

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Fakulta managementu a ekonomiky

PROJEKT OPTIMALIZACE CRM KONCEPCE

PRO SPOLEČNOST SEZNAM CZ, A.S.

PROJECT OF OPTIMALIZATION CRM CONCEPTION

FOR THE COMPANY SEZNAM CZ, A.S.

Diplomová práce

2005

Bc. Bronislav Popelka

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Studijní program: Ekonomika a management

PODKLAD PRO ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA:	OSOBNÍ ČÍSLO:
POPELKA Bronislav, Bc.	Žeravice 82; Žeravice	M030661

PRACOVNÍ NÁZEV TÉMATU:

Projekt optimalizace CRM koncepce pro společnost Seznam CZ, a.s

VEDOUCÍ PRÁCE:

Ing. Petr Sodomka, Ph.D.

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Zpracujte literární rešerši k tématu CRM koncepce a jejího využití v podnicích se zaměřením na internetové služby.
2. Formulujte hypotézy a cíle diplomové práce.
3. Analyzujte stávající CRM koncepci ve společnosti Seznam CZ, a.s. a kvantifikujte ekonomické přínosy jejího fungování.
4. Vypracujte projekt optimalizace stávající CRM koncepce s využitím více alternativních řešení.
5. Verifikujte hypotézy a cíle diplomové práce
6. Prezentujte a ekonomicky zhodnoťte alternativy navrženého projektu spolu se závěrečnými doporučeními.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Ve své diplomové práci jsem se zabýval řešením problematiky řízením vztahů se zákazníky ve firmě Seznam CZ a.s. Diplomová práce v teoretické části objasňuje obecnou charakteristiku CRM.

V analytické části jsem zpracoval analýzu současné situace CRM systému v této firmě. Na základě těchto výsledků jsem se pokusil optimalizovat současný systém CRM a navrhnout případná zlepšení a doporučení pro efektivnější systém fungování v rámci společnosti, který by vedl ke zlepšení současného řízení vztahu se zákazníky.

Abstrakt ve světovém jazyce

I dealt with the solution of customer relationship management (CRM) in the company Seznam CZ, a.s. in my thesis. This thesis work describes general problematic of customer relationship management in its theoretical part.

I worked out in the analytical part the analysis of the current situation of CRM system in this company. I tried to optimize the current system on the basis of gained results and to propose improvements and recommendations for more effective system that could move forward the current customer relationship management.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Petrovi Sodomkovi, Ph.D. za odborné vedení, připomínky a čas věnovaný konzultacím nad touto prací. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Lukáši Prstkovi ze společnosti Seznam CZ a.s. za podporu a pomoc.

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 VYMEZENÍ A CÍLE PROJEKTU.....	10
2 CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	12
2.1 DEFINICE.....	12
2.2 STRUKTURA, FÁZE, STRATEGIE, PROCESY	13
2.2.1 Struktura vztahu	14
2.2.2 Fáze vztahu.....	18
2.2.3 Strategie vztahu.....	26
2.3 VÝVOJ PROCESŮ CRM	33
2.4 TECHNOLOGIE CRM	35
2.4.1 Charakter dat	35
3 PROJEKT ZAVÁDĚNÍ CRM	38
3.1 IMPLEMENTACE SYSTÉMU CRM.....	38
3.2 STRATEGIE CRM.....	41
3.2.1 Proces plánování strategie CRM.....	42
3.3 HLAVNÍ FÁZE PROJEKTU CRM	45
3.3.1 Analýza	45
3.3.2 Implementace	46
3.4 SHRNUÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK	46
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	50
4 ČASOVÝ PLÁN	51
4.1 MILNÍKY PROJEKTU	51
4.2 HARMONOGRAM.....	51
5 IMPLEMENTACE CRM DO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI SEZNAM CZ.....	52
5.1 VIZE	52
5.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SEZNAM CZ.....	53
5.3 POSTAVENÍ NA TRHU	53
5.4 ZÁKLADNÍ SLUŽBY SEZNAMU	55
5.5 ANALÝZA KONKURENCE	58
5.6 PERSONÁL, TECHNOLOGICKÉ VYBAVENÍ, OBCHODNÍ PROCESY, DATA	61
5.7 VZTAH MARKETINGU A INTERNETU.....	64
5.7.1 Porovnání tradičních médií s Internetem	65
5.7.2 Internetová reklama.....	66
5.7.3 Výhody internetové reklamy.....	67
5.7.4 SWOT analýza Seznam.cz	70

5.8	STRATEGIE CRM SPOLEČNOSTI SEZNAM CZ	72
6	VÝCHODISKA PRO PROJEKT	73
6.1	POSTUP ANALÝZY	73
6.2	VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ	74
6.3	ODHADOVANÁ ANALÝZA NÁKLADŮ PROJEKTU	75
6.4	ZHODNOCENÍ SITUACE A NÁVRHY NA OPATŘENÍ	75
6.5	NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ.....	78
6.6	ZÁVĚR.....	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK.....	84

ÚVOD

Internet jako nové médium s největší dynamikou růstu získal respekt a stal se celosvětovým zdrojem informací. Na jeho základě se také začalo budovat mnoho služeb komerčního charakteru, které vytvářejí další rozměr této sítě a začínají plně sloužit člověku. Internet začal těžit ze své rychlosti, efektivnosti a jednoduchého řešení a lidé začali vyvíjet aplikace, jež jim napomohou k jejich dalšímu rozvoji.

Průkopníkem na tomto trhu v České republice se stala firma Seznam CZ a.s., která se jako první rozhodla využít nových příležitostí a vytvořit první vyhledávač, který v počátcích působil jako vstupní brána do českého internetu s cílem usnadnit uživatelům orientaci v nekonečném množství informací, které internet nabízí. Postupem času si i komerční firmy uvědomily nesporné výhody spojené s tímto médiem a vznikl zde nový prostor pro komerční využití – nový trh. Dnešní posun v marketingovém chápání zákazníka jako klienta vyzvedává vztah mezi ním a společností, firmou nebo podnikem. CRM ve spojení s internetem dokáže tyto vztahy budovat na velmi efektivní úrovni a s nepředstavitelnými možnostmi. CRM v informační společnosti hraje důležitou roli, jelikož přináší hodnotu oběma stranám. Na straně firem jde o velmi ekonomický nástroj pro práci se zákazníky, na straně klientů jde o typ komunikace, jež nese mnohem větší hodnotu než běžná komerční masmediální komunikace.

Firemní prezentace se stala nezbytností pro firmy i jejich klienty a vysílala do svého okolí informaci jak o službách dané firmy, ale také image firmy jdoucí s dobou. Za tímto účelem ve firmě Seznam CZ a.s. vznikla obchodní služba, která se právě o tyto klienty z řad firem a organizací stará a napomáhá jejich zviditelnění na internetu.

Služba vznikla v roce 2003 a to je také datum od kterého osobně spolupracuji s touto firmou. Z tohoto důvodu jsem se také rozhodl při psaní své diplomové práce zabývat se právě problematikou CRM, neboť oblast řízení vztahů se zákazníky se mě denně osobně dotýká. Ve své práci nejprve v teoretické části zpracuji teoretická východiska problematiky CRM, dále v části praktické se budu zabývat analýzou firmy Seznam CZ a.s., jejím postavením na současném internetovém trhu, zhodnotím současný stav úrovně CRM v této společnosti a cílem mé práce bude pokusit se navrhnout opatření, která přispějí ke zlepšení řízení vztahu se zákazníky, tak aby výsledek mé práce byl přínosem pro firmu i pro její zákazníky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ A CÍLE PROJEKTU

Název projektu:

Projekt optimalizace CRM koncepce pro společnost Seznam CZ.

Řídící tým:

Ing. Petr Sodomka, Ph.D. – vedoucí diplomové práce.

Ing. Lukáš Prstek – Unit Manager společnosti Seznam CZ.

Historie projektu:

Na tomto projektu mě vedla snaha o zefektivnění systému koncepce CRM pro společnosti Seznam CZ. Hlavním cílem je navrhnout takové řešení, které by přispělo ke zlepšení řízení vztahů se zákazníky a dosažení jejich větší spokojenosti a zároveň k úsporám času a finančních prostředků firmy.

Požadavky projektu:

Optimalizovat současný systém CRM ve společnosti Seznam CZ, tak aby dosaženo požadové úrovně poskytovaných služeb.

Hlavní cíle projektu:

Hlavním cílem je plná integrace nového informačního systému postaveného na principech CRM tak, aby všichni zákazníci byli obsluhováni stanovenými standardy a zároveň byla zvyšována spokojenost zákazníků ve vztahu k celé firmě a k posílení pozice na trhu.

Dílčí cíle:

Jedním z dílčích cílů bude zkrácení procesu komunikace se zákazníky a jeho implementace do současného administračního systému.

Kritéria úspěchu:

Je využití nejnovějších technologií pro urychlení zavedení systému v praxi při minimálních nákladech.

Součástí projektu není:

Vypracování programu školení na používání nového systému.

Omezení projektu:

Finanční omezení - finanční rozpočet na zavedení nového systému není stanoven.

Časové omezení - projekt je třeba zvládnout do 10. května 2005.

Podmínky projektu:

Budu využívat vlastních zkušeností se současným systémem, dále budu využívat interní informace společnosti a také poznatky z prostudované literatury a konzultace s vedením společnosti.

2 CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

2.1 Definice

CRM je pojem, který může být definován mnoha způsoby. Pro někoho to je strategie vyhledávání, získávání a udržení zákazníků. Pro jiné je to proces automatizace fungování marketingu, obchodu a zákaznických služeb. Pro některé výrobce je CRM právě jejich produkt. Tato rozmanitost je důsledkem odlišných pohledů na danou problematiku. Jeden z nich je z perspektivy obchodní, zaměřený na zvýšení konkurenceschopnosti, vedoucí podniky ke zvýšení péče o zákazníky. Jiný pohled je založen na poměrně novém fenoménu integrace obchodních aplikací do podnikových systémů. Další vychází od výrobců softwaru, jejichž snahou je integrovat informační technologie do rámce CRM.

„CRM lze tedy stručně definovat jako obchodní podnikovou strategii řízení vztahů se zákazníky. Opírá se o obchodní filozofii a kulturu zákaznického centra, podporujícího efektivní marketing, obchod a zákaznické služby. CRM předpokládá uplatnění takových aktivit jako je e-business, plánování rozvoje zákaznických vztahů, plánování podnikových zdrojů – ERP (Enterprise Resource Planning) aj. Dřívější obchodní model byl zaměřen na získání co největšího počtu zákazníků. V současné době, kdy zákazníci velice často migrují, je tento model přežitý. Důraz je kladen na strategii přinášející spokojenost zákazníka, vedoucí k loajalitě a věrnosti“[1].

„Okolo CRM je stále dost nejasností. Pro některé znamená CRM zasílání direct mailů či věrnostní karty loajálního zákazníka, pro jiné help desk nebo telefonní centrum služeb a podpory. Další vidí CRM jako relační databázi pro klíčový account management. Výsledkem pak je, že sice mnoho společností má CRM, ale pod tímto pojmem využívá pouze částky skutečné databáze, a co je horší leckdy ani nemají tušení, jakých věcí se dá dosáhnout implementací CRM do komunikačních technologií či jak CRM využít co nejefektivněji a nejlevněji.

Existují tři hlavní prvky CRM. Jsou to databáze s dostatečnou kapacitou a výkonem, prostředky pro vedení inteligentního dialogu se zákazníkem a metody a prostředky hromadného přizpůsobování produktů a služeb. Pod pojem databáze se skrývá celá technická infrastruktura včetně samotných počítačů. Inteligentní dialog lze vést pouze se zákazníkem, kterého můžeme identifikovat. Informace, které musíme mít k dispozici, jsou nejen jeho osobní údaje, ale také údaje o jeho nákupním chování. Následná segmentace zákazníků probíhá podle dvou kritérií. Podle hodnoty zákazníka a potom podle jeho potřeb“[2].

Jak je patrné z předchozích citací je definování CRM poměrně složitou záležitostí a vždy je více méně záležitostí individuálního pohledu na věc. Customer Relationship Management znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samotné procesy s přidanou hodnotou. Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existují mezi nimi bezprostřední souvislosti a doplňuje ji čtvrtý prvek:

- Lidé (lidský kapitál, zákazníci)
- Obchodní procesy (zaměření, prolínání)
- Technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost)
- Obsahy (data, obsah)

2.2 Struktura, fáze, strategie, procesy

Při vlastní práci se zákazníky je třeba definovat vztahy a určit jejich charakteristiky, aby bylo možné správně zákazníka obsluhovat, vztah s ním rozvíjet a zvyšovat jeho hodnotu. Existují tři roviny, které se musí u vztahů sledovat. Jsou to:

- Struktura vztahu,
- Fáze vztahu,
- Strategie vztahu[3].

2.2.1 Struktura vztahu

Zákaznická základna společnosti se skládá z různých vztahů se zákazníky. Zákaznický vztah je složen z epizod – setkání se zákazníkem, v jejichž rámci dochází k různým činnostem. To vše dohromady tvoří strukturu vztahu. Vztahy se zákazníky je třeba rozvíjet na různých úrovních : na úrovni zákazníka, na úrovni vztahu, na úrovni epizod a na úrovni operací. Vývojové problémy, příležitosti a nástroje se liší podle příslušné úrovně.

Vztah se zákazníkem je tvořen přinejmenším jednou epizodou – což je situace, kdy se zákazník dostává do interakce se společností. Obvykle je ale vztah tvořen celou řadou epizod.

V průběhu epizody dochází k výměně emocí, informací a jednání mezi zákazníkem a společností. Tato výměna vyžaduje účast obou stran. Každá epizoda představuje odlišný proces.

Vztahy se zákazníky mohou být začleněny do zákaznické základny a rozdíly a podobnosti mezi vztahy mohou být zkoumány na úrovni zákaznické základny. Například se pak může provést analýza toho, jak se liší struktury nejziskovějších zákazníků od struktur zákazníků neziskových.

Analýza struktury vztahů nám pomůže rozpoznat, definovat a zaznamenat činnosti, které jsou důležité pro budoucí rozvoj vztahů. Je důležité, aby byly zaznamenány všechny činnosti, které v rámci vztahu proběhnou. Jedině tak můžeme určovat výši nákladů na jednotlivé činnosti a odhadovat jejich budoucí vývoj. Čím více údajů o svých činnostech společnost má, tím snadněji může stanovit ziskovost příslušného vztahu [4].

„Zákazník může být nespokojen s průběhem epizody, ale spokojen s celkovým vztahem!“[5].

Zákazníkem vnímaná hodnota by měla být na úrovni vztahu se zákazníkem hodnocena jako strategický výstup. Zákazníkem vnímaná kvalita by naproti tomu měla být prověřována na úrovni setkání a výsledky by měly být použity pro soustavný rozvoj činností.

Na úrovni zákaznické základny je hlavním cílem řízení rozhodnout, zda bude zákaznická základna rozdělena do různých skupin a zda pro ně mají být vytvořeny odlišné strategie vztahů se zákazníky. Řízení zákaznické základny je synonymem pro strategické řízení. Důležitým faktorem je i to, jak se k zákazníkům přistupuje a prostřednictvím jakých kanálů dochází k vzájemným setkáním – epizodám. Musí být určeny „přístupové kanály“, jejichž prostřednictvím bude společnost řídit své vztahy se zákazníky.

Některé typy vztahů se zákazníky vyžadují jen omezený počet epizod, které mohou být řízeny prostřednictvím jednoho kanálu. Jiné vztahy se zákazníky ale vyžadují velký počet různých epizod. Obsah těchto epizod může vyžadovat jejich realizaci prostřednictvím různých kanálů.

Odlišné strategie vztahu

Firma nemůže řídit veškeré vztahy se zákazníky stejným způsobem. Vztahy se zákazníky musí být sestaveny do portfolií, pro každé portfolio je vytvořena individuální strategie vztahu, která zajistí maximální růst hodnoty. Vztahy s některými zákazníky mohou představovat jednoduchý proces, založený na výměně jednání, naproti tomu jiní zákazníci vyžadují komplexní proces, který nemůže fungovat bez výměny informací a emocí.

Hodnotový potenciál v zákaznické základně

Vytvořením skupin zákaznické základny můžeme určit hodnotový potenciál zákazníků. Potenciál lze měřit v penězích, např. potenciál ziskovosti, potenciál objemu apod. Analýzou zákaznické základny lze zjistit, proč jsou některé vztahy ziskové a jiné nikoliv. Na základě tohoto zjištění lze stanovit potenciál ziskovosti pro příslušnou zákaznickou základnu. K plnému využití tohoto potenciálu je třeba modifikovat strategie vztahů se zákazníky. Zákaznickou základnu lze rozdělit do tří portfolií: portfolio ochrany, portfolio rozvoje a portfolio změny.

- Portfolio ochrany zahrnuje takové vztahy, jejichž hodnota pro společnost je velká. Pro tyto vztahy se zákazníci by měly být vytvořeny takové strategie, které by uchránily zákazníky před „svody“ jiných společností.
- Portfolio rozvoje zahrnuje vztahy významné potenciály růstu, objemu i zisku. Způsob, jakým budou tyto vztahy rozvíjeny, by měl přinést zvýšení podílu zákazníka a/nebo zjednodušení struktury vztahu (např. snížení počtu epizod).
- Portfolio změny zahrnuje vztahy, které jsou jasně neziskové. Jestliže je nelze výrazně změnit, je jejich hodnota pro společnost nevýznamná. Nepřinese-li změna žádoucí obrat v tvorbě hodnoty, přechází vztah do fáze „závěrečné fáze“[6].

