

ČÁST

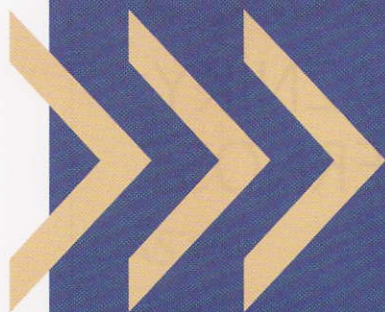
3

SPOJENÍ SE ZÁKAZNÍKY

V TÉTO KAPITOLE SE BUDEME ZABÝVAT NÁSLEDUJÍCÍMI OTÁZKAMI:

1. Co znamená hodnota pro zákazníka, jeho spokojenost a věrnost a jak toto vše může společnost zákazníkům poskytnout?
2. Co znamená celoživotní hodnota zákazníků?
3. Jak mohou společnosti získat zákazníky a udržet si je?
4. Jak mohou společnosti budovat pevné vztahy se zákazníky?
5. Jak mohou společnosti poskytovat totální kvalitu?
6. Co je to databázový marketing?



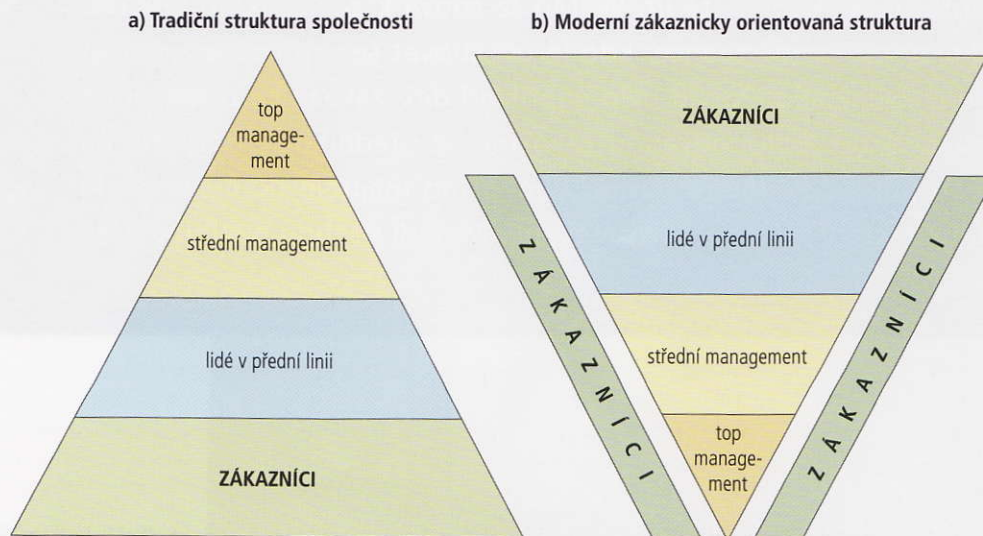


můžete je poslat do dětského koutku WaMu Kids[®], kde si mohou hrát. Struktura banky, známá jako Occasio[™] styl, což v latině znamená „příznivá příležitost“, je pečlivě vypracovaná, aby usnadnila *cross-selling* produktů. Toto je důležité, protože když zákazníci koupí více produktů, je pravděpodobnější, že zůstanou zákazníky banky, a jsou pro ni pak daleko ziskovější. Po čtyřech letech má průměrný zákazník, který si nejprve jen otevře běžný účet zdarma a pak si koupí další produkty, daleko ziskovější vztahy s bankou, což se odráží ve vyšším vkladu, než je průměr, ve vyšších investicích, spotřebitelských půjčkách a ve vyšším stavu bankovních hypoték. Tento druh růstu dostal dříve neznámou spořitelnu ze Seattlu za méně jak deset let mezi hlavní hráče v tomto sektoru s 268 miliardami dolarů obratu. „WaMu“ je nyní největší spořitelnou v USA a šestou největší ze všech bank USA vůbec.¹

Jak ukazuje zkušenost Washington Mutual, úspěch mají ti marketéři, kteří uspokojí své zákazníky. V této kapitole podrobně probereme způsoby, jimiž si společnosti získávají zákazníky a vítězí nad konkurencí. Jsou úspěšné, protože si vedou lépe v tom, aby naplnily, nebo dokonce překročily očekávání zákazníků.

5.1 Vytváření hodnoty pro zákazníky, jejich spokojenost a věrnost

Manažeři, kteří věří, že zákazníci jsou jediným skutečným **střediskem zisku**, pokládají tradiční strukturu společnosti, zobrazenou na obr. 5.1a – pyramidu s prezidentem na vrcholu, s managementem uprostřed, lidmi v přední linii a zákazníky vespod – za zastaralou. Úspěšné marketingové společnosti tuto strukturu obrátily – viz obr. 5.1b. Nahoře jsou zákazníci, po nich v pořadí důležitosti přicházejí



Obr. 5.1
Tradiční organizace společnosti v porovnání s moderní společností orientovanou na zákazníky

lidé v přední linii, kteří se setkávají se zákazníky, slouží jim a starají se o jejich spokojenost, pod nimi jsou manažeři střední úrovně, jejichž úkolem je podporovat lidi v přední linii, aby mohli dobře sloužit zákazníkům, a úplně dole je top management, jehož úkolem je přijímat a podporovat dobré manažeře střední úrovně. Přidali jsme po stranách – viz obr. 5.1b – zákazníky, abychom ukázali, že manažeři na každém stupni musí zákazníky osobně znát, setkávat se s nimi a sloužit jim.

Některé společnosti byly založeny již s touto moderní strukturou, na jejímž vrcholu jsou zákazníci a prosazování zájmů zákazníků je jejich strategií, a zároveň i konkurenční výhodou. On-line aukční obr eBay je ztělesněním tohoto nového „světového pořádku“.

■ EBAY

Společnost eBay pomohla v roce 2003 usnadnit směnu zboží za 20 miliard dolarů. Klíčovým prvkem tohoto úspěchu, který umožňuje společnosti růst a podporovat obchod mezi miliony anonymních kupujících a prodávajících, je důvěra zákazníků. Aby jí eBay získala, sleduje a zveřejňuje zpětné vazby nakupujících i prodávajících z každé transakce a miliony spokojených uživatelů této společnosti poskytly hlas ve všech větších rozhodnutích, které společnost dělá. Společnost eBay zastává názor, že její hlavní rolí je naslouchat, přizpůsobovat se a pomáhat. Je to zřejmé z jedné z nejoblíbenějších institucionálních společností: programu *Voice of the Customer*. Vždy po několika měsících dá eBay dohromady asi tucet prodávajících a kupujících a ptá se jich, jak jsou spokojeni a co ještě by měla eBay udělat. Nejméně dvakrát týdně společnost koná telefonické telekonference, během nichž informuje uživatele o téměř všech nových prvcích nebo postupech. Výsledkem je, že uživatelé (zákazníci eBay) cítí jako vlastníci a vedou si iniciativně při uvádění společnosti do nových teritorií.²

S příchodem digitálních technologií, jako je internet, očekávají dnešní neustále informovanější zákazníci, že společnosti budou dělat více, aby se s nimi spojily, uspokojily je a ještě lépe – potěšily je. Zákazníci mají nyní například rychlé a snadné prostředky k porovnávání nákupů například na webových stránkách, jako jsou Biz.rate, Shopping.com a Pricegrabber.com. Internet také usnadňuje komunikaci mezi zákazníky. Webové stránky Epinions.com a Amazon.com i další umožňují zákazníkům sdělovat si informace o svých zkušenostech s využíváním různých výrobků a služeb.

5.1.1 Hodnota vnímaná zákazníkem

Zákazníci jsou vzdělanější a informovanější než kdykoliv dříve a mají rovněž nástroje, aby si ověřili rozhodnutí společnosti a vyhledali lepší alternativy.³ Jak docházejí ke konečnému rozhodnutí? Zákazníci mají tendenci hledat maximální hodnotu v rámci přiměřených nákladů na vyhledávání a při limitovaných malostech, mobilitě a příjmu. Zákazníci odhadují, která nabídka jim poskytne nejvyšší vnímanou hodnotu a podle toho jednají (viz obr. 5.2). To, zda nabídka splní očekávání zákazníků, má vliv na jejich spokojenost a pravděpodobnost, že si výrobek koupí znovu.

Hodnota vnímaná zákazníky (*customer perceived value – CPV*) je rozdíl mezi vyhodnocením všech výhod a nákladů nabídky a vnímaných alternativ perspektivním zákazníkem. **Celková hodnota pro zákazníka** je vnímaná peněžní hodnota balíčku ekonomických, funkčních a psychologických výhod, které zákazníci očekávají od dané tržní nabídky. **Celkové náklady pro zákazníka** jsou souhrnem nákladů vzniklých podle očekávání zákazníků při vyhodnocování, získávání, používání a zbavování se dané tržní nabídky, včetně finančních, časových, energetických a psychických.

Zákazníky vnímaná hodnota je proto založena na rozdílu mezi tím, co zákazník dostane a co vyčítá za různé možné volby. Zákazníkovi se dostává výhod a za to bere na sebe náklady. Marketér může zvýšit hodnotu nabídky pro zákazníka určitou kombinací funkčních nebo emočních výhod (nebo) snížením některých z různých typů nákladů. Zákazník, který volí mezi dvěma nabídkami H1 a H2, bude zkoumat poměr H1:H2 a dá přednost H1, bude-li poměr větší než 1, a H2, bude-li poměr menší než 1. Pokud bude poměr 1:1, bude mu jedno, kterou nabídku zvolí.

APLIKACE KONCEPTŮ HODNOTY Zde nám pomůže příklad. Předpokládejme, že nákupčí velitelství společnosti chce koupit buldozer od firmy Caterpillar nebo Komatsu. Soupeřící obchodní zastupci pečlivě popíší svoje nabídky. Kupující chce buldozer používat při stavbě obytných domů. Buldozery měl takový, který je do značné míry spolehlivý, dlouho vydrží, má dobré technické vlastnosti a má se poměrně dobře prodat. Vyhodnotí buldozery a dojde k rozhodnutí, že Caterpillar má vyšší ekonomickou hodnotu, založenou na vnímání výše uvedených vlastností. Vnímá také rozdíly spojených nákladů – v dodávce, instruktáži a údržbě – a dojde k rozhodnutí, že Caterpillar poskytuje lepší servis a má kvalifikovanější a vstřícnější zaměstnance. Navíc přikládá vyšší hodnotu image společnosti



Obr. 5.2
Rozhodující faktory poskytování hodnoty zákazníkům



Caterpillar prodává podobné buldozery, jako je ten na fotografii, nejen na základě vlastností výrobku, ale i na základě hodnoty služeb, zaměstnanců a image.

k celkové hodnotě pro zákazníka, již Caterpillar poskytuje. Proto se kupující může rozhodnout pro buldozer Komatsu. Kupující se rozhodne podle toho, o kterém dodavateli se domnívá, že poskytuje vyšší hodnotu vnímanou zákazníkem.

Nyní použijme tuto teorii rozhodování k tomu, aby se Caterpillaru podařil prodej tomuto kupujícímu. Caterpillar může vylepšit svoji nabídku třemi způsoby. Za prvé, může zvýšit celkovou hodnotu pro zákazníka zlepšením výhod výrobku, služeb, chování zaměstnanců a (nebo) image. Za druhé, může snížit nepeněžní náklady kupujícího snížením časových, energetických a psychologických nákladů. A za třetí, může pro kupujícího snížit peněžní cenu výrobku.

Předpokládejme, že Caterpillar dojde k závěru, že kupující hodnotí cenu nabídky na 20 000 dolarů. Dále předpokládejme, že náklady Caterpillaru na výrobu jednoho buldozera činí 14 000 dolarů. To znamená, že nabídka potenciálně vede k zisku 6000 dolarů, takže Caterpillar musí žádat cenu mezi 14 000 a 20 000 dolarů. Bude-li žádat méně než 14 000 dolarů, nepokryje své náklady, a bude-li žádat více než 20 000 dolarů, vyřadí se touto cenou z trhu.

Cena, kterou Caterpillar zvolí, rozhodne o tom, jakou hodnotu poskytne kupujícímu a kolik zůstane společnosti. Kdyby například Caterpillar žádal 19 000 dolarů, vytvoří 1000 dolarů zákazníkovi vnímané hodnoty a zůstane mu ještě 5000 dolarů. Čím nižší stanoví Caterpillar cenu, tím vyšší bude zákazníkovi vnímaná hodnota, a proto i vyšší stimulační pro zákazníka koupit. Aby Caterpillar prodal, musí nabídnout vyšší zákazníkovi vnímanou hodnotu než nabízí Komatsu.⁴

VOLBY A DŮSLEDKY Někteří marketéři by mohli namítnout, že popsany proces je příliš racionální. Předpokládejme, že se kupující rozhodne pro buldozer Komatsu. Jak můžeme tuto volbu vysvětlit? Podívejme se na následující tři možnosti:

- 1. Nákupčí může mít příkaz koupit za nejnižší cenu.** Úkolem obchodního zástupce společnosti Caterpillar je přesvědčit manažera nákupčího, že kupovat jen na základě ceny může vyústit v nižší dlouhodobé zisky.
- 2. Nákupčí odejde do důchodu dříve, než si společnost stačí uvědomit, že operační náklady na buldozer Komatsu jsou vyšší.** Nákupčí se bude z krátkodobého hlediska jevit v dobrém světle. Maximalizuje osobní prospěch. Úkolem obchodního zástupce Caterpillaru je přesvědčit jiné lidi ve společnosti nákupčího, že Caterpillar poskytuje vyšší hodnotu pro zákazníka.
- 3. Nákupčí udržuje dlouhodobé přátelství s obchodním zástupcem Komatsu.** V tomto případě obchodní zástupce Caterpillaru musí dokázat nákupčímu, že buldozer Komatsu bude předmětem stížností lidí, kteří s ním budou pracovat, až zjistí, že má vyšší spotřebu paliva a vyžaduje častější opravy.

Smysl těchto příkladů je jasný: nákupčí pracují pod různými formami nátlaku a občas činí rozhodnutí, která kladou větší váhu na osobní prospěch, než na prospěch společnosti.

Caterpillar. Sečte všechny hodnoty z těchto čtyř zdrojů – výrobek, služby, zaměstnanci a image – a dojde k závěru, že Caterpillar poskytuje větší hodnotu pro zákazníka.

Koupí si tedy buldozer od Caterpillaru? Nikoliv nutně. Porovná také celkové náklady transakce se společností Caterpillar oproti nákladům transakce se společností Komatsu – ty ale nespočívají jen v penězích. Jak si všiml Adam Smith již před více než dvěma stoletími: „Skutečná cena něčeho je dřina a potíže při jeho získávání.“ Celkové náklady pro zákazníka zahrnují časové, energetické a psychologické výdaje kupujícího. Kupující vyhodnocuje tyto prvky společně s peněžními náklady a dojde k celkovým nákladům pro zákazníka. Celkové náklady pro zákazníka Caterpillaru jsou příliš vysoké ve vztahu

Hodnota vnímaná zákazníkem je užitečná konstrukce, již lze aplikovat na mnoho situací a jež poskytuje bohaté postřehy. Zde jsou implikace: Za prvé, prodávající musí stanovit celkovou hodnotu pro zákazníka a celkové náklady pro zákazníka s ohledem na nabídku každého konkurenta, aby věděl, jak se jeho nabídka projeví v mysli kupujícího. Za druhé, prodávající, který je v hodnotě vnímané zákazníkem v nevýhodě, má dvě alternativy: zvýšit celkovou hodnotu pro zákazníka nebo snížit celkové náklady pro zákazníka. První alternativa žádá posílení nebo zvýšení výhod nabídky výrobku, služeb, chování zaměstnanců nebo image. Druhá alternativa si žádá snížení nákladů pro kupujícího snížením ceny, zjednodušením procesu objednávky a dodáním, nebo přijetím některých rizik kupujícího nabídkou záruky.⁵

POSKYTOVÁNÍ VYSOKÉ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA Spotřebitelé projevují různou úroveň věrnosti specifickým značkám, obchodům a společnostem. Oliver definuje **věrnost** jako „hluboký pocit povinnosti k opětvným nákupům nebo podpoře preferovaného výrobku nebo služby v budoucnosti, a to navzdory situačním vlivům a marketingovým snahám, které mají potenciál způsobit změnu chování“.⁶ Výzkum spotřebitelů USA v roce 2002 poskytl příklady značek udržujících si věrné zákazníky – patří mezi ně půjčovna aut Avis, operátor Sprint poskytující meziměstské telefonní hovory, výrobce mobilních telefonů Nokia, hotely Ritz-Carlton a pivovar Miller.⁷

Klíčem k vytváření vyšší věrnosti zákazníků je poskytování vyšší hodnoty pro zákazníky. Michael Lanning ve své knize *Delivering Profitable Value* tvrdí, že společnost musí sestavit konkurenceschopnou a lepší nabídku zacílenou na specifický tržní segment a podpořenou lepším systémem poskytování hodnoty.⁸

Hodnotová nabídka sestává z celého balíčku benefitů, které společnost slibuje poskytnout. Jedná se o více než jen o samotný positioning nabídky. Například jádrem positioningu firmy Volvo je **bezpečnost**, ale kupci je slibováno více než jen bezpečný automobil. Další výhody se týkají dlouhé životnosti automobilu a dlouhého období záruky. V podstatě lze říci, že hodnotová nabídka je výkaz o výsledné zkušenosti, kterou získají zákazníci díky tržní nabídce společnosti a z jejich vztahu s dodavatelem. Značka musí představovat slib celkové zkušenosti, již mohou zákazníci očekávat. Zda je slib dodržen, závisí na schopnosti společnosti si poradit se svým systémem poskytování hodnoty. **Systém poskytování hodnoty** obsahuje veškeré zkušenosti, které získá zákazník v průběhu získávání a užívání nabídky.

