

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

D I P L O M O V Á P R Á C E

2009

Monika Čepelková

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: M 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Využití systému CRM v bankovníctví

Usage of the CRM System in Banking

DP-PE-KMG-2009-06

MONIKA ČEPELKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jozefína Simová, Ph.D., Katedra Marketingu
Konzultant: Ing. Mojmír Prokop, Komerční banka, a.s.

| Počet stran81

Počet příloh0

Datum odevzdání: 21.5.2009

<<Zadání DP>>

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladu, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 21.5.2009

Resumé

Tato práce je zaměřena na problematiku řízení vztahů se zákazníky (CRM). CRM je zde vnímáno především jako přístup jak identifikovat, získat a udržet zákazníka s využitím podpory systému informačních technologií. Hlavní důraz je kladen na samotnou hodnotu vztahu se zákazníkem a vybudování oboustranně kvalitního a důvěryhodného vztahu. Nesporná je zde i role CRM jako konkurenční výhody, a také v oblasti marketingové segmentace klientů. Stejně jako práce s lidmi, je i práce se zákazníky jednou z nejtěžších, ale zároveň nejdůležitějších pro celkový přínos firem, nejen ve finanční sféře. Pokud se pohybujeme v prostředí více distribučních kanálů je nezbytné sdílení informací napříč těmito kanály, což je jedna z částí CRM systému. To, jaké informace budou monitorovány, zaznamenávány a vyhodnocovány, je na každé firmě. Důležité je vytěžit z těchto informací maximum a využít je pro zdokonalení poskytovaných služeb.

Klíčová slova

Bankovníctví

CRM – řízení vztahů se zákazníky

Komerční banka, a.s.

Konkurence

Marketingová strategie

Segmentace

Telefonní centrum

Résumé

This thesis is focused on customer relationship management (CRM). CRM is perceived as an approach for identification, acquisition and retention of customer utilising support of information technology. Main focal point is laid on a proprietary value of the relationship with a customer and building on mutually quality and trustful liaison. CRM has a significant role in searching for competitive advantage and also market segmentation of clients. Same as working with people, working with customers is one of the most difficult and also important tasks contributing to the overall success not only in financial industry. When we reside in the environment of multichannel distribution, sharing information cross these channels is crucial and it's one part of CRM system. Every firm chooses what information will be monitored, recorded and evaluated. The important thing is to gain as much as possible from that and use it to improve services provided.

Key Words

Banking

CRM – customer relationship management

Komerčni banka

Competition

Marketing strategy

Segmentation

Call centre

Obsah

PROHLÁŠENÍ	3
RESUMÉ	4
KLÍČOVÁ SLOVA	4
RÉSUMÉ	5
KEY WORDS	5
OBSAH	6
SEZNAM ZKRATEK	8
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM OBRÁZKŮ	10
1 ÚVOD	11
2 CHARAKTERISTIKA BANKOVNÍHO SEKTORU A SLUŽEB	12
2.1 Příklad rozvahy banky	13
2.2 Vývoj bankovního sektoru a služeb	13
2.3 Soudobá charakteristika bankovního sektoru a služeb	15
2.4 Charakteristika bankovních služeb	16
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA CRM A HODNOTY VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM	20
3.1 Vývoj CRM ve vztahu k marketingu	20
3.2 Definice a cíle CRM	23
3.3 Hodnota vztahu se zákazníkem.....	24
3.4 Hodnota CRM pro vlastníka	28
3.5 Provozní přínosy zavedení postupů CRM	31
3.6 Podpora informačních technologií.....	32
4 PROBLEMATIKA CRM A HODNOTY VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM V BANKOVNÍM SEKTORU	41
4.1 Konkurence	41
4.2 Konkurenční výhoda.....	43
4.3 Marketingová segmentace	44
4.4 Kontaktní centra.....	47
4.5 Pobočková síť	50
5 ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY V PODMÍNKÁCH KOMERČNÍ BANKY	53
5.1 Zákaznický orientovaná organizace.....	53
5.2 Garantovaná úroveň služeb.....	55

5.3	Segmentace v podmínkách Komerční banky.....	57
5.4	Telefonní centrum KB a jeho služby	61
5.5	Komunikace mezi pobočkovou sítí, kontaktním centrem a útvary centrály.....	65
6	NÁVRH VAZBY MEZI ŘÍZENÍM VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY A MARKETINGOVOU STRATEGIÍ	67
6.1	Marketingová strategie	67
6.2	Příklad vytvoření konkrétní vazby mezi marketingovou strategií a CRM	70
7	ZÁVĚR	79
	SEZNAM LITERATURY	80

Seznam zkratek

- CB Centrální banka
- CLV Customer lifetime value, celoživotní hodnota klienta
- CRM Customer relationship management, řízení vztahu se zákazníky
- CVM Customer value management, řízení hodnoty pro zákazníka
- ČNB Česká národní banka
- EB E-Business, Elektronické obchodování
- FSA Field Service Automation, Automatizace servisních činností a zákaznické podpory
- IS/IT Informační systémy / informační technologie
- IVR Interactive voice response, samoobslužný systém
- KB Komerční banka a.s.
- LCR Leading Customer Relationship – (pro)aktivní řízení zákaznických vztahů
- MA Marketing Automation, Automatizace marketingových činností
- SFA Sales Force Automation, Automatizace prodejních činností
- SIPO Soustředěné inkaso plateb obyvatelstva
- SWOT Strength, Weakness, Opportunity, Threat, Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
- VoIP Voice over IP, hlasová služba přes protokol IP

Seznam tabulek

Tab 1 Rozvaha banky	13
Tab 2 Přehled produktů bank.....	17
Tab 3 Společný vývoj marketingu a CRM	21
Tab 4 Stadia vývoje CRM	21
Tab 5 Tradiční a moderní pojetí marketingu podle Kotlera/Armstronga	22
Tab 6 Praktické přínosy úspěšné implementace procesů CRM	31
Tab 7 Typy systémů CRM	32
Tab 8 Ukazatele pro hodnocení efektivity práce se stížnostmi	76

Seznam obrázků

Obr 1 Model vztahu CRM a hodnoty pro akcionáře podle Deloitte Consulting.....	28
Obr 2 Integrovaný systém operativního a analytického CRM	38
Obr 3 Jaký máte postoj k samoobslužným systémům?	48
Obr 4 Obecné schéma procesu řízení	70
Obr 5 Model udržení zákazníka.....	72
Obr 6 Procesní model „Vytvoření podpory stížnosti“	74
Obr 7 Procesní model „Realizace“	75

1 Úvod

Bankovníctví v České republice prošlo za posledních dvacet let bouřlivým vývojem, stejně jako celá ekonomika. Jedním z aspektů poskytování bankovních služeb, který nabyl na významu, je přechod od orientace na produkt k orientaci na zákazníka. Tématem mé diplomové práce je řízení vztahů se zákazníky, pro který se používá anglický pojem Customer Relationship Management (CRM), a to v oboru bankovníctví.

Jak se tento obor vyvíjel a jak je dnes charakterizován, detailně popíšu v druhé kapitole. Třetí kapitola bude věnována vysvětlení pojmu CRM a zaměřím se v ní také na to, jakou hodnotu má vztah se zákazníkem. Jak může být CRM uplatněno v bankovníctví bude obsahem čtvrté kapitoly. A jak je uplatňováno přímo v podmínkách Komerční banky, a.s. bude popsáno v kapitole páté. Poslední kapitola se zabývá vazbou mezi řízením vztahů se zákazníky a marketingovou strategií. Analyzuje oblast negativních reakcí klientů a navrhuje konkrétní řešení.

Cílem práce je zpracovat dostupnou literaturu k problematice CRM a aplikovat teoretická východiska CRM řešení v multikanálovém prostředí v oblasti finančních služeb. Práce se nebude omezovat na popis informačního systému CRM, ale zaměří se na analýzu, návrh a porovnání principů řízení vztahů se zákazníky, kde je informační systém sice důležitým, ale pouze podpůrným nástrojem.

2 Charakteristika bankovního sektoru a služeb

Bankovní sektor je v České republice tvořen centrální bankou a obchodními bankami.

Centrální bankou České republiky a orgánem vykonávajícím dohled nad finančním trhem je Česká národní banka (ČNB). V souladu se svým hlavním cílem ČNB určuje měnovou politiku, vydává bankovky a mince, řídí peněžní oběh, platební styk a zúčtování bank, vykonává dohled nad bankovním sektorem, kapitálovým trhem, pojišťovnictvím, penzijním připojištěním, družstevními záložnami, institucemi elektronických peněz a devizový dohled. Jako ústřední banka poskytuje ČNB bankovní služby pro stát a veřejný sektor. Vede účty organizacím napojeným na státní rozpočet, kterými jsou: finanční a celní úřady, Česká správa sociálního zabezpečení, úřady práce, příspěvkové organizace, státní fondy, účty napojené na rozpočet Evropských společenství apod. Na základě pověření Ministerstva financí provádí operace spojené se státními cennými papíry.¹

Obchodní banky, nebo také komerční banky jsou pod dohledem ČNB. Jedná se o právnické osoby, které jsou založeny jako akciové společnosti nebo státní peněžní ústavy, které mají ke své činnosti povolení (licenci) České národní banky a na základě této licence jsou oprávněny přijímat vklady, poskytovat úvěry a realizovat další činnosti, které jim jsou licencí povoleny.

Banky nemusí vykonávat všechny typy činnosti, pak mají pouze částečnou licenci např. stavební spořitelny, hypoteční banky, kampeličky.

Hlavním cílem bank je dosahování zisku.

- část zisku je tvořena úrokovou marží, tj. rozdílem mezi přijatými úroky (úroky z poskytnutých úvěrů) a vydanými úroky
- část zisku je tvořena poplatky a provizemi – za vedení účtů, při směnárenské činnosti, poplatek za úschovu, poplatky za emisi cenných papírů, za poradenskou činnost

¹ http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/

- část zisku je tvořena finančními výnosy – jsou tvořeny výnosy z obchodů s cennými papíry, výnosy z majetkových účastí bank (dividendy z akcií).

Banky mají určité odlišnosti od ostatních podnikatelských činností. Mají pouze asi 5% investičního majetku. Vlastní kapitál představuje asi 5 až 10% z celkových zdrojů. Rezervy se berou jako cizí kapitál, rezervní fond je vlastní kapitál. Do vlastního kapitálu patří: další fondy tvořené ze zisku, nerozdělený zisk z minulých let, emisní ážio (emisní disážio).

2.1 Příklad rozvahy banky

Tab 1 Rozvaha banky

Aktiva (umístění zdrojů)	Pasiva (zdroje)
1. pokladní hodnoty (hotovost)	1. závazky vůči centrální bance (refinanční úvěry)
2. šeky	2. závazky vůči jiným bankám (přijaté vklady a úvěry)
3. vkladní u peněžních ústavů včetně CB	3. závazky vůči nebankovním klientům (přijaté vklady)
4. směnky (eskontní úvěry)	4. vlastní akcepty a směnky
5. státní pokladniční poukázky	5. emise vlastních dluhopisů (obligací)
6. státní dluhopisy	6. rezervy (na krytí ztrát a jiné rezervy) ze zákona
7. jiné cenné papíry	7. zákonné rezervní fondy
8. konsorciální účasti	8. základní kapitál (akciový)
9. úvěry a půjčky	9. ostatní fondy a nerozdělený zisk
10. ostatní účasti	10. ostatní pasiva
11. pozemky, budovy, zařízení a ostatní majetek banky	
12. ostatní aktiva	

zdroj: přednášky HF TUL

2.2 Vývoj bankovního sektoru a služeb

Stejně jako jiná odvětví v České republice, prošly i banky zásadní proměnou po roce 1989. Do tohoto roku bylo vše podřízeno centrálnímu plánu. Nešlo o ziskovost – banky byly nucené poskytovat nevýhodné, nedobytné úvěry, a tak většina bank byla velmi zadlužena. V roce 1991 vznikla Konsolidační banka, jako státní ústav, jejímž úkolem bylo oddlužit banky. U některých bank ale ani tato pomoc nebyla účinná, a tak v nastalém období 10 let docházelo ke krachu některých z bank (Universal banka, Union banka, Pragobanka, apod.).

Kromě toho bylo období po roce 1989 poznamenáno i daleko významnějším jevem, a to privatizací. Veřejně vlastněné podniky, včetně bank, se postupně stávaly majetkem soukromých vlastníků. U obchodních bank se jednalo především o zahraniční vlastníky.

Např.

Komerční banka, a.s. patří k nejvýznamnějším bankovním institucím v České republice a v regionu střední a východní Evropy. Je součástí francouzské skupiny Sociétés Générale od října 2001. Finanční skupina KB byla k 31. prosinci 2007 tvořena devíti dceřinými společnostmi, z toho v osmi společnostech držela KB nadpoloviční podíl a v Komerční pojišťovně, a.s., 49% podíl.²

Československá obchodní banka, a. s. působí jako univerzální banka v České republice. ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí Skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1.1.2008³

Kořeny **České spořitelny, a.s.** sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost. Od roku 2000 je Česká spořitelna členem silné středoevropské Erste Group.⁴

Raiffeisenbank a.s. poskytuje od roku 1993 v České republice široké spektrum bankovních služeb soukromé i podnikové klientele. V roce 2006 zahájila spojování s eBankou, integrační proces obě banky dokončily v létě roku 2008. Majoritním akcionářem

² www.kb.cz

³ www.csob.cz

⁴ www.csas.cz

obou bank je s 51 procenty rakouská finanční instituce Raiffeisen International Bank Holding AG.⁵

V roce 1993 došlo k oddělení bankovních soustav České republiky a Slovenské republiky a vznikla Česká národní banka. V témže roce začaly vznikat také stavební spořitelny, které se až do loňské resp. letošní finanční krize těšily velké oblibě mezi klienty, především kvůli možnosti získat zajímavý finanční příspěvek od státu.

Vztahy související se vznikem, podnikáním a zánikem bank působících na českém trhu upravuje od roku 1992 Zákon o bankách č.21/1992Sb.

Jak již jsem zmínila výše, k významným změnám v bankovníctví v České republice došlo především po roce 1989. Po pádu komunismu se otevřel český trh vlivům ze zahraničí a na Českou republiku začaly působit revoluční vlivy, které se rozmáhaly po celém světě. Bankovníctví začaly ovlivňovat nové technologie – internet, elektronická pošta, mobilní telefony, počítačový software, nová média – kabelová televize, kompaktní disky, aj. a v neposlední řadě i jejich noví zahraniční vlastníci. Podoba trhu se rychle změnila, změnil se poměr mezi poptávkou a nabídkou. Pro banky se stal hlavním pilířem zisk a zjistily, že zisku dosáhnout především díky klientům. Objevil se zde proto i nový hráč na trhu, a to konkurence. Na straně nabídky se objevilo velké množství obchodních bank, z nichž každá zaujala jistý podíl nabídky – s výjimkou několika nejsilnějších bankovních domů na českém trhu (Česká spořitelna, a.s., Československá obchodní banka, a.s., Komerční banka, a.s., Raiffeisenbank, a.s., GE Money, a.s., Citibank Europe plc) se většinou jedná o řádově nižší podíl klientů.

2.3 Soudobá charakteristika bankovního sektoru a služeb

České banky dnes nabízejí většinou velmi podobné služby, za podobné ceny, neexistuje bariéra pro vstup do odvětví. Většina bank má nadnárodního vlastníka, který se snaží sjednotit nabídku svých poboček všude po celém světě, samozřejmě s ohledem na národní

⁵ www.rb.cz

zvyklosti, podmínky a legislativu té dané země. Na bankovní trh stále vstupují nové obchodní banky a lákají klienty na zajímavé úrokové sazby, nízké ceny. Ty stávající bankovní domy se snaží udržet si své zákazníky a získávat nové, mladé, pro banku perspektivní klienty. Vzhledem k tomu, že moderní tržní ekonomika je turbulentní, plná převratných událostí a chaosu, musí i manažeři bank být pružní a reagovat rychle na změny. Přicházet na trh s novými, inovovanými produkty a dalšími zlepšeními, které dokáží klientovi usnadnit život a zpříjemnit vyřizování bankovních záležitostí.

V neposlední řadě se dnes do popředí zájmu bank dostaly vztahy se zákazníky – jak jejich budování, tak jejich rozvíjení, řízení a udržování. Zákazník se stal tím, který je pro banku stěžejní – stal se zdrojem zisku, a zisk je stále to, co vlastníky obchodních bank zajímá nejvíce. Vztahy se zákazníky se staly prioritou ve všech článcích hodnotového řetězu, až pak se banky zaměřují na produkty a provozní činnosti. V bankách tak vznikly samostatné útvary, které se vztahy se zákazníky zabývají. Této problematice se ale budu podrobněji věnovat v dalších kapitolách.

2.4 Charakteristika bankovních služeb

Jak už jsem uváděla výše, nabídka produktů a služeb (dále jen produktů) jednotlivých bank není v ČR příliš odlišná. Banky zpravidla nabízejí produkty pro různé segmenty občanů a podnikatelů, ať už to jsou děti, studující, méně či více movití klienti, drobní podnikatelé, firmy či podniky. V práci budu zohledňovat pouze retailové klienty, tzn. občany, podnikatele a menší firmy.

Klientům dnes již nestačí pouze jeden nebo dva produkty. Chtějí daleko více, nebojí se inovací a vyžadují individuální přístup.

