

47

Working Paper



**SILESIA
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Institute of Interdisciplinary Research



Working Papers in Interdisciplinary Economics and Business Research

Řízení vztahů se zákazníky

Adéla Chromčáková, Halina Starzyczná

Březen 2018

Working Papers in Interdisciplinary Economics and Business Research

Silesian University in Opava
School of Business Administration in Karviná
Institute of Interdisciplinary Research
Univerzitní nám. 1934/3
733 40 Karviná
Czech Republic
<http://www.iivopf.cz/>
email: iiv@opf.slu.cz
+420 596 398 237

Citation:

CHROMČÁKOVÁ, A. and H. STARZYCZNÁ. 2018. Řízení vztahů se zákazníky. *Working Paper in Interdisciplinary Economics and Business Research no. 47*. Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná.

Abstract

Adéla Chromčáková, Halina Starzyczná: **Řízení vztahů se zákazníky (CRM)**

Řízení vztahů se zákazníky je v centru pozornosti firem již poměrně dlouho. Vyvíjí se pohled firem i marketingových odborníků na to, jak tento vztah budovat, jaké používat přístupy a prostředky. Řeší se jednotlivé prvky a části CRM. Vyhodnocují se přínosy a bariéry CRM. Řízení vztahů se zákazníky zajímá firmy různých velikostních kategorií z různých odvětví. Cílem tohoto článku je prezentovat dílčí výsledky kontinuálního výzkumu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky na Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné, Slezské university v Opavě. Tento výzkum započal kolem roku 2005 v rámci grantového projektu a poté pokračoval v dalších projektech. Posledním je projekt "Studentské grantové soutěže" zahájený v roce 2017. Konkrétním cílem tohoto příspěvku je představení výsledků kvalitativního výzkumu pomocí polostandardizovaného rozhovoru v malých a středních českých podnicích v odvětvích služeb. Rozhovor sloužil jako předvýzkum. Zjišťoval hlavní problémové oblasti v řízení vztahů se zákazníky.

Klíčová slova

Řízení vztahů se zákazníky, definice CRM, architektura CRM, prvky CRM, přínosy a bariéry CRM, CRM v MSP

JEL: M31

Kontakty

Adéla Chromčáková, Department of Business Economics and Management, School of Business Administration, Silesian University, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná, Czechia, e-mail: chromcakova@opf.slu.cz.

Halina Starzyczná, Department of Business Economics and Management, School of Business Administration, Silesian University, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná, Czechia, e-mail: starzyczna@opf.slu.cz.

Dedikace

Tento článek vznikl v rámci studentského grantového projektu SGS/7/2017: "Akceptace technologie z pohledu marketingových nástrojů."

Úvod

V dnešní době je vcelku populární hovořit o řízení vztahů se zákazníky (CRM) a o principech marketingově řízené firmy, resp. zákaznický orientovaného řízení. Kotler et al (2007) hovoří o zákaznický orientované společnosti, což je firma, která při tvorbě svých nových marketingových strategií sleduje vývoj zákazníků a snaží se o poskytování vyšší hodnoty cílovým zákazníkům.

Systém CRM se snaží spojovat lidské zdroje s podnikovými procesy a technologiemi. Jeho cílem je budovat, rozvíjet vztahy se zákazníky a udržet si loajálního zákazníka. Loajální zákazník je věrný zákazník, který si udržuje s firmou dlouhodobé vztahy. Zákazník je spokojený, má s firmou kladný vztah a může přispívat k budování pozitivního image firmy. Ekonomické přínosy tohoto vztahu jsou důležité.

Na OPF probíhá kontinuální výzkum řízení vztahů se zákazníky (CRM). Výzkum je zaměřen na řadu problémových oblastí řízení vztahů se zákazníky v malých a středních českých podnicích. Cílem článku je prezentace teoretické rozpravy k problematice řízení vztahů se zákazníky a CRM a dílčích výzkumných výsledků, zjišťujících určité povědomí o CRM se zřetelem na jeho širší souvislosti, loajalitu zákazníků a technologické aspekty CRM.

1. Současný stav poznání řízení vztahů se zákazníky (CRM)

Nyní se podívejme na podstatné souvislosti CRM. Začneme vývojem marketingu od tradičního ke vztahovému. Poté bude přistoupeno k definování CRM, jeho architektuře, a prvkům.

1.1 Od tradičního marketingu ke vztahovému

Marketingově orientovaná firma se zaměřuje na zákazníka a jeho potřeby. Mezi prvními, kdo poukázal na tuto nutnost, byl Lewit (1960). Splnění zákaznických potřeb by mělo být cílem firem. Od té doby se objevila řada autorů, kteří tuto myšlenku rozšiřovali. Day a Wensley (1983) rozšířili tuto myšlenku a definovali řízení vztahů se zákazníky jako systém umožňující získávání podrobných informací o zákaznících. Následně lze využít tyto informace k přizpůsobování zákaznických nabídek. Tyto nabídky budou lépe spjaty s potřebami zákazníků. Zákazník bude spokojenější. Bude k firmě loajální. Vztah bude stabilnější a bude se prodlužovat.

