

CRM aktivity online sázkových kanceláří

Denis Forbrich

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denis FORBRICH**
Osobní číslo: **K09215**
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **CRM aktivity online sázkových kanceláří**

Zásady pro vypracování:

1. Vysvětlíte pojem CRM, jeho historii a možnosti využití v praxi.
2. Charakterizujete trh online sázkových kanceláří působících v ČR.
3. Definujete cíl práce s ohledem na využívání CRM u online sázkových kanceláří.
4. Objasníte stávající stav komunikace CRM u online sázkových kanceláří s ohledem na možnost řešení.
5. Vyhodnotíte výsledky provedeného bádání, shrňte závěry a doporučení aplikovatelná v praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

LEHTINEN, Jarmo. **Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky**. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 158 s. ISBN 978-802-4718-149.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. **Diferencované řízení vztahů se zákazníky: Imoderní strategie růstu výkonnosti podniku**. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-802-4731-551.

PEEL, Jeffrey. **CRM: redefining customer relationship management**. 1. vyd. Boston: Digital Press, c2002, 217 s. Expert (Grada). ISBN 155558263X.

ANDERSON, Kristin a Carol KERR. **Customer relationship management: redefining customer relationship management**. 1. vyd. New York: McGraw-Hill, c2002, 164 s. Expert (Grada). ISBN 00-713-7954-1.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Mgr. Peter Štarchoň, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

1. října 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

4. května 2012

Ve Zlíně dne 15. února 2012

doc. Mgr. Jana Janíková
ředitelka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 02.05.2012


.....
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požít na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užití-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosažených v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše, přitom se přihlížející k výši výdělků dosažených školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce zabývá využitím prvků managementu vztahů se zákazníky u internetových sázkových kancelářích. Práce analyzuje, jakým způsobem vnímají internetové sázkové kanceláře proces budování vztahů se zákazníky, porovnává toto vnímání u rozdílných sázkových kancelářích a následně přidává doporučení pro optimalizaci CRM u online sázkových kancelářích.

Klíčová slova: Vztahový marketing, motivační orientace, konkurenční výhoda, hyperkonkurenční prostředí, hodnota vztahu se zákazníkem, hodnota zákazníka, online sázkové kanceláře, sociální CRM

ABSTRACT

This thesis deals with the use of customer relationship management elements among online bookmaker companies. This work analyzes, how the Internet bookmakers perceive the process of building relationships with customers, compares this perception at different bookmakers and then adds recommendations to optimize CRM in online betting companies.

Keywords: Relationship marketing, motivational orientation, competitive advantage, hyper-competitive environment, value of customer relationships, customer value, online bookmakers, social CRM

Děkuji Doc. Petru Štarchoňovi za pedagogické vedení mé bakalářské práce.

Děkuji Mileně Ivanové ze společnosti Betfair, Peteru Soltesovi ze společnosti Doxxbet, Josefu Ježkovi ze společnosti bwin a Davidu Monoszonovi ze společnosti Betclie Everest Group za cenné informace, které mi během psaní mé práce poskytli.

Dále bych rád poděkoval kolektivu pedagogů Fakulty multimediálních komunikací UTB ve Zlíně, kteří mi pomohli nalézt svět, do kterého patřím.

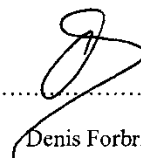
A na závěr ještě jedno velké poděkování všem spolužákům – nikdy bych nevěřil, že je něco takového v mém věku ještě možné.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Dále prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci zpracoval samostatně použité informační zdroje jsem citoval.

V Praze

02.05.2012



.....
Denis Forbrich

OBSAH

ÚVOD	9
FORMULACE CÍLŮ A HYPOTÉZ, METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VÝCHODISKA CRM – ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	12
1.1 HISTORIE CRM V SOUVISLOSTI S VÝVOJEM MARKETINGU	12
1.2 DŮLEŽITOST BUDOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY.....	13
1.3 VZTAHOVÝ MARKETING	15
2 CRM: DEFINICE BUDOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	18
2.1 DŮVODY PRO BUDOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	18
2.2 ODLIŠNOST ZÁKAZNÍKŮ DLE MOTIVAČNÍ ORIENTACE.....	19
2.3 SÍLA VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY.....	20
3 HODNOTA VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM	22
3.1 CUSTOMER VALUE.....	22
3.2 POSOUZENÍ HODNOTY ZÁKAZNÍKA	23
3.3 DALŠÍ POSUZOVATELNÉ HODNOTY VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	24
4 TRENDY VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	28
4.1 ZMĚNA PŘÍSTUPU K CRM ŘEŠENÍ V DOBĚ NÁSTUPU INTERNETU	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
5 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM U AMAZON.COM	31
6 TRH ONLINE SÁZKOVÝCH KANCELÁŘÍ PŮSOBÍCÍCH V ČR	33
6.1 LICENČNÍ PROSTŘEDÍ A ZÁKONNÁ SITUACE NA TRHU SÁZKOVÝCH KANCELÁŘÍ V ČR	33
7 STÁVAJÍCÍ CRM KOMUNIKACE ONLINE SÁZKOVÝCH KANCELÁŘÍ	36
7.1 LADBROKERS	36
7.2 PKR.COM.....	37
7.3 BETCLIC EVEREST GROUP.....	39
7.4 SOCIÁLNÍ CRM U BETCLIC EVEREST GROUP	40
7.5 BWIN.COM (BWIN.PARTY DIGITAL ENTERTAINMENT).....	42
7.6 SÁZKOVÁ BURZA BETFAIR	47
7.7 DOXXBET.COM	49
8 CRM AKTIVITY ONLINE SÁZKOVÝCH KANCELÁŘÍ	51
8.1 VÝZKUM MEZI MARKETINGOVÝMI PRACOVNÍKY ONLINE SÁZKOVÝCH KANCELÁŘÍ.....	51
8.2 SROVNÁNÍ CRM AKTIVIT ZKOUMANÝCH ONLINE SÁZKOVÝCH KANCELÁŘÍ – SPOLEČNÉ RYSY.....	52
8.3 SROVNÁNÍ CRM AKTIVIT ZKOUMANÝCH ONLINE SÁZKOVÝCH KANCELÁŘÍ – ROZDÍLY	53
8.4 KONEČNÉ ZJIŠTĚNÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	54
ZÁVĚR	56

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	60
SEZNAM OBRÁZKŮ	61
SEZNAM TABULEK.....	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Svět se mění. Nárůst všeobecného blahobytu v západním světě, nástup východních ekonomik, vyzvednutí mnoha stovek milionů lidí nad hranici chudoby, vzrůst gramotnosti a rozšíření možností svobodné komunikace – to vše za posledních 50 let změnilo tvář naší planety.

Snad každý si uvědomuje, jak za poslední dobu nastartoval překotný přerod v oblasti komunikace, která lidstvo i jednotlivce neustále více a více spojuje k sobě. Pro mnohé může mít rozšíření internetu a jeho možnosti stejný význam, jako když se na počátku 19. století začala šířit železnice.

Na druhou stranu svět jako celek prožívá populační explozi a je nutné si klást otázku, jak dalece se může populace naší planety dále rozšiřovat. Konkurenční prostředí se stává čím dál napjatější nejen v mezilidském měřítku, ale také mezi společnostmi, podniky či firmami. Díky novým formám komunikace sice můžeme zasáhnout velké množství zákazníků, ale v hyperkonkurenčním prostředí nemusí naše zpráva dorazit k příjemci tak, jak jsme potřebovali – nebo na ní příjemce nemusí reagovat tak, aby nám to přineslo dostatečný ekonomický význam.

Získat zákazníka bývá čím dál složitější a proto vybudování pevného profitabilního vztahu se zákazníky, kteří nám přinášejí tolik zisku, abych naše společnost či firma mohla ekonomicky prosperovat, bývá cílem, na který se koncentruje čím dál více podniků.

Za posledních 10 let se po světě rozšířily společnosti nabízející služby sázkových kanceláří či kasin prostřednictvím sítě internet. Během několika let se tyto společnosti staly velmi důležitými a nepřehlédnutelnými sponzory mnoha sportovních celků či odvětví a získaly díky tomu obrovské množství nových zaregistrovaných zákazníků.

Protože pro tyto společnosti již delší dobu pracuji a protože mne osobně zajímají východiska kolem hyperkonkurenčního prostředí, rozhodl jsem se napsat tuto práci na uvedené téma. Cílem by mělo být zjištění, jakým způsobem si tyto společnosti budují své vztahy k zákazníkům a následné doporučení pro optimalizaci těchto procesů směrem do budoucna.

FORMULACE CÍLŮ A HYPOTÉZ, METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ

Cíle práce

Cílem této práce je zjistit, jakým způsobem vnímají online sázkové kanceláře problematiku budování zákaznických vztahů, zda využívají klasické formy CRM a zda je možné v jejich specifickém tržním segmentu najít doporučení k zefektivnění budování vztahů se zákazníky. Sekundárním cílem je zjistit, jakým směrem se budou zákaznické vztahy u online sázkových kanceláří ubírat do budoucna.

Hypotéza, kterou se budu svojí prací ověřovat

Postupy CRM se dají aplikovat na jakýkoli druh obchodu či podnikání. Společnosti provozující online sázkové kanceláře jsou si vědomy, že budování vztahů se zákazníky je v dnešním hyperkonkurenčním prostředí velmi důležité a využívají tento druh komunikace velmi aktivně. Kvůli odlišnosti nabízených produktů z oblasti hazardu však tyto společnosti nevyužívají některé prvky CRM tak, jako ostatní subjekty.

Metodologie zpracování

Teoretická část této práce zpracována pomocí metody rešerše odborných médií a publikací. Na základě výběru a zpracování získaných informací je osvětlen základní teoretický princip CRM. V praktické části je částečně rešerší odborných médií a internetových stránek online sázkových kanceláří a z druhé části popsáním informací získaných ze strukturovaného rozhovoru pomocí emailové komunikace se zástupci online sázkových kanceláří vytvořen přehled vnímání CRM u poskytovatelů online sázek přes internet. Dále jsou porovnány rozdíly ve vnímání CRM u jednotlivých sázkových kanceláří s obecným teoretickým pohledem na CRM a je navržen optimální postup při budování vztahů se zákazníky u online sázkových kanceláří na základě popsanych teoretických informací.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝCHODISKA CRM – ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

„Zákazníci jsou ústředním bodem, ve kterém se nakonec propojí všechny zdroje, které jsou podniku dostupné.“ (Lehtinen, 2007, s. 15) Tato věta dnes vyjadřuje jeden ze základních principů podnikání a vývojový trend vycházející z toho, že zákazníci jsou ústředním spojovacím bodem každé firmy. Zároveň tato věta také odpovídá na základní otázku, proč se zaměřovat zrovna na zákazníky. Dnešní prostředí vyspělé tržní ekonomiky a hyperkonkurence nás nutí se stále větším úsilím soutěžit o zdroje zákazníků.

Pokud chce komerční společnost získat zdroje k použití plynoucí z jejích zákazníků, musí produkovat takové hodnoty, za které jsou zákazníci ochotni zaplatit. A úspěšné společnosti jsou a budou pouze takové, které dokážou vytvářet přidanou hodnotu co nejefektivněji (Lehtinen, 2007, s. 15).

Každý se asi shodne na tom, že chování k zákazníkům je velmi důležité. Stejně jako budování vztahů s nimi. I proto se problematikou CRM – tedy „customer relationship managementem“ neboli „řízením vztahu se zákazníky“ zabývá každý větší subjekt působící na komerčním trhu.

1.1 Historie CRM v souvislosti s vývojem marketingu

Podle Jarmo Lehtinena, autora knihy *Aktivní CRM: řízení vztahu se zákazníky* (2007), přišlo CRM na svět spolu s vývojem marketingu. Autor uvádí, že v době průmyslové revoluce zkoumání marketingových procesů ještě nezačalo, protože poprvé v historii byla ve středu zájmu masová produkce. V té době bylo konečně možné vyrábět zboží levně, což častokrát vedlo až k nadvýrobě. Hledání distribučních cest masově vyrobených výrobků k zákazníkům vedlo časem čím dál více k změně charakteru masového trhu, postupem času se výrobci začali o své zákazníky zajímat, marketing se měnil k přímějššímu přístupu, v některých případech se cílem stává jediný zákazník. Vztah „jeden na jednoho“ se však dá považovat za revidovanou verzi původně užívaného přístupu před průmyslovou revolucí.

Obrovský rozkvět pro řízení vztahu se zákazníky přineslo velké rozšíření marketingu služeb v osmdesátých letech dvacátého století. Také škola marketingu průmyslu, která se rozšířila ve stejné době, zdůraznila klíčovou roli vztahů mezi zákazníkem a dodavatelem v marketingových procesech.

S definicí a rozeznáním zákazníka souvisí i dělení podniků a firem podle konečného zacílení:

- na spotřebitelské, B2C – anglicky business to customer; tedy takové, jejichž zákazníci jsou přímo koneční zákazníci a spotřebitelé
- průmyslové B2B – anglicky business to business, tedy takové, jejichž zákazníkem je další průmyslový podnik či segmentní velkoobchod
- dodávající státní správě B2G – anglicky business to government

Řízení vztahů se zákazníky bylo vždy založeno na udržování souborů informací o zákaznících – chceme-li zákaznických databází. Tento postup byl postupně rozšířen, protože pouhé udržování databází ve spojení s marketingem nepřinášelo ty správné výsledky. Klíčovou roli poté hráli nastupující technologie jako počítače a internet, které umožnily efektivní využívání informací (Lehtinen, 2007, s. 19).

1.2 Důležitost budování vztahů se zákazníky

Budování vztahů se zákazníky narůstá do zásadní důležitosti pro většinu subjektů působících na čím dále zaplněnějších trzích. Globalizace mění ekonomické modely a postupy, které fungovali léta.

Pokud máme potřebu si uvědomit důležitost těchto vztahů v dnešním marketingovém prostředí, můžeme se podívat na jedno z novějších vydání knihy Philipa Kotlera a Garyho Amstronga *Marketing*, která jako jednu ze zásadních kapitol či obsahů uvádí „Nové vztahy k zákazníkům“.

Autoři jako příklad uvádějí aktuálně největší internetový obchod světa, Amazon.com (Aktualne.cz, 2012[online]) –jedná se zavedenou společností, která nabízí své produkty prostřednictvím internetu. Tato společnost zahájila v roce 2005 prodej knih přes internet, které skladovala v garáži u jednoho ze zakladatelů. Prodejní sortiment se od té doby rozšířil o řadu dalších výrobků: hudební nosiče, video nosiče, spotřební elektroniku, hračky a další. V dnešní době se jedná o vedoucí internetový obchod v počtu různých druhů výrobků. Na stránkách amazon.com se můžeme dočíst: „Máme největší výběr výrobků na zemi“.

