



CRM (Customer Relationship Management) je přístup k řízení společnosti, kdy do centra všeho dění je postaven zákazník. Tomu je podřízen následně vývoj, marketing, prodej, technická podpora, atd. Pod pojmem CRM systém si pak řada manažerů mylně představuje software pro správu zákaznických kontaktů. Jenže CRM není totéž co CRM systém a řízení vztahů se zákazníky není totéž, co seznam kontaktů v Outlooku nebo Notesech. Co vlastně tedy umějí CRM systémy, k čemu jsou a co firmě přinášejí?

### CRM versus CRM systém

Jak bylo řečeno již výše, CRM je systém řízení společnosti. Centrem dění ve firmě se stává zákazník, což by ve svém důsledku mělo vést k jeho větší spokojenosti, vytváření dlouhodobého pozitivního vztahu k vaší firmě a produktům a tím i vašim vyšším a o něco jistějším tržbám. K tomu, aby vaše firma dospěla do fáze, kdy se o ní dá říci, že aplikuje CRM, je třeba poměrně hodně času a zásadní revize řady procesů. Jde hlavně o to, aby firma uměla maximálně efektivně „vytěžit“ každý kontakt se zákazníkem. Zmínil se pan Vomáčka při návštěvě showroomu, že se mu skříňka, kterou vyrábíte, líbí, ale že by ji měl radši v hnědé barvě? Pak je třeba s touto informací dál pracovat. Pokud se totiž podobně vyjádří větší množství zákazníků, znamená to, že pouhou změnou barvy již existujícího produktu firma může zvýšit své prodeje. Navíc, u firmy, která aplikuje CRM, není problém po zavedení hnědé barvy kontaktovat všechny ty zákazníky, kteří říkali, že kdyby jen byla hnědá, tak si skříňku hned koupí (a kteří vám na sebe přirozeně byli ochotní nechat kontakt). K tomu, abyste mohli CRM ve firmě úspěšně a efektivně využívat údajů získaných během kontaktu se zákazníkem, je pak poměrně vhodné mít k dispozici CRM systém. Tedy nástroj, který podpoří CRM tým, že standardizuje zákaznický orientované procesy, zavede automatizované vyhodnocování dat, umožní rychle vyhledat příslušné údaje o kontaktu s daným zákazníkem, atd. Podtrženo a sečteno – CRM systém je podpůrný nástroj pro firmy aplikující CRM. Neplatí ale, že CRM systém slouží k zavedení CRM. Pokud ve firmě neaplikujete CRM a management neví, jak na to, bude vám CRM systém platný asi tolik, jako kalkulačka člověku, který neumí počítat.

### Standardizace, automatizace a best practices

CRM systémy se obecně řadí do kategorie [podnikových informačních systémů](#). Nicméně některými svými charakteristikami jsou CRM systémy poměrně specifické a proto se vyplatí se

jejich obvyklým přínosům pro firmy, které je implementují, samostatně věnovat. Otázky standardizace procesů, automatizovaného zpracování dat a zavedení best practices se však nebudeme již znovu věnovat. Ty jsou podrobněji popsány [v tomto článku](#)

## CRM systémy jen někde a pro někoho

Než se pustíme do bližšího popisu klíčových výhod CRM systémů, je dobré si říci, že typická implementace CRM systému v České republice zasahuje obvykle jen část činností dané firmy. Jinými slovy, CRM systémy bývají často nasazeny jen v konkrétní divizi, oddělení apod. Ne, že by to tak bylo zrovna ideální, ale je to tak určitě levnější a je vždycky lepší aspoň něco než nic. CRM systém také bývá často součástí „ERP“ systému, ať již ve formě volitelného modulu anebo coby jeho integrální součást. Nasazovat CRM systém jen v části firmy přitom nemusí být nutně vždy špatné. Někdy je to způsobeno „politickými“ důvody a prostředím ve firmě, jindy opravdu cenami licencí a zejména v případě kontaktních center je to tím, že zbytek firmy by CRM systém až tolik neupotřebil. To se týká zejména těch případů, kdy máte jedno kontaktní centrum pro několik zemí dohromady a přímá vazba s koncovými zákazníky pro vás není až tak podstatná. Často také může být ve firmě CRM systémů hned několik – jeden pro kontakt s koncovými zákazníky, druhý pro kontakt s distribučním řetězcem, atd.

