

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Aktuální trendy v řízení vztahů se zákazníky
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Vojtěch Sedláček**
Osobní číslo: **E18331**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Aktuální trendy v řízení vztahů se zákazníky**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zmapovat současné trendy v CRM, provést zhodnocení principů a metod této činnosti a stanovit doporučení pro zvýšení zákaznické loajality.

Osnova:

- Vymezení teoretických východisek problematiky řízení vztahů se zákazníky.
- Popis současných trendů v této oblasti.
- Práce se zákazníky s využitím sociálních sítí a big dat.
- Stanovení doporučení pro posílení vztahů se zákazníky a zvýšení jejich loajality.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Rozsah grafických prací: –
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0419-2.
CHLEBOVSKÝ, Vít. Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb. 1. vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0559-5.
STARZYCZNÁ, Halina a Pavlína PELLEŠOVÁ. CRM v podnikání malých a středních českých firem (vybrané problémy). Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2018. ISBN 978-80-7510-324-6.
HOMMEROVÁ, Dita. CRM v podnikových procesech. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.
GRAY, David a Thomas VANDER WAL. The connected company. Sebastopol: O'Reilly, 2012. ISBN 978-1-449-31905-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

LS.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

Prohlašuji: Práci s názvem Aktuální trendy v řízení vztahů se zákazníky jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20.4.2021

Vojtěch Sedláček v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych poděkovat především panu Ing. Martinu Mlázovskému za odborné vedení této bakalářské práce, velmi cenné rady a komentáře, které byly inspirací pro další směřování práce. Stejně tak jako za lidsky přívětivý přístup a rychlou komunikaci.

Dále bych chtěl poděkovat všem zástupcům podniku Lohmann & Rauscher, kteří mi ochotně pomohli a poskytli informace, díky kterým tato práce mohla vzniknout.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá tématem řízení vztahů se zákazníky. Kromě uvedení definic a teoretického pozadí této problematiky se věnuje aktuálním trendům v této oblasti. Ty jsou určeny především jako působení podniků v online prostředí a práce s komplexními CRM systémy, v nichž vzniká velké množství dat, které je třeba účelně a správně interpretovat. Praktická část se věnuje řízení vztahů se zákazníky v konkrétním podniku, hodnotí zvládnutí celého tohoto procesu a to, jestli jsou do systému zaimplementovány prvky aktuálních trendů.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení vztahů se zákazníky, zákazník, internet, sociální sítě, Lohmann & Rauscher

TITLE

Recent Trends in Customer Relationship Management

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the topic of customer relationship management. In addition to providing definitions and theoretical background of this issue, it covers recent trends connected with CRM. These trends are defined primarily as the necessity of being active in the online environment and using and working with complex CRM systems, in which a large amount of data is created, which must be interpreted efficiently and correctly. The practical part of this bachelor thesis is devoted to customer relationship management in a particular company, evaluates the whole process and whether elements of current trends are implemented in the system.

KEYWORDS

customer relationship management, customer, internet, social media, Lohmann & Rauscher

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD	11
1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	12
1.1 Podstata CRM.....	12
1.2 Složky a klíčové procesy CRM	14
1.3 Dobové a technologické předpoklady pro úspěšný CRM	16
1.4 Cíle řízení vztahů se zákazníky	18
2 ZÁKAZNÍK A JEHO VĚRNOST.....	20
2.1 Uchopení a pochopení zákaznických potřeb	20
2.2 Podstata hodnoty pro zákazníka	22
2.3 Segmentace zákazníků.....	23
2.4 Budování věrného zákazníka	25
3 BUDOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY ZA POMOCI ONLINE NÁSTROJŮ	28
3.1 Online reklama v českých poměrech	29
3.2 Sociální sítě a možnosti reklamy na nich.....	30
3.3 Působení na sociálních sítích jako možný nástroj CRM a PR.....	33
3.4 Big data.....	35
3.5 Ochrana osobních údajů a právní regulace v době internetu	37
4 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE SPOLEČNOSTI LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o.	39
4.1 Profil společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o.	40
4.2 Plánování, průběh a vyhodnocování kontaktů se zákazníky	41

4.3 Segmentace zákazníků v podniku.....	43
4.4 Informace vedené o jednotlivých obchodních vztazích a kontaktech	46
5 KONTROLA CRM VE SPOLEČNOSTI A CELKOVÉ ZHODNOCENÍ.....	48
5.1 Controlling řízení vztahů se zákazníky v L&R	49
5.2 Činnost poradenské společnosti Siers & Collegen a celkové zhodnocení CRM aktivit společnosti	50
5.3 Formulace doporučení v návaznosti na teoretickou část práce.....	51
ZÁVĚR	56
POUŽITÁ LITERATURA	57

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Příklad segmentace u konkrétního zákazníka.....	45
Tabulka 1: Závislost spokojenosti zákazníků na jejich loajalitě.....	18
Tabulka 2: Vlastní návrh možného rozdělení segmentů.....	25
Tabulka 3: Přehled vybraných sociálních sítí s počtem jejich uživatelů.....	31
Tabulka 4: Procentuální využití sociálních sítí pro účely B2B marketingu.....	32
Tabulka 5: Porovnání počtu sledujících na sociálních sítích.....	52
Tabulka 6: Porovnání L&R a konkurence sociální síti LinkedIn.....	52

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CRM – z anglického Customer Relationship Management, řízení vztahů se zákazníky

ICT – z anglického Information and Communication Technologies, informační a komunikační technologie

IoT – z anglického Internet of Things, internet věcí

IS – informační systém

L&R – Lohmann & Rauscher, s.r.o.

MAUs – z anglického Monthly Active Users, uživatelé aktivní na konkrétní internetové platformě alespoň jednou měsíčně

SWOT – z anglického Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats, SWOT analýza se zaměřuje na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby

ÚVOD

Cílem práce je zmapovat současné trendy v CRM, provést zhodnocení principů a metod této činnosti a stanovit doporučení pro zvýšení zákaznické loajality. Pro lepší uchopení tématu jsou na začátku práce blíže popsána teoretická východiska CRM. V další kapitole je navázáno podrobným zaměřením na zákazníka, protože ten je středobodem všech aktivit spojených s CRM. Jsou rozebrány potřeby zákazníků, jak je správně rozlišovat a také to, jak docílit toho, aby se zákazníci stávali vracejícími se klienty. V dnešním prostředí silně konkurenčních trhů je orientace na zákazníka, snaha o naplnění jeho potřeb a zvýšení loajality vůči podniku podstatným nástrojem k tomu, aby podnik mohl v konkurenčním prostředí obstát, generovat zisk a navyšovat svoji hodnotu.

Rozvoj technologií, internetu a sociálních sítí otevřel nové možnosti pro práci se zákazníky, za posledních patnáct let se svět v masivní míře přesunul do virtuálního prostředí. To představuje pro podniky nejen nové výzvy, které je potřeba zdolat, ale také otevírá nové možnosti a kanály pro organickou sebepropagaci a reklamu. Ta je oproti klasickým formám propagace zpravidla levnější a dá se přesněji zaměřit na cílového příjemce reklamního sdělení. Díky technologiím je zase spousta vnitropodnikových procesů usnadněna, dají se skladovat velká množství dat a informací na minimálním prostoru. Z těchto důvodů je tato práce také zaměřena na možnosti práce se zákazníky s využitím sociálních sítí, reklamu a big data.

Pro vypracování praktické části této práce byl vybrán podnik Lohmann & Rauscher, to z důvodu toho, že se problematikou CRM aktivně zabývá, tudíž byl ideálním kandidátem do praktické části, a zástupci této společnosti byli takovému formě spolupráce otevření. V práci je popsán kompletní proces řízení vztahů se zákazníky v prostředí daného podniku. Praktická část se zabývá i prezentací podniku na sociálních sítích a tím, jak se snaží budovat vztahy se svými zákazníky. Na konci praktické části se vyskytují doporučení pro podnik v návaznosti na jejich systém CRM, stejně jako celkové zhodnocení jeho působení v této oblasti.

1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Firma a vztahy s jejími zákazníky včetně toho, jaké aktivity pro jejich rozvíjení a posilování koná, je jednou ze zásadních oblastí určujících, nakolik může být společnost konkurenceschopná a rentabilní. Bez koncových zákazníků, kterým by se dodávaly výrobky či služby, se nemůže obejít žádná společnost. Jak správně přistupovat k již stávajícím klientům a pečovat o ně tak, aby jimi zůstali a byli spokojeni, jak správně zvolit strategii pro oslovení nových potenciálních klientů a v neposlední řadě, jak vyhodnocovat ztrátu klientů za účelem prevence opakování tohoto jevu, to jsou ve zkratce jedny ze základních problematik, kterými se řízení vztahů se zákazníky zabývá.

Malé a střední podniky v rámci velikosti tvoří v České republice dle Asociace malých a středních podniků (2019) více jak 99 % veškerých podniků. Dle Starzyczné a Pellešové (2018) je především v prostředí mimo velké podniky problematický fakt, že když už se podnik zabývá řízením vztahů se svými zákazníky, má často určenou pouze jednu hlavní strategii. Ta ale již nebere v potaz segmentaci zákazníků, podle které by se měly nastavit dílčí strategie pro práci se zákazníky zohledňující jejich specifické atributy a potřeby. Díky vývoji informačních technologií a výpočetních kapacit vznikly nové způsoby a softwarová řešení, které mohou poskytnout dostatek kvalitních informací a usnadnit tak učinění správných rozhodnutí určujících jednotlivé strategie v oblasti CRM.

Řízení vztahů se zákazníky jako celek je tvořeno třemi základními složkami, které jsou popsány v druhé části této kapitoly, stejně jako nezbytné vnitropodnikové pilíře potřebné pro to, aby celý proces CRM fungoval komplexně a naplňoval cíle, kvůli kterým je do podniku zaveden. Cíly zavedení CRM do podniku je jednak zvýšení efektivity jednotlivých procesů, mezi kterými můžeme například zmínit řízení odbytu a správu dat, marketingovou komunikaci či zákaznický servis. Stejně tak je i cílem zlepšení konečných výsledků podniku, těmi jsou nejčastěji dle Hommerové (2012) celkové zvýšení efektivity prodeje ústící ve větší přínos zákazníků pro podnik, mající především pozitivní finanční efekt.

1.1 Podstata CRM

Český překlad řízení vztahů se zákazníky pochází z anglického Customer Relationship Management. Na přesné definici tohoto pojmu nepadají mezi autory jednoznačná shoda,

tento termín byl prvně veřejně publikován roku 1997 v knize dvojice finských autorů Storbacka a Lehtinena. Pro potřeby této práce lze zavést dvě uznávané definice, které dostatečně orámují tento termín: „*Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran* (Chlebovský, 2005, s. 23).“

Z této definice je patrné, že se jedná o dynamický proces vztahu, kdy na jedné straně se nachází zákazník a na straně druhé firma, která stojí o co nejlepší vztah s tímto zákazníkem. To především kvůli získání si a následnému udržení daného zákazníka, což bude mít důsledek v opakovaných interakcích, které zákazníkovi poskytnou požadovaný užitek a firma naplní podstatu svého podnikání, kterou je generování zisku a maximalizace její tržní hodnoty. To se také potvrzuje v druhé definici CRM: „*Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologie IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možnosti internetu* (Dohnal, 2002, s. 164).“

Současný svět a potažmo i jeho trhy s rozličnými statky je v nebyvalé míře globalizovaný. Žijeme v době silně rozvinutého internetu a informačních technologií, což má důsledky jak u zákazníků, tak i firem. Pro zákazníky je jednoduché porovnat si nabídky jednotlivých podniků a vybrat si dle svého nejlepšího uvážení. Je zde nastaveno silně konkurenční prostředí, kdy firma musí jít zákazníkovi naproti, pokud chce, aby díky jeho nákupu služeb či hmotných statků mohla vytvořit zisk.

Řízení vztahů se zákazníky by firmě mělo pomoci k lepšímu pochopení konkrétního zákazníka, jeho potřeb, přání a finančních možností. Na základě dat posbíraných o zákazníkovi je poté možno mu udělat nabídku personalizovanou přímo na míru, či si rozsegmentovat zákazníky podniku do několika základních skupin a podle nich přizpůsobit marketingovou komunikaci. Při správně nastaveném řízení vztahů se zákazníky je tak možno si udělat poměrně jasný profil zákazníka. A to díky jeho předchozí historii transakcí, poznámek zaměstnanců z osobní interakce se zákazníkem nebo správné segmentace učiněné při analýze již nasbíraných dat.

Jedním z hlavních požadavků pro kvalitní řízení vztahů se zákazníky je aktivní přístup společnosti. V současné době je na trhu nespočet různých softwarových řešení pro podporu a správu CRM. Mezi základní funkce těchto řešení patří (CORIPO, 2020):

- **Řízení obchodu** – sledování a sběr poptávek, evidence aktivit, tvorba nabídek, evidence smluv, přehledy a reporty obchodní výkonnosti.
- **Marketingové aktivity** – segmentace zákazníků, rozesílání firemních newsletterů, tvorba marketingové automatizace.
- **Správa zákaznického centra** – vyřizování veškeré komunikace přímo z CRM a ukládání záznamů o aktivitách na kartu klienta, správa požadavků klientů, evidence reklamací a stížností.

Lze předpokládat, že s postupem doby a vývojem informačních technologií budou aktivity spojené s CRM směřovat k čím dál tím větší míře automatizace a software vyvinutý za účelem řízení vztahů se zákazníky bude obstarávat čím dál větší míru činností. Následkem toho bude, že bude menší potřeba po lidském faktoru spojeném s obsluhou a tato pracovní síla bude moci být směřována do jiných oblastí, kde budou přispívat k tvorbě zisku pro firmy a jejímu růstu.

1.2 Složky a klíčové procesy CRM

Samotný CRM se obvykle dle Lošťákové (2017) dělí na tři základní složky, kde ale jednotlivé součásti systému by měly být propojeny a tvořit tak jeden velký fungující systém, který bude každodenním pomocným nástrojem. První složkou z tohoto dělení je **operační CRM**, ten zahrnuje tu část CRM, která se týká automatizace obchodních činností v útvarech, které jsou v přímém kontaktu se zákazníky, a to jak automatizace marketingových činností, prodejních činností, tak činností spojených se službami zákazníkům. Tato oblast je v podnicích nejvíce rozvinuta. Druhou částí je **analytické CRM**, které pokrývá zaznamenávání, uchování, zpracování, analýzu, interpretaci a použití dat, automaticky sbíraných v operačním systému, což vede k dokonalejší znalosti zákazníků. A poslední částí je **kooperující CRM** zahrnující spolupráci a interakce podniku a jeho pracovníků se všemi partnery v kooperujících institucích (subjektech hodnotové sítě), od bezprostředních zákazníků až po konečné spotřebitele, při uspokojování jejich potřeb a požadavků.

Je tedy patrné, že jednotlivé složky řízení vztahů se zákazníky tvoří relativně komplexní síť činností, které při spojení v jeden systém dokáží obstarat vše, co je v rámci práce se zákazníky potřebné.

Především analytická část CRM je schopna dodat velmi cenná data, na jejichž základě může být vedení společnosti schopno činit rozhodnutí ovlivňující budoucí chod podniku, či si vyhodnocovat aktuální trendy. Může sem spadat analýza chování zákazníků, kde podle oblíbenosti jednotlivých produktů lze tvořit cenovou politiku a také vyvíjet produkty nové s přihlédnutím k vlastnostem nejvíce prodávaných výrobků. Dále také vyhodnocování marketingových kampaní a jejich optimalizace. Analytické CRM je také podporou pro rozhodovací procesy v podniku, pomáhá určit zákaznickou rentabilitu a předpovídat budoucí vývoj.

