

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut ekonomických studií

Bakalářská práce

2012

Petr Žák

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut ekonomických studií

Petr Žák

**Vliv implementace CRM na ziskovost a růst
malých a středních firem v ČR**

Bakalářská práce

Praha 2012

Autor práce: **Petr Žák**

Vedoucí práce: **Mgr. Jan Procházka**

Rok obhajoby: **2012**

Bibliografický záznam

ŽÁK, Petr. *Vliv implementace CRM na ziskovost a růst malých a středních firem v ČR*. Praha, 2012. 97 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Jan Procházka.

Abstrakt

V důsledku rychlého vývoje online aplikací podporujících firemní aktivity se i v České republice stále více implementuje CRM software. Firmy hledají cesty, jak zůstat konkurenceschopnými a udržet si svoje zákazníky. Práce se zabývá vlivem implementace CRM na ziskovost a růst malých a středních firem v České republice. Ke zkoumání využívá ekonomických dat z databáze MagnusWeb a zároveň dat získaných pomocí online dotazníku. V první části nabízí teoretické shrnutí konceptu CRM a implementace CRM, včetně faktorů kritických pro úspěch CRM. V druhé pak komentuje z hlediska teorie překvapivé výsledky ekonometrické analýzy a možné příčiny, které k daným výsledkům vedly.

Klíčová slova

CRM (řízení vztahů se zákazníky), hodnota vztahu se zákazníkem, implementace, strategie firmy, ziskovost a růst firmy

Rozsah práce: 78 561 znaků

Abstract

Rapid development of online applications supporting the company activities causes that the CRM software is being implemented more and more. Firms are looking for the ways how to stay competitive and retain their own customers. This thesis deals with the influence of CRM implementation on the profitability and growth of SMEs in the Czech Republic. For its purpose it uses economic data from MagnusWeb database and data collected through online questionnaire. In the first part it offers theoretical summary of the concept of CRM and CRM implementation, including the critical factors for CRM success. In the second part it comments from theory point of view surprising results of the econometric analysis and possible reasons leading to such results.

Keywords

CRM (Customer Relationship Management), value of customer relationships, implementation, firm's strategy, firm profitability and growth

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 17.5.2012

Petr Žák

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce Mgr. Janu Procházkovi, za jeho rady a kritické postřehy a dále Vilému Semerákovi, PhD. a Bc. Radku Janhubovi za náměty k zamyšlení nad danou problematikou. V neposlední řadě také děkuji všem respondentům, kteří věnovali svůj čas k vyplnění online dotazníku.

Obsah

1. Úvod	1
2. Základy CRM	2
2.1 Definice CRM	2
2.2 Stručná historie CRM	3
2.3 Typy CRM.....	3
3. Cíle a výhody CRM	6
3.1 Pro koho je CRM systém vhodný.....	6
3.2 Benefity CRM	7
3.2.1 Snaha o zvýšení spokojenosti zákazníka.....	8
3.2.2 Udržení si stávajících zákazníků	8
3.2.3 Opatření strategických informací	9
3.2.4 Zvýšení životní hodnoty zákazníka pro firmu.....	10
4. Hodnota vztahu (nejen) se zákazníkem	12
4.1 Matice vztahů - „Úspěšný – Problematický“	12
4.2 Bilance vztahu se zákazníkem.....	14
4.3 Náklady ztráty zákazníka	15
5. Implementace CRM systému	17
5.1 Projekt CRM, jeho prerekvizity a očekávání	18
5.1.1 Sestavení CRM týmu.....	18
5.2 Strategie cílená na zákazníka.....	19
5.2.1 Zákaznická strategie	19
5.2.2 Produktová strategie	20
5.2.3 Komunikační strategie.....	21
5.2.4 Strategie struktury	21
5.3 Analýza procesů ve firmě.....	23

5.4 Návrh řešení a implementace	24
5.5 Testovací provoz a školení uživatelů	26
5.6 Nasazení systému do ostrého provozu	26
5.7 Post-implementační fáze	27
6. Stinné stránky CRM.....	28
6.1 Implementace CRM bez zákaznické strategie.....	29
6.2 Start systému bez přípravy uvnitř firmy	29
6.3 CRM = CRM systém	30
6.4 Monitoring a špatné použití/získávání dat.....	30
7. Metody měření výkonnosti CRM.....	31
7.1 Balanced Scorecard	31
7.2 CRACK Model	32
7.3 Ekonometrická analýza	32
8. Metodologie pro měření úspěšnosti implementace CRM	33
8.1 Definice malých a středních firem	33
8.2 Charakteristika malých a středních firem.....	33
8.3 Metodika výzkumu	34
8.4 Cíl výzkumu	34
8.5 Strategie výzkumu	35
8.6 Sběr dat	35
8.7 Výběr dat	36
8.8 Model.....	36
8.9 Výběr kontrolních proměnných.....	37
8.10 Lineární regresní model.....	38
8.11 Analýza dat	38
8.12 Ekonomická interpretace analýzy dat.....	42
9. Co je příčinou selhání CRM v ČR	43

9.1 Jan Šafka – Business Development Manager, Atollon Limited.....	43
9.2 Juraj Michálek – Senior Core System Developer, Y Soft Corp.	44
9.3 Jakub Váňa – majitel společnosti CEBM.....	45
10. Závěr	46
Použité zdroje	47

1. Úvod

Rozvoj informačních technologií a relativně snadná dostupnost informací, které se týkají nabízeného zboží a služeb, kladou čím dál tím větší důraz na budování vztahů mezi firmami a zákazníky. Dlouho budovaná teorie maximalizace zisku z hlediska firmy a maximalizace užitku z hlediska spotřebitele se nyní pomalu transformuje a rozšiřuje o prvek vzájemných vztahů mezi firmou a spotřebitelem. CRM principy a systémy pomáhají organizacím vytvářet tzv. duální hodnotu, tj. jak hodnotu pro akcionáře/majitele firmy (via dlouhodobou profitabilitu), tak hodnotu pro zákazníka (zvyšováním užitku).

Téma CRM je obvykle spojováno zejména s marketingem, nicméně škatulkovat ho v tomto směru nelze. Pokud o něm budeme přemýšlet jako o filozofii nebo firemní strategii, pak její aplikace ve firmě znamená minimálně v prostředí České republiky obvykle zásadní změnu fungování firmy.

V metodické části se zabírám ekonometrickým modelem, založeným na práci Lindgreen a Shergill (2000). Komentuji proměnné, které se v modelu vyskytují a zároveň diskutuji způsob sběru a výběru dat. Následná analýza pak přináší v souvislosti s teoretickou částí možná trochu překvapivé výsledky. Na jejich základě byli kontaktováni specialisté v oboru CRM a diskutovány možné příčiny těchto výsledků. Zároveň nechávám prostor pro další možný výzkum v této oblasti, který by se zabýval detailněji problematikou implementace CRM v jednotlivých firmách.

Teze je strukturována následovně. V první části a druhé části pokrývá teoretické koncepty CRM, jeho definici, přínosy, implementaci, ale zmiňuje i jeho stinné stránky, které mohou vést k negativnímu vlivu CRM na chod firmy. Ačkoli většina odborníků považuje CRM v dnešní době za nutnou součást firemní strategie, úspěšnost implementací ve světě je stále na překvapivě nízkých číslech. V metodologické části se zabývám již zmíněným modelem, získanými daty a jejich analýzou. Na závěr pak diskutuji možné příčiny selhání CRM v rámci České republiky.

2. Základy CRM

2.1 Definice CRM

Podle Zablah, Bellenger a Johnston (2004) existuje více než 45 různých definicí CRM, které se objevují v odborné literatuře, na významných portálech zabývajících se CRM tematikou nebo vychází z interní terminologie předních dodavatelů softwaru¹. Pod pojmem Customer Relationship Management (CRM), česky řízení vztahů se zákazníky, se však obvykle rozumí firemní filozofie, resp. strategie, která se orientuje na snižování nákladů a zvýšení profitability firmy budováním dlouhodobých vztahů s jejími zákazníky.² Jedná se o souhrn informačních procesů a technologií (Rogers 2005), které dodávají firmě benefity v podobě spokojených a loajálních zákazníků (Kumar a Shah 2004), lepšího využití cross-selling³ aktivit (Anderson 1996), a které pomáhají budování dobrého jména firmy.

Gartner Group (přední analytická firma v oblasti technologií) ale i Bose (2002) kladou důraz na využití vyspělých informačních technologií, bez kterých by uchování velkého množství dat o zákaznících a jejich následná analýza (obojí umožňuje firmě si utvořit obrázek o svém zákazníkovi a nabídnout mu ve správný čas např. nový produkt) nebyla možná.

Z této definice je patrný posun paradigmatu týkající se role firmy a spotřebitele. Firma už nemůže spoléhat na to, že si ji spotřebitel najde. Musí zaujmout proaktivní přístup. Ačkoli je konkurence cestou snižování cen (a následně tedy zvyšováním prodejů) stále jednou z nejrozšířenějších, nemusí to být jediná cesta ke zvýšení zisků. Názorným příkladem je například společnost Apple. Skrze masu loajálních zákazníků si může dovolit prodávat svoje produkty výrazně draž, ačkoli hardwarově i softwarovými možnostmi odpovídají levnějším konkurentům.

¹ Např. Siebel, Microsoft, Oracle.

² Zákazníkem může být koncový spotřebitel, jiná firma, vláda nebo dokonce jiné oddělení stávající firmy.

³ Pojmem cross-selling (anglicky křížový prodej) se označují aktivity, jejichž účelem je navýšit celkovou objednávku zákazníka doporučením souvisejícího zboží. (<http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/cross-selling/>)

2.2 Stručná historie CRM

Pojem CRM je relativně nový, nicméně principy, které se pod ním skrývají, byly známy již prvním starověkým obchodníkům. Odlehčeným, ale přesto dostatečně názorným příkladem mohou být malé rodinné podniky, kde „zaměstnanci věděli vše“ o svých zákaznících.

V případě růstu podniku pak už bylo těžší takovou znalostní databázi udržovat. Docházelo k segmentaci zákazníků podle jejich požadavků do skupin a na základě toho se jim poskytovaly zboží nebo služby. Mít takové uspořádání přinášelo spoustu výhod, na druhou stranu i spoustu problémů spojených se změnami preferencí jednotlivých spotřebitelů. Před nástupem počítačů a moderních softwarových systémů bylo totiž velmi nákladné takový systém informací udržovat a aktualizovat.

S příchodem tzv. databázového marketingu v 80. letech minulého století se situace začíná měnit. Uchovávat informace už není tak drahé, ale stále ani dostatečně levné, aby se tak dělo v případě všech zákazníků. Obvykle se tak postupovalo pouze v případě cca 20 % top zákazníků, kteří generovali 80 % příjmu.

Výraznější změnu přinesla až léta devadesátá. CRM už zde dostává jasnější technologické obrysy a jako strategie už se nezaměřuje pouze na shromažďování informací o spotřebiteli, ale také na budování jeho loajality k firmě. Děje se tak prostřednictvím poskytování lepších servisních služeb, speciálních nabídek, dárků, apod.

CRM jak ho známe dnes (bonusové programy mobilních operátorů nebo např. bank při platbách kreditní kartou, různé věrnostní programy, emailové nabídky velmi populárních slevomatů na základě objednávek zákazníka, Amazon s funkcemi typu „zákazníci, kteří si zakoupili stejnou knihu jako Vy, se zajímají i o tyto knihy...“, tj. produkty na míru zákazníkovi) se začalo výrazněji prosazovat až na začátku tohoto století. Nejdůležitější roli v něm hrají softwarové společnosti, které nabízejí stále sofistikovanější a komplexnější systémy, které se navíc dají přizpůsobit jednotlivým (nejen průmyslovým) odvětvím. Svě hrála i Internetová bublina. Dostupnost informací tzv. on demand se pro zákazníky i pro firmy stala klíčovou.