## Sběr dat a vyhodnocování kontaktů se zákazníky

Jak bylo naznačeno již výše, tak CRM systém především usnadňuje sběr a vyhodnocování dat o všech kontaktech mezi firmou a zákazníkem. Důležité je přitom ono slůvko všech, které značí, že je jedno, zda zákazník pošle dopis, e-mail, fax, zavolá, dostaví se na prodejnu a v blízké budoucnosti také to, zda napíše na Facebook, Twitter nebo LinkedIn (viz [tento článek](#)). Úkolem CRM systému je umožnit co nejsnáze zaznamenat čas, téma a průběh každého kontaktu se zákazníkem. CRM systém pak prostřednictvím svých reportovacích nástrojů snadno umožní zodpovědět si důležité otázky jako: Kvůli čemu naši firmu zákazníci nejčastěji kontaktují? Jakým způsobem nás zákazníci nejčastěji kontaktují? Jaké procento zákazníků je spokojeno s našimi výrobky/službami? S jakými výrobky/službami jsou zákazníci nejspokojenější? atd. Právě tyto funkce CRM systémů jsou nejžádanější v kontaktních centrech. Někdy proto CRM systém bývá nasazen výlučně jen pro kontaktní centrum společnosti, kde plní podpůrné funkce nezávisle na dalších informačních systémech společnosti (do nich maximálně exportuje nějaké souhrnné výstupy). Hezká implementace kontaktního centra sdružujícího kontakty z různých zdrojů a částečně i aktivní a pasivní kontakty je třeba v [Diváckém centru České televize](#), kde se kombinuje telefon, SMS, fax, e-mail a webový formulář.

## Zastupitelnost zaměstnanců ve vztahu k zákazníkovi

Díky předešlé funkcionalitě přitom přináší CRM systém ještě jeden, a to velice podstatný, benefit. Zastupitelnost vašich zaměstnanců. Uvedme si příklad – pan Vomáčka má auto ve vašem autoservisu. Auto přebíral v pátek Pepa, který odjížděl na dovolenou. V úterý volá pan Vomáčka do servisu a vezme to Jarda. Na základě telefonního čísla mu CRM systém automaticky otevře kartu pana Vomáčky v CRM systému. V ní Jarda vidí, že pan Vomáčka má auto v servisu od pátku, že je tam na výměně předního nárazníku po autonehodě, že pojišťovna již poslala krycí dopis a že auto bude hotové zítra. Hovor pan Jarda zahájí obligátním: „Dobrý den pane Vomáčka,“ načež po dotazu pana Vomáčky, jak to s jeho autem vypadá, mu Jarda může říct, co potřebuje slyšet. Není třeba ptát se pana Vomáčky, s kým to řešil, není třeba se někde doptávat u kolegů a dohledávat papíry, prostě nic. Vše má Jarda přímo před očima a ví toho o případu pana Vomáčky stejně jako Pepa anebo třeba technik Jirka, který včera lakoval přední nárazník poškozeného automobilu. Zastupitelnost je přitom důležitá nejen v oblasti „pasivních“ kontaktů se zákazníky, ale i v oblasti těch „aktivních“ – tedy v obchodu. Pokud vám dá výpověď obchodník, který se staral například o zákazníky v Pardubickém kraji, přijmete prostě jen nového, který má všechny informace o průběhu a stavu rozjednaných zakázek, stejně jako informace o plánovaných a neúspěšně uskutečněných kontaktech k dispozici v CRM systému. Nový člověk tak může začít přesně tam, kde by předešlý pracovník pokračoval, kdyby byl býval zůstal ve vaší firmě. Těchto funkcí často využívají firmy potažmo jejich části operující v B2B segmentu. Hezkou implementaci tak můžeme najít třeba v ČSOB, kde CRM systém podporuje činnost tzv. [Relationship managerů](#) (do češtiny je banka překládá jako Klientské pracovníky), kteří mají na starosti velké firemní zákazníky.

### Rychlé a přesné informace pro zákazníky

S příkladem pana Vomáčky souvisí ještě jeden přínos CRM systémů – rychlé a přesné informace pro zákazníky dostupné kdykoliv a od kohokoliv. V zásadě, když to přeženeme, tak i řidič dodávky, který rozváží zboží k zákazníkům a má k dispozici mobilní přístup do CRM systému, může vašim zákazníkům poskytnout stejně fundované odpovědi k jejich předchozím kontaktům s vaší firmou jako by poskytla infolinka nebo obchodník přidělený danému zákazníkovi. Firma s fungujícím CRM a CRM systémem tak z pohledu zákazníka skutečně jedná jako jeden subjekt. To ovšem přirozeně neznamená, že se musí vytratit z vašeho businessu onen „lidský rozměr“ osobních vztahů mezi vašimi obchodníky a zákazníky. Jen to znamená, že odchod obchodníka nemusí automaticky znamenat ztrátu daného zákazníka nebo zhoršení vztahů s ním.

### Získávání dat z jiných podnikových IS ve vztahu k zákazníkům

Pro firmy, které opravdu chtějí promítnout CRM do celé své činnosti je pak nutné CRM systém provázat i s dalšími informačními systémy. Typicky banky jej provazují se specializovanými bankovními systémy, nemocnice s nemocničními a výrobní podniky s [ERP systémy](#). Firma, která potřebuje vidět kontext zákazník – používané produkty/služby – zamýšlený nákup – spokojenost, atd. tak stojí před rozhodnutím, zda využít podnikový informační systém, který obsáhne všechny tyto činnosti najednou (tj.