Dle Dohnala (2002) je celý systém CRM postaven na čtyřech základních pilířích, které tvoří rámec řízení vztahů se zákazníky:

1. **Lidé** – je potřeba aktivní účasti všech pracovníků.
2. **Procesy** – optimální nastavení vnitrofiremních procesů je důležitým požadavkem pro správné fungování CRM, sjednocující se zde procesy marketingu, prodeje a služeb do jednoho systému.
3. **Technologie** – důležitá je správná volba prostředí, ve většině případů softwaru, ve kterém se bude CRM odehrávat.
4. **Data** – správný sběr správného typu dat, jejich uchovávání v souladu se všemi vyhláškami o ochraně osobních údajů, možnost je třídit, vyhledávat a především analyzovat.

Při splnění všech těchto výše zmíněných požadavků by práce se zákazníky v jedné konkrétní organizaci měla být nastavena správným způsobem. Důležité ale také je průběžné sledování prostředí vně podniku, konkurence a chování zákazníků tak, aby bylo možné případně efektivně a včas reagovat na změny, které přináší čas.

Payne a Frow (2013) analyzovali procesy při zavádění CRM s cílem určit několik konkrétních procesů, které jsou pro správnou implementaci a následné fungování CRM klíčové. Na základě svých pozorování stanovili jako klíčový proces tvorby strategie, proces vytváření hodnoty pro zákazníky a hodnoty zákazníků pro podnik, proces integrace všech subjektů hodnotové sítě. Dále proces informačního zabezpečení CRM, obsahující sběr,

sdílení, účelné využití dat o zákaznících a ostatních složkách marketingového makroprostředí a mikroprostředí a proces hodnocení výkonnosti podniku.

Tyto stanovené klíčové procesy v rámci řízení vztahů se zákazníky pouze potvrzují dříve již zmíněné skutečnosti. CRM by měl být koncepčně ucelený systém, který pomáhá na každodenní bázi tím, že sbírá informace o zákaznících, automaticky je schopen je vyhodnotit a také jednat v rámci automatizovaných procesů. V neposlední řadě je CRM systém nástroj pro pomoc analýzy dat pocházejících od zákazníků. Výstupy těchto analýz by měly být podkladem při dalším rozhodování o budoucím vývoji či nastavením správné strategie přístupu ke konkrétnímu zákazníkovi. Správně zvolený přístup k CRM a potažmo i vhodně vybraný software by měl všechny tyto požadavky zvládnout a díky tomu být nástrojem pro usnadnění a také zefektivnění práce.

1.3 Dobové a technologické předpoklady pro úspěšný CRM

Dynamický technologický vývoj posledních dekad přináší nejen nové rozličné možnosti, ale zároveň na podniky klade nárok na držení kroku s dobou. V této souvislosti se široce diskutuje o nástupu takzvaného průmyslu 4.0. Ten se značí především ještě výraznější digitalizací, změny v nastavení strojů v možnosti jejich samostatné autokonfigurace a autodiagnostiky, s těmito změnami, stejně jako během každé průmyslové revoluce, přijdou i změny na trhu práce.

Dříve byla možnost individualizace fyzických výrobků s přihlédnutím k přáním a povaze konkrétního zákazníka poměrně limitovaná. Jednalo se maximálně o možnost navolení modulárních výrobků, kdy si konečný zákazník mohl sestavit výsledný produkt z několika nabízených modulů na základě vlastních preferencí. Stávající rozvoj robotiky a technologie 3D tisku nabízí možné a zároveň dostupné řešení individualizace i fyzických výrobků.

Dle Brynjolfssona (2015) je obecně tento současný technologický rozvoj charakterizován třemi základními vlastnostmi, kterými jsou exponenciálnost, digitalizace a kombinatorika. Již roku 1956 formuloval zakladatel firmy Intel Gordon Moore takzvaný Moorův zákon, který v původní verzi zněl: „Počet tranzistorů, které mohou být umístěny na integrovaný obvod, se při zachování stejné ceny zhruba každých 18 měsíců zdvojnásobí.“ Složitost a výkonnost procesorů se poměruje především počtem zapojených tranzistorů, takže

reálný důsledek tohoto zákona je, že výpočetní kapacita procesorů roste exponenciálně. Chlebovský (2017) v publikaci Management zákaznických řešení sice namítá, že rychlost růstu počtu tranzistorů od té doby zpomalila, a v současné době je přesnější stav zdvojnásobení výpočetní kapacity jednou za dva roky. Na druhou stranu ale dodává, že tento odhad dvojnásobku výpočetního výkonu každé maximálně dva roky je celkem přesnou reflexí technického i technologického vývoje. Na základě vědeckých propočtů by se s tímto stavem nemělo nic měnit minimálně během příštích dvou desetiletí.

V porovnání se stavem v roce 2000 prošlo lidstvo díky novým technologiím velkou změnou životního stylu a naše každodenní návyky byly změněny. Ať už se může jednat o změny díky masivnímu rozšíření internetu, který změnil téměř vše od rychlosti šíření zpráv až po běžnou lidskou dennodenní komunikaci, která se díky novým možnostem zintenzivnila, minimálně na dálku. Dále se může jednat o technologie umělé inteligence, díky které již fungují například alespoň z části autonomní dopravní prostředky a počítače schopné v jedné specifické dovednosti pravidelně porážet lidi. Díky tomuto vývoji se věci, jako je například možnost připojení zařízení z internetu, přesunuly z kategorie těžko myslitelných do kategorie zákazníkem běžně očekávaných.

Na základě Moorova zákona vyplývá, že změna během nadcházejících dvaceti let bude několikanásobně větší, což s sebou ponese v dnešní době těžko odhadnutelné konsekvence. S jistotou lze ale říci, že využívání softwarových nástrojů pro řízení a automatizaci vztahů se zákazníky bude hrát silící roli a pro správné zvládnutí této činnosti bude naprosto nezbytné.

Digitalizace se dá shrnout jako proces neustálého ukládání nových dat do digitální formy. V dnešní době je to již spíše standardem, klasické metody ukládání informací v papírové podobě se již stávají spíše historií, především v soukromé sféře. Digitalizace je úzce spjatá i s výše zmíněným Moorovým zákonem. Díky stabilně rostoucí kapacitě a dostupnosti úložných zařízení je na těchto zařízeních možno skladovat stále větší množství dat. Díky těmto posbíraným datům si můžeme při jejich správné analýze a následné interpretaci udělat relativně přesný profil zákazníka a na základě toho k němu přistupovat určitým stylem. Strmý růst výpočetních možností informačních technologií a s tím spojená digitalizace je tedy také důležitým dobovým předpokladem ke správnému řízení vztahů se zákazníky.

1.4 Cíle řízení vztahů se zákazníky

Na cíle řízení vztahů se dá pohlížet dvěma různými optikami. Tou první je, jaké konečné výsledky podnik od svých CRM aktivit očekává a jakou volí strategii pro jejich dosažení. Druhým možným způsobem nahlížení je ten, jaké emoce chce u svých zákazníků vyvolat tak, aby svým spotřebitelským chováním napomáhali podniku k naplnění strategických cílů. V konečném důsledku je na straně podniku tím nejdůležitějším cílem zvyšování jeho tržní hodnoty a generování zisku. To se neobejde bez toho, aniž by podnik měl zákazníky, kterým by své fyzické výrobky či služby prodával. Na druhou stranu zákazník chce za své vynaložené peněžní prostředky maximalizovat svůj subjektivní užitek. Podniku by tedy mělo záležet na tom, aby když už se zákazník rozhodne pro koupi jeho výrobku či služby, aby s ním byl do maximální možné míry spokojen tak, aby při příští koupi neměl důvod měnit dodavatele onoho výrobku. Lošťáková a kolektiv (2009) zpracovala poznatky posbírané při analýze chování zákazníků konkrétního podniku pohybujícího se v oblasti pohostinství a výroby potravinářských výrobků, které vypovídají o závislosti míry spokojenosti zákazníků, jejich setrváním (uskutečněním dalších interakcí s daným subjektem) a případném dalším doporučením jiným lidem do následující tabulky:

Tabulka 1: Závislost spokojenosti zákazníků na jejich loajalitě

Spokojenost zákazníků	Podíl zákazníků (%)	Hodnota spokojenosti (body)	Míra setrvání zákazníků (%)	Doporučení jiným (%)	Loajalita zákazníků (%)
Zcela spokojen	25	100	95	90	86
Podstatně spokojen	36	80	80	75	48
Spíše spokojen	22	60	50	50	15
Spíše nespokojen	10	40	10	0	0
Podstatně nespokojen	5	20	10	0	0
Zcela nespokojen	2	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování podle Lošťákové (2009)

Z této tabulky vyplývá, že pokud je zákazník na základě svého nákupu zcela spokojen či podstatně spokojen, tak je pravděpodobnost 90 %, respektive 75 % toho, že společnost doporučí dál svým známým, což by mělo pozitivní vliv na růst zákaznické základny. Také lze z této tabulky vyčíst, že tito zákazníci s největší pravděpodobností pro svůj další nákup opakovaně zvolí ten samý podnik. Mezi kategoriemi podstatně spokojen a spíše spokojen vzniká již poměrně zřetelná propast v tom, jestli zákazník zůstane u dané společnosti. Pravděpodobnost se zde snižuje o celých 30 % procent, což má za následek to, že šance setrvání a odchodu zákazníka ke konkurenci jsou vyrovnané. V kategoriích spíše nespokojen a hůře je již téměř jisté že zákazník příště zvolí konkurenční firmu a podniku uteče tímto odchodem možný zisk.

Jedním z hlavních a nejvíce podstatných cílů řízení vztahů se zákazníky je tedy udělat vše pro to, aby se maximalizoval podíl zcela spokojených nebo podstatně spokojených zákazníků, protože oni jsou právě těmi, kteří se budou ke společnosti vracet, a dokonce ji i dále doporučovat. Gray a Vander (2012) ve své publikaci *The Connected Company* zdůrazňují fakt, že společnosti s nejspokojenějšími a nejvěrnějšími zákazníky jsou právě ty, které znají přesně své zákazníky, snaží se působit dojmem, že jim na jejich zákaznících opravdu záleží a jsou s nimi propojeni.

Spokojenost zákazníka závisí na mnoha faktorech, které jsou podrobněji rozvedeny v druhé kapitole této práce, ale obecně lze říci, že řízení vztahů se zákazníky by mělo generovat takové dostatečné a kvalitní informace o jednotlivých zákaznících, aby podnik k nim mohl přistupovat individuálně a s maximální personalizovanou péčí, která se projeví v jejich větší spokojenosti a vyšší míře loajality.

Samozřejmě nelze opomenout ani analytickou část CRM, která poskytuje data o trendech vývoje a hraje roli v rozhodnutích dlouhodobějších charakterů. Ale také je především prostředkem ke konečným cílům, kterými jsou maximálně spokojený zákazník, díky kterému bude mít společnost obraty, poroste její hodnota a bude generovat zisk, což je při pohledu ze strany podniku cíl nejvyšší.

2 ZÁKAZNÍK A JEHO VĚRNOST

Zákazník je ústředním bodem celé problematiky CRM, je tedy podstatné, aby firma měla o svých zákaznících co možná největší přehled, rozuměla jim, chápala jejich potřeby a byla jim schopná doručit takovou hodnotu, kterou očekávají a která bude korespondovat s jejich preferencemi, díky čemuž budou mít subjektivní pocit maximalizace užitku. Při naplnění těchto požadavků se výrazně zvyšuje pravděpodobnost toho, že spokojený zákazník se vrátí, což je jeden z hlavních cílů řízení vztahů se zákazníky, protože loajální zákazník je nejen žádoucí záměr každé společnosti, ale i zákazník tvořící pravidelný obrat, který danou firmu ještě může doporučit dál svým blízkým.

Každý kupující se chce cítit výjimečný a mít pocit, že je pro danou společnost významným, především ve čtvrté části této kapitoly jsou popsány skutečnosti, kterých si zákazníci nejvíce cení a které mohou dopomoci k budování pevných vztahů zákazníků k určité značce. Mezi ty základní aspekty se řadí především cenově dostupná kvalita, spolehlivost a nabídka splňující specifická přání daného klienta. Věrný zákazník je prací na poměrně delší období, pouto vzniká dlouhodobě a je potřeba větší počet uspokojivých interakcí k tomu, aby byl vybudován určitý vztah ke značce. Když už se tak stane, tak z toho má přínos nejen zákazník, ale i firma, pro kterou jsou zákazníci důležitým opěrným bodem na cestě k dlouhodobé prosperitě.

Správným rozčleněním zákazníků do několika kategorií s obdobnými vlastnostmi a potenciálem pro společnost se zabývá třetí část této kapitoly věnující se segmentaci zákazníků. Jsou popsány aspekty, podle kterých lze zákazníky členit a je zdůrazněna důležitost individualizovaného přístupu ke každému ze segmentů a potažmo i jednotlivému zákazníkovi. Individualizace je ostatně značnou částí celého řízení vztahů se zákazníky a lze konstatovat, že mezi individualizací a spokojeným zákazníkem existuje přímé pouto.

2.1 Uchopení a pochopení zákaznických potřeb

Každý zákazník chce za své utracené peníze obdržet produkt či službu v maximální možné kvalitě a díky tomu maximalizovat svůj užitek. To je obecně známá ekonomická teorie, která je základní premisou při uvažování nad zákazníkem, jeho potřebami a touhami. Cram (2012, str. 124) tvrdí: „*jestliže se nám podaří docílit, aby si zákazník připadal důležitý,*

můžeme postoupit na trajektorii spokojenosti výše.“ Dále rozvádí teorii přímé úměrnosti míry individualizace vztahu se zákazníkem s jeho spokojeností s danou službou. Z toho lze vydedukovat, že u zákazníka je potřeba vzbudit dojem jeho důležitosti a speciálnosti pro firmu, nesmí mít pocit, že je pouze jeden z mnoha dalších bezejmenných zákazníků. Pokud bude firma v této snaze úspěšná, bude to pro ni znamenat bonus v podobě pravděpodobně vyšší spokojenosti zákazníka, což indikuje vyšší šanci toho, že se k ní v budoucnu vrátí.

Nástrojem pro zdokonalení přehledu o současných zákaznících a jejich potřebách je dotazování na stávající výrobky. Na základě tohoto dotazování lze získat poměrně velké množství užitečných dat, které mohou být využity pro zlepšení již stávajícího portfolia podniku a také pro rozšíření tohoto portfolia na základě zpětné vazby. Když tato zpětná vazba bude správně zpracována, mělo by se to odrazit ve vyšší atraktivitě nabízených statků pro koncové spotřebitele. Důležitou činností je také odhalení latentních požadavků zákazníků, tedy toho, co by se jim mohlo líbit, a ještě ani o tom nemusejí vědět. To vyžaduje značnou míru kreativity, nápaditosti a zaujetí pro zákazníky, ale když se firmě povede tyto latentní touhy vystihnout a vytvořit takový produkt, který by je dokázal naplnit, může se stát zdrojem značného zisku a prostředku pro růst firmy.

Lošťáková (2009) se zabývá zákazníkem a jeho potřebami a definovala pět fází, které mohou pomoci k lepšímu porozumění zákazníkům, jejich potřebám i následnému lepšímu uchopení těchto potřeb. První fází je samotné důkladné porozumění zákazníkovi, je následováno druhou fází, kdy se díky znalosti zákazníka určí hodnoty produktu, které zákazník nejvíce ocení. Při splnění předchozích dvou kroků se může přejít do fáze třetí, při které je konkrétní nabídka zákazníkovi učiněna tak, aby v co nejvyšší možné míře zvýšila jeho užitek z produktu a maximalizovala zákaznickou spokojenost. Následně by se od zákazníka měla získat odezva, zpětná vazba, která zajistí požadované informace o oblastech možného zlepšení. Poslední, tedy pátou, fází je samotné zdokonalení, kdy se zhodnotí výsledky přechodících čtyř procesů a přijmou se konkrétní opatření. Když se tento proces bude pravidelně opakovat, tak by měl zajistit to, že firma bude držet krok se změnami svých zákazníků a jejich preferencí a sníží se riziko toho, že se budou její výrobky s těmito preferencemi rozcházet.

