

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

Edice PhD Thesis, sv. 415

ISSN 1213-4198

thesis IS

Ing. et Ing. Radim Keřt

**Hodnota pro zákazníka
v návaznosti na CRM a jeho význam
pro konkurenceschopnost podniku**

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Ing. et Ing. Radim Keřt

**Hodnota pro zákazníka v návaznosti na CRM
a jeho význam pro konkurenceschopnost podniku**

The customer value in terms of CRM and the meaning for
competitiveness of the company

Zkrácená verze Ph.D. Thesis

Obor: Řízení a ekonomika podniku
Školitel: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.
Oponenti: prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.
doc. Ing. Václav Lednický, CSc.
Ing. Josef Zilvar, CSc.
Datum obhajoby: 20. dubna 2007

Klíčová slova

Hodnota pro zákazníka, řízení vztahů se zákazníky, spokojenost zákazníků, konkurenceschopnost.

Key words

Customer value, customer relationship management, customer satisfaction, competitive advantage.

Místo uložení práce

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská
Vědecké oddělení FP a knihovna FP
Kolejní 4, Brno

OBSAH

ÚVOD.....	4
1 PŘEDMĚT A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE, METODICKÁ VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE	5
1.1 Cíle disertační práce.....	5
1.2 Metodická východiska disertační práce	5
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE.....	7
2.1 Konkurenční výhoda	8
2.2 Spokojenost zákazníků.....	9
2.3 Hodnota pro zákazníka.....	10
2.4 CRM - Customer Relationship Management.....	11
3 DATA MINING - DOLOVÁNÍ INFORMACÍ Z DAT	12
3.1 Proces DM a Modely DM.....	12
3.2 Metodika DM.....	13
3.3 Využití DM v marketingu a Použitý software pro dm.....	13
4 ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE.....	14
4.1 Výzkumný projekt: „Hodnota pro zákazníka a jeho význam na konkurenceschopnost podniku“.....	14
4.1.1 Zkoumání existence závislostí v rámci otázek dotazníkového šetření.....	14
4.2 Výzkumný projekt: „Problematika CRM a identifikace úrovně CRM v podnicích České republiky“	15
4.2.1 Zkoumání existence závislostí v rámci otázek řízených rozhovorů.....	15
4.3 Výzkumné aktivity s využitím programu Orange - DM	15
4.4 Implementace systému CRM, tj. proces zavádění systému řízení vztahů se zákazníky....	16
4.5 Konstrukce měření systému CRM	18
5 SHRNUTÍ PROBLEMATIKY A DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ	20
5.1 Přínosy pro teorii, tj. pro rozvoj vědeckého poznání	22
5.2 Přínosy pro praxi.....	24
5.3 Přínosy v pedagogické činnosti.....	25
VÝBĚR Z POUŽITÉ LITERATURA	26
CURICULLUM VITAE.....	29
PŘEHLED PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI.....	30
ABSTRAKT	32

ÚVOD

Téma své disertační práce jsem si zvolil zejména ze dvou důvodů. Prvním z těchto důvodů je období, ve kterém žijeme, jež se dá nejlépe charakterizovat jako rychle se měnící a s velkým důrazem na konkurenceschopnost. Druhým důvodem je aktuálnost a minimální „probádanost“ vztahu poskytované hodnoty pro zákazníka na konkurenceschopnost podniku.

Změny v tržním prostředí a v konkurenci jsou charakteristické globalizací, převisem nabídky nad poptávkou, diferenciací produktů, segmentovaností trhů. Uvedené změny, ke kterým dochází a bude docházet, ovlivňují významně i marketingové řízení a nástroje, jimiž je proces marketingu řízen. A právě tyto změny ve svém důsledku vyžadují flexibilní informační technologie, jež by pružně reagovaly na požadavky zákazníka. Reflexí, odpovědí na dané charakteristiky 21. století, může být orientace na hodnotu pro zákazníka, která se stává důležitým „kapitálem“ daného podniku. Podniky musí s tímto kapitálem nakládat, takovým způsobem, aby si zajistily jeho dlouhodobou využitelnost.

V dnešní době je životní potřebou podniku upoutat a získat nové zákazníky a dokázat si z dlouhodobého hlediska udržet stávající, tj. dosáhnout maximální spokojenosti zákazníků, aby nepodlehli konkurenční akvizici. Složitost a rozdílnost kupního chování a rozhodování jednotlivců s sebou přináší požadavek na systém, který dokáže rozlišovat a mapovat potřeby jednotlivých klientů. Je totiž třeba mít na paměti, že cestou k úspěchu není už jen spokojenost zákazníků, ale již od 80. let 20. století je cestou k úspěchu získání loajality, věrnosti zákazníků.

S rozvojem informačních technologií je nutné spravovat vztahy se zákazníky účinným způsobem a systematickým přístupem s použitím moderních systémů. K tomu mohou sloužit mnohé systémy, kupříkladu CRM (Customer Relationship Management) či již CEM (Customer Experience Management) a další. V poslední době se nejvíce proklamuje a zároveň i haní systémy CRM. Ve své disertační práci jsem si zvolil, jako jeden z dílčích úkolů, řešit problematiku CRM, právě z důvodu výrazné ambivalentnosti názorů na tento systém.

Disertační práce má dvě základní tendence: teoretickou, tj. formulovat příspěvky k vědecké diskusi o vztazích se zákazníky (tj. nejen zkvalitnit pedagogickou činnost na akademických půdách) v návaznosti na konkurenceschopnost, a praktickou tj. dopomoci využití konceptu „vztahů se zákazníky s akcentem na dlouhodobost a hodnotu pro zákazníka“ v praxi českých podniků. Důležitá je pochopitelně také interakce obou zmiňovaných tendencí.

1 PŘEDMĚT A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE, METODICKÁ VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE

Předložená disertační práce se zabývá problematikou řízení vztahů se zákazníky, resp. hodnoty pro zákazníka v rámci řízení vztahů se zákazníky a jeho význam na konkurenceschopnost podniku.

1.1 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Hlavním cílem disertační práce je jednak vypracování metodiky pro úspěšnou implementaci, inovaci celkového konceptu řízení vztahů se zákazníky (tj. metody CRM - Customer Relationship Management), ale také stanovení kritérií k měření implementace, inovace celkového konceptu řízení vztahů se zákazníky (tj. metody CRM) ve vztahu ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

V disertační práci si stanovují tyto dílčí cíle:

- **identifikovat celosvětové změny v teorii a praxi v marketingovém řízení** z důvodu uvědomění si důležitosti řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management);
- **analyzovat a exaktně vysvětlit pojmy z oblasti hodnoty pro zákazníka a řízení vztahů se zákazníky (CRM)**, tj. pojmy častokrát holisticky a zjednodušeně nesprávně používané;
- **zdůraznit vztah hodnoty zákazníka** nejen v rámci řízení vztahů se zákazníky ale také ve vztahu ke zvyšování konkurenceschopnosti podniků;
- **poukázat a zhodnotit důležitost „měkkých aspektů“ při zvyšování hodnoty pro zákazníka;**
- **identifikovat nové trendy v oblasti řízení vztahů se zákazníky;**
- **formulovat návrhy na uplatnění řízení vztahů se zákazníky** nejen v podnicích Pardubického kraje;
- **formulovat návrhy ze zjištěných poznatků vedoucí ke zkvalitnění pedagogické činnosti.**

1.2 METODICKÁ VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE

Pojem **metoda** pochází z latiny („methodus“) a znamená vědeckou cestu. Metoda je souhrn pravidel, kterými je nezbytné se řídit v procesu poznání, aby byly získány potřebné poznatky, tj. je nástrojem poznání.

Základním metodickým nástrojem při vědecké práci je **systémový přístup** k dané problematice. Systémový přístup vychází z komplexního, holistického vnímání jevů ve všech svých vnějších a vnitřních zákonitostech. Systémový přístup je vhodné uplatnit při řešení transdisciplinárních a interdisciplinárních problematik. Charakteristikou systémového přístupu je jeho pojetí, způsob stanovení problému, způsob interakce metod a způsob prezentace získaných výsledků [Tulka, 2000].

Pro samotné zpracování disertační práce a splnění cílů disertační práce budou využity **logické metody** (metody založené na myšlenkových postupech), tj. **indukce a dedukce; analýza a syntéza; abstrakce a konkretizace** [Tulka, 2000].

Pojem **indukce** pochází z latiny („inductio“) a znamená navedení. Pomocí této metody můžeme získat *obecně platná tvrzení na základě poznání jedinečného a zvláštního*. Poznáváme podstatné obecné zákonitosti vztahu jednotlivých objektů, tj. *metody zkoumání skutečností či postup konstrukce hypotéz ze získaných a vybadaných faktů*. Pojem **dedukce** opět vychází z latiny („deductio“) a znamená *odvození, tj. myšlenkový proces od obecného k jednotlivému, zvláštnímu*. Dedukce vyvozuje nové poznatky z původních předpokladů s odůvodněním, že jsou-li pravdivé, budou pravdivé také poznatky, jež jsou z nich vyvozeny, což platí i naopak.