■ BRITISH AIRWAYS

British Airways a American Airlines mohou používat stejný typ letadel, kterými dopravují v první třídě vrcholové manžery mezi New Yorkem a Londýnem, ale British Airways (BA) vyhrává nad American Airlines tím, že uspokojuje potřeby zákazníků, jako jsou pohodlí a odpočinek po celou cestu. K systému poskytování hodnoty u BA patří samostatný check-in a bezpečnostní prohlídka pouze pro cestující první třídy plus expresní podávání občerstvení v lounge první třídy před letem, aby se časově vytížení cestující mohli v letadle vyspat, aniž by byli rušeni podáváním jídla. BA byla první leteckou společností, která použila sedadla, jež se dají v první třídě sklopit na dokonalá lůžka, a ve Velké Británii jsou cestující první třídy odbavováni i u celních přepážek rychle a přednostně.⁹

Podobné názory propaguje Simon Knox a Stan Maklan v knize *Competing on Value*.¹⁰ Až příliš mnoho společností vytváří hodnotový rozpor tím, že nesladují hodnotu značky s hodnotou pro zákazníky. Marketéři značky se pokoušejí odlišit svoji značku od jiných sloganem („pere běleji“) nebo jedinečným prodejním návrhem („A Mars a day helps you work, rest and play“ – Jedna tyčinka Mars denně vám pomůže v práci, při odpočinku i při hře) či zvýšením základní nabídky dodatečnými službami („Náš hotel vám na požádání poskytne počítač“). Přesto nejsou při poskytování hodnotové nabídky pro zákazníky příliš úspěšní, protože se soustřeďují na image značky a méně již na skutečné vlastnosti výrobku nebo služby. Zda zákazníci opravdu dostanou slíbenou hodnotovou nabídku, bude záviset na schopnosti marketéra ovlivnit různé klíčové obchodní procesy při sestavování profilu značky. Následuje příklad společnosti, která je v poskytování hodnoty pro zákazníky mistrem.

■ SUPERQUINN

Superquinn je největším irským řetězcem supermarketů a jeho zakladatel Feargal Quinn je irským mistrem marketingu. U vchodu do obchodu je umístěn nápis vítající zákazníky, a je jim tam rovněž nabízena káva, půjčení deštníku, kdyby se venku rozpršelo, a pomoc při dopravě nákupu k autu. Manažeři jednotlivých oddělení stojí v uličkách, aby mohli reagovat

na zákazníky a odpovídat na jejich dotazy. Je tam bufet s kvalitními saláty a čerstvým chlebem pečeným každé čtyři hodiny, a u každého produktu je označen původ, včetně fotografií farmářů. Superquinn má také k dispozici dětský koutek. Nabízí věrnostní program, v němž uděluje body podle nakoupeného množství zboží a za objevení jakýchkoliv chyb v obchodě, jako jsou pomačkané konzervy nebo nekvalitní rajčata. Věrnostní kartu přijímá také asi deset dalších firem (jedna banka, čerpací stanice atd.), které také připisují body za nákupy u nich. Protože se všechno provádí tak, aby to předčilo očekávání zákazníků, těší se Superquinn u svých stoupenců téměř kultovnímu postavení.¹¹

5.1.2 Úplná spokojenost zákazníků

Zda je kupující s koupí spokojený, závisí na realizaci nabídky ve vztahu k jeho očekávání. Obecně lze říci, že **spokojenost** je pocit radosti nebo zklamání nějaké osoby vyvolaný porovnáním vnímaných výkonů (nebo vnímaného výsledku) k očekávání. Nedojde-li ke splnění očekávání, je zákazník nespokojený. Předčí-li výrobek nebo služba jeho očekávání, je zákazník vysoce spokojený nebo potěšený.¹²

Přestože se firmy orientované na zákazníky pokoušejí vyvolat v zákazníkovi vysokou spokojenost, není to jejich konečný cíl. Zvýší-li společnost spokojenost zákazníka snížením své ceny nebo zvýšením svých služeb, mohou být výsledkem nižší zisky. Společnost by mohla zvýšit svoji ziskovost jinými prostředky než zvýšenou spokojeností (např. zlepšením výrobních procesů nebo vyššími investicemi do výzkumu a vývoje). Na výsledcích společnosti jsou pak zainteresovány mnohé další osoby, včetně zaměstnanců, dealerů, dodavatelů a akcionářů. Vyšší výdaje na spokojenost zákazníků mohou odčerpávat zdroje určené ke zvýšení právě jejich spokojenosti. A společnost musí v každém případě operovat na základě filozofie, která říká, že pokouší-li se poskytnout vyšší úroveň spokojenosti nejen zákazníkům, musí ji v rámci svých celkových dostupných zdrojů přinést i jiným zúčastněným osobám.

OČEKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ Jak si kupující vytvářejí svá očekávání? Z minulých nákupních zkušeností, na základě rad přátel a kolegů, informací a slibů marketérů i konkurentů. Vzbudí-li marketéři příliš vysoká očekávání, je pravděpodobné, že kupující bude zklamán. Pokud však společnost stanoví příliš nízká očekávání, nepřiláká dostatečné množství kupujících (i když ti, kteří koupí, budou spokojeni).¹³ Některé z dnešních nejúspěšnějších společností se snaží vyvolávat očekávání srovnatelná s poskytovanými výkony. Když General Motors spustil svoji divizi vyrábějící automobily Saturn, změnil celý vztah kupujícího a prodávajícího zavedením politiky New Deal: existuje fixní cena (neexistuje tradiční smlouvání), možnost vrácení peněz do 30 dní a obchodní zástupci s platem, nikoliv závislí na podílu z prodeje (nic z tradičního tvrdého prodávání).¹⁴ Podívejme se nyní, co dokáže přinést vysoká spokojenost.

■ JETBLUE

JetBlue Airways, společnost založená v New Yorku v roce 1999, významně zvýšila očekávání zákazníků, že se zlevní letecká přeprava. Se svými zbrusu novými tryskovými letadly Airbus, pohodlnými koženými sedadly, satelitní televizí, přístupem na internet zdarma a přátelským chováním k zákazníkům inspirovala spoustu následovatelů s nízkou cenou letenek a kvalitními službami. Jako průkopnická společnost Southwest, v níž si generální ředitel JetBlue David Neeleman „procvičoval křídla“, hledá JetBlue zaměstnance, kteří vědí, jak to dělat, aby se jim zákazníci vraceli. Požádá každého, koho přijme, aby se řídil několika příkázáními společnosti, známými jako „Hodnoty“ – týkají se bezpečnosti, péče, integrity, zábavy a zaujetí. Dokonce i generální ředitel Neeleman a piloti pomáhají při sběru odpadků pod sedadly a čištění WC. Pečlivá příprava vede k tomu, že letadla jsou dříve nachystána k dalšímu letu, což je další důvod, proč se k JetBlue přiklání stále více zákazníků. Dokazují to čísla: zatímco téměř všechny ostatní letecké společnosti vykazují ztráty, u JetBlue je tomu naopak. V roce 2003 tato letecká společnost vykázala zisk 104 miliony dolarů z příjmů 998 milionů dolarů. Z New Yorku do Fort Lauderdale s ní nyní létá více lidí než s jakoukoliv jinou leteckou společností.¹⁵

Rozhodnutí zákazníka být věrný, nebo se obrátit jinam, je souhrnem mnoha malých setkání se společností. Poradenská firma Forum Corporation říká, že mají-li všechna tato malá setkání vést k věrnosti zákazníka, musí společnost zákazníkům nabídnout **zážitek značky**. Podívejme se, jak právě toto dělá řetězec Joie de Vivre ze San Franciska.

■ JOIE DE VIVRE

Joie de Vivre Hospitality provozuje řetězec stylových hotelů, restaurací a rekreačních zařízení v okolí San Franciska. Jedinečná výzdoba, bizarní vybavení a tématický styl každého podniku se často volně inspiřují populárními časopisy. Například Hotel del Sol – restaurovaný motel se žlutým zevnějškem a obklopený palmami obalenými šňůrami žárovček – je popisován


The Perpetually Late Girl



The 205-horsepower Saturn ION Red Line



When you put people first, you try to get them there first, too. With its supercharged 205-hp engine, sport-tuned suspension and 17" forged alloy wheels, the ION[®] Red Line quad coupe might even make you perpetually early. See more at Saturn.com.

People first. 

jako „spojení časopisu *Martha Stewart Living* s časopisem *Island*“.¹⁶ Dva hotely v Silicon Valley pak nabízejí hostům připojení k vysokorychlostnímu internetu jak na pokojích, tak u bazénu.¹⁷ Stylové pojetí umožňuje hotelům vlastní osobitost, například používání balíčků s vitamíny místo obvyklé čokolády na polštářích pro uvítání hostů po jejich příchodu na pokoj. Joie de vivre nyní vlastní největší počet nezávislých hotelů v Bay Area.

5.1.3 Zjišťování spokojenosti

Mnoho společností systematicky měří spokojenost zákazníků a jednotlivé faktory, které ji vytvářejí. IBM například sleduje, jak jsou zákazníci spokojeni s obchodními zástupci IBM, s nimiž přicházejí do styku, a tento faktor se pak projevuje v odměňování obchodních zástupců.

Moudrá společnost zjišťuje spokojenost zákazníků pravidelně, protože jedním z klíčů, jak si udržet zákazníka, je jeho spokojenost. Vysoce spokojený zákazník zachovává déle věrnost, kupuje více zároveň s tím, jak společnost dává na trh nové výrobky a zlepšuje již existující, hovoří příznivě o společnosti a jejích výrobcích, věnuje méně pozornosti konkurenčním značkám a je méně citlivý na cenu, poskytuje společnosti nápady na výrobky nebo služby a jeho obsluha je méně nákladná než obsluha nových zákazníků, protože se provádějí rutinní transakce.

Spojení mezi spokojeností a věrností zákazníků však není přímo úměrné. Předpokládejme, že budeme spokojenost zákazníků hodnotit stupnicí 1–5. Na velmi nízkém stupni spokojenosti zákazníků (stupeň jedna) je pravděpodobné, že zákazníci od společnosti odejdou a budou ji možná i pomlouvati. Na druhém až čtvrtém stupni jsou zákazníci poměrně spokojeni, ale je pro ně snadné přejít jinam, pokud naleznou lepší nabídku. Na pátém stupni zákazník s velkou pravděpodobností koupí znovu a navíc bude společnost chválit. Vysoká spokojenost nebo potěšení vytváří emocionální pouto se značkou nebo společností, a nejedná se proto jen o racionální preferenci. Vedení společnosti Xerox zjistilo, že její „naprosto spokojení zákazníci“ koupí se šestkrát větší pravděpodobností v příštích osmnácti měsících výrobky Xeroxu, než její „velmi spokojení zákazníci“.¹⁸

Když zákazníci hodnotí svoji spokojenost s některým prvkem výkonu společnosti – dejme tomu s dodávkou zboží – musí si společnost uvědomit, že se vzájemně liší ve svých představách kvalitní dodávky. Může to znamenat včasné dodání, dodání v dohodnuté lhůtě, úplnost dodávky atd. Společnost si musí být také vědoma toho, že dva zákazníci mohou vyjádřit „vysokou spokojenost“ z rozdílných důvodů. Jeden může být spokojen ve většině případů, zatímco jiného je těžké potěšit, ale právě v době zjišťování spokojený byl.¹⁹

Tato reklama na Saturn se nijak výrazně neliší od jiných reklam na automobily. Ale koupit si Saturn má jedinečné výhody: žádné smlouvání o ceně, třicetidenní možnost ho vrátit a obchodní zástupci s výplatou, nikoliv s podílů na prodeji.

Existuje řada metod, jimiž se zjišťuje spokojenost zákazníků. **Periodické výzkumy** mohou sledovat spokojenost zákazníků přímo. Respondentům lze rovněž pokládat další otázky, aby se zjistily jejich úmysly k dalším nákupům a pravděpodobnost nebo ochota doporučit společnost a značku jiným. Paramount připisuje úspěch svých pěti tematických parků výzkumům po internetu mezi tisíci návštěvníky, kteří při své návštěvě souhlasili, aby byli za tímto účelem kontaktováni. V průběhu minulého roku provedla společnost 55 on-line výzkumů a získala 100 000 individuálních odpovědí, které popisovaly spokojenost hostů s takovými službami, jako jsou projížďky, stravování, nakupování, hry a představení.²⁰

Společnosti mohou sledovat **míru ztráty zákazníků** a kontaktovat zákazníky, kteří přestali nakupovat nebo přešli k jinému dodavateli, aby zjistily, proč k tomu došlo. A konečně, společnosti si mohou najmout odborníky na **mystery shopping**, kteří se tváří jako potenciální zákazníci a hlásí silné a slabé stránky zjištěné při nakupování výrobků společnosti a výrobků konkurentů. Předstírat možné nákupy u společnosti a konkurence mohou i samotní manažeři tam, kde je nikdo nezná, aby tak z první ruky zjistili, jak se zachází se zákazníky, nebo mohou zavolat do své společnosti a zeptat se na určitý dotaz nebo sdělit stížnost, aby viděli, jak se tyto záležitosti řeší.

Ve výzkumech spokojenosti zákazníků je důležité, aby společnosti pokládaly správné otázky. Frederick Reichheld tvrdí, že snad jediná otázka, na níž opravdu záleží, zní: „Doporučil/la byste tento výrobek nebo službu svému příteli?“ Tvrdí také, že marketingová oddělení obvykle zaměřují výzkumy na oblasti, které mohou kontrolovat, jako je image značky, tvorba cen a vlastnosti výrobků. Podle Reichhelda je ale ochota zákazníka doporučit něco kamarádovi výsledkem toho, jak dobře s ním zacházeli zaměstnanci v první linii, která na druhou stranu závisí na všech funkčních oblastech působících na zkušenost zákazníka.²¹

Kromě sledování očekávané hodnoty pro zákazníky a jejich spokojenosti, by společnosti měly také sledovat výkony konkurentů v těchto oblastech. Jedna společnost s potěšením zjistila, že 80 % jejich zákazníků prohlásilo, že jsou spokojeni. Pak generální ředitel zjistil, že u jejich hlavního konkurenta činila tato spokojenost 90 %. Byl šokován zjištěním, že tento konkurent usiluje dokonce o 95% úroveň spokojenosti zákazníků.

Pro společnosti s orientací na zákazníka je spokojenost zákazníků jak cílem, tak marketingovým nástrojem. Společnosti dnes musí věnovat úrovni spokojenosti zákazníků mnohem více pozornosti než dříve, protože internet poskytuje spotřebitelům nástroj k šíření špatných zkušeností – stejně jako dobrých zkušeností – do celého světa. Na webových stránkách troublebenz.com, lemonmb.com i dalších, zveřejňují rozzlobení majitelé automobilů Mercedes-Benz své stížnosti na cokoli od vadných klíčků a netěsnících posuvných střeš k poruchové elektronice, která občas nechává řidiče a spolucestující ve štychu.²²

Společnosti, které dosahují vysoké úrovně spokojenosti zákazníků, si dávají záležet na tom, aby se o tom jejich cílový trh dozvěděl. Když společnost J. D. Power začala hodnotit vedoucí hypoteční společnosti v USA, pospíšila si společnost Countrywide s reklamou, zdůrazňující její prvenství ve spokojenosti zákazníků. Raketový růst společnosti Dell Computer v odvětví počítačových systémů lze částečně připsat tomu, že dosáhla prvenství ve spokojenosti zákazníků a netajila se s tím.

Claes Fornell z University of Michigan vytvořil index ACSI (American Customer Satisfaction Index) pro měření vnímané spokojenosti zákazníků s různými firmami, odvětvími, ekonomickými sektory a národními ekonomikami.²³ Příklady firem s nejlepšími výsledky ve svých odvětvích podle ACSI v roce 2003: Dell (78), Cadillac (87), Fed-Ex (82), Google (82), Heinz (88), Kenmore (84), Southwest Airlines (75) a Yahoo! (78).

5.1.4 Kvalita výrobků a služeb

Spokojenost rovněž závisí na kvalitě výrobků a služeb. Co je to přesně kvalita? Různí znalci ji definovali jako „způsobilost k užívání“, „shodu s požadavky“, „absenci odchylek ve výkonu“ atd.²⁴ Použijeme definici American Society for Quality Control (Americké společnosti pro kontrolu kvality): „**Kvalita** je souhrn vlastností a charakteristických rysů výrobku nebo služby klíčových pro jejich schopnost uspokojovat uváděné nebo předpokládané potřeby.“²⁵ Jedná se bezesporu o definici orientovanou na zákazníka. Můžeme říci, že prodávající poskytl kvalitu, kdykoliv jeho produkt (výrobek nebo služba) splnil nebo překročil očekávání zákazníka. Společnosti, která uspokojuje většinu potřeb svých zákazníků ve většině případů, se říká kvalitní společnost, ale je důležité rozlišovat mezi kvalitou **shody** a kvalitou **výkonu** (nebo úrovní výkonu). Lexus poskytuje vyšší kvalitu výkonu než Hyundai: Lexus

nou cestou k udržitelnému růstu a příjmům“.²⁷ Snaha o výrobu zboží, které je nejlepší na světových trzích, vedla některé země – a skupiny zemí – k oceňování a odměňování společnosti, které jsou příkladné v praktikách vysoké kvality (např. Demingova cena v Japonsku, Celonárodní cena za kvalitu Malcolma Bladrige v USA či Evropská cena za kvalitu).

Kvalita výrobků a služeb, spokojenost zákazníků a ziskovost společnosti jsou spolu úzce propojeny. Vyšší úroveň kvality vede k vyšší úrovni spokojenosti zákazníků – což podporuje vyšší ceny a (často) nižší náklady. Studie prokázaly vysokou souvztažnost mezi relativní kvalitou výrobků a ziskovostí společnosti.²⁸

Při praktikování TQM však některé firmy narazily na realizační problémy, protože se přehnaně, až posedle, zaměřovaly na procesy a na to, **jak** funguje jejich firma. Ztratily z dohledu potřeby a přání zákazníků a důvod, **proč** vůbec firma podniká. V některých případech byly společnosti schopné dosáhnout špičkové úrovně měřítek kvality, ale pouze za cenu kritického zvýšení nákladů. Například výrobce vědeckých přístrojů Varian přijal zásady TQM, ale zjistil, že má potíže s dodržováním výrobních plánů a konečných termínů, protože se manažeri začali domnívat, že nejsou tak důležité, jako vycházet vstříc zákazníkům v jiných ohledech.