Ukazuje se, že vývoj vztahů se zákazníky je třeba řídit na základě klíčových informací, jež se průběžně vyhodnocují a analyzují a využívají v budování vztahu se zákazníky. Tento vývoj vztahů se zákazníky je potřebné řídit, postupně získávat klíčové informace o zákaznících a tyto informace také průběžně zaznamenávat. K těmto jednotlivým činnostem byl vytvořen CRM (Customer Relationship Management) systém neboli řízení vztahů se zákazníky. Než však marketing dospěl k tomuto vnímání zákazníků, předcházela tomu určitý vývoj.

Odhlédneme-li od některých specifických oborů, v nichž je marketing uplatňován, můžeme rozlišit některé vývojové stupně marketingu (Meffert, 1996, s. 19). Řízení vztahů se zákazníky je spojeno s vývojem marketingu (Starzyčná, Kauerová, Pellešová, Svobodová et al, 2007). Ještě před vznikem marketingu se projevovala výrazná orientace firem na výrobu a prodej. V 50. letech se objevily první snahy týkající se profilace značkových výrobků a segmentace

trhu. Bylo to období transakčního marketingu.¹ S vlastním vznikem marketingu jsou spojována 60. léta. Postupně se objevila orientace na potřeby spotřebitelů. Začal se využívat marketingový mix v různých odvětvích národního hospodářství (NH) a SWOT analýza. K dalšímu posílení pozice marketingu dochází počátkem 80. let v souvislosti s důsledky první ropné krize a následujících recesí. Surovinové zdroje byly omezeny, trh byl nasycen, vzplál konkurenční boj. Konkurenční výhoda se objevuje v pracích, které představují teoretická východiska pro chápání podnikových prostředků dlouhodobě. V 90. letech pokračuje rozšíření marketingu na jeho dlouhodobost, usazuje se jako rovnoprávná funkce podniku a koncepce managementu. Nové podněty v podnikových procesech vyvolaly v 90. letech postupné uvědomování si podniků, že zaměření procesů obchodního cyklu na produkt samo o sobě nestačí. Je třeba marketingové aktivity rozšířit na interakce mezi dodavatelem a odběratelem (prodejcem a zákazníkem) daného produktu. A to jak uvnitř logistického řetězce, tak na jeho konci ve směru ke konečnému zákazníkovi. Můžeme tak zaznamenat přechod od tzv. transakčního marketingu k marketingu relačnímu, resp. vztahovému.² Zákazník se nezajímá jen o izolovaný produkt. Hledá komplexní službu, která mu přinese hodnotu, kterou potřebuje.³ Tento vývoj lze zaznamenat v zavedených tržních ekonomikách, i když ani v nich není časové vymezení jednoduché. Potvrzují to určité diference v hodnocení některých autorů odborných knih. V podmínkách ČR se začalo hovořit o marketingu jako takovém až počátkem 90. let 20. stol., což souvisí se zahájením transformačního období.

Marketing vztahů, který je širším rámcem CRM, klade důraz na vytváření dobrých vztahů nejen s trhem spotřebitelů, ale s dalšími partnery. Kotler et al (2007, s. 549) definují vztahový marketing jako proces tvorby, udržení a rozšiřování silných, hodnotných vztahů se zákazníky a dalšími zainteresovanými osobami. Už v roce 1991 však byl vytvořen tzv. model 6 trhů Christopherem, Paynem a Ballantynem (2002). Kromě trhu zákazníků zahrnuje model trh dodavatelů, interní trhy, trh potenciálních zaměstnanců, referenční trhy a ovlivňovací trhy. V praxi se však marketing vztahů často redukuje jen na trh zákazníků a CRM, a to nejen v praxi, ale někdy i v teorii.

1.2 Definice CRM

Existuje celá řada definic CRM. Některé klíčové pojmy se objevují ve všech. Všechny definice hovoří o konceptech strategie, technologiích, zákazníkovi, organizaci a kooperaci. Je zřejmé, že definice CRM mohou být navrhnuté různým způsobem. Budou se lišit v přístupu. Klíčové pojmy však zůstanou stejné. V následující tabulce vidíme přehled vybraných definic. Na počátku bylo CRM většinou chápáno pouze jako software (Greenberg, 2001). Jednou z prvních definic Kotlera a Armstronga (2004) ohledně řízení vztahů se zákazníky je uvedena jako speciální softwarový program a analytická technika, která slouží k integraci a využití obrovského množství dat o jednotlivých zákaznících uvedená v databázích. Řízení vztahů se zákazníky se skládá ze sofistikovaného softwaru a analytických nástrojů třídění informací o zákaznících ze všech dostupných zdrojů, z hluboké analýzy a využívání těchto výsledků pro posilování vztahů se zákazníky (Kotler, Armstrong, 2004).