Tím, že jsou určeny ziskové vztahy, definujeme důvody, proč přinášejí zisk (nebo nepřinášejí) a určují, o jaké vztahy bychom měli usilovat. Typ informace o profilu zákazníka je důležitý, zejména ve fázi zrodu vztahu se zákazníkem.

Důležitým krokem zavádění CRM je definování současné zákaznické základny a analýzy struktur vztahů se zákazníky a obecný potenciál hodnoty současných zákazníků. Prvořadým cílem je získat co největší prospěch ze současných vztahů. Zhodnotit potenciál znamená odpovědět na dvě otázky:

- O kolik by se zlepšila roční ziskovost, kdyby byly vztahy se zákazníky optimální (správný počet správných epizod) a podíl zákazníka by se zvýšil?
- Jak dlouho zůstává průměrný zákazník zákazníkem a co by se stalo, kdyby se retence zákazníků výrazně zvýšila (tzn. zákazník by byl déle zákazníkem)?

Úkolem řízení vztahů se zákazníky je zajistit, aby společnost přenesla své schopnosti a znalosti do hodnotového procesu zákazníka. To vyžaduje důkladnou znalost zákazníků, jejich hodnotových procesů, názorů, referencí, plánů do budoucna apod. Údaje o zákazníkovi lze získat nepřetržitým vzájemným působením a dialogem.

Ziskovost vztahu

Zvýšení ziskovosti vztahu dosáhneme snížením použití zdrojů ve vztahu se zákazníkem, např. zredukováním činností. Nové technologie dovolují použít nové kanály, což také snižuje náklady. Důležitým úkolem je přimět zákazníky, aby prováděli činnosti, které zvyšují hodnotu vztahu z pohledu společnosti, např. využívání zákaznické referenční hodnoty, nebo povzbuzování zákazníka k využívání automatizace. Společnost se musí snažit o maximální snížení počtu neziskových činností. Ziskovost vztahu ovlivňují tři faktory: zvyšování příjmu ze vztahu, snižování na něj vynaložených nákladů a doba trvání vztahu.

Charakter epizod

Epizody se svou povahou mohou velmi lišit. Tento rozdíl pramení ze specifických charakteristik odvětví. V jednom vztahu můžeme najít různé typy epizod. Definování těchto epizod je důležité pro jejich správné fungování, vysokou efektivitu a odlišnost aplikovaného scénáře procesu. Existují tři typy zákaznických epizod, rozdělených podle jejich frekvence:

- mimořádné epizody, ke kterým dochází zřídka a během nichž jsou dělána velká rozhodnutí,
- pravidelně se uskutečňující epizody, které se mění, např. pouze sezóně,
- rutinní epizody, ke kterým dochází neustále, a které nevyžadují mechanismus pro zvláštní rozhodování [7].

Z pohledu řízení je zákazníkovo rozpoložení momentem.

"Role zákazníka: spotřebitel, zdroj cash flow, výrobní spolupracovník, marketingový spolupracovník, kontrolor, konzultant, instruktor. „[8].

2.2.2 Fáze vztahu

Vztah se zákazníkem lze rozdělit do několika fází. Obecně představují navázání, rozvíjení a uskutečnění vztahu. Tyto fáze vyžadují, aby pro zvyšování hodnoty vztahu byly využity odlišné prostředky.

Navázání vztahu

Navázání vztahu se zákazníkem zahrnuje období, kdy se sjednávají dohody a podepisují smlouvy. Marketing se tradičně zaměřuje na období navázání vztahu. Existuje řada modelů, které jsou pro tento účel efektivní a použitelné. Nezahrnují však komplexní přístup ke vztahu se zákazníkem.

Ve fázi zrodu vztahu se zákazníkem, má zvláštní důležitost výměna informací a emocí. Společnost si musí získat místo v zákaznickově srdci a mysli.

Nástroje vytváření vztahu se zákazníky

Ústředním momentem při získávání zákazníků je rozpoznání vhodných skupin, ke kterým je třeba se přiblížit, a nalezení efektivního způsobu přiblížení. Jedním možným způsobem je využít marketingové metody spřízněné skupiny.

Předpokladem započetí vztahu se zákazníkem je metoda, jejímž prostřednictvím se provede sdělení o nových možnostech vytváření hodnoty, které společnost nabízí. Jedním z možných způsobů, jak proniknout "zdi" potenciálních zákazníků, je přesvědčit zákazníky, aby vystupovali jako doporučovatelé společnosti a hovořili o přednostech vztahu s ní. Taková "ústní" reklama prováděná zákazníkem je nejefektivnější způsob komunikace

s dalšími možnými zákazníky. Lidé obvykle považují tento druh informace za spolehlivější. Takto zvyšuje společnost užitek ze svých zákazníků. Vytváření spřízněných skupin je metoda vytváření vztahů.

Hlavním cílem společnosti je přimět zákazníka, aby nový vztah vyzkoušel. Často vznikají problémy na základě neschopnosti zákazníka vnímat skutečný účinek nabídky společnosti na jeho vlastní hodnototvorný proces. Další problémy často pramení ze značného množství mimořádné práce, která s výběrem společnosti souvisí a na kterou nemá zákazník dostatek

času.

Proto je důležité se zaměřit na vývoj takových výrobků, které lze snadno přijmout a které jsou prostředkem pro vybudování nového vztahu a následující dialog.

Poté, co je tento dialog zahájen, a společnost si získala důvěru zákazníka, může mu nabídnout širší vztah, všestrannější a s pozitivním vlivem na jeho proces.

U výrobků technologicky náročných a takových, které kladou velké nároky na znalosti zákazníka je třeba vztah budovat v krocích, které jsou pro zákazníka snadno přijatelné.

Je důležité neustále zákazníka informovat o tom, jak lze vztah zlepšit. Pro vztah musí být připraven jasný scénář, který povede chování zákazníka, zákazník se nesmí dostat do situace, kdy si nebude jist tím, co se od něj očekává nebo jaká bude dělba práce v průběhu epizody [9].

Investice do navázání vztahu

Do navázání vztahu je třeba od samého začátku investovat. Společnost investuje zdroje do výměny emocí a myšlenek, aby byl umožněn vznik příznivých podmínek pro počáteční stádium vztahu. Aby bylo možno vyhodnotit ziskovost vztahu, je třeba zvlášť uvážit možné investice a strategie pro udržení vztahu a zisk a náklady připadající na fázi rozvíjení vztahu. Pro vyhodnocení investic potřebných k tomu, aby vztah vůbec začal, je třeba odhadnout náklady, nevyplývající ze zvláštních kampaní, např. náklady na udržení obchodní organizace. Investice spojené s navázáním vztahu se značně mění v závislosti na strategii.

Řízení fáze navázání vztahu

Společnost musí hledat cesty pro efektivní přístup k novým skupinám zákazníků. Způsoby tohoto přístupu jsou různé v závislosti na strategii vztahu. Jestliže je cílem společnosti strategie sepnutí, vztah obvykle začne tím, že zákazník koupí nosný produkt. Pokud společnost chce spíše praktikovat strategii propojení, měla by v počáteční fázi vztahu proběhnout široká výměna informací a emocí.

Společnost také musí zajistit, aby komunikace v rámci vztahu byla v souladu se zvolenou strategii. Hlavním cílem komunikace musí být vytvoření důvěryhodného obrazu společnosti v očích zákazníka a její schopností podpořit zákazníkův hodnototvorný proces.

Plánování nosných produktů je jedním z těch úkolů, které musí být realizovány, aby vztah mohl začít. Nosné produkty jsou různé v závislosti na strategii vztahu. Někdy je to otázka svazování jednoduchých výrobků, někdy může jít o tvorbu důležitých informačních balíčků a hledání kanálů, jejichž prostřednictvím se společnost může dostat k zákazníkovi.

Komunikace na úrovni vztahu by se nicméně měla výrazně lišit od komunikace užívané na úrovni zákaznické základny. Komunikace na úrovni vztahu vyžaduje okamžité jednání nebo přímou odezvu. Cílem je mít od zákazníka přímou reakci, která umožní společnosti monitorovat účinnost komunikace a komunikačních kanálů.

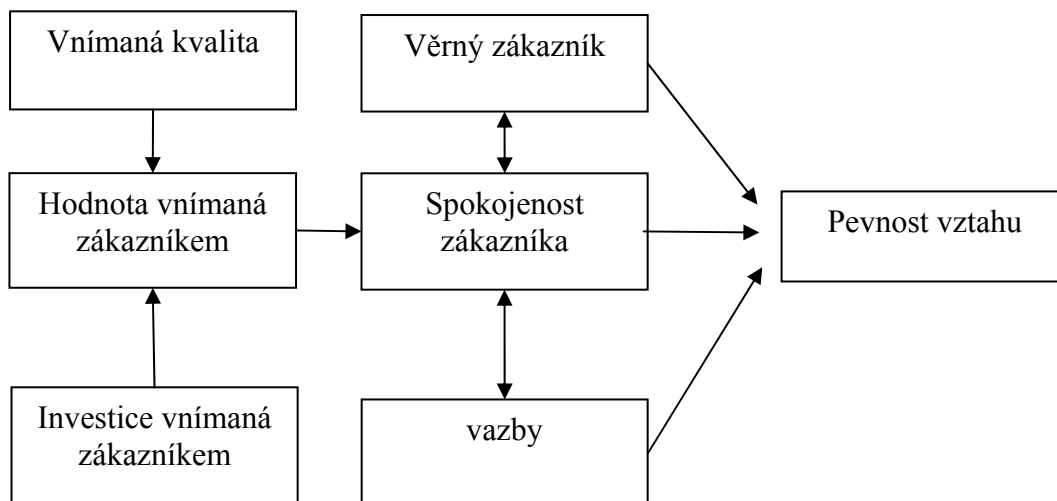
Využití více kanálů ve vztahu má velký význam. Jak komunikaci, tak jednání lze řídit prostřednictvím různých kanálů. Často je jeden vztah řízen prostřednictvím několika odlišných kanálů. Takový vztah využívá faktu, že komunikaci a distribuci je možno vést prostřednictvím více kanálů.

Na úrovni epizod je důležité, aby zákazník měl pocit, že má situaci při prvním setkání pod kontrolou. Znamená to často i zapojení podpůrných programů pro nové zákazníky. Pomáhají společnosti dovést zákazníka k pochopení jeho vlastní role a celého scénáře, kterým je vztah řízen [10].

Rozvíjení vztahu

V rámci epizod se vyměňují zdroje, což na obou stranách vede k tvorbě přidané hodnoty. V průběhu rozvíjení vztahu dochází obvykle k výraznému růstu hodnoty vztahu. V této fázi rozvíjení je skryt největší potenciál. Aby k nárůstu hodnoty vztahu skutečně došlo, musí společnost soustředit více zdrojů na fázi rozvíjení nežli na fázi zrodu vztahu. Systematické zvyšování hodnoty vztahu lze uskutečňovat z pohledu ziskovosti vztahu, referenční hodnoty vztahu, přínosů ze schopností apod.

Trvání vztahu je ovlivněno jeho pevností. Faktory, které ovlivňují pevnost se zákazníky, jsou: zákaznickova spokojenost se vztahem, jeho oddanost, stejně jako různá pouta mezi zákazníkem a společností.



Obr. 1. Vytváření pevného vztahu se zákazníkem [11]

Společnost musí rozlišovat mezi spokojeností s epizodou a spokojeností se zákaznickým vztahem. Zákazníci nehodnotí jednotlivé epizody (setkání), ale vyjadřují se kriticky o celém vztahu. Management společnosti se musí soustředit na vztah se zákazníkem jako na celek, čímž se hlavní důraz přesouvá z řízení jednotlivých epizod na řízení procesů, které se vztahem souvisejí. Špičková kvalita produktů a služeb nemusí znamenat spokojenost zákazníka se vztahem, protože nemusí být uspokojena hodnota, kterou zákazník vnímá jako rozhodující, např. vlastní rozpočet. Spokojenost zákazníka se vztahem závisí na hodnotě, kterou zákazník vnímá. Tento hodnotový koncept se uplatní, pokud srovnává kvalitu, které se mu ze vztahu dostává, ve vztahu k investicím zdrojů, které musí vynaložit v rámci rozvoje vztahu. Zdroje jsou v tomto kontextu chápány včetně ekonomických zdrojů, informací a emocí.

Spotřebitelská loajalita je výsledkem společného vlivu dvou faktorů: zákazník je ke společnosti nebo značce buď vázán citově, nebo je jeho chování v průběhu epizod vedeno scénářem (je pro něj snadné nakoupit od jiné společnosti nebo kupovat jinou značku). Čím méně významný je produkt, tím důležitější jsou okamžiky spojené se setkáním.

Tab. 1. Vazby vztahů se zákazníky [12]

Vazby vznikající na základě jednání	Vazby vznikající na základě informací	Vazby vznikající na základě emocí
Vztahující se k produktu nebo procesu	Zákony a smlouvy	Sociální vazby
Geografické umístění	Technologie	Hodnotová kompatibilita
Časová omezení	Know-how	Ideologická kompatibilita
„Podíl na zákaznickově peněžence.“	„Místo v zákaznickově mysli.“	„Místo v zákaznickově srdci.“

I pevné vztahy mohou být ohroženy, jestliže společnost selže při zvládání kritické epizody. Společnost si musí být jista, že její kontaktní pracovníci chápou význam kritických epizod a že okamžitě nahlásí neúspěch, reaguje-li zákazník negativně na samu kontaktní osobu.

Řízení fáze rozvíjení vztahu

Jakmile začne být vztah rozvíjen, je hlavním cílem seskupit na úrovni zákaznické základny existující vztahy a stanovit jejich potenciální hodnotu. K rozpoznání potenciální hodnoty se využívá analýz, při kterých se napodobují účinky řízení vztahu na jeho hodnotu.

Vzhledem k tomu, že charakter vztahů je odlišný, vyžaduje práce na úrovni zákaznické základny vytvoření strategií vztahu. Patří sem i otázky, jak by měly být organizovány činnosti, které vedou ke zvýšení hodnoty vztahu.

Na úrovni vztahu vyžaduje jeho tříbení systematické postupy orientované na zákazníka. Vedle ročního plánu by měl pro každý vztah existovat plán jeho rozvíjení, jehož cílem

bude zvyšování hodnoty vztahu. Může zahrnovat činnosti, které zvýší výnos vztahu (ať už zvýšením podílu zákazníka a/nebo cenovou politikou) nebo sníží náklady na zákazníka prostřednictvím změny struktury vztahu. Dalších úspor lze dosáhnout přehodnocením procesu.

Trvání vztahu lze ovlivnit vytvořením vazeb mezi zákazníkem a společností, které budou schopny zvětšit místo společnosti v zákaznickově mysli a srdci. Společnost může dále těžit ze vztahu rozvojem vlastních schopností a znalostí v důsledku požadavků a očekávání zákazníka; při hodnocení pozitiv nelze opominout ani jeho referenční roli.

Jednání na úrovni epizod, které mají za cíl vztah rozvíjet, se zaměřují na zlepšení celkové účinnosti epizod. Epizody jsou tím účinnější, čím je scénář vztahů srozumitelnější a jasnější. Svoji podpůrnou roli sehrává i scénérie epizod. Spokojenost zákazníka na úrovni epizod je významný faktor, který je třeba rozvíjet.

Ukončení vztahu

Z procesu ukončení vztahu může společnost získat. Končí-li vztah, končí i výměna činností. Nicméně i po ukončení této výměny informace a emoce zůstávají.

Analýzou zákazníků, se kterými byl vztah ukončen, odkryjeme problémy těchto vztahů. Ukončené vztahy lze rozdělit do tří skupin: .

- v první jsou zákazníci, kteří pro ukončení vztahu neměli žádný zvláštní důvod .
- v druhé skupině jsou zákazníci, kteří vztah ukončili v důsledku nezvládnuté epizody
- třetí skupinu tvoří zákazníci, kteří se domnívají, že od jiné společnosti dostanou vyšší hodnotu

Jestliže vztah skončí, protože zákazník se domnívá, že nedostává takovou hodnotu, jakou může dostat od jiné konkurenční společnosti, je třeba neprodleně analyzovat faktory, které ovlivňují konkurenční schopnost ve vlastní strategii vztahů. Ztracený vztah může jako následek zanechat negativní ekonomickou hodnotu, ztrátu image i negativní reference.

Řízení fáze ukončení vztahu

V době, kdy vztah končí, jsou činnosti na úrovni zákaznické základy zejména mechanismem pro fungování zpětné vazby. Strategie vztahu se zákazníkem by měly obsahovat různé mechanismy fungování zpětných vazeb, které by umožnily získávat přehled o situaci zákaznických skupin. Zákaznické skupiny mají také svůj podíl změn a jeho sledování patří k důležitým nástrojům řízení.

Na úrovni vztahu je podstatné včas rozpoznat varování, která vedou často k jeho ukončení. Pokud je známe, lze na záchranu vztahu provést nápravné akce. Když vztahy skončí, musí společnost podrobně prověřit profil těchto ukončených vztahů. Jen tak se může ujistit, že si udržela ty nejhodnotnější zákazníky.

Setkání pro zajištění zpětné vazby by se měla uskutečnit vždy na konci vztahu, a to zejména kvůli informacím o důvodech jeho ukončení a zajištění "elegantního odchodu" [13].