V reakci na toto poněkud krátkozraké chování nyní některé společnosti soustřeďují své úsilí na **návratnost kvality** (*return on quality – ROQ*). Stoupenci ROQ hlásají zlepšení kvality pouze v těch dimenzích, které vedou k hmatatelným výhodám pro zákazníky, nižším nákladům nebo ke zvýšeným tržbám. Tato orientace na konečný zisk pak nutí společnosti neustále ověřovat, zda kvalita jimi nabízených produktů je kvalitou, již chtějí sami spotřebitelé.²⁹

Rust, Moorman a Dickson se zaměřili na manažery, kteří se snaží o zvýšení finanční návratnosti zlepšováním kvality.³⁰ Zjistili, že firmy, které se primárně zaměřily na opatření směřující k růstu tržeb (externě se soustřeďují na zvyšování poptávky tím, že reagují na vzrůstající zákaznické preference kvality) si vedou lépe ve srovnání s firmami, které své úsilí zaměřily na snižování nákladů (interně se soustřeďují na zlepšování efektivity interních procesů), a podobné je to s firmami, které se pokoušejí klást důraz na oba přístupy najednou.

Marketéři pomáhají svým společnostem definovat a poskytovat zboží a služby nejvyšší kvality cílovým zákazníkům a hrají přitom několik rolí. Za prvé, nesou značnou zodpovědnost za správnou identifikaci potřeb a požadavků zákazníků. Za druhé, musí správně sdělit očekávání zákazníků návrhářům výrobků. Za třetí, musí se ujistovat, že objednávky zákazníků jsou vyřizovány správně a včas. Za čtvrté, musí kontrolovat, zda zákazníci dostávají správné instrukce a technickou pomoc při používání výrobku. Za páté, musí být v kontaktu se zákazníky i po prodeji, aby se ujistovali, že jsou zákazníci spokojeni a zůstanou spokojeni. A za šesté, musí shromažďovat nápady zákazníků, týkající se zlepšení výrobků a služeb, a informovat o nich příslušná oddělení. Pokud marketéři toto vše dělají, pak značným způsobem přispívají k total quality managementu a spokojenosti zákazníků i ziskovosti zákazníků a společnosti.

5.2 Maximalizace celoživotní hodnoty zákazníků

Marketing je v konečném důsledku uměním přilákat ziskové zákazníky a udržet si je. Podle Jamese V. Puttena ze společnosti American Express utrácení nejlepší zákazníci mnohem více než ostatní, v poměru 16 : 1 v obchodech, 13 : 1 v restauracích, 12 : 1 v letecké dopravě a 5 : 1 v hotelech a motelech.³¹ Každá společnost má řadu ztrátových zákazníků. Dobře známé pravidlo 20 : 80 říká, že 20 % nejlepších zákazníků vytváří až 80 % zisků společnosti. Sherden navrhl, aby se toto pravidlo změnilo na 20 : 80 : 30, aby se zdůraznila skutečnost, že nejlepších 20 % zákazníků vytváří 80 % zisků společnosti, z nichž o polovinu společnost přichází při obsluze 30 % nejztrátovějších zákazníků.³² Proto by společnost mohla dosáhnout vyšších zisků, kdyby „propustila“ své nejhorší zákazníky.

Nejsou to nezbytně právě ti největší zákazníci, kdo přináší společnosti největší zisky. Největší zákazníci vyžadují rozsáhlé služby a dostávají největší slevy. Nejmenší zákazníci platí plné ceny a dostávají minimální servis, jejich ziskovost však snižují značné transakční náklady. Zákazníci střední velikosti pak dostávají dobrý servis a platí téměř plné ceny, takže bývají často nejziskovější. Tento fakt pomáhá vysvětlit, proč se mnoho velkých firem nyní soustřeďuje na střední trh. Hlavní expresní doručovací služby například zjišťují, že se nevyplácí ignorovat malé a střední mezinárodní zasilatele.

Programy zaměřené na menší zákazníky poskytují síť depozitních schránek, které umožňují dosáhnout podstatných slev oproti dopisům a balíkům vyzvednutým v sídle zasilatele. Společnost United Parcel Service (UPS) pro exportéry pořádá semináře, na nichž vyzdvihuje přednosti svých služeb v mezinárodním zasilatelství.³³

5.2.1 Ziskovost zákazníka

Co dělá zákazníka ziskovým? **Ziskový zákazník** je osoba, domácnost nebo společnost, která v průběhu času přináší tok příjmů, jež o přiměřenou sumu předčí tok nákladů vydaných společností na získání, prodej a servis tomuto zákazníkovi. Povšimněme si, že důraz je kladen na dlouhodobý tok příjmů a nákladů, nikoliv na zisk z určité transakce.³⁴ Ziskovost zákazníků je třeba vyhodnocovat individuálně, podle tržního segmentu nebo distribučního kanálu.

Přestože mnoho společností hodnotí spokojenost zákazníků, většina z nich se nezabývá hodnocením ziskovosti jednotlivých zákazníků. Banky tvrdí, že se jedná o obtížný úkol, protože zákazník využívá různých bankovních služeb a transakce jsou zaznamenávány v různých odděleních. Banky, kterým se podařilo dát dohromady transakce jednotlivých zákazníků, byly zděšeny počtem neziskových zákazníků ve své zákaznické bázi. Některé banky hlásí, že ztrácejí peníze u 45 % svých retailových zákazníků. Na zvládnutí problémů s neziskovými zákazníky existují jen dvě řešení: zvýšit poplatky nebo snížit servisní podporu.³⁵

ANALÝZA ZISKOVOSTI ZÁKAZNÍKŮ Užitečný typ analýzy ziskovosti zákazníků je ukázán na obr. 5.3.³⁶ Zákazníci jsou seřazeni do sloupců podle jednotlivých výrobků. V každé kolonce je značka pro ziskovost prodeje daného produktu tomu či onomu zákazníkovi. Zákazník 1 je velmi ziskový, protože kupuje tři ziskové výrobky (V₁, V₂ a V₄). Zákazník 2 poskytuje obraz smíšené ziskovosti, protože kupuje jeden ziskový výrobek a jeden neziskový. Zákazník 3 je zákazník, na němž společnost prodělává, protože kupuje jeden ziskový výrobek a dva neziskové.

Co může společnost udělat se zákazníky 2 a 3? Buď může zvýšit ceny méně ziskových výrobků, nebo je může vyřadit z prodeje. Také se může pokusit prodat zákazníkům výrobky, na nichž vydělává. Neziskoví zákazníci, které společnost ztratí, ji nemusí mrzet. Společnost by se naopak měla pokoušet, aby přešli ke konkurenci.

Analýzu ziskovosti zákazníků (*customer profitability analysis – CPA*) je nejlepší provádět s nástroji účetní techniky zvanými *activity based costing* (*ABC accounting*). Společnost zjistí veškeré příjmy přicházející od zákazníků a odečte od nich všechny náklady. Náklady by měly obsahovat nejen výrobní a distribuční náklady na výrobky a služby, ale i náklady na telefonní hovory zákazníkům, cestovní náklady na návštěvy zákazníků, zábavu a dárky – veškeré prostředky společnosti, které šly na služby individuálnímu zákazníkovi. Jakmile je to pro každého zákazníka spočítané, je možné zákazníky rozdělit do rozdílných ziskových vrstev: platinoví zákazníci (nejziskovější), zlatí zákazníci (ziskoví), stříbrní zákazníci (nízká ziskovost, ale žádoucí) a olovení zákazníci (neziskoví a nežádoucí).

Úkolem společnosti je snažit se udělat ze železných zákazníků zlaté a ze zlatých zákazníků platinové, a zároveň se buď zbavit olovených zákazníků nebo z nich učinit ziskové zákazníky zvýšením cen nebo snížením nákladů na jejich obsluhování. Obecněji řečeno, marketéři musí segmentovat

		Zákazník			
		Z ₁	Z ₂	Z ₃	
Výrobek	V ₁	+	+	+	vysoce ziskový výrobek
	V ₂	+			ziskový výrobek
	V ₃		-	-	ztrátový výrobek
	V ₄	+		-	smíšený výrobek
		vysoce ziskový zákazník	smíšený zákazník	ztrátový zákazník	

Obr. 5.3
Analýza ziskovosti
zákazník-výrobek

zákazníky na ty, o něž se vyplatí usilovat, a na ty, kteří jsou potenciálně méně ziskoví, a jimž by se měla věnovat menší pozornost, případně vůbec žádná.

Dhar a Glazer učinili zajímavou analogii mezi jednotlivci vytvářejícími zákaznické portfolio firmy a akciemi, které vytvářejí investiční portfolio.³⁷ Stejně jako u investičního portfolia je však důležité kalkulovat s betou, neboli hodnotou odměny za riziko u každého zákazníka a diverzifikovat podle toho zákaznické portfolio. Firmy by měly ze své perspektivy sestavit portfolia zákazníků s negativní vzájemnou korelací tak, aby zisk z jednoho zákazníka vyvažoval ztrátu z jiného, a aby mohly maximalizovat rizikově přizpůsobenou celoživotní hodnotu portfolia.

KONKURENČNÍ VÝHODA Společnosti musí být nejen schopné vytvořit vysokou absolutní hodnotu, ale také vysokou hodnotu v porovnání s konkurencí, a navíc s dostatečně nízkými náklady. **Konkurenční výhoda** je schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže. Michael Porter vybízel společnosti, aby si vytvořily udržitelnou konkurenční výhodu.³⁸ Ale jen málo konkurenčních výhod je udržitelných. V nejlepším případě mohou být využitelné. **Využitelná výhoda** je taková, kterou může společnost použít jako odrazový můstek k novým výhodám, podobně jako Microsoft využil svůj operační systém pro uvedení balíku Microsoft Office a později pro představení síťových aplikací. Obecně lze říci, že společnost, která chce vydržet, musí neustále pracovat na vynalézání nových výhod.

Jakákoliv konkurenční výhoda musí být zákazníky chápána jako **výhoda pro zákazníka**. Má-li například některá společnost rychlejší dodávky než její konkurenti, nebude to výhoda pro zákazníka, pokud si zákazníci necení rychlosti. Společnosti se musí zaměřit na poskytování výhod zákazníkům. Pak budou poskytovat zákazníkům vysokou hodnotu a zákazníci budou spokojeni, což povede k vyšším opakovaným nákupům a proto i k vysoké ziskovosti.

5.2.2 Měření celoživotní hodnoty zákazníka

Maximalizace dlouhodobé ziskovosti zákazníků lze doložit na pojetí celoživotní hodnoty zákazníků. **Celoživotní hodnota zákazníka** (*customer lifetime value – CLV*) je vyjádřením čisté současné hodnoty toku budoucích zisků očekávaných z celoživotních nákupů určitého zákazníka. Společnost musí odečíst od očekávaných příjmů očekávané náklady na získání zákazníka, na prodej a jeho obsluhování a aplikovat přiměřenou diskontní míru (např. 10–20 %, v závislosti na kapitálových nákladech a přístupech k riziku). Pro rozdílné výrobky a služby se dělají různé odhady CLV:

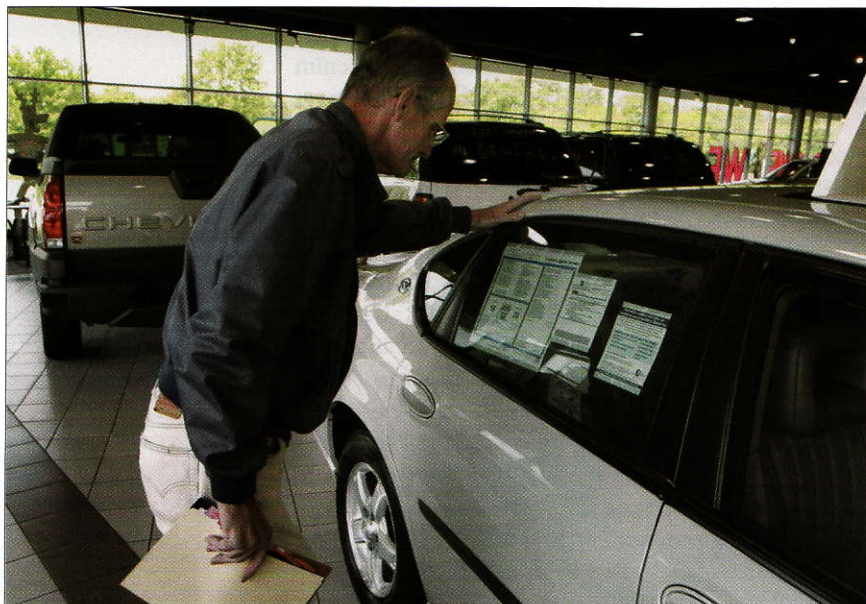
- Carl Sewell odhaduje v knize *Customer for Life* (napsané s Paulem Brownem), že zákazník, jenž přichází k prodejci automobilů s úmyslem koupit si své první auto, má potenciální celoživotní hodnotu přes 300 000 dolarů.³⁹ Číslo je ještě vyšší, přivede-li spokojený zákazník další zákazníky. Obdobně společnost General Motors odhaduje celoživotní hodnotu svých zákazníků na

276 000 dolarů. Tato šestimístná čísla jsou grafickou ilustrací toho, jak je důležité udržovat zákazníka spokojeného po celou dobu, kdy vlastní automobil, aby byly lepší šance na opakovaný nákup.⁴⁰

- I když jednotlivý výrobek může stát méně než dolar, vedoucí pracovníci Taco Bell došli k závěru, že zákazník, který opakovaně nakupuje, má cenu 11 000 dolarů. Tím, že o těchto odhadech celoživotní hodnoty zákazníků informují manažeři Taco Bell zaměstnance, pomáhají jim pochopit, jakou hodnotu má spokojený zákazník.⁴¹

- Mark Grainer, bývalý předseda Technical Assistance Research Programs Institute (TARP), odhadl, že věrný zákazník určitého supermarketu má roční hodnotu 3800 dolarů.⁴²

Zákazník společnosti General Motors ve výstavní místnosti autosalonu Hoskins Chevrolet v Elk Grove Village v Illinois. General Motors si přeje, aby byl spokojený a vracel se k GM pokaždé, když potřebuje nový automobil.



Můžeme poskytnout příklad odhadu CLV. Předpokládejme, že určitá společnost provede analýzu nákladů na získání nového zákazníka:

- Náklady na průměrnou prodejní návštěvu (včetně výplat, provizí, dalších benefitů a výdajů): 300 dolarů.
- Průměrný počet prodejních návštěv potřebných k proměně průměrného perspektivního zákazníka v zákazníka: 4.
- Celkové náklady na získání nového zákazníka: 1200 dolarů.

Toto je však příliš nízký odhad, protože jsme vypustili náklady na reklamu a propagaci a skutečnost, že pouze ze zlomku potenciálních zákazníků se skutečně stanou zákazníci.

Předpokládejme nyní, že společnost odhadne průměrnou celoživotní hodnotu zákazníka následovně:

- roční příjmy na zákazníka: 500 dolarů,
- průměrný počet let, po které zůstává společnosti věrný: 20,
- zisková marže: 0,10,
- celoživotní hodnota zákazníka: 1000 dolarů.

Tato společnost utrácí na získání nových zákazníků více, než jakou mají cenu. Pokud nezačne společnost získávat zákazníky laciněji, stimulovat vyšší roční útraty nových zákazníků, neudrží si zákazníky déle nebo jim nebude prodávat ziskovější výrobky, směřuje k bankrotu. Kromě odhadu hodnoty průměrného zákazníka potřebuje společnost ještě způsob, jak odhadnout CLV každého jednotlivého zákazníka, aby se mohla rozhodnout, kolik do každého zákazníka investovat.

Výpočty CLV poskytují formální kvantitativní rámec k plánování investic do zákazníků a pomáhají marketérům přijmout dlouhodobou perspektivu. Při aplikaci CLV však existuje jeden problém, a tím je spolehlivý odhad nákladů a tržeb. Marketéři, kteří používají pojetí CLV si také musí dávat pozor, aby nezapomněli na důležitost krátkodobých, značku posilujících marketingových aktivit, které pomohou zvýšit věrnost zákazníků.

5.2.3 Zákaznický kapitál

Čím řízení vztahů se zákazníky (*customer relationship management – CRM*) je budování zákaznického kapitálu. **Zákaznický kapitál** (*customer equity*) je součet diskontovaných celoživotních hodnot všech zákazníků firmy.⁴³ Je zřejmé, že čím věrnější zákazníci, tím vyšší jejich hodnota. Rust, Zeithaml a Lemon rozlišují tři motivační faktory zákaznického kapitálu: hodnota nabídky, hodnota značky a hodnota vztahu.⁴⁴

- **Hodnota nabídky.** Zákazníkem objektivně vyhodnocený užitek nabídky je založený na vnímání svých výhod v porovnání s výdaji. Pomocnými hodnotícími faktory jsou kvalita, cena a dostupnost. Každé odvětví musí definovat specifické atributy, skrývající se pod každým z těchto pomocných faktorů, a vytvořit programy ke zlepšení hodnoty nabídky. Cestující v letadle by mohl definovat kvalitou jako šíři sedadla, hotelový host jako velikost pokoje. Hodnota nabídky nejvíce přispívá k hodnotě zákazníka v odvětvích, jejichž produkty jsou diferencované, komplexnější a vyžadující složitější vzájemné porovnání. Hodnota nabídky posiluje hodnotu zákazníka zejména na B2B trzích.
- **Hodnota značky.** Subjektivní a nehmotné hodnocení značky zákazníkem mimo objektivně vnímanou hodnotu. Pomocnými faktory hodnoty značky jsou povědomí zákazníků o značce, postoje zákazníků vůči značce a vnímání etičnosti značky zákazníky. Společnosti využívají k ovlivnění těchto pomocných faktorů reklamu, public relations a jiné komunikační nástroje. Hodnota značky je důležitější než jiné motivační faktory hodnoty zákazníka tam, kde jsou výrobky méně diferencované a mají větší emocionální dopad. Hodnotu značky probereme podrobně v kapitole 9.
- **Hodnota vztahu.** Vyjadřuje tendenci zákazníků přidržovat se značky mimo objektivní a subjektivní hodnocení její hodnoty. K pomocným motivačním faktorům hodnoty vztahu patří věrnostní programy, programy zvláštní péče o zákazníka, programy směřující k vytváření komunit a vzdělá-

vací programy. Hodnota vztahu je obzvláště důležitá tam, kde hodně záleží na osobních vztazích a kde mají zákazníci sklony zůstat u dodavatele ze zvyku nebo z lenosti.