Uvedené metody se navzájem doplňují na empirické a také na teoretické úrovni vědeckého poznání. V případě jednostranného induktivismu vede zkoumání pouze k popisování bezprostředních faktů a zkušeností bez jejich hlubšího teoretického rozboru a zobecnění, což nám nedovoluje proniknout k samotné podstatě jevů. Naopak jednostranná orientace k deduktivismu vede k utváření abstraktivních pojmových schémat. Jednostranně konstruuje závěry bez náležitého rozboru a zobecnění jevů a zkušeností, v praxi to často vede k vytváření samoučelných návodů a směrnic.

Pojem **analýza** pochází z řečtiny a znamená rozčlenění, rozložení určitého celku na dílčí části. Analýzou problému se snažíme určit, zjistit zdroj, jádro problému poznáním jeho jednotlivých částí v jednotlivých etapách řešení problematiky. Pojem **syntéza** opět vychází z řečtiny a znamená spojení individuálnosti k celku. Může nám pomoci při získání, určení či výkladu nových poznatků. Oba myšlenkové pochody nelze chápat odděleně, izolovaně. Je nutné důmyslně rozebírat jev na menší a menší složky. To je úkol pro analýzu. Sestavit ze součástí celek, dát součásti dohromady,

aby tvořily celek, to vyžaduje syntézu. Syntéza však není pouhé skládání jednotlivých částí, je to činnost k odhalování nových vztahů, zákonitostí.

Pojem **abstrakce** pochází z latiny („abstractio“) a znamená odpoutání. Při abstrakci dochází ke snížení množství sledovaných znaků. Abstrakce je myšlenkový proces v jehož rámci se u různých objektů vydělují pouze jejich podstatné charakteristiky (nepodstatné se neberou v potaz), čímž se ve vědomí vytváří objekt obsahující jen společné charakteristiky či znaky. V tomto případě bude použití metody vhodné pro eliminaci, abstrahování se od řešení nepodstatných znaků. Oproti tomu pojem **konkretizace** je procesem vyhledávání konkrétního prvku z určité třídy objektů prvků [Synek, 2002].

Matematické a statistické metody mohou vyjadřovat jevy a vztahy mezi nimi, a to univerzálním, jednotným matematickým jazykem. Využití matematických a statistických metod ve výzkumu spočívá v definování ekonomických hypotéz pomocí matematických formulací, které se dále podrobují matematickým operacím. Z takto verifikovaných hypotéz se vyvozují obecné ekonomické závěry [Synek, 2002].

V disertační práci jsou použity základní matematické a statistické metody s uplatněním tabulkového procesoru Microsoft Excel a data miningového programu Orange.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE

Marketing [Kotler, 1998 a 2001] je systémový proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a co si přejí, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových produktů a služeb s ostatními.

Jedním z **hlavních úkolů marketingu** [Kotler, 1998], [Storbacka, 2001], [Kaplan, 2002] je uspokojování potřeb a přání cílových zákazníků, spotřebitelů. Vysvětlení charakteristik jednotlivých rolí nebude problematické, jelikož každý z nás je nesčetněkrát prožije za život. **Spotřebitel** [Spáčil, 2003] je pojem širší, obecnější, jelikož sem můžeme zahrnovat vše, co spotřebováváme (tj. spotřebováváme i to, co si sami nekoupíme). Naproti tomu **zákazník** [Spáčil, 2003] je pojem užší - zákazník je ten, kdo zboží objednává, nakupuje a platí.

Chceme-li úspěšně působit na trhu, tak je nezbytné zvládnout faktory, které nám dopomohou ke konkurenční výhodě na trhu. Zdrojem dnešní výkonnosti je účinná podniková strategie. Při

podnikovém řízení je nutné integrovat tři obsahově a časově rozdílné úrovně řízení – operativní, taktické a strategické. Vliv měnících se požadavků zákazníků a podmínek konkurence se stává v posledních desetiletích rozhodujícím faktorem ovlivňujícím:

- řízení po linii odpovědnosti (organizační uspořádání činností, vymezení pravomoci a odpovědnosti, měření přínosu útvarů k celopodnikovým výsledkům, účinná motivace řídicích pracovníků);
- přístupy a nástroje řízení po linii výkonů;
- kritéria měření výkonnosti podniku.

2.1 KONKURENČNÍ VÝHODA

Pojem **konkurence** můžeme definovat jako projev hospodářské soutěže mezi podnikateli nebo zbožím, resp. hospodářská soutěž mezi výrobcí zboží či poskytovateli služeb [Kotler,1998].

Pojmy **konkurenceschopnost** a **konkurenční výhoda** jsou většinou uváděny společně, ve vzájemném kauzálním vztahu, tj. konkurenceschopnost je tvořena konkurenčními výhodami či konkurenční výhoda vzniká z hodnoty, kterou je schopen podnik vytvořit pro zákazníky a která je větší než náklady vynaložené na její vytvoření [Kotler, 1998], [Bureš, 2001], [Prahald, 2005].

Tvorba efektivní marketingové strategie firmy je ovlivněna především zákazníky a konkurencí. Firma musí znát strategii konkurence, její silné a slabé stránky a možné reakce na změny vnějšího prostředí v případě ohrožení. Každý podnik má své konkurenty, čím více je úspěšnější, tím více konkurentů přitahuje.

V současné etapě dynamického rozvoje většina konkurenčních výhod není dlouhodobě relevantní a jen málokterá je udržitelná. Výhoda je přechodná a jednotlivé podniky si zajišťují úspěšnost podnikání nejenom jednou výhodou, ale spíše vrstvením jednotlivých výhod. Příklad lze uvést na japonském managementu, jež získal konkurenční výhodu nízkými cenami, následoval přístup k vysoké jakosti a dále rychlejšími výrobními postupy.

Podnik musí vytvářet konkurenční výhodu v řadě různých oblastí např. v rychlejší realizaci inovací, mimořádnou jakostí, poskytováním služeb, designu, spolehlivosti produktu, nižšími náklady a tím nižší cenou apod. Efektivní přístup ke konkurenční výhodě spočívá v kombinaci výše uvedených prvků [Vaculík, Keřt, 2004].

Analýze konkurentů předchází fáze jejich identifikace. Pro každý konkurenční podnik je nutno zjistit, jaké jsou její strategie, cíle, silné a slabé stránky. Firma musí tyto strategie sledovat, neboť silní konkurenti v průběhu času své strategie mění. Jakmile jsou konkurenti identifikováni a jsou známy jejich strategie, musíme znát odpověď na otázku: „Čeho chtějí konkurenti dosáhnout?“ Především půjde o dosažení nejvyššího zisku ať v krátkodobém či dlouhodobém časovém horizontu. Cíle jsou ovlivněny mnoha faktory (např. velikostí firmy, organizačním začleněním finanční situace, úrovní managementu apod.). Úspěšnost dosahování cílů a implementace strategie je závislá na disponibilních zdrojích a na schopnostech managementu firmy. Pro **analýzu konkurence** je vhodné sledovat tyto proměnné: podíl na trhu, podíl v podvědomí zákazníků, podíl na oblibě.

K doplnění analýzy konkurentů je nutno rovněž provést **analýzu konkurenčních strategií**. Klasifikaci konkurenčních strategií konkurenčních podniků je možno strukturalizovat podle role, jakou zaujímají na trhu. Podniky lze členit do čtyř rolí: vedoucí postavení, vyzývatel, následovatelé, troškaři.

2.2 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

Zdroje úspěšnosti firmy [Alsbury, 2002], [Kaplan, 2002], [Prahalad, 2005] jsou hmotného a nehmotného charakteru a spokojenost zákazníka patří do zdrojů nehmotného charakteru. Dle teoretického přístupu vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu. Teorie rozporu u spokojenosti zákazníka spočívá ve stanovení představy zákazníka o charakteristikách výrobku (služby) a následné vzájemné konfrontaci s faktory, charakteristikami výrobku po jeho nákupu. Výsledkem je spokojenost či nespokojenost zákazníka, nebo-li pozitivní či negativní rozpor mezi tím, co zákazník obdrží, nabude a co očekává. Jestliže nastane shoda, výsledkem je mírná spokojenost. Ukažme si v matematickém vyjádření potěšeného, spokojeného a nespokojeného zákazníka:

- mírně spokojený zákazník tj. shoda - tento zákazník získal, to co očekával.

$$\frac{O}{R} = 1$$

O - Zákazníková očekávání

R - Realita, zkušenost

- spokojený zákazník tj. pozitivní rozpor - tento zákazník získal, víc než očekával a ještě navíc má potřebu někomu se svými zkušenostmi pochlubit.

$$\frac{O}{R} < 1$$

O - Zákazníková očekávání

R - Realita, zkušenost

- nespokojený zákazník tj. negativní rozpor- tento zákazník nezískal, to co očekával.

$$\frac{O}{R} > 1$$

O - Zákazníková očekávání

R - Realita, zkušenost

Výrobky a služby mohou být členěny do tří dominantních skupin požadavků ovlivňující míru spokojenosti zákazníků [Kano, 1984]:

- nutnosti – malé množství požadavků, pro které je charakteristické to, že v nejlepším případě nevedou k nespokojenosti zákazníka;
- samozřejmosti – velká skupina požadavků vztahující se k plnění daných funkcí produktu;
- bonbónky – malá skupina požadavků, pro které je typické to, že když je zákazník nedostane, nesníží to jeho reálnou spokojenost. Na druhou stranu platí skutečnost, že jejich využitím zažije zákazník stav příjemného uspokojení nad tím, co mu bylo nabídnuto, poskytnuto.