Řízení vztahu*Tab. 2. Řízení zákaznických vztahů v jejich různých fázích [14]*

	Navázání vztahu	Rozvíjení vztahu	Ukončení vztahu
Úroveň zákaznické základny	Najít vhodné zákaznické základny a účinné způsoby, jak k nim přistupovat (např. marketing spřízněné skupiny). Základní moment v komunikaci: místo v zákaznickově mysli a srdci (důvěryhodnost)	Seskupování zákaznické základny. Simulace potenciálu. Tvorba týmů zákaznických vztahů pro rozvoj strategie vztahů. Přenos vztahů mezi skupinami.	Různé způsoby řízení interakcí a získání zpětné vazby od zákazníka pro různé strategie. Podíl změny zákaznické základny.
Úroveň zákaznického vztahu	Rozvoj nosných produktů. Dialog, který vede k jednání nebo přímé odezvě.	Rostoucí výnosy vztahu (rostoucí podíl zákazníků a cenová politika), snižování nákladů na vztah. Upevňování vztahu vytvářením vazeb a pout a zajištěním spokojenosti zákazníka.	Výklad včasných signálů. Profil zákaznického vztahu.
Úroveň epizod (setkání)	Podpůrný program pro nové zákazníky, který umožňuje společnosti řídit výměnu informací a emocí při prvním setkání. Cílem je zabránit zákazníkovi v pocitu, že ztrácí kontrolu.	Zlepšovat efektivnost epizod: 1. sdělení scénáře vztahu, 2. vytvoření scénáře epizod. Hodnocení a zlepšování zákaznickovy spokojenosti.	Epizody, v průběhu kterých jsou shromažďovány informace o důvodu ukončení vztahu a je zajištěn „elegantní odchod“.

Hlavním cílem při práci na úrovni zákaznické základny je identifikovat vhodné zákaznické základny, které budou splňovat dvě kritéria:

- hodnotový proces zákazníka bude mít takový charakter, aby mohl být podporován společností
- vztahy se zákazníky musí obsahovat potenciál pro budoucí hodnocení

2.2.3 Strategie vztahu

Vhledem k tomu, že se zákazníci navzájem liší, vyvíjí se odlišně i vztahy s nimi. Proto nemohou být všechny vztahy úspěšně řízeny stejným způsobem.

Konkurenční schopnost společnosti lze zvýšit rozvojem strategií vztahů. Vztahy podporují hodnotový proces zákazníků. Proto je zapotřebí pro rozvoj konkurenční schopnosti vztahy se zákazníky rozlišovat, např. použitím různých procesů pro odlišné vztahy.

Společnost musí stanovit fáze ve svých vztazích se zákazníky, struktury, které jsou potřebné k řízení procesů v každé fázi, a typy výměn, které různé vztahy vyžadují. Cílem řízení vztahu se zákazníky je pomocí strategií vztahů přesně a jasně formulovat pravidla. Strategie vztahu je nástrojem, který rozhoduje o přidělování zdrojů. Ve chvíli, kdy jsou jasné strategie vztahu, musí být stanoven rozsah adaptace, který různé strategie vyžadují. Přizpůsobení procesů musí proběhnout ještě před začátkem vztahu. Ústřední roli v adaptačním procesu hraje scénář vztahu.

Strategie lze rozdělit do tří kategorií:

- Strategie sponky - sepnutí: zákazník se adaptuje na procesy společnosti. Ta mu nabízí své procesy a zákazník přizpůsobuje své vlastní procesy tak, aby bylo možno uskutečnit epizody. Epizody ale nemusí vyžadovat velkou spolupráci nebo kompatibilitu procesů. Dochází zejména k výměně jednání; pro sdělení výhod plynoucích pro zákazníka z pokračujícího vztahu jsou třeba vhodné komunikační nástroje, aby správné sdělení zajistilo věrnost zákazníka.
- Strategie zdrhovadla - propojení: oba, zákazník i společnost, přizpůsobí své procesy tak, aby do sebe zapadaly. Cílem je, aby se ze vztahu vyloučily nepotřebné činnosti a byla zajištěna kompatibilita jednání. Tato strategie vyžaduje

dlouhodobou spoluprací, v jejímž průběhu jsou procesy obou zúčastněných stran systematicky analyzovány, aby se adaptace procesů mohla neustále zlepšovat.

- Strategie suchého zipu - přimknutí: společnost, která se rozhodne pro tuto strategii, přizpůsobí své procesy procesům zákazníka. Hraje svoji roli ve vztahu podle scénáře zákazníka. Pro zákazníka to znamená, že nemusí investovat ani čas, ani úsilí do změny vlastních procesů [15].

Vyhodnocování strategií vztahů musí začít společně s hodnocením jejich schopnosti zvyšovat hodnotu pro zákazníka. Cílem všech strategií by mělo být zvyšování hodnoty vztahů.

Strategie sepnutí

U této strategie společnost zajišťuje celkový rámec a zákazník přizpůsobuje svoje procesy procesům společnosti. I tyto strategie jsou orientovány na zákazníka. Dobře postavená strategie sepnutí vyvěrá z úplného porozumění procesům zákazníka a optimálním způsobem podporuje zákazníkuv hodnototvorný proces. Strategie sepnutí je úspěšná tehdy, když zákazník cítí, že jeho tvorba hodnoty je podporována. Předpokladem úspěchu je důkladné porozumění procesům zákazníka. Společnost musí být obeznámena se situací zákazníka a rozumět jeho cílům. Na základě toho porozumění může pak společnost vyvinout strategii, která zajistí kompatibilitu epizod spotřeby zákazníka i to, že zákazník při nich bude znát svoji roli.

2.2.3.1.1 Strategie sepnutí a výměna

Cílem strategie sepnutí je, aby každá obchodní operace sama o sobě byla zisková. Efektivita je nesmírně důležitá. Následkem toho je výměna jednání důležitější nežli výměna informací. Veškeré nepotřebné činnosti jsou eliminovány a výměna zdrojů je maximálně efektivní. Výměny informací nebo emocí mohou dokonce zákazníkovi vadit. Komunikace proto spíše probíhá prostřednictvím faxu nebo počítače než tváří v tvář. Zákazník dokonce od společnosti nic jiného než efektivitu neočekává. Strategie sepnutí se snaží nákup a prodej usnadnit. Zdroje používané při výměnách jsou velmi konkrétně definovány a velké odchylky nejsou dovoleny. Vztahy jsou standardizované a pro personál společnosti i zákazníka je snadné postupovat efektivně v průběhu jednotlivých epizod.

2.2.3.1.2 Strategie sepnutí a struktura vztahu

Uplatnění strategie sepnutí vyžaduje širokou zákaznickou základnu a mnoho různých vztahů. Proto tato strategie do velké míry znamená práci v oblasti zákaznické základny. Je důležité, aby informace, které se vztahem souvisí nebyly uloženy pouze v paměti jednotlivců, nýbrž byly součástí paměti společnosti. Předpokladem dalšího rozvoje vztahu je totiž záznam jeho historie. Výměny jednání, informací a emocí, ke kterým v průběhu setkání dojde, musí být zaneseny do databáze, aby bylo možné účinně vztah analyzovat.

Strategie sepnutí mají jednoduchou strukturu, která zahrnuje pár typů epizod, ke kterým dochází pravidelně.

Dobře naplánované epizody jsou klíčovým faktorem úspěchu této strategie. Epizody by měly být plánovány tak, aby příslušná strategie byla podpořena dalšími složkami, jako jsou služby, nástroje, vybavení, styčné plochy a scénérie epizod. Při použití strategie sepnutí je význam scénáře nezastupitelný. Celá řada činností ke kterým v průběhu epizod dochází je pečlivě kodifikována a sdělována zákazníkovi prostřednictvím různých komunikačních nástrojů, jako jsou brožury, instruktážní video nebo scénérie epizod. Tato komunikace vůči zákazníkovi je velmi důležitá. Vzhledem k tomu, že efektivita do značné míry závisí na zákaznické činnosti, má zásadní význam scénář jako vodítko pro chování k zákazníkovi.

2.2.3.1.3 Strategie sepnutí a fáze vztahu

Pro strategii sepnutí je charakteristické, že vztah není pro zákazníka příliš důležitý. Také epizody, ke kterým v rámci vztahu dojde nevyžadují po zákazníkovi aby dělal zásadní nákupní rozhodnutí. To je v počátku vztahu jistá výzva. Hlavním problémem je, jak docílit, aby si zákazník vztah lépe uvědomoval, a přimět ho, aby dělal uvědomělá nákupní rozhodnutí. Jestliže použití strategie sepnutí vyžaduje po zákazníkovi uvědomělá nákupní rozhodnutí a uvědomělé změny jeho procesu, je lepší strategii v zákaznickém procesu představit jako přechodnou. Jenom v rámci tohoto přechodu je zákazník připraven zhodnocovat uvědoměle svůj proces. A tehdy je možné přimět ho přizpůsobit se strategii sepnutí. Jestliže obsah vztahu je jednoduchý, je základní ingrediencí při tvorbě strategie sepnutí rozvoj značek společnosti. Předpokladem pro vztah pak může být skutečnost, že společnost byla schopna vybudovat mezi svými potenciálními zákazníky vysoké povědomí vlastní značky.

V průběhu fáze rozvíjení se může vztah vyvinout tím směrem, že zákazník soustředí převážnou část svých nákupů u společnosti. Rozvoj vazeb mezi zákazníkem a společností je nutný v zájmu dlouhodobého trvání vztahu a jeho upevňování. Strategie sepnutí nebývá založena na vazbách pramenících z osobních vztahů. Je proto třeba vyvinout jiné typy vazeb, aby byla trvalost vztahu zajištěna. Zvláště důležité jsou emocionální vazby, které nacházejí svůj odraz hlavně v loajalitě značce, nebo ve vyjádření spokojenosti s epizodami. Je také důležité dobře zvládnout kritické epizody.

V některých případech lze též využít vazby založené na informacích. To vyžaduje různé smlouvy, které stanoví podrobnosti vztahu. Nicméně ve strategiích sepnutí jsou smlouvy méně obvyklé.

Vazby založené na jednání mohou v případě strategií sepnutí zahrnovat různé informační systémy, s jejichž pomocí se řídí epizody. Informační systémy přispívají k zefektivnění vztahů a vytvářejí informacemi podložené vazby, které vztahy upevňují.

Při použití strategie sepnutí je obtížné identifikovat vztahy, které spějí ke konci. Je-li vztah přirozeně "volný" jeho ukončení poznáme pouze na základě dramatické změny nákupního chování. Pokud se nákupy nezaznamenávají, nelze často poznat, že vztah končí. Podíl změny zákaznické základny je důležitý jak pro uplatnění samotné strategie sepnutí, tak i pro ziskovost. Pro strategii sepnutí je důležité vytvoření metod sloužících k měření podílu změn zákaznické základny [16].

Strategie propojení

Při uplatnění této strategie přizpůsobují oba partneři navzájem své procesy tak, aby bezvadně seděly. Vytváření strategie propojení vyžaduje podrobné přehledy a analýzy procesů obou partnerů, aby bylo jisté, že epizody a činnosti proběhnou ve správném pořadí a že budou eliminovány činnosti, které nevytvářejí hodnotu, a odstraněny ty činnosti, které jsou dublovány oběma partnery. Správné vytvoření propojeného vztahu snižuje základní nákupní a prodejní činnosti.

2.2.3.1.4 Strategie propojení a výměna

U plně funkční strategie propojení dochází k výměně všech zdrojů, které ve vztahu existují. Výměny jednání, emocí a informací jsou velmi rozsáhlé a rozmanité. Vzájemné přizpůsobování procesů, např. výměnou jednání, vyžaduje pro zajištění vzájemné důvěry i výměnu emocí. Vedle toho je v co nejširším měřítku nutná výměna informací a vzájemné odsouhlasení nástrojů pro případnou analýzu procesů.

Výměna informací probíhá mezi všemi vazbami vztahu a funguje na všech organizačních úrovních.

Úspěch strategie propojení je zcela závislý na vytvoření atmosféry důvěry. Vzhledem k tomu, že cílem je vyhnout se nadbytečným činnostem, jsou činnosti pro kontrolu druhé strany často eliminovány. Proto si obě strany musí navzájem zcela důvěřovat.

Poctivá a široká výměna informací je nejlepší cesta pro vytvoření atmosféry důvěry. Aby měla strategie propojení úspěch, je důležité aplikovat princip otevřenosti za všech okolností. Řízení vztahů se zákazníky nevnímá společnost a zákazníka jako proti sobě stojící strany, a proto je princip otevřenosti zcela přirozenou podmínkou. Rozvíjení vztahu předpokládá, že všichni účastníci tohoto procesu budou mít přístup k informacím, které potřebují.

Sdílení informací obsahuje dva důležité předpoklady; prvním z nich je, že jsou odstraněny všechny bariéry bránící toku informací, a druhým, že informace, které souvisejí s rozvojem vztahu, se pohybují mezi představiteli společnosti a představiteli zákazníka. Konečným cílem principu otevřenosti je zamezit personálu společnosti i zákazníka zadržovat informace a využívat je jako mocenský prostředek.

Princip otevřenosti lze uplatnit jak ve vztahu se zákazníky, tak uvnitř společnosti. I když společnost změní metody svých postupů i organizační řešení, existují uvnitř společnosti stále oddělené činnosti. Je nezbytné zachovat průchodnost komunikačních toků mezi odděleními uvnitř společnosti.

Při vytváření strategie propojení jsou smlouvy o vztahu jedním z prostředků výměny informací. Mohou fungovat přímo jako scénáře, které řídí zavádění strategie propojení.

2.2.3.1.5 Strategie propojení a struktura vztahu

Zavádění strategie propojení na úrovni zákaznické základny nevyžaduje žádné specifické nástroje. Závisí spíše na tom, zda zákaznická základna skýtá takové zákazníky, s nimiž by rozvoj partnerství byl opravdu zajímavý, a to pro obě strany.

Na úrovni vztahů se zákazníky naproti tomu vyžaduje strategie propojení mnoho práce. Jedná se zejména o koordinaci epizod v rámci vztahu, která je předpokladem úspěchu této strategie. Máme zde řadu různých epizod, kterých se účastní velký počet osob. Největším problémem při zavádění strategie propojení je kontrola růstu nákladu vztahů - což je přesný opak toho, kam by tato strategie měla mířit. Je proto zcela zásadní, aby existoval jasný scénář strategie a aby existovala shoda se zákazníkem v tom, jaké typy epizod jsou v různých fázích vztahu třeba, kdo se jich účastní a jakých výměn se budou týkat. Tak je možné se vyhnout situaci, kdy společnost namísto strategie propojení nevědomky skončí u používání strategie přimknutí. Realizace strategie propojení neznamena, že se společnost bude nepřetržitě přizpůsobovat zákazníkovi.

Aby byla strategie propojení úspěšná je třeba rozumět struktuře vztahu. To vyžaduje jak popis vlastního obchodního procesu, tak i procesu zákazníka. Cílem strategie propojení je konceptualizovat hlavní proces společnosti s procesem zákazníka a zajistit, aby mohly proběhnout epizody mezi procesy, během nichž dojde k nezbytné výměně.

Tím, že se procesy sobě navzájem přizpůsobí, je určena i dělba práce. Rozvoj struktury vztahu obvykle vyžaduje širokou škálu výměny informací na různých organizačních stupních, s jejichž pomocí je také možno ovlivňovat obsah zákaznického procesu.

2.2.3.1.6 Strategie propojení a fáze vztahu

Jen zřídka může být strategie propojení použita pro řízení nových vztahů. Pro využití strategie propojení je třeba vytvořit nosný produkt, který zákazníkovi nabídne možnost vyzkoušet si výhody vztahu.

Posun směrem ke strategií propojení vyžaduje značné úsilí zejména ze strany vrcholového managementu. Tato strategie nemůže být realizována, pokud ji vrcholový management nepodporuje a významně se ji nevěnují v počátečních fázích vztahu. Společnost nemůže v rámci strategie propojení vytvářet řadu vztahů současně, protože zdroje řízení v tomto případě nestačí. A strategie propojení není dobrým řešením, pokud je cílem rychlý růst. Pro strategii propojení je důležitá trvalost vztahu. Přizpůsobování procesů sobě navzájem je nejsilnější vazbou v rámci strategie. Integrace informačních systémů představuje podstatnou část vzájemného přizpůsobování procesů.

Důvěra tak nezbytná pro strategii propojení často vzniká na základě osobních vztahů. Ukončení vztahu propojení je náročné [17].

2.3 Vývoj procesů CRM

Procesy CRM se postupně mění od nepropojených dílčích procesů přes pragmatické uspořádání, které stále ještě zůstává na půl cesty, až k integrovaným procesům.

Nepropojené procesy

Pro počáteční stádium procesů CRM je typické, že nemají určeného vlastníka, který za ně zodpovídá. Nejsou přesně definovány cíle procesů. Naplňování procesů je specifikováno neurčitě, nebo není definováno vůbec. Rozhraní mezi jednotlivými procesy není funkční, to znamená, že podnik je ve vnějších projevech jeví jako skupina vzájemně soupeřících oddělení. Jednotlivé procesy vykazují, při jejich naplňování velmi různorodé provedení. Někdy lze nalézt v tomto stádiu vývoje sice definované procesy, ale často s tím, že již svým uspořádáním a logikou jejich naplňování přestaly odpovídat změněné situaci na trhu.

Účelové uspořádání procesů

V této fázi má většina hlavních a některé vedlejší procesy svého vlastníka, stanové cíle, vydefinované způsoby provádění. Procesy jsou průběžně přizpůsobovány potřebám podniku a situaci na trhu.