Tato formulace integruje **řízení hodnoty, řízení značky a řízení vztahů** v jeden zákaznický orientovaný koncept. Společnosti se mohou rozhodnout, který motivační faktor nebo které faktory se jim nejvíce vyplatí posílit. Výzkumníci se domnívají, že dokáží vyhodnotit a porovnat finanční návratnost alternativních investic, což jim pomůže k volbě strategií a jednání založenému na nejlepší návratnosti marketingových investic.

Alternativní formulaci zákaznického kapitálu poskytli Blattberg, Getz a Thomas. Zastávají názor, že výše zákaznického kapitálu závisí na třech faktorech: na akvizici, udržení a opakovaných nákupech zákazníků.⁴⁵ Akvizice je ovlivněna počtem potenciálních zákazníků, pravděpodobností konverze potenciálního zákazníka v zákazníka a výdaji na konverzi každého potenciálního zákazníka. Udržení je determinováno mírou udržení a úrovní výdajů na udržení zákazníků. Opakované nákupy jsou pak funkcí účinnosti následných prodejů, počtu následných nabídek stávajícím zákazníkům a míry jejich reakce na další nabídky. Marketingové aktivity pak lze posuzovat podle toho, jak ovlivňují tyto tři složky.

Zákaznický kapitál představuje slibný přístup k marketing managementu. Marketingový postřeh *Pokrok a priority v řízení hodnoty zákazníka* podává informace o některých nejnovějších vědeckých poznatcích k tomuto tématu. Povšimněte si také, že názory na zákaznický kapitál lze ještě rozšířit. Mohan Sawhney definuje **vztahovou hodnotu** firmy jako kumulativní hodnotu sítě vztahů firmy s jejími zákazníky, partnery, dodavateli, zaměstnanci a investory.⁴⁶ Vztahová hodnota závisí na schopnosti společnosti získat a udržet si talentované pracovníky, zákazníky, investory a partnery.

5.3 Vytváření vztahů se zákazníky

Maximalizace hodnoty pro zákazníky znamená pěstování dlouhodobých vztahů se zákazníky. V minulosti výrobci přizpůsobovali své nabídky každému zákazníkovi: krejčí ušil oděv tak, aby padnul, a švec udělal boty každému jednotlivci na míru. Průmyslová revoluce znamenala počátek éry hromadné výroby. K maximalizaci úspor z rozsahu vyráběly společnosti bez objednávek standardizované zboží a nechávaly na jednotlivcích, aby si poradili s tím, co bylo dostupné. Výrobci se posunuli od marketingu **výroby na zakázku** k marketingu **výroby na sklad**.

Společnosti nyní opouštějí plýtvavý masový marketing a zaměřují se na přesnější marketing, který má vytvářet silné vztahy se zákazníky.⁴⁷ Dnešní ekonomiku podporuje odvětví informatiky. Informace mají tu výhodu, že je velmi snadné je diferencovat, strukturovat podle individuálních potřeb, personalizovat a neuvěřitelnou rychlostí odesílat datovými sítěmi.

S tím, jak jsou společnosti stále zdatnější ve shromažďování informací o jednotlivých zákaznících a obchodních partnerech (dodavatelích, distributorech, maloobchodnících), a jejich továrny flexibilnější, zvýšila se i jejich schopnost individualizovat tržní nabídky, sdělení a mediální strategii. **Masová výroba na zakázku** (*mass customization*) je schopnost společnosti vyhovět požadavkům každého zákazníka – hromadně vyrábět individuálně navržené výrobky, služby, programy a komunikační sdělení.⁴⁸ Zatímco společnosti Levi's a Lands' End patřily k prvním výrobcům oděvů, kteří vyráběli džíny na objednávku, existuje na dnešním trhu customizovaného zboží mnoho hráčů:

- Nike za příplatek 10 dolarů umožňuje zákazníkům customizovat své boty. Kupec s odlišnou velikostí každé nohy může dokonce dostat i pár bot, z nichž každá má jinou velikost.
- Na Reflect.com, webových stránkách divize Reflect True Custom Beauty společnosti Procter & Gamble, odpovídají zákazníci na soubor otázek a pak obdrží kosmetický krém smíchaný na zakázku, zvlhčovač pleti, šampón nebo jiné kosmetické a o pokožku pečující přípravky.
- Společnost Interactive Custom Clothes, která začala vyrábět v roce 1996 džíny a kalhoty na zakázku, rostla tak rychle, že v roce 2003 musela zastavit příjem objednávek. Společnost pak hledala výrobce oděvů nebo maloobchodního partnera, který by jí s nadbytkem práce pomáhal.



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: POKROK A PRIORITY V ŘÍZENÍ HODNOTY ZÁKAZNÍKA

Zákaznický kapitál má kořeny v mnoha rozdílných marketingových pojetích – v přímém a databázovém marketingu, kvalitě služeb, vztahovém marketingu, hodnotě značky. Jeho jedinečné zaměření však spočívá v pochopení hodnoty zákazníka pro firmu a toho, jak řídit zákazníka jako strategické aktivum ke zvýšení celkové hodnoty firmy pro akcionáře.

Zákaznický kapitál lze chápat jako očekávanou celoživotní hodnotu existující zákaznické základny firmy plus očekávanou budoucí celoživotní hodnotu nově získaných zákazníků. Tento základní CLV model může být modifikován tak, aby v něm byly zahrnuty některé jiné dimenze, například rizikovitost individuálního zákazníka, společenské důsledky informací šířených ústně mezi zákazníky a konkurenční a ekologické vlivy, které mohou snížit míru udržení zákazníků.

Zvláštní vydání časopisu *Journal of Service Research*, věnované článkům na téma zákaznického kapitálu, obsahovalo i příspěvky předních akademiků zabývajících se tímto oborem. Jejich příspěvky pokrývaly širokou škálu témat, včetně problému toho, jak implementovat řízení zákaznického kapitálu (*customer equity management*):

1. **Shromážděte individuální data o spotřebitelích z celého odvětví.** Propojení informací o zákaznících mezi všemi konkurenty v odvětví může poskytnout nový pohled na klíčové záležitosti, např. na individuální podíl na uspokojení požadavků. Užitek ze spolupráce všech firem napříč odvětvím vynahradí společnosti tu skutečnost, že musela prozradit část svých vlastních znalostí konkurentům.
2. **Sledujte účinek marketingu na rozvahu, nikoliv jen výkaz zisku a ztráty.** Je potřeba najít účinné postupy, které dokáží zohlednit hodnotu zákaznických aktiv. Problém však spo-

čívá v tom, že výpočty CLV závisejí na předpokladech o velkém množství faktorů, jako jsou budoucí tok příjmů od zákazníka, správná alokace nákladů na zákazníka, diskontní míry a očekávaný ekonomický život zákazníka.

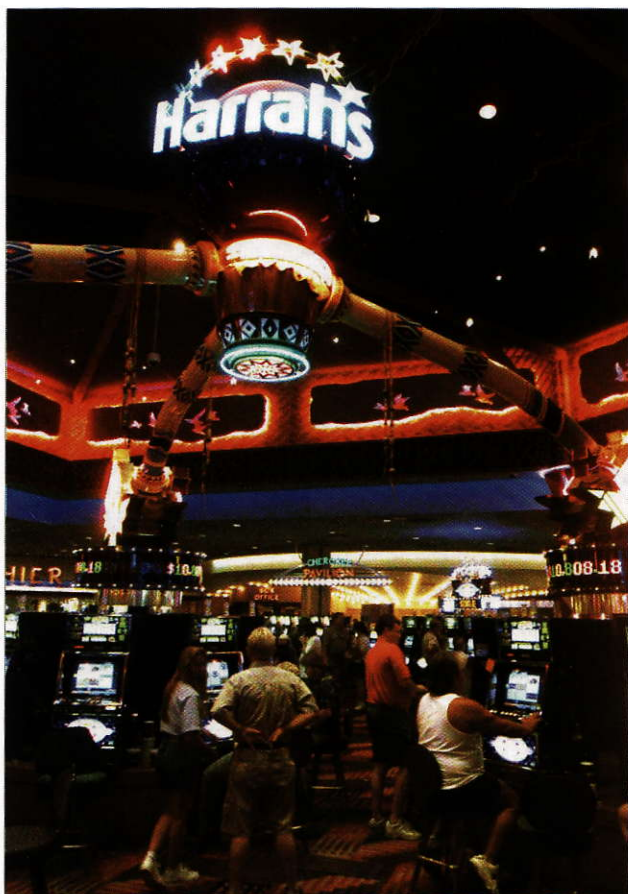
3. **Vytvořte správně model budoucích příjmů.** Rozhodnutí o načasování a pravděpodobnosti toků příjmů mají závažné důsledky.
4. **Maximalizujte (a nikoliv jen vyhodnocujte) CLV.** Marketéři musí využívat marketingové iniciativy vedoucí k maximalizaci hodnoty zákazníků (věrnostní programy, reaktivace zákazníků a *cross-selling*).
5. **Nastavte společnost podle aktivit řízení zákazníka.** Například někteří zásilkoví prodejci nebo společnosti specializující se na kreditní karty běžně oddělují tým, který se věnuje vytipování potenciálních zákazníků, od týmu zodpovědného za konverzi potenciálních zákazníků v zákazníky a ten pak od zaměstnanců, kteří jsou zodpovědní za udržení stávajících zákazníků a jejich obsluhování. Další tým pak může být dokonce pověřen úkolem reaktivovat spící zákazníky.
6. **Respektujte citlivost informací o zákaznících.** Uvažujte o decentralizovaném uložení informací o zákaznících a jejich uchování přímo u zákazníka, v jeho počítači nebo na čipové kartě. Poskytněte také zákazníkům možnost, aby si mohli vaše údaje o nich zkontrolovat a případně je upravit.
7. **Vytvořte z CRM nástroj na zlepšování služeb, nikoliv jen zvyšování efektivity.** Nejúspěšnější provádění CRM spočívá v přehodnocování a doladování všech obchodních procesů, týkajících se zákazníků. Rozvíjejte a motivujte všechny servisní a podpůrné zaměstnance. Zvolte a upravte si podle potřeb vhodné technologie.

Zdroj: Zvláštní vydání o řízení hodnoty zákazníků časopisu *Journal of Services Research* 5, č. 1, srpen 2002.

5.3.1 Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

Společně spolupráce s partnery, nazývané **řízení vztahů s partnery** (*partner relationship management – PRM*), projevují mnohé společnosti záměr vybudovat pevnější vazby se svými zákazníky, čemuž se říká **řízení vztahů se zákazníky** (*customer relationship management – CRM*). Jedná se o proces spravování detailních informací o jednotlivých zákaznících a pečlivou koordinaci všech „styčných bodů“, které přicházejí do kontaktu se zákazníky, k maximalizaci věrnosti zákazníků. **Zákaznický styčný bod** (*customer touch point*) je jakákoliv příležitost, při níž se zákazník setká se značkou a výrobkem – od vlastní zkušenosti přes osobní či hromadné sdělovací prostředky až k náhodným pozorováním. V případě hotelů se host setkává se styčnými body při rezervaci pobytu, příjezdu, odjezdu a placení, využívání hotelových věrnostních programů, pokojové služby, posíloven a sportovních zařízení, služeb úklidu, restaurací a barů. Například řetězec hotelů Four Seasons spoléhá na osobní přístup, kdy každý člen personálu oslovuje hosty jménem, na kvalifikované zaměstnance, kteří chápou konkrétní potřeby obchodních cestujících, a na přítomnost nejméně jednoho výborného podniku v areálu hotelu, jako je restaurace nebo lázně.⁴⁹

Řízení vztahů se zákazníky umožňuje společností poskytovat zákazníkům výtečný a včasný servis pomocí efektivního využívání informací o jednotlivých zákaznících. Společnosti na základě toho, co vědí o každém váženém zákazníkovi, mohou přizpůsobovat tržní nabídky, služby, programy, reklamu a mediální strategii. CRM je důležitý, protože hlavním faktorem ziskovosti společnosti je vlastní hodnota zákaznické základny společnosti.⁵⁰ Průkopníkem v aplikaci technik CRM je společnost *Harris's Entertainment*.



Hrací automaty v Cherokee Casino společnosti Harrah's v Severní Karolině. Tito zákazníci jsou pravděpodobně součástí sofistikovaného segmentačního systému, který umožňuje společnosti Harrah's poskytovat cílené nabídky stovkám zákaznických segmentů mezi svými 25 miliony hráči.

■ HARRAH'S

V roce 1997 přišla společnost Harrah's Entertainment v Las Vegas s průkopnickým věrnostním programem, který stahoval data o zákaznících do centrální databáze a prováděl sofistikované analýzy k lepšímu pochopení hodnoty investic vkládaných kasinem do svých zákazníků. Nyní Harrah's doladil svůj systém Total Rewards tak, aby poskytoval analýzy téměř v reálném čase: jakmile hrají zákazníci na automatech, vstoupí do kasína či si koupí jídlo, dostávají nabídky na odměnu založenou na předpovědních analýzách. Společnost již identifikovala mezi 25 miliony hráčů na automatech stovky zákaznických segmentů. Cílenými nabídkami na vysoce specifické zákaznické segmenty zvedl Harrah's svůj tržní podíl o 6 % a zvýšil čistý příjem o 12,4 %, a to v roce 2002, v obtížných tržních podmínkách po 11. září.⁵¹

Část základů řízení vztahů se zákazníky položili v celé řadě svých knih Don Peppers a Martha Rogersová.⁵² Peppers a Rogersová stanovili pro *one-to-one marketing* postup sestávající ze čtyř kroků, který může být přizpůsoben marketingu CRM následovně:

- **Identifikujte své potenciální a současné zákazníky.** Nežeňte se za všemi. Tvořte, udržujte a využívejte bohatou databázi zákazníků s informacemi pocházejícími ze všech kanálů a styčných bodů.
- **Diferencujte zákazníky podle: 1. jejich potřeb, 2. podle jejich hodnoty pro vaši společnost.** Věnujte proporčně větší úsilí nejhodnotnějším zákazníkům (*most valuable customers – MVC*). Aplikujte kalkulace nákladů podle jednotlivých aktivit a vypočítejte celoživotní hodnotu zákazníků. Odhadněte čistou současnou hodnotu všech budoucích zisků z nákupů, úrovně marží a hodnotu zákazníků získaných na základě doporučení dnešních zákazníků, odečtete specifické náklady na obsluhu zákazníka.

- **Jednejte se s zákazníky jednotlivě, abyste získali lepší znalosti o jejich individuálních potřebách a mohli vytvořit silnější vztahy.** Formulujte na míru ušité nabídky a personalizujte jejich sdělení.
- **Customizujte výrobky, služby a zprávy potřebám každého zákazníka.** Uspadněte kontakty mezi zákazníky a společností pomocí kontaktního centra a webových stránek společnosti.

Tab. 5.1 poskytuje seznam hlavních rozdílů mezi hromadným a one-to-one marketingem.

Klíčovým faktorem hodnoty pro akcionáře je úhrnná hodnota zákaznické základny. Úspěšné společnosti zlepšují hodnotu své zákaznické základny tím, že vynikají v aplikaci následujících strategií:

- **Snižování míry ztráty zákazníků.** Whole Foods, největší maloobchod s přírodními a bio potravinami na světě, se uchází o zákazníky snahou o marketing nejlepších potravin a týmovým pojetím práce zaměstnanců. Výběr a výcvik zaměstnanců, směřující k jejich informovanosti a přátelskému jednání, zvyšuje pravděpodobnost, že budou uspokojivým způsobem zodpovězeny nevyhnutelné nákupní otázky zákazníků.
- **Zvyšování dlouhodobosti vztahů se zákazníky.** Čím více je zákazník zapojen do fungování společnosti, tím je pravděpodobnější, že se jí bude držet. Některé společnosti zacházejí se svými zákazníky jako s partnery – zvláště na business-to-business trzích – a usilují o jejich pomoc při navrhování nových výrobků nebo zlepšování služeb zákazníkům. Instant Web Companies (IWCO) z Chanhassenu v Minnesotě, tiskárna direct mailových materiálů, přišla s měsíčním Customer Spotlight programem – pozvané společnosti poskytují přehled o svých obchodních a direct mailových programech a vyjadřují se k praktikám, výrobkům a službám IWCO. Zaměstnanci IWCO tak nejen získávají možnost setkat se se zákazníky, ale vytvářejí si i širší perspektivu o obchodních činnostech zákazníků a marketingových cílech, i o tom, jak dodávat hodnotu a identifikovat možnosti, které pomáhají zákazníkům naplnit jejich cíle.⁵³

Hromadný marketing	One-to-one marketing
průměrný zákazník	individuální zákazník
anonymita zákazníka	profil zákazníka
standardní výrobek	na míru připravená tržní nabídka
masová výroba	customizovaná výroba
masová distribuce	individualizovaná distribuce
masová reklama	individualizované sdělení
masová propagace	individualizované stimuly
jednosměrná sdělení	dvousměrná sdělení
úspory z rozsahu	úspory ze zaměření na určitou oblast
tržní podíl	zákaznický podíl
všichni zákazníci	ziskoví zákazníci
získání zákazníka	udržení si zákazníka

Zdroj: Upraveno z knihy: Don Peppers, Martha Rogers, *The One-to-One Future*, New York, Doubleday/Currency 1993. Viz jejich webové stránky www.1to1.com.

