

Optimalizace vztahu se zákazníkem rámci CRM

Halina Starzyczna, Pavlína Pellešová
OPF SU Karviná, , Univerzitní nám. 1934/2, 733 40 Karviná
Česká republika
starzyczna@opf.slu.cz, pellesova@opf.slu.cz

Abstract

The article is concerned with problem of relational marketing in practice of Czech firms. The transition from transactional marketing to relational marketing means turning point of relation with consumer in term of his complex perception. The process changes arise out of fact, that we connect all our activities with customers. We try to understand their behaviour and needs to increase their number. We define the key customers, with which we are interested to create the long-term relation. The relation character has the bilateral advantage. The firms choose the strategy of customers relationship building. The strategy selection arises out of phase of customer relation building. The problem of some companies is that they use only one strategy to manage all their relationship. It means that they behave like they service the average consumer. The exploitation of more strategies can improve the allocation of resources and their effectiveness, so the organizations should not the selection of suitable strategy underestimate.

Key words: marketing, customers, strategy of customers.

Úvod

Cílem CRM je získat perspektivní a ziskový segment trhu pomocí rychlejšího a kvalitnějšího uspokojování potřeb než konkurence. Zájem o CRM roste. Příčiny tohoto zájmu lze hledat v obecném poklesu výnosů z produktů, růstu nákladů na produkty a poklesu zisku, a tím i prostředků na investice.

Výsledkem řízení vztahů se zákazníkem by měly být standardy splnění zákaznických požadavků a vytvoření pravidel pro fungování zákaznických center. Firmy si stanovují specifické požadavky na standardy péče o zákazníky. Zákaznické požadavky se orientují na produkt a jeho vlastnosti. V současné době není produkt chápán jen jako jádro (užitek) a vlastní produkt (kvalita, provedení, styl, značka, obal...), ale z hlediska CRM je třeba hovořit o produktu v jeho širším pojetí, jako o procesu. Z tohoto hlediska je důležité definovat produkty jako součást vztahu, neboť vztahy zahrnují zboží, služby a směnu.

Hodnota produktu musí vyhovovat potřebám a přáním zákazníků. Nástroje, kterými můžeme zvyšovat jakost produktu, a tím i hodnotu pro zákazníka jsou zejména kontrola jakosti, statistická regulace jakosti, just in time (správný čas vyskladňování a prodeje dle principu první do skladu, první ze skladu, aby nedocházelo k poškození užité hodnoty výrobků), kroužky jakosti, Komplexní řízení jakosti (TQM - Total Quality Management), ISO 9000 (Evropský standard), apod.

Hodnotu služby je třeba chápat jako marketingový nástroj. Za co je ochoten zákazník zaplatit? Jeho pojetí hodnoty služby se mění. Plné respektování skutečnosti, že úspěšnost jakéhokoliv podnikání i provozování veřejných služeb je závislá na stupni uspokojení zákazníků. Většina lidí je ochotna zaplatit za jakost, spolehlivost a zkušenost a také vstřícnost personálu vybaveného odpovídající odborností a profesionálně reprezentujícího svoji firmu. Vysoká úroveň poskytovaných služeb přináší vyšší ceny, rychlejší tempo růstu prodeje a vyšší zisky. Jakostní a spolehlivé výrobky samy o sobě nestačí, víme již že musí být „zarámovány“ do odpovídajícího procesu s doprovodnými službami.

Úroveň řízení vztahů se zákazníky je významně ovlivněna úrovní kontaktních center. Kontaktní centra mají své vývojové fáze z hlediska příčin jejich zřízení, kultury, metriky, zajištění požadovaných procesů, účastníků i poslání. Jejich zřizování je ovlivněno snahou o zprostředkování kontaktu se zákazníkem pomocí všech dostupných kanálů jako jsou telefony, faxy, elektronická pošta, webové stránky, písemný styk, atd. Pracovníci kontaktního centra by měli mít k dispozici ze zákaznické databáze kompletní informace o historii vztahu se zákazníkem, obchodních plánech, produktech, jejich cenách, prodejních podmínkách, atd. Clearly explain the nature of the problem, previous work, purpose, and contribution of the paper.