Integrované procesy

Veškeré procesy v podniku jsou v této fázi definovány a mají svého vlastníka. Pracovníci jsou motivováni ke spolupráci na dalších procesech. Procesy se vzájemně kombinují a jsou provázané. Jsou definovány vazby mezi procesy. Procesy jsou plně integrovány. Všechny procesy naplňují podnikovou strategii a vizi [18].

Tab. 3. Vývoj procesů CRM [19]

Nepropojené	Pragmatické	Integrované
▪ Proces nemá vlastníka	▪ Jednotlivé procesy mají vlastníka	▪ Všechny procesy CRM mají svého vlastníka
▪ Neuspokojivý průběh procesů	▪ Jsou stanoveny základní cíle jednotlivých procesů	▪ Kooperativní cíle pro skupiny a pro jednotlivé dodavatele
▪ Špatně definované nebo protichůdné metriky	▪ Adekvátní průběh procesů (stabilní výsledky, stabilní pozice, stabilní pozice v podnikání)	▪ Výborný výkon a průběh procesů (nad průměrem segmentu podnikání)
▪ Nefunkční rozhraní procesů (izolované nespolupracující)	▪ Stanoveny základní metriky individuálních procesů	▪ Dobře nastavené metriky pro jednotlivé a kombinované procesy CRM
▪ Operační procedury nejsou popsány nebo neexistují	▪ Rozhraní primárních a sekundárních procesů zajišťuje, že práce bude odvedená	▪ Funkční integrace primárních a sekundárních procesů
▪ Výrazně individuální variace procesů	▪ Operační procedury jsou v zásadě respektovány	▪ Dobře nastavené operační procedury napříč jednotlivými procesy
▪ Nereflektují požadavky reálného obchodu nebo nové strategie podniku	▪ Odůvodněné individuální variace procesů	▪ Vysoký stupeň integrity
	▪ Reflektuje podnikatelskou strategii a vizi podniku	▪ Aktivní podpora podnikatelské strategie a vize

2.4 Technologie CRM

Charakteristickým rysem systémů CRM je jejich závislost na definovaných procesech. Musí být jasné, které procesy chce firma automatizovat.

V praxi však tento stav neexistuje, proto je potřeba počítat s dostatečně dlouhou dobou na vyladění systému. Také vlastní systém musí být tzv. "šitý na míru" firmě Seznam CZ.

2.4.1 Charakter dat

Firmy vědí o zákaznících více, ale neznají zákazníky samotné. Chování zákazníků pro automatizované zpracovávání je stále problematické.

Výzkum firem s funkčním CRM

Výzkum firmy Accenture (2000) byl proveden u 24 společností (Chase Manhattan Bank, FedEx, Harley-Davidson, Hewlett-Packard, Kraft General Foods, MasterCard, Motorola, Procter&Gamble), které jsou schopny úspěšně využívat svých znalostí o zákaznících. Z výsledků výzkumu vyplývá, že k získání potřebných znalostí o zákaznících je potřeba znát více než jen transakční data. Za danou transakcí je konkrétní osoba zákazníka. Firmy se zaměřují na zaznamenávání toho, co zákazníci dělají během prodejních a servisních transakcí. Tato tzv. "lidská data" (soft data) pomáhají porozumět chování zákazníka a také ho předvídat. Společnosti mají některé společné postupy a zásady ve využívání zákaznických dat. Cíleně se snaží využít kombinaci transakčních dat a dat o chování zákazníků. Každá firma postupuje jinak, ale lze definovat sedm společných znaků:[20]

Zaměření na nejdůležitější a nejprínosnější zákazníky

Iniciativy zaměřené na řízení zákaznických znalostí jsou poměrně nákladné a časově náročné. Proto se musí firma zaměřit na zákazníky, u kterých se toto úsilí vyplatí. Tato kategorizace je u některých prováděna na základě ziskovosti.

Určení priorit cílů

Aktivty jsou nejúspěšnější, pokud si firma nejdříve definuje své cíle v oblasti zákaznických vztahů a určí jejich prioritu v souladu s podnikatelskou strategií. Firma musí vědět na které zákazníky se má zaměřit a jaké od nich může očekávat chování.

Optimalizace poměru různých typů znalostí

Je důležité nastavit poměr transakčních a "lidských" dat. Přesný poměr závisí na cílech společnosti. Např. Procter&Gamble využívá kreativní metody a postupy pro získání znalostí o chování zákazníků. Vytváří detailní mapy zákaznických názorů na různé výrobky. Tyto mapy vznikají na základě podrobných rozhovorů s typickými zákazníky a na základě vstupů od vlastních marketingových zaměstnanců, kteří se pohybují přímo v prodejnách a zkoumají chování zákazníků. Pomocí tohoto mapování získává firma dobrý přehled o chování zákazníků.

Nesledovat všechna data v jednom místě

I navzdory všeobecně převládajícímu názoru je plně integrované prostředí zákaznických informací nedosažitelné. Koncentrace informací v jednom informačním systému, kde má každý přístup ke všem informacím je obtížné. Údržba a strukturování takové databáze a ještě v kombinaci s mnoha různými zdroji informací je téměř neřešitelné. Firmy se spíše snaží nalézt jednoznačný identifikátor pro vyhledání konkrétního zákazníka a kombinovat několik oddělených databází.

Kreativní využití dat o chování zákazníků

Intenzita a kreativita jsou hlavními faktory v práci s daty. Společnosti využívají různé techniky sběru dat o chování zákazníků: zákaznická fóra, monitoring servisních hovorů se zákazníky, používání nabízených produktů a služeb vlastními zákazníky pro bezprostřední ověření zákaznických zkušeností.

Práce v širším kontextu

Iniciativy v oblasti řízení zákaznických vztahů mají úzký vztah k organizační struktuře, podnikové kultuře a mnoha dalším složkám firmy. Vznikají vlastní pozice a útvary pro řízení vztahů se zákazníky (analytici zákaznických dat, centra zákaznických znalostí, apod.). Dalším trendem je přechod k podnikové kultuře soustředěné kolem zákazníka (customer driven). Od struktury budované kolem produktu a produktových řad na strukturu zaměřenou na "plnou podporu zákaznických vztahů" (prodej, podpora, servis, upgrade, údržba). Struktura podle zákaznických segmentů.

Implementace procesů a podpůrných nástrojů

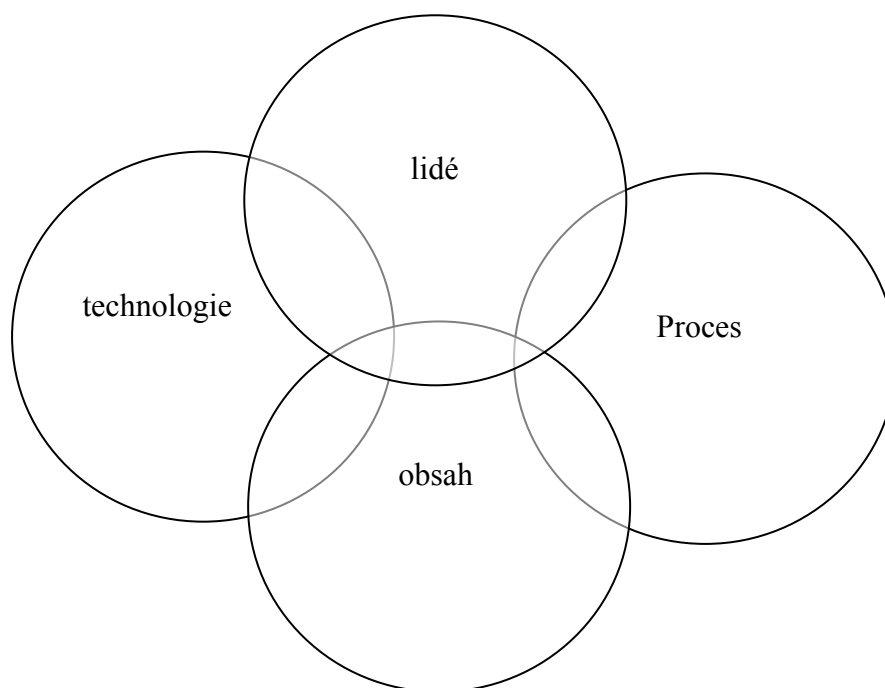
Existuje stálá potřeba nových procesů a podpůrných nástrojů. Je nezbytně nutné překročit od fáze definice strategie k plánování, které je kritickou součástí implementace. Např. společnost Kraft používá metodu "třístupňového vytváření kategorií". Během tohoto procesu dochází k definici nové produktové kategorie, analýze a definici příležitostí pro nové zákazníky a vytvoření plánu pro obsluhu této kategorie. Tyto kroky pomáhají při práci s obchodníky a při vytváření tržního podílu v dané kategorii. Jako nástroj jsou využívány automatizované šablony pro sběr a analýzu potřebných dat. Úspěch závisí na schopnosti soustředit se na kritické oblasti. Soustředěním na datové elementy, které skutečně podporují prodej, dosahují prodejci vynikajících výsledků s využitím méně než 20% dat

ve srovnání s objemem, kteří potřebují konkurenti pro obdobné analýzy. Úspěšné firmy se snaží zkoušet stále nové postupy. Při každé činnosti mají na paměti, že zákazníci jsou víc než jen transakce. Data v systému a základní zásady Investice do technologií pro sběr a analýzu dat musí být v souladu s požadavky firmy. Je důležité přesně stanovit typ a množství dat, které bude společnost skutečně potřebovat pro dosažení svých cílů. Systém CRM je především o lidech. U každého kontaktu se zákazníkem a partnerem firmy je třeba využít maximálně potenciál, který tento vztah nabízí. Informace získané z těchto vztahů lze strukturovaně třídit (podobně jako u produktových, konkurenčních apod.). Prvním krokem je zaměření se na určitý typ zákazníků a definici cílů pro zlepšení vztahů s nimi.[21]

3 PROJEKT ZAVÁDĚNÍ CRM

3.1 Implementace systému CRM

Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, musí být provedena kvalifikace personálu, technologického vybavení, zaměření obchodních procesů a správy dat. Zavedení CRM je v praxi možné pouze při sloučení jeho jednotlivých prvků do jednoho celku. Každý pokus o jednostranný pohled na problematiku CRM je předem odsouzen k neúspěchu.



Obr. 2 Prvky CRM [22]

Hlavním úkolem je dát informace nashromážděné z procesů celého podniku k dispozici tam, kde jsou zapotřebí. Je důležité udržovat vzájemnou interakci. Kontinuita je však možná pouze tehdy, když je celý sled interakcí koncipován jako konsolidovaný celopodnikový systém řízení toku informací, do kterého jsou zahrnuta všechna kontaktní místa, a tedy i všechny obchodní kanály [23].

Implementace a použití CRM musí podniku přinášet výhody. Tyto výhody vedou v konečném efektu k udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. To ovšem nejsou cíle

sledované zavedením CRM, nýbrž pouze přínosy vyplývající z jeho úspěšného využití. CRM přináší přímo měřitelné výhody až po určité době. Výhody, které se projeví bezprostředně po zavedení CRM jsou:

Bezproblémový průběh obchodních procesů

Použití CRM vede k omezení průtahů a problémů při zpracování obchodních procesů v marketingu, odbytu a službách, i mezi těmito úseky. Důvodem je existence jednotné databáze informací o zákaznících. CRM spojuje oblast marketingu, odbytu a služeb pomocí nově koncipovaných procesů a příslušných informačních technologií. Praktické využití filozofie CRM vede k omezení obchodních procesů na ty prvky, které jsou pro zákazníka přínosem. To vede přímo k zefektivnění a zefektivnění těchto procesů. Dalším pozitivním efektem je pokles nákladů na řízení procesů směřujících k získávání zákazníků a vytváření vzájemných vazeb.

Více individuálních kontaktů se zákazníky

Dosažení velkého počtu kontaktů se zákazníky nebo potenciálními zákazníky není velký problém. Lze toho dosáhnout využitím klasických prostředků marketingové komunikace. Zásadní výzvou je vytvořit z této masy kontaktů individuální vztahy, které povedou k přesnému uspokojení požadavků každého konkrétního zákazníka, ba dokonce k překonání jeho očekávání. Také zde má přínos CRM dva základní aspekty: za prvé je to kvalita kontaktů a za druhé množství vztahů se zákazníky.

Více času na zákazníka

Díky CRM je možné investovat čas získaný zefektivněním průběhu procesů do nárůstu kvality vztahů se zákazníky. Takto získaný čas se však nesmí projevit ve snižování stavů a zvýšením zátěže zbývajících zaměstnanců. Tím by se ztrácel efekt - více času na zákazníka.

Odlišení od konkurence

Implementací CRM je možné se odlišit od konkurence, neboť podnik využívající CRM má lepší vztahy se zákazníky než podnik, který CRM nevyužívá.

Vylepšení image

Podniky využívající CRM mají dobrou image z pohledu uspokojování individuálních požadavků. To vede ke spuštění procesu ústní propagace a vynikající servis s excelentním poradenstvím budou chtít využívat i další osoby. Podnik, který se ke svým zákazníkům chová loajálně a najde si na ně čas, bývá odměněn důvěrou. Image u zákazníků, která vyplývá z využívání CRM, je možné využít k osvobození podniku od cenových tlaků a k získání vyšší suverenity při vytváření vlastní cenové politiky.

Přístup k informacím v reálném čase

Průběhy všech procesů souvisejících s ekonomikou podniku se v dnešní době neustále zrychlují, a přístup k informacím v reálném čase je proto pro management podmínkou přežití. Informace se mohou týkat počtu každodenních prodejů, reakcí zákazníků na služby podniku, výsledků snah o získání nových zákazníků, využití personalizovaných webových stránek, počtu a obsahu veřejných aktivit, odbytu nebo servisu, vyhodnocování anket atd. Čím dříve jsou data k dispozici, tím dříve může management reagovat na změny na trhu. Pomocí CRM je možné včas odhalit všechny vzájemně související diskontinuity.

Spolehlivé a rychlé předpovědi

CRM umožňuje všem pracovníkům odbytu, vedoucím pracovních skupin i vedení podniku získat jediným úkonem spolehlivou předpověď dalšího vývoje. Systém zaznamenává veškeré změny a poskytuje celkové přehledy o situaci. Pevně definovaná pravidla pro stanovení pravděpodobnosti prodeje do značné míry eliminují riziko chybného odhadu.

Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami

Použitím CRM stoupá úroveň komunikace mezi odbytem, marketingem a službami. Plně funkční komunikace je závislá na kvalitě implementace, školení personálu, řízení transformačních procesů a vytvářením nových obchodních procesů. CRM sjednocuje cíle odbytu a marketingu.

Nárůst efektivity týmové spolupráce

Zavedením procesů a technologií spojených s CRM prudce vzrůstá efektivita práce uvnitř jednotlivých týmů. CRM vede k masivnímu urychlení průběhu obchodních procesů a tím přispívá k nárůstu efektivity.

Růst motivace zákazníků

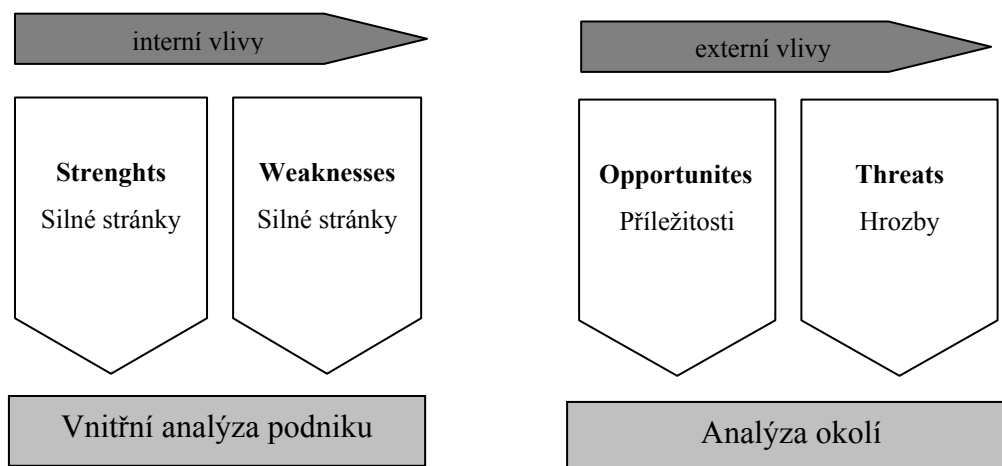
Díky CRM mohou pracovníci upustit od jinak obvyklého papírování a tím snížit neefektivní pracovní postupy na minimum. Zaměstnancům je rovněž pomocí technologií a procesů vyplývajících ze zavádění CRM poskytována odpovídající podpora jejich každodenní práce, takže je práce baví. Tímto způsobem CRM přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, v nízké fluktuaci. Předpokladem je však komplexní příprava zaměstnanců na zavedení CRM [24].

3.2 Strategie CRM

Při určování strategie CRM je třeba dodržet šest hlavních zásad:

1. Proces vypracování strategie CRM musí být řízen v rámci strategického projektu.
2. Stávající situaci je třeba přesně analyzovat, aby bylo možné na jejím základě provádět realistická strategická rozhodnutí.
3. Strategické projekty musí být zpracovány ve spolupráci s vrcholovým managementem. Řídící tým strategického projektu musí být složen z managerů první linie daného podniku.
4. Metodika vypracování strategie CRM nesmí být s ohledem na praktickou použitelnost příliš složitá.
5. Strategie CRM se musí výrazně odlišovat od konkurenčních strategií v této oblasti, aby mohla vést k požadovaným výsledkům.
6. Formulovaná strategie CRM musí být prakticky proveditelná. Z tohoto důvodu je třeba do strategických projektů CRM zahrnout strategické a aplikační kompetence, aby nedocházelo k nesrovnalostem při přechodu od strategické definice k praktickému použití [25].