Tab. 5.1

Hromadný marketing
ve srovnání s one-to-one
marketingem

- **Posilování růstového potenciálu každého zákazníka pomocí „podílu z jeho peněženky“, cross-sellingu a up-sellingu.**⁵⁴ Harley-Davidson prodává více než jen motocykly a příslušenství (rukavice, kožené bundy, helmy a brýle proti slunci). Dealeři společnosti prodávají více než 3000 položek oblečení a někteří mají dokonce i vlastní úpravny oděvů. Rozsah licencovaného zboží prodávaného dalšími společnostmi pak sahá od položek, které lze očekávat (skleničky na alkohol, kulečnickové koule a zapalovače Zippo) až k překvapivějším předmětům (kolínská, panenky a mobilní telefony). Prodej zboží se značkou Harley dosáhl v roce 2003 obratu přes 211 milionů dolarů.
- **Udělat z málo ziskových zákazníků ziskovější, nebo s nimi skončit.** Aby se společnost vyhnula potřebě přímého ukončení vztahů se ztrátovými zákazníky, měla by se snažit je motivovat, aby kupovali více nebo ve větším množství, nebo je přimět zřít se některých aspektů nabídky nebo služeb či platit vyšší částky nebo poplatky. Banky, telekomunikační společnosti a cestovní společnosti si nyní jednorázově účtují za služby, které dříve bývaly zdarma, aby si od zákazníků zajistily minimální úroveň příjmů.
- **Zaměřovat větší úsilí na zákazníky vysoké hodnoty.** S nejhodnotnějšími zákazníky by se mělo zacházet zvláštním způsobem. Nápaditá gesta, jako jsou blahopřání k narozeninám, drobné dárky nebo pozvánky na zvláštní sportovní nebo kulturní akce, mohou vyslat k zákazníkovi silný signál.

5.3.2 Získávání, udržování a rozvíjení zákazníků

Zákazníky je stále těžší něčím potěšit. Jsou chytřejší, více hledí na ceny, jsou náročnější, méně promíjí a jsou oslovováni mnohem větším množstvím konkurentů se stejnými nebo lepšími nabídkami. Výzvou není podle Jeffreyho Gitomera zákazníka uspokojit, to dokáže řada konkurentů. Výzvou je zákazníka potěšit a učinit loajálním.⁵⁵

Společnosti pokoušející se zvýšit své zisky a tržby musí věnovat značný čas a prostředky na hledání nových zákazníků. Aby společnost získala příležitosti k prodeji, vymýšlí reklamy a dává je do oběhu, určených potenciálním zákazníkům, rozesílá direct mail a telefonuje potenciálním zákazníkům. Obchodní zástupci společnosti se účastní obchodních výstav, kde by mohli najít nové příležitosti. Společnost kupuje databáze kontaktů od prostředníků atd. Veškeré tyto aktivity vedou k sestavení seznamu možných zákazníků. **Možní zákazníci** – lidé nebo firmy – by mohli mít případný zájem o nabídku výrobku nebo služby společnosti, nemusí však na to mít prostředky nebo skutečný úmysl uskutečnit. Dalším úkolem je identifikovat, kteří možní zákazníci jsou skutečně dobrými **potenciálními zákazníky** – zákazníky s motivací, schopností a příležitostmi učinit nákup – a identifikovat je pomocí rozhovorů s nimi, ověření finanční situace atd. Pak nastane čas k vyslání obchodních zástupců.

MARKETINGOVÁ VSUVKA: JAK ZACHÁZET SE STÍŽNOSTMI ZÁKAZNÍKŮ

Nezávisle na tom, jak dokonale je vypracován a prováděn marketingový program, dochází k chybám. Vzhledem k potenciálním rizikům spojeným s nespokojeným zákazníkem, je nezbytné přistupovat k jeho negativní zkušenosti správným způsobem. Stejně jako u každé marketingové krize, ať malé či velké, jsou i zde klíčovými hesly rychlost a upřímnost. Zákazníci musí mít bezprostřední pocit, že nejsou společnosti lhostejní. Kromě toho pomohou obnovit dobrou pověst (*goodwill*) u zákazníků následující postupy:

1. Zřídte bezplatnou „horkou linku“ fungující sedm dní v týdnu a dvacet čtyři hodin denně (telefon, fax nebo e-mail), jejímž prostřednictvím by si mohli zákazníci stěžovat a která by na tyto stížnosti reagovala.
2. Kontaktujte zákazníka, který si stěžoval, co nejrychleji. Čím pomaleji společnost reaguje, tím větší nespokojenost vzbuzuje a umožňuje šíření negativních zpráv.
3. Přijměte zodpovědnost za zklamání zákazníka a nepřipisujte vinu jemu.
4. V oddělení zákaznické podpory zaměstnávejte lidi, kteří mají schopnost empatie.
5. Vyřešte stížnost rychle a ke spokojenosti zákazníka. Někteří stěžující si zákazníci netouží ani tak po vrácení peněz, jako spíše po tom, aby jim společnost ukázala, že jí nejsou lhostejní.

Zdroj: Philip Kotler, *Kotler on Marketing*, New York: The Free Press 1999, str. 21–22.

To však ještě k získání nových zákazníků nestačí, protože společnost si je musí udržet a zvyšovat jejich nákupy. Až příliš mnoho společností trpí vysokou **mírou ztráty zákazníků** (*customer churn*). Je to jako nalévání vody do děravého vědra. Mobilní operátory trápí například tzv. „spinnery“, zákazníci, kteří mění svého operátora nejméně třikrát ročně ve snaze využít vždy tu aktuálně nejvýhodnější nabídku. Mnozí ztrácejí každoročně 25 % svých zákazníků s odhadovanými náklady 2–4 miliardy dolarů. Naneštěstí značná část marketingové teorie a praxe se soustřeďuje na umění získat nové zákazníky, nikoliv na udržení či pěstování vztahů s těmi existujícími. Důraz se tradičně kladl na prodej, nikoliv na vytváření vztahů, na to, co předchází prodeji a na samotný prodej, než na péči o zákazníka po realizovaném prodeji.

Existují dva hlavní způsoby, jak posílit šanci na udržení zákazníků. Jedním z nich je postavení vysokých bariér, které by zákazníkům zabránily přejít jinam. Zákazníci jsou méně ochotní přejít k jinému dodavateli, pokud jsou s tím spojené vysoké investiční náklady, vysoké výdaje na hledání nového dodavatele nebo ztráta slev pro věrné zákazníky. Lepším způsobem je však poskytovat zákazníkům vysokou míru uspokojení. Pro konkurenty je pak obtížné nabídnout nižší ceny nebo jiné podmínky k přechodu.

Některé společnosti se domnívají, že spokojenosti zákazníků porozumí, když budou věnovat pozornost jejich stížnostem, ale 96 % nespokojených zákazníků si nikdy nestěžuje: jen přestane nakupovat.⁵⁶ Nejlepší věc, kterou může společnost udělat, je usnadnit zákazníkům možnost si postěžovat. Formuláře pro návrhy změn, bezplatná telefonní čísla, webové stránky a e-mailové adresy umožňují rychlou, dvousměrnou komunikaci. Společnost 3M tvrdí, že přes dvě třetiny nápadů na zlepšení jejich výrobků pochází z naslouchání stížnostem zákazníků.

Naslouchání však ještě nestačí, protože společnost musí rychle a konstruktivně na každou stížnost zareagovat (viz marketingová vsuvka *Jak zacházet se stížnostmi zákazníků*).

Ze zákazníků, kteří doručí společnosti formální stížnost, bude 54–70 % se společností nadále obchodovat, pokud je jejich stížnost vyřešena. Toto číslo ještě stoupá až k závratným 95 %, má-li zákazník pocit, že jeho stížnost byla vyřešena rychle. Zákazníci, kteří si stěžovali nějaké firmě, a jejichž stížnost byla uspokojivým způsobem vyřešena, řeknou v průměru pěti lidem, jak dobrého zacházení se jim dostalo.⁵⁷

Společnost Dell Computer rychle odvolala svůj tým zákaznické podpory pro korporátní uživatele počítačů z Indie a přemístila ho zpět do call centra v USA poté, co si američtí zákazníci začali stěžovat na kvalitu pomoci, které se jim dostávalo: podle manuálů postupující a nevstřícní technici, zkoušející stále dokola nefungující postupy, problémy se špatným telefonickým spojením a přízvuk, jemuž bylo těžké rozumět.⁵⁸

Stále více společností si uvědomuje důležitost uspokojování a udržení zákazníků. Spokojení zákazníci tvoří **kapitál vztahů se zákazníky** (*customer relationship capital*). Pokud dojde k prodeji společnosti, bude muset kupující společnost zaplatit nejen za továrnu, její zařízení a jméno značky, ale i za

převáděnou **zákaznickou základnu**, počet a hodnotu zákazníků, kteří budou obchodovat s novou firmou. Podíváme se na pár zajímavých faktů, týkajících se udržení zákazníků:⁵⁹

1. Získání nových zákazníků může stát pětkrát víc než náklady na uspokojení a udržení si současných zákazníků. Odvést spokojené zákazníky jejich současným dodavatelům vyžaduje značné úsilí.
2. Společnosti ztrácejí v průměru každoročně 10 % svých zákazníků.
3. Snížení odlivu zákazníků o 5 % může zvýšit zisky o 25 %–85 %, v závislosti na odvětví.
4. Míra ziskovosti stabilního zákazníka se postupem času zvyšuje.

Obrázek 5.4 ukazuje hlavní kroky v procesu získávání a udržování zákazníků. Startovním bodem je každý, kdo by si mohl koupit výrobek nebo službu (**možní zákazníci**). Z nich si společnost vybere nejpravděpodobnější **potenciální zákazníky**, o nichž soudí, že z nich učiní **nové zákazníky**, z kterých se stanou nejprve **opakování zákazníci** a pak **klienti** – zákazníci, s nimiž společnost zachází zvláštním způsobem. Dalším krokem je proměna klientů v **členy**, a to zahájením členského programu s výhodami zákazníkům, kteří se do něho zapojí, a pak ve **stoupence**, zákazníky, kteří nadšeně doporučují společnost a její výrobky a služby jiným. A posledním krokem je změnit stoupence v **partnery**.

Trhy lze charakterizovat jejich dlouhodobou kupní dynamikou a tím, jak snadno a často na ně mohou zákazníci vstupovat a odcházet z nich:⁶⁰

1. **Permanentně obsazené trhy.** Jednou zákazník, vždy zákazník (např. pečovatelské domy, svěřenské fondy a lékařská péče).
2. **Trhy částečné podchycenosti.** Po každém období může docházet ke ztrátám zákazníků (např. telefon, kabelová televize, finanční a jiné služby, předplatné).
3. **Trhy zákaznické migrace.** Zákazníci mohou odcházet a vracet se (např. zásilkový obchod, spotřební zboží, maloobchod a letecké společnosti).

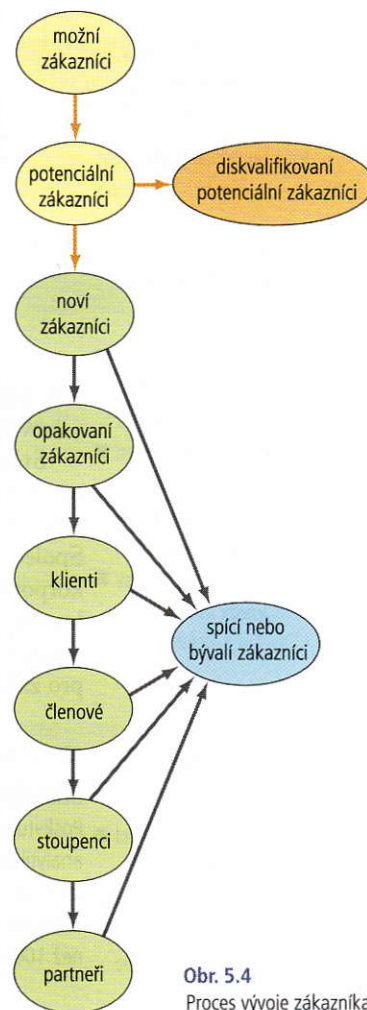
Někteří zákazníci nevyhnutelně přestanou být aktivní nebo odpadnou. Nespokojené zákazníky je třeba se pokusit reaktivovat pomocí strategií na znovuzískání zákazníků. Často je snadnější znovuzískat bývalé zákazníky (protože společnost zná jejich jména a předchozí nákupy) než získat nové. Klíčem je analýza příčin, proč zákazník odešel, pomocí rozhovorů a výzkumů při odchodu ztracených zákazníků. Cílem je získat zpátky pouze ty zákazníky, kteří mají silný ziskový potenciál.

5.3.3 Budování věrnosti

Kolik by měla společnost investovat do budování věrnosti, aby náklady nepřevážily nad zisky? Musíme rozlišovat pět různých stupňů investic do budování vztahů se zákazníky:

1. **Základní marketing.** Prodávající jednoduše prodá produkt.
2. **Reaktivní marketing.** Prodávající prodá produkt a vybídne zákazníka, aby se ozval, kdyby měl nějaké otázky, komentáře nebo stížnosti.
3. **Zodpovědný marketing.** Prodávající zavolá zákazníkovi, aby si ověřil, zda produkt splňuje očekávání. Prodávající také požádá zákazníka o jakýkoliv nápad na zlepšení výrobku nebo služby či na případný důvod zklamání.
4. **Proaktivní marketing.** Prodávající kontaktuje občas zákazníka a poskytuje mu rady k použití výrobku nebo ho informuje o nových výrobcích.
5. **Partnerský marketing.** Společnost nepřetržitě spolupracuje se svými velkými zákazníky s cílem zlepšit jejich výkony. (General Electric například umístila ve velkých elektrárnách své inženýry, aby pomáhali v produkci většího množství elektřiny.)

Většina společností praktikuje pouze základní marketing – jejich trhy obsahují mnoho zákazníků a jednotlivé ziskové marže jsou malé. Společnost Whirlpool netelefonuje každému kupci pračky, aby mu poděkovala. Měla by však zřídit pro zákazníky horkou linku. Na trzích s málo zákazníky a vysokými ziskovými maržemi se většina prodejců přesouvá k marketingu vztahů s partnery. Například Boeing úzce spolupracuje s American Airlines na návrzích letadel, které by vyhovovaly požadavkům



Obr. 5.4
Proces vývoje zákazníka

Zdroj: viz Jill Griffin, Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It, New York: Lexington Books 1995, str. 36.

Viz rovněž Murray Raphael a Neil Raphael, Up the Loyalty Ladder Turning Sometime Customers into Full-Time Advocates of Your Business, New York: HarperBusiness 1995.

Obr. 5.5
Úrovně vztahového marketingu

	vysoké marže	střední marže	nízké marže
mnoho zákazníků/ /distributorů	zodpovědný	reaktivní	základní nebo reaktivní
střední počet zákazníků/ /distributorů	proaktivní	zodpovědný	reaktivní
málo zákazníků/ /distributorů	partnerský	proaktivní	zodpovědný

AA. Jak ukazuje obr. 5.5, pravděpodobná úroveň vztahového marketingu závisí na počtu zákazníků a úrovni ziskové marže.

Stále důležitější složkou vztahového marketingu je dnes správná technologie. Tab. 5.2 ukazuje pět nezbytných prvků CRM a nezbytné využití technologií. Společnost GE Plastics by nedokázala zaměřit účinně své e-maily na různé zákazníky, kdyby nepoužívala pokročilý databázový software. Společnost Dell Computer by nemohla customizovat procesy on-line objednávání pro své globální korporátní zákazníky bez pokročilé webové technologie. Společnosti využívají e-mail, webové stránky, zákaznická centra, databáze a databázový software k udržování nepřetržitých kontaktů mezi společností a zákazníkem. Následuje příklad společnosti, která využila technologii k vytvoření hodnoty pro zákazníka.

■ AMERITRADE

Diskontní broker Ameritrade poskytuje svým zákazníkům detailní informace, což mu pomáhá vytvářet s nimi silné svazky. Poskytuje customizovaná upozornění na různá zařízení podle volby zákazníka, s detaily o pohybech akcií a doporučeními analytiků. Webové stránky společnosti umožňují on-line obchodování s akciemi a poskytují přístup k různým analytickým nástrojům. Ameritrade dokonce vytvořil investiční kurz s názvem Darwin a nabídl ho zdarma svým zákazníkům na CD-ROMu. Zákazníci na tento nový přístup k uspokojení jejich potřeb zareagovali: počet spravovaných účtů vzrostl z méně než 100 000 v roce 1997 na 2,9 milionu v roce 2003.⁶¹

On-line společnosti se zároveň musí ujistit, že jejich snahy o vytvoření vztahů se zákazníky se neobráťí proti nim, jako v případě, kdy jsou zákazníci bombardováni doporučeními generovanými počítačem, která jsou zcela „mimo mísu“. Kupte si například na Amazon.com spoustu dáreků pro malé děti a personalizovaná doporučení, která následně dostanete, vám přestanou připadat tak osobní. On-line společnosti si musí uvědomit limity personalizovaných zpráv, zatímco se usilovně snaží najít skutečně fungující technologie a procesy.⁶²

Společnosti si také uvědomují dopad osobní složky na CRM a co se stane, když zákazníci navážou se společností kontakt. Jak to řekl podnikatelský guru Stanfordské univerzity Jeffrey Pfeffer: „Nejlepší společnosti si utvářejí kultury, v nichž mají lidé v přední linii pravomoc k tomu, aby dělali v péči o zákazníky vše, co je potřebné.“ Cituje příklady firem, například skandinávská letecká společnost SAS, která dokázala obnovit svou ziskovost díky přístupu částečně založenému na poznání, že názory zákazníků na společnost utváří nesčetné množství malých interakcí – odbavování, nástup do letadla, jídlo na palubě atd.⁶³

5.3.4 Snižování míry ztráty zákazníků

Existuje pět hlavních kroků ke snižování míry ztrát.

Za prvé, společnost musí definovat a změřit svou míru ztráty zákazníků. Pro časopis je dobrým ukazatelem udržení zákazníků míra prodloužení předplatného. Pro vysokou školu by to mohla být míra udržení studentů mezi prvním a druhým ročníkem studia nebo procento studentů z ročníku, které nakonec skutečně odpromuje.

Za druhé, společnost musí vytipovat příčiny úbytku zákazníků a identifikovat ty, které lze odstranit (viz marketingová vsuvka *Otázky, které si je třeba klást při odchodu zákazníků*). Společnost Forum Corporation analyzovala zákazníky ztracené čtrnácti většími společnostmi z důvodů jiných, než je přesun společnosti z regionu nebo ukončení podnikatelské činnosti: 15 % odešlo jinam, protože našli

Tab. 5.2 Součástí řízení vztahů se zákazníky: z čeho se skládá řízení vztahů se zákazníky.