¹ Transakční marketing se soustřeďující na efektivitu procesů a produkt. Představuje hlavně distribuční funkci.

² Převzato od A. Payne viz. Dohnal (2006, s. 32). Některá literatura používá pro transakční marketing pojem tradiční marketing.

³ V CPE, kde měl zákazník omezenou možnost volby a neexistovala konkurence, byl zákazník rád, že získal produkt, který potřeboval, na kvalitu prodeje mnohdy musel rezignovat.

Tabulka č. 1: Definice CRM z různých úhlů pohledu

Definice CRM	Autor
Metoda využívání software a technologie pro automatické řízení a zlepšování procesů	Greenberg, 2001
CRM je proces porozumění a ovlivňování zákaznického chování za pomoci cílené komunikace. Napomáhá k získání, udržení zákazníka, jeho loajalitu a profitabilitu	Swift 2001
Řízení vztahů se zákazníky zahrnuje zaměstnance, firemní procesy a IS/ICT technologie s hlavním cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a tím i firemní ziskovost.	Dohnal, 2002
CRM je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojováním zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinované maximálním ziskem obou stran.	Chlebovský, 2005
Všeobecný proces udržení si užitečné zákazníky	Payne, Frow 2004
Řízení vztahů se zákazníky je uvedeno jako speciální softwarový program a analytická technika, která slouží k integraci a využití obrovského množství dat o jednotlivých zákaznících uvedená v databázích.	Kotler, Armstrong, 2004
Integrace prodeje, marketing a strategie chránící zákazníky	Ngai, 2005
CRM představuje strategický postup, jehož cílem je tvorba větší hodnoty pro akcionáře a to tím, že rozvíjí korektní vztahy se zákazníky a zákaznickými skupinami	Payne, 2007
CRM je jedním ze základních principů budování konkurenčních výhod podniku. Vyzdvihují technologickou stránku CRM.	Šterbová, Hes, 2010
CRM je procesem pečlivého řízení detailních informací o jednotlivých zákaznících sbíraných ve všech styčných bodech vzájemného kontaktu, usilujícího o maximální věrnost	Kotler, Keller 2012

Zdroj: vlastní zpracování

Novější definice přistupují k CRM jako k procesu (Kotler, Keller, 2012), vnímají ho v širších souvislostech. Poukazují na věrnost zákazníků, na dlouhodobost vztahů se zákazníky. Zmiňují hodnotu pro zákazníka a hodnotu zákazníka pro firmu.

1.3 Architektura a prvky CRM

Architektura CRM

Dohnal (2002) rozděluje architekturu CRM na 3 části, a to část na analytickou, operativní a kolaborativní. Podobně takto dělí CRM na tyto části Peelen (2005), Torggler (2008), Buttle (2009) či Greenberg (2010). Naše předchozí výzkumy potvrdily, že nelze opomenout ani

strategickou rovinu CRM (Starzyczná, KaueroVá, Pellešová et al, 2007). Strategickou rovinu CRM vnímá i Buttle a Maklan (2015, s. 117).

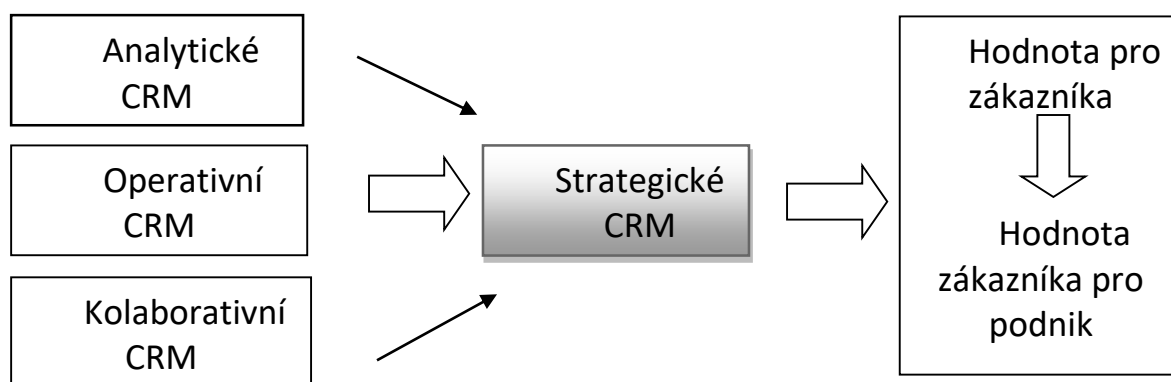
Analytická část CRM je zaměřena na analýzu dat zákazníků, jejich hodnocení a predikci chování. Dochází zde ke sběru veškerých informací o zákaznících. Konkrétní analýzy se orientují např. na segmentaci zákazníků, určení skupin klíčových (ziskových) zákazníků, chování zákazníků, jejich míru spokojenosti či na marketingové kampaně (Hommerová, 2012).