1 Hodnota vztahu se zákazníkem

Měřítkem úspěšnosti řízení vztahu se zákazníky je zvýšená hodnota tohoto vztahu. Míru hodnoty vztahu můžeme posuzovat jen v kontextu s tím, co je předmětem podnikání dané organizace. Jinak budeme postupovat u ziskových organizací a jinak u neziskového sektoru, ve kterém se hodnota vztahu vyjadřuje jinými kritérii. U ziskových organizací je měřítkem ziskovost vztahu, jeho trvání, hodnota znalostí a schopností (způsobilosti zákazníka), referenční hodnota (dané kontakty zákazníka možností pozitivně ovlivňovat image firmy), potencionální hodnota (poměrování současné a budoucí hodnoty). Cílem organizace je ziskový zákazník, ale nelze zavrhnout i zákazníky neziskové, neboť tito mohou pro firmu představovat významný ziskový potenciál. V tomto ohledu je třeba ovlivnit rozptýlenost jejich nákupů mezi více společnostmi a pokoušet se o jejich koncentraci. U neziskových organizací se více méně ziskovost vylučuje a upřednostňuje se celospolečenský zájem nabídky dané služby a produktu.

Fáze budování vztahu se zákazníkem

Při hodnocení řízení vztahů se zákazníkem bychom měli umět odpovědět na řadu otázek, například:

- Plánujeme pro každou skupinu zákazníků vlastní strategii?
- Využíváme při plánování strategie všechny emoce, informace, způsoby jednání?
- Odpovídají strategie naší zákaznické základně?

Výběr strategie vychází z toho, v jaké fázi budování vztahu se zákazníkem se nacházíme. Obvykle se uvádějí tři základní fáze budování vztahu, do nichž patří navázání vztahu, rozvíjení vztahu a jeho ukončení. Existují také podrobnější pohledy na fáze vývoje vztahu se zákazníkem. Tento pohled může vypadat např. takto:

- A) vnímání hodnot a navázání vztahu,
- B) rozvoj vztahu a jeho konsolidace (měření hodnoty zákazníka),
- C) úpadek vztahu,
- D) ukončení vztahu (ze strany zákazníka nebo podniku).

- ad A) vnímání hodnot a navázání vztahu - předpokladem navázání vztahu se zákazníkem je vytvoření pozitivního image organizace u potenciačních zákazníků. Budování image je součástí marketingové strategie organizace, marketingové komunikace a komunikačního mixu organizace, konkrétně oblasti Public Relations (PR). CRM musí být součástí strategie firmy. Promyšlené působení PR umožňuje formovat pozitivní změny ve vědomí zákazníka, jeho názorech, postojích a spotřebním chování i rozhodování zákazníků. V rámci PR se doporučuje provádění řady aktivit. Mezi nejčastější a neúčinnější patří např. pravidelné prezentace na spotřebních veletrzích, uveřejňování pravidelných zpráv ve sdělovacích prostředcích a odborných časopisech, vydávání vlastních tiskovin, konání tiskových konferencí k uvádění nových výrobků na trh, či jiných příležitostech, exkurze v organizaci, spolupráce a partnerství s nejrůznějšími institucemi, sponzoring, rozesílání gratulací, dáreků, blahopřání k svátkům. Ke vzniku vztahu mohou napomoci jeden či dva nosné produkty, na něž se mohou napojovat další.
- ad B) rozvoj vztahu a jeho konsolidace (měření hodnoty zákazníka) - cílem rozvíjení vztahu je zvýšení jeho hodnoty. V rámci jednání dochází k výměně zdrojů mezi partnery a každá ze zúčastněných stran by měla získat ze vztahu novou přidanou hodnotu. Na rozvoji vztahů se podílí více zdrojů, především vnímaná hodnota zákazníkem, investice, kterou do vztahu vkládá, spokojenost zákazníka s produktem, kvalitou, službami, obchodními podmínkami, atd. Vyhodnocování kvality produktu a služeb by mělo být nedílnou součástí této fáze vztahu. Ve výzkumu organizace uváděly, že jim tato činnost nečiní žádné velké potíže, což je jistě dobré zjištění, ale praxe nás neustále upozorňuje na selhání vyplývající z těchto činností. Vazby mohou mít charakter vazeb kognitivních (informativních) a afektivních (emotivních). Pevnost vazby se doporučuje utvářet na základě jednání se zákazníkem, na základě informací a na základě jeho emocí.
- ad C) ukončení vztahu (ze strany zákazníka nebo podniku) - každý vztah se zákazníkem má svůj životní cyklus. Nacházíme-li se ve fázi zralosti, pak je třeba vyhodnotit, zda je možné vztah nadále rozvíjet, zda můžeme předejít jeho úpadku a ukončení či vzhledem k charakteru potřeb zákazníka je jeho ukončení nevyhnutelné. Ukončení vztahu může nastat z iniciativy organizace i zákazníka. Mělo by proběhnout na úrovni a ani jedna strana by z něho neměla mít špatný pocit, aby mohl být kdykoliv obnoven.