Další důležitou charakteristikou je **doba trvání spokojenosti zákazníků**, tj. z časového hlediska. Jedná-li se o jednorázovou zkušenost, mluvíme o **specifické spokojenosti**, ale dlouhodobá zkušenost charakterizuje **kumulativní spokojenost**. Podniky věnující se relačnímu, vztahovému marketingu, kladou právě důraz na kumulativní spokojenost.

2.3 HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA

Pojem **hodnota pro zákazníka (customer value)** [Vlček, 2002] můžeme charakterizovat jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“. Výše zmíněný vztah můžeme vyjádřit:

$$\text{Hodnota pro zákazníka} = \frac{\text{Uspokojení potřeb}}{\text{Použité zdroje}} \quad (2.3 - 1)$$

Hodnota sama o sobě je veličinou relativní, nikoliv významu absolutního. Je to z toho důvodu, že potřeby a kupní síla našich zákazníků jsou u každého různé. Pro úplnost uvedu, že zdroje představují všechny hmotné i nehmotné statky potřebné k uspokojení potřeb. Výše zmíněný vztah můžeme pro možnost kvantifikace hodnoty pro zákazníka modifikovat do tvaru:

$$\text{Hodnota pro zákazníka} = \frac{\text{Velikost užítku}}{\text{Celkové náklady}} \quad (2.3 - 2)$$

Z definice hodnoty pro zákazníka vyplývá, že přirozenou ekonomickou tendencí všech zákazníků je dosažení maximální hodnoty při vynaložení určité výše peněžních prostředků nebo-li požadovaný užitek získat při co nejnižších pořizovacích nákladech. Z hlediska vymezení pojmu

hodnota pro zákazníka vyplývá, že tento ukazatel lze vyjádřit také jako užitek získaný zákazníkem koupí daného výrobku vůči celkovým nákladům vynaložených k získání daného produktu. Naopak pro výrobce to znamená mimo jiné to, že čím vyšší je hodnota výrobku nebo služby pro zákazníka, tím snadněji se takový výrobek či služba prodají. Na druhou stranu musí výrobce brát v potaz při úsilí o maximalizaci hodnoty pro zákazníka i **dvě základní omezení (u producenta)** [Vlček, 2002]:

- 1) **nežádoucí velikost zákazníkem požadovaného užítku (jednak zbytečně vysoká či příliš nízká velikost),**
- 2) **velikost kupní síly zákazníka.**

Výrobce tedy nesmí při maximalizaci hodnoty pro zákazníka překročit žádné výše zmíněné omezení a na druhou stranu musí provádět **dvě základní opatření (u producenta)** [Vlček, 2002]:

- 3) **optimalizaci užítku (tj. nikoliv maximalizaci užítku dle předchozího omezení) nabízeného výrobkem či službou;**
- 4) **optimalizaci nákladů s tendencí k minimalizaci nákladů, potřebných na výrobu a využívání výrobku či služby.**

Obě podmínky je nezbytné důsledně dodržovat, aby bylo dosaženo **konkurenceschopnosti a komerční úspěšnosti**. V rámci tohoto přístupu je nezbytné brát v potaz i problematiku diferencovanosti, ve smyslu respektování specifiky potřeb a míry její saturace, současně bereme v úvahu i kupní sílu diverzifikovaných skupin zákazníků.

2.4 CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Zkratka **CRM (Customer Relationship Management)** [Storbacka, 2001], [Bureš, 2001], [Burnett, 2002], [Wessling, 2003], [Prahalad, 2005] je dnes běžně používána pro systém, který podporuje řízení vztahů se zákazníky. Implementátoři CRM tento systém popisují jako:

- systémy podporující řízení komplexního cyklu kontaktu se zákazníkem;
- systémy podporující celkovou péči o zákazníka;
- systémy podporující efektivní interaktivní koordinaci vazeb na zákazníka.

Customer Relationship Management primárně není o softwarových produktech. Je to především interní strategie a snaha podniku vědět více o svých vztazích s okolním světem, se zákazníky a dodavateli, snaha lépe reagovat na požadavky externích subjektů a neztrácet informace a úsilí provádět činnosti efektivně [Pospíšil, 2005].

Prioritním cílem inovace CRM [Storbacka, 2001], [Vlček, 2002], [Wessling, 2003] je účinnost řízení vztahů se zákazníky a tím zvýšení celkové dlouhodobé výkonnosti a hodnoty podniku pomocí řízení hodnoty zákazníků.

System CRM (Customer Relationship Management), nebo – li řízení vztahů se zákazníky, se zaměřuje na udržení stávajících zákazníků a akvizici nových zákazníků, prodávání nových produktů (cross-selling, křížový prodej) a více ziskových produktů (up-selling, ziskovější prodej) těmto zákazníkům. Způsob, jak toho dosáhnout, je trvale zákazníkům přinášet uspokojení nabízením jim uzpůsobených produktů, které přesně odpovídají jejich měnícím se potřebám, proto ale potřebujeme mnoho informací. **Informační systémy** lze charakterizovat jako nástroje zajišťující podporu celkové koncepce a zvolené strategie řízení vztahů se zákazníky. V celkovém pohledu na architekturu oblasti zákaznických vztahů je třeba rozlišit **4 hlavní vrstvy**, resp. části, které se podílí na **realizaci řízení vztahů se zákazníky**. Jde o vrstvu komunikačních kanálů realizující fyzické spojení firmy a zákazníka, vrstvu logického řízení těchto kontaktů – realizovanou v CRM systému, vrstvu realizující systémovou integraci – middleware a oblast všech ostatních back office systémů.

3 DATA MINING - DOLOVÁNÍ INFORMACÍ Z DAT

Mnoho podniků lze dnes charakterizovat jako „datově bohaté, ale informačně chudé“. Jestliže podnik chce být úspěšný, musí umět přeměnit data v informaci a informaci ve znalost. K tomu účelu byly vyvinuty přístupy „data mining“. **Data mining (dále jen DM)** (získávání informací z dat) je analytická metodologie získávání netriviálních skrytých a potenciálně užitečných informací z dat. Díky jeho analytickým metodám organizace objevují důležité informace, které se stávají jejich konkurenční výhodou. **DM** představuje soubor metod, algoritmů a postupů, pomocí kterých lze z dat v databázích nebo datových skladech získat potřebné obchodní znalosti.

3.1 PROCES DM A MODEL Y DM

Proces data miningu, jak je v současné době využíván většinou podniků, lze rozdělit do následujících fází: **definice problému; porozumění datům; příprava dat; volba a tvorba modelu; aplikace modelu; interpretace a využití výsledků**. Modely DM by bylo možné rozdělit do **dvou základních stupňů** na modely popisné a predikční. **Popisné modely** se zabývají sumarizačními a vizualizačními úlohami, analýzami závislostí, při nichž se hledají asociační a sekvenční vzory. Výstupy z těchto modelů jsou grafy, histogramy, např. pavučinový graf analýzy

nákupního košíku. Druhou skupinou modelů jsou **predikční modely**, které na základě vstupních údajů získaných současným či minulým sběrem umožňují předpovídat budoucí chování zákazníka. Podle typů modelů se může jednat o spojité či kategorizované proměnné. Na základě údajů vložených ve vstupech obdržíme výstupy neboli předpovědi.

3.2 METODIKA DM

Protože data mining zahrnuje velkou šíři metod a způsobů práce, je obtížné podat jednoznačný návod k postupu. Přesto během 90. let vykrytalizovaly dvě obecné metodologie, které alespoň v hrubých rysech popisují jednotlivé kroky: metodologie SEMMA, za níž stojí firma SAS, a CRISP-DM, vyvinutá konsorciem firem, mezi něž patřil druhý hlavní hráč na trhu, SPSS. Společnou podstatou všech metodologií je následnost několika kroků: formulace úlohy a porozumění problému; vyhledání a příprava dat pro analýzu; hledání informace v datech, vytváření statistických modelů atd.; zjištěné poznatky a modely je třeba uvést do praxe; zpětná vazba.

3.3 VYUŽITÍ DM V MARKETINGU A POUŽITÝ SOFTWARE PRO DM

V marketingu existuje pro data mining široké uplatnění, např. při **odhadech pravděpodobnosti chování zákazníků a segmentaci zákazníků** či při **analýze nákupního koše zákazníků**. Data miningové modely tedy tvoří **základ analytického systému CRM**, protože umožňují segmentovat zákazníky podle jejich chování a tím slouží pro řízení vztahů s nimi. Analytické CRM tvoří datový zdroj pro tzv. kontaktní CRM.

V současné době existuje několik významných softwarových řešení pro DM. Tyto řešení lze rozdělit do dvou základních kategorií a to na statistické nástroje (např. jednotlivé moduly a doplňující produkty jako například Answer Tree od SPSS, Enterprise Guide, Angoss Knowledge Studio či software Statistica) a na produkty přímo zaměřené na DM (např. Clementine od SPSS, SAS Enterprise Miner, IBM Intelligent Miner, Statistica Data Miner a další). Vedle těchto komerčních softwarů existuje i řada nekomerčních, které jsou volně k dispozici na internetu, např. Tanagra, WEKA, YALE, Orange nebo český LISp-Miner.