2.3 Typy CRM

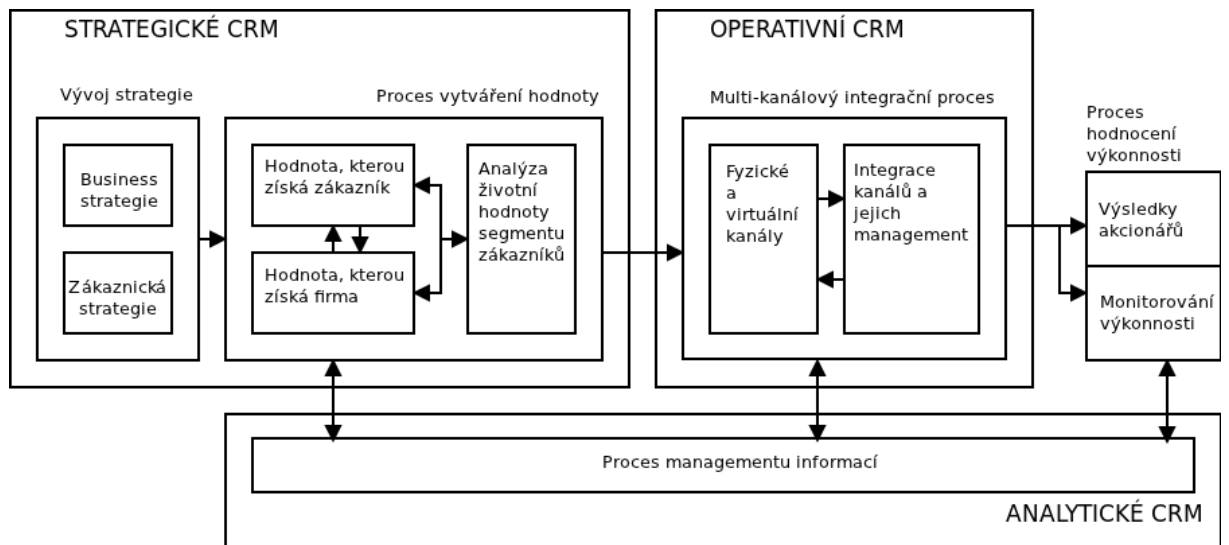
V literatuře (Wahlberg, 2003, Wu Tie, 2003, Rababah, Mohd, Ibrahim, 2011) se

můžeme setkat s různými pojetími CRM:

- **strategické CRM** – strategie, která je zaměřená na vytvoření zákaznický orientované firemní kultury, klade důraz na péči o zákazníka, zlepšení vzájemných vztahů a udržení významných zákazníků; cílem je získat konkurenční výhodu skrze rozhodování o investicích firemních zdrojů, ať už se jedná o práci nebo kapitál;
- **operativní CRM** – jedná se o podporu „front office“ business procesů, tzn. automatizaci činností ve spojení se zákazníkem (marketing, prodej, služby, servis); s rozvojem Internetu a komunikačních technologií se operativní CRM rozvětvilo na:
 - **eCRM** – zaměstnanci firmy mají přístup k firemním informacím přes webový prohlížeč, zákazníci si mohou spravovat své účty online; vzhledem k trendům v oblasti Internetu a komunikací splývá v současnosti pojem eCRM se samotným CRM; dodavatelé softwaru, kteří neoptimalizují své aplikace pro běh ve webovém prohlížeči, ztratí velmi brzo své pozice;
 - **mCRM** – „mobilní CRM“; konkurenční boj se samozřejmě týká i poskytovatelů CRM řešení a vzhledem k masivnímu rozšíření chytrých telefonů by zanedbání vývoje v této oblasti znamenalo opět odliv potencionálních uživatelů CRM;

Z operativního CRM lze dále vyčlenit kooperační CRM (Greenberg, 2004), ale vzhledem k tomu, že jde pouze o rozšíření konceptu o důkladnější komunikaci se zákazníky, jejich dodavateli, distributory, apod., obvykle pomocí společného extranetu a sdílení informací, považují rozdělení na strategické, operativní a analytické za dostačující.

- **analytické CRM** – data získaná interakcí se zákazníkem lze vnímat jako firemní aktivum; analýzou těchto zákaznických dat a jejich dalším využitím např. při tvorbě cen, cílení marketingové kampaně, apod. může firma dosáhnout různých předem stanovených cílů rychleji a efektivněji;



Obrázek 1 - Vzájemné vztahy typů CRM a odpovídajících procesů, zdroj Rababah, Mohd, Ibrahim

2011

3. Cíle a výhody CRM

Stále agresivnější konkurenční prostředí a volný trh vytváří tlak na firmy, aby optimalizovali nejen své výrobní postupy, ale i způsoby, jak dostat svůj produkt ke spotřebiteli. Tradiční „zákazník si nás najde sám” již není udržitelnou strategií. Firmy stále častěji sahají k podpůrným systémům z oblasti informačních technologií. Tak jako v 90. letech minulého století zažily boom tzv. ERP systémy (Enterprise Resource Planning⁴), dostávají se do popředí v poslední době systémy CRM orientované na zákazníka. Faktem je, že mnoho původních softwarových firem, které poskytovaly dříve zmiňované ERP řešení, se snaží doprogramovat do svých produktů i funkčnost pro řízení vztahů se zákazníky, nebo se aspoň spojit s jiným dodavatelem, který tuto funkčnost nabízí a integrovat své produkty pod jedno společné řešení.

Firmy omezují investice kvůli obavám z ekonomického vývoje (důsledek finanční krize z roku 2008 a nynější dluhové krize), na druhou stranu si více než kdy dříve uvědomují důležitost svých stávajících a potencionálních budoucích zákazníků. I to je důvod, proč se CRM systémy využívají stále ve větším rozsahu.

3.1 Pro koho je CRM systém vhodný

Je zřejmé, že řízení vztahů se zákazníky se dnes nevyhne žádná firma, pokud chce růst nebo generovat vyšší zisk. Nezáleží na tom, jak velký tržní podíl má. S použitím informačních technologií se světový trh stává dostupnějším, firmy musí být konkurenceschopnější. Zákazníci jsou si totiž velmi dobře vědomi široké škály produktů a jejich alternativ. Proto jim často nezáleží pouze na poměru cena/výkon, stále důležitější roli hrají vzájemné vztahy (a firmy musí pamatovat na to, že se zákazníkem nekomunikuje pouze obchodní zástupce, ale může s ním komunikovat kdokoli z firmy), nabízené služby, které souvisí s kupovaným produktem a samozřejmě kvalita produktu. Na druhé straně si firmy uvědomují, že pokud porozumí potřebám svých zákazníků, bude to pro ně znamenat vracející se zákazníky a tedy relativně snadno realizovatelný opakující se zisk.

⁴ Infomační systémy, které zastřešují velké množství procesů spojených s výrobou, financemi, účetnictvím, dodavateli, atp.

Stručně shrnuto, CRM je strategie, kterou musí většina firem dnes implementovat do svých vnitřních nejen rozhodovacích procesů. Firma, která tak neučiní, ztrácí silný nástroj v boji s konkurencí.

Musíme však rozlišovat mezi CRM jako strategií a CRM jako software. Mnoho manažerů nejen malých a středních firem často podlehně dojmu, že CRM software je všemocným lékem a sama implementace takového systému bude automaticky znamenat zavedení strategie na všech úrovních, ve všech odděleních.

Před kategorickým tvrzením, že CRM systém potřebují všechny společnosti, ať už z kategorie SME nebo jiné, je potřeba se zamyslet, co takový systém může přinést společnosti navíc oproti současnému stavu. Firmě, která je dodavatelem relativně malému počtu zákazníků, nebo se např. pohybuje ve sféře business-to-business s nízkým počtem odběratelů, se implementace nového softwaru nemusí vůbec vyplatit⁵. K analýze informací o svých zákaznících může relativně efektivně využít běžně dostupné nástroje v rámci kancelářských balíčků, jako jsou MS Office nebo LibreOffice. Pokud však firma počítá s budoucí expanzí, tak včasná implementace vhodného systému může být zásadním faktorem, který umožní dřívější návratnost investic.

Dalším typem firem, které velmi pravděpodobně nevyužijí možností CRM systému, jsou takové, které nabízejí snadno dostupné produkty, u nichž v podstatě jediným rozhodujícím kritériem ze strany zákazníka pro jejich koupi je cena. V takovém případě nepřináší vzájemný vztah žádný výrazný užitek ani jedné straně, protože pokud se objeví levnější alternativa daného produktu, zákazník zběhne.

3.2 *Benefity CRM*

Důvodů, proč firmy implementují CRM, je několik:

- Snaha o zvýšení spokojenosti zákazníka,
- udržení si stávajících zákazníků,
- opatření si strategických informací, reporting,
- zlepšení tzv. životní hodnoty zákazníka,
- efektivní použití zdrojů ve výrobě,
- a další.

⁵ Více se k danému tématu vrátím v kapitole Implementace CRM systému a náklady s ní spojené

3.2.1 Snaha o zvýšení spokojenosti zákazníka

Primárním cílem použití CRM je sběr informací o zákazníkovi. Použitím kvalitního CRM systému může firma později dosáhnout v podstatě instantního přístupu k těmto informacím (např. poslední nákupy, poslední dotazy na technickou podporu nebo zákaznickou linku, atp.) a poskytnout zákazníkovi servis a nabídku na základě jeho minulých preferencí. Navíc může firma modifikovat svůj produkt tak, aby lépe kopíroval preference jejích zákazníků.

Spokojenost zákazníka má výrazný pozitivní dopad na výsledky firmy a to hned v několika oblastech:

- 1) Nákupní záměry (Mittal, Kamakura, 2001),
- 2) udržení si zákazníků (Ittner a Larcker, 2003),
- 3) finanční výkonnost firmy (Anderson a Mittal, 2000).

Často citovaná studie (Reichheld a Sasser, 1990) dokonce zmiňuje, že zlepšení tzv. customer retention rate⁶ o pouhých 5 % vyústilo ve zvýšení firemního profitu o 25 až 85 %.

3.2.2 Udržení si stávajících zákazníků

Několik studií prokázalo (např. Liswood, 1989), že udržet si stávajícího zákazníka je obtížnější, na druhou stranu ale stále levnější než sehnat nového. Pokud firma má relevantní informace o zákazníkovi, jako je jeho jméno, zvyky, hobby, preference a jeho nákupní historii, může je využít a nenásilně donutit zákazníka, aby se k ní vracel. Tyto informace jsou dostupné komukoli ve firmě. V případě B2B nebo B2G, pokud obchodní zástupce zodpovědný za obchodní případ onemocní, odjede na dovolenou nebo opustí firmu, může v obchodním případě pokračovat v podstatě kdokoli po něm a dotáhnout zakázku do konce. V případě B2C hraje důležitou roli psychologie. CRM data a jejich použití ze strany firmy mohou vytvořit u zákazníka iluzorní dojem výjimečnosti a osobního přístupu, ačkoli se firma podobně stará o desítky dalších spotřebitelů. Excesivní použití přístupných dat však může být kontraproduktivní v případě, kdy zákazník nabyde dojmu, že je „sledován“.

⁶ Obvykle se měří jako rozdíl v počtu zákazníků na konci a začátku časového období. To činí obvykle rok a ideálně se měří průběžně, tj. leden – prosinec, únor – leden, atd. Výjimkou jsou např. mobilní operátoři, kteří měří customer retention rate na měsíční bázi.

3.2.3 Opatření strategických informací

Tato část CRM je zřejmě nejzásadnější pro budoucí vztah založený na vzájemné důvěře, loajalitě a třeba i přátelství. Není to však jednorázový proces, ale dlouhodobý projekt aktualizace informací a provádění analýz, aby konečný výstup byl relevantní. Výsledkem pak může být změna firemní strategie ohledně výroby vlastních produktů a např. omezení nebo zrušení výroby neprofitabilního zboží. Často se však stává, že firma má pouze útržkovité informace, nejsou dostupné v použitelné formě nebo dokonce není snaha tyto informace využít.

V současnosti většina dodavatelů CRM systémů nabízí v rámci svých softwarových řešení funkcionalitu reportingu, která zmíněné analýzy velmi usnadňuje a poskytuje okamžité informace. Je-li ve firmě CRM funkční na všech úrovních, jsou k dispozici reálná data, pak modul reportingu přináší mnoho výhod a důležitých informací manažerům společnosti (Schiff, 2010) pro strategické rozhodování a plánování, např.:

- Přehled prodejů, úspěšnosti marketingu a vyřizování zákaznických požadavků v reálném čase,
- ziskovost produktů a služeb – často firmy ani netuší, který z jejich produktů nebo jaké služby jsou nejvíce profitabilní a podporují výrobu ztrátových nebo méně ziskových,
- přehled nejziskovějších zákazníků – hodně podceňovaná informace, ačkoli je to v podstatě základ CRM; získat představu o pravidelnosti nákupů, životním cyklu nákupů zákazníka a nejčastěji kupovaný produkt, hraje zásadní roli pro zvýšení budoucí hodnoty zákazníka pro firmu,
- spokojenost zákazníků – produkt, který se firmě může zdát průměrný, může pro zákazníka představovat produkt, který „prostě musí mít“
- náklady na servis – pokud jsou vysoké, pak se služba nebo produkt, který původně slavil prodejní úspěch, může proměnit ve velmi prodělečnou záležitost,
- náklady spojené s akvizicí zákazníka,
- efektivitu poskytování slev,
- počáteční dobu odezvy – zákaznické průzkumy ukázaly, že pokud doba reakce je delší než 48 hodin, výrazně se sníží pravděpodobnost získání zákazníka (Gartner Group)
- a další.

Z příkladů výše je zřejmé, že pomocí reportingu a business intelligence⁷ (obvykle je určitá forma business intelligence dostupná již v rámci CRM řešení) může firma předvídat chování trhu a jejích zákazníků a na základě těchto predikcí pak cílovat např. marketingovou kampaň tak, aby přinesla co nejvyšší užitek.

Pokud firma reportingu nevyužívá, nebo používá špatně definovaných reportů, získané informace o jejích zákaznících nemusí být přesné, stejně tak jako informace o prodejnosti, kvalitě a službách spojených s vlastními produkty. Takové použití CRM pak postrádá smysl a kvalitativně se neodlišuje od analýz prováděných na papíře nebo pomocí tabulkových procesorů a grafů (v současnosti podobně funguje většina firem). Aby k tomuto problému nedošlo, hraje klíčovou roli implementace CRM systému a zaškolení všech zaměstnanců, kteří přichází s CRM softwarem do styku.

3.2.4 Zvýšení životní hodnoty zákazníka pro firmu

Životní cyklus zákazníka můžeme rozdělit do tří fází - navázání vztahu, jeho rozvíjení a ukončení. CRM má za cíl zejména rozvoj v oblasti prvních dvou fází. Obecně je známo, že spokojený zákazník sdílí svoji pozitivní zkušenost daleko méně, než nespokojený zákazník svoji negativní zkušenost. Proto je důraz na kvalitu druhé fáze, tj. rozvíjení vztahů, klíčový i pro fázi první - získávání nových zákazníků. Spokojený zákazník bude opakovaně využívat produktů firmy a přinášet jí tak méně či více pravidelný zisk. Naopak, pokud firma fázi rozvíjení vztahů podcení, bude pro ni daleko těžší získat zákazníky nové, obzvláště v dnešní informační společnosti, kdy se zkušenosti zákazníků šíří na Internetu velice rychle (navíc existují specializované servery typu heureka.cz, apod.). Více se hodnotě vztahu se zákazníkem věnuji v následující kapitole.