Dobrou metodou strategického plánování je SWOT analýza (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats). Jedná se o praktický přístup nalezení strategie, který je založen na výše zmíněných šesti zásadách. Těžištěm SWOT analýzy je určení výchozí situace podniku z hlediska strategie CRM



Obr. 3. SWOT analýza [26]

3.2.1 Proces plánování strategie CRM

Celý plánovací proces spočívá v sedmi krocích

Vize

Vize je nadřazena strategii a představuje klíčovou myšlenku. Ve vizi jsou obsaženy manažerské zásady a filosofie podniku. Neznamená to pouze zaměření na určité produkty a trhy, vize se do značné míry týká také lidského faktoru. Zaměstnancům podniku musí zprostředkovat určitý ideál na jehož uskutečnění se při své každodenní práci zaměřují a dokážou se s ním ztotožnit. Jestliže vize není schopna popsat tento ideál, který má být pomocí CRM realizován, stává se z ní pouze snůška hezky znějících slov.

Základní koncepce

V další fázi následuje SWOT analýza, při které jsou podchyceny všechny relevantní vnější i vnitřní faktory. Výsledkem je základní koncepce.

Poslání

Třetí krok se provádí na úrovni strategické obchodní jednotky, přičemž dochází k definování jejího poslání. V principu se jedná o stejný postup jako při určování strategie pro celý podnik s tím rozdílem, že tento krok je více zaměřen na opatření, která se týkají dané obchodní jednotky.

Obchodní strategie

Obchodní strategie je rovněž širší komplex opatření se společnou hlavní myšlenkou. Tato opatření se vztahují pouze na příslušnou obchodní jednotku. V tomto kroku dochází ke konkrétnějšímu definování jejího poslání pomocí příslušných nástrojů. Jedná se ovšem zatím pouze o návrh, který je třeba ještě později přezkoušet v rámci funkční oblasti CRM.

Funkční strategie a konsolidace

V pátém kroku je úkolem manažera CRM přezkoušet, na kolik jsou navržená opatření prakticky použitelná a nakolik je tato opatření možné kombinovat. Při tom musí brát ohled na hlavní zaměření celého podniku. A konzultovat výsledky své práce s vedením.

Plánování projektů směřujících k implementaci systému

V rámci tohoto kroku dochází k rozčlenění potřebných opatření do dílčích projektů implementace a k naplňování těchto projektů. Při plánování spolupracuje manažer CRM s příslušným obchodním úsekem. K základním prvkům plánování patří balíky úloh, časový rámec, náklady, zdroje, odpovědné osoby, metodika implementace a organizace projektu. V tomto kroku již strategie dostává konkrétní podobu.

Sestavování rozpočtu

Sedmý a závěrečný krok spočívá ve schválení plánu obchodní jednotkou a vedením a sestavení rozpočtu nákladů. Při následující implementaci CRM a restrukturalizaci podniku se z hlediska zajištění dobrých výsledků vhodné, aby byli manažeři, kteří se podíleli na vytváření strategie, přizváni do užšího vedení podniku [27].

3.3 Hlavní fáze projektu CRM

Vlastní zavádění systému je vždy otázkou úzké spolupráce dodavatelské firmy a uživatele. Aby byl systém plně funkční a splňoval požadavky, které od něj společnost očekává, musí probíhat mezi oběma firmami úzká komunikace a to na všech úrovních společnosti, aby byly zaznamenány i ty nejmenší požadavky. Pouze v takovém případě bude systém zaměstnanci akceptován a využíván.

3.3.1 Analýza

Strategie CRM

První fáze, ve které se definuje malý počet (maximálně 5) klíčových kritérií, ukazatelů, podle kterých se bude hodnotit úspěšnost nasazení systému CRM. Na těchto ukazatelích se musí shodnout vrcholové vedení firmy. Samozřejmě by měly být tyto ukazatele ve shodě s globálními záměry firmy.

Definice nebo úprava procesů

Klíčová fáze, které se vyplatí věnovat maximální pozornost a čas, procesy se musí vypracovat do detailů a následně zapracovat do práce jednotlivých uživatelů, aby měli jasný přehled všech svých povinností a pracovních postupů. Každý krok musí být ověřen v praxi. Firma musí jasně definovat množství a typ kontaktů se zákazníkem (např. kontaktní centrum, návštěva obchodníka, průběžné marketingové výzkumy, apod.).

Definice firemních požadavků

V této fázi si musí firma vyjasnit jak chce, aby její finální systém vypadal a jak má fungovat. Definují se způsoby přístupu k informacím o zákaznickový systém zobrazování apod., vše vždy v souladu s firemní strategií a cíli.

Návrh funkčního řešení

Dodavatel systému musí mít jasno, co jsou klíčové funkce, nezbytné pro úspěch projektu. Vypracování návrhu fungování systému je posledním krokem v rámci analýzy.

3.3.2 Implementace

Zahrnuje zavádění vlastního systému dodavatelem. Je to několikaměsíční proces, kdy se celý systém vytváří a modifikuje podle konkrétních požadavků a připomínek. Vzniká tak originální řešení.

Školení uživatelů

Každý uživatel musí dostat možnost sblížit se systémem a porozumět jeho principům, které se někdy mohou lišit od zažitých postupů. Školení je nejtěžší částí implementace nového systému. Dochází ke změně myšlení lidí. Aby byl systém plně integrován ve společnosti, musí se každý uživatel s novými aplikacemi sžít a systém musí práci zaměstnance zjednodušovat a vycházet mu vstříc.

3.4 Shrnutí teoretických východisek

Tab. 4. Pravidla společná pro všechny CRM strategie[13]

Pravidlo	Cíl realizace	Výsledný efekt
Sjednocení	Jednotné informace ve stejný čas směrem k zákazníkovi i směrem k uživateli CRM	Firma působí navenek jako kompaktní celek, šetří náklady na řešení objednávek, administrativu a omezuje vznik pohledávek
Integrace	Propojení CRM s ERP a dalšími podnikovými systémy	Optimální řízení všech podnikových procesů, nižší náklady na jejich obsluhu, nižší náklady plynoucí s realizace výrobků i služeb
Naplnění	Pravidelné naplňování systému konkrétními informacemi	Návratnost investice do CRM, rozvoj znalostní báze firmy, podpora manažerského rozhodování
Segmentace	Každý zákazník je principiálně chápán jako samostatný tržní segment	Maximalizace zisku z konkrétních tržních segmentů, udržování „dojných krav“ do budoucna

Tab. 5. Dílčí strategie firmy – Globální CRM strategie

Typ strategie	Typická lokalita	Typičtí uživatelé	Charakteristika	Klíč k úspěšné realizaci
Globální	Severní Amerika	Velké firmy a nadnárodní korporace, firmy stojící uprostřed řetězce	Minimum požadavků pro lokalizaci (jen jazyková). Jedna globální zákaznická segmentace a model zacílení. Jediný prodejní proces, žádná specifická modifikace datového modelu pro teritoria týkající se produktů, servisu, klientů nebo zákazníků kromě základních legislativních odlišností.	Globální přístup nesedí místnímu trhu, nutí místní pobočky nasazovat malá lokální vylepšení. Rozhodovací proces je tažen globálně a lokální pobočky neovlivňují definici procesu a řešení. Někdy mohou ovlivnit volbu integrátora a platformy.

Tab. 6. Dílčí strategie firmy – Lokálně uzpůsobená CRM strategie [22]

Typ Strategie	Typická lokalita	Typičtí uživatelé	Charakteristika	Klíč k úspěšné Realizaci
Globální (lokálně uzpůsobená)	Severní Amerika, Asie, Evropa	Velké firmy a středně velké firmy	Globálně implementovaný CRM systém vyžaduje podstatné místní úpravy, zahrnující procesní a workflow modifikace, rozdělení práce mezi in-a outsourcing. Patrné jsou rozdíly mezi požadavky na charakteristiku zákazníků, produktů, využívají se odlišné datové modely. Společnosti se často rozhodují pro místní IT řešení s podporou částí jejich CRM procesů.	Lokální adaptace řešení je klíč k jeho lokální akceptaci řešení. Dalším důležitým faktorem je hladký průběh integrace lokálních a globálních systémů, dat stejně jako aplikací a procesů je klíčový faktor úspěchu.

Tab. 7. Dílčí strategie firmy – Lokální CRM strategie [22]

Typ Strategie	Typická lokalita	Typičtí uživatelé	Charakteristika	Klíč k úspěšné Realizaci
Lokální	Evropa	Středně velké a malé firmy	Vyžaduje specifické CRM řešení pro každý lokální trh. Zákaznické stejně jako produktové katalogy a podpůrné databáze jsou umístěny lokálně. Partnerské společnosti globálních korporací budou mít vlastní CRM řešení a globální společnost bude navrhovat /ukládat definovaný okruh pravidel a rozhraní pro jejich systémy.	Měřítko úspěchu lokální strategie budou zaměřena více na finanční výsledky a měření úspěšnosti konkrétních partnerů v odpovídajících teritoriích. Rozhodující bude otevřenost a flexibilita řešení partnera i globální korporace.

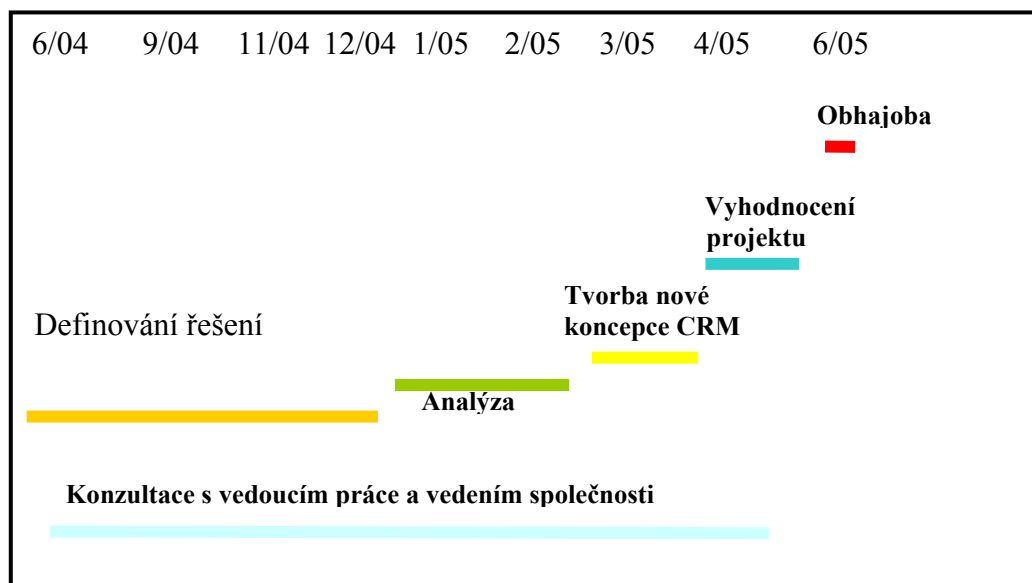
II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ČASOVÝ PLÁN

4.1 Milníky projektu

9/04	10/04	11/04	12/04	1/05	2/05	3/05	4/05	5/05	6/05
Definování řešení problematiky	Schválení projektového řešení		Dokončení analýzy	Tvorba nové koncepce CRM	Aplikace na současný systém	Ekonomické zhodnocení	Vyhodnocení projektu		Obhajoba před zkušební komisí a MNG firmy

4.2 Harmonogram



Obr.4. Harmonogram prací [zdroj: vlastní zpracování]

5 IMPLEMENTACE CRM DO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI

SEZNAM CZ

Vlastní implementace systémů CRM ve firmě je projektově řízeno. Tento způsob implementace je jediný, který umožňuje úplné sledování všech aktivit, jejich vzájemnou koordinaci, průběžnou kontrolu a hodnocení.

Projekt je rozdělen na čtyři základní části:

- Analytická část (popis prostřední)
- Strategie (cíle, strategie, nástroje)
- Realizační část (investice, změny v prostředí, studie proveditelnosti)
- Monitorovací a hodnotící část (sledování směru, vyhodnocování)

Protože se jedná o dlouhodobou činnost v rámci celé firmy a nyní jsme na začátku celého procesu, je zpracována úvodní část projektu a nastíněn možný harmonogram realizace.

Ale úplně prvním krokem je stanovení vize. Tedy formulace takové myšlenky, která úplně vystihuje proces, funkci a filozofii CRM. Je motivující pro zaměstnance a umožňuje jim upnout se k jasnému cíli.

5.1 Vize

Veškeré firemní procesy a práce všech zaměstnanců směřují k lepšímu obsloužení zákazníka a zvyšování jeho spokojenosti. Každý zaměstnanec společnosti trvale buduje se zákazníky vztahy, které vedou k zvyšování oboustranné ziskovosti vztahu a trvalé prosperitě firmy i zákazníka a naplnit tak vizi:

„Být nejpopulárnějším místem českého internetu, kde uživatelé nalézají pomoc, řešení svých problémů, poučení a zábavu.“.

5.2 Představení společnosti Seznam CZ

Firma SEZNAM CZ byla založena v květnu 1996 s cílem provozovat stejnojmenný katalogový a vyhledávací server. Zakladatel firmy a autor serveru Seznam Ivo Lukačovič využil svých zkušeností z Internetu a služba Seznam se v krátké době stala nejnavštěvovanějším WWW serverem v Čechách. Služba byla od počátku vyvíjena se záměrem usnadnit uživatelům orientaci ve stále se rozrůstajícím objemu informací na českém Internetu. Katalog Seznamu je tvořen manuálně s kontrolou obsahové a logické správnosti a právní přípustnosti zařazovaných stránek.

V dubnu roku 2000 došlo ke změně právní formy Seznamu a transformaci na akciovou společnost s obchodním názvem Seznam CZ, a.s. Minoritní podíl v Seznamu.cz získala firma Spray International. Získané investice pomohli Seznamu naplnit jeho vizi: „Být nejpopulárnějším místem českého internetu, kde uživatelé nalézají pomoc, řešení svých problémů, poučení a zábavu.“.

V nedávné době došlo k výrazným změnám v koncepci katalogu Seznamu. Katalog přestal být pouze katalogem www stránek a stal se obecnějším katalogem, který tvoří dvě části: 1. katalog firem a institucí, 2. katalog www stránek. Další novinkou katalogu Seznam je jeho regionalizace – umožňuje vyhledávat pomocí klíčových slov v jednotlivých regionech, např. hledat hotel v regionu Hradec Králové.

5.3 Postavení na trhu

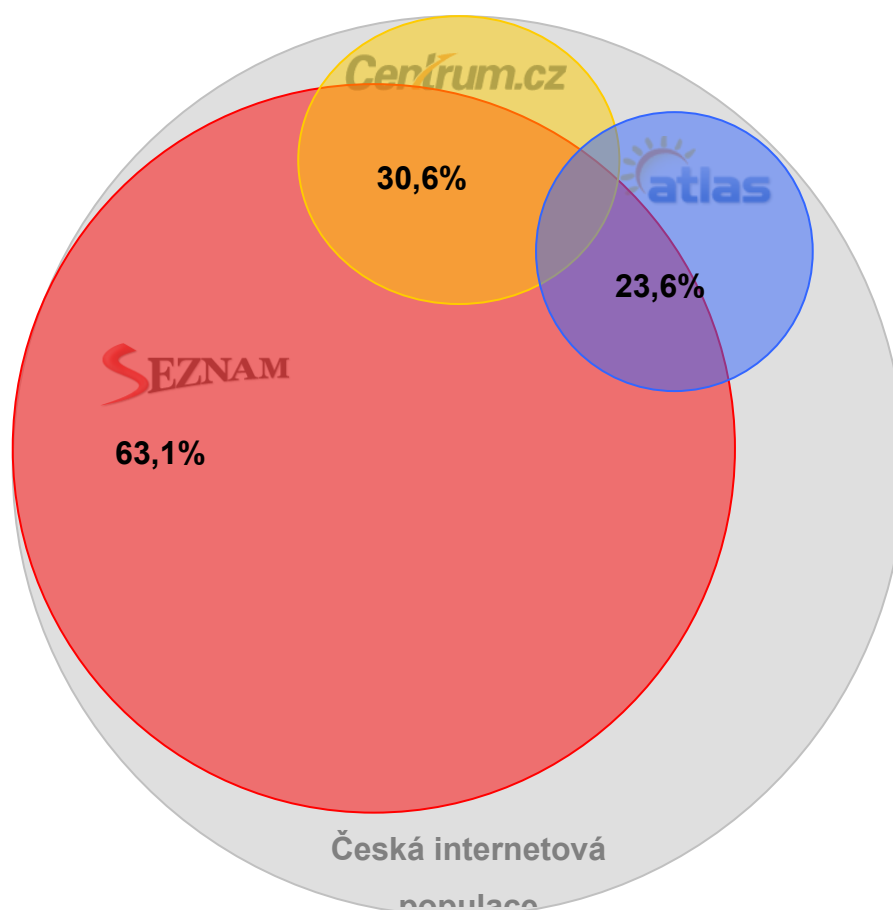
Postavení portálu (serveru) na internetovém trhu je dáno statistikami:

počtem uživatelů, kteří server navštěvují	Unique Visitors	(UV)
počtem zobrazených stránek	Page View	(PV)
časem, který zde uživatelé stráví	Time Spent	

Tyto statistiky průběžně zaznamenává a vyhodnocuje subjekt - auditor, který každý měsíc poskytuje daná čísla. Nejvýznamnějším poskytovatel internetového auditu v ČR je iAudit International s.r.o. (www.iaudit.info).