V disertační práci je použit software Orange, který je nekomerční a volně dostupný pro všechny uživatele. Cílem mé disertační práce je totiž praktičnost, praktické využití všech výsledků v praxi, proto jsou uvedeny v disertační práci také základní kroky postupu práce s programem Orange.

4 ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

V disertační práci jsou prezentovány výsledky ze dvou výzkumných projektů, tj. „Hodnota pro zákazníka a jeho význam na konkurenceschopnost podniku“ a „Problematika CRM a identifikace úrovně CRM v podnicích České republiky“.

4.1 VÝZKUMNÝ PROJEKT: „HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA A JEHO VÝZNAM NA KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU“

Tento výzkumný projekt byl prováděn v období od ledna 2005 do července 2006. Osloveno bylo zhruba 180 podniků převážně z Pardubického a Královehradeckého kraje. Vyplněno a vráceno bylo 151 dotazníků. Ovšem po zkontrolování a ověření informací z dotazníků bylo do zkoumaného souboru zařazeno 129 dotazníků. Celé dotazníkové šetření obsahovalo 31 otázek, kdy poslední otázka byla otevřená pro zjištění znalosti pojmu CRM. Ostatní otázky byly dány jako bodovací.

4.1.1 Zkoumání existence závislostí v rámci otázek dotazníkového šetření

V disertační práci byly použity statistické metody: testy na zkoumání normality rozdělení základního souboru. Pro toto zjištění byly využity testy šikmosti a špičatosti a v případě nerozhodnosti také test Jarque-Berra. Tyto testy ukázaly, že dané soubory nemají normální rozdělení pravděpodobnosti a proto sledované závislosti byly prokazovány neparametrickým testem nezávislosti. Stanovené hypotézy byly následující:

H_0 Podnik sleduje pravidelně hodnotu pro zákazníka nezávisle na své velikosti

Použitím statistických metod bylo dokázáno (tj. test nezávislosti ukázal), že **existuje závislost mezi sledovanými náhodnými veličinami. Což znamená, že nulovou hypotézu zamítáme a můžeme na hladině významnosti 95 % tvrdit, že velikost podniku ovlivňuje skutečnost, zda podnik sleduje hodnotu pro zákazníka v pravidelném časovém intervalu.**

H_0 : Neexistuje závislost mezi velikostí podniku a skutečností, zda si své zákazníky vybírá podle konkurenční výhody

V tomto případě jsme hypotézu nezamítli, tj. můžeme tedy tvrdit, že zkoumané ukazatele jsou na sobě nezávislé. Vzhledem k nepřesvědčivým výsledkům testu nezávislosti, jsem dále použil test o nulovém parametru β regresní funkce, který vedl k zamítnutí sledované hypotézy. Můžeme tedy říci, že závislost nebyla potvrzena. Podniky si své zákazníky vybírají podle možnosti získání konkurenční výhody a to nezávisle na své velikosti.

4.2 VÝZKUMNÝ PROJEKT: „PROBLEMATIKA CRM A IDENTIFIKACE ÚROVNĚ CRM V PODNICÍCH ČESKÉ REPUBLIKY“

V tomto výzkumném projektu bylo osloveno 29 podniků a byly zjišťovány jejich znalosti metody CRM (znalost teoretického pojmu, principů a metod), využívání metody CRM v praxi a v neposlední řadě také na jejich subjektivní názor na tuto metodu.

4.2.1 Zkoumání existence závislostí v rámci otázek řízených rozhovorů

Byla stanovena následující hypotéza:

H₀: hodnocení úrovně CRM v podniku nezávisí na využívání metod CRM v daném podniku

Regresní analýzou byla nulová hypotéza zamítnuta, a proto bylo konstatováno, že tyto dva ukazatele, tj. hodnocení úrovně CRM podnikem, které je dáno jako subjektivní názor vedení společnosti a stupeň využívání jejích metod v podniku jsou na sobě závislé. Těsnost dané závislosti (R) byla přes 72 %, proto byla považována za průkaznou.

4.3 VÝZKUMNÉ AKTIVITY S VYUŽITÍM PROGRAMU ORANGE - DM

V předložené disertační práci byl zdokumentován základní postup práce s programem Orange. Danou metodiku je potřeba brát jako základní, přesto dostačující. Použitý postup s programem byl koncipován v disertační práci tak, aby každý, kdo se bude snažit „dolovat data“ uvedeným programem, dle mého zadaného postupu práce, dospěl se svými daty k informacím, výsledkům, které budou mít hodnotu pro podnik. V disertační práci bylo stanoveno 6 základních kroků, pro přehlednost bylo vše graficky dokumentováno.

Důvody výběru problematiky data miningu byly dva:

- 1. důvod – v praxi se data mining příliš neuplatňuje. Podniky si neuvědomují, co vše lze získat z data miningu, jak cenná informace z dat nám může poskytovat, jaké mohou být vztahy mezi daty, která nejsou na první pohled zřejmá;**
- 2. důvod – znázornit na několika stránkách přínos data miningu a poukázat na uplatnění v praxi. Proto byl zvolen program Orange, který lze volně stáhnout z internetu a byly vysvětleny (také graficky) základní kroky, základní postupy práce vedoucí k získání cenných informací z dat.**

4.4 IMPLEMENTACE SYSTÉMU CRM, TJ. PROCES ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

System CRM je od počátku určen pro uložení, správu a shromáždění veškerých dat potřebných pro tvorbu CRM strategie. Díky dostupnosti moderních integračních technologií lze tento systém propojit s ostatními informačními systémy používanými v podniku, a tak z něj vytvořit centrální zdroj dat, popisující veškeré aspekty vztahů ke stávajícím či potenciálním zákazníkům a umožňující vytvářet CRM strategie, založené na reálné situaci. Implementaci CRM informačního systému je tedy třeba vnímat jako nutnou podmínku pro vytvoření sofistikovaných, účinných a úspěšných CRM strategií.

K dispozici jsou dva protichůdné názory. První skupina odborníků (ta početnější) říká: „Nejprve je potřeba detailněji vypracovat CRM strategii, pak můžeme zvolit a implementovat CRM systém, jakožto pracovní nástroj zvolený v souladu s vypracovanou strategií“. Druhá, daleko méně početná skupina naopak prosazuje současný postup implementace informačního CRM systému a tvorby CRM strategie.

Osobně doporučuji zvolit zlatou střední cestu: tj. vypracovat základní vizi (hrubou strategii) koncepce řízení vztahů se zákazníky, na jejím základě zvolit vhodný informační systém CRM (který svým obsahem, náplní a funkcemi vypracovanou strategii podporuje) a po jeho implementaci postupně dopracovat CRM strategii spolu s ožíváním celého systému. Jde o cyklický živý model, který zajistí správnou funkčnost systému i při změnách podmínek.

Pro vytvoření komplexního modelu řízení vztahů se zákazníky lze dobře použít často publikovaný model COBIT (Control Objectives for Information and related Technology). Model COBIT, je velmi univerzálně pojat a obsahuje následující oblasti, tzv. **domény**:

- **plánování a organizace (tvorba strategie)** – nezbytně nutná je spolupráce marketingového, prodejního a IT úseku ve smyslu systematického a efektivního zvládnutí řízení 11 uvedených procesů této domény. Celková analýza musí být podložena provedenými pravidelně aktualizovanými analýzami, a to jak vnějšího okolí firmy (prostředí a trhu), tak všech interních aspektů (procesů a informačních toků);
- **akvizice a implementace (nákup, tvorba, úprava a implementace nástrojů)** – zde zahrnuje práci s nástroji a technologiemi potřebnými pro dobré fungování systému řízení vztahů se zákazníky – tj. zrod koncepce, včetně nastavení interních procesů, implementace technologických nástrojů a samozřejmě zapracování lidí;

- **dodávka a podpora (řízení samotných procesů CRM)** – zde se řeší dílčí operace systému řízení vztahů se zákazníky, přičemž jednotlivé operace musí být v souladu s faktory: typ podnikatelské činnosti; typy zákaznických skupin; celkové počty zákazníků; dostupné technologie a využitelné nástroje;
- **monitoring (měření a kontrola)** – zajištění feedbacku (tj. zpětné vazby) monitorující správnou funkčnost a efektivitu celého systému. Je nezbytné mít propracovaný systém měření aktuální úrovně CRM, proto se v následujícím textu zmíním modelu CRACK (CustomerRelation Analysis Complex Kit - model zajišťující obsaženými metrikami interní hodnocení funkčnosti systému) a mimo jiné navrhnu vlastní model na interní hodnocení funkčnosti systému.

Z textu disertační práce je zřejmé, že jakákoliv implementace systému CRM, je unikátním řešením pro daný konkrétní podnik. Bylo proto jednoznačně proklamováno, že systém v celé své šíři a variabilitě, nelze jednoznačně zobecnit pro všechny typy podniků, odvětví atd. Ovšem jedním z hlavních cílů disertační práce bylo vytvořit základní metodiku (tzv. kuchařku) implementace CRM do praxe podniků.