2.2 Podstata hodnoty pro zákazníka

Existuje několik základních atributů, ze kterých se skládá celkový subjektivní dojem a následná hodnota pro zákazníka pevně spojená se souhrnem těchto dojmů. Jedním ze základních atributů je cena výrobku a jeho kvalita. Spotřebitelé vyhledávají stejné výrobky v různých cenových relacích v závislosti na svých finančních možnostech. Lze ale konstatovat, že čím je vyšší poměr kvalita/cena, tím by výrobek měl představovat vyšší hodnotu. Dalším atributem je funkčnost, jestli tedy výrobek plní danou funkci, případně jak efektivně, rychle, spolehlivě a podobně. Důležitým atributem je i sociální aspekt, jak tedy bude zákazník vnímán svým okolím díky danému výrobku a jestli ten koresponduje s jeho daným sociálním statutem. Lze sem zařadit i emocionální aspekt, jestliže má zákazník vybudovaný dlouholetý vztah k určité značce či výrobku, bude jeho hodnota pro něj vyšší.

Hodnota pro zákazníka se dá zjednodušeně vyjádřit i jako rozdíl toho, co zákazník získá a toho, co pro získání musel obětovat. Zisk představuje souhrn všech užiteků plynoucích z výrobku či služby a obětování nejen peněžní náklady, ale i čas a úsilí potřebné k zakoupení výrobku či služby (Mansfield, 2018).

Jako spíše doplňující aspekt tvorby hodnoty dále Lošťáková (2017) hovoří o tzv. epistemické hodnotě. Tu definuje jako možnost stát se díky výrobku kuriózním, novátorský. Udává se také možnost uspokojení touhy po poznání a vědomostech, stejně jako prvek překvapení a zvědavosti.

O termínu hodnota pro zákazníka se začalo výrazněji hovořit v devadesátých letech 20. století jako o podstatné součásti řízení vztahů se zákazníky. Na přesném vymezení tohoto termínu nepadá široce uznávaná shoda, nicméně většina publikací hovoří o tom, že zákazník musí vnímat určitou vyšší hodnotu, pokud podnik chce, aby se vůči němu stal loajálním a představoval pro něj zdroj zisku, tedy vytvářel hodnotu i opačným směrem pro podnik.

„Hodnota pro zákazníka se stala klíčovým nástrojem pro získávání konkurenční výhody a významnou dimenzí určující výkonnost CRM. V současné době je hodnota pro zákazníka důležitým faktorem pro získávání a udržení zákazníků (Lošťáková, 2009, str. 42).“ Tato hodnota se vztahuje vůči konkrétnímu výrobku či službě od určité společnosti, kterou vnímá každý jeden zákazník individuálně dle svých osobnostních vlastností, peněžních možností či očekávání.

Hodnotě pro zákazníka byly různými autory přiřazeny rozličné vlastnosti, ze kterých lze zmínit to, že tato hodnota je komplexní, mnohovýznamová, subjektivní a dynamická. Právě proto je poměrně těžké, podstatu této hodnoty přesně vystihnout a definovat, protože u každého zákazníka spočívá v něčem jiném. Určuje se celkovým dojmem spokojenosti s určitým zakoupeným statkem, a do tohoto dojmu se promítá celá řada dalších atributů. Tento subjektivní pocit vnímání určité hodnoty je proměnný i v průběhu času. Když stejný zákazník koupí identický výrobek za stejnou cenu s odstupem například jednoho roku, může koupě tohoto výrobku pro něj představovat poměrně odlišný přínos hodnoty. Za tu dobu se mohly změnit finanční možnosti zákazníka, mohla pokročit doba a tento výrobek se stát již poněkud méně vyhledávaným, také se mohl změnit zákazník jako osobnost a přehodnotit své spotřebitelské preference, což by mělo za následek také jiné vnímání této hodnoty. Záleží tedy na široké škále okolností, které se navíc mohou měnit v čase a u každého jedince být zcela odlišné.

Díky těmto skutečnostem nabývá řízení vztahů se zákazníky důležitosti, protože díky němu můžeme zákazníka lépe poznat, zjistit jeho finanční možnosti a osobní preference tak, aby mu bylo možné nabídnout takový produkt, který pro něj bude mít maximální možnou hodnotu. Při správném zvládnutí tohoto procesu bude spokojen nejen zákazník, ale měla by z něj profitovat i firma získáním zákazníka a budoucích zisků, které díky němu bude schopna v budoucnu realizovat. To zapadá i do rámce tvrzení Simové (2006), která říká, že podniky se zaměřují na dodání hodnoty zákazníkům, tedy na dodání toho, co chtějí a co nejvíce ocení, což zvyšuje jejich spokojenost a loajalitu a přispívá ke zvyšování prodeje, tržeb a zisku firmy.

2.3 Segmentace zákazníků

Pro správné porozumění zákazníkům je jejich rozdělení do několika segmentů podle předem nastavených kritérií na základě vnitrofiremní politiky velmi podstatné. Segmentace je důležitá jednak pro lepší analýzu stávajících zákazníků a jejich rozdělení do skupin, na jejichž základě k nim bude nastaven odpovídající přístup, a také pro nastavení důležitosti jednotlivých zákazníků. Tedy jak velká pozornost a energie by ji měla být věnována podle jejich historie spjaté s firmou, velikosti již uskutečněných tržeb a velikosti potenciálních realizovatelných tržeb do budoucna.

Kotler (2013) tvrdí, že identifikace a následné uspokojování těch pravých tržních segmentů může být, a často je klíčem k úspěchu. To vychází z logiky toho, že v situaci, kdy podnik by věnoval nepřiměřeně velké množství energie málo perspektivním zákazníkům, tak by již neměl kapacity v odpovídajícím rozsahu pro ty více perspektivní, díky kterým by mohl realizovat obraty ve větší míře, které by při nesprávné identifikaci mohly zůstat neuskutečněné. Peppers a Rogers (2011) také zdůrazňují důležitost nerealizované potenciální hodnoty zákazníka, což je rozdíl mezi potenciální a aktuální hodnotou daného zákazníka pro firmu. Ta je důležitá pro uvědomění si faktu, jestli je potřeba pracovat na prohlubování spolupráce mezi firmou a daným klientem, nebo zda je potenciál klienta získán v maximální možné míře a již ho nelze navyšovat. Nerealizovaná potenciální hodnota by tedy měla být vždy brána v potaz při segmentaci zákazníků, protože je důležitým faktorem při určování potřeby další práce a její smysluplnosti u jednotlivých zákazníků.

Při tvorbě segmentů je důležité brát v potaz i jejich kvantifikaci. Ta by měla vycházet z průzkumu trhu, díky kterému lze lépe kvantifikovat velikosti jednotlivých segmentů. Je důležité správně predikovat, jak velkého podílu u daného segmentu je společnost schopná dosáhnout. Na základě průzkumu trhu a jeho kvantifikace lze přesněji určit, zda má finanční smysl se o proniknutí do daného segmentu vůbec pokoušet, náklady mohou i převýšit možné budoucí výnosy. A pokud to smysl má, tak se díky kvantifikaci segmentu dá určit potenciální velikost zisku, kterého lze dosáhnout.

Zákazníky lze segmentovat dle širokého spektra kritérií a je tedy pro každou jednotlivou firmu podstatné, aby ty správné atributy uměla odpovídajícím způsobem nastavit a stanovit jim i příslušnou váhu dle reálií daného podniku a podmínek trhu, na kterém se vyskytuje. Především mezi B2B a B2C trhy se nacházejí velké rozdíly v počtu zákazníků a délce průměrného trvání obchodních vztahů. Těmito základními aspekty jsou zpravidla geografický, demografický, socioekonomický či psychologický aspekt. Tvorba segmentační strategie by měla být vždy navázaná na obchodní strategii podniku, průzkum trhu a kvantifikaci segmentů (Tow, 2020).

Například dle geografického aspektu mohou být obchodním zástupcům určité společnosti rozděleny zákazníci v jednotlivých krajích. V modelové situaci, kdy firma bude zaměstnávat 14 obchodních zástupců, tak každý z nich bude mít v reáliích České republiky přidělen jeden kraj, v jehož rámci bude mít svěřené klienty. Samozřejmě daný kraj by se měl

vhodně zvolit dle místa trvalého bydliště daného obchodního zástupce tak, aby se minimalizovaly náklady na dojíždění za zákazníky. Tyto zákazníky v rámci kraje bude mít každý zástupce rozdělené do několika segmentů podle celopodnikové strategie a tyto segmenty pro něj budou návodem k tomu, kolik času a energie má každému klientu věnovat v návaznosti na hodnotu daného klienta pro společnost.

Tabulka 2: Vlastní návrh možného rozdělení segmentů

Tabulka pro určení segmentu	Podprůměrné tržby	Nadprůměrné tržby
Menší potenciál zákazníka	1. segment	2. segment
Větší potenciál zákazníka	3. segment	4. segment

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka výše představuje možný příklad toho, jak lze rozčlenit zákazníky do segmentů. V tomto konkrétním případě by jednotliví zástupci firmy pravděpodobně měli takové pokyny, aby nejvíce pozornosti věnovali zákazníkům ze 4. segmentu, protože právě ti tvoří největší objem tržeb a mají největší potenciál pro firmu do budoucna. Zákazníci z 3. segmentu nevytváří takové objemy tržeb, ale na druhou stranu je u nich značný potenciál do budoucna. Pro firmu tedy tkví příležitost v tom, že se může pokusit tyto objemy navýšit a naplnit tak potenciál daného zákazníka. 2. segment je pro firmu přínosný v tom, že i přes menší potenciál má zde společnost nadprůměrné tržby, a tudíž by se měla snažit o udržení takového zákazníka. Zákazníci z 1. segmentu hrají roli nejmenší, pro firmu nepředstavují větší výhody, ani zde není do budoucna příliš vidina toho, že by se situace mohla zlepšit.

2.4 Budování věrného zákazníka

Jak již bylo rozebráno v první a druhé subkapitole této kapitoly, je poměrně důležité správným způsobem pochopit potřeby zákazníků podniku a tyto potřeby dlouhodobě naplňovat. Vystižení podstaty hodnoty pro zákazníka je také jedním z klíčových požadavků na cestě k budování silných pout se zákazníky. Za situace, kdy budou tyto dva výchozí body

odpovídajícím způsobem naplňovány, lze říct, že firma by měla být úspěšná v budování produktivních vztahů se svými klienty.

Lošťáková (2017) se zabývala prospěšností rámcových aspektů komplexního řešení potřeb kupujících a zároveň zpracovatelů chemických produktů z pohledu těchto zákazníků. Definovala dvanáct různých aspektů v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů v rámci B2B trhu. Jednotlivé aspekty byly následně odběrateli hodnoceny dle subjektivního vnímání jejich prospěšnosti na škále od 1 do 7. Z tohoto šetření vznikla výsledná tabulka mediánů, kterou lze interpretovat jako posouzení důležitosti jednotlivých oblastí na straně nabídky dodavatele. Z celkových dvanácti aspektů mělo pět aspektů mediánové hodnocení vyšší jak 5. Těmito aspekty byly: kvalita dodatečných služeb, cenová dostupnost produktů dodavatele, partnerský a flexibilní styl obsluhy zákazníků ze strany dodavatele. Dva aspekty měly dokonce mediánové hodnocení vyšší jak 6 ze 7, těmi byly spolehlivost dodavatele při plnění dohodnutých podmínek dodávky a vysoká kvalita produktů dodavatele v souladu s požadavky zákazníka.

Podmínky každé společnosti v různých oblastech podnikání jsou poměrně specifické, ale výše zmíněné šetření lze vzít jednak jako určitý návod pro zacílení na oblasti, které většina spotřebitelů považuje za nejvíce podstatné a také jako jednu z možností, jak zjistit, co klienti nejvíce požadují v rámci vztahů jedné firmy s jejími kupujícími. Zákazníci si tedy široce mimo cenové dostupnosti cení především spolehlivosti, flexibility a kvality podle jejich požadavků. To jsou oblasti, na kterých lze v rámci dlouhodobého řízení vztahů se zákazníky pracovat a s pomocí plynutí času za předpokladu dostání těmito požadavkům prohlubovat vztahy se zákazníky, díky čemuž na základě opakovaných pozitivních interakcí bude růst i jejich věrnost ke konkrétní značce.

Lehtinen (2007) při úvahách v rámci B2C trhu klade důraz na sílu emocionálních vazeb, které si kupující v průběhu času vůči podniku vytvoří, pokud se podnik celkově reprezentuje v souladu s osobními hodnotami daného kupujícího. Zmiňuje především důležitost oboustranné důvěry, osobní kompatibility a kompatibility hodnot. Váhu přikládá i epice, estetice a etice. Firma by měla mít nějaký příběh, který chce sdělit a poslání, proč vlastně podniká. Měla by umět své výrobky nějakým způsobem odlišit od ostatních díky estetice a mít nastavený etický kodex komunikovaný i vně podniku. Toto jsou další body

pomáhající zákazníkům k vytvoření pouta ke společnosti, snadnější rozeznatelnosti od konkurence a prezentování určité morální integrity firmy.

Celkově lze poznatky shrnout do tvrzení, že každý zákazník se chce cítit speciálním pro firmu a očekává jistou míru individualizace. Potřebuje, aby podnik reprezentoval podobné hodnoty jako on sám a poté je schopen si ke značce vytvořit emocionální pouto, které ho bude vázat k podniku. Se znalostí tohoto by se poté firmy tak měly chovat a snažit se tyto pocity zákazníkům doručit. Možností je poměrně široká řada a závisí na každé firmě, může být zmíněno například tvoření individuálních cenových nabídek, speciální slevy k určitým výročím, které pojí zákazníka a firmu. Příjemné vystupování zaměstnanců firmy při osobním jednání s kupujícím by mělo být samozřejmostí, tam, kde se člověk cítí dobře, se zpravidla rád vrací. Jde tedy o to vytvořit co nejvíce styčných ploch spojujících podnik se zákazníkem a udělat vše možné pro to, aby od společnosti cítil zájem o svoji osobu, který se občasně promítne i do nabídek speciálně pro něj utvořených.

3 BUDOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY ZA POMOCI ONLINE NÁSTROJŮ

Internet používá více jak polovina celosvětové populace (Johnson, 2021), v České republice toto číslo dokonce převyšuje 80 % (Sdružení pro internetový rozvoj, 2020), proto je logické, že internet se stal hojně využívanou platformou, na kterou cílí firmy, protože poskytuje takové možnosti, které mimo virtuální svět nejsou možné. Jedná se nejen o reklamu v internetovém prostředí, která se v České republice hned po televizní reklamě stala nejrozšířenějším druhem reklamy, ale také o nekomerční možnosti prezentace na internetu. Čísla vypovídající o používání internetu jsou poměrně jasná, internet se dlouhodobě stává čím dál tím rozšířenějším a využívanějším a nelze očekávat, že by se v dohledné budoucnosti na tomto faktu mělo něco měnit.

Na některé ze sociálních sítí působí zhruba polovina lidí z celého světa a díky tomuto poměrně masovému rozšíření se na ně přesunuly i společnosti, pro které je to jeden z dalších z nástrojů pro komunikaci se zákazníky. Lze na nich veřejně prezentovat nové produkty a služby, ať již ve formě sponzorovaných či dokonce nesponzorovaných příspěvků, které mohou fungovat jako reklama zadarmo, pokud má společnost na svém profilu jistý počet sledujících. Prezentací novinek to zdaleka nemusí končit, lze zde aktivně komunikovat se zákazníky a reagovat na jejich zpětnou vazbu, poskytovat pohled do zákulisí společnosti či provádět jakékoli jiné aktivity mající potenciál připoutat pozornost a mít pozitivní efekt na veřejném mínění o společnosti.

