazatelům bude možné vyhodnotit účinnost zavedených opatření a odhalit slabiny v systému řízení vztahů se zákazníky.

Nicméně výsledky tohoto projektu se dostaví až po delší době. Jedná se o projekt, který sám o sobě potrvá několik let a ani výsledky nelze očekávat bezprostředně po zavedení nových CRM systémů a po uvedení strategie v účinnost. Bude trvat dlouho, než všichni pracovníci budou patřičně proškoleni a ještě déle bude trvat, než opravdu přijmou filosofii řízení vztahů se zákazníky za svou. Současně se budou muset prodejci vypořádat i s dalšími změnami, především se změnami podoby dealerství a s uzpůsobením komunikačních kampaní a prodejních procesů definovaných v rámci nové CRM strategie.

Náročný a dlouhodobý proces představuje i vývoj specifického CRM software, který bude muset být mezinárodně aplikovatelný. Proškolení uživatelů tohoto systému, tedy jednak pracovníků první linie – přímých prodejců, ale také servisních a marketingových specialistů si vyžádá rovněž určitý čas. Bude nutné naučit je efektivně využívat všech výhod, které jim nový CRM software umožní.

Velký vliv na dostavení se zmíněných benefitů má i povaha oboru, ve kterém společnost Škoda Auto podniká

¹⁷³ Proto bude možné měřit první výsledky věrnostního programu až po uplynutí této doby.

174

I přes svou náročnost a někdy obtížnou průkaznost benefitů, zůstává projekt implementace CRM strategickým rozhodnutím, díky kterému společnost Škoda Auto udrží krok s konkurencí i v nadcházejících letech.

¹⁷³ Interní materiály společnosti Škoda Auto

¹⁷⁴ Ibid.

Závěr

Principy Customer relationship managementu (CRM) neboli řízení vztahů se zákazníky představují především na severoamerických trzích a na trzích západní Evropy významnou součást strategie podnikání u velkého množství společností. Stále více firem i v ostatních částech světa přebírá také myšlenky CRM a implementuje je do firemní strategie. Do budoucna lze očekávat ještě větší nárůst významu CRM, především z důvodu rostoucí konkurence na světových trzích a rovněž kvůli dalšímu posunu převahy na stranu kupujících.

Zákazníci budou mít v budoucnu ještě snazší přístup k moderním technologiím a budou moci porovnávat nabídky konkurenčních výrobců a poskytovatelů služeb. Stanou se náročnějšími a budou požadovat prvotřídní servis a produkty uzpůsobené jejich individuálním potřebám. Vstřícnost personálu, neustálá dostupnost služeb a rychlé vyřízení požadavků se stanou standardy, které bude zákazník očekávat a vyžadovat. Firmy budou muset pro své zákazníky dělat v budoucnu ještě více než v současnosti, aby jim vyšly co nejvíce vstříc a získaly si jejich přízeň. Získat zákazníky a udržet je loajální vůči firmě bude v budoucnu stále náročnější.

Pro udržení konkurenceschopnosti budou muset podniky zavést sofistikovaný softwarový systém, který jim umožní efektivněji získávat zákaznická data, třídit je a důležité údaje uchovávat a který jim v případě potřeby pomůže skladované informace vygenerovat přesně dle aktuálních požadavků. Ovšem nejen to, budou potřebovat i pozměnit celkový přístup k firemním zákazníkům, zefektivnit marketingové, prodejní i servisní procesy a nastavit nové standardy péče o zákazníky, jak o ty potenciální, tak o ty stávající. Pro firmy bude také stěžejní rozpoznat, kteří zákazníci jsou pro ni ziskoví a nastavit podnikové procesy tak, aby pomohly zvýšit ziskovost zákazníků a zároveň snížit náklady na prostředky masové komunikace a celoplošné péče o zákazníky, které nejsou vynakládány efektivně. Toto vše jim umožní customer relationship management.

Avšak implementace CRM do podnikové strategie a procesů je náročný a dlouhodobý proces. Aby mohla být implementace provedena úspěšně, je nutné do ní zapojit celou firmu. V personální oblasti je důležité, aby měl implementační projekt podporu managementu společnosti. Ta by však sama o sobě nebyla dostatečná, nutné je zapojit

i pracovníky relevantních oddělení až po prodejní personál první linie. Stěžejní je vysvětlit srozumitelně celou filosofii CRM všem zaměstnancům, objasnit jim jejich roli v rámci celého projektu a také to, jak jim CRM může pomoci zefektivnit a usnadnit jejich práci. Proto je klíčové nepodcenit význam školení a přípravy pracovníků na změny, které s sebou implementace CRM přinese.