Obecně by se dalo říct, že v nabídce bank jsou následující produkty a služby:

Tab 2 Přehled produktů bank

Základní produkty	
Běžný účet	Základní bankovní nástroj určený pro správu osobních či firemních financí. Slouží pro hotovostní i bezhotovostní platební styk – každodenní platby, trvalé příkazy, inkasa, apod. Každý účet má své jedinečné číslo, které slouží k identifikaci klienta vně i navenek banky.
Platební karta	Produkt bezhotovostního platebního styku určený k výběru peněz v bankomatech a k úhradě zakoupeného zboží na pokladně nebo prostřednictvím internetu.
Telefonní bankovníctví	Umožňuje obsluhu běžného účtu prostřednictvím telefonu (pevná linka, mobilní telefon). Kromě servisních služeb se využívá telefonní bankovníctví i k telemarketingovým aktivitám a poradenství.
Internetové bankovníctví	Umožňuje obsluhu a správu běžného účtu prostřednictvím internetu. Kromě servisních služeb je možné využít internetové bankovníctví i pro získání dalších doplňkových služeb.
Mobilní bankovníctví	Jednoduchý způsob neosobní obsluhy běžného účtu. Slouží většinou pro základní operace, které je možné zadat prostřednictvím vybraného mobilního telefonu.
Úvěrové produkty	
Kontokorent	Je krátkodobý revolvingový úvěr k běžnému účtu. Má-li klient otevřený kontokorent, může ze svého běžného účtu čerpat určitou částku i do mínusu.
Kreditní karta	Úvěrová platební karta, není vázána na zůstatek hotovosti na bankovním účtu. Uskutečněné transakce jsou majitelem karty

	hrazeny až po určité době buď jednorázově nebo ve volitelných splátkách.
Spotřební úvěr	Úvěr poskytovaný soukromým osobám a domácnostem za účelem nákupu spotřebních předmětů, služeb, apod. Od komerčních úvěrů se zásadně liší způsobem svého užití: předmět, na jehož pořízení se úvěr použije, se nestává zdrojem příjmů pro splácení tohoto úvěru.
Hypoteční úvěr	Úvěr na nákup, stavbu, rekonstrukci nemovitosti, který je zajištěn zástavním právem většinou k financované nemovitosti.
Podnikatelský úvěr	Úvěr poskytovaný fyzickým osobám podnikatelům a právnickým osobám na financování jejich podnikatelských potřeb. Banky nabízejí poměrně širokou škálu těchto úvěrů. Liší se dobou splatnosti, způsobem zajištění, subjektem (příjemcem) úvěru či účelem na který je daný úvěr poskytován
Zhodnocení finančních prostředků	
Termínovaný účet	Vklad v bance, obecně vyzvednutelný pouze po podání výpovědi, pokud není v podmínkách o termínovaném vkladu uvedeno jinak. Termínované vklady poskytují vyšší výnos než běžné účty, přibližně na úrovni inflace.
Spořicí účet	Slouží pro pravidelné i nepravidelné vklady peněžních prostředků na účet s vyšším zhodnocením než nabízí běžný účet, ale nižším než nabízejí např. investiční produkty. Některé z nich mají dānu výpovědní lhůtu, jiné jsou bez výpovědní lhůty.
Investiční produkty	Nabízejí zhodnocení finančních prostředků. Většinou platí, že

	čím větší riziko, tím větší výnos. Investovat je možné do akcií, dluhopisů, apod. Většina bank nabízí služby investičních poradců.
Další produkty a služby	
Pojistné produkty	Životní pojištění, penzijní připojištění, pojištění nemovitosti, úrazové pojištění, cestovní pojištění, povinné ručení včetně havarijního pojištění proti neschopnosti dostát svým závazkům a kombinace např. spořicího účtu a pojištění, atd.
Stavební spoření	Jednoduchá a efektivní varianta spoření, založená na kolektivním způsobu ukládání finančních prostředků jeho účastníků, zatímco jedni spoří, jiní již mohou například čerpat úvěr. Je podporováno státem, který se podílí ročním příspěvkem. Jedná se o účelovou formu spoření určenou na řešení bytové situace.

zdroj: webové servery zejména www.penize.cz

To jsou jen základní vybrané produkty, které jsou v nabídce bank působících na českém bankovním trhu. Výše uvedené produkty se snaží banky svým klientům nabízet většinou formou tzv. balíčků služeb, kdy má klient za jeden poplatek možnost využívat více služeb (např. běžný účet, platební kartu, telefonní/internetové bankovníctví apod.). Nebo se snaží nabízet produkty s různými slevami či zcela zdarma, pokud má klient na účtu jistý kreditní obrat. Na českém bankovním trhu se s nimi můžete setkat pod různými názvy.

3 Teoretická východiska CRM a hodnoty vztahu se zákazníkem

3.1 Vývoj CRM ve vztahu k marketingu

V posledních desetiletích minulého století docházelo ve světové ekonomice k narůstající intenzitě konkurence mezi podniky a nabídka se začala vyrovnávat s poptávkou. Následně v souvislosti rostoucí efektivitou výroby přestával být problém „vyrobit“, ale spíše „prodat“. V tom okamžiku se začalo hovořit o hyperkonkurenci, kdy nabídka převyšuje poptávku.

Například automobily jsou velmi složitá mechanicko-elektronická zařízení. Po mnoho let bylo pro firmy klíčové umět auto vyrobit, poté vyrobit ho efektivně a později i přísně kvalitně. Tou dobou byla výroba aut doménou tradičních vyspělých ekonomik v Severní Americe, Západní Evropě a v Japonsku. V dnešní době už „problém vyrobit“ podstatě neexistuje. Mezi uznávané výrobce se dostaly automobilky z Jižní Koreje a tlačí se firmy ze zemí, kde bychom dříve výrobu složitých automobilů vůbec nečekali – Indie, Čína.

Před lety se tak společnosti začaly zaměřovat na problém „jak prodat“ svou produkci, začaly více zkoumat komu prodávají, proč si zákazník výrobek kupuje, jakou hodnotu pro něj má a kolik je za něj ochoten zaplatit, jakou cestou výrobek zákazníkovi prodat, jak jej nabídnout, jak jej přesvědčit. Společnost, jejíž vrcholové vedení si klade tyto otázky, lze považovat za „marketingově orientovanou“ nebo „zákaznický orientovanou“ firmu.

CRM není osamocená disciplína, jedná se spíše o součást marketingu nebo jeho zaměření. Pohledem do historie lze proto vysledovat paralelní vývoj jak marketingu tak CRM, přičemž je zřejmé, že zejména v posledním období problematika CRM dominuje řešeným úlohám v oblasti marketingu.

Tab 3 Společný vývoj marketingu a CRM

Marketing	CRM
<p>60. léta</p> <p>zjistíme, co zákazníci potřebují</p> <p>„Může se vyrábět jen to, co je možné prodat“ na místo „musí se prodat, co se vyrobí“</p> <p>životní cyklus výrobku, marketingový mix, tržní podíly</p>	<p>prepre stádium CRM</p> <p>iniciativa na straně zákazníka, oddělení odbytu, respektování legislativy</p> <p>pre stádium CRM</p> <p>obchodní oddělení/marketingové oddělení, řada prodejců, nekoordinovaný přístup</p> <p>indikátor prodeje „tržby“ – tlak na cenu</p>
<p>70. léta</p> <p>segmentace trhů, vnější faktory, řízení portfolia, diversifikace, ekonomické množství</p>	<p>0. stádium CRM</p> <p>tradiční marketing – zaměření na produkt, marketingový mix – 4P</p>
<p>80. léta</p> <p>konkurenční výhody, analýzy konkurence, výzkumy trhu</p>	<p>1. stádium CRM</p> <p>orientace na zákazníka – reaktivní přístupy, hodnocení spokojenosti</p>
<p>90. léta</p> <p>e-business, direkt marketing</p>	<p>2. stádium CRM</p> <p>proaktivní přístupy k zákazníkovi, win-win, vztahy, hodnoty, partnerství, CRM-software</p>

zdroj: podle přednášky prof. Ing. Jaromíra Vebera, CSc. z

<http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma412/>

Vývoj přístupů k CRM podle Jarmo Lehtinena ukazuje následující tabulka:

Tab 4 Stadia vývoje CRM

Stadium / vlna CRM	Dosažené výsledky	Pozorování
1980 – 1990 Automatizace zákaznických služeb	Úspory získané prostřednictvím užívání call center	Realizace prostřednictvím telekomunikačních systémů
1990 – 1995 Záznamy informací o zákaznických vztazích	Porozumění zákazníkům	Centralizovaný systém řízení dat

Stadium / vlna CRM	Dosažené výsledky	Pozorování
1995 – 2000 Tvorba hodnot pro zákazníky	Zlepšování hodnoty nabízených produktů na základě porozumění zákazníkům	Různorodé zákaznické programy vyvinuté podle požadavku konkrétního užití
2000 – 2005 Rozvoj managementu založeného na řízení zákaznických vztahů	Změny kultury společnosti směrem k zákaznický orientované společnosti	Rozvoj úkonů na základě požadavků řízení zákaznických vztahů a LCR ⁶
2005 – současnost Vytváření struktury a procesů zákaznický orientované společnosti	Efektivní organizace hospodařící s hodnotou zákazníka, kde zákazník je považován za subjekt vztahu	Vývoj různých modelů zahrnujících zákazníky: partnerské organizace

zdroj: LEHTINEN J., Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 2007. 158s. ISBN 978-80-247-1814-9.

Kotler a Armstrong ve své knize Marketing diskutují tradiční pojetí marketingového přístupu a jeho moderní pojetí. V oblasti vztahů se zákazníky uvádějí následující:

Tab 5 Tradiční a moderní pojetí marketingu podle Kotlera/Armstronga

Tradiční pojetí	Moderní pojetí
Hlavní důraz je kladen na prodej a produkt	Hlavní důraz je kladen na trh a zákazníky
Realizace masového, nediferencovaného marketingu	Výběr cílových segmentů či jednotlivých zákazníků
Orientace na výroby a prodejní obrat	Orientace na spokojenost zákazníků a na přidanou hodnotu pro zákazníka
Cílem je zvýšit objem prodeje, získat nové zákazníky, zvýšit podíl na trhu, poskytovat služby jakýmkoliv zákazníkům	Cílem je navázání dlouhodobých vztahů se zákazníky, udržení si zákazníků stávajících, zvýšení podílu u stávajících zákazníků, poskytování služeb ziskovým zákazníkům a ukončení obchodních vztahů se ztrátovými zákazníky
Komunikace probíhá prostřednictvím médií	Přímá komunikace se zákazníky
Podnik se zaměřuje na standardizované produkty	Podnik se zaměřuje na produkty upravené podle potřeb a přání zákazníků

zdroj: KOTLER P., ARMSTRONG G. Marketing. Praha: Grada, 2003. 856s. 80-247-0513-3.

⁶ LCR – Leading Customer Relationship – (pro)aktivní řízení zákaznických vztahů neboli jejich vedení

3.2 Definice a cíle CRM

CRM je přístup jak identifikovat, získat a udržet si zákazníka. Dovoluje organizacím spravovat a sladit interakce se zákazníkem. CRM pomáhá firmám zvýšit hodnotu každé takové interakce, a tím dosahovat lepších ekonomických výsledků⁷. CRM je na rozdíl od dřívějších postupů marketingu proaktivní a snaží se vztah se zákazníkem více individualizovat (one-to-one)⁸.

CRM představuje metodiku přetvořenou do celopodnikové strategie, kterou se aplikuje sada „zákaznických“ procesů, jejichž cílem je udělat vztah se zákazníkem ziskovým. Role informačních technologií v cílovém CRM konceptu nemůže být primární, nýbrž je definována především jako podpora a automatizace celého CRM procesu. Informační technologie významně pomáhají při získání znalostí o klientech, detailní analýzou jejich potřeb a vzorů chování, tj. přeměnou dat na informace a následně při využití těchto informací k efektivním a personalizovaným interakcím s klienty všemi distribučními a komunikačními kanály⁹.

CRM v zásadě přináší firmám dvě hlavní hodnoty. Za prvé, umožňuje organizovat aktivity směřující k podpoře růstu společnosti. Za druhé, realizuje marketingové, prodejní a podpůrné aktivity s řádově nižšími jednotkovými náklady než přístupy uplatňované v minulosti. Moderní procesy CRM využívají velká množství dat, proto vhodný software bývá nutnou (nikoliv však postačující) podmínkou efektivního, a tedy úspěšného způsobu řízení vztahů se zákazníky.

CRM lze také definovat jako integraci a koordinaci marketingu, prodeje a zákaznického servisu v jednotný a ucelený přístup k péči o každého konkrétního zákazníka. Technicky

⁷ <http://cs.wikipedia.org/wiki/CRM>

⁸ strana 18 v LEHTINEN J., *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. 158s. ISBN 978-80-247-1814-9.

⁹ <http://cs.wikipedia.org/wiki/CRM>

zahrnuje možnost využití všech dostupných komunikačních kanálů, znalostních bází, či webových portálů¹⁰.

3.3 Hodnota vztahu se zákazníkem

Imperativ řízení vztahu se zákazníky lze dokumentovat na názorech řady odborníků v oblasti řízení (nikoliv pouze marketingu). Například Michael Hammer ve své knize *Agenda 21*¹¹ uvádí 12 klíčových bodů pro úspěch podniku v novém století. Jen namátkou:

- Přizpůsobte podnik svým zákazníkům, staňte se podnikem, s nímž se dobře spolupracuje
- Dejte svým zákazníkům, co opravdu chtějí, poskytnete vyšší přidanou hodnotu
- Zaměřte se na konečného zákazníka, přetvořte distribuční řetězce v distribuční společenství

Prof. Souček zase jako první podmínku úspěchu firmy v 21. století uvádí „absolutní orientaci na zákazníka¹²“. Tato myšlenka vychází ze zjištění, že je to samozřejmě zákazník kupující si produkt firmy, který jí umožňuje růst a realizovat zisky. V době vysoké konkurence, kdy není problém produkt vytvořit, je potom boj o přízeň zákazníka tou klíčovou činností firmy.

¹⁰ CHLEBOVSKÝ VÍT, *CRM: Od šanonu, pastelek a diáře k sofistikovanému e-systému*, <http://www.systemonline.cz/clanky/crm-od-sanonu-pastelek-a-diare-k-sofistikovanemu-e-systemu.htm>

¹¹ HAMMER M., *Agenda 21 – Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press, 2002. 258s. ISBN 80-7261-74-0.

¹² SOUČEK Z., *Firma 21. století (Předstihněme nejlepší!!!)*. Praha: Professional Publishing, 2005. 258s. ISBN 80-86419-88-6.

Hodnota zákazníka je pro podnik dána mnoha faktory¹³. Mezi kvantifikovatelné faktory patří:

- Objem – tržby realizované jedním zákazníkem celkově nebo podle produktů;
- Profitabilita – ziskovost nebo marže z obchodů uskutečněných se zákazníkem.

Mezi kvalitativní a obtížně změřitelné faktory lze počítat:

- Reference – uvedení silné značky na seznamu zákazníků může přilákat další zákazníky. To má svůj velký význam především v oblastech B2B, jako např. poradenství, reklama apod.;
- Síť kontaktů – je-li zákazník součástí větší skupiny podniků, může zprostředkovat další prodeje spřízněným firmám;
- Emoce – vztahy mezi kontaktními osobami, blízkost podnikových hodnot, spolehlivost, důvěryhodnost, příjemnost ve spolupráci utužuje a prodlužuje vztah;
- Poznání – spolupráce s podnikem může být zdrojem nových poznatků, inovací a priorit a může tak pomoci uspět a rozvíjet vztahy s dalšími zákazníky;
- Pravidelnost – předvídatelnost a pravidelnost v objednávkách je oceněna zejména s ohledem na hladký průběh výrobních a dodavatelských procesů.

Vedle existující hodnoty vztahu se zákazníkem lze nalézt také potenciální hodnotu. Ta spočívá v budoucím rozvoji některého z výše uvedených aspektů. Je-li zákazník úspěšný, zvyšuje počet svých zákazníků a svoje tržby, lze očekávat, že může objednávat také více našich vlastních produktů. I klient, který je nyní ztrátový, může v budoucnu přinášet velké zisky. Například téměř všechny banky nabízejí svým klientům studentská konta. Nedělají to proto, že by studentské konto jako takové bylo obzvlášť ziskový produkt, ale proto, že banky vidí ve studentech potenciálně hodnotné klienty. Znalost potenciálu jednotlivých klientů je pro firmy stejně důležitá jako znalost jejich současné ziskovosti. Společnosti proto musejí rozumět životnímu cyklu svých zákazníků, tj. poznat, jak se v průběhu času

¹³ LEHTINEN J., *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. 158s. ISBN 978-80-247-1814-9.

vyvíjejí jejich potřeby a jakým způsobem je firma může uspokojit. Někdy může životní cyklus zákazníka z hlediska organizace korespondovat s průběhem jeho skutečného životního cyklu, jindy je mnohem krátkodobější a představuje pouze typické pořadí využívání jednotlivých produktů či služeb. Odhalování takových cyklů je důležitou úlohou analýzy shromážděných zákaznických dat.

Zdeněk Souček uvádí řadu příkladů hodnoty vztahu se zákazníkem¹⁴. Namátkou: celoživotní cena dobrého zákazníka je pro General Motors 276 600 USD. Předpokládá se přitom, že si během svého života koupí 11 aut a bude svým přátelům dávat dobré reference. Dále uvádí, že udržení dobrého zákazníka je mnohokrát (až 14x) levnější, než získání zákazníka nového. Stejně tak je snazší prodat nový výrobek zákazníkovi, který využívá již jiné výrobky, než novinku nabídnout zcela novému zákazníkovi.

Ne každý zákazník je však pro firmu stejně přínosný. Někteří zákazníci např. využívají mnoho velmi ziskových produktů, aniž by způsobovali vysoké náklady, a přinášejí tak firmě velké zisky. Jiní naopak kupují jen velmi málo, vyžadují častou podporu a informace a ve výsledku jsou pro firmu ztrátoví.

Znalost ziskovosti každého klienta je proto pro firmu klíčová, neboť umožňuje diferenciaci strategie přístupu k jednotlivým zákazníkům. Společnost tak může minimalizovat náklady na neziskové klienty nebo se může pokusit přimět je k používání ziskovějších produktů. Ziskové zákazníky se pak bude snažit udržet a bude jim co nejvíce vycházet vstříc.

Výše uvedený odstavec považuji za velmi důležitý. Jedná se o klíčovou hodnotu CRM – rozpoznat zákazníky s potenciálem a pro tento segment mít navrženou strategii jak si je udržet, jak s nimi pracovat a v neposlední řadě, jak investici do takovýchto klientů proměnit v zisk.

Zatímco zjistit příjmy plynoucí od daného klienta bývá relativně přímočaré, stanovení nákladů svázaných s jednotlivými klienty je mnohem komplikovanější. Nejde totiž jen o přímé náklady na výrobu a distribuci produktů či poskytování služeb. V úvahu je potřeba

¹⁴ strana 22 v SOUČEK Z., *Firma 21. století (Předstihněme nejlepší!!!)*. Praha: Professional Publishing, 2005. 258s. ISBN 80-86419-88-6

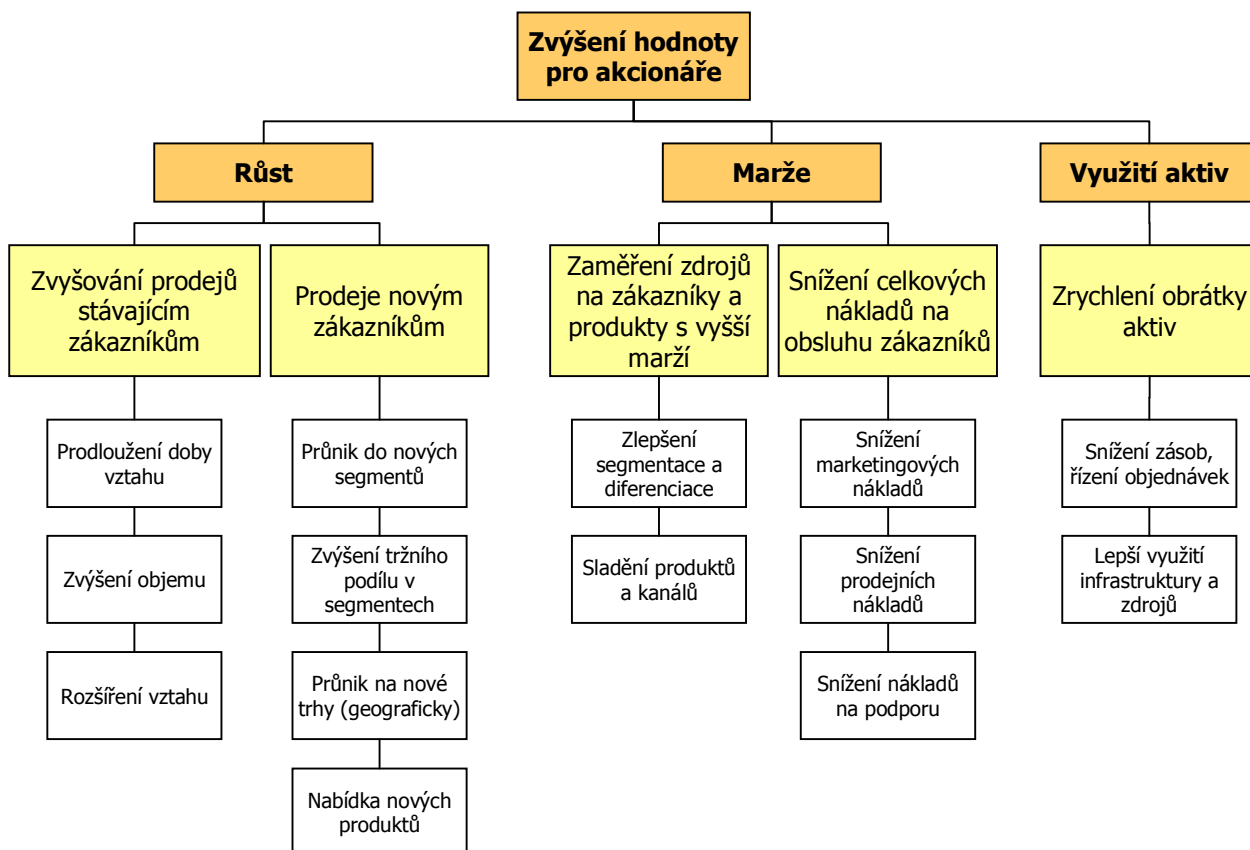
vzít i veškeré náklady na realizaci prodeje a následnou podporu danému zákazníkovi. Všechny činnosti spojené s konkrétním zákazníkem je proto nutné evidovat a příslušné náklady se musí přiřadit k danému zákazníkovi, aby obrázek o jeho ziskovosti odpovídal realitě. V praxi je to jen velmi těžko proveditelné, protože nelze zmapovat naprosto detailní popis obsluhy zákazníka, a tak se většinou alokují jen ty náklady, které jsou jasně prokazatelné a ostatní, bohužel větší část, nezbyvá než rozdělit podle nějakých obecných klíčů, jakým může být např. přiřazení klienta do odpovídajícího segmentu.