Informací v jakékoli formě neustále přibývá a díky tomu se začalo hovořit o tzv. big datech, kterým je věnována poslední část této kapitoly. Pro správné zpracování všech dostupných informací a utvoření z nich relevantních závěrů již často nepostačují dlouho používané tradiční metody, protože díky enormnímu objemu nově vznikajících dat staré postupy nejen z kapacitních důvodů selhávají, a proto je třeba přijít s novými řešeními. Správné zvládnutí přísunu všech dat může být výrazným faktorem ke správnému řízení vztahů se zákazníky, protože se v nich skrývá potenciálně velké množství informací.

3.1 Online reklama v českých poměrech

Současná doba je díky technologickému pokroku a s ním spojenou celkovou změnou životního stylu úzce svázána s internetem. Podle Sdružení pro internetový rozvoj (2020), které dlouhodobě zkoumá trendy spjaté s využíváním internetu v České republice, se k internetu připojuje více jak 8,5 miliónu obyvatel České republiky, což představuje 90 % Čechů starších deseti let. Situace České republiky v porovnání se zbytkem světa v rámci používání internetu je nadprůměrná díky vyšší životní úrovni v komparaci se zbytkem světa. Při porovnání všech lidí celosvětově lze zjistit, že na začátku roku 2021 mělo přístup k internetu přibližně 4,66 miliard lidí (Johnson, 2021), což představuje téměř 60 % populace světa. Procento lidí disponujících přístupem k internetu dlouhodobě stoupá a lze očekávat, že tento trend bude pokračovat i do budoucna, kdy se předpokládá, že země s menší ekonomickou silou a celkově horšími podmínkami pro život budou růst, s čímž půjde ruku v ruce i jejich celkový rozmach, kdy více lidí bude mít přístup k internetu.

Stejně jako počet uživatelů internetu má objem internetové inzerce vzestupnou bilanci. Dle Sdružení pro internetový rozvoj (2020) v reáliích České republiky zadavatelé utratili za internetovou inzerci 5 miliard korun v roce 2008. V roce 2015 byl tento objem již trojnásobný a činil útratu 15 miliard korun za online reklamu. Vzestup pokračoval i v letech následujících, v roce 2018 tato částka činila 28,6 miliard korun, v roce 2019 byla navýšena o více jak 20 % na 34,4 miliardy korun. Do roku 2020 byl odhadován 11 % růst, objem utracených peněz za online reklamu by měl činit tedy 38,1 miliardy korun. V porovnání se situací před dvanácti se tedy peníze investované do reklamy v internetovém prostředí navýšily více jak sedminásobně. Internetová inzerce byla v roce 2019 hned po TV reklamě druhým největším mediatypem zabírajícím více jak čtvrtinu celého reklamního trhu, co se týče množství investovaných peněz. Dále se umístila reklama v tisku na třetím místě, následovaná rádiovou komercí a tzv. OOH reklamou, tedy reklamou mimo domov, kterou lze vidat kdekoli ve veřejném prostoru, typickými zástupci tohoto typu reklamy jsou billboardy či citylight vitríny.

Internetová reklama se dělí do tří základních kategorií, první a největší kategorií je celoplošná reklama, která se dá popsat jako bannerová inzerce na stránkách vydavatelů v mnoha různých formátech. Lze sem zařadit klasické bannerové odkazy, videoreklamu zahrnující i reklamní spoty při streamování videí či mobilní reklamu, která je speciálně uzpůsobená pro mobilní telefony a tablety a je na nich zobrazována. Display reklama tvoří

v českých podmínkách více jak 70 % objemu celkové reklamy. Druhou kategorií, zhruba třetinovou v porovnání s display reklamou, je tzv. search engine reklama, která spočívá v nabízení relevantních placených výsledků vyhledávání, často na předních pozicích, které nejsou organickým výsledkem vyhledávání. Například Google při vyhledávání tyto placené výsledky zobrazuje vždy na prvních pozicích, ale s příslušným označením placené reklamy. Poslední a zdaleka nejmenší kategorií jsou katalogy a řádková inzerce. Ta spočívá v zobrazování inzerentů na placených prémiových pozicích při procházení databází produktů, katalogů firem, řemeslníků a podobně. Objem této reklamy během posledních let spíše stagnuje, narozdíl od předešlých dvou kategorií, které vytrvale rostou (Sdružení pro internetový rozvoj, 2020).

3.2 Sociální sítě a možnosti reklamy na nich

Sociální sítě jsou bezesporu jedním z fenoménů dnešní doby, určitě nejsou nástrojem pouze pro volnočasové aktivity, získávání nových informací a komunikaci s přáteli. Na sociální sítě se začalo orientovat i značné množství firem. Na sítích se snaží prezentovat svoji společnost v co nejlepším možném světle, aktivně zde komunikují se zákazníky a v neposlední řadě na sociální sítě zadávají i placenou reklamu. Přítomnost firem na sociálních sítích je logickým vyústěním dobových trendů za poslední roky. Na alespoň jedné sociální síti je zhruba 3,8 miliardy uživatelů, což představuje zhruba polovinu celosvětové populace. Z hlediska marketingu a pozitivní prezentace jsou sociální sítě mocným nástrojem, který by v následujících letech neměl ztrácet na významu.

Jedním ze základních ukazatelů velikosti sociální sítě je počet tzv. MAUs, což jsou uživatelé aktivní na dané sociální síti alespoň jednou do měsíce. Zde je přehled vybraných celosvětově největších sociálních sítí dle MAUs:

Tabulka 3: Přehled vybraných sociálních sítí s počtem jejich uživatelů

Sociální síť	Aktivní uživatelé
Facebook	2 603 000
YouTube	2 000 000
Instagram	1 300 000
TikTok	1 082 000
Twitter	326 000
LinkedIn	310 000

Zdroj: vlastní zpracování dle Ali (2020)

Česká specifika sociálních sítí lze lépe popsat díky analýze společnosti GroupM (Klement, 2020), která je dle vlastních slov největším mediálním uskupením na českém trhu věnující se programatickému nákupu reklamy, digitální produkci, sociálním sítím a content marketingu. Česká republika kopíruje celosvětové trendy, kde dvěma nejpoužívanějšími sítěmi jsou YouTube a Facebook, které pravidelně používá 5 640 000, respektive 5 300 000 uživatelů, což je v obou případech zhruba polovina obyvatel Česka. Dále se mezi poměrně široké síť řadí Instagram se 2 200 000 uživateli, LinkedIn čítající 1 600 000 uživatelů a Twitter, který užívá zhruba 620 000 Čechů. Podle již zmíněné analýzy firmy GroupM nelze očekávat, že tyto čísla v budoucích letech nějak výrazněji porostou, odhaduje se maximální nárůst o 15 %.

Sociální sítě jsou tedy hojně využívanými nástroji napříč nejen českou, ale i celosvětovou populací a dávají společně nové možnosti inzerce a kontaktu se stávajícími či potenciálními zákazníky. Na sítích lze do značné míry využít personalizovanou reklamu, kdy je chování každého jedince na internetu zaznamenáváno pomocí cookies souborů, které sbírají anonymizovaná data, na základě kterých lze odhadnout zájmy daného uživatele, jaký produkt by se mu pravděpodobně mohl líbit a poté mu nabídnout reklamu připravenou na míru. To pomáhá zmenšovat rozdíly mezi příjemci dané reklamy a potenciálními zákazníky, což pomáhá zlepšovat tzv. click-through rate, který značí, kolik je potřeba celkových zobrazení reklamy na jedno kliknutí na ni. Díky tomu může být reklama lépe cílená a peníze vynaložené na ni využity efektivněji.

Při zaměření se na společnosti orientující se převážně na B2B trh lze zjistit několik významných specifik. Nejvýznamnějším specifikem je velmi silná orientace na profesní síť LinkedIn. Přestože LinkedIn není ani v pětici největších sociálních sítí, tak pro B2B oblast hraje naprosto zásadní roli. Na základě výzkumu společnosti Content Marketing Institute (2020), který se zaměřuje na B2B marketing, se zjistilo, že LinkedIn vede nejen ve využití pro organický dosah, ale společně s Facebookem hraje nezastupitelnou úlohu i ve využití pro placenou propagaci. Podrobnější informace jsou zobrazeny v tabulce:

Tabulka 4: Procentuální využití sociálních sítí pro účely B2B marketingu

Sociální síť	Využití pro organický dosah	Využití pro placenou propagaci
LinkedIn	96 %	80 %
Facebook	82 %	67 %
Instagram	62 %	26 %
YouTube	49 %	17 %

Zdroj: vlastní zpracování dle Content Marketing Institute (2020)

Dalším z trendů propagace na internetu, v poslední době rostoucí na oblibě a vyhledávaná u marketérů, je spolupráce s tzv. influencery. Označení influencer pochází z anglického slova influence, které se dá přeložit jako vliv, ovlivňování. Influenceři jsou lidé, kteří mají své určité publikum a dosah na sociálních sítích, nejčastěji na YouTube a Instagramu, se kterými firmy uzavírají placenou spolupráci za účelem propagace jejich určitého produktu či značky jako celku. Jejich možný dosah, který je přímě úměrný s počtem sledujících či odběratelů, se může pohybovat od tisíců až do řádu milionů. Podle velikosti publika daného influencera a velikosti spolupráce, nejčastěji počtu a náročnosti přípravy příspěvků na sítě, se samozřejmě odvíjí i nákladovost spolupráce. U influencingu je klíčový výběr těch správných lidí, kteří budou značku prezentovat, tak, aby publikum daného influencera a potenciální zákazníci zadavatele a plátce spolupráce bylo v co největší možné míře identické. Je třeba si dát pozor, aby daný influencer neměl spoluprací již příliš a jeho sledující tým nebyli přesyceni, také aby byly splněny všechny etické požadavky spolupráce, kdy základem je označení, že se jedná o placenou reklamu.

3.3 Působení na sociálních sítích jako možný nástroj CRM a PR

Public relations je obor zabývající se problematikou mínění veřejnosti a především tím, jak ho pozitivně ovlivňovat a správně tvořit. Je to hlavní nástroj pro řízení vnějších vztahů každé firmy, instituce či skupiny. Sociální sítě a internet obecně jsou mocnou zbraní pro budování dobrého PR podniku, a s pomocí online nástrojů se dá systematicky pracovat na všech složkách zahrnutých v public relations. Těmito složkami jsou především veřejné mínění, image daného subjektu, jeho identita, design a externí komunikace. Dlouhodobé a cílevědomé budování PR podniku má příznivý vliv nejen při krátkodobých akcích, ale především v dlouhodobém horizontu pomáhá podniku naplnit jeho strategické cíle, generovat zisk a zvyšovat jeho hodnotu (Pahwa, 2020).

Jak již bylo naznačeno v předešlé subkapitole této práce, internet a sociální sítě dávají společnostem širokou paletu možností pro sebezprezentaci, které tady dříve před masovým rozšířením dostupnosti internetového spojení nebyly. Síla sítí ale nemusí spočívat pouze v personalizované reklamě a spolupráci s placenými influencery, při správném uchopení je lze využívat i jako platformu pro reklamu zdarma pro své produkty a služby, pro aktivní komunikaci se zákazníky, k šíření vizí a poslání společnosti, společenských postojů a celkově obsahu, který lidem pomůže konkrétní společnost lépe rozeznat od ostatních a být s ní dlouhodobě v opakovaných interakcích, což může výrazně napomoci v budování vztahu zákazníka ke značce.

V roce 2020 provedla společnost Sprout Social, specializující se na správu řešení v oblasti sociálních médií, výzkum s názvem Brands Creating Change in the Conscious Consumer Era (Sprout Social, 2020). Z tohoto průzkumu mimo jiné vyplývá, že na Facebooku nějakou značku sleduje přes 66 % uživatelů, u Instagramu toto číslo vyrostlo až na 90 %. Tato procenta, především u Instagramu, jsou relativně hodně vysoká a dokládají to, že zákazníci chtějí být v kontaktu se svojí značkou a jsou zvědaví, co nového se ve spojitosti s ní děje. Toho si jsou dobře vědomi i marketingoví pracovníci jednotlivých společností a se sociálními sítěmi aktivně pracují. To potvrzují i data od agentury eMarketer (Lipsman, 2019), podle kterých Facebook v USA využívalo v roce 2020 více jak 87 % firem zaměstnávajících alespoň 100 lidí za účelem propagace, u Instagramu bylo toto procentuální zastoupení lehce nižší a dosahovalo hodnoty 75 %. Z toho lze vyčíst, že v současné době je u větších společností téměř nutností na sociálních sítích působit, pokud nechtějí přijít o zákazníky

oblíbený a vyhledávaný způsob spojení se svou značkou. Na základě těchto čísel působení firem na sociálních sítích již není konkurenční výhodou, ale spíše nutností.

Podle již zmíněného výzkumu společnosti Sprout Social (2020) je pro 70 % zákazníků také důležité, aby firmy byly nositeli názorů na důležité společenské otázky a za svoje názory se uměly postavit a také pro ně být schopny učinit reálné kroky. Pro zástupce tzv. generace Z a mileniály je toto procento dokonce 80 %, s vzrůstajícím věkem naopak klesá. Z toho lze usuzovat, že společenská odpovědnost a zastávání názorů na důležité společenské otázky bude do budoucna vzrůstajícím trendem. Sociální sítě jsou ideálním místem pro poskytování vyjádření k určitým problematikám, kdy názor společnosti se může v relativně krátké době dostat do pozornosti mnoha lidí. To může mít jako druhotný následek přirozené šíření povědomí o značce, značka bude pro zákazníky snadněji identifikovatelná a v případě takových vyjádření, které budou v souladu se smýšlením zákazníků dané společnosti, mohou přispět ke zvýšení sympatií zákazníků, což je jeden z kýžených výsledků řízení vztahů se zákazníky.

Pro společnost je z hlediska marketingových účelů důležité mít vytvořené i tzv. persony, které jsou esenciální věcí pro obsahový marketing. Jsou to modelové prototypy lidí, kteří jsou možní zákazníci podniku, persony zahrnují skupiny lidí podobného věku, s příslušností do podobné sociální a ekonomické třídy, s podobnými problémy, starostmi a přáními. Pro každou jednotlivou personu by pracovníci v marketingu měli mít personalizovanou reklamu vytvořenou na základě potřeb a přání daných person, a také vymyšlenou nejlepší komunikační strategii, na kterou by jednotlivé persony měli dle jejich analýzy nejlépe slyšet. Poté už je třeba pouze mít jednotlivé příspěvky na sociální sítě uzpůsobené podle toho, na kterou z vytvořených person chtějí primárně cílit. Při správném zvládnutí tohoto procesu by měla být zvýšená atraktivita a efektivita celkového vystupování firmy na sociálních sítích, což by mělo mít za důsledek pozitivní efekt na zákazníky, jejich vnímání dané značky a v neposlední řadě i uskutečnění transakcí generujících obrát pro firmu (Řezníček, 2016).

Vytvořené persony by také měli být navázány na vnitropodnikovou segmentaci zákazníků, tedy každá persona by měla být zařazena do konkrétního segmentu. Na základě segmentu persony je žádoucí, aby finanční prostředky vynaložené cíleně na jednotlivé persony měly opodstatnění v segmentaci a vědělo se, že prostředky jsou vynaloženy cíleně.

Zjednodušeně řečeno tedy více nákladů vynaložit na osoby v segmentech s možností většího obratu a potenciálu celkově. Na základě person je jednodušší správně cílit na zákazníky a identifikovat jejich nákupní chování, segmentace na druhou stranu poskytuje návod, jak k těmto zákazníkům přistupovat, aby to pro podnik bylo co možná nejvýhodnější.