Strategie řízení vztahu

Problémem řady společností je, že na řízení všech svých vztahů používají pouze jednu strategii, tzn., že se chovají tak, jako by obsluhovaly průměrného zákazníka. Využívání více strategií může zlepšit alokaci zdrojů a zvýšit jejich efektivnost, proto by měly organizace výběr vhodné strategie nepodceňovat. Strategii se zákazníkem lze v odborné literatuře nalézt mnoho, např. podle míry přizpůsobení zákazníka či organizace jsou rozlišovány 3 kategorie strategií, a to:

- strategie sponky-sepnutí - zákazník se přizpůsobuje procesům v podniku, které jsou vytvořeny tak, aby podporovaly hodnotu zákazníka, vztahy jsou standardizované pro podnik, personál i zákazníka (viz např. nákup v IKEA),
- strategie zdrhovadla – propojení - vzájemné přizpůsobování partnerů, ve vztahu dochází k výměně všech zdrojů, emocí, informací, používá se u jednání, kdy je třeba využít spoustu informací k navození důvěry ve vztahu, je založena na principu otevřenost,
- strategie suchého zipu – přimknutí - přizpůsobení podnikových procesů potřebám zákazníků.

Měření hodnoty zákazníka

Zvyšování hodnoty vztahu je měřítkem úspěšnosti řízení vztahů se zákazníkem. Tržní segmenty se proto systematicky a průběžně analyzují dle různých kritérií. Firma měří hodnotu zákazníka, aby mohla uvažovat o svých klíčových zákaznících. Obvykle se posuzuje:

- doba trvání vztahu – dlouhodobost - zákazníci do vztahu nevstupují tak cílevědomě jak to většinou dělají podniky, jejich cílem bude přejít z jedné transakce k dalším transakcím, tj. k dlouhodobému vztahu (od nosných produktů k dalším navazujícím). Dlouhodobost vztahu lze ovlivňovat cenným odměňováním podobností současných stimulů předěšlým, jednotným a profesionálním stylem vystupování (podnik i jeho produkty musí působit stejným stylem, charakteristickou tvář), rychlým řešením dotazů a problémů, které potřebuje zákazník řešit;
- počet zákazníků - rozšiřování zákaznické základny vyžaduje práci s evidencí příležitostí a s vyhledáváním nových zákazníků a
- jejich prospěšnost, která se dá změřit několika způsoby: podle objemu prodeje (zákazníci s vysokými či nízkými obraty), podle hodnoty tržeb (podle metody ABC), podle ziskovosti (zákazníci přinášející vysoké zisky, malé zisky ve vztahu k jejich počtu a celkovému prodeji), podle obchodní přírážky, podle tržní pozice, podle platební morálky (zákazníci s nízkou nebo vysokou bonitou, zákazníci s kladnou nebo zápornou bilancí plateb), podle nákladovosti na prodej (zákazníci s vysokými nebo nízkými náklady na prodej či distribuci) apod.

Celková hodnota je zvyšována zpravidla usměrňováním tří faktorů, a to koncentrací na úspěšné (klíčové) zákazníky, využíváním jejich životního cyklu a rozšiřováním zákaznické základny.