Seznam.cz je nejpoužívanějším serverem v ČR, současně nejvíce používaným portálem a vyhledávačem.

Z hlediska prodeje internetové reklamy je nejdůležitější, že většina uživatelů na ČR Internetu vyhledává právě na Seznamu.



Obr. 5. Aktuální překryv uživatelů největších portálů [8]

5.4 Základní služby Seznamu

Své dominantní postavení na trhu a zájem uživatelů si firma Seznam CZ a.s. udržuje také díky širokému portfoliu produktů a služeb, které se snaží neustále inovovat a zkvalitňovat. Zde je přehled alespoň některých z nich.

Seznam Email

Služba, která uživateli umožní zřídit si vlastní e-mailovou adresu (například franta.novak@seznam.cz) a to o velikosti 2000 MB. E-mailová schránka je přístupná prostřednictvím prohlížeče, či e-mailového programu (například Microsoft Outlook). To vše zdarma. Služba je navržena tak, aby s ní dokázal pracovat i úplný začátečník. Schránka je chráněna anti SPAM a antivirovým filtrem.

Sweb

Sweb Light je službou nabízející svým uživatelům prostor pro jejich WWW stránky zdarma. Pokud se zaregistrujete na Swebu Light, pak zároveň získáte email na Seznamu (<http://email.seznam.cz>) v podobě uživatelské_jméno@seznam.cz. Uživatelé emailu na Seznamu, automaticky konto na Swebu bez registrace.

Seznam Mapy

Službu seznam Mapy uvedl ve spolupráci s firmami PJsoft a i-TOPP do provozu Seznam začátkem roku 1998. Služba Seznam Mapy, umístěná na adrese <http://www.mapy.cz/> umožňuje uživatelům českého Internetu vyhledávat v mapách České republiky, Slovenska, Prahy, Brna a dalších měst ČR dle zadání názvu ulice, sídla či uživatelem vytvořeného objektu. Mapy jsou nyní rozšířeny o funkci plánovač tras.

Novinky.cz

Společnost Seznam.cz, a.s. a BORGIS, a.s., vydavatel deníku PRÁVO se dohodly na spolupráci, spočívající ve vydávání plnohodnotného zpravodajského serveru na českém internetu. Obsah zpravodajského serveru vytváří tým serveru FlashNews, který je provozován společností BORGIS, a.s. Další zpravodajské zdroje jsou k dispozici v záložce „denní tisk“.

Sreality.cz

Server Seznam Reality internetového portálu Seznam je jedničkou mezi realitními servery ČR. Vyznačuje se bezkonkurenčním rozsahem a aktuálností nabídky a podle oficiálního auditu ho navštěvuje nejvíc uživatelů českého internetu.

Lidé.cz

Tato služba umožňuje uživatelům komunikovat v místnostech s nejrůznější tematikou a využívat diskusní fóra, rovněž rozdělená dle témat.

Sport.cz

Server tematicky zaměřený na sportovní zpravodajství. Služba umožňuje zobrazovat detailní statistiky sportovních výsledků

Seznam Auto

Těžiště obsahu serveru Seznam Auto spočívá ve zprostředkování praktických informací zájemcům o motorismus. Na serveru je k dispozici kategorie věnovaná nákupu/prodeji automobilů, jejich financování a pojištění. Dále poskytujeme informace o dopravní situaci, cestování do zahraničí, o půjčování vozidel a další.

Katalog

Server Seznam vznikl v roce 1996 jako první katalogový server českého internetu. Služba byla od počátku vyvíjena se záměrem usnadnit uživatelům orientaci ve stále se rozrůstajícím objemu informací na českém internetu. Katalog Seznamu je tvořen manuálně s kontrolou obsahové a logické správnosti a právní přípustnosti zařazovaných stránek.

Základem katalogu Seznam je tzv. strom sekcí – souhrn všech kategorií (=sekcí), které jednotlivě popisují jaké www stránky nebo firmy jsou v dané sekci zařazeny. Např. sekce se jménem Jazykové kurzy dostatečně jasně vypovídá o tom, jaké firmy zde nalezneme.

Rozdíl mezi hledáním v katalogu a hledáním ve fulltextu (např. google.com)

Základní rozdíl mezi hledáním v katalogu a hledáním pomocí fulltextu je v tom, v čem oba způsoby vyhledávají. Při hledání v katalogu se vyhledává v záznamech katalogu, které tam

sami aktivně vložili majitelé www stránek či firem. V případě hledání fulltextem se vyhledává ve všech stránkách umístěných na Internetu bez ohledu na to, zda majitelé www stránek vložili odkaz na svoji stránku do jakéhokoliv katalogu.

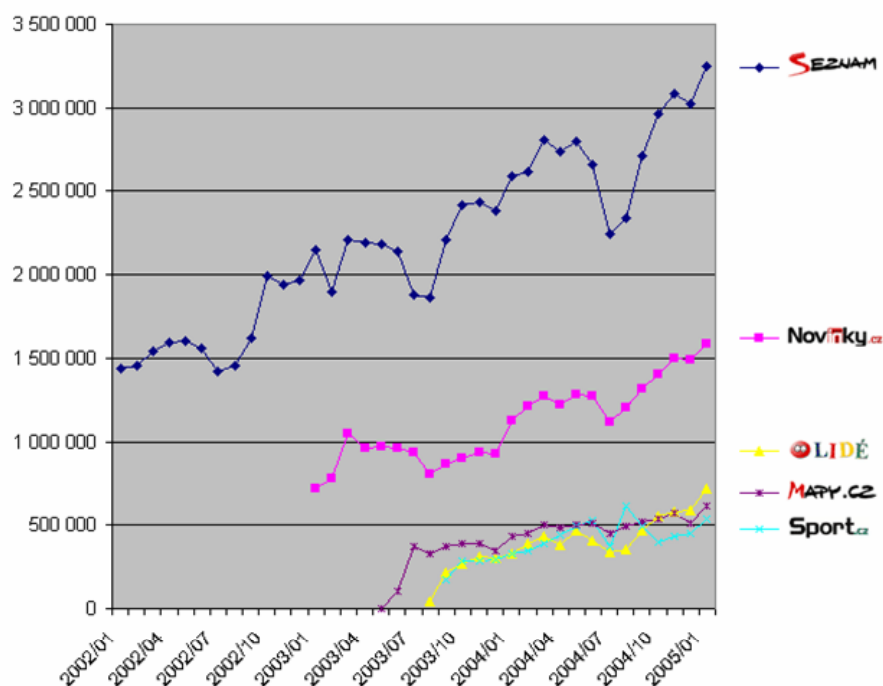
Denní návštěvnost stránek seznam.cz meziročně stoupla o 40 procent na 866.000 koncem ledna 2005 E-mail si čte zhruba 400.000 lidí denně, celkem eviduje Seznam 2,8 milionu aktivních poštovních schránek.

Uživatelům Seznam nedávno nabídl e-mail s kapacitou 2 GB a účinnější ochranou proti nevyžádané poště, která nyní tvoří zhruba 80 procent došlých zpráv. Vývoj gigamailu stál celkem 57 milionů korun, aktivních je již 252 tisíc schránek.

S výjimkou roku 2000 je společnost neustále zisková. Provozuje polovinu z desítky nejnavštěvovanějších internetových adres, dále například novinky.cz, lide.cz či sport.cz.

Tab. 8. Návštěvnost služeb Seznam CZ a.s. [8]

Celkové pořadí	Služba	Měsíční počet UV za leden 2005	Denní počet UV za 14.2.2005
1	seznam.cz	3 248 834	879 745
3	novinky.cz	1 583 288	281 317
7	lide.cz	715 336	97 563
8	mapy.cz	614 987	50 784
10	sport.cz	539 960	48 610
12	horoskopy.cz	509 876	131 587
17	hrej.cz	290 933	14 027
18	smobil.cz	284 868	34 215
20	sreality.cz	269 175	18 772
23	sprace.seznam.cz	239 327	14 503
25	sbazar.cz	219 875	6 614
27	sfinance.cz	200 447	6 449
31	sauto.cz	177 652	9 369
41	sdovolena.cz	125 252	6 622



Obr. 6. Návštěvnost vybraných služeb Seznam CZ[8]

5.5 Analýza konkurence

Na českého internetu existují produkty – portály – pro Seznam přímo konkurenční:

www.centrum.cz

Provozovatelem je společnost NetCentrum, s.r.o. Centrum.cz odstartovalo v roce 1999, je nejmladším z českých portálů.

Centrum.cz spolupracuje s firmou Internet Trading s.r.o., která prodává placené firemní zápisy do katalogu Centrum a přednostní výpisy na kl. slova a v sekcích.

www.atlas.cz

Internetový portál založen v roce 1997, provozovatelem je společnost Atlas.cz, a.s. V prvních fázích vývoje spolupracoval s firmou Microsoft, tato spolupráce končí v říjnu 2001.

Atlas.cz spolupracuje s firmou Inform Net Partners, a.s. která je Seznamu konkurencí v prodeji internetových prezentací. Inform prodává reklamní produkty do katalogu Atlas – přednostní výpisy na klíčová slova / v sekcích.

Centrum a Atlas mají své aktivity postavené na stejném obchodním modelu – prodeji internetové reklamy.

Mimo Atlas a Centrum fungují v ČR ještě tyto další portály:

www.quick.cz

Internetový portál Českého Telecomu, a.s. je v provozu již několik měsíců, své místo na trhu si však výrazným způsobem nevydobył. Více než příjmy z internetové reklamy zajímají Quick uživatelé, kteří se pomocí Quicku připojují na Internet pomocí modemu – jeho obchodní model je postaven především na příjmech za připojení. Pomocí Quicku vyhledávají uživatelé více méně sporadicky.

www.volny.cz

Portál firmy Czech On Line, a.s. slouží především jako služba pro připojení uživatelů na internet pomocí modemu. Ostatné služby jsou doplňkové a jejich rozsah a podoba nedosahují úrovně předních českých portálů.

www.tiscali.cz

Portál mezinárodní firmy Tiscali je českou verzí portálů, který funguje v několika evropských zemích. Pro Tiscali je opět nejzajímavější nikoli příjem reklamní, ale příjem z poskytování připojení a dále z internetových řešení pro firmy.

Centrum a Atlas mají své aktivity postavené na stejném obchodním modelu – prodeji internetové reklamy.

Mimo hlavní konkurenci, jako je Centrum a Atlas existují v ČR ještě tyto firmy, které se snaží získat reklamní příjmy z oblasti malých a středních firem. Jedná se především o poskytovatele firemních databází:

www.inform.cz

Společnost Inform Net Partners, s.r.o. poskytuje již řadu let databázi firem v tištěné i elektronické podobě. Vydává Obchodní adresář a Inform katalog, spolupracuje s portálem Atlas, kde zobrazuje svoji firemní databázi a současně prodává reklamní produkty Atlasu v katalogu.

www.edb.cz

Evropská databanka je informační služba poskytující informace o firmách pomocí servisního telefonu (14 000), CD a internetu.

www.abc.cz

Abc vytváří portál obchodních kontaktů – v podstatě nabídek a poptávek.

www.zlatestranky.cz

Provozovatelem je společnost Mediatel, a.s. – vydavatel tištěných Zlatých stránek. Díky uživatelské nepřívětivosti internetové verze nejsou zlatestranky.cz významnou konkurencí.

Obchodníci konkurence

Internet Trading s.r.o. - www.internettrading.cz

Internet Trading na konci roku 2001 začal budovat síť 50 obchodních zástupců s cílem prodávat malým a středním firmám internetovou reklamu. V roce 2002 začal nabízet internetovou reklamu v katalogu (přednostní výpisy na klíčové slova / v sekcích) na všech předních českých portálech – Seznam, Atlas a Centrum. Ještě v průběhu roku 2002 se však nejvíce přiklání k Seznamu – stává se exkluzivním prodejcem jako obchodní síť. Na začátku 2003 se Seznam rozhodl ukončit spolupráci a vybudovat vlastní obchodní službu.

V současné době prodává Internet Trading reklamní produkty Centrumu, idnes.cz, lidovky.cz, quick.cz, volny.cz .

Jediným prostředkem, jak bojovat s konkurencí, je nabídnout zákazníkovi vyšší hodnotu, než jakou by dostal u konkurence. Je důležité nalézt ty správné hodnoty.

Existují dvě veličiny, které nabídku takových hodnot ovlivňují. Zaprvé jsou to náklady, které musí firma vynaložit na zajištění vyšší hodnoty pro zákazníka.. Nejsou to jen náklady finanční, ale také procesní a personální. Na této úrovni je třeba hledat odpověď na otázku: Jak zvýšit hodnotu pro zákazníka, aniž bychom museli zvýšit cenu, nebo snížit náš zisk?

Druhou veličinou je hodnota vnímaná zákazníkem. Vše je závislé na přesném definování zákaznických segmentů, znalosti jejich rozhodovacího procesu, životních hodnotách a prioritách a jejich obchodní strategii atd. Ptáme se: „Jaká přidaná hodnota přesvědčí zákazníka, že stojí za to utratit více peněz za stejný nebo podobný druh výrobku?“[23].

5.6 Personál, technologické vybavení, obchodní procesy, data

Nejdříve je nutné kvalifikovat jednotlivé položky a popsat současný stav. Jedině tak můžeme formulovat strategii, která povede k plné implementaci CRM.

Společnost Seznam CZ a.s. je rozdělena do několika útvarů, které se různou měrou podílejí na procesu obsluhy zákazníka. Od personálu první linie, tedy obchodníků, pracovníků kontaktního centra až po technický útvar, kteří sice nejsou v přímém kontaktu se zákazníkem nicméně jejich práce přímo ovlivňuje spokojenost zákazníka.

V této rovině je nezbytné udržet co nejvyšší průchodnost komunikačních a informačních kanálů a řídit je takovým způsobem, aby měl každý zaměstnanec veškeré informace, které potřebuje a jeho práce a výstup byly v takové formě, která plynule přechází k další procesní jednotce.

Toto je v současné době zabezpečeno několika způsoby. Především je to po osobní stránce, tedy formou porad a školení, které průběžně každého informují o všech důležitých změnách a novinkách. Dále je to prostřednictvím internetové sítě, která slouží především k přenosu administrativních, obchodních a transakčních informací. Obsahují živá data,

která jsou pro jednotlivé útvary nepostradatelná. Důraz musí být kladen na jejich integraci a vzájemné propojení.

Obsluha zákazníka probíhá v několika krocích, které na sebe navazují. Budeme vycházet z předpokladu, že byl učiněn první kontakt. Ať to bylo ze strany zákazníka nebo obchodníka, není pro budoucí proces rozhodující. Následující postup je modelový a nezahrnuje specifika zákaznických segmentů. Z hlediska vnitřních pochodů firmy je postup vždy stejný. Nejprve dojde k analýze zákaznických potřeb a stanovení variant ideálního řešení. Ty jsou se zákazníkem konzultovány a upraveny podle jeho připomínek. Je učiněna cenová kalkulace v určitém rozpětí dle úrovně služeb, které bude zákazník vyžadovat. Dojde k podpisu smlouvy, kde jsou ošetřeny veškeré podmínky, případ reklamace apod. Podle stanovených termínů je služba spuštěna. Vlastní vztah je celou dobu obsluhován obchodníkem. Ten navazuje s klientem osobní vztah a dohlíží na celou objednávku. Takto je ve stručnosti popsán proces obsluhy zákazníka. Pochopitelně je za každou činností skryta celá řada kroků, které musí jednotliví lidé učinit, aby byl zákazník obsloužen podle jeho představ. Dochází k výměně informací prostřednictvím konzultací, porad, finančních kalkulací, předpokládaného objemu budoucích zakázek, solventnosti zákazníka, prestiže zakázky, apod. Veškeré tyto informace jsou ve společnosti zpracovávány a uskutečňovány na základě osobního požadavku zákazníka.