Amazon.com se stala během několika let nejznámější firmou podnikající na internetu. Byla jednou ze společností, které nastartovaly internetové obchodování, které dnes bereme jako běžnou část našich životů. Je však nutno také poznamenat, že společnost od svého vzniku bojuje s obchodní bilancí. Společnost velmi úspěšně získává nejen investory, ale i zákazníky – v roce 2004 jich měla 32milionů ve více než 160 zemích. Objem prodeje také roste obrovskou měrou – z 15 milionů dolarů v roce 1996 na více než 2,8 miliardy v roce 2004 (Kotler, Armstrong, 2004, s. 26) a 17,4 miliardy v současnosti (Aktualne.cz, 2012[online]). Ale za celou dobu svého působení na trhu bojuje Amazon neustále se svou ziskovostí, ztráty rostly stejně rychle jako obraty. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 26)

Zakladatel společnosti Amazon, Jeff Bezos, odpovídal na neustále dotazy, kdy Amazon konečně začne růst i v zisku, nejen v obratu prodeje, následovně: „*Nejdříve musejí přijít zákazníci. Soustředíme-li se na to, co zákazníci požadují, a vytvoří-li se mezi Vámi a zákazníky pozitivní vztah, zákazníci Vám nakonec umožní vydělat peníze.*“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 26) Jak se tedy dozvíme od Kotera a Armstronga: „*Vztah k zákazníkům představuje pro budoucnost firmy klíčovou otázku.*“ (2004, s. 26)

Zákazníci se mění. Začínají si všimnout nových věcí a není relativně lehké s nimi komunikovat, jako tomu bylo dříve. Získávají neustále nové informace o produktech a službách, mají možnost si vybrat a také si vybírají nové druhy komunikace s výrobcem či poskytovatelem. A právě efektivní komunikace přes všechny možné body styku se zákazníkem jsou fenoménem CRM - tedy budování vztahů se zákazníky. Zákazníci si v dnešní době vybírají, jaký druh vztahu chtějí navázat. Jsou pochopitelně mnohem znalejší marketingových postupů a dá se říci, že i více *arogantní*. Nechtějí, aby jim bylo jednoduše prodáváno cokoliv,

ale rozhodují se mezi společnostmi, které dokážou svůj produkt prodat v často excelentním komunikačním procesu (Peel, 2002, s. 1).

Dle společnosti Amazon je velmi důležité, co zákazník skutečně se společností zažije. A většina zákazníků opravdu pociťuje **vztah**, který s Amazonem mají. Komunikace se zákazníky je zaměřena na osobitou komunikaci, vytváření pozitivních zážitků během nákupního procesu i mimo něj. Amazon se snaží, aby vztahy se zákazníky byli co nejosobnější.

Amazon jako první použil technologii tzv. collaborative filtru. Jedná se o filtr, podle kterého jsou předchozí nákupy zákazníka porovnávány a vyhodnocovány s předchozími nákupy zákazníků s obdobným profilem tak, aby každý mohl dostat nabídku s ohledem na jeho osobní preference. Bezoz k tomu dodal: „*Máme třicet milionů zákazníků, měli bychom mít třicet milionů nabídek*“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 27).

Přestože internetové médium se může zdát některým lidem poněkud nejasné, jedná se v konečné fázi o přímou a velmi osobní komunikaci se zákazníkem, který sedí přímo před monitorem. Oproti televizi je komunikátor schopen zjistit, jak příjemce na jeho pobídky reaguje, má tedy zpětnou vazbu. Je tedy stejně osobní jako například telefon – v tomto případě nedává smysl nabízet všem zákazníkům stejnou nabídku.

Současné úspěšné firmy se podobně jako Amazon.com orientují na zákazníka. Snaží se co nejlépe pochopit a uspokojit potřeby, které zákazníci mají. Zákazníci jsou základní hodnotou firmy, a proto se každá úspěšná snaží své zákazníky co nejlépe poznat a nabízet jim takové produkty či služby, které každý jednotlivý zákazník potřebuje.

1.3 Vztahový marketing

Protože je čím dál obtížnější získávat na obsazených trzích nové zákazníky, přesouvá se dle Kotlera marketing čím dál více do snahy k maximalizaci zisku z každého jednotlivého obchodu a vytváření co nejvýhodnějších vztahů se spotřebiteli či zákazníky. Systému, kdy firma má vzájemně výhodná spojení se všemi partnerskými stranami, které s ní přicházejí

do kontaktu (ať už jsou to zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, distributoři, maloobchodníci, reklamní agentury apod.) se říká *marketingová síť* (Kotler, Amstrong, 2004, s. 39). Následně lze říci, že tyto marketingové sítě, vybudované mezi jednotlivými firmami a jejich partnery, si konkurují navzájem, stejně jako dříve např. jednotlivé firmy mezi sebou. Úspěšnější bude nakonec firma, která má lepší marketingovou síť.

Vztahový marketing je orientován na budoucnost. Pokud si firma dokáže udržet zákazníky a dlouhodobě jim dokáže poskytovat hodnotu, bude úspěšná. Pro vybudování pevných vztahů se zákazníci využívají marketingoví specialisté mnoho specifických nástrojů. Lze například vložit do vztahu se zákazníkem peněžní výhody, bonusy a podobně – v rámci věrnostních programů.



Obr. 1 – vztahový marketing – zdroj Peel 2002

Jsou ale i možnosti nemateriální, které vztah se zákazníkem podporují. Společnosti mohou upevnit své vztahy k zákazníkům např. vysledováním jejich potřeb a následnou personifikovanou nabídkou služeb. V zákaznických databázích lze sledovat preference zákazníků - a následným vyplněním jejich přání je možno upevnit budoucí vztah.

Další možností, jak vybudovat vztah k zákazníkům (krom finanční či nehmotné výhody) je nabídnutí výhod konstrukčních či logistických. Firma může nabídnout zákazníkům např.

výhody při sjednávání či objednávání, speciální komunikační kanál či upravené produkty na míru.

Při využívání koncepce vztahového marketingu musí společnosti velmi důkladně identifikovat, kterým zákazníkům se vyplatí nabízet jaké služby či zboží. Jakmile tyto klíčové zákazníky společnost najde, může jim nabízet lepší hodnotu než konkurence. Někteří (a je jich mnoho) zákazníci naopak nepřinášejí firmě potřebný zisk a výhodu a nemá proto smysl plýtvat na ně speciální komunikací či nabídkou. Jak uvádějí Kotler a Amstrong (2004, s. 41): „*Marketing je v neposlední řadě umění získat a udržet si zákazníky, kteří přinášejí zisk.*“

2 CRM: DEFINICE BUDOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Z výše uvedeného vyplývá, že *Customer Relationship Management* je procesem oboustranně interaktivním, orientovaným na budoucnost našeho vztahu se zákazníkem. Tento vztah musí přinášet zákazníkovi určité benefity či přidanou hodnotu, kterou je zákazník schopen si uvědomit. Dále se jedná o komunikaci osobní, personifikovanou. I když prvotním cílem všech marketingových aktivit může být prodej služeb či produktů nabízené firmy, u budování vztahů se zákazníkem jde o určitou nadstavbu, kdy se společnosti hlavně soustředí na pochopení zákaznickových potřeb.

2.1 Důvody pro budování vztahů se zákazníky

Jestliže se chceme dopracovat k určité definici *Managementu zákaznických vztahů*, měli bychom se podívat na cíl – tedy co toto zaměření přináší podnikům, které jej praktikují.

Pokud vycházíme z faktu, že konečným produktem každého podniku je určitá hodnota pro zákazníka, sestává se tento produkt téměř vždy ze tří částí: z fyzického výrobku, informace a služby poskytnuté zákazníkovi. Vymezení fyzických vlastností produktu je relativně jednoduché na představu; informační část je nutná znalost k vytvoření hodnoty (např. návod); zatímco zákaznická část je právě oním důležitým faktorem směřujícím k vytvoření vztahu se zákazníkem. Může se jednat o rozšířené druhy dodání, pomoc při instalaci či další nadstandardní podmínky směřující k personifikaci vztahu dodavatele a zákazníka (Lehtinen, 2007, s. 19).

Jaké jsou tedy důvody k tomu, aby se podnik snažil vybudovat vztah se zákazníkem, či dokonce získal jeho loajalitu? Lehtinen (2007, s. 27) tvrdí, že silný a dlouhodobý vztah se zákazníkem přináší společnosti prospěch a shrnuje toto tvrzení do následujících bodů:

- *pevný vztah se zákazníkem přispívá ke zvýšení podílu na trhu a k větším nákupům s vyššími cenami*
- *dobrá pověst, preference zákazníků a dobré hodnocení přitahují další zákazníky*
- *silný vztah se zákazníkem ztěžuje vstup na trh dalším dodavatelům*

- *nižší rychlost obměny položek v zákaznické databázi zvyšuje životnost zákazníka*
- *existuje příležitost křížového prodeje (cross-sell) v různých zákaznických skupinách*

Lehtinen zároveň nabízí úhel pohledu na přirozené náklady, které způsobuje ztráta zákazníků:

- *předpokládané ubývající cash-flow*
- *spokojený zákazník firmu chválí zřídka, zatímco nespokojený zákazník mluví o svých zkušenostech velmi často*
- *75% zákazníků informuje své okolí o změně svého dodavatele*
- *získání nového zákazníka je většinou nákladnější než péče o stávajícího*

2.2 Odlišnost zákazníků dle motivační orientace

Každý zákazník je individualita a síla vztahu se zákazníkem je ve stejném časovém období založena na různých základech. Tři hlavní skupiny zákazníků podle síly vztahu mezi zákazníkem a dodavatelem jsou (Lehtinen 2007, s. 28):

1) Cenově orientovaní zákazníci:

- pro tyto zákazníky je centrálním bodem zákaznického vztahu cena. Tito zákazníci jsou si vědomi, kolik platí za získanou hodnotu.

2) Zákazníci s omezením:

- u této skupiny zákazníků existují hranice, omezení či překážky, které jim brání ve změně dodavatele
- nemají alternativy nebo jsou vázáni již dříve uzavřenými kontrakty
- jsou pasivní natolik, že se jejich chování může v omezení změnit

3) Emociálně vázaní zákazníci

- cítí se dobře ve vztahu s dodavatelem, vnímají ho jako výhodný

- jejich uspokojení plyne ze společenské a mezilidské stránky kontaktu z dodavatele – cítí se být respektováni
- cítí, že služby, které dostávají, jsou nadstandardní nebo vynikající
- spolupracují s dodavatelem dlouhodobě na základě pocitu rodinné příslušnosti

Protože společnosti mezi sebou neustále soutěží o větší podíl na trhu, soutěží spolu vlastně o věrnost či získání nahoře popsaných zákaznických typů.

2.3 Síla vztahů se zákazníky

Jak již bylo vysvětleno v předchozím textu, firmy se v dnešní době díky historickému vývoji pohybují v tzv. hyperkonkurenčním prostředí. Není (ve všeobecné rovině) problémem produkt vyrobit či službu nabídnout, není problémem (ve všeobecné rovině) najít základní distribuční kanály směrem k zákazníkům – hlavní výzvou je v dnešní době otázka nalezení a udržení takového zákazníka, který přináší naší společnosti (firmě) tu správnou hodnotu, která jí umožní rozvíjet se a přežít.

Dle Lehtinena (2007, s. 29) soutěží firmy v dnešní době ve 3 rozměrech. Prvním rozměrem je *svět hodnot*, který je relativně pomalý a ze všech 3 rozměrů nejpomalejší, i když hodnoty se vzhledem ke změnám vnějšího hodnotového prostředí mění rychleji než dříve. Podnik se musí světu hodnot přizpůsobit, protože pouze opravdu velký podnik může ve výjimečných případech dosáhnout částečné změny nastavení těchto hodnot. Příkladem takovéto pomalé změny hodnot je například problematický nástup geneticky upravených potravin na trh. Druhým rozměrem je *lidský svět*, který má blízko ke světu hodnot, ale staví na kreativitě a možnosti vést nadšení lidí. Tento svět se skládá ze všech lidí, s kterými se podnik setkává, přes klienty, spolupracující partnery až například zaměstnance. Spojení se světem hodnot je tedy nasnadě. Třetím rozměrem je potom *svět hospodářský*, v kterém je nutno vítězit nad hospodářskou konkurencí a udržovat hospodářskou konkurenceschopnost – v ideálním případě získání konkurenční výhody. Tento svět v sobě obsahuje i konkurenční výrobky či služby, zákony či pravidla, kterými se podnik musí řídit.

Je nutno přijmout fakt, že konkurenceschopnost je dnes v komerčním světě nezbytností. V základních faktorech konkurence musí být podnik konkurenční: ve výrobku, v procesech a ve vztahu se zákazníkem (Lehtinen, 2007, s. 30). K dosažení úspěchu je potřeba konkurenční výhoda, tedy oblast, ve které je firma lepší než její konkurenti. *„Jednoduchým nalezením a udržováním konkurenční výhody může společnost na svých trzích prosperovat.* (cit. Lehtinen, 2007, s. 30). Konkurenční výhodou však nemůže být jen opakování již vyzkoušených a nejlepších postupů či imitací námětů z jiných oblastí podnikání, opravdové výhody lze dosáhnout jen vytvořením něčeho nového. Toto lze aplikovat na oblast vztahů se zákazníky, v které lze vyvinout výhody, které mohou být jedinečné a budou se velmi těžko napodobovat. Podniky se tedy snaží k nalezení konkurenční výhody právě u vztahů se zákazníky, snaží se vytvořit opravdu silný vztah, protože každý takový vztah lze velmi obtížně napodobovat, což přináší v dnešní době originální konkurenční výhodu. Vztah zákazníka souvisí s konkrétním podnikem a jeho kulturou, zákazník je spojen s podnikem často po dlouhou dobu, jedná se o vazby takzvaně ušité na míru a ty se nedají lehce napodobit.

Obecně se tedy dá říci, že díky posunu ke stále větší a dokonalejší konkurenci lze konkurenční výhody dosáhnout stále více jen díky vztahům se zákazníky.

3 HODNOTA VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM

Pro každou společnost je vztah se zákazníkem přirozeně hodnotný, protože zákazník obecně vytváří hodnotu společnosti, bez které by nemohla fungovat: ekonomický zisk. Pojem „hodnota zákazníka“ se nazývá anglickým výrazem *customer value* a tento anglický název dává rovnou dva možnosti interpretace: hodnotu pro zákazníka a hodnotu zákazníka pro podnik. Jestliže chceme posuzovat hodnotu zákazníka pro společnost, musíme se dívat nejen na jeho hodnotu momentální, ale i na hodnotu, kterou ten který zákazník představuje směrem do budoucnosti. Podle toho lze klasifikovat zákaznickou základnu a rozdělit ji podle hodnoty do kategorií. Každý podnik chce získat ekonomické zdroje ze svého zákaznického vztahu a jedním ze stěžejních faktorů pro význam v hodnotě zákaznického vztahu je právě potenciální velikost těchto zdrojů do budoucna.

Posuzování hodnoty vztahu se zákazníkem se liší podle toho, o jaký typ zákaznického vztahu se jedná. U zákazníků typu B2B nebo B2G lze hodnotit vztahy velmi důkladně, protože obvykle nebývá těchto zákazníků velké množství. Posuzování může být tedy detailní a přístupy CRM obsahují v tomto případě odlišné přístupy, než u B2C. Ve vztazích ke konečným zákazníkům (B2C) bývá zákaznická skupina obvykle velmi početná a proto je posuzování individuální hodnoty zákazníka v tomto případě obtížnější, ne-li nemožné. (Lehtinen, 2007, s. 81)

3.1 Customer value

Customer value z pohledu zákazníka indikuje hodnotu nabídky podniku nebo obchodního vztahu. Zákazník tyto porovnává dle zaplacených nákladů a užitných aspektů pro svoje individuální potřeby. Běžně se tato hodnota u investičních produktů vyjadřuje jen v penězích, zatímco u konzumních produktů se přidávají takzvané měkké faktory, které nelze finanční částkou vyjádřit (Bulander, 2008, s. 42).