Operativní část zahrnuje automatizaci, podporu a zlepšování procesů v podniku. Řeší kontaktování zákazníků a všechny služby s tím spojené. Podle Payna a Frowa (2013) je tato část CRM v podnicích nejvíce rozvinutá.

Kolaborativní část CRM vytváří vztahy mezi společnostmi, prodejem a propojuje zákazníky, podnik a zaměstnance (Payne, 2007). Co je hlavním cílem této části CRM? Je to sdílení informací, které jsou získávány z oddělení podniku, a to ze všech komunikačních kanálů a systémů. Dále se podílí na využívání technologií k optimalizaci všech procesů a hodnot, které podnik nabízí svým zákazníkům (Buttle, 2009). Částí kolaborativního CRM je *eCRM a internet*. E-CRM se týká použití nástrojů elektronického obchodování a využití elektronických distribučních cest (Torggler, 2008).

Strategická část CRM je označována jako novum v řízení vztahů se zákazníky. Náš výzkumný tým katedry se touto problematikou zabýval v rámci grantového projektu v letech 2005-2007, kdy jsme zkoumali postavení CRM v rámci strategického marketingu (Starzyczná, KaueroVá, Pellešová et al. 2007). Strategickou částí CRM se zabývala řada autorů. Strategické CRM zahrnuje veškeré činnosti spojené s analytickým, operativním a kolaborativním CRM (viz obrázek č. 1). Výstupem je hodnota pro zákazníka a hodnota zákazníka pro podnik. Strategickým CRM se zabýval např. Peelen (2005). Payne (2007) či Greenberg (2010) považuje zákaznickou strategii za nedílnou součást celkové strategie podniku.

Payne a Frow (2013), Buttle a Maklan (2015) či Lošťáková (2017) neopomíjejí také **strategické CRM**, které zahrnuje rozvoj k přístupu CRM, jehož začátek je u vymezení vize, podnikatelské strategie a je zaměřen na vytvoření vztahů se zákazníky dlouhodobě vedoucích k růstu hodnoty pro zákazníky a akcionáře.



Obrázek č. 1: Strategické CRM
(Zdroj: Buttle, Maklan (2015, s. 118))

K nejvíce citovaným autorům zabývajícím se řízením vztahů se zákazníky a CRM patří Kumar. Ve svých publikacích se zaměřuje na celoživotní hodnotu zákazníka, potřeby zákazníků a dlouhodobé řízení vztahů se zákazníky.

Prvky CRM

Mezi prvky CRM zařazují odborníci nejčastěji lidi, technologii a procesy. Takto se vyjadřuje celá řada autorů odborné literatury, jako je např. Wessling (2002), Dohnal (2002), Payne (2007), Buttle (2009), Coltman et al. (2011).

Lidé sehrávají důležitou roli v řízení vztahů se zákazníky, a to jak pozitivní, tak i negativní. Jsou to zejména zaměstnanci podniku, dodavatelé, ale také paradoxně samotní zákazníci. Současní zákazníci mají často aktivní roli v procesu CRM. Spolupodílejí se na tvorbě hodnoty produktu a zejména služby a její kvality. V malých a středních podnicích mají lidé k zákazníkům blíže, než je tomu ve velkých. Může to být konkurenční výhodou MSP (Chromčáková, Starzyczná, Stoklasa 2017).

Kritickou součástí CRM je prvek technologie a procesy. Tyto prvky sehrávají důležitou roli v úspěšné implementaci CRM. Prvek technologie napomáhá prolínání všech prvků CRM a jednotlivých oddělení podniku. Fickel (1999) poukazuje na propojení prvoliniových zaměstnanců (front office) z oddělení obchodu, marketingu a zákaznického servisu a administrativních zaměstnanců (back office) s dalšími odděleními podniku, jako je oddělení financí, logistiky a lidských zdrojů. Procesy CRM jsou ovlivněny úrovní vybaveností IT. Významnou roli sehrává databázový marketing. K navázání bližšího vztahu se zákazníky slouží call centra, Internet, email, faxy či mobily. Obecně úroveň technologie v podniku ovlivňuje jeho růst na daném trhu.

Podniky, které jsou zaměřené na zákazníky integrují marketingové a související procesy v podniku tak, aby vše sloužilo zákazníkům a jeho potřebám. Vzájemná propojenost je neustále zdůrazňována (Wesling 2002).

2. Realizace kvalitativního výzkumu

Byl realizován kvalitativní výzkum pomocí polo standardizovaného rozhovoru. Tento kvalitativní výzkum lze považovat za předvýzkum, který pak poslouží k realizaci kvantitativního výzkumu zaměřeného na podstatné problémové oblasti CRM.