Souhrn současné ziskovosti klienta a jeho potenciální ziskovosti v budoucnu po dobu celého jeho životního cyklu s organizací se nazývá celoživotní hodnota klienta (Customer Lifetime Value). Stanovení CLV je jednou z nejtěžších úloh analytického CRM. Je však mimořádně důležitá pro umožnění skutečně optimálního přístupu k jednotlivým zákazníkům. Koncept diferenciovaného přístupu ke klientům dle jejich hodnoty a aktivní řízení této hodnoty optimalizací souvisejících nákladů a vhodně cílených nabídek dalších produktů a služeb se nazývá Customer Value Management - CVM. Oproti zkratce CRM tento název zdůrazňuje posun od orientace na řízení vztahů s klienty k řízení a aktivnímu budování jejich hodnoty. CVM je v principu dalším vývojovým krokem v evoluci CRM nástrojů.

Zjišťování ziskovosti a celoživotní hodnoty klientů slouží k identifikaci těch nejlepších zákazníků. Dalším významným cílem CRM je jejich udržení. Analytické CRM také umožňuje předvídat ztrátu klienta. Za tímto účelem se opět využívají analýzy charakteristických rysů a událostí, které vedly ke ztrátě klientů v minulosti. Důležitost predikce ztráty klienta je zřejmá: získat nového klienta je mnohem dražší než udržet stávajícího, a pokud jsme schopni předpovědět riziko jeho přechodu ke konkurenci, máme příležitost včas zareagovat a pokusit se ho udržet. Důležité jsou potom výše popsané postupy pro výběr vhodného produktu a formy nabídky konkrétnímu klientovi.

3.4 Hodnota CRM pro vlastníka

Zvyšování hodnoty pro vlastníka je hlavním cílem podnikání¹⁵. CRM jako jedna z podnikových aktivit musí samozřejmě mít pozitivní vliv na hodnotu pro vlastníka, jinak by představovala pouze zbytečně vynaložené náklady. Následující obrázek ukazuje vazbu mezi cíli a oblastmi CRM a hodnou pro vlastníka.



Obr 1 Model vztahu CRM a hodnoty pro akcionáře podle Deloitte Consulting

Oranžové rámečky v Obr 1 představují hlavní činitele ovlivňující hodnotu pro vlastníka. Růst ve formě zvyšujících se tržeb a při zvyšující se marži přinášejí pochopitelně vyšší

¹⁵ viz např. SYNEK M. et al., *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck, 2002. 512s. ISBN 80-7179-736-7 nebo DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. 256s. ISBN 80-7179-603-4.

zisk. Menší množství majetku potřebné k podnikání zase uvolňuje hotovost. Oboje má za následek vyšší návratnost investice vlastníka do daného podnikání.

Žluté boxy představují klíčové faktory úspěchu, pokud má CRM zvyšovat hodnotu pro vlastníky. Výše uvedený model je ve svém grafickém zpracování však svým způsobem zkratkovitý, proto je třeba přidat jednotlivým prvkům příslušný komentář:

Zvyšování prodeje stávajícím zákazníkům

- Prodloužení doby vztahu – loajalitu zákazníků lze zvyšovat podporou image a značky, rozvojem nových produktů, zlepšením komunikace se zákazníkem, ale také zaváděním určitých bariér jejich odchodu;
- Zvýšení objemu – zákazník může objednávat více zboží nebo služeb, pokud mu jsou vhodně nabídnuty, případně je-li zákazník k vyšší spotřebě podporován nejrůznějšími akcemi (kampaně, slevy, soutěže apod.);
- Rozšíření vztahu – současnému zákazníkovi lze prodat nové produkty, banky svým klientům například nyní prodávají pojištění, stavební spoření apod. nebo prodejce oken nabídne ještě rolety, žaluzie a parapety.

Prodeje novým zákazníkům

- Průnik do nových segmentů – nový segment pro stávající produkt lze získat mírnou úpravou produktu, změnou jeho balení nebo pouze zaměřením se na komunikaci s novou cílovou skupinou nebo na nové distribuční kanály;
- Zvýšení tržního podílu v segmentech – ve stávajících segmentech lze zvýšit podíl prostřednictvím zvýšení konkurenceschopnosti nabídky nejčastěji v podobě zlepšení poměru cena/výkon, zlepšení vnímání značky a intenzivnější a agresivnější prodejní aktivitou;
- Průnik na nové trhy (geograficky) – při získávání nových trhů se většinou jedná o citlivé rozšíření marketingového modelu (4P) ze současného trhu, přičemž je někdy třeba zohlednit potřeby nových zákazníků, místní legislativní požadavky atp. V oblasti

orientované na služby, jako je například bankovníctví, je nutné zohlednit i další faktory jako People, Process, Physical evidence, a uplatnit tak spíše model 7P.

- Nabídka nových produktů – nové produkty jsou příležitostí k růstu, lze je získat buď vlastním vývojem, získáním licence, akvizicí firmy s konkurenčním nebo komplementárním produktem nebo jednoduchou aliancí s jiným výrobcem/poskytovatelem.

Zaměření zdrojů na zákazníky a produkty s vyšší marží

- Zlepšení segmentace a diferenciací – každý segment zákazníků může vyžadovat odlišný přístup prodeje, komunikace a podpory. Je třeba ověřit platnost definovaných segmentů a tento odlišný přístup aplikovat. Jiné prodejní techniky budou uplatněny pro prodej běžných účtů mládeži a jiné velkým korporacím.
- Sladění produktů a kanálů – ne každý kanál je vhodný pro každý produkt. Např. hypotéka není nejlepší produkt pro prodej po telefonu nebo internetu.

Snížení celkových nákladů na obsluhu zákazníků

- Snížení marketingových a prodejních nákladů a nákladů na podporu – zabezpečení uvedených činností vyžaduje vynaložení nákladů – mzdy, externí služby atd. Cílem je tedy zvýšit efektivitu jejich využití, například lepším rozdělením oblastí mezi prodejce nebo jednodušším a časově méně náročným ovládním aplikace pro správu údajů o zákaznících.

Zrychlení obrátky aktiv

- Snížení zásob, řízení objednávek – přesnější rozpočet prodeje nebo rychlejší objednávkový proces umožní přesnější plánování výroby a vyšší obrátku zásob;
- Lepší využití infrastruktury a zdrojů – aktivity CRM využívají zdroje, jako například budovy, IT apod.

3.5 Provozní přínosy zavedení postupů CRM

Vedle přínosů pro vlastníky lze přínosy zavedení CRM spatřovat také v provozní oblasti firmy.

Obchodní organizace mohou zkrátit prodejní cyklus a zvýšit klíčové ukazatele výkonu, jako např. příjmy na jednoho obchodního zástupce, průměrná velikost objednávky a výnosy na jednoho zákazníka. Marketingové organizace mohou zvýšit odezvu na kampaně a marketingově řízené příjmy za současného snížení ceny za získání (akvizici) zákazníka. Servisní firmy mohou zvýšit produktivitu servisního pracovníka a loajalitu zákazníka při současném snížení ceny servisu, času odezvy a času do vyřešení požadavku zákazníka. Ve všech odvětvích je efektivní CRM strategickou nezbytností pro růst a přežití. Výzkumy ukázaly, že společnosti, které vytvářejí spokojené a loajální zákazníky, mají více opakujících se obchodů, nižší náklady na akvizice nových zákazníků a silnější značku. To vše se transformuje do lepších finančních výkonů.

Tab 6 Praktické přínosy úspěšné implementace procesů CRM

	Běžné obavy	Skutečné přínosy
Ředitel	Vysoké nároky na čas a úsilí věnované projektu	Reálný pozitivní dopad na hodnotu firmy s měřitelnými ukazateli
Finance	Počáteční obrovská investice	Snížení náklady v blízké době (prostřednictvím vyšší produktivity práce a nižších režijních nákladů)
IT	Zásah do technické architektury	Konsolidace poskytovatelů a dodavatelů s přímým dopadem na nižší provozní náklady
Marketing	Překopání pracovních postupů	Okamžitá reakce obchodu a zákaznické podpory na požadavky zákazníka
Podpora a služby	Odstříhnutí od týmu vedoucích	Vyvarování se přístupu, který obtěžuje zákazníka
Obchodní ředitel	Ztráta tří nejlepších lidí na nekonečně dlouho	Strukturované a jasné plánování k zákazníkům (prevence konfliktů u stejných zákazníků a plýtvání časem)
Obchodník	Méně času věnovaného prodeji	Automatizované dopisy a šablony nabídek
Péče o zákazníka	Někdo mne bude kontrolovat	Uznání a hmatatelné přínosy

zdroj: How to eat the CRM elephant, Deloitte Development LLP, 2004.

http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_consulting_stbk2_crm_290806.pdf

Při implementacích postupů CRM byly identifikovány nejružnější obavy pracovníků, které s procesy CRM přišli do styku. Na druhou stranu ale po úspěšných implementacích titíž lidé potvrdili skutečné přínosy pro jejich práci, jak je uvedeno i ve výše umístěné tabulce.

3.6 Podpora informačních technologií

3.6.1 Role informačních technologií

Již výše bylo řečeno, že CRM je soubor procesů a postupů a nelze jeho definici omezovat pouze na využívání softwaru. Chceme-li však využít celého potenciálu principů CRM, nelze se obejít bez robustní podpory informačních a komunikačních technologií. V bankovníctví, telekomunikacích nebo elektroenergetice na retailových trzích, kde společnosti mají miliony zákazníků, si to ani nelze představit. Rozsah a hloubka podpory CRM ze strany informačních technologií může být různorodá:

Tab 7 Typy systémů CRM

Typ systému	Základní charakteristika
Systém papírové databáze	Nulová automatizace vyžadující neustálé opakování činností. Na druhou stranu je levný a není závislý na výpočetní technice. Dobře demonstruje jednotlivé pracovní procesy, proto z něho vycházejí všechny elektronické typy systémů.
Řešení postavené na balíku programů typu Office	Umožňuje částečnou automatizaci procesů. Lepších výsledků dosáhnou pouze pokročilí uživatelé počítačové techniky, kteří si dokáží sami vytvořit podpůrné programy a makra pro vyšší stupeň automatizace. Výhodou je nízká pořizovací cena - tyto programy dnes již bývají standardním vybavením naprosté většiny počítačů.

Typ systému	Základní charakteristika
Programy pro správu kontaktů a management času	<p>Propracovaná databáze obhospodařovaných kontaktů vytvářející záznam historie aktivit spojených se zákazníkem.</p> <p>Architektonicky je postavena otevřeně s možností propojení s dalšími programy, především skupinou kancelářských nástrojů.</p> <p>Výhodou je snadnost obsluhy a údržby. Jsou vhodné především pro malé a střední organizace.</p>
CRM systémy	<p>Informační systém zahrnující moduly zaměřené na marketing, služby, správu obchodních partnerů, správu zaměstnanců a správu analytických a výrobních procesů. Obsahují samozřejmě výše uvedenou správu kontaktů. Architektonicky jde o velmi otevřený systém postavený na www základě a plně podporující různé podoby elektronické komunikace a obchodování.</p> <p>Většinou bývají k dispozici samostatné verze pro různé typy podnikání (peněžní služby, B2B, obchod se spotřebním zbožím apod.). Pro optimální fungování ve firmě bývá systém upraven na míru. Vyžaduje dobře proškolené uživatele a trvalou údržbu.</p>

zdroj: CHLEBOVSKÝ VÍT, CRM: Od šanonu, pastelek a diáře k sofistikovanému e-systému, 3/2002, <http://www.systemonline.cz/clanky/crm-od-sanonu-pastelek-a-diare-k-sofistikovanemu-e-systemu.htm>

3.6.2 Fáze budování podpory CRM¹⁶

IS/IT podpora CRM procesů může být budována v několika fázích, přičemž každá další fáze činí systém podpory komplexnějším a procesy efektivnějšími. Na druhou stranu je zde nevýhodou většinou vysoká pořizovací cena jak samotného „základního“ systému CRM, tak i jeho dalších nadstavbových částí.

Operativní CRM

Prvotním krokem k porozumění zákazníkovi, je znalost o všech produktech a službách, které využívá, a všech uskutečněných kontaktech. To je obzvlášť komplikované, pokud zákazník komunikuje s firmou mnoha různými způsoby. Produkty a služby může např. nakupovat osobně, poštou, telefonem nebo přes internet, může využívat několika poboček či externích dealerů. Stejně tak může všemi těmito cestami požadovat změny služeb či podávat stížnosti a žádosti o řešení problémů. Zákazník přitom očekává, že všechny tyto tzv. kanály jsou rovnocenné a že o všech jeho kontaktech uskutečněných kterýmkoliv z nich budou zástupci firmy, s nimiž průběžně přichází do styku, vědět. Pokud například obchodník neví, že si klient v poslední době několikrát stěžoval na kvalitu služeb, a pokusí se mu prodat další (dražší) služby, je jeho šance na úspěch malá, a může naopak klienta rozzlobit a způsobit jeho odchod ke konkurenci.

Za tímto účelem vznikla řada CRM produktů pro zaznamenávání všech kontaktů s klienty. Typicky jsou takové nástroje využívány v zákaznických centrech, které zpracovávají veškeré požadavky klientů. Každý kontakt s klientem je s jejich pomocí zaznamenán a při každém dalším kontaktu je možno si zobrazit údaje o všech jeho předchozích interakcích. Podstatné je, aby tyto aplikace využívali všichni pracovníci, kteří s klienty přicházejí do styku a byly tak podchyceny skutečně všechny kontakty uskutečněné libovolným z kanálů. Tato evidence všech kontaktů sice pomáhá společnosti při interakci s klientem a zvyšuje konzistenci vzájemné komunikace, ale zdaleka nevede k dokonalému porozumění zákazníkovi a pochopení jeho potřeb a přání. K tomu je nezbytné získané informace analyzovat a hledat mezi nimi souvislosti a vztahy. Je nutné vědět, kteří klienti preferují jaké produkty a jakým způsobem a kdy jim je nabídnout.

¹⁶ zpracováno s využitím článku ČÁBELA MIROSLAV, *Komplexní CRM - optimální přístup k zákazníkům*, 11/2001, <http://www.systemonline.cz/clanky/komplexni-crm-optimalni-pristup-k-zakaznikum.htm>

Analytické CRM

Jedním z hlavních cílů CRM je snaha o zvýšení hodnoty klientů pro společnost, a to hlavně prostřednictvím vyhledávání, povzbuzování a následného uspokojování jejich potřeb. Zjistit potřeby zákazníka nebývá však zdaleka jednoduché. I sami zákazníci někdy totiž nemají konkrétní představu o tom, co by chtěli. Každý klient má samozřejmě svá individuální přání, ale určité skupiny zákazníků mívají podobné potřeby. Jedním z cílů nástrojů CRM je právě vymezit skupiny zákazníků s podobným chováním a potřebami.

Typickým příkladem využití těchto nástrojů je stanovování tzv. propensity to buy čili náklonnosti zákazníka k nákupu určitého zboží. Metody zjišťování této náklonnosti spočívají v hledání charakteristických rysů zákazníků kupujících dané produkty. Mohou to být základní demografické údaje, jako je věk, pohlaví, vzdělání a podobně, ale především jde o tzv. behaviorální charakteristiky neboli obvyklé způsoby chování a zvyklosti. Taková analýza pochopitelně vyžaduje velké množství dat o zákaznících, ve kterých se příslušné charakteristiky hledají. Proces hledání takových závislostí v datech je přitom náročný jak algoritmičticky a časově, tak i z hlediska nutnosti získání, uchování a zpracování velkého objemu dat.

K analýzám tohoto typu se proto používají datové sklady a nástroje data miningu. Datový sklad je databáze, která využívá multidimenzionální datový model, a která je optimalizovaná právě pro analytické dotazy nad velkým objemem dat.

Analytické nástroje v kombinaci s data miningem slouží i k modelování budoucího chování zákazníků. Jejich pomocí se vytvářejí modely výpočtu tzv. závislých proměnných reprezentujících pravděpodobnost určitého chování klienta. Tyto proměnné závisí na velkém množství jiných (závislých či nezávislých) proměnných o klientovi, jako jsou jeho demografická data, v současnosti užívané produkty, chování, reakce na učiněné nabídky apod. V zákaznickém datovém skladu se shromažďují veškerá historická data o chování jednotlivých klientů, hodnoty příslušných nezávislých proměnných a obvykle i výsledky dosud vypočtených modelů pro tyto zákazníky. Při každé změně nezávislých proměnných je potřeba tyto modely přepočítat, a zjistit tak nové hodnoty výstupních proměnných, které pak mohou indikovat sklon k nákupu zboží či riziko ztráty klienta.

Skupiny zákazníků s vysokou náklonností k nákupu nějakého zboží bývají definovány nejen kombinací několika demografických charakteristik, ale hlavně behaviorálních rysů, a proto určení závislostí nebývá zpravidla jednoduché. Pro banku to např. mohou být průměrný zůstatek na účtu, počet transakcí, četnost výběrů hotovosti, jejich výše a podobně.

Analýzy mohou například odhalit i vysokou afinitu k nákupu nějakého produktu v závislosti na koupi jiného produktu. Jinými slovy určitá skupina klientů často kupuje produkt A jako důsledek koupě produktu B. Využití znalosti takové závislosti k podpoře prodeje produktu A u klientů, kteří si kupují nebo v minulosti koupili produkt B, se nazývá cross selling.

Další oblastí využití identifikace charakteristických rysů zákazníků pomocí analytických nástrojů je zjišťování příležitostí pro tzv. up selling. Pokud například zjistíme typické rysy zákazníků, kteří kupují konkrétní drahý produkt, můžeme zákazníkovi, jenž má všechny tyto rysy a zamýšlí koupit levnější variantu produktu, nabídnout produkt dražší.