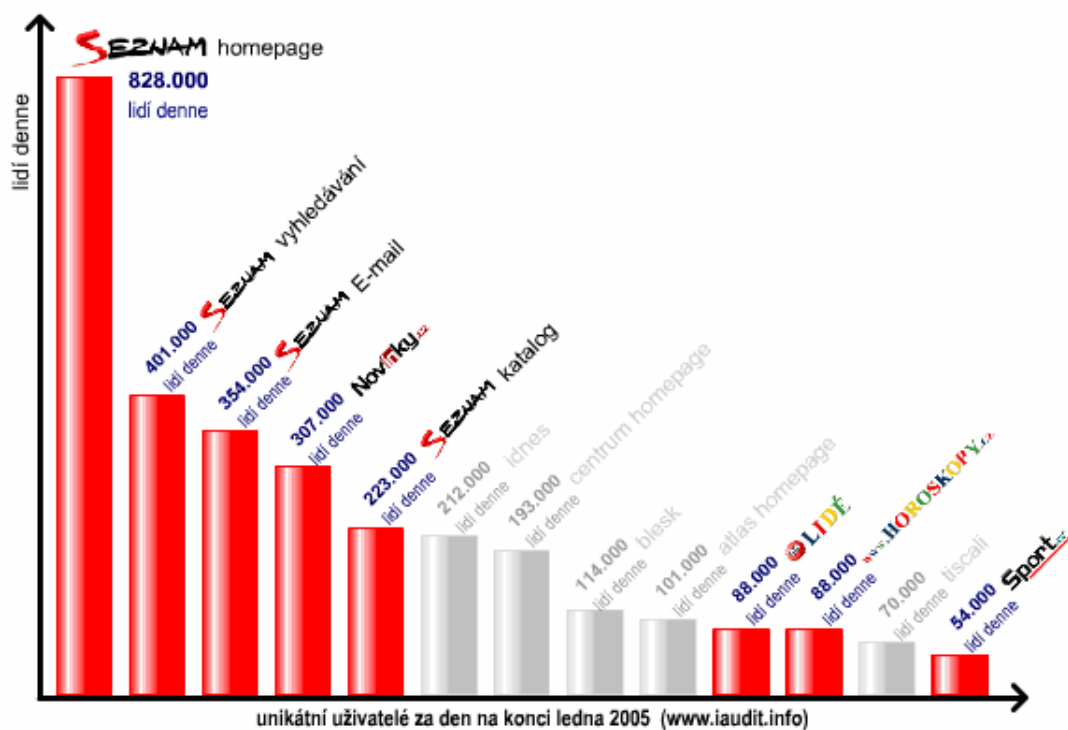
Tab. 8. Vývoj návštěvnosti Seznam CZ [8]

Návštěvnost	Seznam Homepage	Seznam	Seznam Email	Seznam Novinky
t	tis./den (%)	Vyhledávání	tis./den (%)	tis./den (%)

Leden		tis./den (%)		
2005	828 (+42 %)	401 (+48 %)	354 (+55 %)	307 (+73 %)
2004	585 (+41 %)	271 (+47 %)	228 (+68 %)	178 (+122 %)
2003	414	184	136	80

Tab. 9. Vývoj návštěvnosti II [8]

Návštěvnost t Leden	Seznam Katalog tis./den (%)	Seznam Lidé tis./den (%)	Seznam Horoskopy tis./den (%)	Seznam Sport tis./den (%)
2005	223 (+27 %)	88 (+238 %)	88	54 (+64 %)
2004	176	26	0	33
2003	0	0	0	0



Obr. 7. Unikátní uživatelé za den k 31.1.2005 [8]

Seznam.cz překonal hranici 1 milionu uživatelů za jeden den

V průběhu psaní mé diplomové práce nastala tato významná událost, kterou na tomto místě zmíním. Rozhodným dnem se stalo pondělí 25. 4. 2005. Podle prognóz, jenž pro firmu Seznam CZ a.s. vytvořila společnost E Wizards jsme měli tuto hranici překročit až na podzim tohoto roku. Upozorňuji, že do návštěvnosti Seznam.cz není započítávána návštěvnost Novinek.cz, Lidé.cz a dalších desítek služeb. Jedná se o čistou návštěvnost pouze těch služeb, které běží na doméně seznam.cz.

Tab. 10. Návštěvnost Seznam CZ dne 25.4.2005 [24]

[iAudit Home](#) |
 [iAudit MEDIA](#) |
 [iAudit ISP](#) |
 [User settings](#) |
 [Logout](#) |

COUNTRY: CZ INDEX: 011 - iAUDIT BRAND INDEX Index vyjadřuje c

VALUE TYP: UV USER TYP: VISITORS DATE: 2005-04-25

#	NAME	UV PER	DAY		
		2005-04-25	TREND	GROWTH	SHARE
	GLOBAL CZ (ACTIVE UNIVERS)	1 549 529	+12%		
1	seznam.cz ? (27)	1 011 964	+14%	+2%	65,3%
2	novinky.cz ? (4)	383 330	+20%	+8%	24,7%
6	super.cz ? (2)	174 177	+75%	+63%	11,2%
8	horoskopy.cz ? (2)	108 958	+16%	+4%	7,0%
9	lide.cz ? (6)	104 319	+11%	-1%	6,7%
10	sport.cz ? (3)	91 599	+26%	+13%	5,9%
12	mapy.cz ? (3)	63 141	+22%	+9%	4,1%

5.7 Vztah marketingu a Internetu

Marketing na Internetu představuje využívání služeb Internetu pro realizaci či podporu marketingových aktivit. Marketing se snaží uvést do souladu zájmy (cíle) firmy, zájmy zákazníka a zájmy celé společnosti. Aby však marketing skutečně mohl sladovat zájmy různých skupin, musí mezi těmito skupinami vytvářet, podporovat a analyzovat silné oboustranné informační toky. Klíčovým slovem marketingu je komunikace (nejdůležitějším ale stále zůstává zákazník). Máme na mysli obecnou komunikaci, která prostupuje všemi dílčími oblastmi marketingu.

Internet usnadňuje komunikaci mezi svými uživateli, jimiž je dnes velké množství lidí nejrůznějších profesí a zájmů. Internet a marketing spojuje podobně jako i jiné oblasti lidské činnosti důležité slovo komunikace. Internet nabízí všechny možnosti jako tradiční komunikační prostředky, ale často mnohem efektivněji: můžete oslovit konkrétního člověka a komunikovat s ním, můžete však také najednou oslovit desetitisíce lidí se stejnými zájmy (a pouze tyto lidi), kteří budou-li chtít, mohou komunikovat s vámi.

5.7.1 Porovnání tradičních médií s Internetem

Tab. 11. Marketing na Internetu[22]

Médium	Naléhavost	Názornost	Identifikace balení	Rychlost odezvy
TV	Vysoká	Velmi vysoká	Dobrá	Vysoká
Rozhlas	Vysoká	Nízká	Velmi nízká	Vysoká
Časopisy	Nízká	Střední	Velmi vysoká	Střední
Noviny	Nízká	Střední	Dobrá	Vysoká
Billboardy	Velmi nízká	Velmi nízká	Dobrá	Střední
www	Nízká	Velmi vysoká	Velmi vysoká	Velmi vysoká

Tab. 12. Marketing na Internetu II [23]

	Náklady	Výrobní	Penetrace
--	----------------	----------------	------------------

	(CPM)	náklady	hlavních trhů
TV	Velmi nízké	Vysoké	Velmi vysoká
Rozhlas	Velmi nízké	Nízké	Velmi vysoká
Časopisy	Střední	Střední	Střední
Noviny	Nízké	Střední	Velmi vysoká
Billboardy	Střední	Vysoké	Vysoká
www	Velmi nízké	Nízké	Vysoká

Tab. 13. Odhad objemu mediální reklamy v ČR (v mld. Kč)[23]

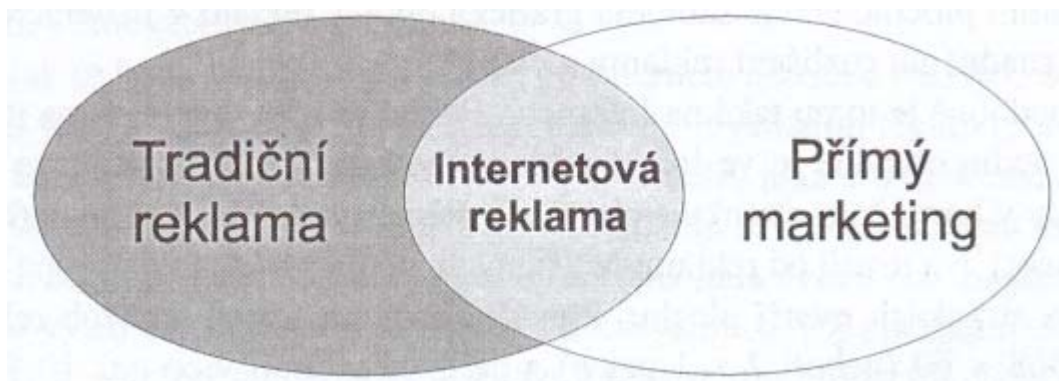
	2004	2005	Nárůst %
TV	8,53	8,79	3,0 %
Press	6,60	6,67	1,0 %
Outdoor	1,55	1,55	0 %
Radio	1,75	1,86	6,0 %
Internet	0,71	0,85	20 %
Others	0,09	0,09	0 %
Total	19,23	19,67	2,3 %

5.7.2 Internetová reklama

Hlavním cílem internetové reklamy stejně jako klasické reklamy je ovlivnit nákupní rozhodování uživatelů. Reklama na Internetu se však od klasické reklamy liší tím, že je více interaktivní. Uživatelé si mohou kliknout na reklamní proužek a získat více informací o nabízeném produktu či službě, nebo dokonce učinit další krok a objednat si daný produkt či službu. V některých případech jde interaktivita reklamních ploch až tak

daleko, že daný výrobek lze objednat přímo v reklamní ploše, bez nutnosti opustit stránku, na níž tuto reklamní plochu dotyčný viděl.

Na Internetu může být každá část WWW stránky proměněna v reklamní plochu. Nejčastěji se sice setkáváme s reklamou ve formě reklamního proužku (banneru), ale jako reklama může sloužit i pozadí WWW stránky obsahující slabou barvou reklamu na pozadí (obvykle propagovanou značku), stejně jako může být reklamou i libovolný odkaz na stránce či text, který je součástí WWW stránky. Dalším specifikem internetové reklamy je to, že díky vyspělým technologiím může být lépe cílená než klasická reklama a má větší možnosti oslovit cílové segmenty trhu. Díky těmto specifickým internetové reklamy si marketingoví odborníci často kladou otázku, kam přesně internetovou reklamu zařadit. Většina z nich se shoduje v názoru, že internetová reklama se prolíná s klasickou reklamou a přímým marketingem (direct marketing), jak je to patrné z následujícího schématu. Je schopna oslovit velké množství lidí a přitom velmi cíleně.



Obr. 8. Internetová reklama jako průnik klasické reklamy a přímého marketingu[22]

5.7.3 Výhody internetové reklamy

Internetová reklama je nejen plně srovnatelná s reklamou v klasických médiích, ale má celou řadu specifík a výhod. Ty bychom mohli shrnout do čtyř základních bodů.

Zacílení (targetability) – internetové technologie dávají inzerentům do rukou mocný nástroj, který jim umožňuje dobře zacílit reklamní kampaň a zasáhnout přesně ty cílové segmenty zákaznického trhu, jež potřebují. Reklamní kampaň lze přizpůsobit dle země, regionu, oboru a zájmů cílových skupin. Samozřejmostí je nastavení reklamní kampaně na určité dny v týdnu, časové úseky během dne a typy operačních systémů a prohlížečů WWW stránek používaných uživateli. Pro zpřesnění můžeme dále využít databázi e-mailových a poštovních adres vytvořených pro účely přímého marketingu, jež ve spojitosti s informacemi z Internetu dovolují vytvořit vysoce personalizovanou a tím také účinnou reklamní kampaň.

Snadné měření reakce uživatelů (tracking) – přesné zacílení reklamní kampaně není jedinou výhodou internetové reklamy. Reklamní agentury mohou na Internetu poměrně dobře měřit, jak uživatelé reagují na doručené reklamní sdělení; mohou zjistit, jak reklama ovlivňuje povědomí o značce či vlastnostech produktu a služeb. Například výrobce vozů může analýzou pohybu uživatelů po stránkách jeho firemní prezentace zjistit, zda se lidé zajímají o bezpečnostní prvky vozů jeho značky nebo zda je více zajímají dodatečné komponenty vozu, jako klimatizace, rádio atd. S pomocí internetové reklamy lze jednoduše vyhodnotit počet zobrazení reklamy na stránkách, lze zjistit, jaké množství uživatelů reagovalo na reklamní sdělení tím, že si na něj kliknuli a dostali se tak na stránky obsahující popis produktu či služby. Je rovněž možné poznat, jaký typ operačního systému tito uživatelé používali a ze kterého regionu na stránky vstoupili. Dále můžeme sledovat, jaké množství z těchto uživatelů si propagovaný výrobek skutečně koupilo a stali se zákazníky firmy, jaká byla průměrná velikost objednávky atd.

Doručitelnost a flexibilita – reklamní proužky mohou být prostřednictvím internetových reklamních systémů zobrazeny na Internetu kdykoliv, celých 24 hodin, 7 dnů v týdnu, 365 dnů v roce. Reklama je na WWW stránkách zobrazována neustále a průběžně, na rozdíl od médií, jako je rádio a televize, kdy za účelem přenosu reklamního sdělení musí dojít ke krátkodobému přerušení vysílání a v určitých časových úsecích dne (v noci či brzy ráno) nejsou přestávky pro reklamu zařazovány vůbec nebo jen minimálně. Internet je globální médium. Každá stránka umístěná na Internetu je okamžitě dostupná

všem uživatelům. Lze tedy implementovat reklamní model, podle něhož bude provozovatel českého WWW serveru přes den zařazovat reklamu převážně pro české uživatele a během noci, kdy se zvyšuje počet návštěvníků z jiných časových pásem (a tedy i zemí), bude jeho reklamní systém předávat volnou reklamní plochu zahraničním reklamním systémům, jež budou zahraničním návštěvníkům stránek zobrazovat pro ně specifickou reklamu. Další výhodou internetové reklamy je flexibilita. Zatímco v klasických médiích není zcela možné reklamní kampaň příliš měnit (nebo jen za cenu vysokých dodatečných nákladů), v případě internetové reklamy má zadavatel k dispozici okamžité statistiky úspěšnosti své reklamní kampaně. Pokud zjistí, že na právě zobrazovaný reklamní proužek kliká jen malé množství uživatelů, může jej dynamicky změnit a pokračovat v reklamní kampani. A nemusí zůstat jen u vizuální změny reklamního proužku – v převážné většině případů má možnost upravit dny nebo denní dobu, kdy bude reklamní proužek zobrazován.

Interaktivita – zřejmě hlavním rozdílem mezi reklamou umístěnou v klasických médiích a na internetu je interaktivita způsobená internetovou reklamou. Jednoduchým kliknutím (akcí) na reklamní proužek může uživatel získat velmi podrobné informace o daném produktu či službě a v případě zájmu daný výrobek zakoupit (interakce) nebo se dotázat výrobce/prodejce na další vlastnosti produktu. Pro stále více prodejních serverů je zajímavá také postnákupní aktivita uživatelů, kteří své zkušenosti s výrobkem rádi sdílejí s ostatními uživateli internetu. Činí tak nejen proto, že zpětná reakce je prostřednictvím internetu rychlá a nenákladná, ale především v případech své naprosté nespokojenosti se službami prodejce (tzv. záporné slovo z úst), či naopak v případech spokojenosti s poskytovanou službou/funkcí výrobku (tzv. kladné slovo z úst). Oba způsoby postnákupních reakcí využívají provozovatelé prodejních serverů (e-commerce serverů) na stránkách obsahujících popis produktu. Reakce spotřebitelů je hodnotícím kritériem a novému potenciálnímu zákazníkovi napomáhá v nákupním rozhodování. Je samozřejmé, že snahou prodejce je nashromáždit co nejvíce kladné kritiky k danému výrobku. Dobře zavedené reakce spotřebitelů na výrobky mohou vyvolat zajímavý efekt, popisovaný v anglické literatuře jako Postconsumption Information Symmetry Effect Theory. Podle této teorie ovlivňují reakce spotřebitelů rozhodování budoucích spotřebitelů dvěma směry:

Spotřebitelé se ve svém nákupním rozhodování nakonec rozhodnou pro dražší a kvalitnější výrobek. Je totiž logické, že lepší reakce spotřebitelů lze očekávat u výrobků, které jsou vyrobeny z kvalitnějších materiálů a uživatelům nabízejí větší komfort či více funkcí.

Dobrý ohlas na výrobek vyvolává multiplikační nákupní efekt u dalších spotřebitelů. Zvláště spotřebitelé, kteří se v daném oboru nepohybují a nejsou schopni výrobek dostatečně ocenit vlastním úsudkem (např. spotřebitele kupující knihu o finančních derivátech, o nichž toho zatím mnoho neví), se budou na reakce ostatních spotřebitelů spoléhat ve větší míře. Prodejní server Amazon.com dovedl tento marketingový koncept k naprosté dokonalosti, když dal každému spotřebiteli možnost nejen vyslovit svůj vlastní názor k danému výrobku, ale ještě „oznámkovat“ výrobek žádnou až pěti hvězdičkami dle jeho spokojenosti. Z takto získaných „známek“ potom u daného výrobku uvádí průměrnou známku. Například tři hvězdičky spotřebitelům naznačují, že tento výrobek je zřejmě nezkłame, pět hvězdiček svědčí o vynikajícím výrobku, naopak žádná hvězdička znamená výraznou nespokojenost zákazníků s daným výrobkem.

5.7.4 SWOT analýza Seznam.cz

Tab. 14. SWOT analýza[8]

Silné stránky ▪ Značka je nejlépe a nejdéle etablovaná na českém trhu ▪ Silné obecné povědomí ▪ Silný vývojářský tým ▪ CEO je symbol úspěšného českého podnikání	Příležitosti ▪ Využití důvěryhodnosti, zkušenosti a image společnosti ▪ Využití obecného dojmu: SEZNAM = INTERNET ▪ Vývoj nových služeb s vysokou přidanou hodnotou
Slabé stránky ▪ Absolutní prvenství někdy ubírá na „sympatiích“ médií, zvláště odborných ▪ Český internet není obor	Ohrožení ▪ Konkurenční marketingové aktivity ▪ Nedostatečné odlišení od konkurence ▪ „usnutí na vavřínech“

s nejsilnější mediální expozicí ▪ Relativně nízký počet uživatelů internetu	▪ Kostnatění, okoukanost, zastaralost
--	---

Ze SWOT analýzy vyplývá, že je třeba se ve strategii CRM zaměřit na:

- ⇒ Vlastní procesy firmy
- ⇒ Školení personálu
- ⇒ Obnovu IT infrastruktury
- ⇒ Segmentaci zákaznických skupin
- ⇒ Zjednodušení komunikace a obsluhy zákazníka
- ⇒ Integraci databázových systémů
- ⇒ Sdílení informací uvnitř firmy

Tyto okruhy nám pomáhají určit základní směr implementace CRM.