Při implementaci CRM je také důležité dobře nastavit celou CRM strategii, vyhodnotit dosavadní situaci a správně zapojit jednotlivá oddělení v rámci firmy. Na základě CRM strategie pak budou uzpůsobeny firemní procesy a zavedena opatření, která optimalizují nevyhovující prvky v přístupu k zákazníkům. Avšak i po implementaci CRM je nutné dbát na dodržování nově stanovených pravidel a zároveň je také velice důležité monitorovat dosažené výsledky a na jejich základě připravovat aktualizace celého projektu řízení vztahů se zákazníky. V oblasti kontaktu a péče o zákazníky je nezbytná neustálá práce na vylepšení celého procesu, především s ohledem na aktivity konkurence.

Záměrem mé diplomové práce bylo posouzení významu customer relationship managementu ve strategii velké mezinárodní firmy. Mezi dílčí cíle mé práce patřilo hodnocení přínosů CRM vzhledem k jejich průkaznosti v dlouhodobém horizontu a popis implementačního procesu, který v praxi ovlivní téměř všechna oddělení v rámci podniku – především však marketingové, prodejní, obchodní a servisní oddělení, stejně jako oddělení informačních technologií. Jedním z přínosů mé diplomové práce je tudíž poskytnutí informací a určitého přehledu výhod a nevýhod customer relationship managementu firmám zvažujícím jeho zavedení do podnikové praxe.

Výhod, které po zavedení CRM mohou firmy očekávat je celá řada. Mezi ty hlavní patří především posílení vztahu se zákazníkem, který se stává loajálnější vůči firmě, díky cíleným nabídkám zvyšuje frekvenci i objem nákupů a navíc informuje o své spokojenosti i své okolí a přispívá tak k dobré pověsti firmy. Častější kontakt se zákazníkem ve spojení s lepší technologií a nastavenými procesy pro zaznamenávání informací o zákaznících přispívají k tomu, že firma získává cenné náměty pro vylepšení výrobků, ale i prodejních a servisních procesů, což zpětně zvyšuje spokojenost zákazníků. Krom toho CRM umožňuje firmám dosáhnout vyšší efektivnosti i v nákladové oblasti, především díky lépe cíleným kampaním lze dosáhnout významných úspor marketingových nákladů.

Přestože výhody zavedení CRM systému převažují nad nevýhodami, je důležité zmínit, s jakými obtížemi se podniky musí vyrovnat. Celý projekt implementace CRM si vyžádá značné finanční prostředky, ať již na softwarové a technologické vybavení, ale nutné je počítat také s mzdovými výdaji na expertní projektový tým a na specialisty přes problematiku CRM. Jelikož se změna řízení vztahů se zákazníky dotkne téměř celé společnosti, bude nutné vynaložit i výdaje na náležité proškolení zaměstnanců – a to nejen v oblasti uživatelských schopností při práci s novými softwarovými programy, ale rovněž pro pochopení celé filosofie a principů řízení vztahů se zákazníky.

Ovšem ani tím výčet nákladů nekončí, často je nutné pro opravdu efektivní výsledky pozměnit i prodejní síť a přenastavit obchodní, marketingové i servisní procesy, které ve firmě fungovaly doposud. Vzhledem k rozsahu změn a dlouhodobému charakteru celého projektu lze výše zmíněné benefity však očekávat až v horizontu několika let. Přesto přese všechno, je implementace CRM strategickým rozhodnutím.

Toto téma jsem se rozhodla prakticky zpracovat na příkladu společnosti Škoda Auto, která je v současné době uprostřed implementačních procesů nové CRM strategie stejně jako nové celopodnikové růstové strategie. Bylo velmi zajímavé porovnat oblasti podnikových činností, kde se tyto strategie prolínají. Vzhledem k tomu, že principy CRM, tvoří jednu z hlavních částí růstové strategie společnosti Škoda Auto, lze tvrdit, že má CRM pro společnost Škoda Auto stěžejní strategický význam. Zároveň jsem se zabývala jednotlivými kroky zavádění CRM systémů a filosofie do podnikové praxe a vyhodnocovala jsem hrozby a překážky v implementačním procesu, ale i výhody, které může společnost Škoda Auto využít.

Po té, co bylo rozhodnuto o zavedení CRM do společnosti Škoda Auto, byla provedena ve spolupráci se specializovanou agenturou analýza počátečního stavu, který odhalila mnoho nedostatků v oblasti řízení vztahů se zákazníky a neefektivní procesy ve vykonávání marketingových, servisních, ale i prodejních činností. Na základě této počáteční analýzy poté již interní tým složený ze specialistů z oblastí CRM, informačních technologií i marketingu vypracoval detailní CRM strategii, která vytyčila ambiciózní cíle pro všechny trhy, na kterých Škoda Auto své výrobky nabízí. Mezi tyto cíle patřilo především zefektivnění komunikačních procesů vedoucích k získávání nových zákazníků a také zvyšování loajality zákazníků stávajících a tudíž

i úspory nákladů v oblasti komunikace se zákazníky a díky koordinaci komunikačních aktivit i zamezení vývoje duplicitních přístupů k zákazníkům v různých vývozních trzích.