Pokud se díváme na *customer value* z pohledu podniku, popisuje tato momentální a budoucí příspěvek zákazníka na úspěchu podniku ve formě ekonomické hodnoty. K těmto úspě-

chům můžeme počítat finanční ukazatele (např. zisk či obrat), jak ukazatele nefinanční, např. spokojenost zákazníků (Bulander, 2008, s. 42).

3.2 Posouzení hodnoty zákazníka

Dle Lehtinena (2007, str. 84) lze oblasti hodnoty zákazníka rozdělovat do určitých posuzovatelných kategorií. Je důležité, aby toto posuzování bylo vytvářeno lidmi, kteří zákazníka znají co nejlépe. Ve větších organizacích to bývá s pravidla skupina zabývající se pouze zákaznickými vztahy. Hodnocení bývá provedeno očíslováním na číselné stupnici, v různých hospodářských odvětvích i v různých firmách či podnicích se samozřejmě může postupovat rozdílně (definice stupnice atd.).

Ekonomické aspekty zákaznického vztahu jsou základním, ne však jediným prvkem v hodnocení zákazníka. Jedním ze dvou faktorů k posouzení ekonomické hodnoty vztahu se zákazníkem je podíl objemu určitého zákazníka na celkovém objemu prodeje podniku. Lze vlastně říci, že v určitých případech roste exponenciálně riziko podniku spojené se vztahem k určitému zákazníkovi s rostoucím objemem odběrů od tohoto jediného konkrétního zákazníka. Ztráta takového velkého zákazníka může být pro společnost dokonce zničující, nebo jí může připravit velké obtíže (Lehtinen, 2007, s. 82).

Druhým aspektem pro posouzení ekonomické hodnoty je profitabilita. Posouzení ziskovosti do budoucna je jednoduše odhadnuto na základě odečtení všech nákladů od dosažených příjmů u konkrétního zákazníka či zákaznického účtu. Alokace fixních nákladů bývá založena na dosaženém objemu podle jednotlivých zákazníků. Tímto způsobem lze vidět náklady vztažené ke konkrétnímu zákaznickému vztahu a tak lze určit jeho profitabilitu. Pokud je nutno investovat do vztahu se zákazníkem, odepisují se tyto investice v určitých časových obdobích, například po dobu trvání kontraktu. Délka trvání vztahu se zákazníkem je jedním s klíčových aspektů v souvislosti s profitabilitou zákazníka. Čím je vztah delší, tím lépe. Po jeho ukončení lze sestavit kompletní bilanci, která ukáže profitabilitu vztahu za celou dobu jeho trvání (tabulka 1).

Celkový obrat, který zákazník přinesl:	100
- opravné položky	2
- přímé náklady výroby	40
Zisk 1	58
- náklady vztažené k tomuto vztahu se zákazníkem (slevy atd.)	10
Zisk ze vztahu se zákazníkem	48
- podíl na nákladech marketingu	6
- podíl na ostatních nákladech	4
Návratnost vztahu se zákazníkem	38

Tabulka 1 – Zjednodušená bilance vztahu se zákazníkem (Lehtinen, 2007, s. 83)

3.3 Další posuzovatelné hodnoty vztahu se zákazníky

V textu oddílu tři této práce jsme se zatím seznámili s ekonomickým rozměrem hodnoty vztahu se zákazníky. Další posuzovatelné oblasti hodnoty rozebereme v této části. I v tomto případě platí, že posuzované hodnoty se číslují na stupnici (např. 1-10) a ideálně je posuzují pracovníci specializovaného oddělení CRM (Lehtinen, 2007, s. 85).

Referenční hodnota zvažuje zákaznické doporučení jako posuzovatelnou hodnotu, kterou zákazník pro společnost má. Vypočtená hodnota je ta, která vznikne v meziosobní komunikaci mezi zákazníky o prodávajícím a o jeho produktech či službách. Základní myšlenkou této metody je předpoklad, že zákazníci se mezi sebou baví jak v předprodejní fázi, tak po uskutečnění prodeje (doporučení, obchodní zkušenosti atd) a pozitivní či negativní údaje jsou mezi zákazníky vyměňovány a zaznamenávány. Referenční hodnota je tudíž kombinací specifické referenční ceny, náklonnosti názorového vůdce, velikosti sociální sítě a poměru uspokojení (Bruhn, 2002, s.214).

Dalším oblastí hodnoty je ve světě, který je čím dál více propojen, **hodnota kontaktu**. Zákazník se stává zprostředkovatelem pro ostatní potencionální zákazníky, pokud je součástí většího podnikového spojení. Zákazníková síť kontaktů má pro podnik velký význam, je však nutno brát ohled na zákazníkovi vztahy plynoucí ze zákona či vztahy spolupráce

mezi podniky. Hodnocení dále obsahuje dosažitelnost dalších potencionálních zákazníků, pro které se stávající zákazník může stát zprostředkovatelem. V těchto případech nebývá výjimkou, že vlastní zákazník není sám o sobě pro firmu nijak moc významný, ale protože se stává zprostředkovatelem a může být jeho hodnota kontaktu vyhodnocena jako velmi vysoká, je nakonec pro společnost velmi důležitý. Jeho hodnotou je otevření příležitosti k získávání většího počtu nových zákazníků.

Oblast **emocionální hodnoty** je ze všech hodnot zákazníka asi nejobtížněji posuzovatelná, protože její výška je závislá na emočních vztazích mezi zákazníkem a společností – nebo zaměstnanci společnosti. Dá se říci, že tato hodnota souvisí s tzv. chemií mezilidských vztahů.

Následující faktory jsou propojeny s emocionální hodnotou (Lehtinen, 2007, s. 85):

1. Spolehlivost a důvěryhodnost podniku a kontaktní osoby
2. Vcítění se do vztahu se zákazníkem – je-li spolupráce příjemná (tato okolnost je vtažena blíže k osobnímu kontaktu, než tomu bylo u předchozí položky)
3. Kompatibilita hodnot mezi podnikem a lidmi

Podle Lehtinena (2007, s. 85) se postupně zvyšuje důležitost třetího bodu, tedy kompatibilita hodnot. Stejně základní hodnoty jsou v obchodních vztazích čím dál více žádoucí. Nalezení souladu mezi zákaznickovými hodnotami, pozorování jeho základních hodnot, s nimiž žije v souladu, je klíčovou částí emocionální oblasti hodnoty zákazníka. Emocionální oblast je tím hodnotnější, čím je kompatibilita hlubší.

Hodnota poznání souvisí s komplexností výrobků či služeb a stala se v poslední době velmi kritickou hodnotou vztahů se zákazníky. Vychází s různorodostí zákazníků a způsobů poznání, jež plynou ze spolupráce se zákazníky. Existují nároční zákazníci, jejichž hodnota poznání je vysoká. Tito zákazníci se dívají na problémy pozitivně a jsou ochotni se účastnit jejich řešení či hledání tohoto řešení, zatímco obtížný zákazník nepodporuje poznání, ale očekává vynakládání energií na řešení problému. Důležité je porozumět tomu, že zákazníci nacházející se na špičce svého oboru disponují velkou dávkou vlastní hodnoty

poznání. Tito zákazníci jsou velmi schopní, častokrát hledají nová řešení ve svém vlastním oboru působnosti, a proto očekávají od dodavatele produktu či služeb to samé, nebo alespoň účast v procesu vývoje či přizpůsobení aktivit směrem k novým řešením, které mohou být implementováno do procesů podniku či vývoje produktu.

Dalším důležitým faktorem hodnoty zákazníka je pravidelnost jeho objednávek či nákupů produktů nebo služeb. **Hodnota pravidelnosti** určuje, zda se ke společnosti zákazník vrací, či zda je jeho nákup založen pouze na náhodě. Tato hodnota bývá vyhodnocována na základě dokumentace o nákupech a je proto hodnotou, která nepatří pouze do odhadů, ale zakládá se na reálném vývoji zákaznických objednávek či nákupů. Pravidelnost je důležitá především v průmyslové výrobě, kvůli plánování výrobních kapacit, zdrojů a také kvůli plánování výroby.

Převážně v oblasti B2B (ale nejen) je důležitým faktorem **strategická pozice zákazníka**. V dnešním globalizovaném systému volného trhu vznikají neustále nové společnosti, které se stávají zákazníky mnoha dalších společností či velkých korporací. Nákupní chování těchto podniků se může změnit, pokud jsou koupeny novým vlastníkem. Jestliže je takový podnik v situaci, že by mohl být koupen, existuje velké riziko, že v relativně brzké době změní své nákupní chování. Hodnocení strategické pozice je však velmi obtížné – nejedná se o zřejmou veličinu a častokrát může být změna strategické pozice zákazníka do poslední chvíle zamlčována. Využít lze však strategické informace z daného odvětví, které by měly poskytnout o zákazníkovi alespoň základní informace, pokud jsou správně vyhodnoceny (Lehtinen, 2007, s.84-86)

Oblasti hodnoty vycházející z faktů:	
Profitabilita zákazníka:	Návratnost vycházející z bilančních údajů o konkrétním zákazníkovi
Objem na zákazníka:	Obchodní aktivity připadající na určitého zákazníka
Oblasti hodnoty vycházející z odhadů:	
Referenční hodnota:	Hodnota, kterou přinese zákaznickova pověst
Hodnota sítě kontaktů:	Zákazník se může stát zprostředkovatelem vůči dalším zákazníkům
Hodnota poznání:	Každý se může poučit od úspěšného podniku o určitém oboru nebo o hospodářském oboru obecně
Emocionální hodnota:	Kompatibilita v hodnotách a důvěra, pocit ze spolupráce
Pravidelnost:	Předvídatelnost a pravidelné objednávky

Tabulka 2 – Oblasti hodnoty vztahu se zákazníkem (Lehtinen, 2007, s. 87)

4 TRENDY VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

V současné době lze vysledovat jisté trendy, které pravděpodobně budou v nejbližší budoucnosti určovat řízení vztahů se zákazníky.

I když do budoucnosti se vidět nedá, můžeme si tyto předpokládané trendy shrnout takto (Lehtinen, 2007, s. 155):

- dojde k velkému nárůstu počtu stížností zákazníků ve srovnání se začátkem jednadvacátého století
- zákazníci se stanou zručnější a šikovnější než dříve
- trendem bude multiloajalita a celková loajalita zákazníků se i přes veškeré úsilí sníží
- vztahy se zákazníky budou komplexnější jako výsledek multiloajality
- technické implementace systému pro CRM se posunou směrem k mnohem propracovanějšímu řízení vztahů se zákazníky
- společnosti budou muset vyhradit další zdroje na to, aby zvládly zpracovávat ohromně se zvyšující počet dat a informací ze zákaznických vztahů
- nadvláda výrobců se změní v nadvládu zákazníků: pravidla trhu budou vycházet především z oblasti CRM
- důležitost řízení vztahů se zákazníky se bude prudce zvyšovat: chyba v oblasti CRM může znamenat osudovou chybu pro celý podnik
- částečná optimalizace přestává fungovat – CRM existující pouze v části podniku může být problematické pro chod celku
- CEM (*Customer Experience Management*) se stane důležitou součástí oblasti řízení zákaznický vztahů

4.1 Změna přístupu k CRM řešení v době nástupu internetu

Na přelomu století došlo k obrovskému nástupu internetu jako média. S přenosem dat po síti je spojeno mnoho výhod, ze kterých čerpá i segment CRM aplikací.

V roce 2009 se redakce prestižního specializovaného periodika věnovaného problematice řízení vztahů se zákazníky - *The CRM Magazine* – podívala zpětně na vývoj v oblasti

CRM za posledních 10 let. CRM bylo dle odborníků redakce v roce 1999 „moc velké, moc pomalé a moc drahé“. V té době přišla na trh společnost Salesforce.com s nabídkou, která v té době zněla velmi jedinečně až neuvěřitelně – tedy prakticky až moc dobře na to, aby mohla být pravdou: software jako služba dodaná pomocí internetu. Velikost systému přesně taková, jakou jí potřebujete, rychlost systému vyhovující přesně Vašim požadavkům, cena přesně podle toho, kolik si můžete za CRM systém dovolit zaplatit, aby byl efektivní. V té době těžko uvěřitelná revoluce byla nastartována právě tím, že lidé začali využívat software jako službu nabízenou na internetu. V roce 2009, když měla Salesforce.com více než milion zákazníků a roční příjem více než miliardu dolarů, bylo již o budoucnosti rozhodnuto (CRM Magazine [online]).

Když na konci uplynulého roku sestavoval *CRM magazine* svůj každoroční žebříček nejvlivnějších představitelů odvětví CRM, vyhrál jednoznačně právě zakladatel Salesforce Marc Bienioff, který společnost zakládal a dodnes jí vede. A tuto počest si Marc nezasloužil jen tím, že pohostil na zvláštním setkání prezidenta USA Baracka Obamu, ale obrovským smyslem pro inovaci, kterou každoročně prokazuje vývojem systému Salesforce (CRM Magazine [online]).

Aktuální trend v oblasti CRM systémů je tedy jednoznačně založen na mobilním přístupu k informacím. Společnosti vyžadují, aby pracovníci obsluhující zákazníky mohli mít přístup do systémů online odkudkoliv – a aby informace o zákaznících mohly být sdíleny mezi více pracovníky najednou ve stejnou chvíli. Přístupy ze smartphonů, notebooků či domácích počítačů bez nutnosti instalace programů jsou tedy v dnešní době samozřejmostí. Cílem těchto opatření je zajistit přístup k aktuálním a podrobným informacím o zákaznických aktivitách pracovníkům v terénu.