3.4 Big data

Označení big data se do centra pozornosti začalo dostávat především v posledních několika letech díky překotnému růstu množství dat generovaných celosvětově každým novým dnem, každou sekundou. Podle analýzy společnosti International Data Corporation celosvětový objem veškerých existujících dat ke konci roku 2020 bude odpovídat velikosti 40 zettabytů. Pro lepší představu nárůstu daného množství lze použít rok 2010, kdy existovalo zhruba 1,2 zettabytů dat. To znamená více jak třicetinasobný nárůst veškerých existujících dat za pouhých deset let, a dle veškerých analýz bude tento trend pokračovat a každým novým rokem se bude vytvářet takové množství dat, které bude převyšovat hodnotu vyprodukovanou v roce předešlém. Dle zmíněné studie je predikováno, že v roce 2025 bude existovat 175 zettabytů dat, což je více jak čtyřnásobek oproti roku 2020 a odpovídá to trendu setrvalého růstu (Patrizio, 2018).

Jeden zettabyte odpovídá zhruba 10^{12} gigabytům. Množství dat strmě stoupá jednak díky rostoucímu využívání internetu, kdy každý uživatel na něm zanechává stopu v podobě vzniklých dat. Dále díky rostoucímu množství rozličných zařízení připojených k internetu, které se souhrnně začaly označovat jako IoT z anglického internet of things, v českém překladu internet věcí. Mezi ně lze zařadit z pohledu běžného uživatele robotické vysavače, SmartTV či celé lidské domovy, které inteligentně nastavují nejen světlo a teplotu. Z pohledu průmyslu se sem řadí například sledovací zařízení a programovatelné tovární zařízení vybavené čipy a senzory či zdravotnická zařízení neustále monitorující zdravotní stav pacienta. Veškerá zařízení spadající do kategorie IoT také produkují data, která se dále využívají k analýze za účelem inovací do budoucna a lepší využitelnosti. Co se týče provozu na internetu, tak každou minutou je na něm v průměru sledováno 4 500 000 videí na YouTube, provedeno stejné množství vyhledávání na Googlu, posláno přes půl miliónu příspěvků na sociální síti Twitter nebo je zasláno téměř 200 miliónů e-mailů (Petrov, 2021). Veškeré tyto aktivity generují data, ke kterým se ještě přidává velké množství metadat využitelných k analýze chování jedince na internetu za účelem lepší reklamní nabídky,

protože vše, co se na internetu děje, zanechává stopu, vypovídá o každém uživateli a je využitelné pro reklamní účely.

S raketovým nárůstem množství dat se stále více začal používat termín big data, kterým bývají označovány takové soubory dat, jejichž velikost je tak rozsáhlá a obsah tak komplexní, že je s nimi velmi obtížné, až nemožné pracovat za použití tradičních a dosud používaných metod, analýz a programů. Již počátkem tohoto tisíciletí datový a průmyslový analytik Douglas Laney definoval tzv. tři V, které jsou široce uznávány pro popis big dat. První V reprezentuje Volume, tedy velký objem dat, která pocházejí z různých zdrojů, mají různou strukturu a odlišnou využitelnost pro praktické účely. Druhým V je Velocity, což představuje překotnou a stále se zvětšující rychlost, kterou data vznikají. Třetí V značí Variety, různorodost vznikajících dat. Dříve byla data především v přehledných databázích a systémech, přičemž s nástupem éry big dat začaly vznikat data v různých typech, ať se jedná o audio, video, hlášení různorodých senzorů a sledovacích zařízení, záznamů finančních transakcí či zaznamenávání vývoje na burze.

Velkou výzvou do budoucna se dá nazvat celé zvládnutí komplexního procesu práce s big daty. Ty jsou v první řadě náročná na skladování, a požadavky v tomto směru budou jistě růst. Data je potřeba správně třídit a specifikovat ty, které v sobě uchovávají významné informace. Z tohoto důvodu bude potřeba mít vysoce kvalifikované big data analyticky, kteří budou umět big datům dát smysl. Díky informacím od analytiků je neméně podstatné, aby podnik na základě jejich práce byl schopen přijmout taková rozhodnutí, které zvýší jeho efektivitu a výkonnost a opodstatní tak náklady vznikající na práci s big daty (Khvoynitskaya, 2020).

Při správném nastavení práce s big daty, která by měla obsahovat především nastavení cílů a celkové strategie toho, k čemu a jakým způsobem by měly konkrétnímu podniku přispět, identifikování jejich zdrojů, nastavení způsobu ukládání, skladování a přístupu k nim a v neposlední řadě jejich kvalifikované analýze, se big data mohou stát pro firmu velmi přínosná. Vedle tradičních CRM a ostatních systémů využívaných za cílem vnitropodnikového řízení mohou být dalším cenným zdrojem informací přispívajícím k lépe podloženým a přesnějším manažerským rozhodnutím. Mohou pomoci při lepším identifikování vzorců spotřebitelského chování zákazníků dané společnosti, zaznamenávání jejich předchozích transakcí či měření dosahu reklamních kampaní. Nakládání

s dostupnými big daty se může jevit jako náročná disciplína, ale při jejím zvládnutí, které navíc mohou usnadnit dostupné softwarové produkty nabízející komplexní řešení pro práci s big daty uzpůsobené podmínkám a potřebám jednotlivým segmentům hospodářství, by měly možné výnosy převyšovat náklady a výhody nevýhody. Navíc ze všech dostupných zdrojů vyplývá, že objem dat bude nadále růst a schopnost s nimi nakládat již v budoucnu nemusí být pouze konkurenční výhodou, ale nutností pro prosperující firmu.

3.5 Ochrana osobních údajů a právní regulace v době internetu

Každý provozovatel internetové stránky sbírající informace o svých návštěvnicích je ze zákona povinný je informovat o rozsahu a účelu takto sbíraných dat, tato povinnost je zakotvena v zákonu č. 127/2005 Sb., zákonu o elektronických komunikacích. V § 89 odst. 1 je přímo vyjádřeno: *„Každý, kdo hodlá používat nebo používá síť elektronických komunikací k ukládání údajů nebo k získávání přístupu k údajům uloženým v koncových zařízeních účastníků nebo uživatelů, je povinen tyto účastníky nebo uživatele předem prokazatelně informovat o rozsahu a účelu jejich zpracování a je povinen nabídnout jim možnost takové zpracování odmítnout.“*

To se v praxi projevuje tak, že při první návštěvě internetové stránky využívající soubory cookies se objeví upozornění na výskyt těchto souborů a uživatel musí potvrdit, že je o tom seznámen. Uživatel by v souladu s GDPR a ePrivacy Regulation měl mít možnost nastavit si úroveň svého soukromí a zvolit si, se kterými konkrétními cookie soubory souhlasí. Některé cookies mohou být nezbytné pro správné zobrazení dané stránky, jiné slouží výlučně pro reklamní a jiné účely.

Pro lepší názornost lze uvést konkrétní příklad souhlasu se zpracováním jednotlivých cookies, takto je to formulováno na internetovém obchodu s oblečením Answer: *„**Požadované** – Tento typ souborů cookies je nezbytný pro správné fungování internetového obchodu. Díky nim můžeme bezpečně realizovat vaši objednávku, zapamatovat si vás jako přihlášeného uživatele po přechodu na jinou stránku nebo automaticky vyplnit vaše adresy při nakupování. Blokování souborů cookies v prohlížeči může mít za následek nesprávné fungování webových stránek. **Analytika** – Kromě vyžití v obchodní analýze, nám cookies umožňují porozumět, jakým způsobem používáte náš internetový obchod, označovat stránky, které je třeba vylepšit, nebo ty, které splňují svou funkci a jsou velmi populární. Důležité je, že*

*shromážděné informace jsou anonymní a na základě nich nejsme schopni uživatele identifikovat. **Personalizace** – Analýzou vašeho chování na webových stránkách a nákupními preferencemi týkajících se značek, dokážeme zobrazit personalizované návrhy produktů, provádět změny ve funkčnosti webových stránek a zveřejňovat sponzorovaný obsah. Vaše údaje mohou být použity k vylepšení stávajících systémů a softwaru a na vývoj nových řešení. **Reklama** – Vyjádřením souhlasu se soubory cookies nám umožníte přizpůsobit reklamy k vašim zájmům. S jejich pomocí budou spolupracující subjekty, jako je Facebook nebo Instagram, schopné správně upravovat zobrazovaný obsah tak, aby byl pro vás užitečný a relevantní (Answear, 2021).“*

Vzhledem k výše citovanému zákonu, kde je explicitně řečeno, že uživatel musí mít možnost odmítnout zpracování jeho osobních informací, obchod Answear také tuto možnost nabízí. To se projevuje tím, že při příchodu na web musí uživatel dát souhlas s užíváním cookies souborů. Pokud uživatel nechce dát souhlas k využití cookies, na což má dle zákona nárok, tak jednoduše nedá souhlas se zpracováním osobních informací, a ty tedy nebudou následně sbírány.

25. května 2018 se stalo účinným Obecné nařízení o ochraně osobních údajů, které je ale známější pod zkratkou GDPR znamenající General Data Protection Regulation. Je to právní předpis Evropské unie mající za cíl zvýšit ochranu osobních údajů a zamezit neoprávněnému nakládání s nimi. Nařízení zpřísnilo pravidla pro nakládání s osobními údaji a definuje, s čím vším musí být fyzická osoba obeznámena. Mimo již rozebrané soubory cookies, které jsou také považovány za citlivá data, lze ještě zmínit nutnost vyžádání výslovného souhlasu s předáním dat třetí straně či povinnost získání samostatného souhlasu ke každému ze zamýšlených způsobů naložení s osobními údaji.

4 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE SPOLEČNOSTI LOHMANN & RAUSCHER, s.r.o.

Metodologie praktické části je založena na nestrukturovaných rozhovorech s vybranými zástupci podniku, kterými byli konkrétně obchodní zástupci Ing. Andrea Patzelt a Mgr. Milan Sedláček. Paní inženýrka Patzelt vysvětlila proces segmentace v podniku a přiblížila, jaké informace se o zákaznících sbírají (subkapitoly 4.3 a 4.4). Pan magistr Sedláček představil podnik jako celek, zdůraznil o něm podstatné informace a podrobně popsal systém plánování, realizace a vyhodnocení schůzek se zákazníky (subkapitoly 4.1 a 4.2) Na dodatečné otázky, které směřovaly především ke controllingu a spolupráci se společnostmi Siers & Collegen (subkapitoly 5.1 a 5.2), dále odpověděl Mgr. Robert Ondra, který je celorepublikovým vedoucím prodeje. Autorovi práce byl poskytnut i přístup do podnikového CRM systému pro lepší osobní orientaci a zhodnocení celkového stavu a funkčnosti systému. Další informace byly čerpány z účetních uzávěrek podniku (2020), jeho oficiálních webových stránek a oficiálních profilů na sociálních sítích.

Podnik se pohybuje především v oblasti farmacie, kde vyrábí a dodává zdravotnické materiály téměř do celého světa. Od klasického obvazového materiálu přes speciální materiály pro vlhké hojení ran až po zdravotnickou techniku specializovanou na podtlakové hojení ran. Lohmann & Rauscher, s.r.o. je podnik, jehož aktuální podoba se datuje do roku 1998, kdy se spojila německá společnost Lohmann Medical s rakouskou společností Rauscher.

Mezi nejčastější zákazníky L&R se řadí nemocnice jako celky, kdy podnik má sortiment natolik široký, že dokáže poskytnout základní materiál pro každé nemocniční oddělení. Portfolio výrobků produkovaných a prodávaných firmou L&R se v průběhu desetiletí měnilo a postupně rozšiřovalo, až se ustálilo do současné podoby. Je zajímavostí, že právě předchůdci L&R vyvinuli a roku 1930 představili produkt Cellona, první fixované sádrové obinadlo. Do dnešních dní jsou produkty vycházející z Cellony, které byly pouze průběžně vylepšovány díky vědeckému pokroku, nejvyužívanějším řešením při primárním ošetření zlomenin. Kromě zmíněných sádrových fixačních obinadel se produkty dělí do produktových skupin tak, jak se dají nalézt v katalogu výrobků. Těmi skupinami jsou: ošetření ran, fixace / podpora a odlehčení / kompresivní terapie, bandáže a ortézy, sádrovna,

operační systémové sady / operační oděvy, dermatologie, oftalmologie, ORL, hygiena / ošetřování / sterilní materiál / první pomoc, antitrombotické punčochy (Lohmann & Rauscher, 2021).

Dále se mezi typické klienty řadí soukromé ambulance a kliniky, domovy poskytující sociální péči, které nejčastěji mají formu domovů pro seniory. Nelze opominout ani tzv. domácí péči, což je druh zdravotnicko/sociální pomoci, které navštěvuje potřebné v místě jejich bydliště. V neposlední řadě má firma obchodní vztahy s lékárenskou distribucí a různými zdravotnickými velkoobchody. Zmínit lze ještě průmyslové provozy, do kterých se dodávají typicky ochranné pomůcky pro zajištění bezpečnosti při práci.

Při takto relativně různorodé struktuře zákazníků, kteří se vyskytují výhradně na B2B trhu s potenciálem dlouhodobých oboustranně prospěšných obchodních vztahů, se důležitost zajištění správného řízení vztahů se zákazníky ještě zvětšuje. V této kapitole je kromě hlubšího profilu společnosti popsáno, jak funguje celý proces CRM. Od plánování dílčích kontaktů, jejich intenzity v závislosti na segmentaci, pořizování zápisů a výsledků jednání až po vyhodnocování. Na vyhodnocování CRM aktivit jednotlivých pracovníků obchodu bude navázáno v subkapitole 5.1, která se věnuje controllingu ze strany vedoucích pracovníků.

4.1 Profil společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o.

Historické kořeny současné podoby podniku sahají až do poloviny 19. století, kdy byl položen základní kámen společnosti Lohmann. Druhý z podniků, jejichž fúzí vznikla ke konci minulého tisíciletí obchodní firma Lohmann & Rauscher, je rakouská společnost Rauscher, která byla založena roku 1899 a dle informací na oficiálních webových stránkách „*se v krátké době stala jedním z předních dodavatelů obvazových materiálů a hygienických výrobků v císařsko-královské monarchii*“ (Lohmann & Rauscher, 2021). “

Z historického hlediska sahají kořeny současné společnosti do Rakouska a Německa. Co se týče zastoupení v České republice, má L&R sídlo ve Slavkově u Brna. Zde se kromě českého vedení společnosti nachází běžné vnitropodnikové útvary, mezi které například patří personální oddělení, obchodní oddělení a ekonomická či marketingová sekce. Na území České republiky se také nacházejí tři výrobní závody, jeden je již ve zmiňovaném Slavkově u Brna, další dva leží ve Staré Pace a Nové Pace.

Díky více jak 160 let dlouhé historii se z původně dvou rodinných firem stal postupem času globálně působící podnik korporátního charakteru zaměstnávající celkově více jak 5 000 osob. Při uvážení počtu celosvětově zaměstnávaných osob má podnik i díky třem výrobním závodům v České republice poměrně silné zastoupení. Podle výroční zprávy a účetní uzávěrky za rok 2019, náležitě prověřené auditní společností Mazars Audit, s.r.o., která byla uzavřena k 31.12.2019, podnik zaměstnával v České republice na 1061 osob. Tento počet odpovídá zhruba pětině všech osob zaměstnaných podnikem po celém světě. Dle informací na oficiálních webových stránkách se díky těmto zaměstnancům podařilo dosáhnout globálně obratu přesahujícího 670 miliónu eur. Při přepočtu na české koruny podle kurzu platného k 18.2.2021, který činí 25,85 korun za jedno euro, se dojde k celosvětovému obratu ve výši zhruba 17,32 miliardy korun.