Při hodnocení hrozeb projektu se jako největší překážka celého procesu implementace CRM ve společnosti Škoda Auto jevil obrovský rozsah projektu, který zahrnoval více než 100 exportních trhů a v určitých oblastech i další značky koncernu Volkswagen. Rovněž fakt, kdy do projektu bylo zahrnuto mnoho zájmových stran a partnerů (kolegové z koncernu, specializované konzultační agentury, externí obchodní partneři i různá oddělení v centrále Škoda Auto) a nutnost zkoordinovat jejich aktivity byla jednou z hlavních výzev celé implementace. Při vývoji nové CRM strategie bylo rovněž nutné zohlednit rozdíly mezi jednotlivými trhy, které zahrnují země jak v Evropě, Asii i například v Jižní Americe, které se nacházejí na velmi odlišné úrovni, co se vyspělosti trhu týče, ale i pokročilosti marketingových aktivit, což představovalo také komplikaci v celém projektu.

Na druhou stranu svoji velikost využila společnost Škoda Auto i jako výhodu. Při vývoji nové strategie úzce spolupracovala se svými obchodními partnery z různých zemí a s jejich experty přes problematiku CRM, stejně jako s kolegy z koncernu, se kterými se účastní projektů, které jí značně usnadní mezinárodní implementaci CRM, především v oblasti vývoje a zavádění specializovaného softwarového vybavení.

Seznam zdrojů

Knižní publikace

- DYCHÉ, Jill. *The CRM Handbook: a business guide to customer relationship management*. Boston: Addison-Wesley, 2002. ISBN 0-201-73062-6.
- FREEMANTLE, David. *Buzz: 50 maličností, které mají velký vliv na prvotřídní služby zákazníkům*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-148-8.
- GEFROY, Edgar. *Zákazník: Náš protivník nebo partner?*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-034-1.
- GREENBERG, Paul. *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*. Berkeley: Osborne/McGraw-Hill, 2001. ISBN 0-07-212782-1.
- LEHTINEN, Jarmo R. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.
- SWIFT, Ronald S. *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc., 2001. ISBN 0-13-088984-9
- WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada Publishing a.s.; 2002. ISBN 80-247-0569-9

Elektronické zdroje

- BUSTOS, Linda. *Cross-Sells and Upsells*. [online]. [cit. 2012-12-19]. Dostupné z: <http://www.getelastic.com/defining-cross-sell-upsell/>
- ČICHOVSKÝ, Ludvík. *CRM I.: Pojetí technologické platformy – Front CRM office system*. [online]. [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=57>
- ELSENWENGER, Thomas. *Strategisches CRM zur Steigerung des Kundenwertes*. [online]. [cit. 2012-12-20]. Dostupné z:

- http://www.crmmanager.de/magazin/strategisches_crm_zur_steigerung_des_kundenwertes.html
- Fotogalerie - *Nová Škoda Octavia: Škoda Media Portal*. In: [online]. [cit. 2012-12-19]. Dostupné z: https://media.skoda-auto.com/cs/_layouts/Skoda.PRPortal/pictures.aspx
 - Global CRM: *CRM on a Global Perspective*. [online]. [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <http://www.crmsearch.com/global-crm.php>
 - CHLEBOVSKÝ, Vít. *Od šanonu, pastelek a diáře k sofistikovanému e-systému*. [on-line]. [cit. 2012-10-14]. Dostupné z <http://www.systemonline.cz/clanky/crm-od-sanonu-pastelek-a-diare-k-sofistikovanemu-e-systemu.htm>
 - Importers: *Škoda Importers Websites*. [online]. [cit. 2012-12-11]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/en/homepage>
 - KOŠTÁLKOVÁ, Olga., NEUMANN, Jiří. *Architektura pro řízení vztahů se zákazníky – CRM*. [on-line]. [cit. 2012-11-2]. Dostupné z <http://www.systemonline.cz/clanky/architektura-pro-rizeni-vztahu-se-zakazniky-crm.htm>
 - Marketing Mix: Meaning and its Elements. [online]. [cit. 2012-12-19]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/marketing-mix.htm>
 - Oficiální stránky společnosti Škoda Auto. *Skupina Škoda Auto: Výrobní závody*. [on-line]. [cit. 2012-1-12]. Dostupné z <http://new.skoda-auto.com/cs/company/production-plants/Pages/production-plants.aspx>
 - Oficiální stránky společnosti Škoda Auto. *Výroční zpráva Škoda Auto 2011*. [on-line]. [cit. 2012-11-7]. Dostupné z <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2011.pdf>
 - Oficiální stránky společnosti Škoda Auto. *Výroční zpráva Škoda Auto 2010*. [on-line]. [cit. 2012-11-12]. Dostupné z <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2010.pdf>
 - Oficiální stránky Volkswagen. *Der Konzern* [on-line]. [cit. 2012-11-10]. Dostupné z http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/the_group.html