Dalším trendem je dostupnost CRM aplikace formou SaaS (Software-as-a-Service). Jestliže v minulosti byl nákup CRM systému a jeho implementace většinou velkou jednorázovou investicí, snaží se firmy nyní spíše pronajímat řešení typu Salesforce, které jsou dostupné online za určitý pravidelný poplatek. Nejnovější novinkou je pak propojení CRM systémů s možnostmi sociálních sítí – tzv. „Social CRM“ (Lupa.cz, 2010, [online]).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM U AMAZON.COM

Protože online sázkové kanceláře nejsou nic jiného než velké internetové obchody, které nabízejí místo hmatatelných produktů služby v podobě možnosti uzavřít sázku, můžeme v této práci nejdříve vycházet z toho, jak se svými zákazníky komunikují právě velké e-shopy. Jako první praktický příklad bych rád uvedl úspěšnou společnost amazon.com. Když se dnes podíváme na úvodní stránku internetového obchodu www.amazon.com, uvidíte ihned na horní stránce následující text:

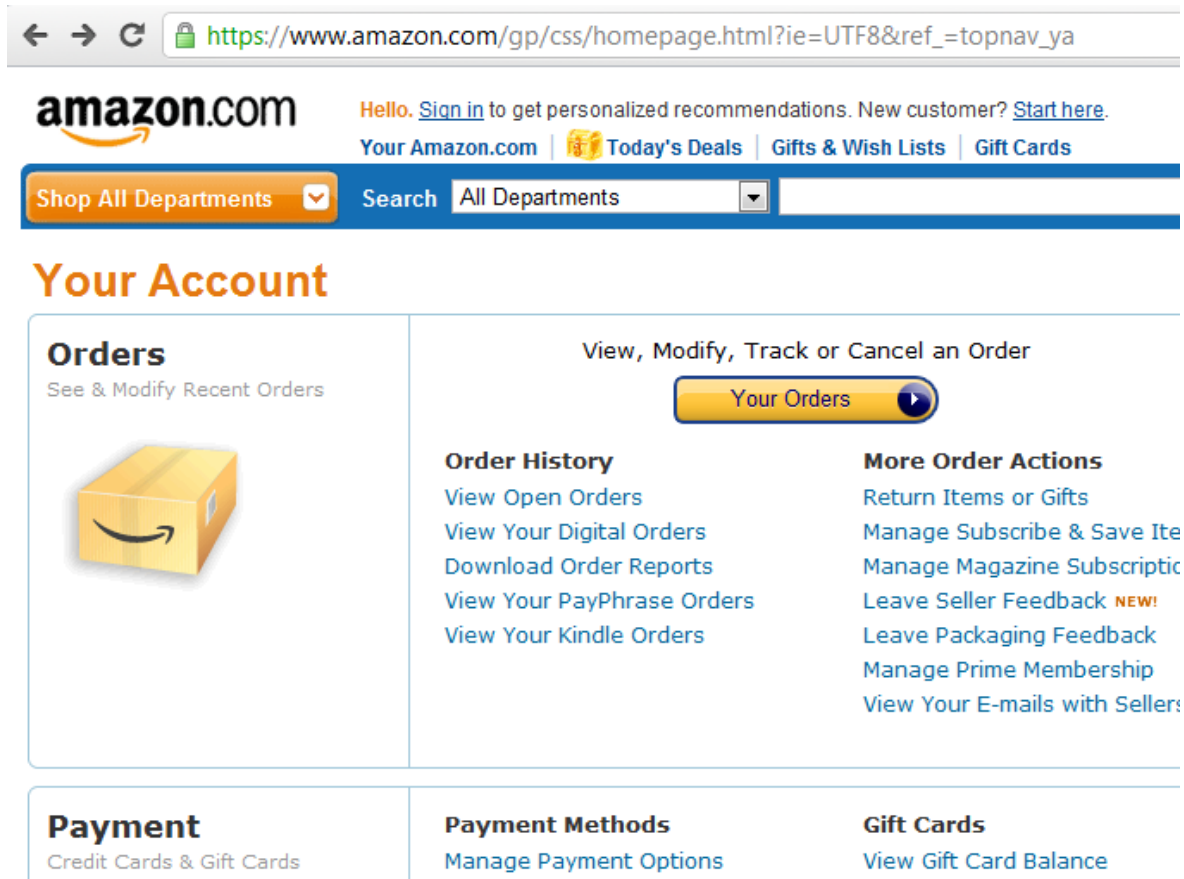
Hello. Sign in to get personalised recommendations. (...)

V překladu tedy: *Dobrý den, přihlaste se k získání osobních doporučení (obr.1)*. Pokud se přihlásíte, zobrazí se následující text:

„Hello, Denis Forbrich. We have recommendations for you.“ Tedy: „Dobrý den, Denisi Forbrichu. Máme pro Vás tyto doporučení.“ (obr.2) Slovo *doporučení* je aktivní a v případě kliknutí na něj se zobrazí doporučení, které se skládají z tipů na produkty či služby, které by se Vám podle Vašeho předchozího chování na stránce mohli líbit.

V případě, že stránka je navštívena novým zákazníkem, je mu nabídnuta možnost udělat si „vstupní test“, tzv. Amazon Betterizer. Amazon uvádí, že tato služba má za cíl vylepšení nákupního zážitku. Po její aktivaci se objeví seznam produktů a nový zákazník může jednoduše uvést, které z nich se mu líbí (obr. 2).

Po chvilce odpovídání je první profil hotov a novým zákazníkům mohou být na úvodní stránce nabízeny produkty, které pravděpodobně odpovídají jejich zájmům. Další doporučení samozřejmě vychází přímo z nákupů, které na stránce zákazník udělá.



Obr. 2 – úvodní stránka internetového obchodu amazon.com



Obr. 3 – Amazon Betterizer pro nové zákazníky

6 TRH ONLINE SÁZKOVÝCH KANCELÁŘÍ PŮSOBÍCÍCH V ČR

Sázkové kanceláře, tedy firmy nabízející převážně kurzové sázení, mají v ČR rozvinutý trh s vysoce konkurenčním prostředím. V celém regionu střední Evropy působí desítky sázkových kanceláří, které mezi sebou soutěží o podíl na trhu (FORTUNA ENTERTAINMENT GROUP[online]).

Lze předpokládat, že z celoevropského hlediska se aktivity sázejících budou dále přesouvat na internet a růst celého online odvětví bude hnacím motorem pro všechny sázkové kanceláře. Evropský sektor online sázení vykázal v roce 2008 tržby 6,5 miliard EUR, v roce 2012 se očekává, že tato suma vzroste na 11 miliard EUR, čímž se podíl internetu na celkovém obratu sázkových kanceláří navýší na 12% (FORTUNA ENTERTAINMENT GROUP[online]).

Pro domácí provozovatele sázkových her je však také velmi důležité, že k růstu online trhu nedochází na úkor kamenných poboček. I jejich tržby by měly v celoevropském měřítku růst v roce 2012 o zhruba 4% oproti roku 2008 (FORTUNA ENTERTAINMENT GROUP[online]).

Protože již několik let pro zahraniční sázkové kanceláře pracuji jako marketingový konzultant, mohu uvést, že v interním slovníku těchto velkých online firem (sázkových kanceláří) se označují i klasické emailové komunikace se zákazníky (mailingy) jako „CRM“. I když CRM je mnohem širší pojem, právě u online sázkových kanceláří ze zahraničí se ustálil výraz CRM pro emailovou komunikaci s existujícími zákazníky. Tato práce částečně tento fakt z praxe reflektuje, na druhou stranu bych rád poukázal i na ostatní formy komunikace v rámci CRM u některých sázkových kanceláří.

6.1 Licenční prostředí a zákonná situace na trhu sázkových kanceláří v ČR

Na domácím trhu působí v oblasti hazardu relativně velké množství komerčních subjektů, držících licence od ministerstva financí. Dále jsou zde aktivní zahraniční společnosti, působící na základě licencí ze zemí v rámci Evropské Unie.

Když 05. ledna 2009 získaly některé české sázkové kanceláře povolení Ministerstva financí k provozování kurzového sázení po internetu, byl to v historii domácího webu velký milník. Protože se licencování již nějakou dobu připravovalo, spustily všechny společnosti svoje produkty v den udělení povolení (Peterka, 2009 [online]).

Protože český loterijní zákon byl přijat velmi krátce po sametové revoluci a tudíž nereflektuje technologické změny, kterými oblast kurzových sázek prošla, je citelně znát nutnost jeho novelizace.

Internetové sázky jsou povoleny novelou loterijního zákona, č.202/199 Sb. a v prvním kole bylo povoleno 5 tuzemským subjektům Sazka, Synot Tip, Fortuna, Tipsport a Chance na 10 let. Jejich zavedení speciálním dodatkem k zákonu vzbudilo již tehdy mnoho politické kontroverze a pro mnohé byla tato rychlá akce velkým překvapením. Již v roce 2005 však na herním trhu v tuzemsku působilo několik zahraničních subjektů na základě licencí vydaných v jiných členských státech EU. Protože tyto subjekty nemají licenci domácí, nemusí u nás odvádět licenční poplatky, daně či prostředky na rozvoj sportu, jako to musejí domácí sázkové kanceláře. Proto v minulosti (a je tomu tak vlastně dodnes) státní aparát neustále pracoval na návrzích, jak tyto údajně „nelegální“ sázkové kanceláře zakázat, blokovat, omezit (Peterka, 2008 [online]).

Problémem však je, že některé pasáže českého loterijního zákona velmi jasně odporují evropskému právu o volném pohybu zboží a služeb. Jak se dá zjistit z dokumentu společnosti Betfair „Summary of the recent ECJ judgments in the gambling cases „, probíhají po celé Evropě již léta soudní spory, které ukazují, že EU své základní principy brání i na poli hazardu. Např. mezi lety 2005 až 2007 zakázal v Německu státní aparát spolkových zemí Hesenska a Baden-Wurtemberska společností působícím v Německu s licencemi na Maltě, Gibraltar či Velké Británii organizování hazardních her na jejich území. Tyto společnosti se rozhodly bránit soudně a napadly předpis s tím, že neodpovídá Evropskému právu. Evropský soudní dvůr rozhodl, že německý předpis opravdu není v souladu

s právem EU a porušuje články 43 a 49 smlouvy o Evropském společenství. Evropské právo je v tomto případě nadřazeno zákonům místním.

Stejně se k aktuální situaci v ČR vyjadřuje i Judr. Jindřich Rajchl, právní zástupce společnosti *bwin* v ČR, v osobním rozhovoru s autorem této práce ze dne 11. 02. 2012: „Český zákon, a to i ten nový, platící od začátku roku 2011, je velmi jasně diskriminační proti zahraničním společnostem s platnou licencí v ostatních zemích EU. Není možné požadovat, aby u nás mohla v nějakém oboru podnikat pouze společnost, která má českou domácí strukturu. Stejně tak není možné požadovat, aby internetové společnosti zakládaly kamenné pobočky, když je naprosto jasně dokázáno a doloženo, že chránit nezletilé proti hraní na internetu dokážou minimálně stejně dobře jako běžné sázkové kanceláře – v mnoha případech dokonce lépe.“

7 STÁVAJÍCÍ CRM KOMUNIKACE ONLINE SÁZKOVÝCH KANCELÁŘÍ

Sázkové kanceláře komunikují ke svým zákazníkům nejčastěji pomocí internetových emailových zpráv. Pokud se zaregistrujeme v jakékoliv sázkové kanceláři na internetu, začne na nás prakticky okamžitě směřovat cílená komunikace po emailu. V následujícím textu se pokusím vysvětlit a ukázat, že se nejedná o komunikaci náhodnou, ale naopak se při ní využívají klasické principy CRM.

Není pochyb o tom, že konkurenční prostředí online sázkových kanceláří a ostatních provozovatelů online zábavních her o peníze je hyperkonkurenční. Na trhu se velmi mnoho zahraničních společností, objevují se provozovatelé nejen z EU, ale i z ostatních zemí a z jiných kontinentů, například Asie. V tomto hyperkonkurenčním prostředí je klíčovým faktorem pro úspěch jasně definovaná a integrovaná strategie CRM, která sestává ze získání, udržení a maximalizace potenciálu zákazníků, spolu s posílením jejich zákaznického zážitku.

7.1 Ladbrokers

Jednou z nejstarších společností na trh sázkových kanceláří je britská kancelář Ladbrokers. Byla založena již v roce 1886 a od roku 1902 vystupuje pod svým nynějším jménem. Jedná se o největší sázkovou kancelář na světě, co se do počtu kamenných poboček týče. Ladbrokers je ale také internetovou sázkovou kanceláří a nabízí své služby i v českém jazyce (Ladbrokers, [online]).

Ian Welch (vedoucí marketingu u sázkové kanceláře Ladbrokers) upozorňuje, že CRM s ohledem na online sázkové kanceláře je tak velkou a komplexní výzvou, že je vhodné začít v menším měřítku aplikovat jednoduché a fungující postupy, které přinesou určitý zisk pro celý podnik. Připomíná důležitost práce s daty získanými v datových úložištích a databázích online sázkových kanceláří. Za úspěšný CRM postup v případě společnosti Ladbrokers považuje magazín pro VIP zákazníky „Close Up“, který jim je rozeslán do schránek s cílem seznámit je se společností, nabídnout *vzrušující* informace a podpoření interaktivity zákazníků, kteří své sázky uzavírají přes telefon.

Protože posílání emailů je vlastně direkt marketingová činnost, je nutno zajistit, aby emaily byly personifikovány. Toto je problém v českém jazyce, protože emaily bývají automatic-

ky rozesílány z databází a počítač nedokáže správně vyhodnotit skloňování jmen. Důležitost detailní personifikace emailů podporuje Darran Snatchfold tvrzením, že Ebay si vytvoří 3000 variací různých emailů, jejichž potenciál následně testuje. 16 nejlepších je poté znovu detailněji testováno na úspěšnost a až následně se rozhodne, které jsou poslány zákazníkům. Důležité je z emailů udělat osobní zprávy spíše než posílat velké množství anonymních informací (Gambit on CRM, 2008, [online]).

V listopadu roku 2008 se na Londýnské „Cass Business School of London“ konala přednáška na téma CRM online gaminových společností, na které vystoupil i Darran Snatchfold (seniorní strategický plánovač společnosti Digital Tullo Marshall Warren se zkušenostmi s prací pro společnosti jako T-mobile, Ebay, Nissan atd.). Podle Darrana se 50% všech online společností rozhodlo zaměřit více na CRM a 40% z nich již alokovalo větší množství provozního kapitálu právě na tyto marketingové aktivity. Darran dále tvrdí, že je 9x dražší získat nového zákazníka než udržet stávajícího. Zákazníci online společností přestali mít důvěru v emailovou komunikaci – tento posun byl způsoben nevhodnou komunikací v minulosti, kdy komunikace byla vedena v nevhodném množství a obsahovala často nevhodný či necílený obsah (Gambit on CRM, 2008, [online]).

7.2 PKR.com

Další britská společnost, PKR.com, má obrácené portfolio než většina sázkových kanceláří. Nabízí sice také sportovní sázky, ale hlavním produktem této společnosti je pokerová herna, která je animovaná ve 3D. Hráč si vytvoří svůj vlastní AVATAR, tedy svojí postavku, se kterou poté v tomto virtuálním světě vystupuje. Pozor – hraje se ale o reálné peníze, to znamená, že propracovaná grafika je jen nadstavbovým prvkem. Společnost byla založena v roce 2006 a dnes má více než 3 miliony registrovaných zákazníků (PKR.com, [online]).

Pro PKR.com, je CRM nástrojem k dosažení následujících cílů:

- zvýšení konverzního poměru při registracích (zákazník registrovaný VS zákazník, který vložil peníze na hráčské konto)
- zvýšení celkové bilance vztahu se zákazníkem
- zvýšení frekvence hraní na produktech PKR

- zvýšení průměrné výšky vkladů do hry
- snížení „odpadlíků“
- zvýšení schopnosti společnosti nabídnout hráčům požadovanou likviditu u pokrového produktu
- soutěžit o větší podíl na zákaznickově disponibilním příjmu

Pro společnost je důležité, aby její komunikace se zákazníky obsahovala propracované promoakce, které stávající zákazníky udrží u nabídky herny. Segmentace je založena na chování zákazníka (frekvence hraní, výše vkladů a průměrné sázkové limity), na rozdíl od demografie. Vícetupňové věrnostní programy se automaticky zapojují do zákaznickova účtu a jsou nabídnuty všem hráčům od nejnižších až po ty největší zákazníky (obrázek 4). Čím více zákazník sází, tím zajímavější bonusy musí od společnosti dostat (Gambit on CRM, 2008, [online]).



Obr. 4 – nabídka na míru po přihlášení do aplikace PKR.com

7.3 Betclie Everest Group

Skupina Betclie Everest je jedním z vedoucích seskupení v online gamingu. V jejím portfoliu jsou čtyři rozdílné doplňující se mezinárodní značky: Everest Gaming, Betclie, bet-at-home.com a Expekt. Skupina pokrývá všechny zásadní produkty online gamingového trhu: sportovní sázky, dostihové sázky, poker, kasino a bingo. Zákaznická komunikace probíhá v 25 různých jazycích, společnost je aktivní ve více jak 100 zemích a má více než 12 milionů zákazníků na celém světě (Betclie Everest Group, [online]).