Ukončení vztahu se zákazníkem je velmi podceňovanou částí CRM. Je potřeba evidovat a analyzovat, za jakých okolností k tomu došlo, proč k tomu došlo a jaké ponaučení si z toho může firma do budoucna vzít. Dopad odchodu zákazníků od firmy

⁷ Pod označením business intelligence si lze představit především výkonné analytické a vykazovací nástroje, které umožňují využít firemní data nejen k analýze již proběhlých jevů, ale také k predikcím budoucího vývoje. (<http://computerworld.cz/whitepapers/business-intelligence-je-treba-premyslet-2095>)

se totiž možná trochu překvapivě může odrazit na ziscích firmy více než úspory z rozsahu, podíl na trhu, ceny vstupů a další faktory obvykle uváděné jako konkurenční výhoda (Reichheld a Sasser, 1990).

4. Hodnota vztahu (nejen) se zákazníkem

Na vztahy by měla firma pohlížet jako na aktivum, které samotné se sice neobjevuje v účetních výkazech, nicméně jeho kvalita má dopad na celkové zdraví a konkurenceschopnost firmy.

Intuitivně je zřejmé, že dlouhodobý a silný vztah se zákazníkem přináší mnoho výhod. Potvrzují to např. Reichheld a Sasser (1990) nebo Little a Marandi (2003). Tyto výhody, z hlediska zisku, lze shrnout následovně (Lehtinen, 2004):

- Pevný vztah se zákazníkem přispívá k rozšíření podílu na trhu a větším nákupům s vyššími cenami,
- dobrá pověst a hodnocení zákazníků přitahuje další zákazníky,
- silný vztah ztěžuje vstup na trh dalším firmám,
- firma má k dispozici možnost křížového prodeje.

Z pohledu nákladů se jedná o následující výhody:

- Spokojený zákazník firmu občas pochválí, nespokojený se o ní negativně zmíní velmi často,
- 75 % zákazníků informuje své okolí o změně dodavatele,
- získání nového zákazníka je nákladnější než péče o stávajícího.

4.1 Matice vztahů - „Úspěšný – Problematický“

Firmy si uvědomují, že pro jejich rozvoj je důležitá nejen analýza úspěšnosti jejich produktů, ale zároveň analýza jejich vztahů se všemi subjekty, se kterými přijdou do kontaktu. Musí umět vyhodnotit jaké výhody a nevýhody jednotlivé vztahy přináší, jak obtížné je vztahy udržet a zda má smysl je všechny udržovat.

Leek a Turnbull (2006) kategorizují vztahy na úspěšné nebo problematické, viz tabulka níže. Obtížnost jednání se zákazníkem (dodavatelem) je reprezentována proměnnou Průběh. Za úspěšné se považuje příjemné a profesionální jednání ve všech sférách vztahu, a to ať už se týká výměny produktů/služeb, informací nebo dokonce lidí, ale také finanční stránky – včasnost plateb, apod.

Proměnná Výstup reprezentuje hodnoty, které se týkají ceny prodeje, konkurenčních výhod, nebo vytváření společných hodnot (tzn. Zvyšování hodnoty zboží pro zákazníka).

Výstup Průběh	Úspěšný	Problematický
Úspěšný	Top vztah	Nevýkonný vztah
Problematický	„Drsná jízda“	Problémové dítě

Top vztah – Ideální vztah, je snadno udržitelný a zároveň dostatečně výkonný z pohledu výstupu. Možné potíže jsou skryty ve faktu, že obvykle obě účastníci se strany vynakládají menší úsilí pro udržení vztahu na top úrovni a jeho udržování podceňují.

„Drsná jízda“ – Testovací prostředí, kde oba účastníci vztahu nutí druhou stranu zavádět inovace a kreativně řešit problémy. Na obou stranách vede k dosažení velmi pozitivního výstupu. Komunikace a management je však složitý.

Nevýkonný vztah – Management vztahu je velmi snadný, komunikace je na velmi dobré úrovni. Tento typ vztahu bohužel nenabízí dostatečně silnou konkurenční výhodu. Zdroje tak mohou být použity jinak a přinést oběma stranám větší zisk. Budoucí důraz na rozvoj spolupráce může momentálně chybějící hodnoty přinést.

Problémové dítě – Problémy, které se vyskytují jak v procesní části, tak ve výstupu, činí tento typ vztahu pro obě strany nezajímavým. Obvykle se takové vztahy eliminují, protože jejich management je nákladnější než případný zisk.

To, že se např. vztah B2B nachází v některé z kategorií výše, neznamená, že tam nutně musí zůstat navždy. Smyslem tohoto rozdělení je identifikace vztahů a následná optimalizace nákladů s nimi spojených. K tomu firmy mohou využít informací, které lze objektivně měřit, ale také subjektivních informací, které vychází od lidí, kteří jsou za dané vztahy zodpovědní. Aby firma měla potřebná data, je nutné, aby CRM systém využívalo pokud možno co nejvíce relevantních lidí skrze všechna oddělení firmy.

4.2 *Bilance vztahu se zákazníkem*

Odhlédneme-li od emociální části vztahů, můžeme jejich hodnotu kvantifikovat z hlediska cash flow (Kennedy, 2004):

$$\text{Životní hodnota vztahu} = \sum_{t=1}^n Q_t M_t d^t - \sum_{t=1}^n (D_t + R_t) d^t - A_1,$$

Q_t počet nákupů zákazníka za dané časové období

M_t marže firmy

A akviziční náklady, tj. náklady vynaložené na upoutání zákaznickovy pozornosti, kvalifikaci zákazníka a získání zákazníka

D náklady na budování vztahů, např. náklady na administrativu, na zlepšení stávajících vztahů (zjištění informací o zákazníkovi a jeho potřebách), servis, atd.

R náklady na udržení si zákazníka, tj. náklady na prodloužení vztahu, na omezení odchodu zákazníků ke konkurenci, atp.

d diskontní sazba

t trvání vztahu, resp. počet období, ve kterých zákazník nakoupí

Co není z rovnice výše patrné, je vývoj jednotlivých veličin v čase. Akviziční náklady jsou nejvyšší v prvním období, ale postupem času ve většině případů klesají, neboť zákazník už má povědomí o firmě a zároveň i vlastní zkušenost. Pokud ta je pozitivní, je zákazník ochoten v průběhu času platit i vyšší částku za produkt od svého dodavatele (viz produkty společnosti Apple, nebo např. fakt, že lidé si často připlatí za hotel, ve kterém už jednou byli ubytovaní) a navíc se bude rád vracet. Řečeno pomocí veličin rovnice výše to znamená vyšší marži M_t a více časových období t , ve kterých firma generuje zisk a je v interakci se zákazníkem.

V průběhu dalších období klesají i zbylé dvě veličiny – náklady na udržení zákazníka a na budování vztahů. Zákazník už je na svého dodavatele zvyklý, ví, co má očekávat (Reichheld a Sasser, 1990) a uvědomuje si případné náklady, pokud by se rozhodl pro jeho změnu (a to nejen náklady, které se týkají nalezení alternativního

dodavatele, ale zároveň náklady na vybudování stejně kvalitního vztahu, který měl se svým předešlým partnerem).

Pokud uchováváme a analyzujeme aktivitu zákazníka (v ideálním případě už od fáze kontaktu), má firma prostor k využití těchto informací a na jejich základě může předvídat pravděpodobné budoucí chování zákazníka. Např. jestliže již došlo k několika reklamacím, ačkoli ty byly rychle a úspěšně vyřešeny, bylo by vhodné na další koupi produktu poskytnout slevu. Jinak bude zákazník vážně uvažovat o konkurenci.

Pokud se na problematiku podíváme ze strany nákladů firmy, vhodné použití CRM sníží náklady na získání nového zákazníka. Firma může využít dobré reference a doporučení od svých stávajících klientů. To mimo jiné vede ke snížení nákladů na reklamní kampaň.

4.3 Náklady ztráty zákazníka

Někteří zákazníci jsou strategicky významnější než jiní, na některých je firma výrazně závislá a ztráta některých by mohla vést k významným existenčním problémům nebo dokonce k bankrotu firmy. Pro určení nákladů ze ztráty zákazníka, musí firma vzít v potaz veškeré benefity, které by jí zákazník přinesl, pokud by nepřešel ke konkurenci. Vyčíslit můžeme dané náklady pomocí čisté současné hodnoty zmíněných benefitů nebo použitím rovnice výše a její drobnou úpravou.

„Zákazníci, kteří přeběhli ke konkurenci, Vám přesně řeknou, kterou část obchodu musíte zlepšit.“ (Reichheld, F., 1990)

Co však ani jedna varianta nezahrnuje, jsou ušlé zisky způsobené negativní reklamou (jak už bylo zmíněno výše, 75 % lidí se o své negativní zkušenosti podělí s přáteli). Nespokojený zákazník tak může ovlivnit stávající zákazníky nebo odradit potencionální zájemce o produkt firmy.

Proto původně (paradoxně) zanedbávaná část CRM – ukončení vztahu se zákazníkem – hraje vlastně velmi důležitou roli. Co byl důvod pro jednoho zákazníka pro odchod ke konkurenci, může být stejným důvodem pro ostatní. Cílem CRM v takové situaci je pak získat zpětnou vazbu, analyzovat problém a eliminovat možnost odchodu dalších klientů. Na rozdíl od konvenčních průzkumů trhu dává zpětná vazba od

odcházejících zákazníků konkrétnější a specifitější výsledky (Reichheld a Sasser, 1990). Některé společnosti (v ČR např. mobilní operátoři) pak těchto informací využívají k posledním pokusům si odcházejícího zákazníka udržet. Úspěšnost možná trochu překvapivě dosahuje až 50 % (dtto).

5. Implementace CRM systému

Implementace CRM hraje rozhodující roli při hodnocení úspěšnosti CRM ve firmě. Většina firem dělá podobné chyby (věnuji jim samostatnou kapitolu viz Stinné stránky CRM) a více než 60 % implementací skončí neúspěšně, proto jsou proces výběru a implementace CRM systému klíčovými pro úspěšné nasazení a návratnost investice. Projekt implementace CRM systému se nesešává pouze z volby vhodného softwaru a implementačního partnera. Vtipně, ale velmi trefně je to charakterizováno v rámci metodologie implementace CRM společností Catalyst:

Nová technologie + stará organizace = nákladná stará organizace. (The Catalyst CRM methodology, 2001)

Úspěch implementace CRM závisí na více faktorech:

na lidech – velmi často podceňovaný faktor ze strany managementu, který předpokládá, že nasazení systému automaticky znamená jeho používání personálem; pokud implementovaný software není např. dostatečně uživatelsky přívětivý, pak ho zaměstnanci budou používat málo nebo ho nebudou používat vůbec;

na technologii – používané technologie, zastaralé systémy, špatné dřívější investice do informačních technologií, to vše má vliv při rozhodování o novém softwaru a budoucí strategii, kterou by tento software měl podpořit;

na podmínkách ve společnosti a jejích vnitřních procesech – pokud existuje ve firmě nezdravá rivalita mezi jednotlivými odděleními, pak o společné strategii, která by se soustředila na zákazníka, nemůže být řeč;

Vzhledem k náročnosti je vhodné implementaci rozdělit do několika kroků, které budou pokrývat fáze stanovení očekávání až po závěrečné nasazení CRM systému. Implementační partner má obvykle vytvořenu vlastní metodologii⁸, která pomáhá definovat důležité milníky týkající se klíčových procesů CRM ve firmě. Nicméně danou metodologii je potřeba přizpůsobit konkrétní firmě. Generalizace by vedla ke ztrátě konkurenční výhody nebo v lepším případě k menším než očekávaným výsledkům.

Implementaci CRM systému lze shrnout do následujících fází:

⁸ Viz např. Microsoft Dynamics Sure Step, nebo The Catalyst CRM Methodology – An overview; apod.

1. Projekt CRM, jeho prerekvizity a očekávání.
2. Strategie cílená na zákazníka.
3. Analýza procesů ve firmě.
4. Návrh řešení a implementace.
5. Testovací provoz a školení uživatelů.
6. Nasazení systému do ostrého provozu.
7. Post-implementační fáze.

I když je projekt implementace rozdělen do několika fází, neznamená to, že zvládnutí jedné z nich automaticky tuto fázi ukončuje. Tak tomu je v ideálním případě. Nicméně je zřejmé, že v průběhu jednotlivých fází je dobré se k předešlým bodům vracet, a případně aktualizovat některé jejich části, aby lépe korespondovaly s celkovou vizí a strategií.

5.1 Projekt CRM, jeho prerekvizity a očekávání

Rozhodnutí firmy pro implementaci CRM je vždy důsledkem nějaké potřeby. Obecně je tato potřeba vnímána jako snaha o získání konkurenční výhody.

5.1.1 Sestavení CRM týmu

Efektivní použití CRM systému znamená jeho použití na všech úrovních firmy. Jedná se o týmový projekt, který při úspěšném nasazení přináší již zmiňovanou konkurenční výhodu. Sestavit tým, který bude zodpovědný za finální nasazení CRM ve firmě, znamená vybrat kompetentní zaměstnance, kteří netrpí předsudky k novým technologiím a zároveň si dokáží udržet kritický a konstruktivní pohled při řešení jednotlivých částí projektu. Zastoupena by měla být všechna oddělení, počínaje IT a vrcholným managementem konče.