- Road&Motor: Highlights der Auto-Moto Aktualität. *Weltweit erster Škoda-Showroom in neuem Design in der Autowelt Zürich eröffnet*. [on-line]. [cit. 2012-11-12]. Dostupné z <http://www.road-and-motor.ch/de/auto/detail/weltweit-erster-skoda-showroom-neuem-design-der-autowelt-zuerich-eroeffnet>
- SOUKUP, Michal., PECHMANN, Tomáš. *Implementace CRM je komplexní projekt*. [on-line]. [cit. 2012-11-4]. Dostupné z <http://www.systemonline.cz/crm/implementace-crm-je-komplexni-projekt-1.htm>
- Škoda Media Portal: *Thomas Owsianski novým vedoucím marketingu značky Škoda*. [on-line]. [cit. 2012-11-21]. Dostupné z https://media.skoda-auto.com/cs/_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=504
- Škoda Media Portal: *Změna v představenstvu Škoda Auto*. [on-line]. [cit. 2012-11.21.]. Dostupné z https://media.skoda-auto.com/cs/_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=389
- Škoda PS. *Od Laurin&Klement ke Škoda Auto*. [on-line]. [cit. 2012-11-10]. Dostupné z http://skodaps.wz.cz/skoda_historie.php
- ŠTILLER, Jiří. *Akceptace CRM systému zaměstnanci*. [on-line]. [cit. 2012-11-4]. Dostupné z <http://www.systemonline.cz/crm/akceptace-crm-systemu-zamestnanci.htm>
- TOMÁŠKOVÁ, Daniela., VASS, Martin. *Cesta k úspěšnému řízení vztahů se zákazníky*. [cit. 2012-10-28]. Dostupné z <http://www.systemonline.cz/crm/cesta-k-uspesnemu-rizeni-vztahu-se-zakazniky.htm>
- VRÁNA, Jan. *Datové sklady a jejich optimalizace*. [online]. [cit. 2012-12-19]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/datove-sklady-a-jejich-optimalizace.htm>

Interní materiály

- Interní materiály společnosti Škoda Auto

Seznam tabulek

Tab. 1 – Benefity zavedení systému řízení vztahů se zákazníky	31
Tab. 2 – Zvýšení nákladové efektivnosti díky CRM	32
Tab. 3 – Nevýhody zavedení systému řízení vztahů se zákazníky	33
Tab. 4 – Vliv CRM na oblast marketingu	35
Tab. 5 – Vliv CRM na oblast prodeje	36
Tab. 6 – Vliv CRM na oblast servisních služeb	36
Tab. 7 – Přizpůsobení CRM požadavků dle úrovně exportních trhů	92

Seznam diagramů

Obr. 1 – Definice CRM pomocí podnikových procesů	10
Obr. 2 – Definice vztahu se zákazníkem	11
Obr. 3 – Definice CRM pomocí složek	12
Obr. 4 – Definice CRM pomocí aktivit	13
Obr. 5 – Vývoj koncepcí marketingové strategie	20
Obr. 6 – Přehled marketingových přístupů	21
Obr. 7 – Volba CRM strategie v závislosti na hodnotě zákazníka pro podnik	24
Obr. 8 – Využití dat k vytvoření hodnoty zákazníka	27
Obr. 10 – Firma bez CRM systému	45
Obr. 9 – Firma s implementovaným CRM systémem	46
Obr. 11 – Doporučovaná organizační struktura CRM marketingového oddělení	48
Obr. 12 – Společnost Škoda Auto	59
Obr. 13 – Vnitřní struktura skupiny Škoda Auto	60
Obr. 14 – Portfolio značek v rámci koncernu Volkswagen	64
Obr. 15 – Produktové portfolio Škoda Auto (rok 2011)	66
Obr. 16 – Celosvětová výroba vozů Škoda Auto	68

Obr. 17 – Dodávky zákazníkům podle regionů	69
Obr. 18 – Růstová strategie Škoda Auto.....	72
Obr. 19 – Proměna loga společnosti Škoda Auto	74
Obr. 20 – Nový koncept dealerství	77
Obr. 21 – SWOT analýza výchozího stavu CRM společnosti Škoda Auto.....	84
Obr. 22 – Rozdělení kompetencí v oblasti CRM mezi centrálu a importéry.....	87
Obr. 23 – Schematické zobrazení nástrojů pro zavedení CRM ve vývozních trzích ..	90
Obr. 24 – Program pro získávání zájemců o koupi vozu.....	94
Obr. 25 – Implementace v různých trzích.....	97