Imperativy CRM				
získání vhodého zákazníka	vytvoření přesné hodnotové nabídky	zavedení nejlepších procesů	motivace zaměstnanců	zvládnutí způsobů udržení zákazníka
Dosáhnete jich pokud...				
<ul style="list-style-type: none"> ■ identifikujete své nejhodnotnější zákazníky; ■ vypočítáte podíl jejich peněženky vydaný za vaše zboží a služby; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ zjistíte, jaké výrobky nebo služby budou vaši zákazníci potřebovat dnes a jaké zítra; ■ zjistíte, jaké výrobky nebo služby nabízejí vaši konkurenti dnes a jaké budou nabízet zítra; ■ máte jasno v tom, jaké výrobky a služby budete nabízet; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ provedete výzkum, jak zákazníkům nejlépe poskytovat své výrobky nebo služby, včetně aliancí, které budete muset uzavřít, technologií, do nichž budete muset investovat, a servisních schopností, které budete muset rozvinout nebo získat; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ víte, jaké nástroje potřebují vaši zaměstnanci k pečování o vztahy se zákazníky; ■ identifikujete systémy řízení lidských zdrojů, které budete muset zavést, abyste zvýšili věrnost zaměstnanců; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ zjistíte, proč zákazníci odcházejí a jak je získat zpátky; ■ analyzujete, co dělají vaši konkurenti, aby získali vaše nejhodnotnější zákazníky; ■ vaše nejvyšší vedení sleduje míru ztráty zákazníků.
CRM technologie může pomoci...				
<ul style="list-style-type: none"> ■ v analýze příjmů a nákladů na zákazníka a k identifikaci současných a budoucích hodnotných zákazníků; ■ ve vašem větším úsilí přímého marketingu; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ v zachycení důležitých dat o chování výrobků a služeb; ■ ve vytvoření nových distribučních kanálů; ■ ve vývoji nových modelů tvorby cen; ■ ve vytváření komunity; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ v rychlejší zpracování transakcí; ■ k poskytování lepších informací přední linii; ■ v efektivnějším řízení logistického řetězce; ■ v příznivém ovlivňování kooperativního obchodování; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ke sladění stimulů a měřicích nástrojů; ■ k využívání systému řízení znalostí; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ke sledování úrovní ztrát a udržení zákazníků; ■ ke sledování úrovně spokojenosti zákazníků se službami.
Zdroj: Darrell K. Rigby, Frederick F. Reichheld a Phil Scheffer, „Avoid the Four Perils of CRM“, <i>Harvard Business Review</i> , únor 2002, str. 106.				

lepší výrobek, dalších 15 % našlo levnější výrobek a 70 % odešlo, protože jim dodavatel nevěnoval patřičnou pozornost. Se zákazníky, kteří odešli z regionu nebo zanechali podnikání, se toho nedá mnoho udělat, ale hodně se dá učinit s těmi, kteří odcházejí z důvodů špatných služeb, podřadných výrobků nebo vysokých cen.⁶⁴

Za třetí, společnost potřebuje odhadnout, kolik ztrácí zisku, ztrácí-li zákazníky. V případě jednotlivého zákazníka se ztráta zisku rovná celoživotní hodnotě zákazníka – tzn. přítomné hodnotě toku zisků, které by mohla společnost uskutečnit, kdyby zákazník předčasně neodešel. Výpočet celoživotní hodnoty zákazníka jsme si již ukázali.

Za čtvrté, společnost potřebuje vypočítat, kolik by jí stálo snížení míry ztrát zákazníků. Pokud jsou náklady nižší než ušlý zisk, měla by společnost tyto peníze utratit.

A konečně, nic nepředčí naslouchání zákazníkům. Některé společnosti vytvořily nepřetržitě běžící mechanismus, který udržuje výše postavené manažery neustále napojené na zpětnou vazbu zákazníků získanou v první linii. MBNA, obří společnost nabízející kreditní karty, žádá každého vedoucího pracovníka, aby čas od času odposlouchával telefonní rozhovory v oblastním zákaznickém servisu nebo v jednotkách na znovuzískání zákazníků. Deere & Company, která vyrábí traktory John Deere a má skvělou bilanci věrnosti zákazníků – téměř 98 % ročního udržení v některých výrobních oblastech – používá k rozhovorům s odpadlíky a zákazníky bývalé zaměstnance, kteří jsou již v důchodu.⁶⁵

MARKETINGOVÁ VSUVKA: OTÁZKY, KTERÉ SI JE TŘEBA KLÁST PŘI ODCHODU ZÁKAZNÍKŮ

K vytvoření účinných programů na udržení zákazníků potřebují marketingoví manažeři identifikovat hlavní situace vedoucí k odchodu zákazníků. Tato analýza by měla začínat u interních dat, jako jsou prodejní záznamy, cenová srovnání a výsledky výzkumu zákazníků. Dalším krokem je zaměřit se na vnější zdroje – studie benchmarkingu, statistiky obchodních sdružení a další. Následují některé klíčové otázky, které si je třeba klást:

1. Odcházejí zákazníci v průběhu roku v různých počtech?
2. Liší se míra udržení zákazníků podle kanceláře, oblasti, obchodního zástupce nebo distributora?
3. Jaký je vztah mezi mírou udržení zákazníků a změnami cen?
4. Co se stane se ztracenými zákazníky a kam obvykle odcházejí?
5. Jaké jsou standardy udržení zákazníků ve vašem odvětví?
6. Která společnost ve vašem odvětví si udrží zákazníky nejdéle?

Zdroj: Přetištěno z knihy Williama A. Sherdena, „When Customers Leave“, *Small Business Reports*, listopad 1994, str. 45.

5.3.5 Vytváření pevných svazků se zákazníky

Marketingová vsuvka *Vytváření silných svazků se zákazníky* poskytuje rady k tomu, jak se spojit se zákazníky. Berry a Parasuraman identifikovali tři způsoby, jak si udržet zákazníky:⁶⁶ poskytování finančních výhod, poskytování společenských výhod a poskytování strukturálních vazeb.

POSKYTOVÁNÍ FINANČNÍCH VÝHOD Společnosti mohou nabídnout dvě finanční výhody: frekvenční programy a klubové marketingové programy. **Věrnostní programy** jsou určeny k poskytování odměn zákazníkům, kteří nakupují často a v podstatných množstvích.⁶⁷ Věrnostní marketing je odrazem skutečnosti, že 20 % zákazníků společnosti může vytvářet až 80 % jejích obchodů. Věrnostní programy jsou pokládány za způsob vytváření dlouhodobé věrnosti těchto zákazníků a při tomto procesu i za způsob potenciálního vytváření příležitosti ke křížovému prodeji.

American Airlines byla jednou z prvních společností, která začala razit na počátku osmdesátých let 20. století věrnostní program, když se rozhodla poskytovat svým zákazníkům lety zdarma za určitý počet odlétaných mil. Pak přijali tento program hotely, v čele se společností Marriott, zavedením programu pro vážené hosty – *Honored Guest Program*, a po hotelech následovaly autopůjčovny. Ještě později se připojily společnosti nabízející kreditní karty, neboť začaly poskytovat body podle úrovně používání karty. Sears poskytuje slevy držitelům svých karet Discover a dnes většina řetězců supermarketů nabízí klubové karty, které poskytují zákazníkům, kteří jsou členy klubu, slevy na určité zboží.⁶⁸

V typickém případě první společnost, která zavede věrnostní program, sklídí nejvíce výhod, zvláště tehdy, zareagují-li konkurenti se zpožděním. Jakmile začnou reagovat konkurenti, mohou se věrnostní programy stát finanční zátěží pro všechny společnosti, které je nabízejí, ale některé společnosti si v takové situaci dokáží vést při provádění těchto programů efektivněji a tvořivěji. Například letecké společnosti vedou věrnostní programy s několika úrovněmi statutu, v nichž nabízejí různé stupně odměn různým cestujícím. Mohou například příležitostným zákazníkům nabízet jednu míli věrnostního programu jako odměnu za jednu skutečně uletěnou míli, zatímco nejlepší zákazníci obdrží za totéž věrnostní míle dvě.

Mnoho společností vytvořilo klubové členské programy. Klubové členství může být dostupné každému, kdo si koupí nějaký výrobek či službu, nebo může být omezeno na spřízněnou skupinu či na ty, kteří jsou ochotni zaplatit malý poplatek. Přestože jsou otevřené kluby dobré pro vytvoření databáze či odlákání zákazníků konkurentům, kluby s omezeným členstvím jsou silnějším prostředkem k vytvoření dlouhodobé věrnosti zákazníků. Poplatky a podmínky členství brání ve vstupu těm, kteří mají jen prchavý zájem o výrobky společnosti. Tyto kluby lákají k členství ty zákazníci, kteří mají největší podíl na obchodech firmy. K nejúspěšnějším klubům patří kluby Apple a Harley-Davidson.

■ APPLE

Společnost Apple podněcuje majitele počítačů své značky k vytváření lokálních skupin uživatelů Apple. V roce 2001 existovalo přes 600 takových skupin v rozsahu od necelých 25 až po více než 1000 členů. Skupiny uživatelů poskytují vlastníkům Apple příležitost dozvědět se více o svých počítačích a umožňují uživatelům vyměňovat si

Karty Advantage Club společnosti Pathmark: jedna do peněženky, druhá ke kroužku s klíči



MARKETINGOVÁ VSUVKA: VYTVÁŘENÍ PEVNÝCH SVAZKŮ SE ZÁKAZNÍKY

Společnosti, které si chtějí vytvořit silné svazky se zákazníky, musí přihlížet k následujícím základním faktorům:

- Postarat se o účast všech oddělení v plánování a realizaci procesu uspokojování zákazníků a jejich udržení.
- Využívat ohlasy zákazníků k zachycení jejich vyjádřených i nevyjádřených potřeb nebo požadavků a jejich uplatnění ve všech obchodních rozhodnutích.
- Vytváření lepších výrobků, služeb a zážitků pro cílový trh.
- Strukturovat a zpřístupnit databázi informací o potřebách, preferencích, kontaktech, četnosti nákupů a spokojenosti jednotlivých zákazníků.
- Usnadnit zákazníkům přístup k příslušným zaměstnancům společnosti a možnost vyjádřit své potřeby, názory a stížnosti.
- Vést programy odměňování vynikajících zaměstnanců.

nápady a získávat slevy na výrobky. Sponzorují speciální aktivity a akce a vykonávají služby pro komunitu. Návštěva webových stránek společnosti Apple pomůže zákazníkovi najít nejbližší skupinu uživatelů.⁶⁹

■ HARLEY-DAVIDSON

Celosvětově proslulá společnost zabývající se výrobou motocyklů sponzoruje Harley Owners Group (HOG, Klub majitelů motocyklů Harley-Davidson), který má nyní 650 000 členů v 1200 místních skupinách. Zákazník při koupi svého prvního motocyklu Harley-Davidson získává zdarma jednoleté členství. K výhodám HOG patří časopis s názvem *Hog Tales*, příručka s trasami výletů, asistenční služba pro případ nouze, speciálně sestavený program pojištění, kompenzace v případě krádeže, hotelové slevy a Fly & Ride program, umožňující členům pronajmout si Harleye v destinaci jejich dovolené. Společnost také vede rozsáhlé webové stránky věnované HOG, které obsahují informace o místních skupinách, akcích a zvláštní sekci přístupnou jen členům.⁷⁰

POSKYTOVÁNÍ SPOLEČENSKÝCH VÝHOD Zaměstnanci společnosti pracují na upevňování vzájemných vazeb se zákazníky tím, že individualizují a personalizují příslušné vztahy. V podstatě lze říci, že osvědčené společnosti mění své zákazníky v klienty. Podívejme se, jak rozlišují zákazníky a klienty Donnelly, Berry a Thompson.

„Zákazníci mohou být pro instituci bezjemenní, klienti však bezjemenní být nemohou. Zákazníci jsou obsluhováni coby součást masy nebo součást větších segmentů, klienti jsou obsluhováni na individuální základně. Zákazníci jsou obsluhováni kýmkoliv, kdo je zrovna k dispozici, klienti jsou vždy obsluhováni stejným odborníkem, který je má dlouhodobě na starosti.“⁷¹

Společnosti, které obchodují po internetu a pokoušejí se získat a udržet si zákazníky, zjišťují, že personalizace se netýká jen vytváření informací na míru.⁷² Například webové stránky společnosti Lands' End Live nabízejí návštěvníkům možnost promluvit si se zástupcem zákaznické podpory. Obdobným způsobem ke svým stránkám přistupuje společnost Nordstrom s cílem zajistit, že se on-line zákazníkovi dostane stejné úrovně obsluhy jako při návštěvě kamenného obchodu. Konečně jediné kliknutí na tlačítko umožňuje spojení nakupujícího se zástupcem obsluhy pomocí textového chatu v elektronickém obchodě společnosti Eddie Bauer.

Výzkum mezi 3500 lidmi nakupujícími on-line z roku 2001 zjistil, že 77 % z nich si nejméně jednou umís-

Člen místní skupiny klubu HOG z německého Westsachseny na shromáždění v Hamburku u příležitosti stého výročí vzniku Harley-Davidsonu. Harley-Davidson využívá svých webových stránek k provozování jednoho z nejuspěšnějších členských klubů.



tilo zboží do virtuálního košíku, ale transakci následně nedokončilo.⁷³ Jupiter Media Metrix ve své zprávě uvádí, že virtuální košík bez uzavření nákupu opustí dvě třetiny on-line zákazníků.⁷⁴ A co je ještě horší, pouze 1,8 % návštěv on-line obchodů vede k prodeji, zatímco u návštěv kamenných obchodních domů se jedná o 5 %. Analytici připisují toto chování částečně obecné nepřítomnosti interaktivní zákaznické obsluhy v elektronických obchodech. Zákazníci, kteří hledají pomoc, jsou často odkazováni na textový soubor s radami, nikoliv na živého obchodního zástupce. Může to být tak frustrující, že zákazník webové stránky opustí, aniž by něco koupil. Další výhodou osobní obsluhy je možnost prodat ještě zboží navíc. Angažuje-li se v prodeji obchodní zástupce, výše objednávky je v průměru obvykle vyšší.

■ CONTAINER STORE

Specializovaný řetězec se sídlem v Dallasu The Container Store využívá interaktivní zákaznické obsluhy ke zvýšení svých on-line objednávek. Zástupci Container Store hovoří po telefonu s každým zákazníkem, jenž podá on-line žádost na výrobu skříně na zakázku. A co je ještě důležitější, telefonní hovory nekončí počátečním stadiem objednávky. Každá objednávka podaná přes internet je osobně kontrolována před začátkem samotné realizace. Jestliže se zdá, že jednotlivé části objednávky do sebe nezapadají, zástupce zákazníkovi zavolá, aby se ujistil, že to, co si objednal, skutečně chce. Tímto způsobem The Container Store odhalí ještě před dodáním mnoho chyb, které zákazníci nevědomky udělají. Tím se zabrání vracení zboží a posílí se celková zkušenost zákazníka s nákupem.⁷⁵

Ne každá interaktivní služba znamená použití živého personálu. Jak Macys.com, tak gap.com nabízí v rámci obsluhy zákazníka informace předem nahrané. Webové stránky společnosti Gap obsahují funkci lupy, která kupujícím umožňuje detailní náhled na libovolnou část oděvu, od elastických pásů až k potiskům. Společnost Lands' End Live dovoluje zákazníkům „vyzkoušet si“ šaty po internetu pomocí virtuálních figurín vytvořených podle měr dodaných zákazníkem.

POSKYTOVÁNÍ STRUKTURÁLNÍCH VAZEB Společnost může zákazníkům poskytnout speciální zařízení nebo napojení počítačů, což jim usnadní proces objednávání, výpočty mezd a řízení zásob. Dobrým příkladem je McKesson Corporation, přední velkoobchodní společnost s léčivými, která investovala miliony dolarů do technologie EDI (elektronické výměny dat), aby pomáhala nezávislým lékárnám s vedením zásob, objednávání a řízení prostoru v regálech. Dalším příkladem je Milliken & Company, která poskytuje věrným zákazníkům vlastní softwarové programy, marketingový výzkum, výcvik prodejců a seznamy potenciálních zákazníků.

Lester Wunderman, pozorný pozorovatel současného marketingu, se domnívá, že debaty o vytváření věrnosti zákazníků postrádají smysl.⁷⁶ Lidé mohou být věrni zemi, rodině a víře, ale už nikoliv zubní pastě, mýdlu a dokonce ani pivu. Cílem marketéra by proto mělo být zvýšení **náchylnosti** zákazníků k opakovaným nákupům značky společnosti.

Nabízíme několik rad k vytvoření strukturálních vazeb se zákazníkem:

1. **Vytvářejte dlouhodobé kontrakty.** Předplatné novin nahrazuje nutnost kupovat si noviny každý den. Dvacetiletá hypotéka nahrazuje nutnost půjčovat si každoročně peníze. Smlouva o dodávce topného oleje do domácnosti zajišťuje nepřetržitou dodávku bez obnovování objednávky.
2. **Účtujte nižší ceny zákazníkům, kteří nakupují ve velkém množství.** Poskytujte nižší ceny lidem, kteří souhlasí s tím, že budou pravidelně zásobováni určitou značkou zubní pasty, práškové prášky nebo piva.
3. **Změňte výrobek v dlouhodobou službu.** DaimlerChrysler by mohl prodávat místo automobilů „míle spolehlivé dopravy“, v jejichž rámci by si zákazník mohl půjčit různá auta v různou dobu nebo pro různé příležitosti, například prostorné kombi na nákupy a kabriolet na víkendy. Společnost Gaines, zabývající se potravou pro psy, by mohla nabízet komplexní „péči o mazlíčky“, obsahující kromě stravy pro psy i poskytnutí psí boudy, pojištění a veterinární péče.