Při tvorbě CRM a zavádění, implementaci, systému CRM se vyplatí postupovat v krocích s využitím modelu COBIT. Pro lepší přehlednost a plné naplnění hlavního cíle disertační práce, uvádím v následujícím textu jednotlivé mé navrhované kroky nebo kroky plynoucí z modelu COBIT, vedoucí k implementaci, inovaci celkového konceptu řízení vztahů se zákazníky – tzv. vytvoření kuchařky – metodiky zavádění CRM, což jsem pracovním anglicky nazval jako: Model of full success implementation CRM (Model FSI CRM):

Model of full success implementation CRM (Model FSI CRM)

- 1. krok – definice obecné CRM strategie;**
- 2. krok – definice obecné CRM vize;**
- 3. krok nezbytně společně se 4. krokem tj. – volba optimálního CRM informačního systému a tvorba optimální CRM strategie dle definice CRM strategie a CRM vize.**
- 5. krok – stanovení měřených veličin s prioritami k zajištění zvolené úrovně CRM;**
- 6. krok – zavádění systémů měření do praxe;**
- 7. krok – trvalé začlenění s pravidelnou inovací systému CRM (včetně pravidelného měření ukazatelů) do struktury řízení podniku.**

Jedná se o cyklický proces, který je potřeba neustále naplňovat. V rámci modelu implementace CRM, vytvoření kuchařky k úspěšné implementaci CRM do praxe, byly uvedeny i kroky 5., 6. a 7. (což se v teorii neuvádí souhrnně – ale jako další implementační model – dle mého názoru chybně). Je to z toho důvodu, že v praxi se zapomíná za a) na tzv. zpětnou vazbu vyhodnocení vytvořeného systému CRM nebo za b) při potížích se zaváděním systému CRM se nehledá dlouhodobě zdroj problémů.

4.5 KONSTRUKCE MĚŘENÍ SYSTÉMU CRM

V disertační práci byl autorem navržen systém k měření CRM, a tím pádem byl naplněn i druhý základní cíl disertační práce.

Model byl pracovně nazván jako rychlý model měření úrovně výkonnosti systému CRM, tj.: **QUICK MEASUREMENT MODEL of CRM (QM Model CRM)**. Navržený model se skládá ze tří základních kroků, které jsou popsány v následujícím textu. Důvod volby právě těchto třech kroků s uvedeným obsahem, je pečlivě vysvětlen v textu disertační práce.

1. krok – zvolil jsem ukazatele, které pokrývají oblasti podniku spojené s implementací, inovací podniku a zajišťují úplnost souboru kritérií, což je jedna z podmínek rozhodovacího procesu.

Vybrané ukazatele pro QM Model CRM (15 základních):

- **rentabilita vlastního kapitálu** $ROE = EAT / \text{vlastní kapitál}$;
- **rentabilita investice** $ROCE = (\text{Ø roční čistý užitek projektu} / \text{kapitálový náklad}) * 100$;
- **doba návratnosti investice** $DNI = \text{kapitálový náklad} / \text{roční čisté užítky projektu}$;
- **přidaná hodnota** je součtem obchodní a hrubé výrobní marže;
- **rentabilita nákladů** (Return on Cost - ROC) = $EAT / \text{náklady}$;
- **rentabilita tržeb** (Return on Sales - ROS) = $EAT / \text{celkové tržby}$;
- **zisk na zaměstnance** (Employee Profit - EMP) = $EAT / \text{počet přepočtených zaměstnanců}$;
- **tržby na zaměstnance** (Employee Sales - EMS) = $EAT / \text{počet přepočtených zaměstnanců}$;
- **loajalita ke značce** (Brand Loyalty - BLO) – jaké procento zákazníků přešlo v daném období ke konkurenci
- **hodnota nabídky** (Value Equity - VEQ) – jak je získaná hodnota vnímána zákazníkem (vysoká – střední – nízká)
- **spokojenost s nabídkou** (Value Satisfaction - VSA) – jak jsou zákazníci s nabídkou spokojeni (velmi – středně – málo)
- **náklady na získání nových zákazníků** (Customer Acquisition Cost - SAC) = $\text{náklady na interakci} / \text{počet nových zákazníků}$

- **úroveň spokojenosti zákazníků se servisem** (Customer Satisfaction Score - SSS) – je spokojenost zákazníků se servisem vysoká, střední nebo jen nízká.
- **průměrné náklady na hovor** (Average Cost per Call - CAC) - celkové náklady call centra podělené počtem uskutečněných telefonátů.
- **výkonnost call centra** (Service Level - CSI) - často se udává, že dobré call centrum by mělo odpovědět na 80% hovorů do 20 sekund.

2. krok – stanovení vah jednotlivých ukazatelů

Z metod pro stanovení vah k jednotlivým ukazatelům je zvolena metoda 100 bodové alokace pro měření úrovně CRM, protože tato metoda nabízí největší prostor pro odlišení drobných rozdílů mezi jednotlivými ukazateli.

3. krok – změření úrovně CRM – zajištění výsledků

Využijeme aditivní, nebo-li řádkové metody rozhodování

- => 1.bod - stanovíme horní a dolní hranice, které budeme akceptovat u jednotlivých veličin;
- => 2.bod - uvědomění, které veličiny jsou maximalizační a které minimalizační a podle toho upravit hranice z bodu 1;
- => 3.bod – vypočet parciálních užiteků pro jednotlivé veličiny;
- => 4.bod – jednotlivé parciální užitky * (krát) zvolená váha k dané veličině;
- => 5.bod - výsledný celkový užitek = sečtení jednotlivých váhově zohledněných parciálních užiteků.

Úroveň CRM v podniku je tak velká, jak velký je řádkový součet takto zjištěných užiteků, přičemž se snažíme o maximální hodnotu užitku (v intervalu 0 až 1).

5 SHRNU TÍ PROBLEMATIKY A DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ

Závěrem je nezbytné proklamovat, že zavedení systému nebo-li konceptu CRM (systému řízení vztahů se zákazníky) v libovolném podniku záleží na třech základních principech:

- využití moderních informačních technologií;
- myšlení, všech zaměstnanců podniku, orientované na zákaznické potřeby;
- měření aktuální úrovně systému CRM v pravidelných cyklech.

Ve třetí kapitole jsem se zabíral danou problematikou z různých teoretických hledisek, na různých úrovních pohledu. Analyzoval jsem dostupnou literaturu (viz. použitá literatura k disertační práci), zkoumal jsem názory na danou problematiku v teoretické rovině, tj. provedl jsem rešerši současných poznatků. Mimo jiné jsem zjistil značný deficit v teoretické, ale hlavně v praktické oblasti, v rámci využití data miningu nejen v této konkrétní problematice, ale celkově v rámci marketingu. Proto jsem **nad rámec** hlavního cíle a dílčích cílů uvedl také možnosti **zkoumání** dané problematiky **použitím dataminingového programu Orange**.

Hlavní cíl disertační práce je naplněn ve čtvrté kapitole, kde jsem se zaměřil na zkoumání zvolené problematiky z praktické roviny. Zde jsem navrhl 2 nové modely k implementaci a měření systému CRM.

Ke zmapování aktuálních problémů jsem využil metodu marketingového výzkumu, tj. pomocí dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Výstupy z těchto marketingových výzkumů jsem zpracoval v programech MS Excel 2003 a v dataminingovém programu Orange, který umožňuje predikci výsledků, tj. umožňuje předvídaní budoucího chování zákazníků. V rámci této subkapitoly jsem pro větší vypovídací schopnost a pro lepší využití v praxi uvedl postup práce, pomocí kterého mohou podniky sami využít tento dataminingový program.

Zdůrazňuji, že v subkapitole 4.2 se zabývám statistickým vyhodnocením dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Pro zkoumanou problematiku je důležité zjištění základních závislostí mezi zkoumanými skutečnostmi. V rámci dotazníkového šetření jsem se zejména zaměřil na skutečnost, zda podniky pravidelně sledují hodnotu pro zákazníka bez ohledu na svou velikost, tj. zda si jsou podniky vědomy důležitosti tohoto ukazatele. Výsledkem je však naopak potvrzení existence závislosti mezi těmito veličinami, tj. **pravidelně se hodnotou pro zákazníka zabývají větší podniky, zatímco malé a střední podniky se sice o tento ukazatel zajímají, ale nepravidelně,**

podle svých momentálních potřeb. Další zkoumanou problematikou je závislost výběru zákazníka podle konkurenční výhody a velikosti podniku. Zde došlo pomocí testu nezávislosti k potvrzení závislosti mezi sledovanými veličinami, tj. mezi velikostí podniku a skutečností, zda si podnik vybírá své zákazníky podle možnosti získání konkurenční výhody, ale s velmi malou spolehlivostí. Proto jsem přistoupil k provedení regresní analýzy a testu o hodnotě parametru β . Tímto testem došlo k zamítnutí závislosti, a proto, vzhledem k nepřesvědčivým výsledkům předchozího testu, jsem se přiklonil k výslednému závěru, že mezi těmito zkoumanými veličinami závislost neexistuje, tj. **velikost podniku nijak neovlivňuje skutečnost, zda si podnik vybírá své zákazníky podle možnosti získání konkurenční výhody. Tuto skutečnost ovlivňuje řada jiných skutečností, zejména postavení podniku na trhu, jeho management a budoucí strategie podniku.**