Zástupce vrcholného managementu firmy hraje ještě jednu důležitou roli – zastupuje instituci, která určuje dlouhodobou strategii firmy a jako takový by měl mít detailní přehled o všech fázích implementace a případných potížích. Obvykle je v prostředí malých a středních firem zároveň i vedoucím projektu.

Sestavení týmu se ale netýká pouze klienta. Poskytovatelé CRM řešení často

nabízí implementaci na míru odvětví, ve kterém se klient pohybuje. To mimo jiné znamená, že implementační partner musí disponovat dostatečným know-how pro dané odvětví.

Pro úspěšnost projektu je zásadní snadná komunikace a kooperace mezi oběma týmy, stejně jako získání podpory u ostatních zaměstnanců a částí firmy.

5.2 Strategie cílená na zákazníka

Implementovat CRM software proto, že se jedná o moderní trend, je prvním krokem k neúspěchu. Pokud nemá firma definovanou zákaznickou strategii, pak ani software nepomůže.

V souvislosti s implementací CRM se nabízí dva přístupy (Kopřiva, 2002)

- Nejdříve detailně vypracovat CRM strategii a v druhém kroku zavést vybraný CRM software jako podpůrný nástroj v souladu s již dříve definovanou strategií. Tento přístup je doporučován většinou CRM odborníků.
- Paralelní tvorba CRM strategie a implementace CRM systému.

Ačkoli méně doporučovaná, nabízí druhá možnost nesporné výhody. CRM implementace je dlouhodobý projekt a u větších firem se může protáhnout i na několik let. V průběhu času se mohou změnit podmínky na daném trhu i uvnitř firmy a firma bude muset přezkoumat své priority.

Strategii CRM můžeme rozdělit do následujících částí (dtto):

- Zákaznická strategie.
- Produktová strategie.
- Komunikační strategie.
- Strategie struktury.

5.2.1 Zákaznická strategie

Zákaznická strategie by měla být úzce spjata s posláním a cíli firmy. Vytvořit ji je zdánlivě snadné. Stačí, aby si firma zodpověděla pár jednoduchých otázek (Rigby, Reichheld, Dawson, 2003):

1. Kdo je náš cílový zákazník?
2. Kteří zákazníci přinášejí největší zisk a proč?
3. Můžeme získat více takových zákazníků?
4. Proč nakupují u nás a ne u konkurence?
5. Jak se vypořádáme s neziskovými zákazníky?

Ne každý zákazník přináší firmě zisk, proto se firma jednoduše nemůže starat o všechny potenciální zákazníky. Každý subjekt vyžaduje návratnost svých investic. Pro firmu nemá smysl investovat do zákazníků, jejichž současná budoucí hodnota nepřevýší náklady spojené s těmito zákazníky.

5.2.2 Produktová strategie

Produktová strategie navazuje na strategii zákaznickou. Hned v úvodu této práce jsem zmínil faktory, které dnes představují na první pohled hrozbu pro firmy a příležitost pro zákazníky – najít vlastnostmi podobný produkt je v prostředí Internetu a specializovaných vyhledávačů dnes velmi jednoduché.

Z pohledu zákazníka se produkty firmy musí vyznačovat kvalitou a držet krok s technologickými změnami. Zároveň by firma měla nabízet adekvátní služby s produktem spojené, počínaje prodejem doplňků či doplňkových služeb a kvalitním servisem konče.

Z pohledu firmy to znamená tlak na inovace a modifikace stávajících produktů a samozřejmě vytváření produktů nových. To má však velmi často negativní vliv na kvalitu samotných produktů. Buď se dodávají nedodělané, nebo se zpožděním.

Dobrým příkladem je trh chytrých telefonů, zejména s OS Android. Společnost Google poskytuje tento mobilní operační systém zdarma mnoha výrobcům hardwaru. Úskalí spočívá v nutnosti přizpůsobení OS Android jednotlivým mobilním zařízením. Výrobci navíc nabízejí své nadstavby uživatelského rozhraní, které často trpí nedodělkou. Standardním řešením v IT odvětví bývá vydávání softwarových aktualizací. Nicméně vzhledem k tomu, že výrobci mobilních zařízení nabízejí velké množství různých typů, nevyplatí se jim updaty vydávat pro všechna zařízení a obvykle se orientují pouze na své „vlajkové lodě.“

5.2.3 Komunikační strategie

Vybrat vhodné prostředky a cesty pro komunikaci se zákazníkem hraje velmi důležitou roli při zakládání a udržování vzájemných vztahů. Zákazník:

- se musí o firmě a jejích produktech a službách dozvědět,
- musí dostat adekvátní a včasnou odpověď na svoje dotazy (musí být snadné tyto dotazy klást),
- při případné koupi produktu musí být zaručena bezpečnost transakce (zejména v prostředí online nákupů),
- distribuce produktu musí být rychlá a bezproblémová,
- firma by měla poskytovat dodatečné služby spojené s produktem (asistence s instalací produktu, rychlý servis, apod.).

Firma musí v ideálním případě vystupovat skrze všechny kanály konzistentně a umožnit zákazníkovi využití komunikačního kanálu, který je pro něj nejvýhodnější (call centrum, email, kamenný obchod, atp.).

Pokrytí všechny komunikační kanály není ze strany firmy reálné. Firmy sledují některá kritéria, např.:

- tržní pokrytí – jak velkou oblast trhu je schopný daný kanál pokrýt;
- řízení – jedná se zejména o zajištění konzistentnosti v případě více kanálů a také jakým způsobem bude firma prezentovat svoje produkty;
- konflikty – pokud firma využívá pro prodej svých produktů zprostředkovatele, může dojít ke konfliktu zájmů;
- ziskovost – komunikační kanál musí být ziskový a ačkoli se náklady na jeho správu promítnou do ceny produktu, ten musí zůstat konkurenceschopný;

Při rozhodování, které komunikační kanály firma využije, dochází k tzv. trade-off mezi zájmy firmy a zákazníků.

5.2.4 Strategie struktury

Implementace a používání CRM v sobě zahrnuje vždy 4 faktory – zaměstnance, technologie, procesy a organizaci.

Zaměstnanci

Je potřeba vycházet z nejhoršího možného stavu – zaměstnanci jsou neadaptabilní, konzervativní, osvojení nových principů či metod jim trvá velmi dlouho – to významně prodlužuje dobu návratnosti investice (Štiller, 2007). Nicméně existují obecné osvědčené postupy, které tento problém řeší a to nejen v případě implementace CRM, ale i v případě implementace jiných informačních systémů nebo obecně nových technologií:

- Zapojení klíčových uživatelů – řešeno sestavením CRM týmu.
- Zjištění interních požadavků – řeší analýza procesů.
- Motivace účasti na projektu – z pohledu zaměstnanců jim nový systém přináší zpočátku akorát práci navíc a tedy se budou snažit jeho používání vyhnout; řešením je zapojit je více do procesu výběru nebo finančně odměnit zaměstnance, kteří do projektu přispěli nejvyšší mírou (a to i v rámci post-implementační fáze).
- Plánování a postupné zavádění – řešeno v rámci vlastní fáze projektu.
- Sledování a ověřování uživatelů – řešeno v rámci fáze monitoringu.

Přístup zaměstnanců je klíčovým faktorem úspěchu CRM ve firmě. Mohou být stanovena pravidla a v rámci definice procesů lze mnoho aktivit zaměstnanců ovlivnit. Nicméně ani CRM systém si neporadí s laxností obchodních zástupců, resp. nedůsledností zaměstnanců na všech pozicích (Rigby, Reichheld, Dawson, 2003).

Technologie

V této fázi se nejedná o detailní popis všech funkcí, kterými by měl výsledný CRM systém disponovat. Cílem je vymezit požadované vlastnosti, popsat budoucí chování, omezující faktory, zabezpečení a nastínit hrubou architekturu systému. Detailnější požadavky a funkcionalita jsou pak určovány v rámci procesní analýzy.

Procesy

Co není popsáno, to není proces.

Co není proces, to nelze měřit.

Co nejde měřit, to nelze řídit.

Co nelze řídit, to je nemožné zlepšit. (Vedral, 2010)

Většina firem se domnívá, že mají své procesy popsány a nastaveny správně a využívají je pro řízení firmy. Často tomu je bohužel naopak.

Prvním krokem v této fázi by tak mělo být vymezení a popis nejdůležitějších procesů, určení vlastníků těchto procesů, vstupů, výstupů a definování zodpovědností. Podobně jako v případě technologie však nejde o detailní popis, jako spíše o jejich výčet a rozčlenění do kategorií, které souvisí se samotným CRM, tj. komunikace se zákazníky, předávání informací, analytické procesy, řídicí a kontrolní procesy, apod.

Standardizace a dodržování procesů významně zjednodušují řízení firmy, navíc procesy přináší v rámci firmy mnoho výhod i ve vztahu k CRM (Vedral, 2010):

- Zjednodušují řízení a delegování.
- Umožňují měření výkonu na všech úrovních.
- Zvyšují spokojenost zákazníků.
- Podporují růst firmy.
- Usnadňují školení nových zaměstnanců.

Organizace

V rámci organizace musí dojít ke změnám, které mají za cíl zlepšit odezvu v komunikaci se zákazníkem a umožnit controlling při delegování zákaznických požadavků. Pokud front-office přijme požadavek, který musí řešit back-office, musí mít front-office možnost daný požadavek trackovat a dohlížet na jeho splnění, stejně jako možnost změnit prioritu u jednotlivých požadavků, např. v závislosti na důležitosti zákazníka pro firmu.

5.3 Analýza procesů ve firmě

Po vytvoření firemní strategie zaměřené na zákazníka, je čas na detailní analýzu procesů uvnitř i vně firmy. Úkolem CRM týmu a týmu implementačního partnera je analýza jednotlivých oddělení společnosti, zjištění aktuálního stavu a názoru zaměstnanců na ideální stav. Na druhé straně je potřeba definovat, jak by jednotlivá oddělení měla pracovat po implementaci CRM softwaru. Ačkoli spolupráce obou týmů probíhá v této fázi velmi intenzivně, pro firmu to neznamená závazek v podobě koupě

softwaru v desítkách tisíc korun právě od stávajícího partnera.

Výstupem této fáze by měl být dokument, který obsahuje (Catalyst methodology):

- SWOT analýzu firemních procesů,
- Vymezení procesů, které se musí změnit a jaký bude jejich dopad lokálně i ve vztahu k jiným procesům,
- Definování rolí v rámci firmy, jejich povahy a budoucí vývoj,
- Stanovení milníků implementace a specifikace požadovaných výstupů,

Pro bezpečí firmy je dobré tento dokument připojit k finální smlouvě o implementaci. Firma se tak vyhne případným nepříjemným jednáním o tom, co je a není součástí implementace. Zároveň se tak výrazně sníží náklady, které se zavádění CRM týkají a ušetří se čas nutný pro návrh řešení.

V této fázi je také dobré zjistit, zda implementátor nebo jiný dodavatel CRM systému nenabízí oborové řešení, které by výrazně usnadnilo a urychlilo zavedení systému. V rámci oborových řešení je totiž většina relevantních procesů již připravena nebo jejich příprava je snazší než v případě obecných řešení.

Při rozhodování o formě CRM by se také nemělo zapomenout na možnost využití služby formou SaaS (System as a Service). Jedná se o hostované řešení, se kterým jsou spojené pravidelné měsíční poplatky. Výhoda tkví v tom, že není potřeba žádné vysoké počáteční investice na nákup licencí a dodatečného hardwaru pro běh aplikace, což se pozitivně projeví na firemním cash-flow.

5.4 Návrh řešení a implementace

Firemní strategie a analýza jsou hotovy, nastává čas hledání vhodného softwaru a implementace. Pokud se předchozí části odehrávaly v přítomnosti implementačního partnera, obvykle je z jeho strany vyvíjen tlak na použití právě jeho řešení. To s sebou přináší jisté výhody – obě strany ví, co od sebe mohou očekávat, partner má k dispozici detailní analýzu, na které se podílel, tzn. je mu vše srozumitelné. Navíc vzhledem k jeho prvotnímu výběru pro spolupráci na analýze obvykle firma počítá i s využitím jeho služeb do budoucna a zná jeho cenovou politiku. Na druhou stranu firmě nebrání nic ve výběru jiného partnera – detailní analýzu i strategii má připravenou a pro potenciálního implementátora je tak mnohem snazší se do procesu implementace

zapojit.

Samotné zavedení CRM systému ve firmě není otázkou pouhé instalace vybraného softwaru. Jak už bylo zmíněno v předchozích částech, implementační partner musí přizpůsobit mnoho vlastností svého softwaru, aby korespondovali s firemními procesy. Dále je potřeba dobře navrhnout strukturu databáze, kde se budou data o jednotlivých zákaznících uchovávat. Přístup k těmto datům musí být snadný a především rychlý. Historie těchto dat (preference, nákupy, dotazy na zákaznickou podporu, stížnosti, přímý a nepřímý kontakt s firmou, apod.) pak umožňuje zaměstnancům firmy poskytnout zákazníkovi osobní přístup (Chalmeta, 2006).

Velmi často už firma podobnými daty disponuje z užívání předešlých systémů nebo v rámci osobních kontaktů svých zaměstnanců. Import dat do nové databáze je klíčovou součástí implementace. Představa, že by zaměstnanci měli ručně přepisovat data byt' jen o desítkách zákazníků, je demoralizující a ve finále způsobí nepoužívání systému a naopak odklon zpět k původnímu softwaru.