5.4 Databáze zákazníků a databázový marketing

Marketéři musí znát své zákazníky. A aby je znali, musí společnost shromažďovat informace, ukládat je v databázi a provádět databázový marketing: **databáze zákazníků** je uspořádaný soubor vyčerpávajících informací o jednotlivých současných nebo potenciálních zákaznících, který je aktuální, snadno

přístupný a použitelný k takovým marketingovým účelům, jako je vyhledávání příležitostí k prodeji, jejich využívání, prodej výrobku nebo služby či upevňování vztahů se zákazníky. **Databázový marketing** je proces vytváření, udržování a využívání databází zákazníků a jiných databází (výrobků, dodavatelů, distributorů) za účelem kontaktování, obchodování a vytváření vztahů se zákazníky.

5.4.1 Databáze zákazníků

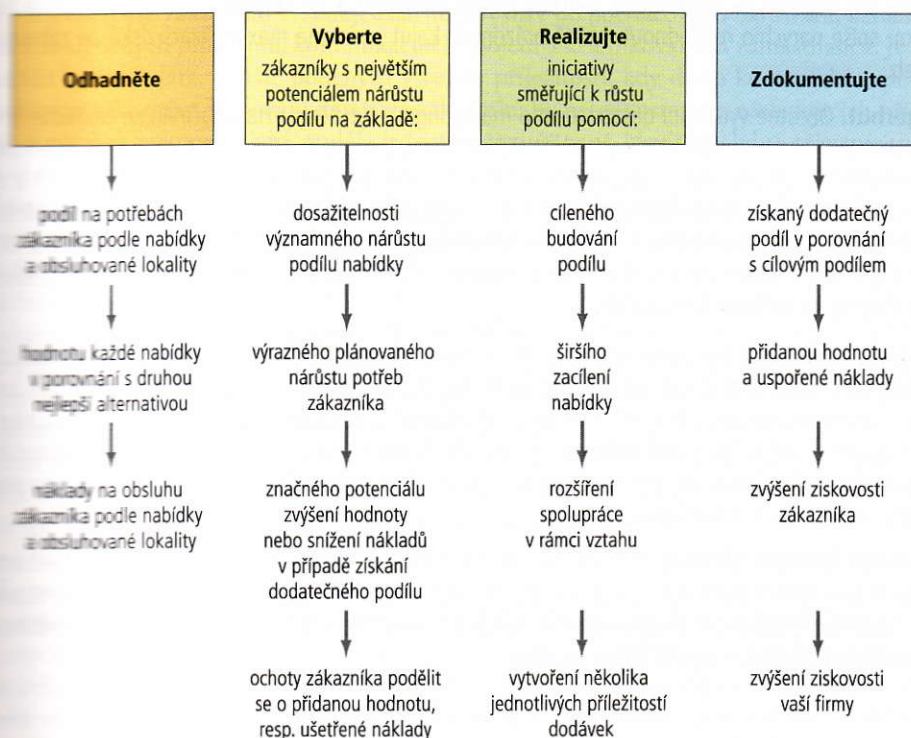
Jak rád zdůrazňoval bývalý ředitel pro marketing společnosti Amazon, když vejde dveřmi do obchodu Macy's, nemá prodejce nejmenší představu, kdo jste. Jakmile se však přihlásíte na Amazon, pozdraví vás jménem, uvítají vás nabídkou zboží customizovanou na základě vašich minulých nákupů a nabídnou vám související názory zákazníků, kteří zboží již dříve zakoupili. Když z webových stránek odcházíte, požádají vás o povolení, zda vám mohou zasílat e-mailem speciální nabídky.⁷⁷

Mnoho společností si plete seznam adres zákazníků s databází zákazníků. **Seznam adres zákazníků** je jen soubor jmen, adres a telefonních čísel. Databáze zákazníků obsahuje mnohem více informací, shromážděných v průběhu jejich transakcí, při jejich registraci, z telefonního dotazování, získaných ze souborů cookies a z každého kontaktu se zákazníkem.

V ideálním případě obsahuje databáze zákazníků záznamy o minulých nákupech zákazníků, demografické údaje (věk, příjem, rodinné příslušníky, narozeniny), psychografické údaje (aktivity, zájmy a názory), mediografické údaje (preferovaná média) a další užitečné informace. Zásilková společnost Fingerhut disponuje asi 1400 informačními položkami o každé z 30 milionů domácností nachycených v její obrovské databázi.

Databáze B2B zákazníků by měla v ideálním případě obsahovat informace o minulých nákupech zákazníků, množství, cenách a ziscích, jménech členů týmu zákazníka (a jejich věku, narozeninách, koníčcích a oblíbených jídlech), stavu současných kontraktů, odhadu podílu dodavatele na obchodech zákazníka, konkurenčních dodavatelích, odhadu konkurenčních silných a slabých stránek při prodeji a obsluze důležitých nákupních praktikách, modelech a zásadách. Latinskoamerická firma švýcarské farmaceutické firmy Novartis například uchovává data o 100 000 argentinských farmářích, zná jejich nákupy chemikálií na ochranu úrody, má je rozdělené do skupin podle hodnoty vztahování s každou skupinou odlišně.

Obr. 5.6 znázorňuje metodu selektivního získání většího podílu z nákupů zákazníků, založenou na předpokladu, že firma toho ví o zákaznících co možná nejvíce.



Obr. 5.6
Zvyšování podílu
na zákaznických požadavcích

Zdroj: James C. Anderson a James
A. Narus, *MIT Sloan Management
Review*, jaro 2003, str. 45.

5.4.2 Datové sklady a dolování dat

Chytré společnosti zaznamenávají získané informace pokaždé, když se zákazník dostane do kontaktu s kterýmkoliv z jejich oddělení. Ke styčným bodům patří samotný nákup, zákazníkem vyžádaný servis, on-line dotaz nebo zasláný kupon na slevu. Banky a společnosti vydávající kreditní karty, telefonní společnosti, zásilkové společnosti a mnohé další společnosti mají značný počet informací o svých zákaznících, a to nejen adresy a telefonní čísla, ale rovněž informace o jejich transakcích a podrobné údaje o jejich věku, velikosti rodiny, příjmu a jiných demografických faktorech.

Tyto údaje jsou shromažďovány kontaktním centrem společnosti a uspořádány v **datovém skladu** (*data warehouse*). Zaměstnanci společnosti zde uložená data získávají, dotazují a analyzují. Lze z nich činit závěry o individuálních potřebách zákazníků a jejich očekávaných reakcích. Telemarketéři tak mohou reagovat na dotazy zákazníků v rámci celkového obrazu vzájemného vztahu.

Pomocí **dolování dat** (*datamining*)⁷⁸ mohou marketingoví statistici extrahovat z masy dat užitečné informace o jednotlivcích, trendech a segmentech. K načasování dat patří využívání moderních statistických a matematických technik, například shlukové analýzy, dále zde patří využívání automatického zjišťování interakcí, prediktivního modelování a neurální síťové vazby.⁷⁹

Někteří pozorovatelé se domnívají, že vlastní databáze může společnosti poskytnout významnou konkurenční výhodu. Komunikační operátor MCI Communications Corporation, nabízející mezinárodní hovory, využívá jeden bilion bytů telefonických dat zákazníků k vytváření nových cenových plánů pro různé typy zákazníků. Lands' End dokáže říct, který ze dvou milionů zákazníků společnosti by měl dostat dopis s nabídkou specifických součástí oděvů, aby se hodily do jeho šatníku (k dalším příkladům viz obr. 5.7).

Obr. 5.7
Příklady databázového
marketingu

Qwest. Společnost dvakrát ročně projde seznamem zákazníků, kteří mají potenciál stát se ziskovější. Databáze společnosti obsahuje až 200 pozorování popisujících strukturu volání každého zákazníka. Porovnáním demografických údajů, mixu místních a dálkových hovorů a skutečnosti, zda má zákazník aktivovanou hlasovou schránku, může Qwest odhadnout potenciální útratu. Pak může společnost určit, kolik z pravděpodobného rozpočtu zákazníka na telekomunikační služby společnost již získala. Vybavena touto informací, stanoví společnost Qwest horní mez marketingových výdajů na tohoto zákazníka.

Royal Caribbean. Tato společnost využívá svoji databázi k nabídkám last-minute balíčků zábavních plaveb, aby naplnila na svých lodích všechny kajuty. Zaměřuje se na seniory a svobodné, protože ti se mohou spíše narychlo rozhodnout. Méně prázdných kajut znamená maximalizaci zisků ze zábavních plaveb.

Fingerhut. Obrátne využívání databázového marketingu a vytváření vztahů učinilo ze zásilkové firmy Fingerhut jednoho z největších direct mailových marketérů v celých USA. Její databáze je nejen plná demografických detailů, jako je věk, manželský stav a počet dětí, ale i údajů o koníčcích, zájmech a narozeninách zákazníků. Fingerhut upravuje na míru nabídky podle toho, co si zákazník pravděpodobně koupí. Fingerhut je v neustálém kontaktu se zákazníky prostřednictvím zvláštních propagačních akcí, jako jsou výroční výherní akce, dárky zdarma a odklady plateb. Nyní společnost aplikuje svůj databázový marketing na webových stránkách.

Mars. Mars má vůdčí postavení nejen na trhu s cukrovinkami, ale i s potravou pro domácí mazlíčky. V Německu získala společnost Mars jméno téměř každé rodiny, která má kočku, prostřednictvím kontaktů s veterináři a pomocí bezplatné brožury *Jak pečovat o svou kočku*. Ti, kteří mají o brožuru zájem, vyplní dotazník, takže Mars zná jméno kočky, její věk a datum narození. Mars nyní posílá každoročně každé kočce blahopřání k narozeninám společně se vzorkem nové kočičí potraviny nebo kupony na slevu výrobků značek společnosti Mars.

American Express (Amex). Nepřekvapí, že na utajeném místě ve Phoenixu střeží bezpečnostní agentura přes 500 miliard bytů údajů o tom, jak zákazníci společnosti používají přes 35 milionů zelených, zlatých a platinových charge karet. Amex přikládá při rozesílání měsíčních vyúčtování milionům zákazníků své databáze přesně cílené nabídky.

VYUŽÍVÁNÍ DATABÁZE Obecně lze říci, že společnosti mohou využívat své databáze pěti způsoby:

- 1. K identifikaci potenciálních zákazníků.** Mnohé společnosti vytvářejí příležitosti k prodeji pomocí reklam na své výrobky nebo služby. Reklamy obvykle obsahují určitou formu možné odezvy zákazníka, například kupon nebo bezplatné telefonní číslo. Společnosti probírají databázi, aby identifikovali nejlepší potenciální zákazníky, pak je kontaktují poštou, telefonem nebo osobní návštěvou a pokoušejí se je proměnit v zákazníky.
- 2. K rozhodování, kterým zákazníkům poskytnout určitou nabídku.** Společnosti mají zájem o prodej, up-selling a cross-selling svých výrobků a služeb. Vytvářejí kritéria popisující ideálního cílového zákazníka pro určitou nabídku. Pak pátrají ve svých databázích zákazníků po všech, kteří se nejvíce podobají ideálnímu typu. Sledováním míry reakcí dokáže společnost za čas zlepšit přesnost zacílení. Po prodeji může spustit automatický sled aktivit: po týdnu poslat poděkování, po pěti týdnech poslat novou nabídku, po deseti týdnech (pokud zákazník nereagoval) zákazníkovi zatelefonovat a nabídnout mu zvláštní slevu.
- 3. K prohloubení věrnosti zákazníků.** Společnosti mohou vytvářet zájem a entuziasmus, pamatují-li si preference zákazníků. Tak jim mohou zasílat vhodné dárky, atraktivní kupony na slevy a zajímavé materiály ke čtení.
- 4. K reaktivaci nákupů zákazníků.** Společnosti mohou nainstalovat automatické mailingové programy (automatický marketing), které posílají blahopřání k narozeninám či různým výročím, připomínky vánočních nákupů nebo pozvánky k mimosezonním propagačním akcím. Databáze pomáhá společnosti vytvářet atraktivní nebo časované nabídky.
- 5. K zabránění vážných chyb ve vztazích se zákazníky.** Jedna větší banka se přiznala k řadě chyb, k nimž došlo proto, že nepoužívala správně svoji databázi zákazníků. V jednom případě banka naučtovala určitému zákazníkovi penále za pozdní splátku jeho hypotéky, aniž by si všimla, že vede společnost, která ukládá do této banky velké částky. On i společnost od banky odešli. V druhém případě telefonovali dva různí zaměstnanci stejnému zákazníkovi, jenž měl zájem o hypotéku, a nabídli mu odlišné podmínky. Ani jeden nevěděl, že bude telefonovat i ten druhý. V třetím případě poskytla banka špičkovému zákazníkovi v jiné zemi pouze standardní službu.

5.4.3 Nevýhody databázového marketingu a CRM

Probrali jsme pozitiva databázového marketingu a nyní si budeme muset něco říci i o jeho negativech. Firmu mohou odradit od účinného využívání CRM čtyři problémy. První spočívá v tom, že vytváření a udržování databáze zákazníků vyžaduje značné investice do počítačového hardwaru, databázového softwaru, analytických programů, komunikačních spojení a kvalifikovaných zaměstnanců. Je obtížné shromáždit správná data, zvláště podchytit všechny příležitosti, kdy došlo ke kontaktu společnosti s jednotlivými zákazníky. Budování databáze zákazníků by nemělo smysl v následujících případech: 1. když je výrobek nákupem, jaký se dělá jednou v životě (např. klavír); 2. když zákazníci projevují malou věrnost značce (tj. když dochází k velké fluktuaci zákazníků); 3. když je předmět prodeje velmi malý (např. sladké tyčinky) a 4. když jsou náklady na shromáždění informací příliš vysoké.

Druhý problém spočívá v potížích přesvědčit všechny lidi ve společnosti, aby se orientovali na zákazníka a využívali dostupné informace. Pro zaměstnance je daleko snadnější provádět tradiční transakční marketing, než praktikovat marketing vztahů se zákazníky. Účinný databázový marketing si vyžaduje vést a vycvičit nejen zaměstnance, ale i dealery a dodavatele.

Třetí problém spočívá v tom, že nikoliv všichni zákazníci si přejí mít vztah se společností a nemusí se jim zamlouvat, že společnost o nich nashromáždila tolik osobních informací. Marketéři se musí zajímat o obavy zákazníků ze ztráty soukromí a pocitu bezpečnosti. American Express, dlouho pokládaná za vůdčí společnost v oblasti uchování soukromí zákazníků, neprodává informace o speciálních transakcích se zákazníky. Nicméně se společnost stala terčem stížností zákazníků, když obhlásila spolupráci se společností KnowledgeBase Marketing, která hodlala údaje o 175 milionech obyvatel USA poskytnout jakémukoliv obchodníkovi přijímajícímu karty American Express. American Express spolupráci odvolala. Společnost AOL se také stala terčem stoupenců soukromí a svého plánu prodávat telefonní čísla svých uživatelů se vzdala. On-line společnosti by si měly při vysvětlování svých praktik dotýkajících se soukromí vést chytře a poskytovat zákazníkům právo zákazu ukládat informace o nich v databázích. Evropské země se nedívají na databázový marketing příznivě. Evropská unie schválila zákon, který ztěžuje v 15 členských zemích růst databázového marketingu. Evropané jsou opatrnější na poskytování osobních informací než obyvatelé USA.

Reklama Enterprise Rent-A-Car se zaměřuje na CRM:
„Existuje místo, kde prioritou číslo jedna jste vy.“

At Enterprise,
You Always Know
Where You Stand.

**PRIORITY
1**

There's a place where the number one
priority is you. That's why no matter what
the season, no matter what the reason, you
can always count on Enterprise.

**Pick Enterprise. We'll pick you up:
1 800 rent-a-car**

**Enterprise
1 800 rent-a-car**

THE PERFECT RENTAL PACKAGE – RIGHT IN YOUR NEIGHBORHOOD.

Čtvrtým problémem je skutečnost, že předpoklady, na nichž je CRM založen, nemusí být vždy pravdivé.⁸⁰ Ne vždy například platí, že obsluha věrnějších zákazníků je méně nákladná. Zákazníci nakupující ve velkém množství často vědí, jakou mají hodnotu pro společnost, a mohou toho využít k tomu, aby získali zvláštní služby a (nebo) slevu z ceny. Věrní zákazníci mohou očekávat a vyžadovat od firmy více a odmítat jakékoliv snahy firmy uplatňovat plné nebo vyšší ceny. Mohou také žárlit na pozornost, které se dostává jiným zákazníkům. Když začala společnost eBay shánět zákazníky mezi velkými společnostmi, jako jsou IBM, Disney a Sears, některé malé rodinné firmy, které společnosti eBay pomohly vytvořit značku, se cítily zrazené.⁸¹ Věrní zákazníci nemusí být nutně nejlepšími vyslanci značky. Jedna studie zjistila, že nevěrnější zákazníci, kteří kupovali velké množství výrobků společnosti, šířili jméno značky méně aktivně než zákazníci, kteří vykazovali ke značce příznivý postoj a měli k firmě lepší vztah.

Výhody databázového marketingu se proto neprojevují bez vysokých nákladů, a to nejen na shromáždění původních údajů o zákaznících, ale rovněž na jejich udržování a využívání. Pokud však databázový marketing funguje správně, pak přínosy *data warehouse* převažují nad náklady. Jedna studie společnosti DWI z roku 1996 odhadla, že průměrná návratnost investic do *data warehouse* je 400 % v průběhu tří let, ale údaje musí být v dobrém stavu a zjištěné vztahy musí být platné. Podívejme se na následující případy, kdy se databázový marketing nezdařil.

■ CNA INSURANCE

V CNA Insurance pracovalo pět programátorů devět měsíců na tom, aby „dostali do počítače“ data o pojistných škodách, aby pak zjistili, že data byla chybně roztříděna. I kdyby byla roztříděna správně, musela by být nepřetržitě doplňována, protože se lidé stěhují, odcházejí nebo mění své zájmy.