Společnosti Lohmann & Rauscher se v neposlední řadě věnuje také vědecké a publikační činnosti v oblastech svého působení a svých výrobků. Snaží se tak přispívat nejen ke své veřejné image, ale chovat se i v duchu svého firemního sloganu, kterým je „People. Health. Care“. Ten má zdůrazňovat firemní hodnoty, které jsou na webových stránkách prezentovány takto: *„Člověk je na prvním místě, a tudíž také v centru naší činnosti. Jeho zdraví je současně oblastí působnosti i kompetenční oblastí společnosti L&R. V péči jsou zakotveny hodnoty značky – důvěra, orientace na zákazníka a služby a představa o společnosti L&R jako spolehlivém partnerovi (Lohmann & Rauscher, 2021).“*

4.2 Plánování, průběh a vyhodnocování kontaktů se zákazníky

Jednotliví zástupci obchodního oddělení podniku si musí veškerou svou pracovní činnost plánovat týden dopředu. V praxi to vypadá tak, že v rámci vnitropodnikového CRM systému si naplánují jednotlivá setkání na každý den, a ty zanesou do systému, kde týdenní plány mohou vidět nadřízení pracovníci. Obchodní zástupci by měli mít plán na další pracovní týden vyhotovený a zanesený do systému nejpozději do neděle, tedy dříve, než daný pracovní týden začne.

Při plánování musí obchodní zástupci dodržovat podnikové normy udávající požadavky na pracovní vytíženost pracovníků obchodu, měli by uskutečnit předepsaný počet interakcí se zákazníky. Zde se rozlišuje, zda se jedná o obchodní vztah, nebo jednotlivý dílčí kontakt. Obchodní vztahy jsou vedené s organizacemi či podnikateli, pod které spadají další

kontakty vyskytující se v daném prostředí. Pro lepší ilustraci lze uvést jeden konkrétní příklad, kdy cestující obchodní zástupce navštíví dva různé lékaře pracující v pardubické nemocnici. Navštíví tedy dva různé kontakty v rámci jednoho obchodního vztahu, kterým je akciová společnost Nemocnice Pardubického kraje.

Během jednoho dne mají dle požadavků vedení Lohmann & Rauscher pracovníci obchodu navštívit osm různých kontaktů v rámci šesti obchodních vztahů. V praxi to tedy vychází tak, že během návštěvy dvou různých institucí provedou jednání se dvěma kontakty, během návštěvy ostatních čtyř obchodních vztahů je postačující návštěva jednoho kontaktu. Zde se pochopitelně jedná o požadované minimální množství, další aktivitě nad rámec tohoto plnění se zajisté meze nekladou, naopak je vítána.

Tyto požadavky platí standardně v časech, kdy světem nehýbe pandemie onemocnění COVID-19 tak, jak se to děje v současné době. Od začátku pandemie je naopak požadováno, aby zaměstnanci firmy přišli do přímého osobního kontaktu pouze s těmi osobami, se kterými je to za daných okolností naprosto nezbytné. Intenzita kontaktů avšak nebyla negativně poznamenána, protože zdravotnická krize s sebou nese potřebu používání mnoha zdravotnických ochranných pomůcek, které podnik Lohmann & Rauscher přímo vyrábí, nebo je jejich dodavatelem. Ať se jedná o celotělové obleky, ochranné rukavice či roušky.

Valná část jednání a komunikace obecně se tedy přesunula do virtuálního prostoru. Využívá se především komunikace po telefonu, e-mailových zpráv vhodných především pro zasílání obsáhlejších zpráv, požadavků a faktur. Pro řešení komplexnějších problematik jsou využívány videohovory, stejně jako pro vnitropodnikové porady. Forma práce obchodních zástupců se tedy proměnila téměř kompletně, nyní veškerou práci až na výjimky obstarávají v režimu homeoffice. Ten v lecčems pracovníkům ulevil, v některých oblastech je zase na druhou stranu náročnější. Ubylo prostoru pro méně formální diskuze a setkávání s jednotlivými kontakty, které především napomáhají při budování pevných a dlouhodobých obchodních vztahů.

Když pracovník v rámci vnitropodnikového CRM systému naplánuje konkrétní schůzku s obchodním kontaktem, vznikne tím v systému tzv. otevřená pozice. Ta je třeba po reálném uskutečnění schůzky vždy vyhodnotit a uzavřít. V rámci vyhodnocení je třeba zadat, čeho se jednání týkalo. Zde se vybírá z předem nadefinovaných možností, které mohou být například vytvoření nové objednávky, diskuze o stávajících produktech či prezentace

produktů nových. Ke každému vyhodnocení schůzky by měl být přidán i krátký slovní komentář.

Po vyhodnocení setkání s kontaktem jsou veškeré informace uloženy na kartu daného kontaktu. Na kartě jsou dostupná veškerá předchozí jednání, jejich datумы a obsah. Zaměstnanci Lohmann & Rauscher tak mají během kár kliknutí přehledně dostupnou kompletní historii daného kontaktu, díky jejíž podrobné znalosti je i možné, plánovat budoucí aktivity, směr a dynamiku rozvoje obchodního vztahu.

4.3 Segmentace zákazníků v podniku

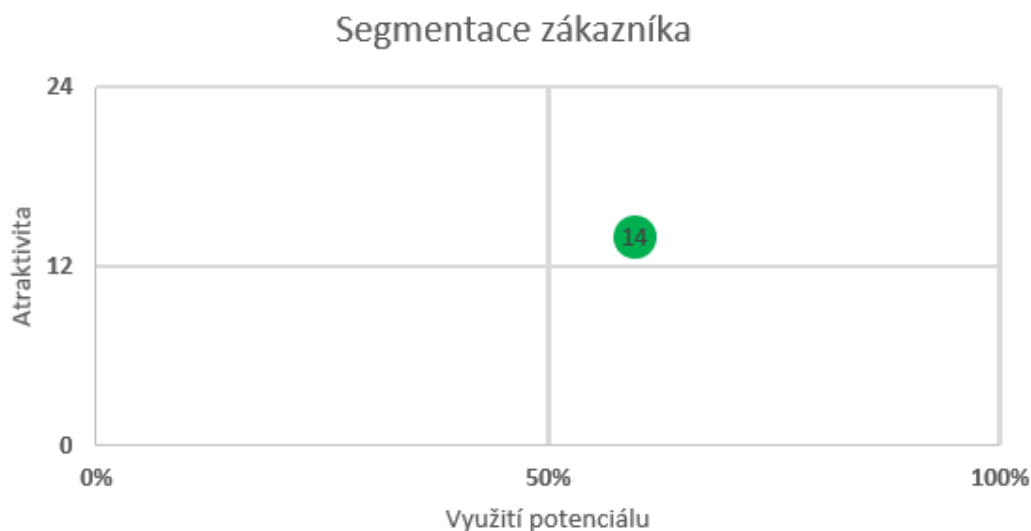
Podnik má zaveden svůj vlastní systém segmentace zákazníků zohledňující specifika daného odvětví. Systém segmentace dělí zákazníky do čtyř kategorií, které jsou určující pro to, jakou intenzitu návštěv, kontaktů a souhrnné péče mají zaměstnanci Lohmann & Rauscher danému odběrateli věnovat.

Pro výpočet náležitosti do segmentu se používají celkem čtyři kritéria, přičemž tři kritéria souhrnně udávají tzv. atraktivitu zákazníka, která se při segmentaci nanášejí na osu y, na osu x se nanášejí využití potenciálu zákazníka. Tato čtyři kritéria v konečném výsledku určí, jaký má daný zákazník potenciál pro firmu. Samotný výpočet a určení segmentu by se již dalo nazvat poměrně triviální záležitostí. Ale před samotným zadáním dat do systému je potřeba provést určitý druh průzkumu a získání dat o daném zákazníkovi. Pro potřeby segmentace je třeba získat především informaci o celkové hodnotě peněz ročně utracených za zdravotnický materiál, tedy o maximálním možném potenciálním obratu, kterého lze za daných podmínek dosáhnout. Způsobů, jak informaci o obratu získat, je několik. Nejjednodušší způsob je dotazem odpovědného vedoucího pracovníka či lékaře, ať již napřímo položeným či nějakým způsobem zaobaleným během diskuze, vyskytuje se zde ale riziko sdělení lehce zavádějící informace, se kterým je třeba počítat. Pokud informaci nelze získat takto, což se také občas někdy stává, je potřeba si ji obstarat nějakou jinou cestou. Dá se odhadnout podle počtu pacientů v kartotéce, počtu ročně prováděných lékařských zákroků, počet lůžek v nemocnicích či klientů určitého ošetrovatelského zařízení. Tato metoda je složitější a vyžaduje od pracovníka podniku Lohmann & Rauscher určité zkušenosti a cit pro věc. Na druhou stranu může být více objektivní s menším rizikem zkreslení ze strany zákazníka.

Když se získá daný potenciál obratu, tak se tabulkově dle povahy podnikání a činnosti daného koncového zákazníka ohodnotí na stupnici od jedné do čtyř. Dále se hodnotí tzv. síla vlivu, která v jistém slova smyslu udává prestižnost a významnost zákazníka. Při nejvyšším hodnocení se jedná o renomované a široce uznávané pracoviště, takovou pověst a bodové ohodnocení má například pražský Institut Klinické a Experimentální Medicíny, známý též pod zkratkou IKEM nebo Fakultní nemocnice Motol. Síla vlivu nelze nijak exaktně spočítat a je tedy opět na daném obsluhujícím pracovníku podniku, aby ho dokázal správně odhadnout a následně i kvantifikovat pro interní potřeby systému. Dalším hodnotícím aspektem je postoj k novinkám a inovativním způsobům medicíny. Hodnotí se tedy, jestli odběratel je spíše konzervativnější povahy, či je nakloněn a otevřen novým a neotřelým způsobům léčení. V návaznosti na teorii difúze inovací od Everetta Rogerse se hodnotí, do které kategorie příjemců inovace zákazník spadá. Do poloviny populace přívětivější k inovacím spadají inovátoři, brzcí příjemci a časná většina, tito klienti jsou pro společnost L&R atraktivnější než ti z druhé poloviny. Sem se řadí pozdní většina, která je v běžné populaci zastoupena zhruba třetinově a opozdilci (Rogers, 2003). Při určování postoje k inovacím je opět prostor pro vlastní úsudek zástupce podniku a roli zde hraje především historická znalost klienta, tento aspekt ze své povahy lze přesněji ohodnotit až po delší známosti a více interakcích s klientem. Stává se, že se díky lepšímu poznání klienta či při změně jeho síly vlivu, postoje k inovacím či potenciálu obratu změní jeho segmentace. Rozdělení do segmentů je aktualizováno několikrát do roka a při změně segmentace se změní přístup k danému zákazníkovi podle toho, ve kterém segmentu se aktuálně nachází.

Jednotlivé výše zmíněné atributy nemají ve vnitropodnikových výpočtech stejnou váhu. Největší roli hraje potenciál obratu, jehož přidělená hodnota na stupnici jedna až čtyři se násobí koeficientem tři. Síla vlivu má o něco menší význam, a násobí se tedy koeficientem dva. Nejmenší důležitost ze zmíněných atributů má postoj k inovacím, který má koeficient jedna. Při vynásobení příslušných hodnot jednotlivých atributů jejich koeficienty se získá celkové skóre, které se souhrnně označuje za atraktivitu zákazníka. Skóre atraktivity může reálně nabývat hodnot od tří, kdy se všechny atributy rovnají jedné. Maximální skóre je dvacet čtyři, to by nastalo za situace, že by všechny tři atributy byly ohodnoceny číslem čtyři. Obě hraniční situace jsou spíše v teoretické rovině, a v praxi k nim nedochází.

Celková atraktivita s příslušným skóre určuje pozici zákazníka na ose y. Pozici na ose x určuje využití potenciálu u daného klienta. To se jednoduše počítá jako podíl obratu firmy u odběratele vůči celkovému potenciálnímu obratu.



Obrázek 1: Příklad segmentace u konkrétního zákazníka

Zdroj: vnitropodnikový systém společnosti Lohmann & Rauscher

Tento konkrétní příklad segmentace zákazníka do nejvyššího segmentu, který je vnitropodnikově označován jako TOP segment, je vypočítán na základě hodnoty tři u potenciálu obratu, hodnoty jedna u postoje k inovacím a hodnoty dva u síly vlivu. Po vynásobení příslušnými koeficienty se získá celkové skóre atraktivity čtrnáct. U tohoto zákazníka byl potenciál obratu ohodnocen částkou 550 000 Kč, z čehož obrat společnosti Lohmann & Rauscher tvořil 327 749 Kč, potenciál byl naplněn tedy z téměř 60 %.

Nejvyšší segment s nadprůměrným využitím potenciálu a nadprůměrnou atraktivitou je tedy označován jako TOP, tedy segment, o který by se mělo dbát nejvíce. Segment s nadprůměrnou atraktivitou a podprůměrným využitím potenciálu je označován jako potenciální segment, základní segment je pro nadprůměrný využitý potenciál a podprůměrnou atraktivitu. A poslední segment, označovaný jako nerozhodující, pro zákazníky s podprůměrnou atraktivitou i podprůměrným využitím potenciálu, tento sektor je tedy logicky segmentem nejnižším. Kvantifikace jednotlivých segmentů, která byla popsána v teoretické části, se pochopitelně liší. Nejvyšších objemů prodeje a tržního podílu se dosahuje u TOP segmentu. Podstatnou část tržeb tvoří základní segment, který je tak

významným pilířem pro společnost. Potenciální segment je nadějný pro budoucnost tím, že je zde vidina přesunu jednotlivých zákazníků do TOP segmentu, tudíž dává ekonomický smysl se tomuto segmentu věnovat. Přístup k zákazníkům a požadovaná intenzita kontaktu s nimi na základě segmentace je blíže popsána v kapitole 5.1.

Toto rozdělení je hrubým nástrojem a návodem pro odpovědné pracovníky, který nedokáže rozlišit jemné nuance. Zákazník s využitím potenciálu 51 % i 90 % spadá do stejného segmentu, ale odpovědný zaměstnanec by si měl vnitřně umět vyhodnotit a umět uvědomit tento rozdíl. Hranice segmentů jsou pevně dány, ale rozdíly mezi dvěma segmenty mohou být teoreticky menší než v rámci jednoho stejného segmentu.

4.4 Informace vedené o jednotlivých obchodních vztazích a kontaktech

Veškeré obchodní vztahy, stejně jako především kontakty pod ně spadající, se kterými se kdy obchodní zástupce v historii setkal, jsou vedeny v databázi v rámci CRM systému. Vzniká tak tedy ucelený seznam fyzických a právnických osob, které jsou v gesci daného obchodního zástupce. V rámci systému tak každému obchodnímu vztahu a kontaktu vzniká karta, též označovaná jako vizitka, do které se automaticky zanášejí informace vznikající při vyhodnocování schůzek. Těmi informacemi jsou mimo jiné data obsahy schůzek, podrobná historie objednávek či historie obratu.

Především u pro firmu zajímavějších a přínosnějších zákazníků, tedy převážně těch nacházejících se v TOP segmentu, se poté dále manuálně vyplňují další informace a skutečnosti. Obecně lze konstatovat, že význam daného zákazníka je přímo úměrný požadavku na množství sbíraných informací. Vedle informací, které je třeba vyplňovat pokaždé, mezi které patří především typ zákazníka a jeho specializace, se zde nachází informace o platební morálce a finanční situaci klienta, zde se vybírá ze tří možností, kterými jsou zdravá, kolísavá a kritická. Mezi úvodními informacemi se nacházejí také obraty, pro větší přehlednost rozdělené do kvartálů, kvartály jsou zde i meziročně porovnávány, stejně jako celé kalendářní roky, aby bylo zřetelné, jak se vztah se zákazníkem vyvíjí i z finančního hlediska.