Podobnou klíčovou roli hraje propojení front-office (obchod, marketing,...) a back-office (účetní, logistika, personální, ...) oddělení firmy a to zejména z důvodu komplexního sběru informací a jejich použitím v rámci analytických nástrojů CRM (tj. propojení operačního a analytického CRM).

Vzhledem ke komplexnosti projektu implementace CRM systému může mít firma obavy z dopadu implementace na její samotné fungování. Jedná se jak o obavy z výše investice, tak z případného negativního vlivu z (ne)používání CRM. Doporučovanou cestou je rozdělení do menších projektů, které se týkají prozatím jen některých oddělení a pro začátek využít pouze základní funkcionality (Vedral, 2010, Chalmeta, 2006). Tento postup je levný, jednoduchý, navíc nabízí výhodu v tom, že si firma může později uvědomit, kde by např. zavedení CRM bylo kontraproduktivní.

Nejzásadnější částí implementace je však samotná komunikace projektu v rámci firmy. Je nutné zasvětit pokud možno všechny zaměstnance, mít na zřeteli aktuální stav a požadované finální řešení. K tomu pomáhá již sestavený CRM tým a pracovní týmy v rámci jednotlivých oddělení, které jsou zodpovědné za úspěšnost své části projektu (Chalmeta, 2006).

Výstupem implementační fáze je informační systém, který:

1. pokrývá a automatizuje nejlepší, praxí ověřené, procesy
2. zlepšuje zkušenost zákazníka s firmou
3. pomáhá zaměstnancům pracovat efektivněji a

4. pomáhá manažerům lépe rozhodovat, protože procesy ve firmě jsou transparentní,
5. umožňuje lépe plánovat nejen marketingové kampaně,
6. umožňuje lépe cílovat segment trhu, na který by se firma měla zaměřit, a další.

5.5 Testovací provoz a školení uživatelů

Testování systému může probíhat už ve fázi implementace. Měl by se ho účastnit především firmou sestavený CRM tým, ale zároveň i uživatelé z řad ostatních zaměstnanců. V případě malých firem je ideální zapojit do testovacího provozu všechny zaměstnance, u kterých je zřejmé, že ho budou v budoucnu používat.

Prvotní školení obvykle proběhne právě pro skupinu testovacích uživatelů. Ze strany vedení firmy je nutné si uvědomit, že testovací provoz s sebou vždy přináší úskalí a jeho kvalita závisí i na časové dotaci, kterou mu věnují testující zaměstnanci.

Testovací provoz musí pokrýt veškerou funkcionalitu, která se bude ve firmě v budoucnu v rámci nového CRM systému využívat. Pro efektivní použití se staré informační systémy budou muset vyřadit z provozu a zaměstnanci tak svým způsobem budou donuceni používat systém nový. Proto je potřeba už v rámci testování vytěžit ze systému maximum a např. pomocí tzv. check-listu ověřit všechny funkce a procesy, na kterých se CRM tým a tým implementačního partnera shodli v rámci analýzy. Tím se omezí opomenutí klíčových procesů na minimum.

V konečné fázi je potřeba vyhodnotit úspěšnost implementace z hlediska pokrytí klíčových vlastností pro chod firmy. Pokud se objeví připomínky k funkcím, je potřeba je řešit s implementačním partnerem a rozhodnout o ostrém nasazení systému s omezenou funkčností nebo počkat na aktualizaci od dodavatele a projít opět cyklem testování.

5.6 Nasazení systému do ostrého provozu

Po více či méně dlouhé přípravné fázi, testování a zaškolení uživatelů je řada na uvedení systému do ostrého provozu. Časový odstup mezi školením a ostrým používáním by neměl být příliš dlouhý, protože zaměstnanci mají tendenci rychle

zapomínat a „krok do neznáma“ pro ně může být stresujícím faktorem, který povede ke snaze eliminovat použití systému na minimum. Takové používání pak ale postrádá smysl, protože firma nevytěží maximum a ve finále může dokonce částečné používání být kontraproduktivní (např. při delegování úkolu zaměstnanců front-office na back-office a následné zanedbání jeho monitoringu – může se stát, že požadavek zákazníka není vyřízen, co povede k jeho nespokojenosti a potenciální negativní kroky).

5.7 Post-implementační fáze

CRM je cesta, ne cíl. (Compton, 2005)

Implementací CRM systému není projekt řízení vztahů se zákazníky zdaleka ukončen. S CRM jsou spojena rizika stejně jako s jinými projekty, do kterých firma investuje. Obvyklé prvotní nadšení z používání CRM systému může přejít do rutiny a využití jen triviálních funkcí. Firma však neustále čelí změnám na trzích a měnící se poptávce spotřebitelů, stejně tak jako změnám legislativy (Catalyst methodology, 2001). To se dotýká všech oddělení firmy. V rámci IT odvětví je vývoj snad ještě agresivnější.⁹ Nutnost přizpůsobení obou stran a aktualizace procesů, strategie i softwaru, je pro zachování konkurenceschopnosti firmy nasnadě.

⁹ V roce 2011 byla v Top 10 nejvíce inovativních firem 8x zastoupena firma z IT odvětví. (<http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2011/>)

6. Stinné stránky CRM

Žádné CRM Vám neukáže, že to, co skutečně vytváří loajalitu, je lidský přístup. CRM navíc může vést management k rozhodnutí nahradit lidský přístup technologiemi. (Rigby, 2003)

Ačkoli používání CRM nabízí nesporné výhody, jak už bylo zmíněno častokrát výše, mnoho implementací skončí fiaskem, nebo „pouhým“ neúspěchem. Leverick et al (1998) zmiňují na příkladu britských a irských firem, že pouhých 11% z nich považuje implementaci CRM za úspěšnou. Podle různých analytických společností (Gartner Group, Butler Group, AMR research, ad.) se v období let 2001 – 2009 pohybovala neúspěšnost zavedení CRM ve firmách v průměru kolem 46 %.¹⁰ Ramakrishnan (2012) dále zmiňuje, že kolem 90 % implementací CRM skončí bez významných obchodních zisků.

V některých případech neúspěšná implementace CRM systému dokonce způsobila zhoršení vztahů se stávajícími zákazníky. Např. Monster.com investoval v roce 1998 více než milion dolarů do systému, který měl umožnit jeho obchodníkům instantní přístup k zákaznickým informacím odkudkoli. Samotné používání však skončilo fiaskem, systém byl neúměrně pomalý, a tedy pro obchodníky nepoužitelný.

Případ společnosti Monster.com není ojedinělý a ačkoli důvody neúspěšných implementací byly odborníky analyzovány, mnoho firemních manažerů je stále skeptických při rozhodování, zda projekt CRM spustit nebo ne. (Ryals 2005; Zablah, Bellenger, and Johnston 2004). Vzhledem k popsaným benefitům jsou všechna tato čísla překvapivá a žádají si vysvětlení.

Rigby, Reichheld, Schefter (2006) zmiňují 4 nejčastější důvody selhání implementace CRM:

- Implementace CRM, aniž by firma měla připravenou strategii orientovanou na zákazníka,
- start systému bez přípravy uvnitř firmy,
- CRM = CRM systém,
- monitoring a špatné použití/získávání dat.

¹⁰ Zdroj: <http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/crm-failure-rates-2001-2009/4967>

Všechny čtyři zmíněné důvody mají společný jmenovatel – „CRM je softwarový nástroj, který bude řídit vztahy se zákazníky za firmu.“ (dtto) To ale samozřejmě nebude fungovat. Software zde hraje podpůrnou roli, CRM se netýká jen softwaru, zahrnuje v sobě strategii, procesy a lidi.

6.1 Implementace CRM bez zákaznické strategie

Implementace CRM systému může pomoci k získání nových zákazníků, zvýšit loajalitu stávajících a přinést mnoho výhod. Pokud však firma nemá definovanou zákaznickou a produktovou strategii, můžeme implementaci CRM připodobnit stavbě domu na písku – bez pevných základů se to neobejde a dům při první příležitosti spadne.

Pokud strategie chybí, nelze CRM software pro firmu optimalizovat ani přizpůsobit. Naopak vznikne opačná situace – dodavatel softwaru donutí firmu strategii upravit nebo přijmout jeho vlastní, která je přizpůsobena vlastnostem implementovaného systému. Takový přístup je zcela evidentně špatný a v budoucnu nepřinese očekávaný užitek.

6.2 Start systému bez přípravy uvnitř firmy

Každá firma chce zlepšit vztahy zejména se svými nejvíce profitabilními zákazníky. Nasazení CRM systému je dobrým krokem, pokud došlo k přestavbě firemních procesů tak, aby ve středu firemní politiky byl zákazník. Pokud dojde k nasazení CRM systému bez aktualizace a přizpůsobení procesů, znamená to v tomto případě automatizaci i takových procesů, které ze své podstaty nemají se CRM nic společného. Taková automatizace naopak zvětší dosavadní problémy.

Změna firmy na zákaznický orientovanou s sebou přináší nejen vytvoření takové strategie, ale zároveň analýzu stávajících oddělení firmy a jejich transformaci. Rigby, Reichheld, Schefter (2006) zmiňují online dotazník, který se dotazoval na důvody selhání CRM projektů – důvodem většiny selhání (87 %) byla neadekvátní změna managementu. V porovnání s tím je důvod špatného software (4 %) zanedbatelný. Prvním krokem firem, které úspěšně implementovaly CRM, byla analýza a přizpůsobení jejich vnitřních procesů. Pak teprve dává implementace softwaru smysl.

6.3 CRM = CRM systém

Tento zjednodušující pohled na CRM je bohužel velmi častý zejména v případě menších firem, u kterých navíc často převládá názor, že čím více CRM funkcí si nechají od dodavatele naimplementovat tím lépe. Být firmou s kvalitním CRM vůbec neimplikuje nutnost utratit velké množství peněz za (nefunkční) CRM software. Stačí dobře motivovat zaměstnance. Pokud firma touží po IT podpoře svých procesů, dobrým začátkem je implementace pouze částečné funkcionality, např. kvalitní kontaktní databáze, kalendáře a úkolů (Vedral, 2010). Pakliže je spokojena, zavedení zbylé funkcionality je jednodušší i z hlediska přesvědčování a školení zaměstnanců.

6.4 Monitoring a špatné použití/získávání dat

Pro kvalitní použití CRM potřebuje mít firma kvalitní data a dobře nastavené procesy pro jejich sběr. To, že firma např. disponuje call-centrem, ještě neznamena, že nutně musí volat svým stávajícím nebo budoucím zákazníkům.

Vlastnictví dat je však nedílnou součástí pro vytváření win-win situace ve vztahu firmy a zákazníka – zákazník obvykle poskytuje svá soukromá data za účelem zisku relevantních nabídek od firmy (firma si ale o ně nesmí říct neadekvátním způsobem, např. při objednávce pizzy zákazníkem by se firma neměla ptát na otázky jako je velikost rodiny, příjmy rodiny, apod.)¹¹. Firmě data naopak umožňují segmentaci zákazníků do různých kategorií, optimalizaci marketingu a kategorizaci podle budoucí hodnoty zákazníka. V tom ale tkví kámen úrazu – ze strany zákazníka to může být pochopeno jako sobecké sledování vlastních zájmů firmy na jeho úkor.

¹¹ Čtenářovi to může připadat jako nadsázka, ale podobné situace se stávají zejména v online nakupování.

7. Metody měření výkonnosti CRM

Měření úspěšnosti jakéhokoli projektu je jeho důležitou součástí. V případě CRM velmi často tato „měření“ úspěšnosti nebo výkonnosti sklouzávají k subjektivním pocitům a názorům participujících zaměstnanců nebo manažerů. Z hlediska akcionářů však tento pohled není akceptovatelný, výsledky musí být prezentovatelné v číslech (Greenberg, 2004).

Pro měření výkonnosti CRM ve firmě se dá použít řada komplexních metod – např. Balanced Scorecard, EFQM, nebo TQM. Vzhledem ke stále větší popularitě CRM byly vyvinuty hodnotící metody specializované přímo pro CRM, např. CRM Body Check nebo CRACK model.

7.1 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard je manažerský nástroj, který pomáhá dosáhnout vize firmy pomocí vybrané a definované strategie. Jako hodnotící nástroj nevyužívá pouze finančních ukazatelů, ale zároveň zachycuje dlouhodobé směřování firmy a její potenciální budoucí (ne)úspěšnost.

Měření výkonnosti rozšiřuje do 4 perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Kim a Kim (2009) pak vyvinuli scorecard na míru použití CRM. Měření výkonnosti dělí do 4 kategorií, ve kterých sledují různé ukazatele:

- Organizace – ROA, ROI, prodej/zaměstnanec, ...
- Zákazník – Stížnosti zákazníků, podíl spokojených zákazníků,
- Procesy – počet nových akvizic, ziskovost na nového zákazníka, doba odezvy, Share of Wallet, atd.
- Infrastruktura – množství informací o zákazníkovi, spokojenost zaměstnanců a přijetí nového systému, ad.

Curry a Kkolou (2004) však argumentují, že použití scorecard v rámci CRM projektů vychází ze strany manažerů, kteří bohužel nejsou do projektu CRM dostatečně zapojeni a proto balanced scorecard nevyovídá pravdivě o situaci ve firmě.

7.2 CRACK Model

Customer Relation Analysis Complex Kit vychází z analýzy současného stavu firmy. Po stanovení strategie a analýze interních procesů firmy se vyberou veličiny, na jejichž základě bude měřena výkonnost CRM systému. Pro usnadnění a možnost detailnější analýzy se sledují především:

- Marketing – hodnota značky, hodnota nabídka, úspěšnost kampaní, internetové aktivity, ad.
- Prodej – pravděpodobnost úspěchu, zisk a tržby na zákazníka, počet zákazníků v jednotlivých segmentech, ad.
- Zákaznická podpora – Call centrum, logistika, servis.
- Komplexní finanční ukazatele – rentabilita, zisk, tržby.