2 Hodnota zákaznického vztahu v praxi českých firem

V průběhu roku 2005 jsme realizovali primární výzkum týkající se CRM v podmínkách českých firem. V odvětví výroby bylo obesláno celkem 666 firem, v odvětví služeb 400 firem. Návratnost u výrobních podniků byla 16,14%, tj. vrátilo se 102 vyplněných dotazníků. Návratnost u podniků služeb byla 17,00%, což činilo 68 dotazníků. Ve výrobním segmentu se většinou jednalo o firmy střední velikosti (55%) a velké (40%), ve službách tvořily většinu malé podniky 45%, velké podniky představovaly cca třetinu respondentů. Výrobní podniky obsluhovaly jak tuzemský (55%), tak i zahraniční trh (50%). V segmentu služeb odpovídaly organizace většinou s tuzemskými zákazníky.

I když většina organizací se shodla na stejné definici CRM, lze konstatovat, že povědomí o CRM není v organizacích dostatečné, což firmy kriticky přiznaly. Podívejme se nyní blíže na některé odpovědi respondentů týkající se úrovně vztahu a jeho hodnoty.

Charakteristika úrovně jednání se zákazníkem

Ve výrobě většina organizací provádí pravidelně segmentaci zákazníků (54,9%), v segmentu služeb je to jen třetina organizací. V organizacích služeb cca pětina organizací tvrdila, že segmentaci vůbec neprovádí.

Oslovené organizace v primárním šetření na otázku, zda u nich existují jasně vymezené cíle pro jednotlivé skupiny zákazníků, většinou odpověděly kladně. Ve výrobě se to týkalo až 64% firem, ve službách to bylo o 12 p.b. nižší. Jen jedno procento výrobních podniků uvádělo, že tyto cíle nemělo, u služeb to byla 4%.

V praxi nacházíme řadu příkladů podcenění hodnoty produktu i služby firmami, přesto analýzy hodnoty produktu patří dle názorů respondentů primárního výzkumu (viz tabulka 1) k nejméně náročným činnostem. Zařadily ho až na 6. místo z celkových 8 posuzovaných možností.

Tabulka 1 Priority nároků při zavádění CRM*

Priority	výroba		Srov-nání	služby	
	průměr	pořadí		průměr	pořadí
Na finanční zdroje	3,12	5.	x	3,15	3.
Výběr a školení pracovníků	3,43	3.	x	3,69	2.
Na organizaci prodeje	3,40	4.	x	3,04	5.
SW zabezpečení	2,89	8.	x	2,76	7.
Práce s informacemi a analýzami zákazníků	3,75	1.	=	3,78	1.
Analýza hodnoty produktů	3,10	6.	=	3,02	6.
Analýza hodnoty zákazníků	3,59	2.	x	3,12	4.
Jiné, jaké	3,00	7.	x	0,00	0

* pořadí dle významu ohodnoťte známkou 1-5, přičemž 1 = nejmenší nároky, 5 = nejvyšší nároky.

Pramen: vlastní.

Úroveň kontaktu se zákazníkem byla ve zkoumaném vzorku firem diferencovaná. Můžeme zaznamenat vývoj od náhodného nevidovaného kontaktu, přes kontakty evidované každým, kdo jedná se zákazníky až po centrální zákaznickou databázi. Za pozitivní můžeme považovat skutečnost, že největší podíl firem ve výrobě má centrální zákaznickou databázi, která je dostupná všem relevantním pracovníkům dle jejich pracovní náplně (cca 50%). Ve službách je podíl těchto organizací o 5 p.b. nižší (45%). Naopak překvapivé je, že ve službách až u pětiny organizací existuje ten nejnižší stupeň kontaktu se zákazníkem, který nemá stanovená žádná pravidla, pracovníci se neopírají o žádnou evidenci ve své práci. Ve výrobě je tento podíl výrazněji nižší (4%).

Informační systém je navržen tak, aby poskytoval souhrnné údaje o všech charakteristikách klíčových zákazníků. Tvrdí to cca 40% respondentů z oblasti výroby a dokonce více než 55% organizací služeb. Klíčoví zákazníci mají dle primárního šetření pro organizací největší hodnotu, přesto nejsou v praxi všemi firmami pravidelně vyhledáváni. Firmy sice uvádějí, že kontaktní personál zná potřeby klíčových zákazníků, často to však nekoresponduje s technologickou podporou a funkcemi informačního systému.