U řízených rozhovorů jsem se detailně zaměřil na využití metody CRM v podnikové praxi. Zejména jsem zkoumal, zda hodnocení úrovně CRM v podniku nezávisí na využívání metod CRM v daném podniku, tj. zda si jsou podniky vědomy, které všechny oblasti, či činnosti jsou započítávány do CRM podniku. V rámci zkoumané hypotézy jsem zjistil, že hodnocení **úrovně CRM podnikem, které je dáno jako subjektivní názor vedení společnosti a stupeň využívání jejích metod v podniku jsou na sobě závislé. Podniky si tedy uvědomují obsáhlost metod CRM v podniku a dokáží adekvátně posoudit úroveň CRM v podniku v závislosti na využití jednotlivých nástrojů těchto metod.**

V poslední části praktické kapitoly jsem se zaměřil na vlastní přínosy v rámci metodiky zavádění a měření systémů CRM. **Navrhuji dva nové modely**, které přinášejí podstatné změny v zavádění systému CRM a měření systému CRM. V dosud používaných modelech jsem našel nesrovnalosti, které jsem odstranil úpravou a částečnou změnou systému. Výsledkem jsou 2 nové modely, tj. **Model of full success implementation CRM (Model FSI CRM) a QUICK MEASUREMENT MODEL of CRM (zkráceně QM Model CRM).** První model se týká samotného zavádění systému CRM a druhý model se týká měření, nejen úspěšnosti, zavádění systému CRM.

Pro úplnost uvádím, že jednotlivé **stanovené dílčí cíle** jsou postupně naplňovány v textu disertační práce: v subkapitolách 2.2 a 2.3 byly **identifikovány celosvětové změny v teorii a praxi v marketingovém řízení**; v subkapitolách 2.8 a 2.9 byly **analyzovány a exaktně vysvětleny pojmy z oblasti hodnoty pro zákazníka a řízení vztahů se zákazníky (CRM)** a také rovněž **formulovány vztahy dané problematiky ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku** (subkapitoly 2.5 až 2.9).

Zvláště bych chtěl zdůraznit, podtrhnout dílčí cíl: „**poukázat a zhodnotit důležitost „měkkých aspektů“ při zvyšování hodnoty pro zákazníka**“, jelikož v praxi je zcela opomíjen. Tento dílčí podcíl je přímo řešen v rámci subkapitoly hodnoty pro zákazníky.

5.1 PŘÍNOSY PRO TEORII, TJ. PRO ROZVOJ VĚDECKÉHO POZNÁNÍ

Ve své disertační práci jsem uvedl problematiku CRM (řízení vztahů se zákazníky) nejprve do souvislostí v rovině marketingových disciplín. Moderní marketing vychází z koncepce společenského marketingu a je postaven na budování těsného, osobního vztahu ke každému konkrétnímu zákazníkovi či skupině zákazníků. Kvalitní a propracované interakce, vztahy se zákazníky nelze budovat bez propracovaného informačního systému, který dokáže, umožní sběr, třídění a přehledné ukládání všech dostupných, relevantních informací o zákaznících, usnadňovat veškerou komunikaci se zákazníky a pomoci při tvorbě analýz a statistik nezbytných pro marketingové kampaně.

Je nezbytné si uvědomit, že implementací, inovací systému CRM daný proces nekončí, nýbrž začíná a že jakkoliv se zobecňovaný systém CRM implementací, inovací v teoriích či poutavých reklamách prosazuje, tak vždy vzniká naprostý unikát, který musí odpovídat daným potřebám podniku a ve svém důsledku potřebám jeho zákazníků.

Konkrétní přínosy shrnuje následující text:

V disertační práci byl nastíněn komplexní pohled na problematiku řízení vztahů se zákazníky. Konkrétně posunuje teorii, vědecké pojetí oboru v následujících směrech:

- Provázání CRM s disciplínami moderního řízení zákaznický orientovaného podniku.

Výsledky, prezentované v disertační práci v 4.kapitole, dokazují, že funkční koncepce moderního řízení vztahů se zákazníky vyžaduje zcela nové pojetí marketingu a jemu přizpůsobené

podnikové řízení, vedení. Důkazem celistvosti, komplexnosti problematiky je nejen představený model měření aktuální úrovně CRM – model CRACK, který bere v úvahu všechny podnikové aktivity, ale také **navržený model rychlého měření úrovně výkonnosti systém CRM, což jsem pracovně nazval QUICK MEASUREMENT MODEL of CRM (zkráceně QM Model CRM)**.

- Dynamická struktura podniku ve vztahu k charakteru moderní koncepce řízení vztahů se zákazníky.

Dynamičnost podnikových procesů v daném vztahu je dobře patrná z prezentovaného modelu COBIT (Control Objectives for Information and related Technology), který je velmi univerzálně pojat pro vytvoření komplexního modelu řízení vztahů se zákazníky. Přesto, jak bylo uváděno v disertační práci, jsem našel nesrovnalosti, které jsem odstranil úpravou a částečnou změnou systému, jak je patrné z navrženého **modelu FSI CRM**.

- Vnímání problematiky CRM z vícero úhlů.

V disertační práci jsou zmiňovány dva základní přístupy k problematice implementace, inovace řízení vztahů se zákazníky. První přístup je strategický a je postaven na strategiích, druhý přístup je technologický a je postaven na technologiích, přičemž základní rozdílnost se nejvíce projevuje v implementaci, inovaci systému CRM. Vhodný přístup vychází jednak z kompromisního řešení (tj. bere v potaz strategický a technologický úhel a z každého přístupu se využívají klady v rámci implementace, inovace CRM) a jednak od prvopočátku bere v potaz problematiku měření úrovně CRM. **Navržený model vede v logicky navazujících krocích k úspěšné implementaci, inovaci CRM, což jsem pracovně nazval jako: Model of full success implementation CRM (Model FSI CRM)**.

- Vnímání problematiky měkkých aspektů při zvyšování hodnoty pro zákazníka

V disertační práci jsou zaznamenány nejen „běžné – všeobecně známé“ aspekty hodnoty pro zákazníka, které můžeme nazvat jako „tvrdé aspekty“, ale záměrně jsou také zaznamenány a proklamovány měkké aspekty hodnoty pro zákazníka. Teoretickým přínosem bylo definování třech základních klíčových myšlenek, týkajících se „měkkých aspektů“ hodnoty pro zákazníka.

5.2 PŘÍNOSY PRO PRAXI

Moderní marketing a řízení vztahů se zákazníky můžeme řadit do dynamických a vysoce aplikovaných disciplín, proto prvořadým smyslem mé disertační práce bylo uplatnění přínosů v každodenní praxi. Proto mohu své praktické přínosy disertační práce shrnout dle stanovených cílů. Stanovil jsem si 2 základní, hlavní cíle, a to:

- Metodika implementace, inovace koncepce CRM – pomocí Modelu FSI CRM

Navržený model FSI CRM vede v logicky navazujících krocích k úspěšné implementaci, inovaci CRM. Jelikož, cílem je vytvoření maximálně možného komplexního modelu řízení vztahů se zákazníky, který podniku umožní neustrnout na jedné vypracované strategii a s jedním vypracovaným systémem, ale naopak neustále strategii i systém přizpůsobovat aktuálním externím i interním podmínkám a požadavkům. Ve svém důsledku totiž dobře propracovaný model zajistí dlouhodobou efektivní životnost celého systému řízení vztahů se zákazníky, což bylo smyslem vypracování **metodiky (kuchařky) modelu FSI CRM.**

- Metodika měření aktuální úrovně CRM, tj. prvotní využití k měření úspěšnosti implementace, inovace koncepce CRM – pomocí tzv. rychlého modelu měření úrovně CRM – tj. QM Modelu CRM.

Úspěšné zavedení dlouhodobě fungujícího konceptu CRM se neobejde bez měřitelné zpětné vazby. Model klade na straně jedné důraz na pravidelné měření a sledování trendů jednotlivých metrik i celkové úrovně CRM a na straně druhé na časové hledisko, protože základní ukazatelé uvedeného modelu jsou ekonomické, tj. zpracování není časově náročné oproti modelu CRACK. Z uvedených důvodů ve svém modelu navrhuji v rámci váhování použití metody 100 bodové alokace, jelikož tato metoda dovoluje největší prostor pro odlišení drobných rozdílů mezi jednotlivými ukazateli. V posledním kroku modelu QM CRM, tj. v zajištění výsledků měření, navrhuji použití aditivní nebo - li řádkové metody rozhodování.

Dílčí cíle ve vztahu k praktické části :

- Komplexní popis aktuální situace v oboru.

V úvodních kapitolách jsem provedl celkový popis aktuální situace v oboru řízení vztahů se zákazníky, přičemž jsem vycházel z marketingových koncepcí a mimo jiné jsem nastínil trendy v oboru řízení vztahů se zákazníky. Lze tedy dobře pochopit historický vývoj daného oboru.

- Základní návod dolování informací z dat pomocí programu Orange.