CRACK model, ani Balanced Scorecard nejsou v hodnocení výkonnosti CRM dogmatem, ale spíše vodítkem. Firmy nebo vědecká obec se z nich mohou inspirovat a sestavit si vlastní hodnotící systém, podobně jako tak učinili např. O'Reilly a Dunne (2004).

7.3 Ekonometrická analýza

Předchozí dva modely se zabývaly výkonností CRM v rámci jedné firmy. Agregace výsledků by samozřejmě byla možná, nicméně časově velmi náročná. Jinou cestu využili ve své práci Lindgreen a Shergill (2000). Na základě dotazovaných ekonomických výsledků firem sestavili ekonometrický model, který má ukázat, že firmy, které používají CRM, jsou na tom z hlediska ekonomického růstu lépe. Jejich model jsem (mírně upravený) použil ve své práci, proto je důkladněji popsán v metodologické části.

8. Metodologie pro měření úspěšnosti implementace CRM

8.1 Definice malých a středních firem

Malé a střední společnosti tvoří širokou škálu firem, od drobných řemeslníků, přes restaurace po IT firmy, které operují na velmi odlišných trzích a v různých sociálních prostředích. V této práci budeme vycházet z definice uvedené Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky a Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže v rámci přílohy Pátevního manuálu OPPI:

Za drobného, malého a středního podnikatele (SME) se považuje podnikatel, pokud:

1. Zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a
2. jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.

Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

1. Zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a
2. jeho aktiva/majetek, nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR.

Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

1. zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a
2. jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

8.2 Charakteristika malých a středních firem

Malé a střední firmy, jak byly definované v předcházejícím odstavci, mají svá specifika a kromě jejich definice založené na počtu zaměstnanců a velikosti aktiv, resp. obratu, je lze vymezit i na základě jistých charakteristických rysů (Carson et al, 1995):

- **Rozsah činnosti** – SME jsou obvykle aktivní na regionální úrovni, spíše

než na celostátní nebo mezinárodní. Mají poměrně malý tržní podíl. V případě relativně malého trhu, jaký představuje Česká republika, však toto nemusí být pravidlem.

- **Vlastnictví** – Obvykle jsou vlastněny a zároveň řízeny jedním vlastníkem nebo úzkou skupinou lidí.
- **Nezávislost** – Nejsou divizí nadnárodní společnosti a vlastníci/manažeři mají tzv. poslední slovo při rozhodování, pokud není daná firma omezena závazky vůči nějaké finanční instituci.

8.3 Metodika výzkumu

V předchozím textu jsem se zabýval problematikou CRM z teoretického hlediska. Mým cílem bylo poskytnout ucelený přehled v oblasti CRM:

- ukázat koncept hodnoty vztahu se zákazníkem, na jehož základě CRM stojí a padá,
- definovat CRM a představit jeho různé perspektivy,
- zmínit cíle a výhody plynoucí ze systematického používání CRM softwaru,
- popsat implementaci a její zásadní význam, včetně chyb, které stojí za velkým procentem neúspěšných implementací a
- stručně zmapovat možnosti, jak měřit výkonnost CRM ve firmě.

V následujícím textu se budu věnovat hlavnímu cíli výzkumu, tj. vlivu CRM na ziskovost a růst firem v rámci ČR, popíšu strategii zkoumání, sběr dat a jejich relevantnost. Zmíním také, proč jsem volil cestu kvantitativního zkoumání ve spojení s komparativní analýzou, na rozdíl od kvalitativního přístupu.

8.4 Cíl výzkumu

Hlavním cílem mojí práce je na příkladu českých firem potvrdit následující hypotézu:

H₁: Implementace CRM systému v malých a středních firmách má pozitivní vliv na finanční výkonnost těchto firem.

8.5 Strategie výzkumu

Pro účely svého výzkumu jsem se rozhodl zvolit kvantitativní strategii. Cílem práce totiž není proniknout do největších podrobností implementace a používání CRM ve firmách, transformace nebo automatizace firemních procesů, ani zjistit, jak se taková implementace dotýká jednotlivých lidí/oddělení malých a středních firem nebo do jaké míry ovlivnila rozhodování stávajících nebo potenciačních zákazníků. Cílem je potvrdit hypotézu zmíněnou výše na základě získaných nejen ekonomických dat. Tzn. ukázat, že firmy, které implementovaly CRM software, mají v porovnání s ostatními prokazatelně lepší finanční výsledky, ať už se týkají zvýšení zisku nebo rozšíření jejich aktiv. Pokud se hypotéza nepotvrdí, pak je cílem práce najít možné důvody neúspěchu a otevřít tak prostor pro případný další výzkum.

Principem sběru dat se tato studie snaží vyhnout neobjektivnímu hodnocení, postaveném na osobním přesvědčení autora a subjektivních názorech lidí, kteří by byli osloveni v rámci opačného přístupu, tj. kvalitativního. Výhodou zmíněného postupu je jeho snadná opakovatelnost. Získaná data pak budou analyzována pomocí ekonometrických nástrojů.

Pro komparativní analýzu jsem se rozhodl z prostého důvodu – většina studií (i v rámci ČR, viz www.theses.cz), které se zabývají návratností investice do CRM systému, se zaměřuje na měření výkonnosti v rámci jednotlivých firem obvykle formou Balanced Scorecard, CRACK modelu a jiných, založených na podobném principu, nebo analýzou stavu před a po implementaci CRM systému v dané firmě. Použití ekonometrického modelu jsem však objevil pouze v pracích Krasnikov, Jayachandran, Kumar (2009) a Lindgreen (2000). První se zabývá bankovním sektorem v USA a druhá analyzuje využití CRM v rámci hotelů. Mou motivací pak bylo ukázat, že CRM má obecně význam v malých či středních firmách (kromě případů, které jsem uvedl v úvodu práce).

8.6 Sběr dat

Při sběru dat jsem využil přístupu k databázovému informačnímu systému MagnusWeb, který je provozován společností ČEKIA a.s. MagnusWeb obsahuje komplexní údaje o českých a slovenských ekonomických subjektech, které jsou aktualizovány na denní bázi. Pomocí vyhledávacího modulu lze efektivně vygenerovat

ekonomická data firem až několik let zpět. Tato služba je placená a společnost ČEKIA a.s. poskytla přístupy i studentům, pedagogům a vědecké obci Institutu ekonomických studií Univerzity Karlovy. Z tohoto důvodu považuji data získaná použitím této databáze za relevantní a vhodná pro analýzu prováděnou v rámci této studie.

Informace o implementacích CRM systému v jednotlivých firmách MagnusWeb neobsahuje, proto jsem pro tuto část výzkumu využil elektronického dotazníku (otázky jsou uvedeny v příloze této práce). Dotazník byl maximálně zjednodušen za účelem možnosti vyplnění v kratší než dvouminutové lhůtě a tedy získání co největšího množství odpovědí jednotlivých firem. Byl rozeslán 1380 firmám z databáze MagnusWeb, přičemž na něj odpovědělo 117 firem, tj. 8,5 % oslovených. Kladně se o používání CRM systému vyjádřilo 22 firem, tj. 18,8 % respondentů. Ze zbývajících o CRM uvažuje 16 firem, tj. 16,8 % firem, které prozatím CRM nepoužívají. Ostatní firmy odpověděly negativně nebo nerozhodně. To může znamenat nedostatek informací o konceptu CRM, nebo vnímání CRM jako lepší databáze kontaktů.

Firmy dále reportovaly většinou pravidelné nebo intenzivní používání CRM. Za implementaci v průměru zaplatily téměř milion korun. Z využívaných funkcí se nejvíce objevovala sdílená databáze kontaktů a informací napříč odděleními a reporting. Pokročilejší funkce jako analýza ziskovosti produktu nebo management obchodních případů, apod. se vyskytly pouze ve 4 případech.

8.7 Výběr dat

Bohužel ne všechna data šla použít v rámci navrhovaného modelu a to z několika důvodů – buď chyběla ekonomická data z některých let, nebo odpovědi na otázky v rámci dotazníku byly nepoužitelné např. z důvodu chybějícího názvu společnosti a tedy nemožnosti spárovat dotazníková data s databázovými.

8.8 Model

Model, pomocí kterého jsem zkoumal závislost mezi výkonností firem a použitím CRM, vychází ze studie Lindgreen a Shergill (2000). Protože výkonnost firem může být ovlivněna mnoha faktory (a CRM implementace je obecně považována za signifikantní faktor), navrhuje Lindgreen a Shergill (dtto) použití lineárního regresního

modelu doplněného o kontrolní proměnné, které také mohou mít vliv na výkonnost firem.

8.9 Výběr kontrolních proměnných

Pro výběr kontrolních proměnných jsem využil ty, které zmiňuje Lindgreen a Shergill (2000). Jedná se o následující proměnné:

- **stáří firmy** – dá se očekávat, že starší firmy si povedou lépe než mladší a to hned z několika důvodů – starší firma si již vytvořila určitou pozici na trhu, disponuje širší znalostí trhu a má na základě zkušeností získané určité dovednosti, které mladým firmám chybí;
- **odvětví** – ačkoli se odvětví může zdát irelevantní, opak je pravdou; u firem v expandujících odvětvích (na rozdíl od těch v upadajících) se předpokládá, že budou realizovat poměrně vyšší zisky; navíc podmínky pro užití CRM systému se napříč odvětvími liší;
- **velikost firmy** – větší firmy mají výhodu v podobě snazšího přístupu ke kapitálu (Hall a Weiss, 1967) a mohou využívat úspory z rozsahu; z toho plyne pozitivní vztah mezi velikostí firmy a finanční výkonností; velikost firmy je vyjádřena počtem zaměstnanců;
- **úroveň dovedností** – tzv. lidský kapitál hraje důležitou roli s ohledem na výkonnost firmy; dnes snad více než kdy v minulosti je kladen důraz na rozvoj oborových, ale i personálních dovedností; pozitivní vztah mezi úrovní dovedností a ekonomickým růstem je zmiňován hned několika autory, např. Penrose (1959), Barna (1962), a dalšími; měřeno průměrnými náklady na školení pro 1 zaměstnance za rok;
- **používání CRM systému** – dummy proměnná, která reprezentuje firmy, které mají zaveden CRM systém;

- **závazky** – Lindgreen a Shergill (2000) pokládají zadlužení za faktor, který pozitivně ovlivní výkonnost firem; uvažují, že většina firem si půjčí kapitál tehdy, pokud jim vydělá více, než jsou jeho náklady.

8.10 Lineární regresní model

Z proměnných z předchozího odstavce a práce Lindgreen a Shergill (2000) bude regresní model vypadat následovně:

$$\begin{aligned} \text{Výkonnost} = & B_0 + B_1 (\text{používání CRM}) + B_2 (\text{velikost firmy}) + \\ & + B_3 (\text{stáří firmy}) + B_4 (\text{úroveň dovedností}) + B_5 (\text{odvětví}) + \\ & B_6 (\text{závazky}) + \varepsilon \end{aligned}$$

Výkonnost firem je v tomto případě měřena pomocí několika proměnných (testování jsem prováděl pro každou z nich):

1. Složená roční míra růstu aktiv,
2. složená roční míra růstu EBIT a
3. složená roční míra růstu prodeje.

Všechny zmíněné jsem uvažoval za období 2005-2010. Ostatní proměnné reprezentují průřezová data z databáze MagnusWeb vztahená ke konci roku 2005, resp. 2010, nebo data získaná pomocí elektronického dotazníku.

V rámci proměnné odvětví je vymezeno 10 odvětví: automobilový průmysl, farmaceutický průmysl, informační technologie, nemovitosti, finance, potravinářský průmysl, strojírenství, zemědělství a ostatní.

8.11 Analýza dat

Pro analýzu dat použiji metody nejmenší čtverců (OLS). Předpoklady OLS jsou následující:

1. $E\varepsilon_i = 0, i = 1, 2, \dots$
2. $E\varepsilon_i^2 = \sigma^2, i = 1, 2, \dots$ (homoskedasticita)

3. $E\varepsilon_i\varepsilon_j = 0, i = 1, 2, \dots$ (nekorelovanost)
4. ε_i jsou nezávislé veličiny s normálním rozdělením

Podmínky otestujeme užitím statistického programu Gretl, pomocí Whiteova testu (případně Breusch-Paganova testu) a F-testu.