Výběr vzorku, způsob kontaktování a harmonogram

Kvalitativní výzkum byl určen malým a středním podnikům v Moravskoslezském kraji. Byly vybrány podniky z oblasti služeb. Bylo osloveno 30 zástupců firem v průběhu měsíce června a července roku 2017. První kontaktování proběhlo elektronicky. V této fázi byli respondenti seznámeni s tématem. Tři respondenti neprojeví zájem o zapojení do výzkumu. Sedmáct respondentů se vůbec nevyjádřilo. Deset zástupců firem projevilo zájem a navrhlo termíny a místo setkání.

Minimální velikost vzorku nebyla matematicky vyjádřena. U kvalitativního výzkumu je doporučeno získávat další odpovědi do té doby, než se přestanou objevovat nové myšlenky a názory (Cooper a Schindler, 2013; Bradley, 2013). Tento stav je označován jako teoretické nasycení (Reichel, 2009).

Sběr dat a průběh rozhovorů

Při setkání byly jednotlivé rozhovory zaznamenány za pomoci diktafonu. Anonymita byla zajištěna přiřazeným číslem respondenta a jeho pozicí. Při rozhovoru nebylo vstupováno do projevu respondentů. Nicméně pokud to situace vyžadovala, byl položen doplňující dotaz.

Jednotlivé rozhovory byly přepsány, vytištěny a výsledky byly podrobeny kódování. Kódování probíhalo na základě rozdělení textu na kratší úseky.

K jednotlivým úsekům byly přiřazeny konkrétní kódy neboli slovní spojení. Jak popisuje Strauss (1999, s. 43) „*Během otevřeného kódování jsou údaje rozebrány na samostatné části a pečlivě prostudovány, porovnáním jsou zjištěny podobnosti a rozdíly.*“ Dále Hendl (1999, s. 195) definuje kódování v kvalitativním výzkumu: „*Kódování znamená stále srovnávání fenoménů, případů, pojmů atd. a formulaci otázek ohledně textu (proces nepřetržitého srovnávání). Přitom se k částem empirického materiálu přiřazují označení neboli kódy, které jsou nejdříve pojmově velmi blízké textu a později se stávají stále abstraktnější.*“ Byla vybrána opakující se témata nebo témata, která přímo respondent zmínil jako důležitá.

Charakteristika respondentů

Respondentský vzorek zahrnoval 70 % mužů a 30 % žen. Respondenti byli na pracovních pozicích vrcholového managementu daného podniku. Jednalo se o majitele, ředitele či jednatele. Doba trvání rozhovoru činila zhruba kolem 25 minut. Praxe respondentů se pohybovala od čtyř do dvaceti let. Pět respondentů bylo dle kategorizace NACE z oblasti Peněžnictví a pojišťovnictví, konkrétně finanční poradenství. Dalších pět respondentů bylo také dle kategorizace NACE z oblasti Ubytování, stravování a pohostinství. Jednotlivé oblasti služeb a doba trvání rozhovorů jsou uvedeny v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Přehled pracovních pozic a doba rozhovorů

Pracovní pozice	Oblast podnikání	Doba trvání rozhovoru (minuty)
1. Majitelka	Finanční poradenství	21:36
2. Spolumajitelka		18:06
3. Ředitel, předseda		22:15
4. Ředitel		15:05
5. Ředitel		23:39
6. Manažerka	Ubytování, stravování	22:28
7. Majitel		22:00
8. Ředitel		13:39
9. Ředitel		24:00
10. Manažer		21:50

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní přistoupíme k analýze výzkumných výsledků získaných z rozhovorů ve firmách.

3. Analýza výsledků kvalitativního výzkumu

Nejprve představíme strukturu otázek, které byly využity při rozhovoru s respondenty. Poté bude následovat analýza kvalitativního výzkumu.

3.1 Struktura rozhovoru

Bylo připraveno dvanáct otázek. Tyto otázky byly rozděleny do dvou tematických částí. První část byla zaměřena na širší souvislosti řízení vztahů se zákazníky a loajální zákazníky.

Cílem bylo zjistit, jak se respondenti ve zkoumané problematice orientují. Druhá oblast byla zaměřena na technologie a operativu. Technologie jsou v současnosti motorem rozvoje firem. Platí to i v malém a středním podnikání?

Nicméně vzhledem k rozsahu otázek a jednotlivých odpovědí bylo pro tento článek vybráno pouze šest otázek. Zvolené otázky obsahují zajímavé informace o vnímání pojmu řízení vztahů se zákazníky, loajálnosti zákazníků, využívané technologie a vnímané problémy a příležitosti v této oblasti řízení.

Výběr otázek, které byly předloženy respondentům.

1. Co si představíte pod pojmem řízení vztahů se zákazníky?
2. Co pro vás znamená loajální zákazník?
3. Jak byste charakterizoval loajálního zákazníka?
4. Jakým způsobem zjišťujete, kdo je váš loajální zákazník a jakými aktivitami si tyto zákazníky udržujete?
5. Jakou technologii využíváte k ukládání informací o zákaznících?
6. Které problémy a příležitosti vnímáte v rámci řízení vztahů se zákazníky?