### „ERP“ systém

) anebo využít specializovaný CRM systém, který s těmi dalšími systémy propojí. Jistým řešením je také využití

### manažerského informačního systému

postaveného nad všemi těmito systémy anebo propojení dat z CRM systému a

### „ERP“ systému

. Někdy se lze také setkat s tím, že firma nasadí komplexní ERP systém, který by CRM uměl obsáhnout, ale přesto k němu nasadí také specializovaný CRM systém. Důvody jsou k tomu obvykle v zásadě dva – CRM systém je schopen nabídnout srozumitelnější uživatelské rozhraní nebo nějaké funkce navíc anebo má CRM systém výrazně levnější licence na uživatele než ERP systém, takže je toto řešení pro firmu ekonomičtější.

## **Řízení a vyhodnocování marketingových kampaní**

Častou funkcí CRM systémů je také řízení a vyhodnocování marketingových kampaní. Vytvoříte si v CRM systému marketingovou kampaň (např. reklamu, direct mail, slevovou akci atd.) a následně při kontaktu se zákazníky zjistíte, zda k vám přišli kvůli ní, odkud jsou, atd. Díky tomu máte pak k dispozici přehled toho, v jakých regionech, demografických skupinách, sociálních skupinách, atd. byla kampaň nejuspěšnější, která forma fungovala nejlépe atd. Ze získaných dat se pak můžete poučit a díky vyhodnocení provedenému CRM systémem můžete příště vytvořit efektivnější a/nebo levnější marketingovou kampaň. Klíčovým slůvkem ve vztahu k CRM systémům a marketingovým kampaním je také targeting – neboli cílení marketingových aktivit na úzce zvolené skupiny osob definované nejrůznějšími kritérii. Pokud vaše firma připraví například nový výrobek, který je cílený hlavně na mladé lidi, můžete si ze CRM systému vytáhnout kontakty na všechny stávající zákazníky v dané věkové kategorii a napřímo je kontaktovat. Taková marketingová kampaň pak bude pravděpodobně úspěšnější než celoplošné aktivity, kdy budete, mimo jiné, padesátiletým mužům nabízet bikiny s tangy v křiklavě zelené barvě. Navíc CRM systémy umí zacházet se zákazníky podobně jako systémy pro logistiku skladu s krabicemi – pomocí tzv. Paretovy (či ABC) analýzy rozdělí zákazníky na ty, kteří firmě přinášejí nejvíce peněz, a na ty pak můžete směřovat své obchodní aktivity i zvýšenou péčí v podobě dárků, blahopřání k narozeninám a pozvání na golfové turnaje a různé neformální akce.

## **Řízení a vyhodnocování efektivity obchodníků**

CRM systémy dnes umějí také plánovat a vyhodnocovat obchodní aktivity. Jsou tak zajímavým nástrojem pro řízení obchodních týmů. Stejně jako si totiž můžete naplánovat na základě znalosti dat o existujících zákaznících nějakou marketingovou kampaň, tak si můžete také naplánovat, koho a případně kdy mají obchodníci kontaktovat a kolik tím případně mají pro firmu vygenerovat tržeb. Průběžným vyhodnocováním stavu plnění pak firma může včas rozpoznat, že někteří z obchodníků plní plán na 110% a jiní třeba na 50% a může také zjistit, proč tomu tak je. Tedy jestli například obchodník, co neplní plán, od rána do večera jezdí po zákaznících a má prostě smůlu (nebo potřebuje vyškolit v prodejních dovednostech) anebo

jestli sedí v kanceláři s nohama na stole a čte si místo komunikace se zákazníky Facebook.

### **xRM aneb něco málo navíc**

Nejmodernějším trendem v oblasti CRM systému je tzv. xRM neboli All Relationship Management. Myšlenka xRM staví na faktu, že stejně jako je možné prostřednictvím CRM systému řídit vztahy se zákazníky, můžete s ním v zásadě řídit i libovolné jiné vztahy jako například s dodavateli, franšizanty, obchodními partnery, atd. Pod pojem xRM se však někdy schovávají také nejrůznější aplikace vyvinuté na platformě daného CRM systému, které bezprostředně nesouvisí s CRM coby přístupem k řízení společnosti. Některé společnosti tak CRM systém ve finále používají i jako odlehčenou náhradu za [„ERP“ systém](#) .

### **Kdy potřebujete CRM systém**

CRM systém můžete nasazovat až v okamžiku, kdy máte představu, jaké údaje od něj budete potřebovat a co přesně s nimi budete dělat. Když tuto podmínku splníte, je důležité splnit ještě jednu, daleko důležitější - musíte mít dostatečný počet zákazníků, aby nasazení CRM systému bylo smysluplné, a zároveň musíte mít lidi, kteří budou schopni a ochotni data do systému plnit. V neposlední řadě pak musíte přesně vědět, jaká data vlastně chcete sbírat. Když splníte i to, pak už jen zbývá nastavit správně všechny procesy, naimplementovat systém a začít si užívat výhod, které přináší. Ty lze shrnout v zásadě do tří rovin – úspory při obsluze zákazníků, okamžitý přehled o dění ve firmě ve vztahu k zákazníkům a zvýšení efektivity prodeje a tím i vyšší spokojenost vašich zákazníků a ono kýžené budování vztahu se zákazníky. To jsou také tři pádné argumenty, proč CRM systém v organizaci, která na něj je již připravená, nasadit.