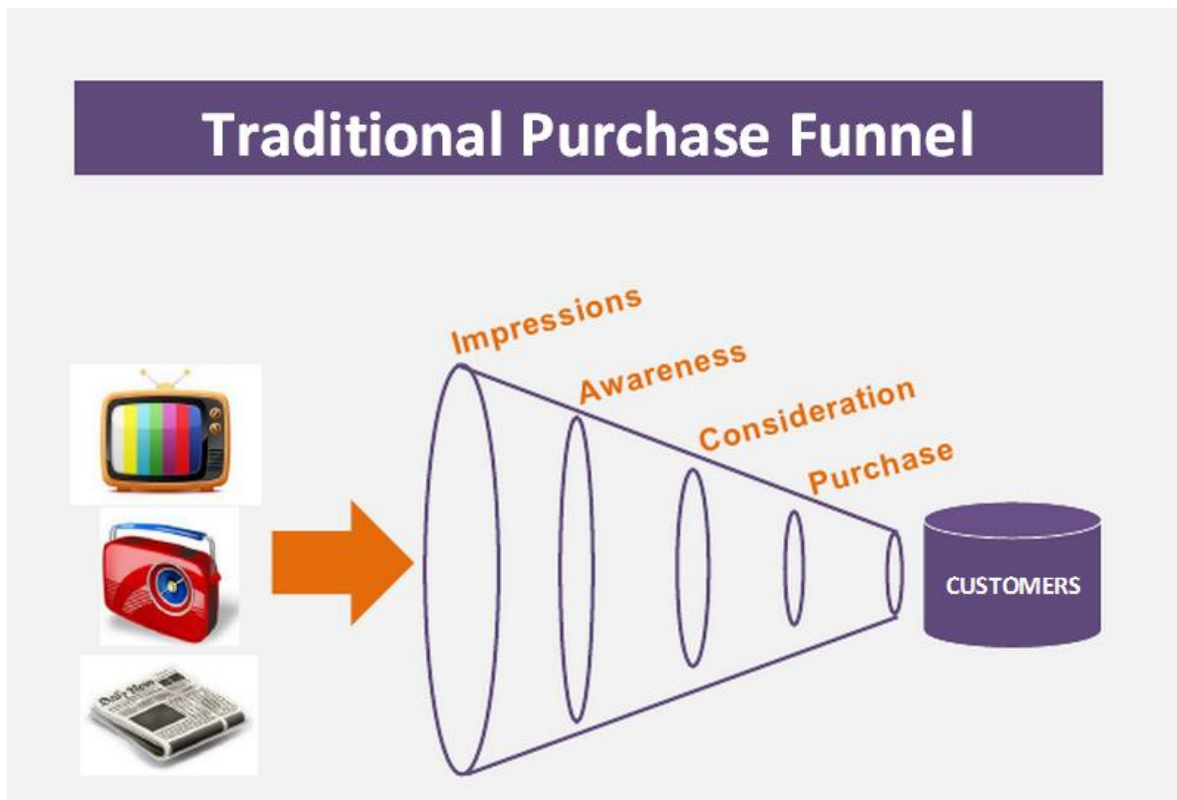
Jak vysvětluje David Monoszon, český zástupce sázkové kanceláře Betclie v emailové komunikaci ze dne 07. 04. 2012, sbírají online sázkové kanceláře všechny data o svých zákaznících a jejich chování během obsluhy produktů na stránkách. Tyto údaje jsou porovnávány dále s hodnotou ekonomickou, která hraje velmi důležitou roli při následném rozdělení uživatelů do segmentů dle hodnoty pro společnost. Komunikace se zákazníky je u sázkové kanceláře Betclie připravena tak, aby odpovídala specifikům českého trhu. Nastavení vyhodnocování v databázích následně rozhodne, jaký druh komunikace se zákazníkem má být zvolen. Jedná se (jako u většiny sázkových kanceláří) především o emailovou komunikaci, ale také pro různé segmenty připravená pop-up okna a individuální upozornění pro zákazníky na stránkách Betclie či v pokerovém klientu. Někdy Betclie se zákazníky komunikuje i po telefonu.

Podle Davida je problémem, že nejlepší zákazníci sázkových kanceláří jsou lidé, kteří u nich prohráli nejvíce peníze, na rozdíl třeba od pokerových heren. U pokerových heren jsou nejlepší zákazníci Ti, kteří vyhrávají a neustále hrají, čímž platí poplatky provozovateli. U sázkové kanceláře je naopak největší profit ze zákazníka, který prohrál proti kurzům stanoveným bookmakerem velkou částku peněz, z kterých sázková kancelář vyplácí výhry a rozdíl mezi vyplacenou výhrou a prohranými sázkami si nechá (tzv. GGR, gross gaming revenue). Komunikace k těmto velkým klientům si tedy má ověřit, zda je jejich hraní neohrožuje na existenci – zda nemají s hraním problém.

Zákazníci sázkových kanceláří jsou podle Davida *emociálně vázaní*, funguje tedy emocionální vazba. Dobrý sázkař si sice vybere nejlepší nabízený kurz a je mu jedno kdo ho nabídl, ale hlavní skupina zákazníků, tedy rekreačních sázkařů, je emocionálně vázána ke značce například kvůli sponzoringu oblíbeného fotbalového klubu.

7.4 Sociální CRM u Betclic Everest Group

U Betclic Everest Group je sociální CRM odpovědí na komunikační strategii zvolenou zákazníky. Tradiční nákupní kanály (obr. 5) jsou nahrazeny kanály vedoucími skrze sociální média.



Obr. 5 – tradiční nákupní kanály (zdroj BETCLIC EVEREST GROUP [online])

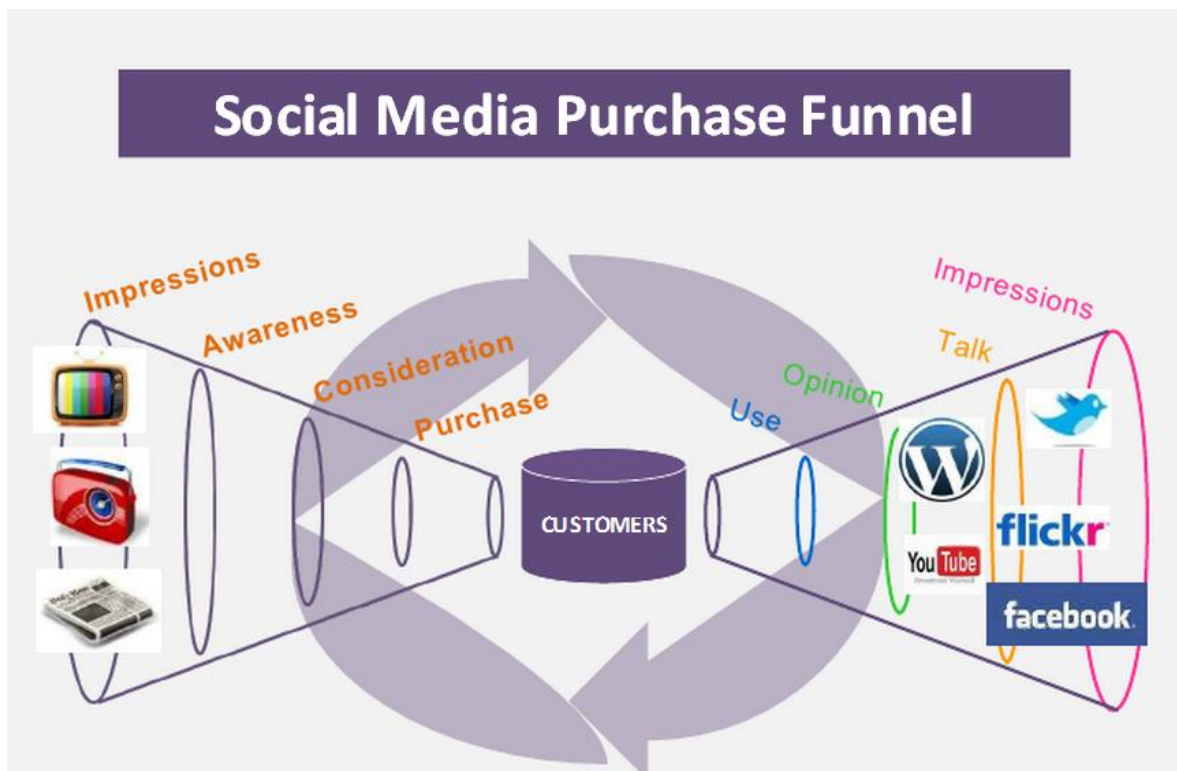
Základními klíči k odemknutí vztahů se zákazníky přes sociální média jsou:

1. Naslouchání potřebám zákazníků
2. Zpětná komunikace se zákazníky
3. Podpora zákaznických potřeb
4. Dodání energii komunikaci
5. Přijetí zákazníka do komunikace společnosti

Naslouchání: skrze monitorování zákaznického provozu na sociálních sítích, blozích a microblogových sítích, fórech a video stránkách musí společnost vyhodnocovat získaná data s ohledem na vnitřní organizační strukturu prodeje a jeho podpory. Zákaznická data-

báze se musí rozšiřovat o identifikační profily zákazníků na sociálních sítích a instatních druzích komunikace.

Zpětná vazba a komunikace společnosti směrem k zákazníkům: pomocí videokanálu na sociálních sítích (youtube, stream.cz či facebook video) společnost komunikuje se svými zákazníky. To stejné platí pro skupiny uživatelů na sociálních sítích.



Obr. 6 – nákupní kanály sociálních médií (zdroj BETCLIC EVEREST GROUP [online])

Podpora: platí to stejné jako u předchozího bodu s tím, že zákazníkům je přes tyto kanály dodáváno více informativní hodnoty směrem k užívání produktu.

Dodání energie: pomocí aplikací či soutěží na sociálních sítích se vytvoří energická hodnota komunikace.

Přijetí: zákazník je skrze sociální sítě oslovován osobnostmi zastupujícími společnost a získává dojem, že patří „mezi nás“ (Nilsson, 2012, online).

7.5 bwin.com (Bwin.Party Digital Entertainment)

Bwin.party Digital Entertainment vznikla v roce 2011 spojením dvou herních gigantů, rakouské společnosti BWin Interactive Entertainment a britské společnosti PartyGaming Inc. Touto fúzí vznikla největší světová online sázková kancelář s velmi silnou pozicí i v sektoru online pokeru. Společnost je zároveň velmi činná také na poli sponzoringu: podporuje například španělský velkoklub Real Madrid, závody MotoGP či závody ve sjezdů mužů v Kitzbuehlu.

Podle českého zástupce společnosti bwin.com, Josefa Ježka (emailová komunikace ze dne 09. 04. 2012), je budování vztahů se zákazníky u online sázkových kanceláří podobné tomu, jak CRM funguje v ostatních oborech. Důležitým faktorem pro sázkové kanceláře není jen zisk ze zákazníka, ale také objem, s jakým hraje. Velké objemy mohou být pro sázkové kanceláře ale rizikové, proto dochází někdy k jejich omezení (uzavření účtů nebo nastavení limitu). U takových zákazníků je nutno dbát o budování vztahu s ohledem na jejich referenční hodnotu a hodnotu sítě kontaktů.

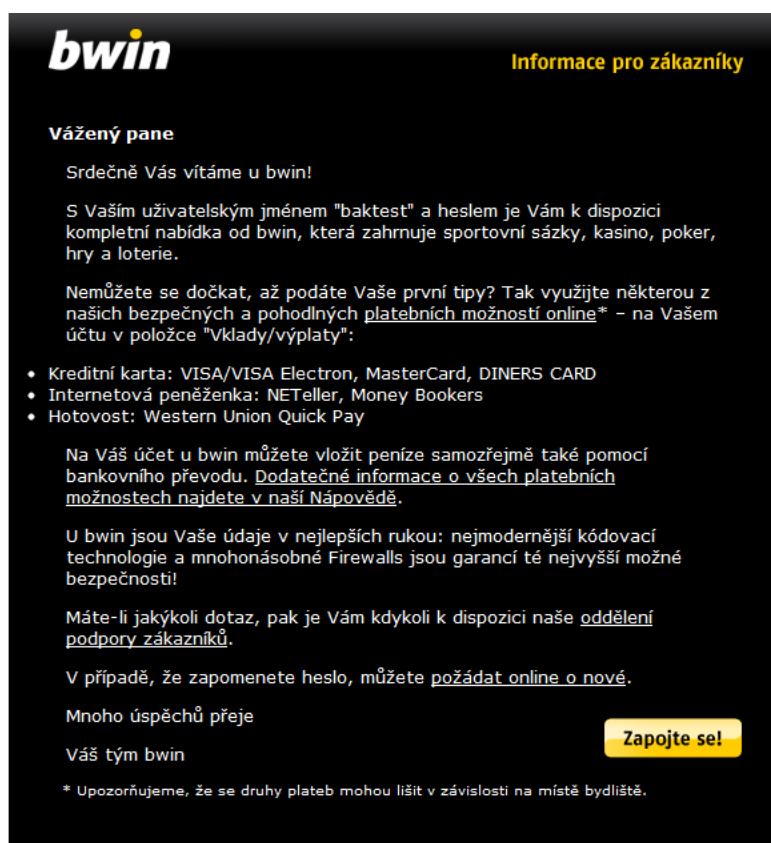
Zvláštním případem jsou zákazníci využívající zároveň i pokerový produkt společnosti bwin.com. Jedná se o zákazníky, u nichž důležitost budování vztahů roste přímo úměrně k jejich vlastním úspěchům na produktu bwin poker. U nich dochází k budování vztahů přes osobní kontakty, hráči jsou pozváni na akce konané společností. Hodnota sítě kontaktů a referenční hodnota hrají v těchto případech zase důležitou roli.

Josef Ježek se domnívá, že důležitost CRM stále stoupá a proto musejí společnosti své zákazníky poznávat ještě lépe, než je tomu doposud. Se stoupající zájmem sleduje nástup sociálního CRM.

Sázkové kanceláře si samozřejmě uvědomují důležitost svých zákazníků stejně jako všechny ostatní komerční společnosti. První kontaktní email tedy dostane zákazník většinou již po registraci: upozorňuje na platební možnosti, jak si vložit na hráčské konto peníze či informace o zabezpečení finančních prostředků u té které sázkové kanceláře.

Jakmile se zákazník začne profilovat, tedy začne využívat některé produkty sázkové kanceláře, u které je zaregistrován, začnou mu chodit emailové zprávy s nabídkou na míru.

Například u jedničky na trhu, společnosti bwin.com, dostane zákazník okamžitě po registraci uvítací email (obrázek. 7) Pokud nevloží zákazník do 3 dnů peníze na hráčský účet, následuje po této době email, který zákazníka znovu pozorní na možnosti vkladů a bohatou nabídku sázkových příležitostí. Pokud zákazník po dvou týdnech od druhého emailu stále peníze nevloží, následuje další upozornění. Tentokrát je v emailu uvedena i minimální částka, kterou zákazník může vložit (15Kč).



Obr. 7 – Uvítací email společnosti bwin.com

Motivační emaily poté končí a zákazník nějaký čas dostává již jen emaily upozorňující na aktuální nabídku, tzv. *bwin news* (obrázek. 8).

Po 35 dnech od poslední výzvy k vkladu peněz se však zákazníkovi připomene bwin další výzvou k vložení peněz na sázkový účet, tentokrát s nabídkou na sázkový bonus 450Kč (obrázek. 9).

bwin » Sportovní sázky » Poker » Kasino » Games **News**

Exkluzivně pro Martin Ohnávka (uživatelské jméno: **ohnavka**) 10.01.2008

Nejžhavější téma týdne: první grandslam sezony Australian Open! Mají naši tenisté šanci na titul? Další závod SP ve skocích na lyžích ve Val di Fiemme, a pokračování italské Serie A!