Segmentace, která se také provádí u každého obchodního vztahu, byla podrobně popsána již v předešlé subkapitole. U obchodních vztahů se vyplňuje také organigram, kde

jsou identifikovány veškeré kontakty, se kterými se pracuje. Nejčastěji se jedná o ředitele daných organizací, primáře, lékaře pracující jako OSVČ či vrchní sestry. U každého takového kontaktu se dále uvádí, jakou má úlohu v rozhodování v rámci organizace, ta může být rozhodující, vlivná či spíše zanedbatelná, dále jeho subjektivní postoj ke společnosti Lohmann & Rauscher a frekvenci jeho kontaktů s pracovníkem společnosti.

Strategie a cíle zákazníka jsou pro Lohmann & Rauscher podstatné, jedná se tak tedy o další skutečnosti zaznamenávané jejich pracovníky do CRM systému. Na tyto skutečnosti poté volně navazují cíle podniku L&R u zákazníka, ty jsou koncipovány tak, aby naplněním strategických cílů zákazníka byly naplněny i cíle společnosti. Aby tedy díky například rozšíření poskytované péče zákazníkem či používání kvalitnějších materiálů, byly naplněny cíle L&R projevující se v rozšíření obchodních aktivit u klienta. Aby bylo možné cílů dosáhnout a byl poskytnut reálný rámec a plán, vyplňuje se ještě tzv. plán aktivit, kde jsou zaznamenány jak předchozí aktivity, tak ty plánované do budoucna.

Díky vedení poměrně podrobných informací o jednotlivých zákaznících, si obchodní zástupci vždy mohou připomenout předešlou historii, aby měli podrobné informace o přesném obsahu předchozího jednání, na které se poté mnohem jednodušeji navazuje, a není potřeba veškeré informace nosit v hlavě. Systém CRM poskytuje potřebné rozhraní pro zachycení veškerých informací, které mohou při jednání se zákazníkem hrát roli a pomoci ke zkvalitnění a zpřesnění vzájemných interakcí. Zároveň mají i nadřízení pracovníci lepší přehled o aktivitách jednotlivých zástupců obchodního oddělení. V případě výměny obchodních zástupců, což se také samozřejmě čas od času děje, se novému zástupci nesrovnatelně lépe orientuje v novém prostředí, protože všechny potřebné informace jsou uloženy a k dispozici v rámci CRM systému.

5 KONTROLA CRM VE SPOLEČNOSTI A CELKOVÉ ZHODNOCENÍ

Ve společnosti jsou aktivity spojené s řízením vztahů se zákazníky kontrolovány či mentorovány několika subjekty. Prvotní kontrola vzniká už v rámci vnitropodnikového CRM systému, v něm jsou srovnávány data a údaje o činnosti obchodních zástupců s normami, které jsou nastaveny ze strany vedení podniku. Každý pracovník prodeje vidí tedy své osobní srovnání s různými normami, díky tomu si dokáže určit oblasti, kde se nachází pod normou, a naplánovat kroky vedoucí k napravení tohoto nežádoucího stav. Díky této komparaci vůči normám lze lépe hodnotit pracovní výkon a na základě tohoto hodnocení efektivněji plánovat další pracovní činnosti.

Další dimenze kontroly, která ale jde ruku v ruce s poradenstvím a mentoringem, spočívá ve spolupráci s poradenskou společností. Tato kooperace poskytující zpětnou vazbu a doporučení je blíže popsána v subkapitole 5.2. Kontrola činnosti zde nabývá i formy trávení dní v terénu s přímým nadřízeným. Ta je specifická tím, že nadřízený pracovník má takovou míru interního vhledu a vědomostí, kterou externí pracovník poradenské firmy nemůže nikdy získat. Díky tomu kontrola CRM nabývá dalšího rozměru, který je ideálně možné skloubit a dát dohromady s poznatky od externí firmy, aby došlo k maximální možné efektivitě práce.

Třetí subkapitola se mimo celkového zhodnocení věnuje především formulaci doporučení pro firmu v jedné z oblastí, které byly popisovány v teoretické části této práce. Po zhodnocení firemních specifíků a celkově systému CRM lze v návaznosti na teoretickou část říci, že by se společnost měla více věnovat sociálním sítím. Jednotlivé důvody vedoucí k tomuto zjištění jsou zde podrobněji rozepsány a podloženy čísly. V ostatních oblastech popisovaných v prvních třech kapitolách této práce si podnik vede minimálně dobře. Lze zmínit propracovaný CRM systém, sbírání velkého počtu dat, které se také interpretují tak, aby měly nějaké reálné uplatnění. Dále by byla škoda opomenout poměrně komplexní systém segmentace či snahu o posilování vztahů se zákazníky díky pořádání vzdělávacích a obecně méně formálních akcí, na kterých lze utužovat sílu vztahu mezi podnikem a zákazníkem.

5.1 Controlling řízení vztahů se zákazníky v L&R

Podrobné reportování, které je vedením společnosti Lohmann & Rauscher vyžadováno, generuje poměrně velké množství dat, které je potřeba správně zpracovat a interpretovat. V systému CRM se nachází mnoho statistických ukazatelů, které hodnotí činnost daného obchodního zástupce, jednak pro jeho osobní přehled a určení silných a slabých stránek, tak i pro jeho nadřízené.

Na segmentaci je ve vnitropodnikovém řízení kladen velký důraz, a proto je sledováno, jestli se dodržuje podnikem stanovená míra frekvence kontaktů závislá od zařazení do segmentu. Obchodní vztahy spadající do TOP segmentu, kterých není příliš, by se měli navštěvovat dvakrát v jednom měsíci. Potenciální segment jednou do měsíce. Intenzita předepsaných kontaktů u zbylých dvou segmentů podstatně klesá a lze říci, že se jedná o jednotky návštěv za rok, přičemž některé kontakty z nejnižšího segmentu se za celý kalendářní rok nenavštíví vůbec. Těchto nenavštívených kontaktů by na druhou stranu nemělo být příliš velké množství, aby s nimi obchodní vztah neoslaboval a neupadal v zapomnění.

Kromě správného navštěvování jednotlivých segmentů se v interním systému dále sleduje, o jakých konkrétních produktech se vedla jednání. Marže se u produktů liší i v řádech desítek procent, a je tedy důležité sledovat, o jakých produktech a s jakou marží se jedná, a případně jednotlivé obchodní zástupce ve svém jednání korigovat. Co se týče obsahu schůzky jako takové, tak díky systému reportování společnost disponuje podrobnými statistikami o tom, čeho se schůzka týkala. Nejčastěji se jedná o řešení situací ad hoc charakteru a diskuze o stávajících produktech, které daný klient používá. Dále se často vyskytuje prezentace potenciálně substitučních produktů či vyjednávání o nových objednávkách. Sleduje se i zpětná vazba klientů, která se také vždy eviduje v CRM systému.

Mimo dny, kdy se aktivně navštěvují klienti v terénu, jsou i pracovní dny vyhrazené pro jiné aktivity. Mezi tyto aktivity spadá například domácí administrativní činnost, která je nezbytná mimo jiné při zpracovávání objednávek a zanášení dat do interních systémů podniku. Dále se zaměstnanci pravidelně účastní školení, která jsou nejčastěji buď o nových produktech firmy nebo pro osobní rozvoj zaměstnanců a jejich následný vyšší přínos pro podnik. Jelikož je L&R mezinárodní společností s velkým počtem zaměstnanců, tak se konají i různé akce teambuildingového charakteru, které mají za cíl zlepšit kooperaci a kolegiální sounáležitost v rámci již existujících týmů. Z výše zmíněných důvodů pro obchodní zástupce

připadá norma 3,4 dnů strávených v terénu mezi zákazníky. Dodržování této normy a její proměnlivost v průběhu času se také sleduje pro lepší přehled o efektivitě zaměstnanců. Stejně jako to, jestli během těchto dnů v terénu je uskutečněno předepsané množství kontaktů se zákazníky ve správném segmentu.

Vysoká exaktnost systému, který obsáhne a eviduje téměř vše týkající se řízení vztahu s daným zákazníkem, napomáhá také k určení slabších míst jednotlivých zástupců obchodu a poskytuje pro vedení dostatek informací o činnosti svých pracovníků. Ta je samozřejmě průběžně sledována a vyhodnocována. Minimálně jednou za kvartál se koná schůzka pracovníka se svým nadřízeným, který mu poskytuje zpětnou vazbu. Na takové schůzce běžně probíhá celkové zhodnocení pracovního výkonu podávaného od minulého hodnocení, a poté se přechází k hodnocení v rámci dílčích problematik a hodnocení plnění úkolů svěřených jednotlivým pracovníkům. Vedení společnosti považuje zpětnou vazbu pro své zaměstnance a jejich pravidelné hodnocení jako důležitý předpoklad pro jejich budoucí rozvoj, stejně tak jako pro rozvoj a další zlepšení práce se zákazníky.

5.2 Činnost poradenské společnosti Siers & Collegen a celkové zhodnocení CRM aktivit společnosti

Siers & Collegen je poradenská firma původem z Německa pomáhající L&R především v oblasti zefektivnění prodejních aktivit a vylepšení korporátní kultury. Spolupráce s touto společností má dlouhodobý charakter působící od nejužšího vedení až k jednotlivým pracovníkům prodeje. Z hlediska činnosti obchodního zástupce tato spolupráce vypadá tak, že vybraný specialista z firmy Siers & Collegen stráví několik celých pracovních dnů s vybraným obchodním zástupcem. Sleduje jeho kompletní aktivitu, která začíná plánováním schůzek na vybrané dny. Pokračuje pozorováním procesu přípravy na schůzku a plánováním předpokládaného průběhu schůzky, na samotnou schůzku také doprovází obchodního zástupce a v roli tichého pozorovatele si zapisuje poznámky.

V tomto duchu probíhají všechny dny, které spolu tráví zaměstnanec Siers & Collegen se zaměstnancem L&R. Následně poradenská firma vyhodnotí všechny posbírané poznatky a informace o pracovních výkonech daného obchodního zástupce. Hodnotí se především výběr vhodných zákazníků s ohledem na segment či geografickou vzdálenost, důkladnost přípravy a její dostatečnost, a pak především styl vedení obchodního jednání. Specialista Siers &

Collegen poté sepíše hodnotící zprávu, která obsahuje mimo jiné zjištěné nedostatky a návrhy na zlepšení, ale i pozitivní zjištěné skutečnosti. Zjištění jsou sdělena a odůvodněna jak danému hodnocenému pracovníkovi, tak i jeho nadřízenému. Ti následně absolvují specialistou moderovaný rozhovor, kde se diskutují jednotlivé návrhy řešení zjištěných nedostatků, jejich implementace do praxe a celkové hodnocení obchodního zástupce.

Povaha podnikání společnosti L&R je taková, že je zde správné řízení vztahů se zákazníky velmi důležitým předpokladem pro to, aby společnost mohla finančně prosperovat. Zdravotnické odvětví je specifické v tom, že je poměrně konzistentním prostředím, při výstavbě nových zdravotnických zařízení se s jejich provozem plánuje v horizontu desítek let. Personální obsazení se sice může občas obměnit, to je přirozené, ale i tak se vždy lépe pokračuje v již navázané spolupráci, než se startuje nová. V důsledku je tedy zdravotnický obor ideálním prostředím pro dlouhodobé budování vztahů se zákazníky a díky tomu zde celá problematika CRM nabývá ještě na významu.

Společnost Lohmann & Rauscher tedy řízení vztahů se zákazníky přisuzuje velkou váhu, což je vidět i na jejich CRM systému. Jak bylo popsáno v této a předešlé kapitole, kontakty se zákazníky se pečlivě plánují tak, aby odpovídaly segmentaci. Před samotným kontaktem je v systému kompletní historie daného zákazníka, kterou si obchodní zástupce může díky grafické přehlednosti a uživatelsky přívětivému prostředí jednoduše připomenout a připravit si potřebné podklady. Výsledky schůzek se taktéž zanáší do systému a díky analýze těchto výsledků se připravuje plán rozvoje vztahu se zákazníkem. To vše online v reálném čase mohou sledovat nadřízení pracovníci, kteří tedy mají podrobný přehled a mohou své podřízené vést správným směrem. CRM systém tak poskytuje nejen nezbytně potřebné informace, ale i širokou škálu informací dalších, které mohou pomoci při práci s daným zákazníkem. Lze tedy konstatovat, že obsahuje všechny nástroje a funkce, které jsou z povahy daného podnikání relevantní a mohly by mít pozitivní efekt na řízení vztahu se zákazníkem.

5.3 Formulace doporučení v návaznosti na teoretickou část práce

Třetí kapitola této práce je z velké části věnována možnostem sebeprezentace společností na sociálních sítích a internetu obecně. Jak již bylo zmíněno, sociální sítě poskytují široce dostupný a poměrně málo nákladný nástroj pro práci se stávajícími či potenciálními zákazníky. Díky nim se dá organicky budovat PR a rozšiřovat povědomí o značce, stejně jako

správně cílenou reklamou. Práce se sociálními sítěmi je ovšem oblastí, ve které společnost L&R citelně pokulhává, a v žádném případě se nedá říci, že by plně využívala jejich potenciál. Pro společnost takového rozsahu je například profil na sociální síti Instagram v dnešní době téměř nezbytností, ovšem L&R stále takovým profilem nedisponuje.

Z interních analýz společnosti, které se provádí u jednotlivých klientů formou SWOT analýzy vyplývá, že u mnoha klientů jsou největšími konkurenty L&R společnosti Hartmann Group a Ecolab. Oba podniky také podnikají mezinárodně, tudíž je možné pro lepší názornost porovnat počet sledujících na jejich sociálních sítích se sociálními sítěmi L&R.

Tabulka 5: Porovnání počtu sledujících na sociálních sítích

Společnost	Facebook	YouTube	Instagram	LinkedIn	Celkem
Lohmann & Rauscher	8 994	4 620	0	8 650	22 264
Hartmann Group	12 395	1 050	1 974	62 756	76 201
Ecolab	46 605	12 200	13 400	352 778	424 983

Zdroj: vlastní zpracování, data aktuální k 13.3.2021

Z této tabulky vyplývá, že dva nejčastější konkurenti mají počet sledujících na sociálních sítích nesrovnatelně větší, minimálně třikrát, což jim poskytuje konkurenční výhodu a větší prostor pro budování pozitivního PR a vztahů se zákazníky. Především na síti LinkedIn, která je pro B2B trh velmi důležitá, je počet sledujících tristní.

Tabulka 6: Porovnání L&R a konkurence sociální síti LinkedIn

Společnost	Počet sledujících	Počet sledujících / Počet zaměstnanců	Počet příspěvků za poslední 3 měsíce	Doba stáří profilu
Lohmann & Rauscher	8 650	1,71	19	2 roky
Hartmann Group	62 756	5,66	42	5 let
Ecolab	352 778	8,02	56	7 let

Zdroj: vlastní zpracování, data aktuální k 13.3.2021

Pro velký význam sítě LinkedIn v rámci B2B prostředí byla aktivita L&R na této síti blíže rozebrána. Co do počtu sledujících je zde při porovnání s konkurenty výrazně nejhorší,

ostatně jak to bylo i u ostatních sítí s výjimkou YouTube, kde se povedlo předčit Hartmann Group. Tyto konkurenční podniky se navzájem liší velikostí, proto pro lepší vyváženost a větší vypovídající hodnotu byl zaveden poměr mezi počtem sledujících a počtem zaměstnanců podniku. Při uvážení tohoto faktu ale L&R stále vychází jako výrazně nejhorší, stejně jako v počtu příspěvků za posledního čtvrt roku. Samozřejmě kvantita se nemusí rovnat kvalitě, ale počty sledujících, označení „to se mi líbí“ a komentářů mluví jasně. Roli zde také zajisté hraje fakt, že L&R má profil na této síti výrazně nejkratší dobu, a ještě se podniku nepodařilo v této oblasti své konkurenty dohnat.