V českém jazyce jsem nenalezl návod, jak pracovat s data miningovým programem Orange. V textu disertační práce jsem proto uvedl základní návod, postup práce, s programem Orange, jestliže pracovník podniku, čtenář, bude postupovat dle daného návodu ze svých zdrojových dat, zjistí, tzv. vydoluje (dle slova mining), zajímavé a užitečné informace pro svůj podnik, což dokazují ve svých výzkumných šetřeních.

5.3 PŘÍNOSY V PEDAGOGICKÉ ČINNOSTI

Získané poznatky při zpracování teoretické a praktické části disertační práce byly již mimo jiné uplatněny ve výuce na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice a to jak v denní formě studia, tak v kombinované formě studia v marketingově orientovaných předmětech – Základy marketingu, Marketingové řízení a Management změny. Uplatnění vidím nejen v prezentaci obecných poznatků, principů konceptu řízení vztahů se zákazníky, ale především v přiblížení teoretické výuky praxi, o což se snažím využitím případových studií a zkušeností z praxe.

Pevně věřím, že uvedené přínosy v disertační práci brzy naleznou své uplatnění nejen v teorii, ale především v praxi, v každodenní praxi, jelikož to byl prvořadý smysl disertační práce (viz. uvědomění si potřebnosti konceptu CRM, modely FSI CRM, QM model CRM a data mining pomocí programu Orange).

VÝBĚR Z POUŽITÉ LITERATURA

- 1 ALSBURY A., JAY. R., *Marketing to nejlepší z praxe*, Praha: Computer Press, 1. vydání, 2002, ISBN 80-7226-617-9.
- 2 BROWN, S.A., *Customer Relationship Management, A Strategic Imperative in the World of e-Business*, John Wiley & Sons Canada, 2000, ISBN 0-471-64409-9.
- 3 BRUHN, M., MAHYERA, A., *Relationship marketing : management of customer relationships* Harlow : FT Prentice Hall, 1.vydání, 2003, ISBN 0-273-67601-6.
- 4 BUREŠ, I., Řehulka, P., *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*, Praha: Management Press, 1. vydání, 2001, ISBN 80-7261-056-2.
- 5 BURNETT, K., *Klíčoví zákazníci a péče o ně*, Praha: Computer press, 1. vydání, 2002 ISBN 80-7226-655-1.
- 6 CARON, N., *Prodej problémovým zákazníkům, Klíč k vyjednávání a přesvědčování*, Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 2002, ISBN 80-247-0204-5.
- 7 DOHNAL, J., *Řízení vztahů se zákazníky*, Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 2002, ISBN 80-247-0401-3.
- 8 DRUCKER, P.F., MEDEK, P., *Výzvy managementu pro 21. století*, 1.vydání, Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-021-X.
- 9 FAYYAD, U.M. a kol.: *Advances in Knowledge Discovery and Data Mining*, AAAI Press Menlo Park 1996, 610 s., ISBN 9-780262-560979
- 10 FIBÍROVÁ, J., *Nákladové účetnictví: (manažerské účetnictví I)*, Praha: Vysoká škola ekonomická, 2.vydání, 2001, ISBN 80-245-0212-7.
- 11 HARVEY, C., *Úspěch při získávání zákazníků*, Praha: INFORMATORIUM, 1.vydání, 1992, ISBN 80-85427-24-9. .
- 12 CHLEBOVSKÝ, V., *CRM – řízení vztahů se zákazníky*, Praha: Computer Press, 2005, ISBN 80-251-0798-1.
- 13 INMON, W., H., *Building the Data Warehouse*, John Wiley & Sons Canada, 2002, ISBN 04-710-8130-2.
- 14 JAKUBÍKOVÁ, D., EGER, L., *Školský management I*, Plzeň: Západočeská univerzita, 1.vydání, 1999, ISBN 80-7082-587-1.
- 15 KANO, N., *Attractive duality and must – be duality*, 1984, Quality, No.2, pp.41.
- 16 KAŇOK, M., *Statistické metody v marketingu*, Praha: CIMA, 2001, ISBN 80-238-7162-5.
- 17 KAPLAN, R., S., NORTON, D., P., *Balanced scorecard, Strategický systém měření výkonnosti podniku*, Praha: Management press, 3. vydání, 2002, ISBN 80-7261-063-5.

- 18 KELLEN, V., CRM Measurement Frameworks, Adjunct Fakulty, E-Commerce, DePaul University, Chicago, 2002.
- 19 KEŘKOVSKÝ M., Vykypěl O., *Strategické řízení*, Brno: PC-DIR s.r.o. – Nakladatelství Brno, 1998, ISBN 80-214-1111-2.
- 20 KEŘT, R., *Řízení vztahů se zákazníky – důležitý faktor úspěchu na trhu* In *Business Challenge*, FP Brno, VUT Brno 2004, ISBN 80-214-2880-5.
- 21 KEŘT, R., *Řízení vztahů se zákazníky – aktivní přístup k zákazníkům* In *III. International Scientigic Conference* , FP Brno, VUT Brno 2005, ISBN 80-214-2953-4.
- 22 KOPŘIVA, P., *CRM? A není to riskantní? Metoda predikce rizika neúspěchu inovace CRM* In *Systems Integration, 9th International Conference*, Praha, 2001.
- 23 KOTLER P., *Marketing management 9. přepracované vydání*, Praha: Grada Praha, 1998 ISBN 80-7169-600-5.
- 24 KOTLER P., *Marketing management 10. rozšířené vydání*, Praha: Grada Praha, 2001 ISBN 80-247-00016-6.
- 25 KOTLER, P., *Marketing od A do Z*, Praha: Management Press, 1.vydání, 2003, ISBN 80-7261-082-1.
- 26 Molineux, P., *CRM – what now, where next?* In *Systems Integration, 9th International Conference*, Praha, 2001.
- 27 NAGYOVÁ J., *Marketingová komunikace*, Praha: VŠE Praha, 1998 ISBN 80 – 7079-376-7.
- 28 NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I., *Výkonnost a tržní hodnota firmy*, Praha: Grada publishing, 2002, ISBN 80-247-0125-1.
- 29 NYER, P., U., *An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction* In *Journal of Consumer Marketing*, 2000.
- 30 PARKER, C., MATHEWS, B., P., *Customer satisfaction: contrasting academic and consumer's interpretations* In *Marketing Intelligence and Planning*, 2001.
- 31 PEELEN, E., *Customer relationship management*, Harlow : FT Prentice Hall, 1.vydání, 2005, ISBN 0-273-68177-X, 433 s.
- 32 PEPPERS, D., MARTHA, R., *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Currency/Doubleday, 1997, ISBN 03-854-8566-2.
- 33 PORTER, M.E., *Konkurenční výhoda – Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*, Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-12-0.
- 34 PETR, P., *Materiály k přednáškám a cvičením k předmětu Data mining*, interní materiály FES Univerzity Pardubice, 2005.
- 35 PORTER, M.E., *Konkurenční výhoda*. Praha:Victoria Publishing,1997 ISBN 80-85605-12- 1

- 36 PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V., *Budoucnost konkurence, spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*, Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-126-7.
- 37 SPÁČIL, A., *Péče o zákazníky*, Praha: Grada publishing, 1.vydání, 2003, ISBN 80-247-0514-1.
- 38 STÁVKOVÁ, J., FORET, M., *Marketingový výzkum : jak poznávat své zákazníky*, Praha : Grada Publishing, 1.vydání, 2003, ISBN 80-247-0385-8.
- 39 STORBACKA, K., LEHTINEN, J., R., *Řízení vztahů se zákazníky*, Praha: Grada publishing, 1.vydání, 2002, ISBN 80-7169-813-X.
- 40 SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*, Praha: Grada Publishing, 2. vydání, 2001, ISBN 80-247-9069-6.
- 41 SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ H, VÁVROVÁ H., *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*, Praha: VŠE 2002, ISBN 80-245-0309-3.
- 42 TULKA, J., *Věda a vědecká metodologie*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2. vydání, 2000, ISBN 80-86119-21-1.
- 43 VACULÍK, J., *Základy marketingu*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2. přepracované vydání, 2003, ISBN 80-7194-583-8.
- 44 VACULÍK, J., KEŘT, R.: *Marketingové pojetí konkurenční výhody* In *Aktuální otázky rozvoje regionů*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-7194-777-6.
- 45 VLČEK, R., *Hodnota pro zákazníka*, Praha: Management Press, 1. vydání, 2002, ISBN 80-7261-068-6.
- 46 VYSEKALOVÁ, J., *Psychologie spotřebitele, jak zákazníci nakupují*, Praha: Grada publishing, 1. vydání, 2004, ISBN 80-247-0393-9.
- 47 WESSLING, H., *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM - Strategie, praktické příklady a scénáře*, Praha: Grada publishing, 2003, ISBN 80-247-0569-9.
- 48 WHITELEY, R.C., *Podnik řízený zákazníkem*, Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1. vydání, 1991, ISBN 80-85605-69-4.
- 49 WILLIAMS, K.C., SPIRO, R.L., FINE, L.M., *The customer salesperson dyad: an interaction–communication model and review* In *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1990, str. 29 – 43.
- 50 Web strana Carnegie Mellon Software Engineering Institute, Capability Maturity Model, <http://www.sei.cmu.edu/cmm>.
- 51 Web strana data miningového programu Orange, <http://www.orange.com>.
- 52 Web strana společnosti Pricewaterhouse Coopers, <http://www.pwc.com>.