5.8 Strategie CRM společnosti Seznam CZ

V březnu roku 2003 došlo k rozhodnutí, že v rámci strategického rozvoje firmy dojde k přechodu firmy na aktivní integrovaný systém CRM spojený s vybudováním nového informačního systému.

Strategie musí být stále živá a neustále musí probíhat vnitřní vazby. Každá zúčastněná osoba si musí uvědomit proč zrovna tak a ne jinak.

6 VÝCHODISKA PRO PROJEKT

Výhodou společností založených na elektronickém principu práce je skutečnost, že pokud dodrží dnešní standardy budování IS získají pod elektronickou kontrolu prakticky celý chod firmy. Na tuto strukturu by měla přímo a automaticky navazovat i podpora webových rozhraní. Jak bylo popsáno v předchozích kapitolách, nejedná se o nic jiného než o uhlazený přístup do vnitřního informačního systému pro klienty. Takové rozhraní musí být navíc plně přizpůsobeno tak, aby využívalo všech výhod CRM, tj. automatická analytická činnost, přístup ke všem požadovaným informacím bez zásahu operátorů, sledování vývoje objednávek, evidence plateb, reklamace, komunikační rozhraní pro přímou interakci s operátory apod. Na tyto typy informací dále pak navazují prostředky pro práci s klientem, tj. marketingové nástroje úrovně CRM, které dále podpoří budování vztahů.

6.1 Postup analýzy

Společnost Seznam CZ má již zavedený systém řízení vztahů se zákazníky.

Proto nejdříve popíši současný systém a analýzou odhalím případné nedostatky. K analýze použiji interní dokumenty společnosti a informace získané formou konzultací s vedením firmy. K analýze současného stavu použiji následující metody:

Analýzu současného systému řízení vztahu se zákazníky

Zaměřím se zde na vnitřní informační systém dle kterého se řídí proces řízení vztahu se zákazníky ve společnosti a také na analýzu vnitřních materiálů jako je produktové školení a další materiály.

Metodu konzultací

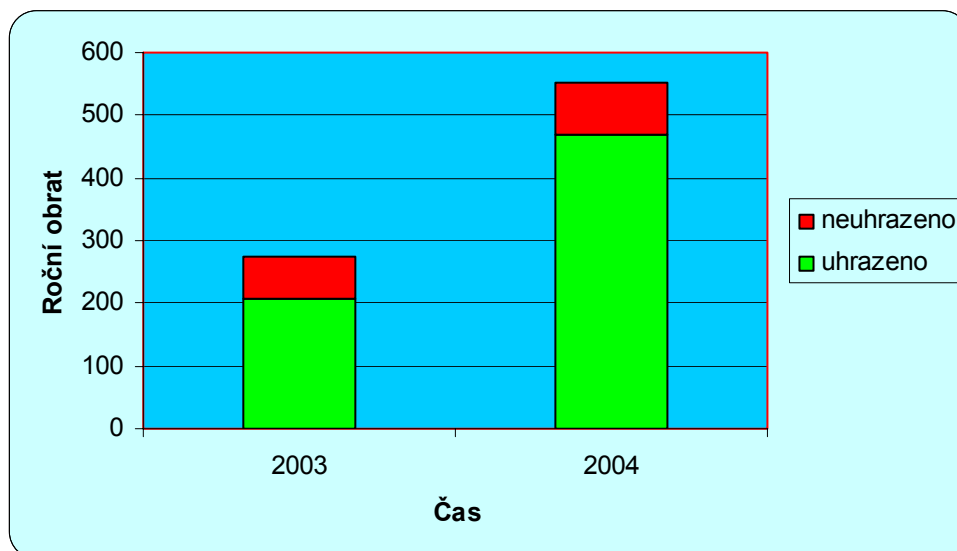
Kromě prostudování interních materiálů společnosti se budu seznamovat se situací ve firmě také formou konzultací s vedením firmy. Tento způsob by mi měl pomoci ke snazší a rychlejší orientaci v problematice CRM a také se budu snažit srovnávat současný stav v podniku s teoriemi, které jsem popsal v teoretické části práce.

6.2 Verifikace projektového řešení

Při analýze současného stavu ve společnosti Seznam CZ a.s. bylo zjištěno, že současně s tím jak dochází k nárůstu obrátu firmy, roste také množství neuhrazených objednávek firmy. V praxi to potom znamená, že zhruba jeden měsíční obrat firmy není v průběhu roku uhrazen.

Tab. 15. Roční obrat [8]

	Obrat (v mil. Kč.)	Uhrazenost skutečná (%)	Uhrazenost požadovaná (%)
2003	267	78 %	92%
2004	553 (+115%)	85 %	92%



Obr. 9. Roční obrat[8]

Jak je patrné výše z tabulky při tak razantním zvýšení obrátu firmy (+115%), je požadavek na uhrazenost objednávek velmi podstatný. Situace v roce 2003, kdy vznikla obchodní služba ve společnosti byla na hodnotě 78 % uhrazených objednávek. Po zavedení on-line sledování objednávek v systému se hodnota zvýšila na 85 %. Požadavek firmy dle průměru v obchodní službě je dosáhnout min. hranice 92 %. V absolutních číslech to tedy znamená,

že kdyby se firmě podařilo dostat se na úroveň uhrazenosti 92 % jednalo by se minimálně o částku 3 000 000,- Kč, které by firma získala navíc každý měsíc.

6.3 Odhadovaná analýza nákladů projektu

Na základě zkušenosti firmy s externími dodavateli podobných projektů CRM ve firmách byly náklady na implementaci stanoveny v následovné výši, která by neměla přesáhnout celkovou sumu 8 000 000,- Kč.

Tab. 15. Roční obrat [zdroj: vlastní zpracování]

Položka	Cena v Kč
Náklady na vývoj software	3 000 000,-
Nákup hardware	4 000 000,-
Zaškolení pracovníků	300 000,-
Nákup externího zboží a služeb	700 000,-
Celkem	8 000 000,-

6.4 Zhodnocení situace a návrhy na opatření

Firma v současné době disponuje administračním systémem, který umožňuje sledování objednávek, vyhodnocování kampaní a také obsahuje informace o uhrazenosti objednávek. Systém je přístupný přes www rozhraní na základě uživatelských práv jednotlivých pracovníků společnosti. Informace jsou však nedostatečně propojené a nejsou automatizovány. Navržením vhodné koncepce by se dalo jednak celý proces urychlit, ale také zefektivnit. Součástí CRM by bylo ukládání interakcí se zákazníkem v podobě záznamu každé aktivity. Do těchto záznamů by měly být ukládány veškeré výstupy, které k zákazníkovi směřují stejně jako jejich odezva. V podrobné historii zpráv je tak možné okamžitě dohledávat potřebné informace a z jediného pracoviště tak odbavovat případné dotazy klientů. Každý pověřený pracovník má ihned k dispozici historii vztahu, jelikož přesně vidí, jaké informace klient obdržel a jak na ně bylo reagováno. Tyto informace musí být sbírány ze všech komunikačních kanálů, počínaje záznamem telefonního hovoru

a odesláním informací konče. Eliminují se tak nejen komunikační šumy, ale také případné neshody, které by ve finále mohly poškodit klienta.

Tab. 17. Záznam komunikace v IS [zdroj: vlastní]

Číslo	Datum	Čas	Kanál	Prac.	Text	Akce
12001	12.05.05	11:45	SMS →	IS01	Vážený zákazníku, Vaše objednávka č. 886542 byla právě předána ...	Odpovědět Kopírovat Zobrazit
12534	17.05.05	09:28	E-mail →	OP11	Subjekt: Potvrzení přijaté objednávky ...	Odpovědět Kopírovat Zobrazit
12687	18.05.05	11:31	E-mail →	SK03	Subjekt: Odeslání informačních materiálů	Odpovědět Kopírovat Zobrazit
12688	19.05.05	11:32	SMS →	SK03	Vážený zákazníku, Vaše objednávka č. 886989 byla právě předána ...	Odpovědět Kopírovat Zobrazit
13488	27.05.05	14:08	E-mail ←	Ext.	Subjekt: reklamace	Odpovědět Kopírovat Zobrazit
13533	27.05.05	14:09	E-mail →	IS01	Subjekt: Registrace Vaší reklamace ...	Odpovědět Kopírovat Zobrazit
13558	27.05.05	15:11	E-mail →	OP09	Subjekt: reklamace č. 221158	Odpovědět Kopírovat Zobrazit

Zákazník by měl mít úplný přístup k historii objednávky, tj. přístup do IS, kde se monitoruje vývoj objednávky při průchodu jednotlivými procesy. Nejen, že psychologický efekt, který podobná komunikace vytváří, zabrání zrušení objednávky,

ale i rychlá informovanost utvrdí zákazníka v tom, že je mu věnována maximální pozornost.

Společnost Seznam CZ se vyznačuje svou značkou, jménem a image. Nasazuje stále lepší a lepší prostředky pro vytváření dobrého povědomí o svých službách a produktech. Vybudování značky a klientely je často to jediné, co může firma tohoto druhu vlastnit. Vzhledem k tomu, že její zázemí je orientováno spíše na technologie, značka a její hodnota spolu

se zákazníky, kteří ji znají a svým způsobem obklopují, je více než významné aktivum v majetku společnosti.

CRM jako nástroj pro práci se zákazníky a klienty proto musí vykazovat 100 % spolehlivost a prakticky žádnou chybovost. Jedině tak mohou být budovány přímé, otevřené a hodnotné vztahy.

Na tyto vztahy by měla být aplikována image společnosti společně s jejími viditelnými atributy jako je značka, barevnost a styl. Komunikační procesy musí vykazovat neustálou jednotnost. Důležitou úlohu zde hrají také zaměstnanci společnosti, kteří musí vnímat svou práci jako práci pro klienta, v rámci jednoho celku. Maximálním využíváním IS a prostředků musejí být připraveni obsluhovat klienta dle jeho požadavků v normách stanovených vnitřními firemní kulturou. Pouze tak je možné budovat loajální společnost a loajální zákazníky.

6.5 Navrhovaná doporučení

Na základě výše uvedené analýzy a vzhledem k cílům které byly stanoveny navrhuji tyto doporučení ke zlepšení vztahu se zákazníky:

1. Plně integrovat informační systém postavený na principu CRM dle návrhu a zajistit technickou podporu při jeho vzniku.
2. Zajistit školení zaměstnanců, tak aby všichni byli seznámeni s novými standardy obsluhy klientů a uměli využívat všech výhod nového systému a byli také dostatečně motivováni k jeho rychlému používání.
3. Provádět zpětnou vazbu a způsob vyhodnocení spokojenosti klientů ve vztahu k společnosti.
4. Převést takto získané a pravidelně aktualizované informace do praxe pro větší spokojenost zákazníka a tím také získat konkurenční výhodu pro posílení a udržení pozice na trhu .

6.6 ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zabýval řízením vztahů se zákazníky ve firmě Seznam CZ.

Hlavním cílem práce bylo optimalizovat současný systém CRM tak, aby jeho funkce splňovaly náročné požadavky současných zákazníků a vyhovoval také potřebám společnosti.

Mým cílem bylo pokusit se navrhnout takové změny v současném systému řízení vztahů se zákazníky, které by jednak zvýšily celkovou spokojenost klientů, ale zároveň také nepředstavovaly pro firmu výraznější růst nákladů, či spíše které by vedly k větší efektivnosti, úsporám finančních prostředků a také k získání konkurenční výhody k posílení pozice na trhu a k dlouhodobé prosperitě společnosti. Na tomto místě mohu konstatovat, že toho cíle bylo dosaženo návrhem konkrétního způsobu zefektivnění komunikace se zákazníky.

V teoretické části práce jsem na základě prostudované literatury popsal cíle a smysl CRM. Definoval jsem základní pojmy, jednotlivé metody a postupy procesu řízení vztahu se zákazníky. Dále jsem určil teoretická východiska pro zpracování analýzy a návrhu projektu.

V praktické části diplomové práce jsem popsal současný stav úrovně CRM systému ve společnosti Seznam CZ, zhodnotil jeho účinnost a navrhl možnosti na zlepšení a zefektivnění.

V závěrečné části jsem zhodnotil nový systém a navrhl opatření která souvisí s jeho zavedením. Doporučení se týkala integrace návrhů do stávajícího systému CRM, požadavků na školení pracovníků, aktualizace informací a získávání zpětné vazby pro udržení vysokého stupně spokojenosti zákazníků se službami společnosti.

Jako jeden z členů týmu, který se svým dílem podílí na úspěchu firmy Seznam CZ. doufám, že se mé návrhy osvědčí i v praxi a budou vzaty do úvahy při tvorbě nové koncepce CRM ve firmě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] STOBACKA, K., LEHTINEN, J.R. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Gradda Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X.
- [2] WESSLING, H., *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha: Gradda Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9.
- [3] DOHNAL, J., *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Gradda Publishing, 2002. ISBN 80-247-0401-3.
- [4] KNOX, S., *Customer relationship management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 0-7506-5677-8.
- [5] TELLIS, G.,J., *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Gradda Publishing, 2000. ISBN 80-7169-997-7.
- [6] BURNETT, K., *Klíčový zákazníci a péče o ně*. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-655-1.
- [7] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P., *10 zlatých pravidel péče o zákazníka*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-056-2.
- [8] SEZNAM CZ, a. s. interní materiály
- [9] MCDONALD, M., WILSON, H., *The new marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 0-7506-5387-6.
- [10] RUD, O., P., *Data mining*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-577-6.
- [11] SMITH, P., CHAFFEY, D., *eMarketing eXcellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. ISBN 0-7506-5335-3.
- [12] SCULLEY, A., B., William, W., Woods, A., *B2B Internetová tržiště*. Praha: Gradda Publishing, 2002. ISBN 80-247-0081-6.
- [13] CHAFFEY, D., *Total e-mail marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 0-7506-5754-5.
- [14] CHRISTOPHER, M., *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-4.

- [15] GEFFROY, E., K., *Zákazník náš protivník nebo partner?* Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-034-1.
- [16] ANGOLY, S., *Brand new justice*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 0-7506-56999.
- [17] COOPER, J., Lane, P., *Marketingové plánování*. Praha: Gradda Publishing, 1999. ISBN 80-7169-641-2.
- [18] KOTLER, P., *Marketing management*. Praha: Gradda Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- [19] ZBOŘIL, K., *Marketingový výzkum*. Praha: VŠE v Praze, 1998. ISBN 80-7079-394-5.
- [20] ROGERS, L., *Marketing*. Praha: Readers International Prague, 1993. ISBN 80-901454-0-X.
- [21] STUHLÍK, P., Dvořáček, M., *Marketing na Internetu*. Praha: Gradda Publishing, 2000. ISBN 80-7169-957-8.
- [22] STUHLÍK, P., Dvořáček, M., *Reklama na Internetu*. Praha: Gradda Publishing, 2002. ISBN 80-247-0201-0.
- [23] STUHLÍK, P., Dvořáček, M., *Marketing a reklama na Internetu*. Praha: Gradda Publishing, 1998. ISBN 80-7169-630-7.
- [24] Iaudit: Denní návštěvnost vyhledávačů [on-line].[cit. 2005-05-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.iaudit.cz/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM Řízení vztahů se zákazníky.

PV Počet zobrazených stránek.

TS Čas strávený na daném serveru.

UV Počet uživatelů, kteří server navštívili.

CEO Chief Executive Officer

SEZNAM OBRÁZKŮ

1. Obr. 1. Vytváření pevného vztahu se zákazníkem.....	20
2. Obr. 2 Prvky CRM.....	37
3. Obr. 3. SWOT analýza.....	41
4. Obr. 4. Harmonogram prací.....	50
5. Obr. 5. Aktuální překryv uživatelů největších portálů.....	53
6. Obr. 6. Návštěvnost vybraných služeb Seznam CZ.....	57
7. Obr. 7. Unikátní uživatelé za den k 31.1.2005.....	63
8. Obr. 8. Roční obrat.....	73

SEZNAM TABULEK

1. Tab. 1. Vazby vztahů se zákazníky.....	21
2. Tab. 2. Řízení zákaznických vztahů v jejich různých fázích.....	24
3. Tab. 3. Vývoj procesů CRM.....	33
4. Tab. 4. Pravidla společná pro všechny CRM strategie.....	45
5. Tab. 5. Dílčí strategie firmy – Globální CRM strategie.....	46
6. Tab. 6. Dílčí strategie firmy – Lokálně uzpůsobená CRM strategie.....	47
7. Tab. 7. Vývoj návštěvnosti Seznam CZ.....	48
8. Tab. 8. Vývoj návštěvnosti II.....	62
9. Tab. 9. Návštěvnost Seznam CZ dne 25.4.2005.....	64
10. Tab. 10. Marketing na Internetu.....	65
11. Tab. 11. Marketing na Internetu II.....	65
12. Tab. 12. Odhad objemu mediální reklamy v ČR (v Mld. Kč)	66
13. Tab. 13. SWOT analýza.....	70
14. Tab. 14. Roční obrat.....	73
15. Tab. 15. Záznam komunikace v IS.....	74

SEZNAM PŘÍLOH

P I První.

PŘÍLOHA P I: PRVNÍ.

Text.