1. grandslam!

V Melbourne se už tenisová sezona rozjede naplno

V minulých letech vládí prvnímu grandslamu sezony "dokonalý" Švýcar Federer. Toho ale před začátkem velkého turnaje postihly neočekávané zdravotní potíže. Cesta za titulem šampiona **Australian Open** se tak otevírá i pro českou jedničku Tomáše Berdycha!

Federer	1.45
Nalbandian	5.50
Djoković	7.50
Berdych	30.00



Česká hvězda Nicole Vaidišová v minulém ročníku **Australian Open** vypadla až v semifinále. Jak se ale letos vyrovná s nedávnými zraněními?

Heninová	1.55
S. Williamsová	2.95
Vaidišová	25.00



11. mistrem na Turné čtyř můstků Roman Koudelka potvrdil, že do uší světové špičky patří. Blíží se další závod ve **Val di Fiemme**!

Ahonen	2.40
Morgenstern	3.15
Koudelka	81.00



Hon na Inter Milán a italská **Serie A** pokračují: aktuální lídr se představí v Sieně. **AS Řím** míří za Atalantou do Bergama, **Juventus** do Catanie!

Inter	1.50
AS Řím	1.90
Juventus	1.85

Žádné další sázky? Pro Vás to neplatí!
Neodkládejte plnění Vašich předsevzetí v novém roce příliš dlouho! Jedině teď

Obr. 8 – BWIN NEWS: pravidelně zasílaný newsletter zákazníkům společnosti bwin.com

Pokud se na emaily společnosti bwin.com podíváme, můžeme si všimnout několika základních prvků. Jako každá direct marketingová komunikace jsou emaily personifikované, je na nich celé jméno zákazníka a také jeho uživatelské jméno, které si na bwinu zvolil.

bwin Sázkový bonus 450 Kč

Milý Martin Ohnávka!

Neváhejte a využijte jedinečnou bonusovou akci u **bwin**! Během následujících 7 dnů můžete inkasovat exkluzivní sázkový bonus 450 Kč.

Nabídka, kterou byste si v žádném případě neměli nechat ujít!

Hodně zábavy při sázení přeje
Váš tým **bwin**

❖ Vyzvedněte si svůj bonus!

Sázkový bonus 450 Kč

Exkluzivně pro ohnávka!

Sázkový bonus 450 Kč získáte následujícím způsobem:

- ❶ Klikněte na tlačítko nahoře a přihlašte se.
- ❷ Vložte na Váš sázkový účet nejméně 300 Kč.
- ❸ A my Vám navrch přidáme sázkový bonus 450 Kč.

Akce platí max. 7 dnů po obdržení tohoto e-mailu.

www.bwin.com

www.bwin.com/bonus

Obr. 9 – Nabídka bonusu pro zaregistrované zákazníky, kteří nevložili zatím peníze

Nabídka je dále velmi akčně zaměřena (produktové nabídky, aktuální sportovní události, bonusy), s cílem zákazníka okamžitě přilákat k produktům firmy. U sázkových bonusů je platnost nabídek omezena časově, aby došlo k větší motivaci zákazníka tyto okamžitě využít.

Další zajímavostí, ukazující na personifikaci emailů, je například „narozeninový bonus“, který zákazník obdrží v den svých narozenin (obrázek. 10).

Pokud se Vám tento mailing nezobrazil správně, [klikněte sem](#).



Sport Poker Kasino Games



Vy slavíte. My platíme.

Vážený pane Ohnávka,
všechno nejlepší k narozeninám!

Máme pro Vás dárek, který dá Vašemu slavnostnímu dni ten správný říz: **Narozeninový bonus ve výši 300,- Kč.**

Tak si vyzvedněte svůj narozeninový bonus na bwin:

1. Přihlaste se na bwin pod svým uživatelským jménem **ohnavka**, s nímž máte nárok na bonus.
2. Vložte na svůj účet u bwin během příštích sedmi dnů minimálně 300,- Kč.
3. K tomu automaticky získáte 300,- Kč navíc!

Ještě jednou všechno nejlepší k narozeninám a hodně úspěchů Vám přeje

Váš tým bwin

Vyzvedněte si svůj bonus!

Obr. 10 – Nabídka narozeninového bonusu od společnosti bwin.com

7.6 Sázková burza Betfair

Společnost Betfair je trochu výjimkou ve světě sportovních sázek. Jedná se totiž o sázkovou kancelář, která nabízí produkt sázkové burzy - hráči tudíž nemusí vybírat z kurzů nastavených bookmakerem společnosti, ale mohou si svoje kurzy a k nim příslušné finanční limity nastavit sami a ostatní uživatelé je mohou přijmout. Betfair si poté nechává provizi 2-5% (dle aktivity) z vyhraných sázek. Pokud je však zákazník profesionálním sázkařem, na burze sázek začne výrazně profitovat a jeho účet vygeneruje zisk nad 250.000GBP (ca. 7.000.000,- CZK), začne pro jeho účet platit speciální pravidlo a zákazník musí platit takzvaný „prémiový poplatek“, který může dosáhnout i více než 50% z jeho výher.

Nápad k založení sázkové burzy dostal v roce 1998 Andrew Black, britský sportovní sázkař a fanoušek dostihových závodů. Po spojení svého nápadu s logickým uvažováním Edwarda Wraye, vystudovaného ekonoma, byla založena v roce 1999 společnost „The Sporting Exchange Limited“, která následně v roce 2000 představila svůj internetový produkt sázkové burzy a začala tento marketingově komunikovat pod značkou Betfair. V následujících letech získala společnost Betfair a její zakladatelé několik významných podnikatelských cen ve Velké Británii za inovativní přístup a využití nových technologií (Betfair.com, [online]).

Z konceptu sázkové burzy je jasné, že společnost Betfair může své nejlepší hráče podporovat. Nejlepší zákazníci jsou totiž ti, kteří zaplatí co největší provizi. Tedy ti, kteří co nejvíce vyhrávají. To je opak oproti sázkovým kancelářím, protože pro ty jsou nejprofitabilnější zákazníci naopak ti, kteří nejvíce prohrají. Tento koncept se tedy dá mnohem jistěji uchytit s pohledu klasického CRM a toho i společnost Betfair aktivně využívá.

Podle Mileny Ivanové, regionální manažerky společnosti Betfair pro střední a východní Evropu, zákazníci vyžadují vztah jako jeden s cílů svého využívání online sázkových kanceláří. Komunikace se zákazníky musí být neustále zlepšována s prioritou na nalezení optimalizace s efektivností při použití správných komunikačních kanálů. Stále více zákazníků preferuje komunikace skrze sociální sítě a nové druhy komunikace jako facebookové aplikace, twitter či chat mohou být využity na zrychlení efektivnosti budování zákaznických vztahů. Zásadními komunikačními způsoby jsou pro Betfair hovory (jak odchozí, tak pří-

chozí), přímé emaily (direct emails), nástroje přímého marketingu (direct mails), chatové programy. Snaha je, aby většina komunikace nebyla jednostranná, ale aby všechny komunikační aktivity stimulovaly oboustrannou výměnu názorů, ze které se společnost může použít a zjistit, co zákazníci chtějí, co se jim líbí a co by chtěli změnit.

Klíčoví zákazníci Betfairu dle Mileny Ivanové spadají do cenově orientované skupiny a jsou současně silně emočně spjati se společností. Zároveň však hledají právě vztah s dodavatelem na míru, tedy služby upravené pro jejich vlastní specifickou potřebu (emailová komunikace ze dne 17. 04. 2012).

Zákazníci u Betfairu segmentováni do pěti skupin dle „skutečné hodnoty“ – True Value (TV). Tato skutečná hodnota se zjišťuje podle ekonomických ukazatelů výhodnosti jednotlivého zákazníka pro společnost v určitém časovém období a porovnává se s výhodností zákazníka po celou dobu jeho využívání produktů společnosti (LTV – Lifetime true value). Pro zákazníky, jejichž skutečná hodnota je nízká a oni jsou tak zařazeni do skupin TV5, TV 4 či TV3, se připravuje komunikace pomocí emailu či pop-up zpráv, které se zobrazí po přihlášení do systému Betfair. Pro zákazníky z druhé a první skupiny TV je však u Betfairu nastavena komunikace na bázi osobní, tedy jak pravidelných telefonních hovorů, tak osobních setkání se zástupci společnosti. Nejlepší zákazníci jsou jednou do roka zváni na VIP akce či sponzorované sportovní utkání.

Pro získávání dat o zákaznících využívá Betfair jak své interní webové databáze, tak další externí nástroje. Podnikové databáze sledují pohyb zákazníka na stránkách, jeho výběr produktů či objemy vsazených prostředků, dále také oblibu sportů, konkrétních soutěží či celků, na které sází. Pokud se zákazník dostane do hodnotových skupin TV2 či TV1, začne se o něj starat VIP manažer, který se snaží zákazníka poznat osobně, provázat data s webových databází se skutečným zájmem zákazníka, nabízí zákazníkovi osobní servis při řešení problémů s převodem financí či výběrem peněz, nabízí speciální promoakce, které jsou těmto VIP zákazníkům nabízeny na osobní bázi, tedy telefonem a následným potvrzením podmínek emailem. VIP manažer využívá k sledování a řízení vztahů systém Salesforce, který je provázán s vnitrofiremní webovou databází a obsahuje tudíž základní, tzv. neosobní zákaznická data.

Pokud se podíváme na konkrétní systém budování zákazníků pro Česko-Slovenské trhy a klasickou emailovou komunikaci, nevěnuje této Betfair takovou důležitost jako ostatní

uvedené sázkové kanceláře. Proto zákazník dostane první email po registraci například až po dvou hodinách a pokud nespadá do TV1 či Tv2, nedostává od společnosti emailové zprávy pravidelně, ale pouze na základě naplánovaných akcí oblastního manažera.

7.7 Doxxbet.com

Sázková kancelář Doxxbet byla založena na Slovensku v roce 1994. Původně kamenná sázková kancelář se začala postupem času orientovat na nabízení svých produktů online a od roku 2006 se kvůli nejasné legislativní situaci (která je na Slovensku relativně podobná s popsanou situací u nás) přesunula pod licenci vydanou v jedné ze zemí Evropské unie. Společnost nabízí veškeré produkty jako ostatní sázkové kanceláře z EU: tedy sportovní sázky, casino, poker a hry o reálné peníze.

Pokud se podíváme na vnímání budování vztahů se zákazníky u Doxxbetu, je podle manažera Doxxbet.com pro Česko-Slovenský Petra Soltése trh kladen důraz na oboustrannost komunikace. Získávání informací od zákazníků pomáhá společnosti zlepšovat produkt, zákaznickou spokojenost i zvyšovat zákaznickou loajalitu. Zákazníci mají u Doxxbetu možnost poskytnout své komentáře z každé webové stránky sázkové kanceláře. Součástí budování vztahů se zákazníky je i Online Reputation Management, který sleduje, co uživatelé píšou o společnosti na sociálních sítích, bloggových stránkách či diskusních fórech. Zákazníci, kteří o společnosti na uvedených kanálech něco napíší, jsou častokrát poté společností kontaktováni ve snaze pomoci jim s jejich dotazy či vyřešení jejich problémů. Někdy je zákazníkům jen poděkováno za pozitivní ohlas.

Zákazníci, kteří se stanou po nějakou dobu neaktivní, jsou také kontaktováni a je jim nabídnuta nabídka k návratu či alespoň poskytnuta možnost na podání informací, proč produkty přestali využívat. Společnost také vyhodnocuje chování zákazníků na stránkách, analyzuje využívání jednotlivých produktů či jejich zájmů během využívání webové aplikace.

Podle pana Soltése jsou zákazníci Doxxbetu orientováni jak na hodnotu, tak jsou slovenští zákazníci emocionálně spjatí se společností. Protože společnost Doxxbet měla slovenskou licenci a byla vlastně první slovenskou online sázkovou kancelář, je emocionální spojení v této zemi větší než jinde. Kvůli legislativním omezením pak vzniká na Slovensku (totéž

platí pro ČR) velká skupina zákazníků s omezením, kterým kvůli legislativě odporující zákonům Evropské unie není umožněno využívat výhodnějších služeb konkurenčního prostředí EU, a musejí se spokojit s nabídkou domácích sázkových kanceláří.

8 CRM AKTIVITY ONLINE SÁZKOVÝCH KANCELÁŘÍ

Ze zatím uvedených skutečností je jasné, že sázkové kanceláře se o své zákazníky musí starat stejným či podobným způsobem jako všechny ostatní společnosti na trhu. Vzhledem k tomu, že online sázkové kanceláře nabízejí své produkty prostřednictvím internetu a spotřebitelem jsou jednotlivci – koneční zákazníci poměrně široké klíčové skupiny, dá se určitě konstatovat, že jejich tržní prostředí je hyperkonkurenční. Technologie využívané k nabízení sázek přes musí kvůli ohromnému množství transakcí během krátké doby patřit k nejmodernějším. V této části práce bych se rád zaměřil na to, zda sázkové společnosti využívají praktik klasického budování vztahů se zákazníky a jaké možnosti mohou uplatňovat, aby získali konkurenční výhody.

8.1 Výzkum mezi marketingovými pracovníky online sázkových kanceláří

Pro účely této práce bylo nutno zjistit, jak online sázkové kanceláře vnímají problematiku budování vztahů se zákazníky. Proto jsem provedl kvalitativní výzkum dotazováním mezi zástupci online sázkových kanceláří ve formě strukturovaného rozhovoru. Primárním cílem bylo zjistit vnímání CRM u online sázkových kanceláří a zjištění druhů využívané komunikace.

Bylo položeno 5 otevřených otázek na téma budování vztahů se zákazníky. Odpovědi jsou k nalezení v příloze této práce.

Otázka 1:

Co si představujete pod pojmem CRM (Customer Relationship Management) v souvislosti s komunikací online sázkových kanceláří? Jaké aktivity jsou u Vás považovány za CRM komunikaci?

Tato otázka měla za cíl zjistit obecnou představu budování vztahů se zákazníky u pracovníků online sázkových kanceláří. Protože tyto nabízejí specifický produkt (zákazníci přinášející nejvyšší ekonomický zisk pro většinu sázkových kanceláří jsou zároveň ti, kteří způsobili sami sobě největší ekonomickou ztrátu), může být vnímání CRM odlišné od jiných druhů podnikání.

Otázka 2:

Myslíte si, že by online sázkové kanceláře obecně mohli některé CRM aktivity ještě rozšířit (přidat nové druhy aktivit)?

Tato otázka měla zjistit možnosti, kterými sázkové kanceláře směřují svoji zákaznickou komunikaci do budoucna.

Otázka 3:

Jak by jste charakterizoval(a) klíčové zákazníky online sázkových kanceláří? Jedná se podle Vás spíše o: a) cenově orientované zákazníky {jdou po výhodnější nabídce}, b) zákazníky s omezením {z nějakého důvodu si nemohou vybrat jiného dodavatele} nebo c) emocionálně vázané zákazníky {se značkou jsou emočně spjatí, cítí se být dlouhodobě k dodavateli vázáni}?

Zjištění, o jaký zákaznický typ se u klíčových zákazníků sázkových kanceláří jedná.

Otázka 4:

Jaké komunikační kanály volí Vaše společnost pro řízenou komunikaci se zákazníky?

Zjištění zvolených komunikačních kanálů u online společností nabízejících sázky.