Řízení vztahu se zákazníkem znamená jeho aktivní vyhodnocování ze strany organizace. Organizace si může např. odpovědět na následující otázky (některé z nich jsme použili v dotazníkovém šetření):

- Rozvíjíme spíše současné vztahy nebo hledáme i budoucí?
- Vybíráme pečlivě nové zákazníky?
- Identifikujeme klíčové zákazníky?
- Rozvíjíme nosné produkty pro navázání vztahu?
- Máme zvláštní program pro první setkání s novými zákazníky?
- Sledujeme hodnotu, kterou zákazník dostává?
- Hodnotíme pevnost vztahů se zákazníkem?
- Víme jak dlouho trvají jednotlivé vztahy?
- Vyhodnocujeme spokojenost zákazníků?
- Analyzujeme příčiny ukončení vztahu?
-

Na tyto otázky můžeme najít většinové odpovědi našich respondentů v následující tabulce.

Tabulka 2 Charakteristika úrovně jednání se zákazníky v procentech a četnost procesů s ní související (většinové odpovědi)

Četnost procesů	většinové odpovědi	
	výroba	služby
Registrace nových příležitostí	Příležitostně (50,00%)	Příležitostně (52,94)
Vyhledávání potencionálních zákazníků	Pravidelně (55,88%)	Pravidelně (45,59%)
Kontaktní personál zná potřeby klíčových zákazníků	Ano (79,41%)	Ano (57,35%)
Náš informační systém je navržen tak, aby poskytoval souhrnné údaje o všech charakteristikách klíčových zákazníků	Ano (40,20%)	Ano (35,29%)
Vrcholový management jedná s klíčovými zákazníky	Ano (76,47%)	Ano (47,06%)
Hodnotíme vývoj obratu s klíčovými zákazníky	Ano (77,45%)	Ano (39,71%)
Výzkum zákaznické spokojenosti	Pravidelně (47,06%)	Příležitostně (47,06%)
Zaměřujeme se na zvyšování dlouhodobé hodnoty pro zákazníky	Ano (53,92%)	Ano (57,35%)
Máme rozdělené zákazníky dle jejich ziskovosti	Ne (42,16%)	Ne (60,29%)
Hodnotíme loajalitu zákazníků	Příležitostně (52,94%)	Příležitostně (41,18%)
Zabýváme se příčinami ukončení spolupráce se zákazníkem	Ano (70,59%)	Ano (41,18%)

Pramen: vlastní.

Z našeho šetření vyplynulo, že příčinami ukončení vztahu se zabývalo cca 70% výrobních podniků, ale jen 40% organizací služeb. Zejména v oblasti služeb je vidět značné rezervy. Pozitivní je, že žádný oslovený podnik nepřiznal, že by se touto činností vůbec nezabýval. Pokud ji nedělal pravidelně, prováděla se tato činnost aspoň občas.

Oslovení respondenti uváděli často hned několik příčin ukončení vztahu se zákazníkem. Z příčin ukončení vztahu dominovala vysoká cena u výrobních podniků (65%). Ještě významnější podíl měly jiné důvody a dodací termíny. Zejména u dodacích termínů se mohou firmy zamyslet, proč tyto termíny nevyhovují a jaké mají např. konkurenční firmy. Organizace služeb naproti tomu uváděly většinou jiné důvody ukončení vztahu (33,82%), než jsme jim v dotazníku nabízeli. Řada důvodů se týkala konkurence, což korespondovalo především se silnou konkurencí na úrovni obchodu. Vysokou cenu jako příčinu ukončení vztahu uvádělo více než 30% organizací služeb. Mezi příčinami se kriticky také objevily problémy s organizací práce (10%), což je samozřejmě v kompetenci dané organizace, viz následující tabulka.