Samotný obsah na síti LinkedIn společnosti L&R se jeví jako vyvážený, objevují se zde novinky z firmy a celého odvětví, tematické příspěvky mající vzbudit povědomí o závažnosti některých onemocnění, například na Světový den boje proti tuberkulóze, Světový den lymfedému či Světový den hygieny rukou. Společnost nenechává stranou ani témata rezonující ve světě, nezapomíná tedy ani psát příspěvky k Mezinárodnímu dny žen či Mezinárodnímu dni charity. Také se prezentuje charitativní a vědecká činnost podniku, která se na základě prezentace na síti jeví jako široká a opravdu prospěšná. Je naskytnut i pohled do prostředí uvnitř podniku, Prezentace L&R zde vypadá přívětivě, profesionálně a nabízí vyvážený mix informací jak z podniku, tak z oblasti jeho podnikání. Bohužel díky malému počtu sledujících tyto příspěvky nemají dostatečný dosah, tedy ani kýžený efekt. Nezbyvá tedy než doporučit, aby se podnik Lohmann & Rauscher na tuto oblast podrobně zaměřil a pokusil se navýšit počet sledujících, dosah a efektivnost na síti LinkedIn.

Společnost Hartmann Group se na svém LinkedIn profilu zaměřuje na poměrně podobnou tematiku jako společnost L&R. Nechybí příspěvky k významným mezinárodním dnům z oblasti zdravotnictví, oproti L&R je zde věnován větší prostor jak významným historickým událostem, tak i obsahu s preventivní povahou proti různým zdravotním rizikům. Ecolab upřednostňuje osobní lidské příběhy, nebojí se ani rázně se postavit například proti rasismu. Profil Ecolabu je celkově osobněji laděn s poměrně velkým důrazem na udržitelnost životního prostředí a hospodaření s vodou, této problematice se ostatní dvě společnosti příliš nevěnují.

Jednou z cest, pro zviditelnění sítě LinkedIn a zvětšení její důležitosti, je nasměrování již stávajících zákazníků podniku na tuto sociální síť. L&R by mohl a měl na LinkedIn profil mnohem více odkazovat, na oficiálních vizitkách je vždy pouze adresa oficiálních webových

stránek, stejně jako na různých informačních materiálech společnosti, na obalech produktů L&R není odkaz ani na webové stránky. Na oficiálních webových stránkách poté jsou odkazy na jednotlivé sociální sítě podniku, ale LinkedIn je zde až třetí v pořadí po Facebooku a YouTube. Podnik by tedy pro dosažení požadovaného pozitivního výsledku měl na veškerých svých materiálech odkazovat kromě webových stránek i na LinkedIn profil, čímž by u stávajících zákazníků došlo ke zvětšení provázanosti s L&R. Podnik by tedy díky svému organickému obsahu mohl pravidelně oslovovat širší okruh zákazníků a aktivně s nimi pracovat.

Další možnost pro lepší využití sítě LinkedIn, které se odrazí i po finanční stránce, je využití placených kampaní. Správně vymyšlené a nastavené kampaně pomohou získat více sledujících a zvýší dosah na dané síti. Při skloubení s kvalitním a zajímavým obsahem, kterým L&R disponuje, je to vhodný nástroj a investice, která se vyplatí. Pro správné nastavení kampaně a následné vyhodnocování kampaně je důležité sledovat vícero metrik, ty mohou být vhodným pomocníkem v odhalování potenciálních slabých míst. Základními metrikami například je již zmiňovaný počet sledujících, míra sdílení obsahu, počet označení „to se mi líbí“, průměrná doba strávená na stránce, podíl nových a vracejících se návštěvníků, počet viděných příspěvků atd.

Podnik také nemá stanovenou strategii pro práci s big daty, díky čemuž lze odůvodněně předpokládat, že potenciál některých dat zůstává nevyužit. Možností zapojení práce s big daty při současném řešení CRM se nabízí několik. První možností je hlubší analýza dat, které se již v systému nacházejí. Každý jednotlivý uzavřený obchod se nachází v systému, při implementaci výší marží u jednotlivých výrobků podniku by poměrně jednoduše šlo spočítat, jaký zisk byl na základě každé faktury realizován. Díky tomu by při segmentaci mohlo vzniknout nové kritérium, tedy ziskovost zákazníka, které by potenciálně mohlo být i podstatnější než v současné době využívaná velikost obrátů.

Dále by šla i lépe řídit činnost jednotlivých obchodních zástupců. Na základě zautomatizovaného systému výpočtu reálné ziskovosti, který by byl součástí systému, by vznikl podrobnější přehled o finančním přínosu činnosti jednotlivých obchodních zástupců. Díky němu by lépe vyšly najevo možné nedostatky, u kterých by se dalo pracovat na jejich zlepšení. Na druhou stranu by se také mohli obchodní zástupci přesněji odměňovat a zjišťovat se jejich efektivita práce. V neposlední řadě by u jednotlivých obchodních vztahů bylo možné

mít podrobný přehled o čisté ziskovosti. Tedy na základě veškerých dat obsažených v systému by se automaticky počítaly i náklady s daným obchodním vztahem spojené. Čistá ziskovost u obchodního vztahu získaná díky práci s daty a automatizaci, by byla velmi podstatným ukazatelem pro řízení vztahů se zákazníky do budoucna. V teoretické práci jsou nastíněny důvody, proč je pravděpodobné, že význam big dat bude v budoucnosti významně narůstat. Na základě toho by podnik měl zvážit svůj přístup k big datům v budoucnosti a této problematice se podrobněji začít věnovat.

Jinak lze konstatovat, že podnik využívá veškerých možností pro práci se zákazníky, které se vyskytly díky technologickému pokroku. To dokazuje vysoká míra propracovanosti CRM systému, do kterého mají přístup ke konkrétním datům všechny potřebně zainteresované strany v reálném čase. Společnost si na tomto systému zakládá a je již nepostradatelnou pomůckou při práci se zákazníky.

Podnik se také snaží u každého jednotlivého zákazníka analyzovat jeho potřeby a cíle, aby se je následně efektivněji mohl pokusit naplnit. Snaží se také využít méně formálních oblastí lidské činnosti pro posilování vztahů s klienty, které nabývají například podobu školících seminářů pro své klienty či pořádání neformálních setkání s kulturním podtextem, která poskytují možnost jednak setkávání a vzájemné diskuze zdravotnických kolegů, ale také budování silnějších pout se zákazníky účastnících se těchto akcí. V návaznosti na teoretickou část této bakalářské práce byla výše doporučena opatření týkající se využití big dat a práce na sociálních sítích, především na síti LinkedIn.

ZÁVĚR

V první kapitole bakalářské byl rozebrán pojem Customer Relationship Management a byla vymezena teoretická východiska této problematiky. Aktuální trendy v této oblasti byly určeny v návaznosti na současný vyspělý technologický svět. Jsou tedy určeny jako obsluha CRM v komplexních softwarových systémech, ve kterém vzniká velké množství dat. Z tohoto důvodu byla v teoretické části rozebrána i problematika big dat a ochrany osobních údajů, což je především po zavedení GDPR téma zajisté aktuální. Velká pozornost byla věnována působení na zákazníky v online prostředí, což je trend, který podle veškerých předpokladů bude v dalších letech pouze posilovat.

Pro správnou práci se zákazníky je důležité jejich pochopení po psychologické stránce. Z tohoto důvodu druhá kapitola této práce je zaměřena na zákazníka, jak lze chápat a správně uchopit jeho potřeby a co pro něj představuje hodnotu. Jsou zde rovněž nastíněna i teoretická východiska pro segmentaci zákazníků podniku, na kterou je navázáno v praktické části vysvětlením způsobu segmentace v podniku. V kapitole se nadále objevují i doporučení pro budování silných a trvalých vztahů se zákazníky, které jsou doplněny o konkrétní případ z literatury. Tato část práce tedy souhrnně pokrývá problematiku zákazníka v rámci řízení vztahů s nimi.

V praktické části byl popsán konkrétní systém řízení vztahů se zákazníky v prostředí podniku Lohmann & Rauscher. Ten se touto problematikou zabývá poměrně intenzivně, a proto byl ideálním prostředím, ve kterém praktickou část tvořit. Systém řízení vztahů v daném podniku byl popsán komplexně. Od prvotního plánování interakcí se zákazníky, přes vytváření zápisů z těchto jednání, po vyhodnocování nejen ze strany vedoucích pracovníků podniku, ale i externí poradenské firmy. Působení daného podniku bylo vztáhnuto i k sociálním sítím, komplexním CRM softwarům a k tomu, jak se snaží posilovat sílu vztahů se svými zákazníky.

Systém řízení vztahů se zákazníky je v podniku podrobně zpracován a spravován, v systému ale vznikají data, která by šla efektivněji využít. V návaznosti na toto zjištění byla v práci navržena konkrétní opatření zajišťující využití těchto dat. Také byla formulována doporučení, které měla především zajistit větší přínos sociální síť LinkedIn podniku a big dat.

POUŽITÁ LITERATURA

ALI, Aran. *Visualizing the Social Media Universe in 2020*. visualcapitalist.com [online]. 28.8.2020 [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.visualcapitalist.com/visualizing-the-social-media-universe-in-2020/>

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ. *Místopředseda představenstva AMSP ČR Zdeněk Tomíček definuje hospodářský význam MSP*. amsp.cz [online]. 6.12.2019 [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://amsp.cz/reportazezprumyslu-cz-mistopredseda-predstavenstva-amsp-cr-zdenek-tomickek-definuje-hospodarsky-vyznam-msp/>

ANSWEAR. *Internetový obchod*. answer.cz [online]. 2021 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://answer.cz/>

BRYNJOLFSSON, Erik. *Druhý věk strojů: Práce, pokrok a prosperita v éře špičkových technologií*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2015. ISBN 978-80-87270-71-4.

CONTENT MARKETING INSTITUTE. *B2B content marketing: Benchmarks, budgets and trends*. contentmarketinginstitute.com [online]. 2020 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2020/09/b2b-2021-research-final.pdf>

CORIPO. *Produkt*. coripo.cz [online]. 2020 [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://coripo.cz/produkt/>

CRAM, Tony. *Vítězný tah: jak dosáhnout prvotřídní úrovně služeb zákazníkům*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-246-8.

DESJARDINS, Jeff. *Why Big Data Keeps Getting Bigger*. visualcapitalist.com [online]. 16.6.2019 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.visualcapitalist.com/big-data-keeps-getting-bigger/>

DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0401-3.

GRAY, David a Thomas VANDER WAL. *The connected company*. Sebastopol: O'Reilly, 2012. ISBN 978-1-449-31905-2.

HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.

CHEN, Jenn. *36 Essential social media marketing statistics to know for 2021*. sproutsocial.com [online]. 3.2.2021 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://sproutsocial.com/insights/social-media-statistics/>

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0559-5.

JOHNSON, Joseph. *Global digital population as of January 2021*. statista.com [online]. 5.3.2021 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>

KHVOYNITSKAYA, Sandra. *The future of big data: 5 predictions from experts for 2020-2025*. itransition.com [online]. 30.1.2020 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.itransition.com/blog/the-future-of-big-data>

KLEMENT, Vítězslav. *Sociální média v roce 2019: Přehled zásadních trendů na sociálních sítích pro brandovou komunikaci*. h1.cz [online]. 2020 [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://www.h1.cz/upload/680-social-trendy-2020-groupm.pdf>

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.

LIPSMAN, Andrew. *Why Facebook Provides Scale, but Instagram and Pinterest Offer Relevance for Social Commerce*. emarketer.com [online]. 5.6.2019 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.emarketer.com/content/why-facebook-provides-scale-but-instagram-and-pinterest-offer-relevance-for-social-commerce>

LOHMANN & RAUSCHER. *Historie: L&R - se silnými kořeny k úspěchu*. lohmann-rauscher.com [online]. 2021 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.lohmann-rauscher.com/cz-cs/podnik/kdo-jsme/historie/>

LOHMANN & RAUSCHER. *Kdo jsme*. lohmann-rauscher.com [online]. 2021 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.lohmann-rauscher.com/cz-cs/podnik/kdo-jsme/>

LOHMANN & RAUSCHER. *Přehled výrobků*. lohmann-rauscher.com [online]. 2021 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: https://www.lohmann-rauscher.com/fileadmin/content/pdf/Produktkataloge/Prehled_vyrobku_CZ.pdf

LOHMANN & RAUSCHER. *Vůdčí myšlenka*. lohmann-rauscher.com [online]. 2021 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.lohmann-rauscher.com/cz-cs/podnik/kdo-jsme/vudci-myslenka/>

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0419-2.

MANSFIELD, Dani. *Marketing theory: understanding customer value*. builtvisible.com [online]. 23.11.2018 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://builtvisible.com/understanding-customer-value/>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Účetní uzávěrka, zpráva auditora a výroční zpráva společnosti Lohmann & Rauscher k 31. prosinci 2019*. or.justice.cz [online]. 2020 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62991784&subjektId=153333&spis=690844>

PAHWA, Aashish. *What Is Public Relations? PR Functions, Types, & Examples*. feedough.com [online]. 13.12.2020 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.feedough.com/what-is-public-relations-pr-functions-types-examples/>

PATRIZIO, Andy. *IDC: Expect 175 zettabytes of data worldwide by 2025*. networkworld.com [online]. 3.12.2018 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.networkworld.com/article/3325397/idc-expect-175-zettabytes-of-data-worldwide-by-2025.html>

PAYNE, Adrian a Pennie FROW. *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. ISBN 9781107014961.

- PEPPERS, Don a Martha ROGERS. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Hoboken: John Wiley, 2011. ISBN 0471656410.
- PETROV, Christo. *25+ Impressive Big Data Statistics for 2020*. techjury.net [online]. 18.3.2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://techjury.net/blog/big-data-statistics/>
- ROGERS, Everett. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press, 2003. ISBN 978-0-7432-5823-4.
- ŘEZNÍČEK, Josef. *Tvoříme persony pro obsahový marketing*. vceliste.cz [online]. 7.9.2016 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://vceliste.cz/blog/tvorime-persony-pro-obsahovy-marketing/>
- SAS. *Big Data: What It Is and Why It Matters*. sas.com [online]. 2021 [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: https://www.sas.com/en_us/insights/big-data/what-is-big-data.html
- SDRUŽENÍ PRO INTERNETOVÝ ROZVOJ. *Češi online 2020*. spir.cz [online]. 2020 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: https://www.spir.cz/sites/default/files/prFilohy/Cesi_Online_2020_Infografika_SPIR.pdf
- SDRUŽENÍ PRO INTERNETOVÝ ROZVOJ. *Tisková zpráva o online byznysu*. spir.cz [online]. 2020 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: https://www.spir.cz/sites/default/files/prilohy/TZ_SPIR_inzertni_vykony_2019.pdf
- SIMOVÁ, Jozefína. *Customer Store Attitudes and Store Loyalty in the Framework of Customer Value and CRM Performance*. E+M. 2006, 9(4), 120-134.
- SPROUT SOCIA. *Brands Creating Change in the Conscious Consumer Era*. sproutsocial.com [online]. 2020 [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://sproutsocial.com/insights/data/brands-creating-change/>
- STARZYCZNÁ, Halina a Pavlína PELLEŠOVÁ. *CRM v podnikání malých a středních českých firem (vybrané problémy)*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2018. ISBN 978-80-7510-324-6.
- ŠKORNIČKOVÁ, Eva. *GDPR*. gdpr.cz [online]. 2021 [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>

TOW, Hannah. *What Is Market Segmentation? How to Use It for Max ROI*. learn.g2.com [online]. 10.6.2020 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://learn.g2.com/market-segmentation>

Zákon č. 110/2019 Sb.: Zákon o zpracování osobních údajů. zakonyprolidi.cz [online]. [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-110>

Zákon č. 127/2005 Sb.: Zákon o elektronických komunikacích. zakonyprolidi.cz [online]. [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-127>