Otázka 5:

Myslíte si, že domácí sázkové kanceláře (fortuna, tipsport atd.) mají CRM aktivity na stejné či podobné úrovni jako sázkové kanceláře zahraniční?

Doplňující otázka na konkurenční prostředí stránek regulovaných v ČR.

8.2 Srovnání CRM aktivit zkoumaných online sázkových kanceláří – společné rysy

Emailová komunikace: Jak je zřejmé z rešerší z odborných médií a provedeného výzkumu mezi manažery sázkových kanceláří, je hlavním nástrojem pro budování vztahů se zákazníky u všech zkoumaných kanceláří kvůli specifčnosti nabízených produktů emailová ko-

munikace. Společnosti mají různé strategie jak se zákazníky komunikovat, komunikace je však vždy rozdělena dle zákaznických segmentů.

Personifikovaná nabídka na stránkách: všechny společnosti také používají personifikované zprávy na svých stránkách nebo např. v pokerové aplikaci. Individuální (segmentovaná) nabídka se zobrazuje většinou po přihlášení k uživatelskému účtu.

Budoucnost zákaznické komunikace na internetu je v sociálním CRM: zkoumané sázkové kanceláře vnímají komunikaci skrze sociální sítě či portály typu youtube.com jako velmi důležitou. Zlepšování těchto druhů komunikace je nezbytná, protože zákazníci si tento komunikační kanál stále častěji vybírají jako kanál preferovaný.

Cenově orientovaní a emočně vázaní zákazníci: zákazníci online sázkových kanceláří se zajímají jak o nejlepší nabídku, tak získávají emoční vazbu k provozovatelům sázek, ať z důvodů sponzoringu oblíbených týmů či vzhledem k regionální sounáležitosti.

8.3 Srovnání CRM aktivit zkoumaných online sázkových kanceláří – rozdíly

Telefonní hovory (příchozí a odchozí): ne všechny zkoumané sázkové kanceláře uvádějí, že telefonní rozhovor se zákazníky je pro ně důležitým prvkem budování vztahů se zákazníky. Přitom právě telefonní hovor má i v dnešní době v sobě důležitý prvek osobní komunikace, který se nedá nahradit komunikací emailovou. Osobní přístup k volanému je zřejmý a v hyperkonkurenčním prostředí může vytvořit vazbu, která se může stát konkurenční výhodou. Hlavní položka nákladů na telefonní komunikaci se dnes více než v nákladech na vlastní telefonní hovor přesouvají díky levným druhům hovorů do nákladů na telefonistu a správnou optimalizací se dá udržet jejich přijatelnost pro přijatý obchodní model.

Přímé osobní vazby mezi pracovníky kanceláří získané na akcích typu „Pokerový turnaj“: některé sázkové kanceláře (bwin, Betfair, PKR.com..) uvádějí jako důležitý prvek budování vztahů se zákazníky jimi pořádané akce, na kterých se mohou s klíčovými zá-

kazníky osobně setkávat a komunikovat. Při těchto akcích se zapojí jak cenově orientovaní zákazníci (akce je většinou zadarmo či skýtá určité benefity pro zákazníky), tak emočně vázaní zákazníci s výraznou hodnotou sítě kontaktů.

Zákaznická podpora: rozdíly v zákaznické podpoře mezi společnostmi jsou zřejmé. I když je zákaznická podpora vnímána jako důležitá, u některých společností se omezuje na emailovou komunikaci a zákazníci musí čekat na odpovědi i několik dní.

8.4 Konečné zjištění a závěrečná doporučení

Z celkového souboru této práce můžeme vyhodnotit následující informace a zaujmout tyto stanoviska:

- **Zjištění – vysoce hyperkonkurenční prostředí:** je zřejmé, že internetové sázkové kanceláře podnikají ve velmi konkurenčním prostředí. Konkurence je pouze „jeden klik myši vzdálená“ a díky internetu, který je k dispozici globálně, a nejasnému postoji regulátorů v některých zemích může zákazník ze zemí EU prakticky využívat služby nejen licencovaných kanceláří, ale i těch, které podnikají například z Asie. Existuje více než 100 online sázkových kanceláří, jejichž služby lze okamžitě vyhledat (TOP 100 BOOKMAKERS [online]).
- **Doporučení - poznání hodnoty zákazníka:** zákazník v hyperkonkurenčním prostředí není jen „jednoduchým odběratelem“, jehož hodnotu poznáme podle zisku, který společnosti přináší. Zesílený marketingový tlak hyperkonkurenčního trhu oslabuje vliv klasické marketingové komunikace a proto vztahy z již získanými zákazníky získávají na důležitosti nejen pro jejich primární ekonomickou výhodnost, ale také pro získávání dalších zákazníků. Existence referenční hodnoty, hodnoty kontaktu, emocionální hodnoty a hodnoty poznání by měla být sázkovými kanceláři brána vážněji než doposud a segmentace zákazníků by měla poznání o těchto hodnotách obsahovat.
- **Doporučení – sociální CRM:** potenciál sociálního CRM není zcela využit a prozkoumán. Je však zřejmé, že jeho využití za účelem vybudování pevných vztahů se

zákazníky lze doporučit. Důležité však je, aby tato komunikace nebyla založena jen na prosté existenci stránek firmy na sociálních médiích, ale aby jí byla dodána energie, aby byla aktivně a rovnocenně oboustranná a zákazník získal pocit přijetí od společnosti, jejíž služby využívá.

- **Doporučení – posílení osobních forem komunikace:** pokud si internetové sázkové kanceláře uvědomují jejich působení v hyperkonkurenčním prostředí a potenciál vztahů se zákazníky právě v takovém prostředí, měli by aktivněji zapojovat do svého komunikačního mixu směrem ke stávajícím klíčovým zákazníkům prvky osobních forem komunikace. Oboustrannost a personifikace osobní komunikace je jednoznačná a boj o každého klíčového zákazníka ospravedlňuje i event. vyšší náklady těchto prvků. Některé kanceláře toto již využívají (Betfair) – telefonní hovory, chatové programy atd. Zapojení sociálního CRM do osobní komunikace je také vhodné.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo představit základní teoretické představy o CRM a následně je porovnat s tím, jak tento druh komunikace vnímají online sázkové kanceláře. Jedná se o velmi komplexní téma, protože online sázkových kanceláří na trhu působí mnoho a jejich praktiky směrem k zákazníkům se v některých případech liší.

Vypracováním této práce jsem získal mnoho poznatků, které zcela jistě využiji ve svém zaměstnání. Díky kontaktům s pracovníky online sázkových kanceláří jsem si mohl uvědomit, že i když je CRM vnímáno u těchto subjektů poněkud specificky (hlavně jako emailová komunikace různým zákaznickým segmentům), jsou na trhu poskytovatelé, kteří se snaží posunout CRM dále, právě kvůli obrovskému přetlaku konkurence.

Klasické vnímání budování vztahů se zákazníky je u online sázkových kanceláří poněkud rozdílné, protože zákazníci s největším ekonomickým přínosem pro společnost jsou ti, kteří prohrají nejvíce peněz. U určitých obchodních modelů (sázková burza, pokerová herna) tomu tak však není a společnosti se poté blíží mnohem více firmám s klasickým vnímáním budování vztahů se zákazníky. Všechny společnosti si však uvědomují, jak je komunikace se zákazníky důležitá a jaké výhody jim vztahy se zákazníky mohou přinést.

Rozvíjející se oblast sociálních sítí je svým založením předurčena k osobním komunikaci se zákazníky. Velmi hodnotné je u sociálních sítí právě možné doporučení produktů společnosti dalším potenciálním zákazníkům. Z analyzovaných aktivit sázkových kanceláří se dá odhadnout, že tento směr bude nadále vnímán jako zásadní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BRUHN, Manfred. *Relationship marketing: management of customer relationships*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2002, 482 s. ISBN 02-736-7601-6.
- BULANDER, Von Rebecca. *Customer-Relationship-Management-Systeme unter Nutzung mobiler Endgeräte*. Karlsruhe: Univ.-Verl. Karlsruhe, 2008. ISBN 38-664-4248-3.
- KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-802-4705-132.
- LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 158 s. ISBN 978-802-4718-149
- PEEL, Jeffrey. *CRM: redefining customer relationship management*. Boston: Digital Press, c2002, 217 s. ISBN 15-555-8263-X.

ONLINE ZDROJE

- FORTUNA ENTERTAINMENT GROUP. *O FORTUNĚ* [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: http://www.fortunagroup.cz/cz/o_fortuna_group/situace_na_trhu/kursove_sazeni/index.html
- Amazon musí investovat. Jeho zisky se proto propadají. <http://aktualne.centrum.cz/> [online]. 08:28 | 1.2.2012 [cit. 2012-03-19]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/business-ve-svete/clanek.phtml?id=731247>
- PETERKA, Jiří. *Lupa.cz: Stalo se: dnes je „den S“ českého Internetu* [online]. 06:30 | 5.1.2009 [cit. 2012-02-08]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/stalo-se-dnes-je-den-s-ceskeho-internetu/>
- PETERKA, Jiří. *Lupa.cz: Stalo se: sázení po Internetu dostalo zelenou* [online]. 06:30 | 22.12.2008 [cit. 2012-02-08]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/stalo-se-sazeni-po-internetu-dostalo-zelenou/>
- The Next Billion: A CRM Magazine Special Report. THE EDITORS OF CRM MAGAZINE. [online]. [cit. 2012-03-19]. Dostupné z:

<http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/The-Next-Billion-A-CRM-Magazine-Special-Report-60167.aspx>

- TISKOVÁ ZPRÁVA STUDIE FORRESTER WAVE. *CRM systémy používá 56 % velkých společností* [online]. 17. 8. 2010 0:50 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/tiskove-zpravy/crm-systemy-pouziva-56-procent-velkych-spol/>
- Gambit on CRM 6 November 08: GAMBIT MEETING November FORUM RECAP. [online]. [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: http://www.thegambit.info/GambitOnCRM_Nov08.html
- Oficiální stránky společnosti Ladbrokers. [online]. [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://www.ladbrokes.com>
- Oficiální stránky společnosti PKR.com. [online]. [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://www.pkr.com>
- Oficiální stránky společnosti Betclie Everest Group. [online]. [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://betclieeverestgroup.com/>
- NILSSON, Joakim. BETCLIC EVEREST GROUP. [online]. [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.joakimnilsson.com/presentations-keynotes/keynote-unlocking-social-crm-for-your-organisation-ice-conf-2012-london/>
- Oficiální stránky společnosti Betfair.com. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://corporate.betfair.com/about-us/history/history-archive.aspx>
- TOP 100 BOOKMAKERS [online]. [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.top100bookmakers.com/>

Ostatní zdroje:

- E-mailová korespondence s Davidem Monoszonem, regionálním manažerem společnosti Betclie Everest Group [online], 10. 04. 2012, david.monoszon@betclick.com
- E-mailová korespondence s Milenou Ivanovou, regionální manažerkou pro Východní Evropu společnosti Betfair.com [online], 17. 04. 2012, milena.ivanova@betfair.com

- E-mailová korespondence s Josefem Ježkem, marketingovým manažerem pro ČR/SK společnosti bwin.com [online], **12. 04.** 2012, Josef.Jezek@bwinparty.com
- E-mailová korespondence s Petrem Soltesem, regionálním manažerem společnosti Doxxbet.com [online], **17. 04.** 2012, petr.soltes@doxxbet.com

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Str. 15 - Obr. 1 – vztahový marketing

Str. 31 - Obr. 2 – úvodní stránka internetového obchodu amazon.com

Str. 31 - Obr. 3 – Amazon Betterizer pro nové zákazníky

Str. 34- Obr. 4 – nabídka na míru po přihlášení do aplikace PKR.com

Str. 39 - Obr. 5 – tradiční nákupní kanály

Str. 40 - Obr. 6 – nákupní kanály sociálních médií

Str. 42 - Obr. 7 – Uvítací email společnosti bwin.com

Str. 43 - Obr. 8 – BWIN NEWS: pravidelně zasílaný newsletter bwin.com

Str. 44 - Obr. 9 – Nabídka pro zaregistrované zákazníky, kteří nevložili zatím peníze

Str. 45 - Obr. 10 - Obr. 10 – Nabídka narozeninového bonusu od společnosti bwin.com

SEZNAM TABULEK

Str. 23 - Tabulka 1 – Zjednodušená bilance vztahu se zákazníkem (Lehtinen, 2007, s.83)

Str. 26 - Tabulka 2 – Oblasti hodnoty vztahu se zákazníkem (Lehtinen, 2007, s.87)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Summary of the recent ECJ judgments in the gambling cases

PŘÍLOHA P I: SUMMARY OF THE RECENT ECJ JUDGEMENTS IN GAMBLING CASES (ZDROJ: BETFAIR.COM)

Summary of the recent ECJ judgments in the gambling cases

1. ECJ Ruling in *Markus Stoss*

Executive Summary

- ECJ held that the German monopoly of the organisation of sporting bets and lotteries in Germany is **incompatible** with EU law as it **does not** pursue the objective of combating the dangers of gambling in a consistent and systematic manner.
- ECJ stated that the German system is inconsistent because whilst there was a monopoly in sports betting and lotteries, private operators could freely participate in the provision of offline casinos, slot machines and horse race betting.
- The monopoly was also held to be inconsistent because its aim was to prevent addiction to gambling however the state monopoly advertised in a manner which went beyond what was necessary.

Background

Between 2005 and 2007 the authorities of the German federal states of Hessen and Baden-Wurttemberg took decisions which prohibited the plaintiff German companies (providing intermediary services to gambling operators who were licensed in Malta, Gibraltar and the United Kingdom) from organising gambling in these federal states. These companies challenged the decisions of these authorities before the German administrative courts claiming that these decisions were incompatible with EU Law.

What did the ECJ say in its ruling?

- The ECJ ruled that that the German State Treaty on Gambling is in breach of EU law as the German gambling regime is **inconsistent** and thus the breaches of Articles 43 and 49 of the EU Treaty cannot be justified.
- The ECJ held that the German State Treaty on Gambling is inconsistent for the following reasons:
 - a) the advertising of the state monopolies goes beyond what is necessary to “channel” customers away from unauthorised gambling as it is designed to stimulate their participation in gambling;
 - b) other types of games may be exploited by licensed private operators (e.g slot machines and horse race betting); and
 - c) the German state authorities were conducting or tolerating policies of the expansion of supply in relation to the other types of games which present a higher potential risk of addiction (e.g slot machines) which are not subject to monopoly with a view to maximizing revenue from the provision of such products.
- The ECJ also confirmed that to justify the restrictions on the free movement of the gambling services, EU Member States are obliged to supply both national and EU courts ruling on the compatibility of the national gambling regime with EU law with **evidence** required to prove that the national gambling regime is justified.
- However, the ECJ did state that the application of restrictive rules (i.e a monopoly) may be extended to the internet. However such an extension must be conducted in line with the principles of consistency and proportionality.
- The ECJ stressed that any system of licensing for gambling services adopted in any Member State must comply with the ECJ case law and must be non-discriminatory and proportionate.

Implications of the judgment

- If the provision of gambling services is restricted in an EU Member State the restrictions must **genuinely** strive to reduce gambling opportunities there. This is not the case when the national authorities conduct or tolerate an expansion in a supply of the services offered by local monopolies with a view to further developing their activities and maximizing their profits whilst the monopolies are allowed to advertise their services on a large scale.
- Although the ECJ upheld that Member States are entitled to require the foreign operators to obtain a licence issued by the local authorities it emphasized that the licensing requirement can be imposed only if the licensing regimes in the Member States are **non-discriminatory and proportionate**. This may assist us in future negotiations concerning licensing conditions in EU Member States.