Dále je možné prostřednictvím těchto analýz identifikovat nejvhodnější způsob, jak vytipovaný produkt konkrétnímu klientovi nabídnout (např. časově omezená sleva při zakoupení určité služby či možnost pořízení dalšího produktu zdarma). Analytické nástroje opět pracují nad datovým skladem, který mimo jiné obsahuje data o podobných nabídkách učiněných v minulosti jiným klientům a o jejich reakcích. V těchto historických datech se, zjednodušeně řečeno, hledají charakteristické rysy skupin zákazníků, kteří určitý druh nabídky odmítli či přijali.

Komplexní CRM

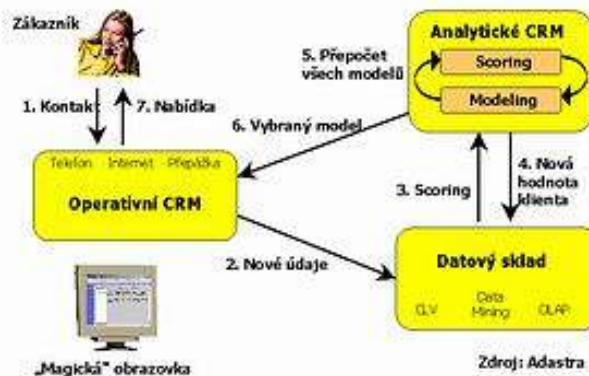
Analytické CRM nástroje pro výběr vhodné nabídky či predikci ztráty klienta jsou velmi důležité také pro plánování a řízení marketingových kampaní. Standardní marketingové postupy vyvinuté v posledních desetiletích používaly především masové kampaně a snažily se o co nejintenzivnější oslovení co největšího počtu potenciálních klientů. Naproti tomu nový přístup, podporovaný systémy CRM, spočívá v řízení mnoha menších marketingových akcí, které jsou cílené na co nejužší segmenty zákazníků, a jsou jim co nejvíce přizpůsobeny. Tato strategie umožňuje optimalizovat náklady na marketingové

akce a zároveň maximalizovat jejich účinnost. Ideálním stavem je tzv. one to one marketing neboli marketingové kampaně cílené na jediného konkrétního zákazníka a vytvořené přesně jemu na míru.

Přední produkty operativního CRM standardně nabízejí nástroje pro plánování, řízení a sledování průběhu velkého počtu cílených kampaní. Tyto produkty však nedokáží definovat cílové segmenty zákazníků ani vhodný obsah jednotlivých kampaní. To je naopak úlohou analytických CRM nástrojů, které za tímto účelem využívají velké množství dat o klientech a jejich chování shromažďovaných operativním CRM. Je tedy zřejmé, že účinné a přínosné je takové řešení CRM, které obě tyto složky dobře propojuje do jednotného spolupracujícího celku.

Nasazení a používání takového komplexního systému je obvykle interaktivní proces, který zpočátku dělí zákazníky do určitých segmentů podle poměrně jednoduchých kritérií. CRM systém cílí na tyto segmenty různé marketingové aktivity, řídí jejich průběh a po jejich skončení analyzuje jejich výsledky. Na základě této analýzy se upraví a zjemní segmentace zákazníků pro další kampaně a celý proces se opakuje. Při nasazování takto komplexního systému je obvykle nutné zkombinovat standardní balíkové produkty CRM s datovým skladem a specializovanými nástroji data miningu a analytického CRM navrženými a vyvinutými přesně podle specifických potřeb podniku.

Stejně důležité je zajistit provázání informací z operativního i analytického CRM pro podporu zákaznických center. Při každém kontaktu s klientem je důležité vědět o všech dosavadních kontaktech, nevyřešených požadavcích, učiněných nabídkách atd. (operativní CRM) a zároveň znát zákaznickou hodnotu a význam pro společnost (analytické CRM). Díky tomu je možné vždy optimalizovat přístup k jednotlivým zákazníkům. Zároveň je každý kontakt s klientem příležitostí k možnému zvýšení jeho hodnoty vhodnou nabídkou (cross selling a up selling). K tomu je ale nutné, aby relevantní vstupy operativního CRM byly okamžitě zpracovány analytickým CRM a jeho výstupy obratem opět zobrazeny na obrazovce operátora zákaznického centra.



Obr 2 Integrovaný systém operativního a analytického CRM

Příklad fungování takto integrovaného systému pro zákaznické centrum je uveden na obrázku. Na něm je zobrazena modelová situace, kdy klient volá do zákaznického centra s nějakým požadavkem (1), který operátor zaznamená v operativní části CRM. Požadavek může mít vliv na hodnotu zákazníka pro firmu, nebo může indikovat nárůst rizika ztráty zákazníka a nutnost učinit pokus klienta udržet. Proto se nově zjištěné údaje zapíše do zákaznického datového skladu (2) a spustí se analytický nástroj pro scoring klienta (3). Výstupem tohoto procesu jsou údaje o jeho nové ziskovosti a hodnotě, resp. riziku ztráty, které se uloží zpět do datového skladu (4). Tato nová hodnota se pak stává klíčovým údajem pro řízení přístupu ke klientovi. Zároveň může být tento rozhovor příležitostí k další nabídce. Jednotlivé prediktivní modely pro daného zákazníka se proto přepočítají (5) a model, který dává nejlepší výsledek, je ve formě doporučení k dalšímu kroku předán operativní části CRM (6), která jej zobrazí operátorovi. Ten pak zákazníkovi učiní doporučenou nabídku (7). Klientova reakce se opět uloží do datového skladu a celý proces se opakuje.

Celý tento proces analýz a modelování je z pohledu operátora neviditelný. Jemu jsou prezentovány pouze konkrétní instrukce pro vedení rozhovoru se zákazníkem. To je koncept tzv. "magické" obrazovky, která zobrazuje pokyny na základě detailní znalosti zákazníka a složitého modelování jeho chování v budoucnu. Podstatné přitom je, aby tato doporučení byla zobrazována okamžitě. Zpoždění v řádu desítek vteřin je nepřijatelné,

protože by se celý systém mýjel účinkem. Je proto nezbytné, aby byl datový sklad dobře optimalizován pro analýzy nad velkým objemem zákaznických dat.

Tento integrovaný systém je možné využít také pro one to one marketing přes internet. Pro registrované uživatele jsou vytvářeny personalizované internetové stránky jak podle jejich preferencí a zájmů, tak podle výsledků analytických modelů a predikce jejich chování. Automaticky generované stránky mohou obsahovat nabídky produktů na základě nalezených příležitostí pro up selling či cross selling, jakož i reakci na zjištěné riziko ztráty klienta. Podobně jako u zákaznického centra je zde důležitá jak rychlost zpracování analýz, tak přesné nastavení a průběžné doladování jednotlivých modelů, aby generované výstupy, a tím i nabídky byly správné a účinné.

Pokud je systém správně nasazen a využíván, podchycuje všechny kontakty se zákazníkem přes libovolný komunikační kanál a okamžitě analyzuje jejich dopad. Zároveň vyhodnocuje příležitosti pro další zvýšení hodnoty klienta a volí vhodný způsob dalšího postupu. Následné reakce klienta a jejich dopad jsou v systému opět uloženy, analyzovány a použity v budoucnu. Komplexní systémy integrovaného operativního CRM, datových skladů a analytických CRM nástrojů tak pomáhají realizovat vizi Teda Levitta o soustavném objevování, vytváření, povzbuzování a uspokojování potřeb zákazníka.

3.6.3 Obecná stavba komplexního CRM informačního systému

Systémy, které mají ambice podporovat komplexním způsobem CRM procesy ve firmě, by měly obsahovat následující funkcionality:

- Automatizace prodejních činností (Sales Force Automation – SFA)
- Automatizace marketingových činností (Marketing Automation – MA)
- Automatizace servisních činností a zákaznické podpory (Field Service Automation – FSA)
- Elektronické obchodování (E-Business – EB)

První tři body odpovídají procesům integrovaným v procesech řízení vztahů se zákazníky. Čtvrtý se týká především moderního komunikačního kanálu.

Automatizace prodejních činností

Je vnímána jako základní kámen CRM. Modul by měl umožňovat všem obchodníkům, případně externím obchodním partnerům, rychlý a efektivní přístup k důležitým informacím o zákaznících, plánování pracovního programu a využití znalostních bází a dalších prodejních nástrojů zahrnutých v systému.

Automatizace marketingových činností

Přispívá zejména k tvorbě strategií a taktik dlouhodobé úspěšné péče o zákazníky a pomáhá spravovat, řídit a vyhodnocovat marketingové kampaně.

Automatizace servisních činností a zákaznické podpory

Úkolem modulu je zefektivnění komunikace se zákazníky a správa servisních činností po prodeji. Organizuje práci telefonního centra jako jednoho z kanálů komunikace se zákazníky.

Elektronické obchodování

Ve většině případů jde o samostatnou aplikaci na přístupové bázi internetového prohlížeče. Umožňuje automatizované uskutečnění obchodu v elektronické formě. Klíčové je zajistit maximální propojenost s ostatními moduly CRM systému.

4 Problematika CRM a hodnoty vztahu se zákazníkem v bankovním sektoru

4.1 Konkurence

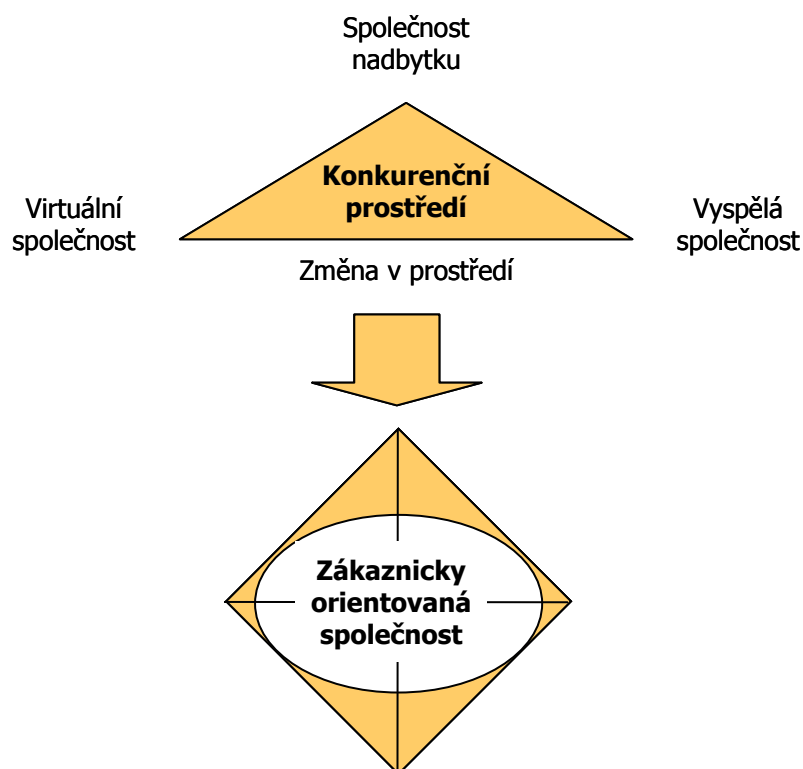
J.A. Jirásek ve své knize Konkurenčnost uvádí, že konkurence má věčné pole: náklady a cenu. Neustále se hledají způsoby, jak produkt nebo službu doporučit v mezích solventnosti zákazníka. Konkurenti se navzájem mezi sebou porovnávají a hledá se, kdo nabídne levnější službu, kdo bude mít nižší nebo lépe žádné poplatky. Nízká cena a sleva jsou podle něj jako motor prodeje. Nutno ale podotknout, že se jedná sice o účinný, ale celkem drahý motor prodeje. Jirásek zmiňuje i další argumenty konkurence, jako je jakost, přeneseno do bankovního prostředí, kvalita nabízených služeb. Třetím stále význačnějším argumentem je podle něho čas a pohodlí, což bývá bankami velmi často podporováno v souvislosti s produkty jako je kreditní karta, telefonní či internetové bankovníctví.

V polovině dvacátého století předvídal Joseph Schumpeter, že: “konkurence „nebude klouzat po povrchu podniků“, nebude se stále jen“vyžívat v jakosti a ceně“, ale že bude zasahovat samu „vitální podstatu“ podniků. Budou mezi sebou konkurovat vším, čím mohou, svým programem výrobků a služeb, svými technologiemi, svou prodejní schopností, svou organizací, svými dělníky, inženýry a odborníky, svými manažery. Konkurence nabude totální povahy.“

Dá se říct, že předpověď Schumpetera se naplnila. Banky se snaží využít nejrůznějších příležitostí k odlišení. Chtějí získat pozornost klientů, zaujmout nabízenou službou, vyvolat koupi. Lákají na bezpečí, časovou úsporu, finanční úsporu nebo naopak lepší zisk z uložených finančních prostředků, pohodlí, komfort, apod. To však není jediné v čem se snaží odlišit.

V novějších publikacích je kromě jiného zmiňován i všeobecný pokrok a rozvoj, ke kterému nejvíce přispěla možnost vyrábět efektivně, a který má za následek, že veškeré

výrobky jsou vyráběny v nadbytku.¹⁷ To platí i pro bankovníctví. Na českém trhu působí více než 40 obchodních bank, hypotečních bank, stavebních spořitelen, družstevních záložen a poboček zahraničních bank, které se snaží nalákat klienty na své finanční produkty. Klient si tak může vybrat z nepřehledného množství kreditních karet, spořicíh účtů, spotřebních nebo hypotečních úvěrů, aj.



Obr. 1 Vztahy mezi společnostmi

Společnost nadbytku se v České republice začala formovat až dlouho po roce 1989. Do té doby fungovalo hospodářství řízené plánem – byly stanovovány plány na několik let dopředu, které měly jasný postup a závazné cíle. V dnešní době, kdy je trh ovlivňován rychlými změnami a neustálým nástupem nových technologií, v ekonomii nadbytku,

¹⁷ LEHTINEN J., *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. 158s. ISBN 978-80-247-1814-9.

v prostředí téměř volné konkurence, je nutné při volbě metod řízení vzít v úvahu i jiné než racionální předpoklady.

Tvrdá konkurence v globálním světě a stále se zostřující podmínky obchodování v bankovním sektoru představují jednoznačné důvody, proč se stále více hovoří o zákaznické orientaci a péči o vztahy se zákazníky. Pokud chceme porozumět stávajícím či potenciálním zákazníkům, je nutné získat informace o jejich potřebách, požadavcích, preferencích a umět tyto informace použít. Tyto znalosti je nutné využít už při plánování, a také v rozhodovacím procesu napříč bankou. Poznání očekávání svých zákazníků je klíčovým faktorem úspěchu. Kromě toho je třeba neustále srovnávat s konkurencí své produkty, ceny, komunikaci se zákazníkem, atd.

4.2 Konkurenční výhoda

Banky se většinou snaží orientovat směrem, kam ukazují jejich silné stránky. Pokud vím, jako manažer banky, že silnou stránkou naší společnosti je rychlost provádění plateb, propracované internetové bankovníctví, budu se snažit využít této přednosti jako své konkurenční výhody. Pro to, aby dané banky zjistili v čem je jejich silná stránka, může posloužit i jednoduchá strategická analýza, tzv. SWOT analýza. Kromě analýzy je třeba zhodnotit i současný stav trhu a trendy v obsluze klientů, a i proto se dnes banky zaměřují na odlišení v oblasti osobní obsluhy, rozsahu služeb, kvality produktů a služeb, důvěryhodnosti, bezpečnosti apod. Klíčovým prvkem je, aby cílový zákazník měl pocit, že obdržel vyšší kvalitu služeb, než očekával. Očekávání zákazníků je vytvářeno minulými zkušenostmi, vyslechnutím různých názorů o firmě a pomocí reklamy.

Pro získání konkurenční výhody a podporu udržitelného růstu potřebují banky naplnit procesy, musí být však navrženy tak, aby splňovaly očekávání zákazníků z hlediska kvality, rychlosti a spolehlivosti. K tomu jim může napomoci vhodné CRM řešení. Je důležité, aby se zákazník setkal vždy se stejným přístupem, čehož může být dosaženo jedině tak, že všechna oddělení napříč bankou spolupracují a nechovají se izolovaně. Rovněž je nutné neopomíjet interní komunikaci a sdílení informací mezi marketingem, prodejem a servisem. Pokud některá ze stran opomene zaznamenat kontakt se zákazníkem

a jeho výsledek, ať už se jedná o obchodní nebo jen servisní případ, může se to negativně projevit na spokojenosti zákazníka a ztratě obchodní příležitosti.

Klienti dnes očekávají možnost výběru komunikace s bankou a jen ta z těch, která jim tento výběr umožní, má šanci uspět. Jsou tací zákazníci, kteří upřednostňují osobní jednání na pobočce, jiní se buď kvůli provozní době dané pobočky, nebo jistému studu z face to face jednání, raději obslouží sami prostřednictvím internetového nebo mobilního bankovníctví, nebo využijí služeb telefonního bankéře a po telefonu zařídí své bankovní požadavky. Klienti dokáží ocenit možnost této volby a zároveň očekávají pohodlí, spolehlivost a vždy stejně dobrou zkušenost při každém kontaktu s bankou. Důležitý je výběr kanálu pro daný konkrétní produkt, službu. Je potřeba umět skloubit očekávání klienta a jeho požadavky s možnostmi banky, které by pro ni představovali kvalitní a levné řešení.

Výhodou dnešní moderní banky je, pokud dokáže správně využít CRM řešení a zajistit klientům flexibilní multikanálovou komunikaci, kdy je kterýkoli pracovník banky schopen navázat na informace získané při předchozím kontaktu. Ještě lepší je, pokud má daná banka implementováno CRM řešení napříč svými dceřinnými společnostmi a je možné sdílet informace a data v celé bankovní skupině. Klient tak nemůže mít pochyb o profesionální práci a vysoké úrovni dané společnosti. Bohužel v České republice není toto sdílení dat tak jednoduché. Je zde poměrně přísný a omezující Zákon na ochranu osobních údajů, který určuje bankám, že bez souhlasu klienta nemohou data sdílet, trochu nepochopitelně ani v rámci jedné finanční skupiny. Tímto zákonem jsou dány poněkud přísné mantinely pro řízení vztahů se zákazníky, kdy nemůže být klientovi zajištěna jednoduchá obsluha bez zbytečně se opakujících dotazů, nesynchronizovaných marketingových aktivit apod., právě napříč jednotlivými dcerami jedné finanční skupiny.

4.3 Marketingová segmentace

Segmentace trhu není žádnou novinkou. Setkáváme se s ní v každodenním životě a mnohdy si to ani neuvědomujeme. Plně uspokojit všechny zákazníky není možné a pokud vezmeme v úvahu Paretovo pravidlo, pak jen 20% zákazníků nám přináší 80% zisku. Proč

tedy zbytečně věnovat veškerou energii všem zákazníkům, když ne všichni to v konečném důsledku ocení. Smyslem segmentace je tedy rozdělit zákazníky do skupin dle stanovených kritérií, jimž můžu nabídnout služby šité na míru. Umožňuje mi rozlišit potřeby klientů, pružněji reagovat na změny v jejich požadavcích, a také odlišit produkt od nabídky konkurence, a tím snížit konkurenční boj. To vše vede k účelnějšímu vynaložení finančních prostředků.