V prvním případě zkoumáme závisle proměnnou ve formě složené roční míry růstu aktiv (označena jako CAGR_Assets). Použitím metody OLS v programu Gretl dostáváme následující výstup:

Tabulka 1: OLS, za použití pozorování 1-74
Závisle proměnná: CAGR_Assets

	<i>Koeficient</i>	<i>Směr. chyba</i>	<i>t-podíl</i>	<i>p-hodnota</i>	
const	0,173846	0,0466864	3,7237	0,00044	***
CRM_ano	-0,0832946	0,0435262	-1,9137	0,06044	*
Stari_firem	-0,00563723	0,00225485	-2,5001	0,01517	**
Pocet_zamestnan	-6,36709e-05	0,000251887	-0,2528	0,80131	
Dovednosti	1,36564e-06	7,30399e-07	1,8697	0,06640	*
Zavazky	4,81943e-012	1,68116e-011	0,2867	0,77535	
Automobil	0,0407361	0,0643146	0,6334	0,52889	
Farmacie	-0,093616	0,0599679	-1,5611	0,12376	
IT	-0,0316801	0,0585986	-0,5406	0,59077	
Nemovitosti	-0,080618	0,0564598	-1,4279	0,15851	
Finance	-0,0147559	0,0772832	-0,1909	0,84922	
Potraviny	-0,093404	0,0646675	-1,4444	0,15384	
Strojirenstvi	0,00195631	0,0442843	0,0442	0,96491	
Zemedelstvi	-0,126185	0,0696323	-1,8122	0,07497	*

Střední hodnota závisle proměnné	0,058383
Sm. odchylka závisle proměnné	0,123928
Součet čtverců reziduí	0,826402
Sm. chyba regrese	0,117360
Koeficient determinace	0,262893
Adjustovaný koeficient determinace	0,103186
F(13, 60)	1,646100
P-hodnota(F)	0,097623
Logaritmus věrohodnosti	61,30389
Akaikovo kritérium	-94,60777
Schwarzovo kritérium	-62,35086
Hannan-Quinnovo kritérium	-81,74009

První, co na modelu zaujme, je nízký koeficient determinace, což ale v případě

mikroekonomických analýz je běžné. Pokud pomíneme dummy proměnné, pak veličinou, která je nejméně signifikantní, je počet zaměstnanců, charakterizující velikost firmy. Proto danou veličinu vyloučíme z modelu a provedeme regresi novou. Prozatím vynechám komentář k dalším testům, protože jejich hodnoty se po vyloučení proměnné „počet zaměstnanců“ mohou změnit. Další regrese dává následující výstup:

Tabulka 2: OLS, za použití pozorování 1-74
Závisle proměnná: CAGR_Assets

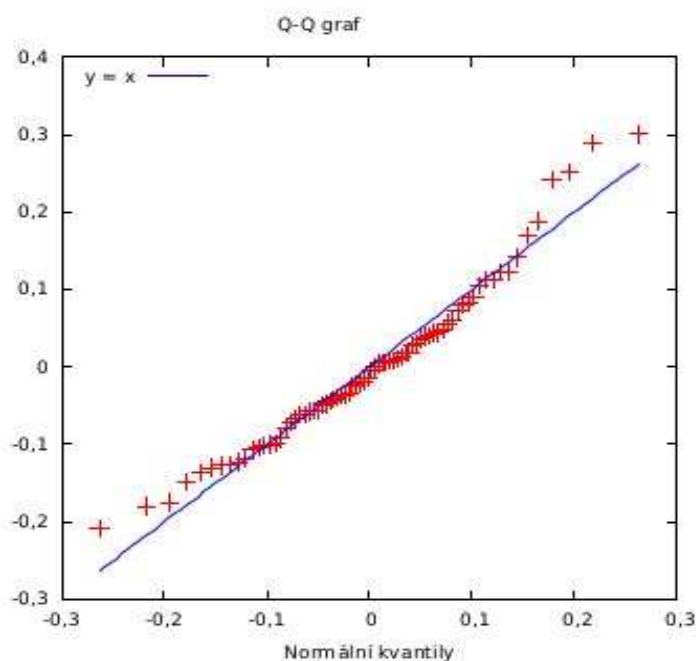
	<i>Koeficient</i>	<i>Směr. chyba</i>	<i>t-podíl</i>	<i>p-hodnota</i>	
const	0,170876	0,0448354	3,8112	0,00032	***
CRM_ano	-0,0855185	0,0422994	-2,0217	0,04760	**
Stari_firem	-0,00563684	0,00223748	-2,5193	0,01440	**
Dovednosti	1,3369e-06	7,15937e-07	1,8673	0,06666	*
Zavazky	4,44615e-012	1,66176e-011	0,2676	0,78994	
Automobil	0,0390809	0,0634876	0,6156	0,54047	
Farmacie	-0,0932698	0,0594905	-1,5678	0,12210	
IT	-0,0289301	0,0571364	-0,5063	0,61445	
Nemovitosti	-0,0790127	0,0556694	-1,4193	0,16090	
Finance	-0,0146918	0,0766875	-0,1916	0,84871	
Potraviný	-0,0933567	0,0641691	-1,4549	0,15084	
Strojirenstvi	0,00182588	0,0439402	0,0416	0,96699	
Zemedelstvi	-0,124736	0,0688615	-1,8114	0,07500	*
Střední hodnota závisle proměnné		0,058383			
Sm. odchylka závisle proměnné		0,123928			
Součet čtverců reziduí		0,827282			
Sm. chyba regrese		0,116456			
Koeficient determinace		0,262108			
Adjustovaný koeficient determinace		0,116949			
F(12, 61)		1,805660			
P-hodnota(F)		0,067164			
Logaritmus věrohodnosti		61,26451			
Akaikovo kritérium		-96,52901			
Schwarzovo kritérium		-66,57616			
Hannan-Quinnovo kritérium		-84,58045			

Koeficient determinace se o mnoho nezměnil, tj. zůstává stále nízký. Pokud bychom nadále eliminovali z modelu nesignifikantní proměnné, vysvětlující schopnost modelu se sníží, ale navíc nám nepřinese žádnou novou informaci.

Zbývá prokázat splnění podmínek metody OLS. Na základě p-hodnoty = 0,233 Whiteova testu (který testuje nulovou hypotézu homoskedasticity reziduí) nemůžeme na

5% hladině významnosti tuto nulovou hypotézu zamítnout.

Pro test normality reziduí využijeme možností Gretlu, konkrétně Jargue-Bera testu. U daného testu vychází p-hodnota = 0,036, tedy zamítáme nulovou hypotézu a není splněn předpoklad normality reziduí. Nicméně pokud se podíváme na QQ plot generovaný programem Gretl, viz obr. 2, je z něj patrné, že problémem je zejména pravý horní chvost. Dá se však předpokládat, že při více pozorováních by se na základě zákona velkých čísel rezidua blížila normálnímu rozdělení.



Obrázek 2: QQ plot reziduí, generováno programem Gretl 1.9.8

Sdružená hypotéza, že všechny koeficienty jsou rovny nule, se testuje pomocí F-testu. Na základě p-hodnoty je vidět, že i na 5% hladině významnosti nelze nulovou hypotézu o nulovosti koeficientů zamítnout. To znamená, že v modelu, který jsme použili na základě práce Lindgreen a Shregill (2000) velmi pravděpodobně chybí nějaká signifikantní proměnná. Na druhou stranu p-hodnota je 5% hranici relativně blízko a dá se tedy předpokládat, že model má v tomto ohledu alespoň nějakou vypovídající schopnost.

V případě závislých proměnných „složená roční míra růstu EBIT“ a „složená roční míra růstu prodejů“, se neprojevalo použití CRM ani v jednom případě jako signifikantní a to i po očištění od nesignifikantních proměnných.

V rámci jednotlivých odvětví jsem (tam, kde to bylo možné) provedl analýzu metodou OLS taktéž a to se stejnými výsledky, totiž, že používání CRM nemá

signifikantní pozitivní vliv na ziskovost či růst firem, resp. tuto hypotézu nelze na základě výsledků analýzy potvrdit. Výstupy z programu Gretl zde v rámci úspory místa uvádět nebudu, jsou k dispozici na vyžádání na emailové adrese zaka@zaka.eu.

8.12 Ekonomická interpretace analýzy dat

Analýza získaných dat neprokázala signifikantní pozitivní vliv užívání CRM na ziskovost a růst firem v České republice. V případě složené míry růstu aktiv dokonce měla vliv opačný. To může být způsobeno vysokými výdaji na implementaci CRM.

Je třeba zdůraznit, že byl použitý náhodný vzorek dat a že ne všechny firmy, kterým byl odeslán dotazník, spolupracovaly na jeho vyplnění a to i přes jeho časovou nenáročnost. Zároveň nelze opomenout nízký koeficient determinace, který poukazuje na malé množství dat, které je tento model schopný vysvětlit.

Příčinou selhání mohou být důvody, které jsem zmiňoval v kapitole Stinné stránky CRM, nicméně v prostředí českých firem tomu může být jinak.

Lindgreen a Shergill (2000) bohužel nepublikovali své výsledky, které by umožnily porovnání s touto prací.

9. Co je příčinou selhání CRM v ČR

Vzhledem k překvapivým výsledkům předchozí analýzy se nabízí otázka, co vězí za neúspěchem CRM implementací v České republice. Po příčinách jsem se dotazoval několika specialistů z oboru, které jsem nejdříve seznámil s výsledky své práce.

9.1 Jan Šafka – *Business Development Manager, Atollon Limited*

Jan Šafka pracoval jako ředitel společnosti Iterity 5 let, předtím 3 roky jako IT Manager mezinárodní účetně-poradenské společnosti TMF. V současnosti se plně věnuje společnosti Atollon Limited, přednímu dodavateli CRM softwaru pro malé a střední firmy v ČR.

1. Model, který jsem použil ve své práci, neprokázal souvislost mezi implementovaným CRM systémem a ziskovostí firem v ČR. V čem by mohla být příčina?

JŠ: Dobrá otázka. Technické stránce používání se věnuji na <http://www.atollon.cz/blog/rust-firmy/5-kroku-ke-zdokonaleni-crm-ve-vasi-firme> . Jinak CRM většinou v ČR nemá vliv, protože firmy nemají ucelenou strategii, jak pracovat se zákazníky a kde může CRM systém pomoci. Pořád ho většina firem považuje za nástroj, který má pomoci přinést více zákazníků, namísto aby byl CRM systém integrován do širší strategie růstu firmy, kde vše začíná dobrým servisem, pohotovější reakcí na požadavky klientů, využívání znalostí výkonných pracovníků při komunikaci se zákazníkem, atp. Pokud chtějí firmy měřit výkonnost obchodu, musí na to mít nástroj a bez CRM to nepůjde, i kdyby CRM mělo být vedeno jako excelovský soubor.

2. Mám to tedy chápat tak, že problém českých firem je zejména v jejich nulové strategii v souvislosti se CRM? Je český trh v tomto ohledu nějak specifický?

JŠ: Specifický je v tom, že např. v USA se na zákazníka kouká jako na chlebováře a vše se zabezpečuje pro blaho zákazníka. Tedy CRM funguje ještě předtím, než se CRM technologie do firmy nasadí. CRM technologie pak už jen ulehčuje práci uživatelům při obsluze zákazníků. V ČR sledují firmy prioritně svoje zájmy, ve kterých zákazníci hrají až sekundární roli. Není se čemu divit, že CRM technologii zavést firmy, která nepečuje o své zákazníky automaticky, je obtížné.

3. Je v ČR znatelný nějaký posun k USA v tomto ohledu?

JŠ: Nevím, zda-li se posouváme k USA, ale samozřejmě jsou firmy, které si svých zákazníků váží. Nevím o mnoha firmách, které by zákazníka postavily do centra své strategie. Rozdíl mezi přístupem k zákazníkovi v USA a v ČR je propastný.

9.2 Juraj Michálek – Senior Core System Developer, Y Soft Corp.

Juraj Michálek je jedním z předních českých vývojářů využívajících technologie Adobe. Po dobu více než dvou let byl CTO společnosti Atollon Limited.

1. Model, který jsem použil ve své práci, neprokázal souvislost mezi implementovaným CRM systémem a ziskovostí firem v ČR. V čem by mohla být příčina?

JM: Nevím, jaká data byla porovnávána, každopádně si nemyslím, že by vliv CRM byl zanedbatelný. Například start-upy dokážou svůj byznys nastartovat na CRM typu desk.com. Jeden z důvodů, proč CRM nemusí fungovat, je nedorozumění – klient si myslí, že něco chce, začne vymýšlet různé úpravy na míru, aby byl zajímavý a důležitý. Implementační partner to vše odsouhlasí, ale pak už to nejde naimplementovat. Tak se vyčerpají kvanta zdrojů. Podobný scénář je všude, nejen u nás. Podstatný rozdíl je ale v cash-flow. Zatímco v Čechách je dohadování o „každé“ platbě běžné a firmy dodavatelovi CRM nezaplatí klidně i 6 měsíců po nasazení implementace, v západní Evropě nebo USA je dopředu stanovený rozpočet a v rámci něj se

funguje. V ČR chce spousta firem na CRM ušetřit co nejvíce a tak to dělat nejde. Dodavatel CRM nemůže fungovat 6 měsíců bez peněz, implementaci nedokončí a jde na další zakázku, protože potřebuje pokrýt ztráty. Tzn. Systém je v horším stavu, než kdyby se vůbec neimplementovalo.

9.3 Jakub Váňa – majitel společnosti CEBM

Jakub Váňa vystudoval MFF UK, po dobu více než dvou let byl jednatelem společnosti Atollon Consulting CZ, konzultanta implementací CRM systému Atollon Limited.

1. Model, který jsem použil ve své práci, neprokázal souvislost mezi implementovaným CRM systémem a ziskovostí firem v ČR. V čem by mohla být příčina?

JV: To je vcelku jednoduché – můžete mít špičkový CRM systém, ale pokud nemáte správně definované procesy ve firmě, pak Vám ani CRM nepomůže. Naopak Vás může poškodit v případě, že pomáhá automatizovat procesy, které jsou naopak nastaveny špatně.

Zde se otevírá prostor pro další hlubší výzkum, založený na analýze jednotlivých firem, které CRM implementovali. Vhodnou formou by mohlo být použití např. zmíněného CRACK modelu u více firem a následná agregace výsledků. Vzhledem k časové náročnosti takového výzkumu, není tento předmětem této práce.