2. ECJ ruling in Carmen Media

Background

Carmen Media is a holder of a licence issued in Gibraltar to provide remote gambling and fixed odds bets (however this licence does not permit Carmen Media to provide its gambling services in Gibraltar). Carmen Media wished to offer remote gambling services in the German Federal State of Schleswig-Holstein and asked the authorities there to confirm whether it could do so by virtue of its Gibraltese licence. Failing such a permission, Carmen Media then requested the grant of a German licence. Both requests were refused by the Schleswig Holstein authorities.

What did the ECJ say in its ruling?

- The same question in the *Markus Stoss* case arose here, namely the question as to whether the German monopoly regime was compatible with the EU law requirements of consistency and proportionality when that regime had the aim of preventing gambling addiction but at the same time imposed a monopoly on sports betting and lotteries whilst permitting slot machines, casino's and horse race betting to be provided by private operators, the ECJ held that such a system is **not** suitable for achieving this aim as was thus not compatible with EU law.

- That the fact that Carmen Media held a Gibraltar Licence which did not permit it to provide its gambling services in Gibraltar (although the licence allowed it to provide its services elsewhere in the EU) did not mean that EU law could not apply when considering the validity of the licence in other EU Member States. EU law can therefore apply to such licences. In the Advocate General's opinion in this case (which is non-binding on the ECJ and which was released several months ago) AG Mengozzi had been quite critical of what he described as "off shore licences" (by which he meant licences issued in Gibraltar and Malta) which in his view "destroyed" mutual trust between member states (and thus should fall outside the scope of EU law) because such licences do not permit the licence holder to provide their gambling services in the EU Member State where they are issued (in this case Gibraltar). There was no basis for AG Mengozzi's criticism of Maltese licences as there is no requirement under Maltese law (unlike under Gibraltar law) for gambling companies licensed there to prevent access to their services from Malta.

Implications of the decision

The decision in *Carmen Media* confirms the decision in *Markus Stoss* to the effect that the current German regulation is incompatible with EU law. In the grand scheme of things it upholds the position of the ECJ that the consistency of national gambling regulations must be scrutinized across all sectors of a gambling market. If such inconsistency is established the regulation is incompatible with EU law and thus unenforceable.

3. ECJ ruling in Engelmann

Background

Ernst Engelmann, a German national, operated two gaming establishments in Austria without previously having applied for a licence from the Austrian authorities. By a judgment at first instance, he was found guilty of unlawfully organising games of chance and ordered to pay a fine. The Austrian court to which Mr Engelmann appealed, referred questions to the ECJ for a preliminary ruling on the compatibility of the Austrian legislation on games of chance with the EU law principle of freedom of establishment and freedom to provide services in the EU.

What did the ECJ say in its ruling?

- The ECJ ruled that the Austrian law obligation on persons holding licences to operate gaming establishments to have their seat in Austria constitutes a restriction on the freedom of establishment. That obligation discriminates against companies which have their seat in another Member State and prevents those companies from operating gaming establishments in Austria through an agency, branch or subsidiary.
- With regard to the possibility of justifying that restriction in the interest of preventing those activities from being carried out for criminal or fraudulent purposes, the ECJ held that the complete exclusion of operators whose seat is in another Member State is disproportionate, as it goes beyond what is necessary to combat crime. There were in fact various less restrictive measures available to monitor the activities and accounts of such operators.
- As regards the granting of the licences, the ECJ ruled that limiting the number of licenses may be justified by the need to limit opportunities for gambling. The grant of licences for duration of 15 years may also be justified having regard to the licensee's need to have a sufficient length of time to recoup his investments. However the absence of a competitive procedure when the licenses were granted to Casinos Austria AG did not comply with freedom of establishment and freedom to provide services. The ECJ held that the process was not transparent and was thus contrary to the EU law principle of equal treatment and prevention of discrimination on the grounds of nationality.

Implications of the judgment

It can be inferred from the judgment that when certain EU Member States look to open up their online gambling markets they will be obliged to refrain from trying to impose a requirement on applicants for licences to establish a company in that country which can be a real burden for non-national applicants. In addition, the national gambling regulations which have already laid down this requirement such as the Belgian, Czech or Polish ones seem to be incompatible with EU law. Furthermore, the ruling that the allocation of licences must be undertaken on a transparent and non-discriminatory basis is further vindication of the ECJ decision in the Sporting Exchange case.

PŘÍLOHA P II. : EMAILOVÁ KOMUNIKACE SE ZÁSTUPCI SÁZKOVÝCH KANCELÁŘÍ

Otázky CZ:

1. co si představujete pod pojmem CRM (Customer Relationship Management) v souvislosti s komunikací online sázkových kanceláří? Jaké aktivity jsou u Vás považovány za CRM komunikaci?
2. myslíte si, že by online sázkové kanceláře obecně mohli některé CRM aktivity ještě rozšířit (přidat nové druhy aktivit)?
3. jak by jste charakterizoval klíčové zákazníky online sázkových kanceláří? Jedná se podle Vás spíše o: a) cenově orientované zákazníky {jdou po výhodnější nabídce}, b) zákazníky s omezením {z nějakého důvodu si nemohou vybrat jiného dodavatele} nebo c) emocionálně vázané zákazníky {se značkou jsou emočně spjati, cítí se být dlouhodobě k dodavateli vázáni}?
4. jaké komunikační kanály volí Vaše společnost pro řízenou komunikaci se zákazníky?
5. myslíte si, že domácí sázkové kanceláře (fortuna, tipsport atd) mají CRM aktivity na stejné či podobné úrovni jako sázkové kanceláře zahraniční?

Otázky ENG:

1. what is your imagination of CRM in connection with online bookmakers or online gaming operators? Which communication activities do you consider as customer relationship management?
2. do you think that online gaming operators should generally extend CRM activities (add new types of activities for example)?
3. how would you characterize key customers of online sports betting operators? Are they either **a) cost oriented** (look for better value) **b) customers with limitation** (for some reason cannot choose another supplier) or **c) emotionally bonded** with the brand (emotionally bound to feel connected with a certain brand for long term cooperation)?
4. which channels chooses your company for communication with the customers?
5. do you think that Czech domestic bookmakers (Tipsport, Sazka, Fortuna etc.) have their CRM activities on a similar level as foreign operators?

Odpovědi CZ:

Josef Ježek, Marketing Manager CZ/SK, bwin.party digital entertainment Plc

1. To je otázka. CRM je CRM, je jedno, zda ho dělají sázkové kanceláře nebo firma na výrobu traktorů. Sázkové kanceláře samozřejmě sledují zisk, ale důležitý je pro ně i objem - pokud je někdo velkým sázkařem a dodává objem peněz do sázek, může být jak zajímavým zákazníkem, ale taky velmi rizikovým (kdyby vyhrál :)). S takovými zákazníky je nutno komunikovat, je nutno je znát, aby v případě, že je bude nutno omezit (zastavit jim účet nebo nastavit limit sázek), nešířili dál negativní informace.

Jinou věcí jsou naši pokeroví hráči. To jsou lidé úspěšní v tom, co dělají (alespoň ti nejlepší) a stejně tak z nich máme největší zisky. Takže s nimi komunikovat lze, klasické CRMko, dostávají benefity, bereme je na turnaje, známe se s nimi. Základním úkolem je udržet je u produktu, protože konkurence je "just one click away". Potom je pro nás taky důležité, že častokrát se jedná o lidi, který mají spoustu známých. Často se jedná o lidi z pokerových klubů a pokud pro klub něco uděláme, lidé jsou rádi, hrají u nás a řeknou to svým známým z klubu a je vyhráno.

2. Zajímám se o sociální média a mám pocit, že tohle je směr, kterým by sázkové kanceláře měli v komunikaci se zákazníky jít. Zákazníků je nutno si vážit - proto si myslím, že spousta informací, které o nich sázkové kanceláře sbírají, je v dnešní době naprosto nedostatečných. Měli bychom vědět, kdo ti lidé jsou. Sázkové kanceláře na internetu se až moc často domnívají, že si stačí všimnout toho, kdo jak sází a na co, a podle toho mu jednou za čas poslat email. To neodpovídá ale tomu, jak se o zákazníky v dnešní době starají jiné firmy.

3. Bitva o cenu zuří, ale emoce vyhrávají válku.

4. Emaily jsou jasné, ale důležitější pro mne je osobní setkání. Mám vytipované zákazníky na poker a s těmi se setkáváme na živých turnajích. Jsou to setkání, kde mohu získávat feedback na naše produkty a reagovat na něj.

5. Domácí sázkové kanceláře nejsou ještě ani tam, kde bwin byl ihned po spuštění.

David Monoszon, BetClic Everest Group, Head of Area - Czech, Hungary, Slovakia

1. Online sázkové kanceláře mají velké množství zákazníků a Betcllic není výjimkou. Zákazníci Betcllicu jsou rozmístěni po celé Evropě a proto není jednoduchým úkolem nalézt takovou strategii budování vztahů se zákazníky, která by vyhovovala naprosto všem rozdílným trhům, na kterých Betcllic působí. U Betcllicu je stěžejní částí budování vztahů se zákazníky sbírání dat o jejich spotřebitelském chování v prostředí našich stránek a následná segmentace podle objemů využívání našich služeb. Důležité je samozřejmě také zaměření služeb, které si zákazník vybírá. Betcllic nabízí nejen sportovní sázky, ale jako doplňkové produkty také poker, casino či hry. Zákazníci jsou automaticky vyhodnocováni systémem, který potom rozhodne, jaká emailová komunikace na tyto zákazníky směřuje. Důležitou věcí jsou také individuální upozornění cílené na naše zákazníky přímo na našich stránkách nebo v pokerovém klientu.

2. U sázkových kanceláří je problematický fakt, že naši nejlepší zákazníci jsou zároveň lidé, kteří u nás prohráli nejvíce peněz. Sázkové kanceláře musejí tedy dávat pozor, aby se jejich produkt nestal společensky neúnosným - proto musejí komunikovat se zákazníky, kteří překročí určité nastavené limity proher. Betcllic nabízí zákazníkům odbornou pomoc v případě, že se dostanou do problémů s hraním. Určitě je možné rozšiřovat zákaznickou komunikaci směrem do sociálních sítí.

3. Klíčoví zákazníci sázkových kanceláří jsou zcela jistě emočně vázáni ke značce. Je pravdou, že dobrý sázkař si vybere dle nejlepšího kurzu, ale ten se nezajímá o to, u které sázkové kanceláře tento je nabízen. Rekreační sázkař, který sází pro zábavu při sledování sportovního přenosu musí být se značkou spojen, proto si jí vybral. Betcllic Everest Group sponzoruje velké evropské fotbalové kluby (např. Olympique de Marseille, Juventus Turín a další) a proto jsou naši klíčoví zákazníci často fanoušci těchto klubů. Tam vzniká emoční spojení.

4. jak jsem již napsal v předchozích odpovědích, jsou to hlavně emaily či webové zprávy. Někdy zákazníkům i voláme, nebo oni nám.

5. určitě ne. Domácí sázkové kanceláře jsou stále trochu pozadu za zahraniční konkurencí.

Petr Soltes, doxxbet.com, regionální manažer pro CZ a SK

1. Pod CRM si predstavujeme pracu na budovani vztahu so zakaznikom a taktiez ziskavanie informacii ako zakaznikom poskytnut co najlepší produkt podľa ich predstav.

CRM nam pomaha zvysovat lojalitu, zlepsovat nas produkt a zlepsovat spokojnost nasich zakaznikov.

Za CRM aktivitu povazujeme jednak kontaktovanie nasich zakaznikov, poskytovanie im moznosti feedbacku, moznost zaslat feedback z kazdej stranky, venujeme sa tiez porozne marketingovej casti zvanej Online Reputation Management, kde sledujeme to, co o nas uzivatelia pistu na internete(forach, socialnych sietach, blogoch ci strankach) a nasledne im na to odpovedame, kontaktujeme ich a snazime sa s nimi najst spolocnu cestu ako nieco vylepsit alebo im len podakujeme.

Okrem toho aktivnych aj nejaktivnych zakaznikov priebezne kontaktujeme a snazime sa im poskytnut novinky, moznosti a ziskavat od nich informacie.

Po technickej stranke si zas robime analyzy spravania uzivatelov, to co uzivatelia vyuzivaju, poskytovat to co ich zaujima najviac a co najviac vyuzivaju.

2. Je pravdou, ze niektore stavkove kancelarie maju velmi nizke ratingy a s ludmi, ktorí majú problémy komunikujú veľmi slabó. Na niektorých stránkach lokálnych spoločností je náročné získať vôbec kontakt na podporu a následne sa často čaká aj niekoľko dní na odpoveď, ktorá je veľmi strohá a často skriptovaná.

Technickým záležitostiam sa taktiež väčšina stavkových kancelárií nevenuje, čo je však pochopiteľné z dôvodu finančných.

3. Jedná se podle Vás spíše o: a) cenově orientované zákazníky {jdou po výhodnější nabídce}, b) zákazníky s omezením {z nějakého důvodu si nemohou vybrat jiného dodavatele} nebo c) emocionálně vázané zákazníky {se značkou jsou emočně spjati, cítí se být dlouhodobě k dodavateli vázáni}?

Nemôžem si vybrať jedno. Je citit, ze vsetky druhy su tu zastupene. Napríklad na stavkových kancelariach ako je DOXXbet moze byt citit to, ze volakedy existovala na Slovensku rovnomena firma DOXXbet, co niektorých hráčov dodnes moze držat. Rovnako to, ze sa pri niektorých spoločnostiach jedna o Slovensku firmu. Samozrejme, kvôli legislative a tomu, ze stat ludi nuti a nedovoli im hrat kde chcú vzniká aj druha kategória, ktorá sa nedozvie o výhodnejších ponukách a musí hrat stavkové hry s lokálnymi stavkovými kancelariami. Akco je, pochopiteľné, tiež vidiet pri najkvalitnejších software a perfektných produktoch ako je Betfair, Bet365 ci Bwin, kde v hospodarských spravách, ktoré zverejnujú vidíme každoročný rast.

4.

5. Nie, nemajú. Napriek tomu je tu vidiet prvé pokusy. Ako som spomínal vyššie, je náročnejšie spojiť sa s podporou, podpora má menšiu kvalitu. Napríklad na Facebooku

aj keď majú svoje facebook stránky(najmä Fortuna) odpovede na dotazy zákazníkov neposkytujú. Určite to nerobí ani dobrý dojem.

Odpovědi ENG:

Betfair

Milena Ivanova

Eastern European Regional Manager

Office: [0044 \(0\) 208 834 8404](tel:00442088348404)

E-mail: milena.ivanova@betfair.com

- 1.** CRM should include Outbound / Inbound calls, Web messages, Direct emails, Direct mailings, push chats. Most communication activities should be not only one-way but stimulating two-way communication, where feedback is requested on behalf of the customers.
- 2.** Yes. Communication with customers should be improved at all times, and balance of efficiency and optimisation should be the priority of choosing the right channels for the different type of customers. More and more customers prefer to be engaged via social media tools, thus new channels such as facebook applications, twitter, chats can be used to speed the efficiency of the CRM.
- 3.** All of the above + looking for customised services or added value
- 4.** Emails, Outbound calls, web messages, direct mailings, sms, push chats, automated call service.
- 5.** Don't have knowledge of all Czech domestic bookmakers, but the top leading ones will most probably offer 50 % or more of these services to their customers.