Segmentace zákazníků má smysl jenom za předpokladu, že je spojena s jasně definovanou (obchodní a servisní) strategií přístupu k zákazníkům daného segmentu. Budování vztahu se zákazníkem je dlouhodobá záležitost, stejně tak i naplňování strategie každého segmentu, z toho důvodu by nemělo příliš často docházet ke změně zařazení do jednotlivých segmentů. Aby byla segmentace výhodná a smysluplná je zapotřebí splnit určité požadavky¹⁸.

- Velikost – segment musí mít určitou velikost, aby mohl být ziskový. Závisí to na velikosti firmy. Velká společnost se orientuje na velké segmenty (do této skupiny spadají banky), menší společnost se může zaměřit na menší segment, který není zajímavý pro velké konkurenty
- Měřitelnost – potenciální obrat v tržním segmentu musí být měřitelný, tzn. že společnost musí mít představu, jakou marketingovou strategii použít, aby bylo možné odhadnout podíl na trhu.
- Rozdílnost a homogenost – tržní segment se musí jeden od druhého lišit, co se týká reakcí na marketing. V rámci segmentu by ale reakce na marketingový mix měla být homogenní.
- Dostupnost – segment trhu musí být dostupný tak, aby přinášel společnosti zisk. Musí existovat distribuční kanály a možnosti propagace. Stejně jako velikost i dosažitelnost je relativní pojem. Co je dosažitelné pro jednu společnost, nemusí být dosažitelné pro druhou.

¹⁸ DĚDKOVÁ Jaroslava, HONZÁKOVÁ Iveta, *Základy marketingu pro kombinované studium*. 1.vyd. Technická univerzita v Liberci, 2005. 202s. ISBN 80-7083-908-2

Nové segmentační modely jsou založeny na vícerozměrném dynamickém přístupu. Základním kritériem se stávají potřeby zákazníka a komplexní charakteristiky jeho chování (identifikace profilu zákazníků). Obecně můžeme vlastnosti zákazníka, podle kterých lze segmentovat, rozdělit na tyto skupiny¹⁹.

- **sociodemografické atributy** – např. pohlaví, věk, vzdělání, ale i kulturní tradice, mimopracovní zájmy, životní hodnoty, motivace,
- **vzorce současného chování** – „behaviorální“ atributy, například frekvence nákupu, platební morálka, počty a objemy používaných produktů a služeb, využívané komunikační kanály, rozložení nákupů/objemů v čase, nejvyšší, nejnižší a průměrné hodnoty nákupů či transakcí,
- **predikce budoucího chování a potřeb** – například pravděpodobnost nákupu určité služby, odchodu ke konkurenci, rizika zpronevěry,
- **výnos ze vztahu se zákazníkem** (profitabilita zákazníka) – a to buď realizovaný nebo očekávaný.
-
- Každá z bank přistupuje k segmentaci klientů různě. Obecně je rozděluje na retailové klienty a podniky. Retailové klienty pak dále dělí na občany a podnikatele a menší firmy. Občany si pak rozděluje většinou podle sociodemografických atributů, jako je věk, nebo vzorce současného chování, jako jsou počty a objemy používaných služeb. Pro ještě lepší, osobnější a cílenější řízení vztahů se zákazníky by bylo dobré neopomínat i takové atributy jakými jsou zájmy klienta, hodnoty a motivace. Je však velmi těžké takové informace sbírat, zaznamenávat a vyhodnocovat, ale považuji je za nepostradatelné a takové, díky nimž se banka může opravdu odlišit, díky nimž se může stát součástí života klienta.
- O tom, jak rozděluje klienty do segmentů Komerční banka, a.s. se zmíním podrobně v následující kapitole.

¹⁹ MATES, J., ŠILLEROVÁ, M., Proč segmentovat. *CRM – Speciální vydání časopisu IT Systems*. 2007, s. 2-3. ISSN 1212-4567.

4.4 Kontaktní centra

Snad již automatickou součástí každé banky je kontaktní centrum. Je to místo, kde se sbíhají různé kanály, jejichž prostřednictvím může klient kontaktovat banku. Je to místo, kde klient může získat informace, provádět servisní služby, koupit, objednat nebo zrušit produkt, domluvit si schůzku s pracovníkem pobočky a v neposlední řadě vznést námitku nebo podat reklamaci nebo stížnost. Zároveň je to místo, kde se očekává, že budou mít pracovníci vždy aktuální a správné informace, a budou schopni pružně a rychle reagovat na požadavky klientů. Kontaktní centrum je také marketingovým kanálem. Kvalita služeb poskytovaných kontaktním centrem má velký dopad na vnímání banky klientem. Pryč jsou doby, kdy se telefonní bankéři snažili vystupovat unifikovaně, asertivně za každé situace a mluvit jako kniha. Dnes si kontaktní centra zakládají více na osobním přístupu a naslouchání a vnímání klienta, samozřejmě při zachování jisté formálnosti a serióznosti.

Technologicky vyspělá kontaktní centra dokážou bez problémů čelit nárokům na nepřetržitou kvalitní zákaznickou službu a rostoucí složitost požadovaných operací. Některé banky mají svá kontaktní centra pro veškeré myslitelné bankovní aktivity prostřednictvím telefonu a internetu, jiné outsourcují část aktivit, převážně telemarketingových, na jiná komerční telefonní centra. Tak jako tak je téměř nutností integrovat kontaktní centrum se CRM systémem, díky němuž mohou být informace sdíleny přes všechny kanály.

4.4.1 IVR (Interactive voice response) - samoobslužný systém

Žádné z dnešních kontaktních center se neobejde bez samoobslužného systému. Jedná se o možnost jak sdělit klientům důležitou informaci, jak jim dát „návod k obsluze“ a jak je co nejlépe nasměrovat na správnou skupinu obsluhujících operátorů. Správně navržené IVR ušetří čas a peníze jak samotné organizaci, tak i zákazníkovi. Pozor ale na chyby.

Zákazníky frustrují zastaralé „mluvící automaty“. V průzkumu společnosti Genesys Telecommunications Laboratories více než polovina oslovených zákazníků pohrozila ztrátou loajality kvůli frustraci způsobené špatně nastavenými automatizovanými systémy firemních call center.



Obr 3 Jaký máte postoj k samoobslužným systémům?

zdroj: průzkum společnosti Genesys Telecommunications Laboratories uveřejněný v CRM – Speciální vydání časopisu IT Systems. 2008, s. 24-25. ISSN 1212-4567

Jak vyplynulo z výše uvedeného průzkumu, je velmi důležité nezanedbat nastavení a funkci samoobslužného systému. Např. Komerční banka se snažila v tomto ohledu respektovat základní pravidla pro úspěch samoobslužných systémů a zvolila tak užití IVR zejména v těchto případech.

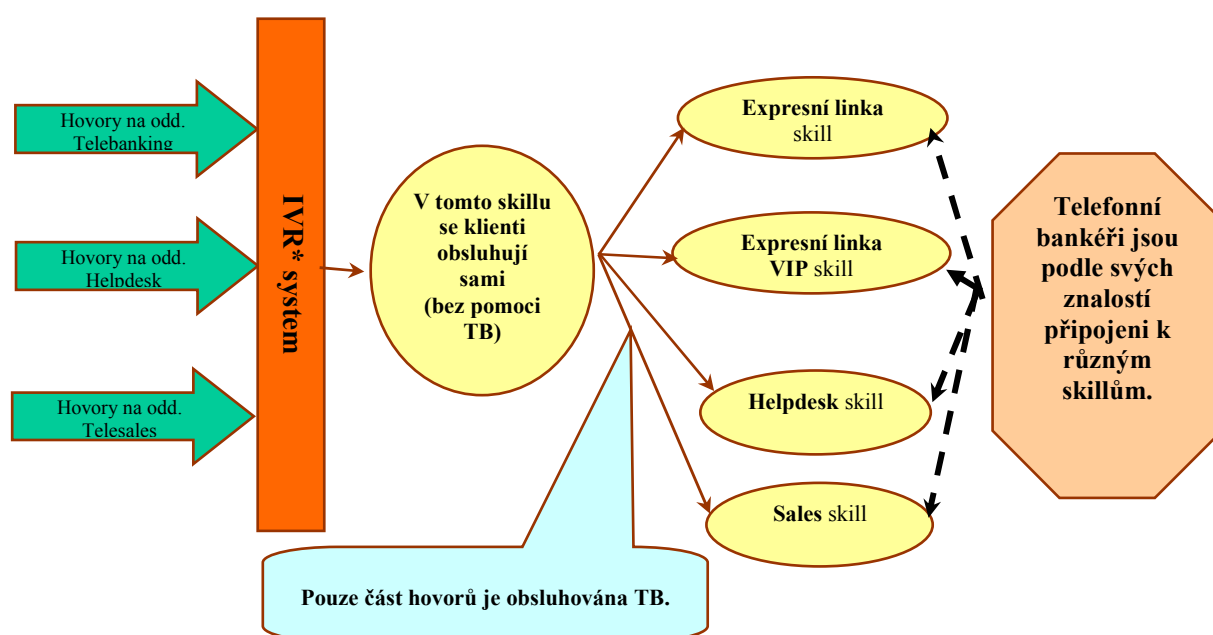
- pro uvítání zákazníka na lince a nasměrování k nejvhodnějšímu operátorovi;
- pro vyřizování rutinních požadavků každodenního bankovníctví, u kterých není třeba telefonních bankéřů, (např. zůstatek na účtu klienta, historie posledních 5 plateb, informace z kurzovního lístku, informace ohledně technického nastavení internetového bankovníctví, apod.). V případě Komerční banky se jedná o plnohodnotnou součást služby s názvem Expresní linka, kdy není nutné mít nějaká zvláštní hesla, ale klientovi postačí jen jedno;
- nasměrování k nejvhodnějšímu specialistovi, v případě potřeby pomoci s technickým nastavením internetového bankovníctví;
- pro sdělení mimořádných informací (informace o výhodné nabídce některého z produktů, informace o nahrávání hovorů, apod.).

- V případě, že klient volá v nočních hodinách, kdy není přítomen operátor, může zanechat vzkaz na záznamníku a jeho požadavek je vyřízen buď následující den, nebo v čase, který si klient určí sám.

IVR Komerční banky dále respektuje pravidlo vždy umožnit zákazníkovi přepnout na telefonního bankéře a poskytuje klientům jednoduchou orientaci a logické řazení voleb.

IVR, resp. jeho software umožňuje získat zpětnou vazbu o využívání tohoto systému, a tak je možné získávat pravidelně informace o počtu příchozích hovorů, o počtu hovorů, které byly směrovány na jednotlivé skupiny telefonních bankéřů, o počtu hovorů, které byly ukončeny přímo v samoobslužném systému bez přepojení na telefonního bankéře.

V Komerční bance se všechna telefonní čísla sbíhají do jednoho IVR a jsou dále automaticky předávány na jednotlivé telefonní bankéře s danými znalostmi.



Kromě samoobslužného hlasového systému a možnosti kontaktovat operátora/telefonního bankéře prostřednictvím telefonu, se kontaktní centra zabývají i vyřizováním korespondence s klienty – poštou nebo e-mailem.

4.5 Pobočková síť

Síť „kamenných“ poboček je i v dnešní moderní, přetechnizované době nutnou součástí každé banky. Před několika lety to byla právě E-banka, která se rozhodla jako jediná banka na českém trhu zkusit bankovníctví bez nutnosti osobního kontaktu, které bylo určeno pro moderní, časově zaneprázdněné, technologicky zdatné klienty. Jako první z bank začala poskytovat telefonní bankovníctví a vybudovala uživatelsky velmi oblíbené internetové bankovníctví. Po několik letech ale zjistila, že segment klientů, kteří jsou schopni a ochotni pouze imaginární obsluhy, byl vyčerpán a pokud chtěla expandovat i do jiných segmentů a rozšířit portfolio svých klientů, bylo jediným východiskem začít budovat síť poboček. Osobní kontakt je stále tím nejúčinnějším prodejním nástrojem, protože mentalita lidí je stále hodně upjata na osobní kontakt. Na druhé straně si banky samy uvědomily, že některé produkty nelze prodat bez klientovi osobní přítomnosti, a tak po období, kdy bylo snahou přimět klienta používat telefonní a internetové bankovníctví a minimálně tak zatěžovat bankovní poradce na pobočkách, nastala éra s opačným cílem, a to dostat klienta na pobočku.

To bývá v dnešní moderní době velmi obtížné. Bankovníctví se mění a nákupní zvyklosti postavené na loajalitě klientů klesají. Klienti se naučili používat internetové bankovníctví a jiné přímé kanály a s obrovským rozvojem prodeje nebankovních služeb přes internet, považují za rozumné porovnávat bankovní služby na internetu, právě tak jako jiné služby, a podle toho se rozhodují, zda si daný produkt pořídí od té nebo jiné banky. Klienti se rozhodují na základě faktických údajů uvedených v těchto zdrojích a pro porovnání těchto služeb nenavštěvují různé pobočky, aby si udělali obrázek i o přístupu bankovních poradců. Tento nový trend neplatí obecně pro všechny bankovní produkty a služby, ale pro ty co se staly součástí každodenního života. Vzhledem k tomu, že je nabízejí v malé modifikaci všechny obchodní banky, a ceníky a podmínky těchto bank jsou běžně dostupné na internetu, je pro klienta jen otázkou malé chvíle tyto produkty vyhledat, porovnat a rozhodnout se například podle ceny, nebo jiných parametrů. Klient si tak může na internetu vybrat třeba pro něj nejvýhodnější kreditní kartu nebo spotřební úvěr a telefonickým nebo e-mailovým dotazem zjistí dostupnost této služby právě pro něj. Mnohdy si takový produkt může přímo objednat právě prostřednictvím přímých kanálů a do kamenné pobočky se tak ani nedostane.

Právě fakt, že klient se stal nezávislým na bankovním poradci může mít pro banky neblahý důsledek v tom, že ztratí přehled o klientovi, o jeho potřebách, zájmech, o detailech z jeho osobního života a nebudou tak moci lépe využít možnosti CRM a načasovat nebo správně zvolit další produkt, který by si klient mohl pořídit v rámci cross sellingu, nebo upsellingu. Z mého pohledu je stále osobní kontakt na prvním místě, zvláště v některých vybraných situacích, kdy se např. jedná o poradenství, investování větší částky peněz, poskytnutí hypotéky, apod. Aby došlo k osobnímu kontaktu a klient se dostavil na pobočku, je třeba vnímat nasměrování prostřednictvím jiných distribučních kanálů, jako je např. internet, nebo kontaktní centrum. Právě webové stránky jsou dnes považovány za vstupní bránu do banky. Podle toho jak jsou pro klienta přehledné, intuitivní, podle dostatečnosti informací, které na nich může nalézt, se potenciální klient rozhodně buď pro tu nebo onu banku a tu pak navštíví. V případě stávajícího klienta je to o tom, zda na internetu najde veškeré potřebné informace, nebo zda je nutné pro získání dodatečných informací, případně sepsání smlouvy navštívit pobočku. V každé situaci by však měl mít klient možnost volby rozhodnout se pro konkrétní způsob obsluhy a banka by mu měla vyjít vstříc.

4.5.1 Výhody osobního jednání

Výše jsem uvedla, že o tom, jaký způsob obsluhy si klient zvolí, by měl rozhodovat především on sám. V zájmu banky by však mělo být, aby klient navštívil osobně pobočku minimálně jednou za rok. V případě, že však má banka nějaké signály, že je klient s něčím nespokojen, nebo se chystá odejít, měla by s ním osobní kontakt uskutečnit co nejdříve. Osobní jednání je výhodné pro obě strany.

Banka může zjistit velké množství informací – jak je klient spokojen s využívanými službami, jak se vyvíjí jeho finanční, rodinná a osobní situace, jaké jsou jeho zájmy, co považuje za důležité, apod. Díky navázání osobního kontaktu získá klientovu důvěru a díky získaným informacím může pak lépe zacílit nabídku konkrétního produktu, služby a ten pak prodat. Důležité je také získané informace zaznamenat a ty pak pomocí analytického CRM zpracovat a vyhodnotit. Tyto cenné informace mohou pak posloužit pro další nabídku pro konkrétního klienta, ale také jako námět pro zkvalitnění stávajícího, nebo vývoj nového produktu, služby.

Pro klienta představuje osobní kontakt navázání nebo prohloubení vztahu se svým osobním bankovním poradcem. Klient by měl osobní návštěvou získat pro sebe nějaký benefit (malý dárek, službu za zvýhodněný poplatek nebo zdarma, důležité informace) a o něm vědět již před návštěvou, aby byl více motivován se na pobočku dostavit.

Pokud dojde mezi klientem a bankovním poradcem k navázání dobrého vztahu, je daleko snazší oboustranná komunikace. Pro bankovního poradce není nic cennějšího než získání klientovy důvěry a pro klienta pak takový vztah představuje jistotu, bezpečí, pohodlí a další atributy, které spojuje s profesionální péčí.

5 Řízení vztahu se zákazníky v podmínkách Komerční banky

5.1 Zákaznický orientovaná organizace

Vize zákaznického vztahu je hlavním nástrojem v budování zákaznický orientované společnosti²⁰. Je důležité, aby zákazník získal jasnou představu a věděl, na jaké úrovni by se mohla vyvíjet budoucí oboustranná spolupráce. Tato vize je v Komerční bance rozvíjena od konce minulého tisíciletí. Samozřejmě zákazník zde existoval od samotného počátku činnosti Komerční banky, ale převažovala zde orientace na produkt, proces a zákazník se spíše přizpůsoboval daným podmínkám. Oblast řízení vztahů se zákazníky se v Komerční bance vyvíjela zhruba následovně:

- 1998 - vzniklo Telefonní centrum Komerční banky a služba Expresní linka, která byla původně navržena jako „pobočka na telefonu“. Bohužel kvůli špatné propagaci zaměřené jen na platební styk a z toho vyplývajících potřeb zákazníků, se z ní stala „továrna“ na transakce. Už v té době existovala v Telefonním centru aplikace TSS s historií kontaktů, nebyla zde však vazba na pobočkovou síť.
- Kolem roku 2000 byla implementována aplikace TSS, dosud používaná jen v Telefonním centru, do pobočkové sítě. Díky tomu bylo umožněno sdílet historii kontaktů. Tato aplikace byla kvůli špatné interní komunikace a nevyužití synergických výhod z počátku minimálně využívaná pobočkovými pracovníky.
- 2000 – Telefonní centrum se zaměřuje na své první telemarketingové aktivity. Vzhledem k tomu, že není na to žádný podpůrný nástroj, vzniká nová samostatná aplikace poskytující kontrolu nad kontaktováním klientů a výsledky daných kontaktů s možností jednoduchého vyhodnocení. Není zde však vazba na pobočkovou síť. Začíná spolupráce s Komerční pojišťovnou a Investiční kapitálovou společností – sjednávání povinného ručení po telefonu, prodej

²⁰ LEHTINEN J., *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. 158s. ISBN 978-80-247-1814-9.

podílových fondů. V té době byla také do aplikace TSS implementována tzv.obecná poznámka sloužící pro sdílení důležitých informací mezi Telefonním centrem a pobočkovou sítí.