Nyní přistoupíme k představení odpovědí respondentů.

3.2 Vyhodnocení otázek

Otázka č. 1: Co si představíte pod pojmem řízení vztahů se zákazníky?

První otázka byla zaměřena na zjištění, jak je respondenty vnímán pojem řízení vztahů se zákazníky. Respondenti se nejčastěji shodovali v 8 ukazatelích, kterými vysvětlovali zmíněný pojem. Řízení vztahů se zákazníky je především komunikace mezi podnikem a zákazníkem, na jejímž základě podnik získá zpětnou vazbu. Prostřednictvím zpětné vazby zákazníků jsou zjištěna pozitiva či negativa, což je ze strany respondentů vnímáno jako příležitost pro neustálé zkvalitňování nabízených služeb či produktů. Avšak pouze tyto dva ukazatele jsou nedostačující pro úspěšné řízení vztahů. Dle jejich názorů, součástí by měl být také nastavený systém komunikace v podniku, se kterým by měl být seznámen každý zaměstnanec, jehož úsilím by měla být znalost potřeb a následné naplňování těchto potřeb zákazníka, které vyústí ve spokojenost zákazníka. Respondenti také zdůraznili důležitost pro opakovatelnou (pravidelnou) komunikaci s jednotlivými zákazníky, ovšem ne pouze s cílem prodeje, ale především z důvodu udržování vztahu a zjišťování informací o jednotlivcích. Jako posledním ukazatelem je kontrola komunikace se zákazníky v organizační struktuře podniku. Nicméně v průběhu rozhovorů bylo zjištěno, že dva zmíněné ukazatele ve svých podnicích neuplatňují. Neexistuje nastavený systém komunikace, kterým by se zaměstnanci řídili a vrcholový management tuto komunikaci se zákazníky v organizační struktuře podniku nekontrolují.

Otázka č.2: Jak byste charakterizoval/a loajálního zákazníka?

Často zmiňovaným pojmem, který je spojován s řízením vztahů se zákazníky, je loajalita zákazníka. Cílem tazatelky bylo zjistit, jak je tento pojem vnímán jednotlivými podniky a zda se budou odpovědi shodovat nebo budou zcela rozdílné. I přes zjištění, že u dvou respondentů nedochází k řízení vztahů se zákazníky, byly odpovědi shodné. Loajální zákazník je ze strany respondentů charakterizován jako věrný zákazník, který i přes občasné chyby stále zůstává

zákazníkem daného podniku. Tento zákazník je také upřímný a poskytuje zpětnou vazbu, díky níž může podnik své nabídky a procesy neustále zlepšovat.

Otázka č. 3: Co pro vás znamená loajální zákazník?

Loajální zákazník znamená především stabilitu pro podnik, což zároveň také motivuje vrcholový management a jednotlivé zaměstnance k práci, jelikož loajální zákazník je výsledkem kvalitní práce a komunikace s nimi. Dalším často zmiňovaným ukazatelem je, že loajální zákazník určitý podnik doporučuje své rodině a blízkým známým a získává tak pro podnik další nové zákazníky, kteří se mohou následně stát loajálními.

Otázka č. 4 Jakým způsobem zjišťujete, kdo je váš loajální zákazník a jakými aktivitami si tyto zákazníky udržujete?

Jak je z předchozích odpovědí zřejmé, respondenti si uvědomují důležitost loajálních zákazníků, avšak nemají nastavený způsob zjišťování, kdo z jejich zákazníků je loajální. Loajální zákazníky určují na základě své vlastní intuice a pocitu z komunikace s konkrétním zákazníkem, a právě tyto zákazníky se snaží udržet různými aktivitami. Nicméně z reakcí a odpovědí na druhou část této otázky byla tazatelkou vnímána nesystematičnost a nepromyšlenost těchto aktivit. Své loajální zákazníky nepravidelně informují o různých akcích či poskytovaných slevách a aktuálních informacích nebo zasílají přání k narozeninám či Vánocům. Avšak uvědomují si, že tyto aktivity nejsou výjimečné a realizuje je spousta dalších podniků. Menší odlišnosti byly zaznamenány u respondentů z oblasti finančního poradenství. V této oblasti je nastavená povinná telefonická komunikace prostřednictvím mobilního zařízení minimálně jednou ročně bez cíle nabídky služby. Přestože je tato aktivita komunikovaná jako povinná, není vrcholovým managementem kontrolována. U dvou podniků jsou realizované akce pro zákazníky, kde probíhá školení ohledně finanční gramotnosti nebo aktivity zaměřené na rodiny s dětmi.

Pouze u dvou respondentů nedochází k žádným aktivitám udržování loajálních zákazníků, a to u již zmíněných podniků, které vztahy neřídí.

Otázka č.5: Jakou technologii využíváte k ukládání informací o svých zákaznících?