10. Závěr

Různé formy CRM systémů jsou mezi firmami ve světě i v České republice stále populárnější. Pokud jsou správně používány a pokud je správně pochopena podstata CRM, přináší firmám konkurenční výhodu. Ta se týká zejména vracejících se zákazníků, zvýšení prodejů a akvizic nových zákazníků. Nicméně CRM zároveň zlepšuje vhled do jednotlivých oddělení firmy (viz funkce reportingu). Management je pak schopen lépe měřit výkonnost obchodníků, dobu odezvy vůči zákazníkovi, výkonnost call centra, apod.

V rámci České republiky je cesta CRM systémů do firem stále na začátku, což je patrné z dat získaných online dotazníkem (pouze 3 firmy používali v roce 2010 CRM systém déle než 5 let).

Pomocí ekonometrického modelu, který byl použit v této práci, se neprokázalo, že by CRM mělo výrazně pozitivní vliv na finanční výkonnost firem, ani na jejich růst. Z technické stránky věci je zřejmé, že model je ovlivněn posbíranými daty (náhodný výběr) a zároveň nízkým procentem firem, které se zabývaly online dotazníkem, ačkoli jeho vyplnění netrvalo déle než dvě minuty. Významným problémem je nízké procento dat, které je model schopný vysvětlit. To poukazuje na to, že do modelu nebyla zahrnuta statisticky významná proměnná, která také ovlivňuje zkoumané veličiny.

S ohledem na podstatu věci, tj. CRM samotné, neprokázaný vliv CRM na ziskovost a růst firem, může být způsoben více faktory, např. chybějící strategií, špatně definovanými procesy, ale i nedokončením implementace. Mnohdy je CRM implementováno z důvodu lepší kontaktní databáze a jeho další funkcionality není využívána právě např. z důvodu chybějící strategie (to potvrzuje jak Rigby, Reichheld, Schefter (2006), tak jako např. rozhovor s Janem Šafkou, CRM specialistou firmy Atollon Limited).

Zkoumání příčin, proč tomu tak je, proč firmy implementují CRM bez přípravy, by mohlo být předmětem dalšího výzkumu. Tentokrát bych raději volil kvalitativní cestu, ačkoli je časově více náročná, a následnou agregaci posbíraných dat. Pro srovnání bych doporučil model zmíněný v této práci použít i v budoucnu. Zajímavé výsledky bychom mohli získat soustředěním se pouze na jedno odvětví.

Použité zdroje

Anderson, Eugene W. Customer Satisfaction and Price Tolerance. *Marketing Letters*, 1996, Vol. 7 (July), p. 265–74.

Anderson, Eugene W. - Mittal, Vikas. Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, 2000 vol 3(2), p. 107-127.

Bose, Ranjit. Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management and Data Systems*, 2002, vol. 102(2), p. 89–97.

Carson, David. Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach. 1. Vyd. Prentice Hall College Div, 2002. 296 s. ISBN 978-0131509702

Compton, Jason. CRM Is a Journey, Not a Destination [online], 2005. [cit. 2012-05-05]. Dostupné na <<http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/CRM-Is-a-Journey-Not-a-Destination-47047.aspx>>

The Catalyst CRM Methodology. *European Center for Customer Strategies*, 2001. [online] Dostupný na: <http://www.crmodyyssey.com/Documentation/Documentation_PDF/Catalyst_CRM_Methodology.pdf>

Greenberg, Paul. CRM at the Speed of Light, Third Edition: Essential Customer Strategies for the 21st Century. 3. Vyd. McGraw-Hill Osborne, 2004. ISBN 978-0072231731. Citováno dle:

Bertenfeld, Jens. Customer Relationship Management: Master Thesis. Lulea: University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences, 2010.

Hall, Marshal - Weiss, Leonard. Firm size and profitability. *Review of Economics and Statistics*, 1967, Vol. 49, No. 3, p. 319-31.

Kim, Hyung-Su - Kim, Young-Gul. A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*, 2009, vol. 38(4), p. 477–489.

Chalmeta, Ricardo. Methodology for customer relationship management. *The Journal of System and Software*, 2006, vol 79, p. 1015-1024.

Ittner, Christopher D. - Larker, David F. Coming up short on nonfinancial performance. *Harvard Business Review*, 2003, Vol. 81, p.88-95.

Kennedy, Michael E. Using Customer Relationship Management to Increase Profits. *Strategic Finance*, 2004, vol 8. No.9 2004, p.37-41.

Kopřiva Petr, Budování strategie CRM [online], 2002. [cit. 2012-04-28]. Dostupné na <<http://www.crmportal.cz/redakcni/strategie-zavadeni-crm>>

Krasnikov, Alexander - Jayachandran, Satish - Kumar, V. The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industries. *Journal of Marketing*, 2009, vol. 73, p. 61-76.

Kumar, V. - Shah, Denish. Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*. 2004, roč. 80, č. 4, s. 317.

Leek, Sheena - Turnbull, Peter W. - Naudé, Pete. Classifying relationships across cultures as successful and problematic: Theoretical perspectives and managerial implications. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35(7), p. 892-900.

Lehtinen, Jarmo R. Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9

Leverick, Fiona - Litler, Dale - Bruce, Margaret - Wilson, Dominic. Using Information Technology Effectively: a study of marketing institutions. *Journal of Marketing Management*, 1998, Vol 14(8), p. 927-962.

Lindgreen, Adam – Shergill, Gurvinder. The Financial Impact of CRM Programmes [online], Université catholique de Louvain, Massey University, 2000 [cit. 2012-04-20]. Dostupné na <http://www.uclouvain.eu/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_13_Lindgreen.pdf>

Liswood, Laura. A. Serving them Right: Innovative and Powerful Customer Retention Strategies. 1.vyd. Longman Higher Education, 1990. 180 s. ISBN 978-0887303463

Little, Ed - Marandi, Ed. Relationship Marketing Management. 1. Vyd. Cengage Learning EMEA, 2003. 256s. ISBN 978-1861529312

Mittal, Vikas - Kamakura, Wagner.A. Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research*, 1999, Vol. 38, p. 131-142.

O'Reilly, Phillip - Dunne, Sean. Measuring CRM Performance: An Exploratory Case [online]. University College Cork, Ireland, 2004 [cit. 2012-05-05]. Dostupný na <<http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20040129.pdf>>

Penrose, Edith. The Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell, London, 1959. Citováno dle : Lindgreen, Adam – Shergill, Gurvinder. The Financial Impact of CRM Programmes [online], Université catholique de Louvain, Massey University, 2000 [cit. 2012-04-20]. Dostupné na <http://www.uclouvain.eu/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_13_Lindgreen.pdf>

Barna, Tibor. Investment and Growth Policies in British Industrial Firms, Cambridge University Press, Cambridge, 1962. Citováno dle:

Lindgreen, Adam – Shergill, Gurvinder. The Financial Impact of CRM Programmes [online], Université catholique de Louvain, Massey University, 2000 [cit. 2012-04-20]. Dostupné na <http://www.uclouvain.eu/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_13_Lindgreen.pdf>

Rababah, Khalid - Mohd, Haslina - Ibrahim, Huda. A Unified Definition of CRM towards the Successful Adoption and Implementation. *Academic Research International*, 2011, Vol 1, Issue 1, p. 220-228

Ramakrishnan, Swati. High Impact CRM [online]. 2012. Dostupné na <<http://crmsolutions.crmnext.com/2012/01/does-your-crm.html>>

Reichheld, Frederick F., Sasser, Earl W. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 1990, Vol 68, p. 105 – 111.

Rigby, Darrell.K - Reichheld, Frederick.F. - Dawson, Chris. Winning customer loyalty is the key to a winning CRM strategy [online], *Ivey Business Journal Online*, 2003, Dostupné na <www.iveybusinessjournal.com/> . [cit. 2012-04-29]

Rogers, Martha. Customer Strategy: Observations from the Trenches. *Journal of Marketing*, 2005, Vol. 69 (October), p. 262–63.

Ryals, Lynette. Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 2005, Vol. 69 (October), p.252–61.

Rigby, Darrell K. - Reichheld, Frederick F. - Schefter, Phil. Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*, 2002, Vol 80, p. 101–109.

Štiller, Jiří. Akceptace CRM systému zaměstnanci. Systém Online [online]. [cit. 2012-04-28] Dostupný na <<http://www.systemonline.cz/crm/akceptace-crm-systemu-zamestnanci.htm>>

Schiff, Jennifer. The 10 Most Important CRM Reports, 2010. [cit. 2012-05-01]. Dostupné na <<http://www.enterpriseappstoday.com/crm/the-10-most-important-crm-reports-1.html>>

Vedral Lukáš, Průvodce CRM [online], 2010. [cit. 2012-04-28]. Dostupné na <<http://www.luneos.cz>>

Wahlberg, Olof - Strandberg, Christer - Sundberg, Hakan - Sandberg, Karl W. Trends, Topics and Under-researched Areas in CRM Research. *International Journal of Public Information Systems*, 2009, vol 2009:3, p. 191 - 208

Tie, Wu. Implementing CRM in SMEs: An Exploratory Study on the Viability of Using the ASP Model: Master Thesis, Swedish School of Economics and Business Administration, 2003, s. 94.

Zablah, Alex. R. – Bellenger, Danny. N. – Johnston, Wesley J. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 2004, vol. 33, p. 475 – 489.

Seznam příloh

Příloha č.1: Používání CRM systému (online dotazník)

Příloha č.2: Data použítá pro OLS model (tabulka)

Přílohy

Příloha č.1: Dotazník je dostupný na adrese

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dGgyM2xyNIJYQVIQUFIEbm85SmpTd2c6MQ>

Příloha č.2: Data použitá pro OLS model (tabulka) jsou dostupná na vyžádání na emailové adrese zaka@zaka.eu .

UNIVERSITAS CAROLINA PRAGENSIS
založena 1348

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta sociálních věd
Institut ekonomických studií



Opletalova 26
110 00 Praha 1
TEL: 222 112 330,305
TEL/FAX: 222 112 304
E-mail: ies@mbox.fsv.cuni.cz
<http://ies.fsv.cuni.cz>

Akademický rok 2009/2010

TEZE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student:	Petr Žák
Obor:	Ekonomické teorie
Konzultant:	Mgr. Jan Procházka

Garant studijního programu Vám dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a Studijního a zkušebního řádu UK v Praze určuje následující bakalářskou práci

Předpokládaný název BP:

Vliv implementace CRM na ziskovost a růst malých a středních firem v ČR

Charakteristika tématu, současný stav poznání, případné zvláštní metody zpracování tématu:

CRM systém je prostředek k zefektivnění chodu společnosti a k optimalizaci procesů nejen nadnárodních nebo velkých společností. V současnosti se nabízí několik studií, které se zabývají vlivem CRM na chod firem. Obvykle využívají hodnocení formou Balanced Scorecard nebo pomocí CRACK modelu. V mé práci použiji ekonometrický model, zkoumající více firem.

Struktura BP:

Abstrakt

V důsledku rychlého vývoje online aplikací podporujících firemní aktivity se i v České republice stále více implementuje CRM software. Firmy hledají cesty, jak zůstat konkurenceschopnými a udržet si svoje zákazníky. Práce se zabývá vlivem implementace CRM na ziskovost a růst malých a středních firem v České republice. Ke zkoumání využívá ekonomických dat z databáze MagnusWeb a zároveň dat získaných pomocí online dotazníku. V první části nabízí teoretické shrnutí konceptu CRM a implementace CRM, včetně faktorů kritických pro úspěch CRM. V druhé pak komentuje z hlediska teorie překvapivé výsledky ekonometrické analýzy a možné příčiny, které k daným výsledkům vedly.

Osnova

Úvod
Základy CRM

Benefity CRM
Hodnota vztahu se zákazníkem
Implementace CRM systému
Stinné stránky CRM
Metody měření výkonnosti CRM
Analýza získaných dat
Selhání CRM v ČR
Závěr

Seznam základních pramenů a odborné literatury:

Greenberg, Paul. CRM at the Speed of Light, Third Edition: Essential Customer Strategies for the 21st Century. 3. Vyd. McGraw-Hill Osborne, 2004. ISBN 978-0072231731

Ittner, Christopher D. - Larker, David F. Coming up short on nonfinancial performance. *Harvard Business Review*, 2003, Vol. 81, p.88-95.

Kennedy, Michael E. Using Customer Relationship Management to Increase Profits. *Strategic Finance*, 2004, vol 8. No.9 2004, p.37-41.

Krasnikov, Alexander - Jayachandran, Satish - Kumar, V. The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industries. *Journal of Marketing*, 2009, vol. 73, p. 61-76.

Lehtinen, Jarmo R. Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9

O'Reilly, Phillip - Dunne, Sean. Measuring CRM Performance: An Exploratory Case [online]. University College Cork, Ireland, 2004

Lindgreen, Adam – Shergill, Gurvinder. The Financial Impact of CRM Programmes [online], Université catholique de Louvain, Massey University, 2000

Reichheld, Frederick F., Sasser, Earl W. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 1990, Vol 68, p. 105 – 111.

Rigby, Darrell K. - Reichheld, Frederick F. - Schefter, Phil. Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*, 2002, Vol 80, p. 101–109.

Wahlberg, Olof - Strandberg, Christer - Sundberg, Hakan - Sandberg, Karl W. Trends, Topics and Under-researched Areas in CRM Research. *International Journal of Public Information Systems*, 2009, vol 2009:3, p. 191 – 208

Zablah, Alex. R. – Bellenger, Danny. N. – Johnston, Wesley J. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 2004, vol. 33, p. 475 – 489.

Datum zadání:	leden 2010
Termín odevzdání:	červen 2012

Podpisy konzultanta a studenta:

V Praze dne