- 2001 – na portálu www.kb.cz vzniká první pokus o integraci služeb Telefonního centra a internetu s názvem Call me back. Kolem roku 2003 implementováno do služby internetového bankovníctví mojobanka.
- 2003 – nasazení operativního CRM nástroje s názvem KontakT, provázání Telefonního centra a pobočkové sítě. Marketingové události, obchodní příležitosti, reporting. Využívání analytického CRM. Začíná přímý prodej kreditních karet předskóvaným klientům
- 2007 – plnohodnotný prodej kreditních karet a úvěrů prostřednictvím internetového bankovníctví mojobanka pro předskóvané klienty.
- 2008 – postaveno druhé Telefonní centrum v rámci ČR, roste spolupráce v rámci finanční skupiny KB (Modrá pyramida stavební spořitelna, Komerční banka Bratislava, Investiční a kapitálová společnost, Komerční pojišťovna, Penzijní fond)
- 2008 – nasazena aplikace pro sjednávání schůzek bankovních poradců, která představuje přelom z hlediska operativního CRM a prodejních procesů. Implementace předprodeje hypotečních úvěrů a přímého prodeje stavebního spoření, dále pak jména bankovního poradce do internetového bankovníctví.

K výrazným změnám došlo také po privatizaci Komerční banky, kdy se management, pod taktovkou mateřské společnosti Sociétés Générale, začal zabývat konkrétními hodnotami vztahu se zákazníkem. Komerční banka prošla řadou změn, jejichž cílem bylo získávání, udržování a pěstování zákazníků. Ať už se jednalo o technologické změny, kdy byly vynaloženy nemalé finanční prostředky na perfektní systémové vybavení – implementace softwaru pro podporu stávajících procesů, komunikační technologie, a nebo šlo o odborné proškolení všech zaměstnanců a jejich přesvědčování na pozitivně zákaznický orientovanou vlnu.

Byl zaveden princip, kdy každému klientovi byl přiřazen jeho bankovní poradce a tento princip je dodržován i v případě oslovování klienta prostřednictvím různých distribučních kanálů – veškerá komunikace se odehrává v zastoupení bankovního poradce. Tato skutečnost je klienty velmi pozitivně vnímána a oceňována.

5.2 Garantovaná úroveň služeb

Další změnou, kterou přinesl do Komerční banky nový vlastník, a která vyplynula také ze situace na bankovním trhu, byla Garantovaná úroveň služeb. Komerční banka se jako jedna z prvních bank veřejně zavázala k plnění závazků, které jsou garancí profesionálního přístupu a dodržování firemních hodnot. Tyto závazky jsou klientům běžně k dispozici na webových stránkách Komerční banky, u bankovních poradců, na zadní straně výpisu z účtu, apod., konkrétně v této podobě²¹.

5.2.1 Bezpečnost – bezpečí vašich financí je pro nás samozřejmostí

Dáváme Vám možnost bezpečnostní kontroly pohybů na Vašem účtu. O transakcích provedených na účtech či platebními kartami můžete být informováni prostřednictvím SMS, e-mailu či faxu.

Máte přehled o přístupech na Váš účet. V internetovém bankovníctví zobrazujeme datum, čas a IP adresu (jedinečná adresa počítače) posledních 10 přihlášení.

Naše produkty chrání Vaše finance. Vaši platební či kreditní kartu si můžete pojistit pro případ ztráty, odcizení či jejího zneužití.

²¹ www.kb.cz

5.2.2 Spolehlivost – spolehněte se na naše zkušenosti

Děláme maximum pro Vaši spokojenost. Stane-li se, že nebudete během prvních 6 měsíců spokojeni s Vaším novým účtem, vrátíme Vám poplatky za jeho vedení.

Co je dohodnuto, to platí. Sjednejte si schůzku s Vaším bankovním poradcem a budete tak obslouženi bez zbytečného čekání.

S nabídnutými podmínkami můžete počítat. Po dobu 30-ti dní Vám garantujeme výši úrokové sazby u právě sjednávaného občanského hypotečního úvěru.

5.2.3 Rychlost – naše služby šetří Váš čas

Umožňujeme Vám rychlý přístup k Vaším penězům. Při příchozí platbě neprodleně navýšíme použitelný zůstatek na Vašem účtu, po výběru z bankomatu KB vidíte tuto transakci v aplikacích přímého bankovníctví, na pobočkách KB a prostřednictvím našich bankomatů.

S námi se rychle dozvíte o transakcích na Vašich účtech. Získat informace o svých penězích a disponovat s nimi můžete pohodlně, kdykoliv a odkudkoliv prostřednictvím telefonního, mobilního či internetového bankovníctví.

Garantujeme Vám rychlý přístup k informacím o našich produktech a službách. Na internetu si v rámci služby "Mám zájem o" sami určíte, kdy Vás zkontaktuje náš telefonní bankéř.

5.2.4 Důvěryhodnost – důvěra, to nejcennější, co nám dáváte

Náš sazebník je přehledný. Jeho plná verze je Vám k dispozici na internetu a na všech pobočkách KB.

Otevřeně Vás o všem informujeme. Ke každé finanční službě či produktu Vám poskytneme detailní informace o jeho obsahu a fungování, informace o poplatcích a výhodách.

Dáváme Vám čas se rozhodnout. Návrhy smluv včetně podmínek si můžete vzít k prostudování mimo banku, vybrané formuláře a produktové podmínky jsou Vám k dispozici i na internetu.

5.2.5 Individuální přístup – jsme tu pro Vás

Staráme se o Vás. Každý klient má svého bankovního poradce.

Naše služby přizpůsobujeme Vaším časovým možnostem. K dispozici je Vám zdarma a 365 dní v roce informační Zelená linka a klientská linka přímého bankovníctví. Vybrané pobočky jsou otevřené i v sobotu a některé mají prodlouženou pracovní dobu.

Spolu s Vámi se chováme zodpovědně vůči našemu okolí. Informace o bezbariérovém přístupu do našich poboček jsou volně k dispozici na internetu.

Naše produkty přizpůsobujeme Vaším potřebám a přáním. Můžete si zvolit vlastní PIN či design Vaší platební karty. Můžete si upravovat výši splátek občanského hypotečního úvěru. Nabízíme Vám elektronické výpisy namísto papírových.

Smyslem veřejného deklarování výše zmíněných závazků je otevřít se klientům a dát jim najevo, jak by se zaměstnanci banky měli a chtěli chovat. Klient tak má možnost porovnat, zda opravdu každý dělá maximum pro to, aby vztah se zákazníky byl skutečnou prioritou Komerční banky.

5.3 Segmentace v podmínkách Komerční banky

Jak už jsem uváděla v kapitole 4, smyslem segmentace je rozdělení rozsáhlého, povahou různorodého trhu, na určitý počet menších uvnitř homogenních celků. Tyto celky jsou natolik odlišné, že je možné pro každý z nich nabídnout vyhovující produkt.

Komerční banka vychází z toho, že klienti většinou o produktech banky vědí a mnohem důležitější je vyvolat jejich zájem. Zná své klienty a jejich potřeby a snaží se odpovědět konkrétní nabídkou. Každý ve svém životě prochází etapou, v níž musí čelit změnám a novým potřebám. Jiná je tato potřeba u člověka, který právě dokončil vysokou školu, chce vlastnit auto, cestovat či bydlet ve svém, než u člověka seniorského věku. Mladé rodině tak může banka napomoci poskytnutím hypotečního úvěru a zároveň nabídkou doplňkových produktů, které v dané životní etapě může rodina přivítat (pojištění majetku, spořicí životní pojištění, apod.). Požadavky na obsluhu se liší u člověka, který má pravidelnou pracovní dobu, nízký plat, bydlí v podnájmu a člověka, který tráví většinu času v práci, je finančně zajištěn a potřebuje své finance zhodnotit.

Komerční banka pojala hlavní rozdělení klientů retailového bankovníctví na občany, mládež a studenty, a podnikatele a menší firmy. Občany dále dělí podle jejich kreditního obrátu na účtu a služeb, které nejčastěji využívají, na standardní, aktivní, perspektivní a movité. Toto dělení je však pouze interní a klient ho navenek na první pohled nepozná. Pro klienty je toto rozdělení do segmentů provedeno srozumitelnější formou, a to prostřednictvím balíčků služeb, jejichž skladba je zvolena právě tak, aby uspokojila potřeby a požadavky jednotlivých skupin klientů. Samozřejmě mohou existovat a existují výjimky, které do této segmentace nezapadají a jsou jim poskytovány individuální služby bez ohledu na segment, do kterého by měli spadat.

Pro lepší přehled zde uvedu dva odlišné balíčky služeb.

Např. **Perfekt konto** je moderní balíček bankovních produktů, který je určen pro aktivní segment klientů. Obsahuje:

- běžný účet s měsíčním elektronickým výpisem;
- okamžitý povolený debet až do výše 10 000Kč;
- mezinárodní platební kartu zdarma;
- dva bezplatné výběry z bankomatu každý měsíc;
- internetové bankovníctví Mojebanka a měsíčně dvě bezplatné transakce provedené přes tento portál;
- telefonní bankovníctví Expresní linka;

- zadání trvalých příkazů a povolení inkasa vč. SIPO do 3 měsíců od založení účtu zdarma.

Klient může v případě zájmu využít i doplňkových služeb, jako jsou životní pojištění, penzijní připojištění, stavební spoření nebo investování.

Druhý balíček služeb je určen pro movité klienty. Jedná se o tzv. **Premium konto** a obsahuje:

- běžný účet s nadstandardním úročením;
- zlatá platební karta;
- cestovní pojištění a doplňkové asistenční programy;
- zdarma všechny výběry z bankomatů KB;
- druhá mezinárodní platební karta;
- ovládání účtu prostřednictvím telefonu, mobilu i internetu;
- čipová karta Můjklíč a čtečka čipových karet;
- všechny běžné platební příkazy v Kč prostřednictvím internetového a mobilního bankovníctví bez poplatku za účetní položku;
- zdarma příchozí platby a platby z trvalých příkazů a inkas i z jiných bank;
- virtuální platební karta pro bezpečné platby na internetu;
- sjednání nebo změna povoleného debetu;
- běžný účet v EUR;
- zadání trvalých příkazů a povolení inkasa vč. SIPO do 3 měsíců od založení účtu zdarma.

5.3.1 Řízení vztahů se zákazníky z různých segmentů

Jak je už ze škály nabízených služeb patrné, více kvalitních služeb je nabízeno klientům, kteří pro banku představují větší přínos, vyšší zisk. I řízení vztahů se zákazníky je proto odlišné.

- Majitel Perfekt konta je oslovován především direkt mailem, nebo telefonními bankéři (vždy však v zastoupení jeho bankovního poradce, jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly) s nabídkou produktů a služeb v rámci cross sellingu, kdy jsou mu nabízeny další služby jako stavební spoření, penzijní připojištění, apod. Pokud je klient po půl roční historii v bance vyhodnocen jako perspektivní pro prodej vyšších typů služeb, je mu v rámci up sellingu nabídnut vyšší typ balíčku služeb. Tento segment klientů je zpravidla spokojen se službami zařazenými v balíčku a pokud nemusí, tak do banky moc nechodí a svůj účet ovládá prostřednictvím telefonu nebo internetu. Systém CRM však hlídá, aby byl minimálně jednou ročně v osobním kontaktu se svým bankovním poradcem.
- Majitel Premium konta bývá výhradně v obsluze svého osobního bankovního poradce. Takový bankovní poradce má na starosti většinou menší množství klientů, aby jejich obsluze mohl věnovat více času a budoval se zákazníkem důvěryhodný a osobní vztah. Úkolem bankovního poradce je co nejvíce poznat klienta, jeho potřeby, očekávání, zájmy a snažit se mu vybrat produkty šité na míru. Tento segment klientů si je vědom toho, že bance přináší vyšší zisk a očekává za to služby na nadstandardní úrovni. Takový klient je zpravidla rád v kontaktu se svým osobním bankovním poradcem a obrací se na něj v případě potřeb řešení i drobných požadavků. Vyžaduje nejčastěji služby související se zhodnocením finančních prostředků, pojistné služby a je velmi citlivý na to, když ho kontaktuje někdo jiný, než jeho osobní bankovní poradce. Obsluha tohoto segmentu klientů je odlišná i v tom, že jsou zváni na nejrůznější kulturní nebo společenské akce, jejichž cílem je opět navázání osobnějšího kontaktu s bankou.

Jak už jsem uváděla ve čtvrté kapitole, jen 20% zákazníků nám přináší 80% zisk, a tak i segmentace a s ní spojená obsluha klientů je rozdělena v duchu s Paretovým pravidlem. Není to ale tak, že by klient ze standardního segmentu měl být nespokojen s přístupem banky. Každý bankovní poradce má na starosti jednotlivý segment klientů, a těm se věnuje

s maximální možnou péčí s využitím nástrojů, které má k dispozici. Jednoznačným cílem Komerční banky je spokojenost klientů přes všechny možné segmenty.

5.4 Telefonní centrum KB a jeho služby

Když byl v roce 1998 položen základní kámen telefonního bankovníctví Komerční banky, a.s (dále možno i jen KB), respektive jejího Telefonního centra v Liberci, asi málokdo byl schopen říci, jak strmého nárůstu výkonnosti pracoviště dosáhne v následujících letech. Jen pro představu: mezi údaji, které dnes telefonní centrum vykazuje, jsou například více jak čtyři stovky zaměstnanců a více než 1 200 000 příchozích hovorů měsíčně. Nutno však poznamenat, že na telefonní bankéře je směřováno maximálně 300 000 hovorů měsíčně, zbytek je obslužen již zmiňovaným samoobslužným systémem.

S ohledem na stále rostoucí počet klientů využívajících služeb telefonního centra a také vzhledem k rostoucím požadavkům finanční skupiny Komerční banky, bylo v roce 2007 rozhodnuto o posílení kapacity a v roce 2008 založena druhá lokalita Telefonního centra ve Zlíně. Komerční banka se přiklonila k řešení, kdy ve vztahu jak k externím tak interním klientům vystupuje pouze jedno jediné Telefonní centrum, které je tvořeno dvěma lokalitami. Jde o tzv. Multisite režim, který umožňuje (i do budoucna) flexibilně řídit potřebnou kapacitu. Technologie byla v rámci projektu centralizována, což umožnilo snazší zajištění požadavků na vysokou dostupnost. Jednotlivé lokality jsou propojeny za pomoci VoIP.

5.4.1 Služby Telefonního centra KB

Služby poskytované Telefonním centrem KB jsou velmi rozmanité – od klasického telefonního bankovníctví, přes prodej po telefonu, Infolinku KB, Helpdesk internetového bankovníctví až po e-mailovou korespondenci s klienty i neklienty banky. Vesměs všechna telefonní čísla, která najde klient na billboardech, v letácích, v televizních spotech, v rádiu a dalších reklamních médiích, jsou směřována právě do Telefonního centra. Je logické, že

tak široké spektrum služeb, tolik distribučních kanálů a v neposlední řadě 2 lokality Telefonního centra si vyžadují důmyslné a funkční CRM řešení, které v sobě zahrnuje jak sdílenou kontaktní historii, tak informace o průběhu marketingových kampaní u jednotlivých klientů, a v neposlední řadě i část CRM, která zajišťuje organizování schůzek s bankovními poradci.

Telefonní centrum jako takové má velmi plochou organizační strukturu. V čele Telefonního centra je jeho vedoucí, který podléhá Řediteli pro distribuční kanály na centrále. Telefonní centrum je rozděleno do čtyřech útvarů, přičemž každý má svého vedoucího útvaru. Dané útvary jsou pak ještě děleny na týmy, zpravidla po 10 – 15 telefonních bankéřích, přičemž opět každý z nich je řízen vedoucím týmu. Pro jednodušší pochopení nabízených služeb a celé organizační struktury popíšu teď stručně jednotlivé útvary.

Útvar Telesales

Do tohoto útvaru patří největší počet zaměstnanců. Specialisté Telesales se pomocí telefonu zaměřují na pasivní a aktivní prodej produktů celé Finanční skupiny Komerční banky (Modrá pyramidy stavební spořitelna, Investiční a kapitálová společnost KB, Komerční pojišťovna, Penzijní fond KB). Dále se podílejí na obsluze Informační linky KB a řeší e-mailovou korespondenci. Specialisté Telesales poskytují i složitější služby klientům Expresní linky KB (např. inkasa, trvalé příkazy, debetní a kreditní karty, termínované vklady a další). Pracovníci z tohoto útvaru zajišťují také provoz služby Expresní linka v angličtině a Infolinky v angličtině. Emailová korespondence je rovněž vyřizována jak v češtině, tak i v angličtině. Zajímavá je také nová služba - Infolinka KBB poskytovaná ve slovenštině, a také přímé objednávky na nákup a prodej cenných papírů na burze Praha, v současné době pouze pro klienty Expresní linky.

Útvar Telebanking

Pracovní název zaměstnanců tohoto útvaru je Telefonní bankéři. Tito zaměstnanci zajišťují veškeré služby pro klienty Expresní linky tzn. provádí pro klienty Komerční banky příkazy k úhradě, poskytují požadované informace o účtech klienta, zadávají trvalé příkazy, obecná

inkasa a další služby obsažené v nabídce banky. Podílejí se také na jednoduchých odchozích hovorech – aktivním telemarketingu.

Útvar Helpdesk

Pracovníci Helpdesku komunikují s klienty Komerční banky, kteří vlastní některý z produktů přímého bankovníctví (mojebanka, profibanka, přímý kanál, apod.). Zajišťují jak technickou podporu (ve spolupráci s ostatními odbornými útvary Centrály Komerční banky) tak i pomoc s ovládáním aplikací přímého bankovníctví, jejich nastavením a v neposlední řadě zodpovídají dotazy klientů z oblasti platebního styku (např. chybně zaúčtované položky). Specialisté tohoto útvaru zajišťují podporu i pro klienty hovořící anglickým jazykem.

Útvar zákaznické podpory

V tomto útvaru pracují lidé na pozici Produktový specialista. Jejich hlavní pracovní náplní je pomáhat Telefonním bankéřům, Specialistům Telesales a pracovníkům z útvaru Helpdesk s řešením složitých dotazů klientů. V případě potřeby komunikují přímo s klienty. Vyřizují reklamace a případné stížnosti klientů Komerční banky. Dále do tohoto útvaru patří Specialisté zpracování, jejichž úkolem je provádět denní kontroly účetních položek, rozesílání PINů a vyřizování ostatních back office požadavků.

5.4.2 Využití CRM v Telefonním centru

Telefonní centrum je naprosto závislé na systému CRM. Jen těžko si v dnešní době představit, že banka volá zákazníkovi, a např. neví jaký produkt vlastní, nebo kdy naposledy byl v kontaktu s bankou, nebo že zákazník volá do banky a my nevíme o koho se jedná, jaký má zhruba požadavek apod.

Identifikace volajícího podle telefonního čísla

Klienti Expresní linky KB mají možnost nastavit své telefonní číslo jako to, které bude sloužit pro jejich identifikaci. Podmínkou je, aby vždy volali pouze z tohoto nastaveného čísla, ale to je většinou v dnešní době, kdy každý používá výhradně svůj mobilní telefon

celkem samozřejmá věc. Jedná se o velmi úspěšnou součást CRM, protože je významně zkrácena doba pro získání potřebných informací.

Call me back

Jedná se o interaktivní CRM mezi internetovým prostředím a telefonem. Klient má možnost na webových stránkách Komerční banky nebo v aplikaci internetového bankovníctví mojebanka „zvolit potřebuji bližší informace – zavolejte mi“, označené také jako „Mám zájem o...“ a v připraveném formuláři zvolí o co by měl zájem a určí si preferovanou dobu kontaktu. Dále vybere z nabídky, zda se jedná o klienta nebo neklienta, a v případě, že se jedná o dotaz klienta, vyplní ještě údaje jako je jméno, příjmení a adresa. Takto vyplněný formulář je po stisknutí tlačítka odeslán do Telefonního centra Komerční banky, kde se mu podle typu dotazu věnují konkrétní specialisté. Identifikace klienta je zde důležitá pro zjištění podrobnějších údajů právě ze CRM systému.