Technologie jsou nedílnou součástí řízení vztahů se zákazníky nejen pro komunikaci s nimi, ale také pro ukládání získaných informací. Respondenti pracují především s externím nebo interním CRM softwarem, který byl vytvořen a je neustále vyvíjen na míru dle konkrétních požadavků. Využití těchto softwarů je především v podnicích finančního poradenství, výjimečně jsou také u dvou respondentů ubytovacích a stravovacích zařízení. V podnicích nabízejících ubytovací a stravovací služby převažuje využívání Excelu a jednoduchých tabulek. Jako velmi zajímavým postřehem rozhovorů je nedůvěra v technologie. Ze stran respondentů jsou považovány za efektivní nástroj pro práci, nicméně byly zmíněny obavy ze ztráty dat o zákaznících. Proto veškeré informace ukládají na externí disky nebo zakládají podnikové papírové databáze.

Otázka č.6: Které problémy a příležitosti vnímáte v rámci řízení vztahů se zákazníky?

Lidské zdroje jsou důležitou částí každého podnikání, a to zvláště v případě, kdy dochází k přímému kontaktu mezi zaměstnanci a zákazníky. Vztah mezi zaměstnancem a zákazníkem má tedy významný vliv na spokojenost a loajalitu zákazníka. A právě tyto vztahy jsou respondenty vnímány jako problémové. Prioritně je vnímán nedostatek výběru kvalitních

zaměstnanců, následně nedostatečná ochota ke komunikaci a prohlubování vztahů se zákazníky ze strany zaměstnanců. Výsledkem těchto neúspěšných vztahů je zmiňován další problém, a tím je nespokojenost zákazníků. Třetím vnímaným problémem, který je pouze u respondentů v oblasti finančního poradenství, je legislativní administrativní zátěž. Tato zátěž v podobě různých papírových formulářů má negativní vliv nejen na zákazníky, ale také na podnik a jednotlivé zaměstnance.

Lze najít společné znaky v odpovědích respondentů tohoto kvalitativního výzkumu? Podívejme se na následující tabulku.

Tabulka č. 3 Společné znaky odpovědí respondentů

OTÁZKA	KLÍČOVÉ UKAZATELE
1. Co si představíte pod pojmem řízení vztahů se zákazníky?	komunikace, zjišťování potřeb zákazníka, zpětná vazba, systém komunikace, pravidelná komunikace, kontrola komunikace, spokojenost zákazníka, informovanost zaměstnanců
2. Co pro vás znamená loajální zákazník?	věrný zákazník, upřímnost, zpětná vazba
3. Jak byste charakterizoval loajálního zákazníka?	stabilita, zpětná vazba
4. Jakým způsobem zjišťujete, kdo je váš loajální zákazník a jakými aktivitami si tyto zákazníky udržujete?	intuice nepravidelné informování, povinná telefonická komunikace
5. Jakou technologii využíváte k ukládání informací o zákaznících?	interní software, externí software, Microsoft Excel, externí disk; nedůvěra v technologie
6. Které problémy a příležitosti vnímáte v rámci řízení vztahů se zákazníky?	lidské zdroje, nespokojenost zákazníků, legislativa doporučení zákazníků, technologie

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Cílem článku byla prezentace základní teoretické rozpravy k problematice řízení vztahů se zákazníky a CRM a dílčích výzkumných výsledků, zjišťujících určité povědomí o CRM se zřetelem na jeho širší souvislosti, loajalitu zákazníků a technologické aspekty CRM. Jednalo se o kvalitativní výzkum, který měl charakter předvýzkumu pro následný kvantitativní výzkum.

Prostřednictvím uplatňování řízení vztahů se zákazníky je vnímána příležitost v podobě doporučení zákazníků. Respondenti si uvědomují možnost akvizice zákazníků právě prostřednictvím doporučování loajálních zákazníků. Jak již bylo výše zmíněno, respondenti pracují s různými softwary pro ukládání důležitých dat, a právě tyto softwary (technologie), které se neustále vyvíjí a pozitivně působí na efektivitu práce, jsou pokládány jako další příležitosti pro tuto oblast řízení.

Autoři pokládají za zajímavé zjištění shodné odpovědi u otázky č. 1. Respondenti se shodovali v 8 ukazatelích (komunikace, zpětná vazba, systém komunikace, znalost potřeb, uspokojení potřeb, spokojenost zákazníka, pravidelná komunikace a kontrola), avšak

v průběhu rozhovorů bylo zřejmé, že dva z osmi ukazatelů nejsou v podnicích realizovány, a to nastavený systém komunikace se zákazníky a kontrola této komunikace ze strany vrcholového managementu. Přestože byla často zmiňovaná důležitost právě těchto dvou ukazatelů. Další významnou shodou je charakteristika a význam loajálních zákazníků pro podnik. Pojem loajální zákazník je vnímán jako věrný zákazník, který zároveň poskytuje zpětnou vazbu a doporučuje daný podnik, což pro respondenty znamená určitou stabilitu. Technologie, konkrétně softwary (externí nebo interní) jsou používány pro ukládání informací o zákaznících, nicméně byla zjištěna nedůvěra a obava ze ztráty dat, proto jsou tato data často ukládána také na externí disk nebo v papírové formě.