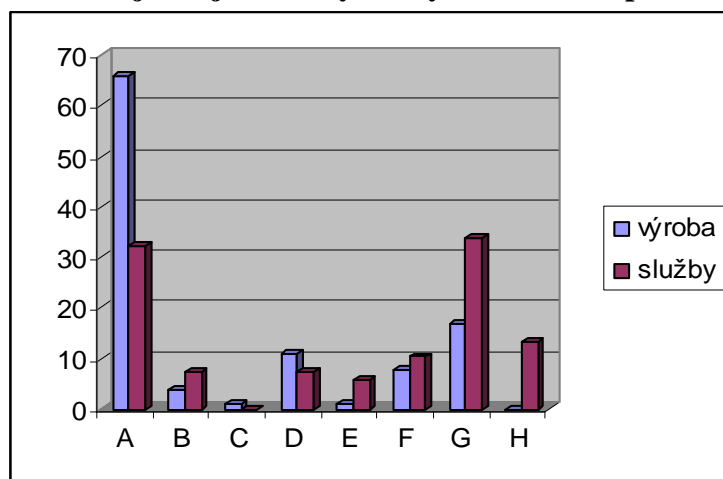
Tabulka 3 Nejčastější důvody ztráty zákazníků v procentech podniků

Kritérium	výroba	služby
A:Vysoká cena	65,7	32,35
B:Kvalita výrobků	3,9	7,35
C:Nekvalitní poprodejní servis	1,0	0,00
D:Dodací termíny	10,8	7,35
E:Nekompetentní jednání prodejců	1,0	5,88
F:Problémy související s organizací práce	7,8	10,29
G:Jiné důvody, jaké	16,7	33,82
H:Neodpovědělo	-	13,24

Pramen: vlastní.

Velmi dobře si ve službách vedl poprodejní servis. Je zřejmé, že je mu věnována zasloužená pozornost, protože ani jedna organizace ho neuváděla jako možný důvod ztráty svých zákazníků. Organizace ho tedy považují za dobře zajištěný a na odpovídající úrovni. Staví na něm svoji konkurenční výhodu. Grafické znázornění nejčastějších důvodů ztráty zákazníků je zachyceno v grafu 2.1.

Graf 1 Nejčastější důvody ztráty zákazníků v procentech podniků



Pramen: vlastní.

Způsoby měření hodnoty zákazníka pro podnik

Při hodnocení a měření hodnoty zákazníků ukázal výzkum v oblasti výroby a služeb na některé pozitivní i negativní skutečnosti. Segment výroby především hodnotil zákazníky podle hodnoty tržeb (48%) a objemu prodejů (47%). Služby hodnotí zákazníci zejména dle délky vztahu se zákazníkem (45,6%), hodnota tržeb je až na druhém místě, je důležitá pro 30% organizací.

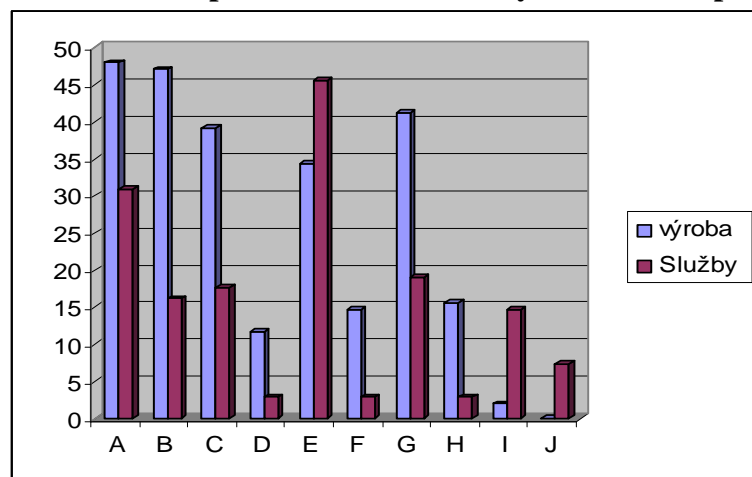
Četnost prováděných činností nevykazovala pravidelnost. Týkalo se to zejména analýzy ziskovosti, kterou pravidelně provádělo 40% organizací v segmentu výroby, ve službách dokonce jen 17,64%. Tato skutečnost potvrzuje, že řada organizací vůbec nemá rozděleny zákazníky podle ziskovosti (viz tabulka 2. Nejhoršího výsledku se dočkala analýza ABC, kterou pravidelně vykonává cca 15% výrobních podniků a jen 3% organizací služeb. Toto nízké číslo zřejmě vyplývá z neznalosti této metody v praxi, viz následující tabulka a graf 2.