Aplikace KontakT

Aplikace KontakT byla navržena jako operativní CRM řešení. Hlavním cílem je sdílení dat mezi pobočkovou sítí a Telefonním centrem. Dominují zde dvě hlavní oblasti, a to Kampaně a Události.

Kampaně – zde jsou zobrazeny probíhající kampaně s veškerými daty jako jsou např. název kampaně, popis kampaně, termín odeslání direkt mailu, vhodný termín pro oslovování klienta, limit v případě předskórovanych služeb, apod. Výhodou je, že pokud klient přijde v době průběhu kampaně do banky, nebo sám kontaktuje v souvislosti s jinou záležitostí Telefonní centrum, pracovníci si shodně mohou zobrazit údaje a na jejich základě klientovi vyslovit nabídku. Následně je velmi důležité zaznamenat takto uskutečněný kontakt do aplikace včetně výsledku (pracovník má v nabídce možnost výběru, a tu zaškrtně – tento systém je velmi vhodný pro následné vyhodnocení v analytické části CRM). Pokud by k záznamu nedošlo, bude klient kontaktován v rámci aktivního telemarketingu a bude mu znovu nabízena služba, kterou již probíral buď se svým bankovním poradcem, nebo Telesales specialistou. Opomenutí záznamu znamená kromě nákladů na hovor i daleko podstatnější důsledek, a tím je oslabení důvěry klienta.

Události – jedná se o takové události, jakou může být roční vztah klienta s bankou, nepoužívání platební karty, apod. Princip je stejný jako u kampaní, tzn. Zobrazení informací jak v Telefonním centru, tak v pobočkové síti a jejich sdílení. Cílem je informovat klienta o nastalé události a nabídnout mu v rámci cross sellingu vybraný produkt, nebo mu domluvit schůzku s jeho bankovním poradcem na pobočce, který se mu bude snažit pomoci s výběrem služeb šitých na míru. Opět je zde velmi důležitou částí zaznamenání kontaktu s klientem, aby nedošlo již k výše popsané situaci.

KontaKt není jen operativní CRM, ale také analytické CRM, které zajišťuje vhodný výběr klientů do kampaní a událostí, a také cenné výsledky jednotlivých akcí a zpětnou vazbu, která je pro řízení vztahů se zákazníky velmi důležitá.

Řízení provozu

Tato oblast sice úplně nespadá do CRM, ale ráda bych ji zmínila, a to z následujícího důvodu. Řízení provozu má v Multisite režimu, jakým Telefonní centrum KB je, velmi důležitou roli. Tím, že zajišťují včasnou a efektivní obsluhu klientů, významně ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb, která má dopad na vztah se zákazníkem. Pokud bude klient opakovaně velmi dlouho čekat na obsluhu, projeví se to negativně na jeho spokojenosti s poskytovanými službami.

5.5 Komunikace mezi pobočkovou sítí, kontaktním centrem a útvary centrály

Mnohdy se prostředí péče o zákazníka mylně omezuje pouze na telefonní kontaktní centrum, ale ve skutečnosti je to prostředí zajišťující péči o zákazníka během celého jeho životního cyklu, napříč celou společností. CRM v sobě spojuje prostředí nabízející péči a informace prostřednictvím kontaktních center, samoobslužných systémů, pobočkové sítě, útvaru marketingu Komerční banky a dalších. Jedná se o naprosto klíčovou součást CRM – spolupráce jednotlivých kanálů pro efektivní a zároveň klientem pozitivně vnímanou obsluhu. V multikanálové komunikaci a sdílení dat je nutné, aby každý znal svou roli a pravidla, a ta důsledně dodržoval. Jakákoli odchylka od domluvených pravidel může mít za následek zborštění celého systému. Nemyslím tím systému jako technologické záležitosti, ale systému v tom smyslu, že banka by měla být vnímána klientem jednoznačně jako celek.

Dále připomínám komunikaci mezi Telefonním centrem a pobočkovou sítí, ale jsou zde i další velmi důležití „spoluhráči“. Ať už je to Útvar strategického marketingu, komunikací nebo kvality. Ti všichni participují na CRM. Marketing se podílí na výběru vhodných klientů k oslovení a také určení strategie, Útvar kvality pak zajímá zpětná vazba, a také náměty a připomínky, které mohou přijít do banky různými kanály.

5.5.1 Důležitost sdílení informací

Tuto funkčnost CRM systému považuji za naprosto klíčovou a neodmyslitelnou. Jedině pokud bude Komerční banka vystupovat jako jeden celek, který má přehled o svých klientech, získá tak jejich důvěru a možnost pracovat na prohloubení zákaznického vztahu. Opět musím zmínit, že to není jen o funkci CRM systému, ale především o lidech, na kterých je, aby pochopili důležitost celého procesu zaznamenávání a sdílení informací, a podle toho se také chovali.

Mezi pobočkovou sítí a Telefonním centrem existuje už od počátku jistá rivalita. Bankovní poradci jsou přesvědčeni, že jen oni znají nejlépe klientovu situaci a považují Telesales specialisty za „cvičené prodejce“, kteří jsou schopni prodat produkt za použití všemožných prodejních praktik. Vzhledem k této „nadřazenosti“ bankovních poradců, nepovažují oni sami za nutné zaznamenávat informace, které se od klienta dozví, protože si nejsou detailně vědomi všech možných důsledků. Velmi proto oceňuji přístup Telefonního centra, které se snaží spolupracovat s pobočkovou sítí právě v oblasti pochopení práce Telesales specialistů. Bankovní poradci mají možnost vyzkoušet si aspoň na chvíli práci Telesales specialisty, a to buď přímo, nebo ji aspoň sledovat z bezprostřední blízkosti, aby mohli posoudit, nakolik je těžké získat jednu obchodní příležitost, a nakolik je důležité mít o klientovi k dispozici maximum informací pro správně mířenou nabídku. Jsem přesvědčena o tom, že to je správný krok k tomu, aby CRM bylo správně pochopeno a lépe využíváno. Pokud nám klient sdělí podstatnou informaci, je nezbytné se o ni „podělit“ s kolegy a dále s ní pracovat. Jestliže v příštím kontaktu s klientem na tuto informaci navážeme, klient stoprocentně nebude mít pochyb o naší profesionalitě a jeho důvěra poroste.

6 Návrh vazby mezi řízením vztahu se zákazníky a marketingovou strategií

V praxi je bohužel velmi obtížné využívat všechny možnosti, které operativní CRM nabízí. Jednak je to tím, že v kontaktních centrech musí být stále upřednostňována kvantita před kvalitou v oblastech after call work. Vyšší management každé společnosti je v dnešní době stále ještě orientován především na finanční stránku, kterou pro něj v tomto případě představují náklady. A čím déle se zaměstnanec bude věnovat jednomu klientovi, tím vyšší budou náklady na jeho obsluhu. Přidaná hodnota, kterou by zaměstnanec pro svou společnost mohl přinést právě sběrem a zaznamenáváním informací je viditelná až po velmi dlouhé době. Kromě toho je velmi těžké „uhlídat“ zaměstnance, aby nezneužívali dobu určenou pro zaznamenávání klientských údajů pro vyřizování svých osobních potřeb a aby vůbec nějaké informace zaznamenávali. Loajalita k zaměstnavateli bývá v tomto případě často velmi nízká.

Na druhé straně je to také proto, že pracovníci kontaktních center jsou do velké míry pro klienta anonymním spoluhráčem, kterému nemají důvod se s něčím svěřovat. Existují ale oblasti, kdy je pro ně jednodušší využít některého z moderních distribučních kanálů, jako je telefon nebo mail, a to především v okamžiku, kdy si chtějí na něco stěžovat, vznést připomínku, nebo námitku, a to je oblast, které bych se chtěla v této kapitole věnovat. Získané informace jsou pro banku velmi cenné, proto by neměli zaměstnanci napříč celou bankou podceňovat význam zaznamenání těchto údajů do CRM systému.

6.1 Marketingová strategie

Marketingová strategie se zabývá především otázkami – čeho chci dosáhnout a jak toho chci dosáhnout. V mém návrhu chci dosáhnout udržení klienta v bance a zabránit jeho odchodu. Chci toho dosáhnout využitím CRM systému, konkrétně zaznamenáváním negativních signálů a informací, jejich řešením, sdílením a vyhodnocováním. Předtím, než se budu zabývat samotným vytvořením konkrétní vazby této strategie na CRM, je nutné zmínit, že cílem každé banky je mít spokojené, loajální klienty a znát hodnotu vztahu se zákazníkem. Sice jsem hodnotu vztahu zmínila jako poslední, ale považuji ji za nejdůležitější. Budování vztahu, získání důvěry je většinou běh na dlouho trať a udržení

vztahu přijde někdy hodně draho. Je to však ta nejlepší investice. Vztahy mají bohužel tendenci se rozpadat mnohem rychleji, než vznikají a rozpoznat začátek konce bývá někdy velmi složité. Většinou platí, že spokojený klient „mlčí“, ale pokud je klient nespokojený, začne vysílat signály. Mým cílem je tyto signály, nedorozumění zachycovat a jejich řešením předejít ztrátě důvěry, která je předzvěstí odchodu klienta.

Důležité je zamyslet se nad následujícími otázkami.

Co by měla banka klientovi nabídnout?

V knize 10 zlatých pravidel péče o zákazníka²² uvádí Pavel Řehulka, že nejspokojenějším zákazníkem je „obskakovaný“ zákazník. Z toho plyne, že banka by měla klientovi nabídnout co očekává, co potřebuje – nejlépe dříve, než si o to klient řekne sám.

Zjistit očekávání klienta bývá někdy velmi těžké – každý klient je individualita a vyžaduje jinou míru servisu. Pokud se mi podaří s klientem navázat vztah, pak získám jasný přehled o jeho potřebách a snáze rozpoznám, kdy není něco v pořádku. V případě, že se pohybuji v prostředí, kde bývá klient obsluhován prostřednictvím více jak jednoho kanálu, je získání takového přehledu daleko obtížnější.

Abych uvedla výčet toho, co by měla banka klientovi nabídnout mohu použít už jednou zmiňovanou Garantovanou úroveň služeb, ke které se zavazuje Komerční banka. Jedná se o bezpečnost, spokojenost, rychlost, důvěryhodnost a individuální přístup. Pokud k nim přidám ještě profesionalitu, získám tím podle mého kompletní přehled očekávání klienta.

S čím může být klient nespokojen?

Stejně tak jako potřeby klienta, mohu i jeho nespokojenost zjistit lépe, pokud s klientem navážu vztah. Takový klient mi pak dá najevo, že není něco tak jak by si představoval. Často se může jednat jen o drobnosti, malá nedorozumění, které v případě, že zůstanou

²² BUREŠ, I., ŘEHULKA, P., *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*, Praha: Management Press, 2006. 158s. ISBN 80-7261-149-6

neřešená, nebo se budou opakovat, mohou způsobit ztrátu důvěryhodnosti v banku. Může jít také o zásadní pochybení, za která je nutné se omluvit, uznat chybu a sjednat bezodkladnou nápravu.

Některé banky se mylně domnívají, že nespokojenost klienta způsobují především vysoké poplatky a snaží se řešit cenovou politiku. Výlučně na základě ceny se však pro koupi rozhoduje jen 15% z nich²³. Cena představuje pro klienta hodnotu zboží, které dostane. V našem případě cenu služby. Pokud je hodnota této služby dobře komunikována a klient získá jasnou představu o tom, co za danou cenu může získat, případně si i může vybrat z více alternativ a rozhodnout se pro variantu, která pro něj představuje nejlepší řešení, bývá spokojen. S tímto návrhem by však měl přijít dříve bankovní poradce klienta, než sám klient.

Kromě poplatků může být klient nespokojen např. s nízkými úroky u vkladů, s vysokými úroky u půjček a dalšími fakty spojenými s produkty. Daleko horší však bývá nespokojenost s lidským přístupem, nesplněním očekávání. Pokud se stane chyba, klient očekává uznání, omluvu a kompenzaci oproti lživým informacím a úhybným manévřům. Jak už jsem se zmínila, Komerční banka obsluhuje klienty v multikanálovém prostředí, kde je nezbytné sdílení informací. Tím spíš v případě, že se jedná o negativní signál. Jakákoli nespokojenost se dá řešit, je-li včas podchycena, proto se v další části věnuji právě této oblasti a navrhuji následující řešení.

²³ BUREŠ, I., ŘEHULKA, P., *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*, Praha: Management Press, 2006. 158s. ISBN 80-7261-149-6

6.2 Příklad vytvoření konkrétní vazby mezi marketingovou strategií a CRM

6.2.1 Obecný popis vztahu

Jak již bylo popsáno, hlavní IT podporou marketingových činností firmy, tedy činností, které přispívají k realizaci marketingové strategie, je systém řízení vztahů se zákazníky – CRM. Správná vazba mezi marketingovou strategií a její realizační fází je proto nesmírně významná. Návrh této vazby realizace marketingové strategie vychází z obecného modelu řízení. Realizace strategie v tomto pojetí znamená vytvoření plánů činností a cílových hodnot, kterých má být průběžně dosahováno. Dále musí být v čase zaznamenávána realita a porovnávána s vytyčenými cíli. Pokud dochází k odchylkám skutečných hodnot od vytyčených cílů, je nutné analyzovat příčiny odchylek s cílem buď definovat změny činností pro eliminaci odchylek a dodržování vytyčeného plánu (strategie), nebo vytvořit podklad pro redefinici strategie a z ní vycházejících plánů činností a cílových hodnot.



Zdroj: Microsoft BPI Course

Obr 4 Obecné schéma procesu řízení

Plánování

Oblast plánování návrhu propojení marketingové strategie s řízením vztahu se zákazníky se skládá ze dvou provázaných částí:

- Plánování činností – nejprve musí být naplánovány kroky vedoucí k dosažení cíle – tedy příprava návrhů, jejich schválení, úpravy IT podpory, testování, školení pracovníků, apod. Poté musí být naplánovány provozní činnosti, které udržují či vylepšují dosažený cíl, pokud je dlouhodobý a vztahuje se ke kontinuálnímu provozu (nejedná se o cíl projektového typu)
- Plánování ukazatelů a jejich cílových hodnot, kterých má být dosaženo – především pro provozní činnosti musí být definovány ukazatele, podle kterých se bude měřit dosažení vytyčených cílů. Ukazatele vycházejí z naplánovaných činností a při jejich definici je nutné nastavit také jejich konkrétní cílové hodnoty, kterých má být průběžně dosahováno. Ukazatele lze také zasazovat do hierarchických struktur, kdy se postupně dílčí ukazatele skládají do komplexních ukazatelů. Tento princip se používá například v metodě řízení Balanced Scorecard (BSC).

Monitorování

Fáze monitorování zajišťuje okamžitý přehled o plnění vytyčených cílů díky porovnávání cílových hodnot vytyčených ukazatelů se skutečností jednoduchou grafickou formou (semafore, měřáky, apod.). S monitoringem úzce souvisí i reporting, který zajišťuje vytváření a doručování pravidelně se opakujících výstupů (sestav, reportů) pro komplexní přehled v definovaných časových periodách nebo na vyžádání.

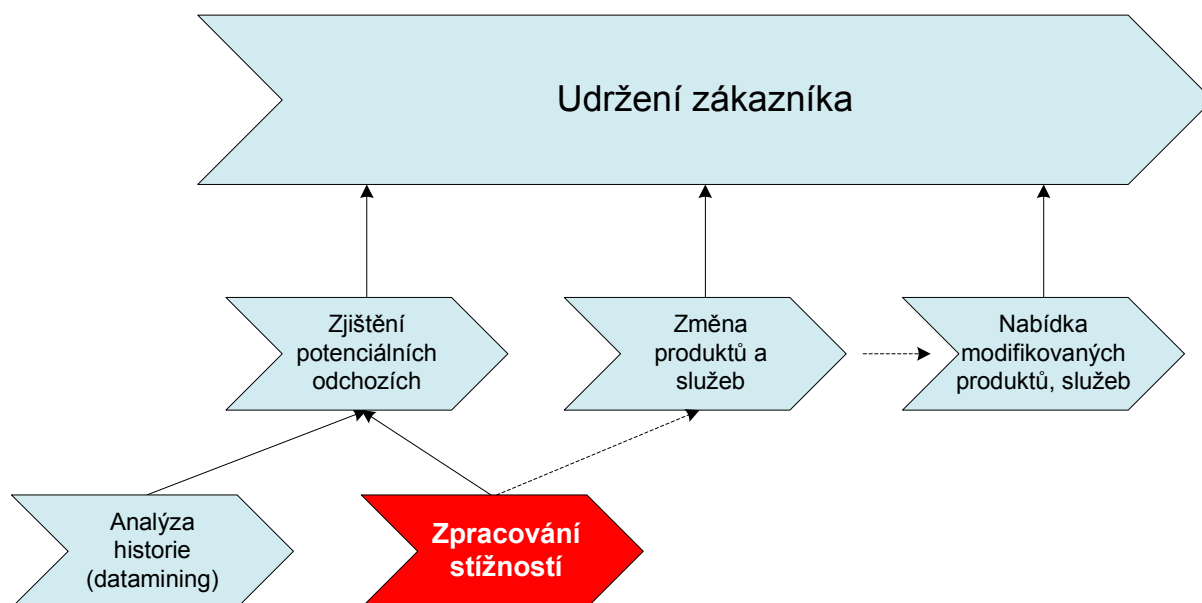
Analýza

V případě odchylek od plánu je vhodné přejít k analýze skutečnosti s cílem zjistit příčiny neplnění vytyčených cílů. K analýze se využívají veškeré dostupné datové zdroje organizace, nad kterými se nasazují nástroje (např. multidimenzionální OLAP analýza), které analytikovi umožňují dát různorodá data do souvislosti a objevovat tak skryté závislosti.

Důležitá je v celém procesu řízení zpětná vazba – realizace strategie je živá a umí se přizpůsobit aktuálním podmínkám, což přispívá ke zvýšení pružnosti organizace, která bývá zpravidla významnou konkurenční výhodou.

6.2.2 Vytvoření konkrétních vazeb mezi marketingovou strategií a CRM – Udržení zákazníka

Výše popsany princip je v mé diplomové práci aplikován na konkrétním strategickém cíli – „Udržení zákazníka“, respektive na jedné z jeho dílčích částí – „Zpracování stížností, reklamací a nespokojeností“ klientů s produkty a službami.



Obr 5 Model udržení zákazníka

Strategický cíl a v tomto případě i proces „Udržení zákazníka“ se skládá z několika dílčích částí. Jedná se o Zjišťování potenciálních odchodů zákazníků a důvodů jejich možného odchodu ke konkurenci. Zjišťování se provádí dvěma způsoby. Za prvé je vhodné statistickými a matematickými metodami (datamining) analyzovat historická klientská data (jak těch, kteří odešli, tak aktivních) a hledat v nich atributy a vazby mezi nimi, které charakterizují chování, nebo změnu chování klientů, kteří v minulosti odešli. Tyto zjištěné vzory chování se poté aplikují na současnou zákaznickou bázi, výsledkem je seznam potenciálních odchodů klientů.