Tento kvalitativní výzkum je východiskem pro následující výzkumné aktivity orientující se na hodnocení úrovně řízení vztahů se zákazníky v MSP. Plánovaný výzkum bude realizován prostřednictvím kvantitativního výzkumu s použitím dotazníku, který bude zaslán zmíněným malým a středním podnikům v Moravskoslezském kraji a bude obsahovat jednotlivé činnosti v rámci architektury CRM a využití jeho prvků. Poslouží jako mezistupeň ve výzkumu realizovaném v rámci disertační práce jedné z autorek článku.

Seznam použitých pramenů a literatury

- [1] Bradley, N., 2013. *Marketing research: Tools and techniques*. 3. vydání Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-965509-0.
- [2] Buttle, F., 2009. *Customer Relationship Management Concepts and Technologies*. Oxford: Elsevier. ISBN 978-1-85617-522-7.
- [3] Buttle, F. and S. Maklan, 2015. *Customer relationship management: concepts and technologies*, (3rd Edition). Routledge, Taylor and Francis Group, London, U.K. ISBN 978-1-13878-983-8.
- [4] Coltman, T., Devinney, T. M. and D. F., Midgley, 2011. Customer relationship management and firm performance. *Journal of Information Technology*, vol. 26, no 3, pp. 205–219.
- [5] Cooper, D. and P. Schindler, 2013. *Business Research Methods*. 12th Edition New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-352150-3.
- [6] Day, G. S. and R. Wensley, 1983. Marketing theory with strategic orientation. *Journal of Marketing*, vol. 47, no 4, pp. 79–89.
- [7] Dohnal, J., 2002. *Customer relationship management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0401-3.
- [8] Fickel, L., 1999. Know your customer. *CIO Magazine*, vol. 12, no 21, pp. 62-72.
- [9] Greenberg, P., 2001. *CRM at the speed of light: capturing and keeping customer in Internet Real time*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier. ISBN 978-0-07212-7829.
- [10] Greenberg, P., 2010. The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 25, no 6, pp. 410-419.
- [11] Hendl, J., 1999. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum. ISBN 382-230-97.
- [12] Hommerová, D., 2012. *CRM v podnikových procesech*. Praha: Grada. ISBN 9788024743882.
- [13] Chlebovský, V., 2005. *CRM- řízení vztahů se zákazníky*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 9ISBN 80-251-0798-1.
- [14] Christopher, M., Payne, A. and D. Ballantyne, 2002. *Relationship Marketing. Creating Stakeholder Value*. Oxford: Elsevier Ltd. ISBN 978-0-7506-4839-4.
- [15] Chromčáková, A., 2017. People and communication in CRM process in small and medium sized Czech enterprises. In: Starzyczná, H., Stoklasa, M., eds. *International conference on*

- Decision making for Small and Medium-Sized Enterprises. Conference Proceedings.* Karviná: Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná, pp. 75 – 83. ISBN 978-80-7510-243-0.
- [16] Kotler, P. and Armstrong, G., 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.
- [17] Kotler, P., et al., 2007. *Moderní marketing*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [18] Kotler, P. and K. L. Keller, 2012. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [19] Lošťáková, H., 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027104192.
- [20] Meffert, H., 1996. *Marketing management*. Praha: Grada publishing. ISBN: 80-7169-329-4
- [21] Ngai, E., W., T., 2005. Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, no 6, pp. 582-605, <https://doi.org/10.1108/02634500510624147>
- [22] Payne, A. and Frow, P., 2004. The role of multi channel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, vol. 33, no 6, pp. 527–538.
- [23] Payne, A., 2007. *Handbook of CRM*. Oxford: Elsevier Ltd. ISBN 978-0- 7506-6437-0.
- [24] Payne, A., and Frow, A., 2013. *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press, Cambridge. ISBN 978-1107649224.
- [25] Peelen, E., 2005. *Customer Relationship Management*. Essex: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-68177-9.
- [26] Reichel, J., 2009. *Kapitoly Metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [27] Starzyczná, H. et al., 2007. *Metodologie marketing vztahů a její postavení v rámci strategického marketing a řízení vztahů se zákazníkem (CRM) – Praktické využití*. Karviná: OPF-SU. ISBN 978-80-7248-451-5.
- [28] Strauss, A., and Corbinová, J., 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky zakotvené teorie*. Boskovice: Albert. ISBN 808583460X.
- [29] Swift, R. S., 2001. *Accelerating Customer Relationship: Using CRM and Relationship Technology*. Prentice Hall, New Jersey. ISBN 0-13-088984-9.
- [30] Torgglet, M., 2008. The Functionality and Usage of CRM Systems. *World academy of science: Engineerig and Technology*.
- [31] Wessling, H., 2002. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0569-9.