Tabulka 4 Způsoby měření hodnoty zákazníků v procentech podniků

Kritérium	výroba	Služby
A: Podle hodnoty tržeb	48,03	30,88
B: Podle objemu prodejí	47,05	16,17
C: Podle ziskovosti	39,2	17,64
D: Podle obchodní přírážky	11,76	2,94
E: Podle dlouhodobosti vztahu	34,31	45,59
F: Hodnotou zákazníka je jeho tržní pozice	14,71	2,94
G: Podle platební morálky	41,17	19,11
H: Pro hodnocení zákazníků využíváme metodu ABC	15,69	2,94
I: Jiný způsob	1,96	14,70
J: Neodpověděl	-	7,35

Pramen: vlastní.

Graf 2 Podíl způsobů měření hodnoty zákazníků v procentech



Pramen: vlastní.

Závěr

Zavedení CRM ve firmě by mělo přinést pozitivní efekt. Pokud tomu tak není, není něco v pořádku. CRM by mělo přinést zvýšení počtu loajálních zákazníků, optimalizovat náklady na prodejní činnost, přinést konkurenční výhodu. Růst hodnoty zákazníků by se měl promítnout do růstu celkové rentability firmy. K úspěšnému fungování řízení vztahů se zákazníky bezesporu přispívá pravidelné vyhodnocování těchto vztahů.

Na základě realizovaného výzkumu lze konstatovat, že povědomí o CRM není v organizacích dostatečné, u všech procesů schází pravidelnost v jejich provádění, resp. se některé vůbec neprovádějí a informace nejsou na jednom soustředěném místě. To platí zejména o úrovni kontaktů se zákazníkem a vyhodnocování vztahů dle přínosů pro každou organizaci.

K soustavnému zkvalitňování vztahů se zákazníkem je třeba:

- zvýšení povědomí o CRM v organizaci:
 - vypracovat strategii CRM v organizaci,
 - zapojit do strategie CRM všechny pracovníky organizace všech stupňů řízení, provádět odpovídající semináře a školení podle funkcí a zařazení pracovníků, a to i těch, kteří zdánlivě s tím nemají nic společného).

- zavedení procesů (činností) nezbytných k naplňování CRM- realizace postupu od nepropojených činností k integrovanému systému:
 - provádět systematicky segmentaci zákazníků a vymezit klíčové zákazníky a pro každou skupinu vytvořit vlastní strategii,
 - vytvořit evidenci kontaktů,
 - vytvořit zákaznickou databázi,
 - předat získané informace do zákaznické databáze,
 - stanovit pravidla pro kontaktní centra se zákazníky,
 - realizovat průzkumy spokojenosti zákazníků,
 - zavést měření hodnoty zákazníka,
 - zavést evidenci příležitostí i nových potenciálních zákazníků,
- přechod od nahodilosti k pravidelnosti prováděných činností.

Zásadní změny vztahu se zákazníkem z hlediska jeho komplexního chápání je důsledkem přechodu od transakčního marketingu k relačnímu. Procesní změny se upínají k zákazníkům, k jejich pochopení, ke zvyšování jejich počtu, k vymezení klíčových zákazníků, se kterým máme zájem vytvořit dlouhodobý vztah. Povaha tohoto vztahu musí mít oboustrannou výhodu.

Realizované průzkumy spokojenosti zákazníků, měření hodnoty zákazníka a evidence jak příležitostí, tak i potenciálních zákazníků by měly být využívány k dalšímu zlepšování vztahů se zákazníky.

Literatura

- [1] CORBAE, G., JENSEN, J.B., SCHNEIDER, D. Marketing 2.0 - Strategies for Closer Customer Relationship. Berlin: Springer Verlag Berlin-Heidelberg, 2001. ISBN 3-540-00285-5.
- [2] KAUEROVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. Vyhodnocení konkrétní situace v oblasti marketingu vztahů a CRM ve výrobních podnicích. Výzkumná zpráva. Ostrava: VSB-TU, 2005.
- [3] STARZYCZNÁ, H., PELLEŠOVÁ, P. Vyhodnocení dotazníkového šetření ke zjištění situace v organizacích služeb z hlediska využívání CRM). Výzkumná zpráva. Karviná: OPF SU, 2005.
- [4] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. Řízení vztahů se zákazníky. Praha: GRADA Publishing, 2002. ISBN 80-7169
- [5] Materiály vlastního výzkumu.