CURICULLUM VITAE

Ing. et Ing. Radim Keřt

Datum narození: 20. prosince 1978
Adresa: Na Rybníčkách 164, 533 01 Pardubice
Emailová adresa : radim.kert@upce.cz
Zaměstnavatel: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko – správní,
Studentská 84, 532 10 Pardubice, Česká republika

Praxe

květen 2006 – dosud Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko - správní, Ústav ekonomiky a managementu, *odborný asistent*
únor 2004 – duben 2006 Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko - správní, Ústav ekonomiky a managementu, *asistent*

Vzdělání

2003 – dosud VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, obor Řízení a ekonomika podniku, *doktorský studijní program*
květen 2006 dvoutýdenní stáž na Hochschule Steyr, Rakousko
2001 - 2003 VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, obor Podnikové finance a obchod
2002 - 2003 jednosemestrální stáž na Fachhochschule Coburg, Německo
1997 - 2002 MU v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, obor Veřejná ekonomika
1993 - 1997 Obchodní akademie v Chrudimi

Jazykové znalosti

Anglický jazyk aktivně - velmi dobře „The TOEIC Certificate Exam“ (12/2006)
Německý jazyk aktivně - dobře
Ruský jazyk pasivně – základy

Pedagogická činnost

Zimní semestr 2006/2007 Finanční účetnictví, 4. ročník, vedení seminářů;
Zimní semestr 2006/2007 Finanční analýza municipální firmy, 3. ročník, vedení přednášek a seminářů;
Letní semestr 2005/2006 Základy účetnictví, 1. ročník, vedení seminářů;

Letní semestr 2005/2006	Marketingové řízení, 4. ročník, řešitel dotazníkového šetření zpracovávaného v elektronické podobě a výzkumného projektu Interního grantu č. PRIORITY-2006-41/4 na téma: „Hodnota pro zákazníka a jeho význam na konkurenceschopnost podniku“.
Zimní semestr 2005/2006	Základy marketingu, 3. ročník, vedení seminářů;
Zimní semestr 2005/2006	Finanční účetnictví, 4. ročník, vedení seminářů;
Letní semestr 2004/2005	Marketingové řízení, 4. ročník, vedení seminářů; řešitel dotazníkového šetření na téma „Řízení vztahů se zákazníky – aktivní přístup k zákazníkům“;
Letní semestr 2004/2005	Základy účetnictví, 1. ročník, vedení seminářů;
Zimní semestr 2004/2005	Základy marketingu, 3. ročník, vedení seminářů;
Zimní semestr 2004/2005	Finanční účetnictví, 4. ročník, vedení seminářů;
Letní semestr 2003/2004	Marketingové řízení, 4. ročník, vedení seminářů; řešitel dotazníkového šetření a výzkumného projektu Interního grantu č. 4540/IG440012/21: Analýza metod vhodných pro zjišťování a hodnocení míry uspokojování potřeb zákazníků;
Letní semestr 2003/2004	Základy účetnictví, 1. ročník, vedení seminářů;
Zimní semestr 2003/2004	Základy marketingu, 3. ročník, vedení seminářů.

PŘEHLED PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI

Pedagogické publikace – skripta:

- 1 VACULÍK, J., HAVRAN, Z., KEŘT R.: *Marketingové řízení kombinovaná forma studia*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, ISBN 80-7194-661-3, skriptum pro kombinovanou formu studia.
- 2 VACULÍK, J., KEŘT, R., HAVRAN, Z., BERKA, A., KUBĚNKA, M.: *Marketingové řízení*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-7194-765-2, skriptum pro denní formu studia.
- 3 KRAFTOVÁ, I., MYŠKOVÁ, R., KEŘT, R.: *Základy účetnictví pro kombinovanou formu studia*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-7194-, skriptum pro kombinovanou formu studia.
- 4 VACULÍK J., KEŘT R., BERKA A., KUBĚNKA M. *Marketing I. díl pro kombinovanou formu studia* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-7194-812-8, skriptum pro kombinovanou formu studia.

- 5 KRAFTOVÁ, I., KEŘT, R.: *Finanční účetnictví*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, elektronické skriptum AUTOR aplikace LMS eDoceo, 1. vydání, skriptum pro kombinovanou formu studia.
- 6 KRAFTOVÁ, I., KEŘT, R.: *Finanční účetnictví pro kombinovanou formu studia*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, elektronické skriptum AUTOR aplikace LMS eDoceo, 2.přepřacované vydání, skriptum pro kombinovanou formu studia.

Příspěvky na konferencích:

- 7 KEŘT, R.: *The Evaluation of Customer Satisfaction's Extent* In *IMEA 2004 Conference proceedings* , Univerzita Pardubice, IMEA 2004, ISBN 80-7194-679-6, sborník.
- 8 KEŘT, R.: *Zvyšování konkurenceschopnosti podniku cestou maximalizace hodnoty pro zákazníka* In. *New trends of the development of industry*, Fakulta podnikatelská v Brně, VUT Brno 2004, ISBN 80-214-2787-6, sborník.
- 9 KEŘT, R.: *Globalizace ve vztahu ke spokojenosti zaměstnanců a zákazníků* In *Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region*, Fakulta podnikatelská v Brně, VUT Brno 2004, ISBN 80-214-2687-X, sborník.
- 10 KEŘT, R.: *Řízení vztahů se zákazníky – důležitý faktor úspěchu na trhu* In *Business Challenge*, Fakulta podnikatelská v Brně, VUT Brno 2004, ISBN 80-214-2880-5, sborník.
- 11 KEŘT, R.: *Řízení vztahů se zákazníky – aktivní přístup k zákazníkům* In *III. International Scientific Conference* , FP Brno, VUT Brno 2005, ISBN 80-214-2953-4, sborník.
- 12 VACULÍK, J., KEŘT, R.: *Marketingové pojetí konkurenční výhody* In *Aktuální otázky rozvoje regionů*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-7194-777-6, sborník.
- 13 KEŘT, R.: *Implementace CRM (Řízení vztahů se zákazníky) - získání konkurenční výhody na trhu*, In *MEKON 2006 mezinárodní konference*, Ostrava:Vysoká škola báňská, ISBN 80-248-1013-1.
- 14 KEŘT, R.: *Význam hodnoty pro zákazníka na konkurenceschopnost podniku* In *II. Baťova mezinárodní konference 2006*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati, ISBN 80-7318-384-6, sborník.
- 15 KEŘT, R.: *Customer Relationship Management – optimální rovnováha mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb* In. *IMEA 2006 Conference proceedings*, Univerzita Hradec Králové, IMEA 2006, ISBN 80-7041-164-3, sborník.
- 16 KEŘT, R., *Informační systémy v CRM (řízení vztahů se zákazníky)* In *Veřejná správa 2006, Conference proceedings*, Univerzita Pardubice, 2006, ISBN 80-7194-882-9 ,sborník.
- 17 KEŘT, R., *CRM - Řízení vztahů se zákazníky v marketingovém pojetí firmy* In *Hradecké ekonomické dny 2007*, Univerzita Hradec Králové, 2007, ISBN 978-80-7041-812-3, sborník.

- 18 KEŘT, R.: *Quick measurement model of CRM* In. *IMEA 2007 Conference proceedings*, Univerzita Pardubice, IMEA 2007, v tisku, sborník.
- 19 KEŘT, R.: *Měření úrovně výkonnosti systému CRM* In *III. Baťova mezinárodní konference 2007*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati, v tisku, sborník.

Interní granty Univerzity Pardubice, Fakulty ekonomicko - správní:

- 20 KEŘT, R.: hlavní řešitel Interního grantu č. 4540/IG440012/21 Fakulty ekonomicko – správní Univerzity Pardubice s názvem *Analýza metod vhodných pro zjišťování a hodnocení míry uspokojování potřeb zákazníků*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, výzkumný grant.
- 21 KEŘT, R.: hlavní řešitel Interního grantu č. PRIORITY-2006-41/4 Fakulty ekonomicko – správní Univerzity Pardubice s názvem *Hodnota pro zákazníka a jeho význam pro konkurenceschopnost podniku*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, výzkumný grant.

ABSTRAKT

V předložené disertační práci se zabývám hodnotou pro zákazníka v rámci CRM (Customer Relationship Management) s důrazem na význam pro konkurenceschopnost podniku.

Obsahem práce je jednak vypracování metodiky pro úspěšnou implementaci, inovaci celkového konceptu řízení vztahů se zákazníky (tj. metody CRM), ale také stanovení kritérií k měření úspěšnosti implementace, inovace celkového konceptu řízení vztahů se zákazníky (tj. metody CRM) ve vztahu ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

ABSTRACT

I deal with essential context of the value for consumers in terms of CRM (Customer Relationship Management) with emphasis on meaning for the competitiveness of the firm in the presented doctoral theses.

Methodology for succesful implementation, innovation of the total concept of customer relationship management and assesment criteria to measuration of fruitfulness of implementation, innovation of the total concept of customer relationship management are the content of the dissertation.