Za druhé je nutné se komplexně a řízeně zabývat zpracováním stížností, reklamací a dalších projevů nespokojenosti klienta. Na rozdíl od první metody (dataminingu) je u stížností okamžitá vazba na konkrétní službu či produkt, se kterou klient není spokojen. To následně vede k námětům na změny produktů a služeb, čímž se nepřímou zvyšuje míra

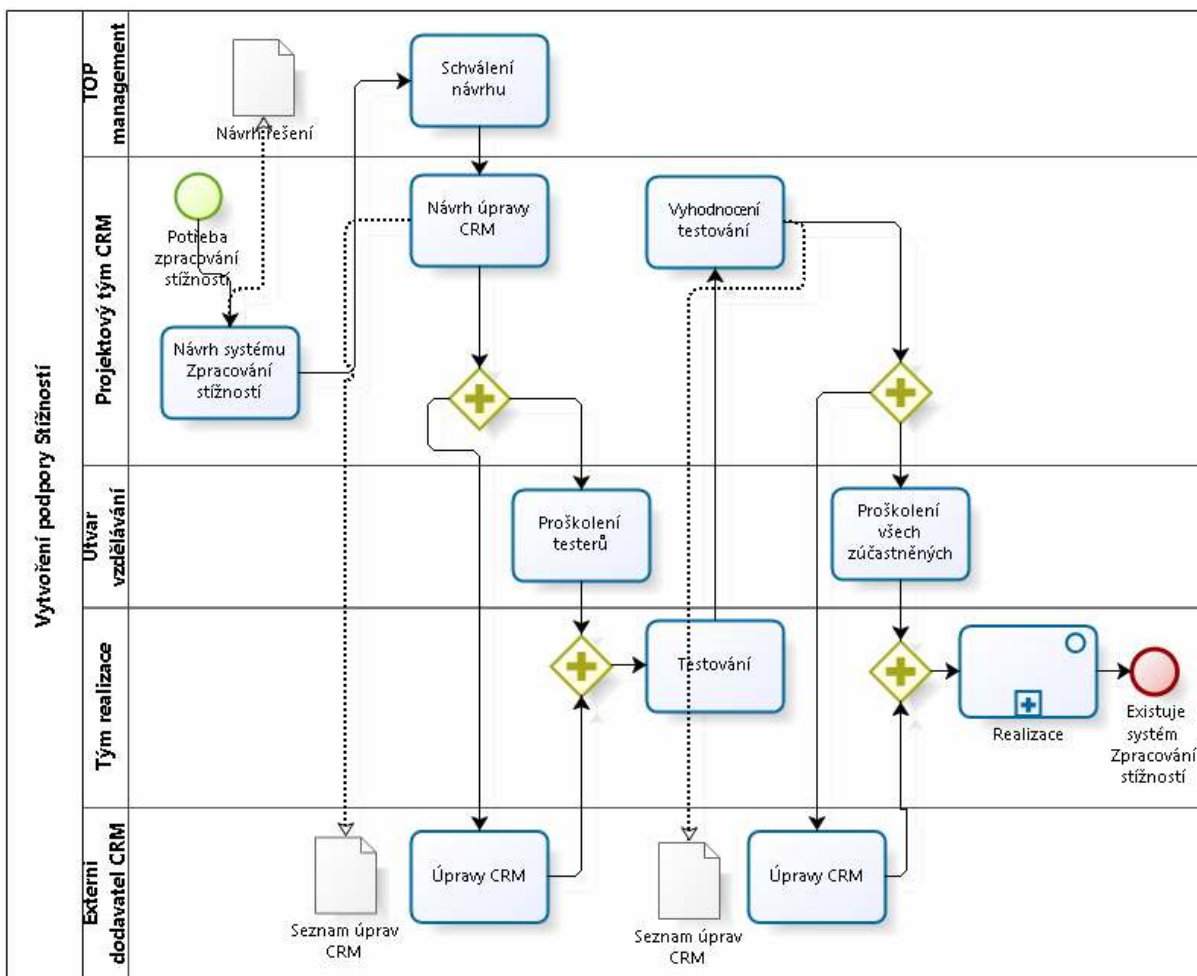
udržení i těch zákazníků, kteří jsou nespokojeni, ale ne natolik, aby věc řešili reklamací, či jiným způsobem projevíli svou nespokojenost.

Právě v oblasti Zpracování stížností vidím u Komerční banky velký prostor pro zlepšení, proto se v následující části věnuji návrhu systému Zpracování stížností klientů dle výše uvedeného obecného modelu procesu řízení

Plánování

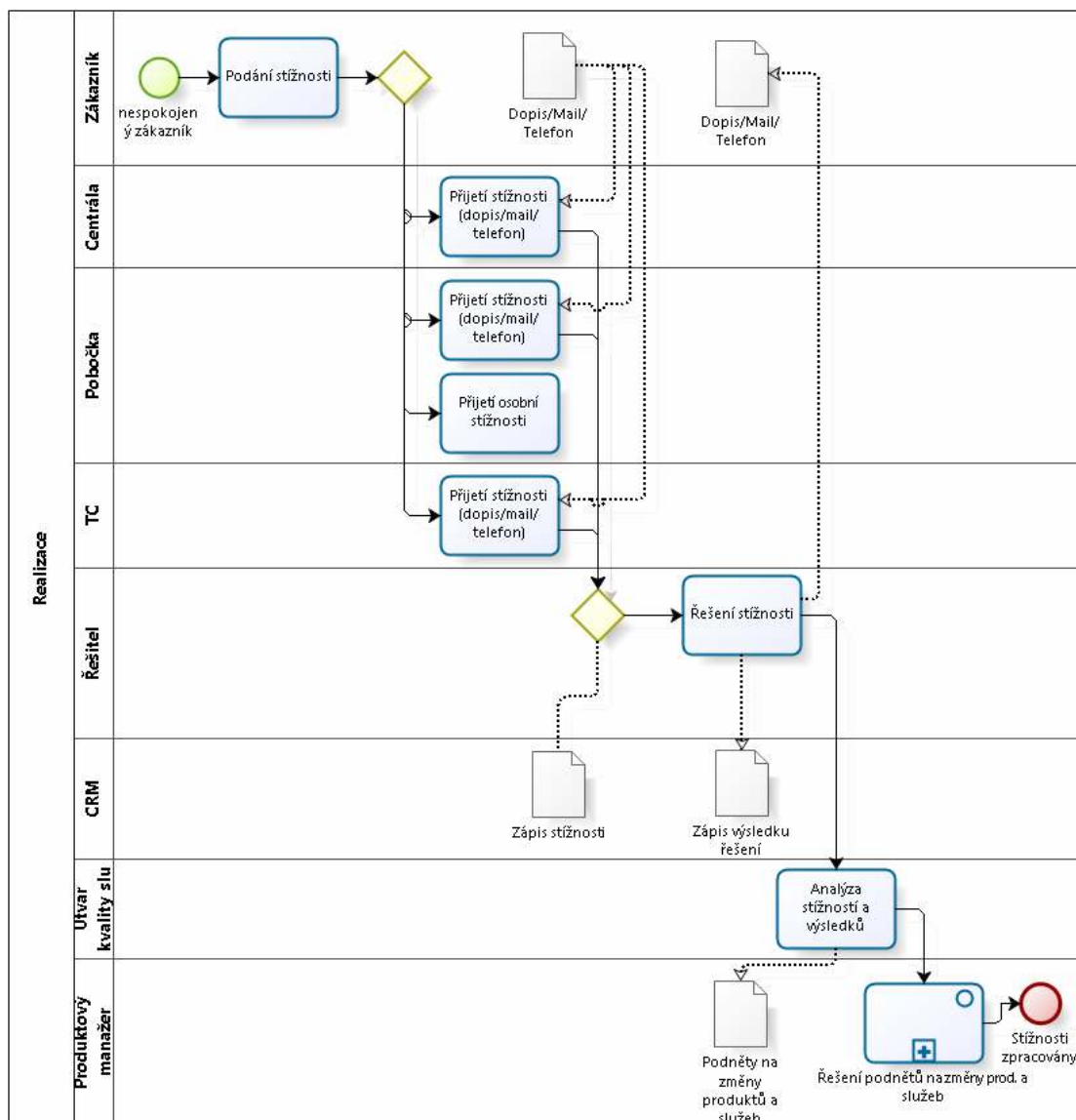
V první fázi je nutné navrhnout samotný systém řízení, což je proces projektového typu – má začátek (nemáme podporu stížností), má konec (máme systém na podporu řízení stížností), jasnou délku trvání. Pro přehlednost je proces zachycen procesním modelem.

Nejprve projektový tým CRM navrhne systém Zpracování stížností na konceptuální úrovni a předloží ho vrcholnému managementu ke schválení. Po schválení je návrh rozpracován do technických detailů, čímž vznikne podklad pro dodavatele CRM systému, který podle něj provede příslušné úpravy v CRM. Mezitím je Útvarem vzdělávání připravena skupina testerů napříč bankou, která následně celý systém podpory vyzkouší v reálném provozu. Zkušební testování je projektovým týmem CRM vyhodnoceno, čímž mohou vzniknout případné požadavky na opakované úpravy CRM. Ty jsou opět předány dodavateli CRM, který je zapracuje. Ve stejnou dobu jsou školeni všichni zainteresovaní pracovníci, kteří budou systém používat v reálném provozu. Po úpravách CRM a školení je systém podpory Zpracování stížností uveden do provozu.



Obr 6 Procesní model „Vytvoření podpory stížností“

Součástí návrhu systému Zpracování stížností je i oblast, která popisuje jeho provozní činnosti – co vlastně systém bude dělat. V tuto chvíli předkládám jeho vizi – jedná se tedy o návrh fungování systému Zpracování stížností včetně jeho vazeb na nabízené produkty a služby.



Obr 7 Procesní model „Realizace“

Pokud je klient nespokojený, může se obrátit na centrálu Komerční banky, její pobočku nebo Telefonní centrum se stížností, reklamací či jinou negativní zkušeností písemně, telefonicky nebo mailem. Další možností podání stížnosti je osobní návštěva pobočky. Důležité je, aby již v tomto bodě při přijímání stížnosti byly všechny důležité skutečnosti o nespokojenosti zaznamenány do CRM – jedná se především o:

- Identifikace klienta
- Služba, se kterou je nespokojen
- Konkrétní popis jeho nespokojenosti

- Jaký útvar banky by měl tuto stížnost řešit

Záznam bude prováděn přímo do CRM, které je díky úpravám provedeným ve fázi přípravy systému, uzpůsobeno k rychlému a jednoduchému záznamu stížnosti. Důležité je, že zaznamenané údaje se budou následně sdílet napříč bankou – zákazník bude vyřazen z kampaní na doplňkové balíčky k této službě, při jakémkoli kontaktu s klientem bude mít pracovník banky údaje k dispozici, apod.

Stejným způsobem budou centrálně vedeny záznamy o průběhu vyřizování stížnosti nebo reklamaci, přičemž se údaje opět budou sdílet.

V další fázi budou shromážděné stížnosti, reklamace, ale také výsledky jejich řešení v pravidelných intervalech vyhodnocovány a analyzovány. Výstupy budou poté sloužit jako podklad produktovým manažerům pro případné změny v nabízených produktech či službách.

Ukazatelé a jejich cílové hodnoty

Pro měření plnění vytyčených cílů a pro průběžnou kontrolu plnění strategie vytvoříme soustavu ukazatelů a jejich cílových hodnot. Pro podporu Zpracování stížností se bude jednat například o:

Tab 8 Ukazatele pro hodnocení efektivity práce se stížnostmi

Ukazatel	Pro koho je určen	Cílová hodnota
Správnost a úplnost vyplnění záznamu stížnosti – poměr správně a úplně vytvořených záznamů stížností ku všem vytvořeným záznamům stížností	Pobočka, TC, centrála	95%
Správnost a úplnost vyplnění záznamu řešení – poměr správně a úplně vytvořených záznamů řešení ku všem vytvořeným záznamům řešení	Pobočka, TC, centrála	95%
Poměr kladně vyřešených ke všem stížnostem	Řešitel	50%
Doba vyřešení stížnosti	Řešitel	2 dny
Doba od vyhodnocení stížnosti k vytvoření podnětu na změnu produktů a služeb	Útvar kvality služeb	5 dnů
Doba od přijetí stížnosti k zahájení analýzy stížností a výsledků	Útvar kvality služeb	30 dnů
Počet námětů na změnu produktů a služeb	Útvar kvality služeb	3 za čtvrtletí
Poměr realizovaných změn produktů z námětů a služeb ku počtu námětů	Produktový manažer, útvar kvality služeb	30%

Monitoring, reporting, analýza

Na navržené ukazatele bude navazovat část monitoringu, která zajistí okamžité sledování plnění cílů. Data o stížnostech budou on-line porovnáвана s cílovými ukazateli a zobrazována jednoduchou grafickou formou uživatelům s příslušnými řídicími pravomocemi.

V rámci reportingu bude vytvořena sada souhrnných i detailních výstupů o stavu a běhu systému Zpracování stížností, které budou pravidelně generovány a doručovány konkrétním uživatelům. V případě potřeby budou přístupné s aktuálními daty na vyžádání.

Shromažďovaná data o stížnostech budou následně analyzována útvarem kvality služeb. Pro komplexní analýzu bude vhodné data ze CRM obohatit o další datové zdroje, především o údaje z dataminingu, který odhaluje závislosti skryté v historických datech a tyto závislosti aplikuje na data současná pro predikci chování klientů.

Změny v nastavení CRM

Z výše uvedených bodů vyplývají konkrétní změny v CRM. Kompletní seznam úprav bude vytvořen po schválení iniciativy top managementem, se současnou znalostí lze změny spatřovat především ve:

- Vytvoření formulářů pro příjem stížností, reklamací (včetně úprav datového modelu dalších částí CRM s vazbou na další systémy pro možnost pokročilé analýzy)
- Provázání formulářů s jinými částmi systému, při kterých je to vhodné (při pořizování dat musí být formulář přístupný z jakékoli aplikace), včetně nastavení potřebných workflow, skriptů obrazovek, apod.
- Nastavení workflow pro postoupení stížnosti či reklamace řešiteli
- Zpřístupnění souhrnných informací o stížnostech a reklamacích v CRM ve všech aplikacích, které slouží ke komunikaci s klientem
- Zpřístupnění detailních informací pro hlubší analýzu ve vhodných nástrojích – provázání pořízených dat s dalšími vhodnými datovými zdroji

Takto navržené řešení podpory CRM by mělo přinést především lepší přehled nad stížnostmi, reklamacemi a jinými negativními reakcemi ze strany klienta, které mohou bez důsledného monitoringu, řešení a vyhodnocení znamenat ztrátu klientovy důvěry a v té nejhorší variantě i jeho odchod ke konkurenční bance.

7 Závěr

V diplomové práci jsem se snažila jednak využít vědomosti nabyté při studiu na Technické univerzitě v Liberci a zároveň uplatnit praktické zkušenosti, které jsem získala při práci v Komerční bance.

Chtěla jsem poukázat především na to, že CRM neznamena jen software, jak bývá často mylně chápáno, ale jedná se především o práci s informacemi o zákaznících a jejich sdílení v multikanálovém prostředí. Velmi důležitá je zde práce se zaměstnanci, aby pochopili význam CRM a jeho důležitost pro banku, a také proč je nutné pečlivě zaznamenávat získané informace a kontakt s klientem, a jaké to může mít následky v případě nedodržení těchto pravidel.

Pěstování vztahu se zákazníkem považuji za dlouhodobou záležitost, která se v konečném důsledku odrazí na zisku společnosti. Důležité je i zde uplatňovat Paretovo pravidlo, protože není ekonomické poskytovat všem klientům služby v nadstandardní úrovni, když jen zhruba 20% z nich nám přináší vyšší zisk.

Udržet si zákazníka je levnější, než získat nového, proto se i můj návrh na propojení marketingové strategie se CRM věnuje zpracování negativních reakcí klientů, které jsou nepostradatelnou zpětnou vazbou a zdrojem námětů na zlepšení kvality poskytovaných produktů a služeb.

Cílem práce bylo aplikovat teoretická východiska CRM na podmínky multikanálového prostředí v oblasti finančních služeb. Věřím, že má práce je důkazem splnění cíle.

Seznam literatury

BUREŠ, I., ŘEHULKA, P., *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*, Praha: Management Press, 2006. 158s. ISBN 80-7261-149-6

ČÁBELA, M., *Komplexní CRM - optimální přístup k zákazníkům*, 11/2001, <http://www.systemonline.cz/clanky/komplexni-crm-optimalni-pristup-k-zakaznikum.htm>

DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I., *Základy marketingu pro kombinované studium*. 1.vyd. Technická univerzita v Liberci, 2005. 202s. ISBN 80-7083-908-2

DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. 256s. ISBN 80-7179-603-4

DYCHÉ, J., *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, New York: Pearson Education, Inc., 2001. 307s. ISBN 0-201-73062-6

EHRlich, E., FANELLI, D., *The Financial Services Marketing Handbook: Tactics and Techniques that Produce Results*, New York: Bloomberg Press, 2004. ISBN 1-57660-156-0

FEIG, B., *Winning Marketing Strategies*, New York: Prentice Hall, Inc., 1999. 382s. ISBN 0-13-644907-7

GRANT, R., *Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications*, Oxford: Blackwell Publishers, 1998. 461s. ISBN 0-631-20780-5

GUPTA, S., LEHMANN, D., *Managing Customers as Investments*, New York: Pearson Education, Inc. 2005. 205s. ISBN 0-13-142895-0

HAMMER, M., *Agenda 21 – Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press, 2002. 258s. ISBN 80-7261-74-0

How to eat the CRM elephant, Deloitte Development LLP, 2004. http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_consulting_stbk2_crm_290806.pdf

CHLEBOVSKÝ, V., *CRM: Od šanonu, pastelek a diáře k sofistikovanému e-systému*, <http://www.systemonline.cz/clanky/crm-od-sanonu-pastelek-a-diare-k-sofistikovanemu-e-systemu.htm>

JIRÁSEK, J., *Konkurenčnost – vítězství a porážky na kolbišti trhu*, Praha: Professional Publishing, 101s. ISBN 80-86419-11-8

KOTLER, P., *Marketing Management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1991. 789s. ISBN 80-85605-08-2

KOTLER, P., *Marketing*, Praha: Grada, 2004. 855s. ISBN 80-247-0513-3

LEHTINEN, J., *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. 158s. ISBN 978-80-247-1814-9

MATES, J., ŠILLEROVÁ, M., Proč segmentovat. *CRM – Speciální vydání časopisu IT Systems*. 2007. s. 2-3. ISSN 1212-4567

PORTER, M., *Konkurenční výhoda*, Praha: Victoria Publishing, 1994. 626s. ISBN 80-85605-12-0

Redakce, *CRM – Speciální vydání časopisu IT Systems*. 2008. s. 24-25. ISSN 1212-4567

SOUČEK Z., *Firma 21. století (Předstihněme nejlepší!!!)*. Praha: Professional Publishing, 2005. 258s. ISBN 80-86419-88-6

STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*, Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. 129s. ISBN 80-7083-476-5

SYNEK, M. a kol., *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck, 2002. 512s. ISBN 80-7179-736-7

ŠVANDOVÁ, Z., *Marketingová strategie*, Liberec: TU v Liberci, 1997. 89s. ISBN 80-7083-202-9