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: JAK USPĚT S CRM

George Day z Whartonu došel po vyčerpávajícím výzkumu předních společností k závěru, že nejlepší výkony v CRM jsou důsledkem spolení tří zákaznicko orientovaných schopností: 1. prioritou společnosti je udržení zákazníků – zaměstnanci mají značnou volnost při uspokojování zákazníků; 2. informace o vztazích se zákazníky se zaměřením na kvalitu vhodných dat jsou systematicky sdíleny napříč firmou a 3. organizace společnosti je nastavena za účelem vytváření vztahů se zákazníky pomocí stimulů, metrik, organizační struktury a zodpovědnosti.

Konfigurace byla faktorem, který nejvíce odděloval dobré firmy od špatných. Day zjistil, že jen relativně málo firem při výzkumu zohledňovalo spokojenost zákazníků a jejich udržení při výpočtu variabilní složky odměňování pracovníků. Výjimkou byla společnost Siebel Systems, která vázala 50 % variabilní složky odměn managementu a 25 % variabilní složky odměn obchodních zástupců na metricky odrážející spokojenost zákazníků. Day dále zjistil, že rozhodujícím faktorem je to, zda jsou správně nastaveny všechny prvky konfigurace – metricky, stimuly a struktury. Zmiňuje pokusy divize Aircraft Engi-

ne Business Group společnosti General Electric zlepšit úroveň služeb svým zákazníkům kupujícím tryskové motory. Studie potřeb zákazníků vedla GE k tomu, že každému z 50 největších zákazníků přidělila viceprezidenta společnosti, rozmístila vedoucí svého programu kvality přímo do provozu zákazníků, aby s nimi byli v kontaktu, využívala internet k individualizovaným dodávkám součástek a začlenila metricky úrovně zákaznické obsluhy mezi hodnotící kritéria zaměstnanců.

Day také zjistil, že informace jsou méně důležité než zaměření a konfigurace pro rozlišení mezi vedoucími firmami a následovatelé. Došel k závěru, že velké investice do CRM technologie poskytovaly zanedbatelné konkurenční výhody. Zároveň se domnívá, že jedním z důvodů mnoha neúspěchů CRM je skutečnost, že se společnosti soustřeďují na procesy kontaktů se zákazníky, aniž by učinily odpovídající změny v interních strukturách a systémech. Jeho doporučení? Předtím, než zavedete CRM, změňte konfiguraci společnosti: „Výsledky našeho výzkumu potvrzují, že důležité pro vztahy se zákazníky je to, jak vedete podnikatelské aktivity a svou firmu, a nikoli to, jaké nástroje a technologie CRM využíváte.“

Zdroj: George S. Day, „Creating a Superior Customer-Relating Capability“, *Sloan Management Review* 44., č. 3, 2003, str. 77–82; George S. Day, „Creating a Superior Customer-Relating Capability“, *MSI Report č. 03–101*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA; „Why Some Companies Succeed at CRM (and Many Fail)“, *Knowledge at Wharton*, <http://www.knowledge.wharton.upenn.edu>, 15. ledna 2003.

BRITISH COLUMBIA TELECOM

Tato společnost se rozhodla pozvat svých sto nejlepších zákazníků na basketbalové utkání Vancouver Grizzlies a vybrala zákazníky, kteří hojně využívali telefonních čísel začínajících na 900. Pozvánky byly již v tiskárně, když pracovníci marketingu zjistili, že mezi uživateli těchto čísel byli zejména náruživí uživatelé sexu po telefonu. Rychle byla dodána další kritéria výběru, která byla předložena.

Relační marketing je často využíván marketéry na B2B trzích a poskytovateli služeb (hotely, bankovní, leteckými společnostmi, pojišťovny, společnostmi vydávajícími kreditní karty a telefonními společnostmi), kteří normálně a snadno shromažďují spousty dat o zákaznících. Jinými typy společností, pro něž by bylo vhodné investovat do CRM, jsou společnosti provádějící četný *cross-sell* (např. GE a Amazon) nebo společnosti, jejichž zákazníci mají vysoce diferencovanou hodnotu a představují pro společnost vysoce diferencovanou hodnotu. Méně často je CRM využívána výrobci a výrobci spotřebního zboží, ačkoliv některé společnosti (Kraft, Quaker Oats, Ralston Purina, Nabisco) si vybudovaly databáze pro některé své značky. Firmy, které mají nízké CLV, dále vysokou fluktuaci zákazníků, nebo takové, kde neexistuje přímý kontakt mezi prodávajícím a konečným zákazníkem, nemusí mít z CRM příliš velký užitek. K firmám, uváděným jako příklad úspěšného CRM, patří Enterprise Rent-A-Car, Pioneer Hi-bred Seeds, Fidelity Investments, Lexus, a Capital One.⁸²

Společnost Deloitte Consulting v roce 1999 prohlásila, že 70 % firem zjistilo po zavedení CRM výrazné zlepšení či vůbec žádné. Důvodů je mnoho: systém byl špatně sestaven, stal se příliš nákladným, uživatelé nenašli správný způsob jeho využívání a spolupracovníci systém ignorovali. Jedna studie analytiků vytypovala čtyři hlavní ohrožení implementace CRM:⁸³

1. zavedení CRM dříve, než dojde k vytvoření zákaznické strategie;
2. zavedení CRM dříve, než dojde k proměně společnosti v souladu s CRM;
3. nepřipravenost, že čím více CRM technologie, tím lépe;
4. nepřipravenost se „jepí“ zákazníkům na paty“, místo toho, aby se o ně ucházely.

Shrnutí: Zaměřte se na skutečnost, že by si každá společnost měla určit, kolik investovat do vytváření a udržování relačního marketingu za účelem řízení vztahů se zákazníky. Marketingový postřeh: Zavedení CRM poskytuje některé rady, vycházející z nejlepších praktik CRM.

Shrnutí

1. Zákazníci usilují o maximalizaci hodnoty. Vytvářejí si očekávání hodnoty a jednají podle toho. Zákazníci budou kupovat od té firmy, která v jejich vnímání nabídne nejvyšší hodnotu pro zákazníka, definovanou jako rozdíl mezi celkovou hodnotou pro zákazníka a celkovými náklady zákazníka.
2. Spokojenost kupujícího je funkcí vnímaných vlastností výrobku a očekávání kupujícího. Mnohé společnosti, které si uvědomují, že vysoká spokojenost vede k vyšší věrnosti zákazníků, se zaměřují na **celkovou spokojenost zákazníka** (*total customer satisfaction – TCS*). Pro takové společnosti je spokojenost zákazníků jak cílem, tak marketingovým nástrojem.
3. Ztráta ziskových zákazníků může výrazně ovlivnit zisky firmy. Odhaduje se, že náklady na získání nového zákazníka jsou pětkrát vyšší než náklady na udržování spokojenosti současného zákazníka. Klíčem k udržení zákazníků je vztahový marketing.
4. Kvalita je souhrn vlastností výrobku nebo služby, které mají schopnost uspokojit současné nebo předpokládané potřeby. Dnešní společnosti, pokud chtějí zůstat solventní a ziskové, nemají jinou volbu, než zavést programy *total quality management*.
5. Marketingoví manažeři mají ve společnostech zaměřených na kvalitu odpovědnost za dvě záležitosti. Za prvé, musí participovat na formulování strategie a praktik určených k tomu, aby společnosti uspěly pomocí vynikající kvality. Za druhé, musí poskytovat kromě výrobní kvality i marketingovou kvalitu.
6. Společnosti se stávají stále obratnější v řízení vztahů se zákazníky (CRM), které se soustřeďuje na splnění individuálních potřeb hodnotných zákazníků. K tomu je třeba vytvořit databázi zákazníků a získávat údaje ke zjišťování trendů, segmentů a individuálních potřeb.

Aplikace

MARKETINGOVÁ ÚVAHA: ON-LINE NEBO OFF-LINE SOUKROMÍ?

Protože stále více a více firem praktikuje vztahový marketing a vytváří databáze zákazníků, stává se důležitým tématem otázka soukromí. Spotřebitelé a skupiny, které se angažují v jejich prospěch, přísně sledují, a někdy i kritizují praktiky firem porušující soukromí spotřebitelů. Existují i obavy z potenciálních krádeží informací o používání kreditních karet nebo podobných jiných citlivých nebo důvěrných finančních informací. Jiní tvrdí, že obavy z vyššího porušování on-line soukromí jsou neopodstatněné a že nebezpečí není o nic větší než v běžném světě. Namítají, že příležitosti ke krádeži informací existují v podstatě všude a že je na spotřebiteli, aby chránil své zájmy.

Zaujměte stanovisko: 1. Soukromí je v on-line světě větším problémem než ve světě off-line, nebo že v obou světech je nebezpečí porušování soukromí stejné. 2. Celkově získávají spotřebitelé od marketérů, kteří mají k dispozici jejich osobní informace, více výhod než rizik.

MARKETINGOVÁ DISKUSE

Přemýšlejte o celoživotní hodnotě zákazníků (CLV). Vyberte si firmu a ukažte, jak byste vytvořili kvantitativní formulaci, která postihuje toto pojetí. Jak by se firmy změnily, kdyby se plně věnovaly hodnotě zákazníků a maximalizovaly CLV?

ZAMĚŘENO NA MARKETING: DELL

„Máme naprosto jasný podnikatelský model,“ říká Michael Dell. „Máme zcela jasno v tom, co je hodnotová nabídka, co společnost nabízí a proč je to skvělé pro zákazníky.“ Společnost Dell je nyní jedničkou v počítačových systémech.

Společnost Dell projevuje nesmírnou vnímavost. Kupující navštěvují její webové stránky a sestaví si vlastní počítač. Potvrdí platbu, což znamená, že Dell dostává peníze předem a má tak prostředky na to, aby zaplatil za dodáv-

ky komponent potřebných k sestavení počítače. Protože jeho počítače jsou sestavovány na zakázku, dosahuje Dell v odvětví ojedinělého obratu zásob ve čtyřech dnech. Komponenty na sklad přijímá jen několik minut předtím, než jsou použity k montáži. V továrnách společnosti v texaském Austinu může být systém Dell sestaven, i s nainstalováním softwaru a vyzkoušením a zabalením, do osmi hodin. Náklady společnosti jsou nižší, což jí umožňuje v případě potřeby stanovit nižší ceny svých počítačů než jsou ceny konkurentů.

Rychlost je pouze jednou částí rovnice úspěchu společnosti Dell. Druhou je úroveň služeb. Lze říci, že Dell objevil důležitost zákaznického servisu v době, kdy se pokusil odchýlit od svého úspěšného podnikatelského modelu. V roce 1993 začala společnost zkoušet prodej přes maloobchodníky, protože to tak dělal každý. Zákazníci si začali stěžovat hlavně na špatnou úroveň služeb u maloobchodníků. Dell nakonec maloobchodní kanál opustil.

Michael Dell zároveň učinil nejdůležitější rozhodnutí: „Společnost by se měla zabývat i dalšími aktivitami, než jen sestavovat osobní počítače.“ Věděl, že jeho společnost má dva druhy zákazníků, korporátní a jednotlivé spotřebitele. Zatímco spotřebitel nakupoval především kvůli ceně, nákupčí společnosti vyžadoval opatrně vytvářený vztah. Jako mnoho úspěšných společností i společnost Dell vkládala nejvíce zdrojů do vytváření vztahu s nejziskovějšími zákazníky.

Korporátní zákazníci tvoří asi 80 % obchodů společnosti Dell a věnuje se jim špičkový prodejní tým. Dell také instaluje software vytvářený na zakázku a vede pro zákazníky záznamy o jejich zásobách. Díky customizovaným stránkám Premier Dell.com jim společnost může nabídnout objednávací systém, který je k dispozici 24 hodin denně. Velcí zákazníci mohou na těchto webových stránkách najít veškeré informace o svých preferencích a potřebách. Webové stránky jsou přístupné celosvětově, čili je může využívat kterákoliv z divizí velkých společností, a díky možnosti definice firemních nákup-

ních směrnic na nich mohou nakupovat přímo jednotliví zaměstnanci, ne jen profesionální nákupčí. „Je to dokonalá síť,“ říká Michael Dell, „a úžasný způsob, jak komunikovat s našimi zákazníky.“

Ve většině společností je běžné vyrábět na sklad. Je to hra na náhodu a společnosti často prohrávají, protože vyrobily buď příliš mnoho, nebo příliš málo. V automobilovém průmyslu stojí často neprodaná auta u dealerů 60 dní a vážou pracovní kapitál. Proč se automobilové a jiné společnosti nerozhodly přejít od neefektivního modelu výroby „na sklad“ k modelu Dellu, jímž je „výroba na zakázku“? Výrobci automobilů již při několika příležitostech pozvali Michaela Della, aby k nim promluvil. Zdá se, že existuje konsenzus v tom, že Dell pracuje s 50 hlavními dodavateli, aby sestavil osobní počítač za 1000 dolarů, zatímco výrobci automobilů musí spolupracovat až s 900 dodavateli, aby sestavili automobil v ceně 20 000 dolarů. Kromě tohoto technického problému se musí automobilový průmysl ještě potýkat s překážkami v podobě dealerů a legislativy.

Diskusní otázky:

1. Jaké byly klíčové faktory úspěchu společnosti Dell?
2. Kde je Dell zranitelný? Na co by si měl dávat pozor?
3. Jaká doporučení byste dali vedoucím pracovníkům marketingu ohledně marketingu i rozvoje celé firmy?

Zdroje: Michele Marchetti, „Dell Computer“, *Sales & Marketing Management*, říjen 1997, str. 50–63; Evan Ramstad, „Dell Fights PC Wars by Emphasizing Customer Service – Focus Wins Big Clients and Gives IBM and Compaq a Run for Their Money“, *Wall Street Journal*, 15. srpna 1997, str. B4; Saroja Girishankar, „Dell's Site Has Business in Crosshairs“, *Internetweek*, 13. dubna 1998, str. 1; „The Internetweek Interview – Michael Dell, Chairman and CEO, Dell Computer“, *Internetweek*, 13. dubna 1998, str. 8; Dale Buss, „Custom Cars Stuck in Gridlock“, *The Industry Standard*, 23. října 2000, str. 90–97; „A Revolution of One“, *The Economist*, 14. dubna 2001; Betsy Morris, „Can Michael Dell Escape the Box?“, *Fortune*, 16. října 2000; Gary McWilliams, „Dell Computer Has a Midlife Crisis“, *Wall Street Journal*, 31. srpna 2000; „Dell Increases Its Market Share as PC Sales Slow“, *New York Times*, 22. ledna 2001; Leah Beth Ward, „Dell Sales Overtake Compaq“, *Dallas Morning News*, 24. ledna 2000.

Poznámky



- 1 Kimberly L. Allers, „A New Banking Model“, *Fortune*, 31. března 2003, str. 102–104; Linda Tischler, „Bank of (Middle) America“, *Fast Company*, březen 2003, str. 104–109.
- 2 Glen L. Urban, „The Emerging Era of Customer Advocacy“, *MIT Sloan Management Review*, zima 2004, str. 77–82; Robert D. Hof, „The eBay Economy“, *Business Week*, 25. srpna 2003, str. 125–128.
- 3 Urban, „The Emerging Era of Customer Advocacy“, str. 77–82.
- 4 Irwin P. Levin a Richard D. Johnson, „Estimating Price-Quality Tradeoffs Using Comparative Judgments“, *Journal of Consumer Research*, 11. června 1984, str. 593–600. Hodnotu vnímanou zákazníky lze měřit jako rozdíl nebo poměr. Je-li hodnota pro zákazníka 20 000 dolarů a cena pro zákazníka je 16 000 dolarů, pak zákazník vnímaná hodnota je 4000 dolarů (měřeno jako rozdíl) nebo 1,25 (měřeno jako poměr). Poměrům, které se používají k porovnávání nabídek, se často říká *poměry hodnoty k ceně*.
- 5 K dalším informacím o zákazníky vnímané hodnotě viz David C. Swaddling a Charles Miller, *Customer Power*, Dublin, OH: The Wellington Press 2001.
- 6 Gary Hamel, „Strategy as Revolution“, *Harvard Business Review*, červenec–srpen 1996, str. 69–82.
- 7 Kenneth Hein, „What Have You Done for Me Lately“, *Brandweek*, 9. září 2002, str. 20–21.
- 8 Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value*, Oxford, Velká Británie: Capstone 1998.
- 9 Larry Selden a Geoffrey Colvin, „Chat Customers Want“, *Fortune*, 7. července 2003, str. 122–127.
- 10 Simon Knox a Stan Maklan, *Competing on Value: Bridging the Gap Between Brand and Customer Value*, Londýn, Velká Británie: Financial Times 1998. Viz rovněž Richard A. Spreng, Scott B. MacKenzie a Richard W. Olshawski, „A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction“, *Journal of Marketing* č. 3, červenec 1996, str. 15–32.
- 11 Fred Crawford a Ryan Mathews, *The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be the Best of Everything*, New York: Crown Business, str. 85–100.
- 12 K některým provokativním analýzám viz Susan Fournier a David Glenmick, „Rediscovering Satisfaction“, *Journal of Marketing*, říjen 1999, str. 5–23.
- 13 K zajímavé analýze důsledků různých typů očekávání viz William Boulding, Ajay Kalra a Richard Staelin, „The Quality Double Whammy“, *Marketing Service* 18, č. 4, 1999, str. 463–484.
- 14 www.saturn.com; „Saturn Illustrates Value of Customer Loyalty“, *Louisville Courier-Journal*, 5. září 1999.
- 15 Sally B. Donnelly, „Friendlier Skies“, *Time*, 26. ledna 2004, str. 39–40; Arlyn Tobias Gahilan, „The Amazing JetBlue“, *FSB: Fortune Small Business*, květen 2003, str. 50–60.
- 16 Citace z článku Neala Templina, „Boutique-Hotel Group Thrives on Quirks“, *Wall Street Journal*, 18. března 1999.
- 17 Citace z článku Clifforda Carlsena, „Joie de Vivre Resorts to New Hospitality Strategy“, *San Francisco Business Times*, 18. června 1999.
- 18 Thomas O. Jones a W. Earl Sasser jr., „Why Satisfied Customers Defekt“, *Harvard Business Review*, listopad–prosinec 1995, str. 88–99.

- 19 Společnosti by si rovněž měly všimnout skutečnosti, že manažeři a prodáváci mohou manipulovat s hodnocením spokojenosti zákazníků. Mohou se chovat k zákazníkům obzvláště vstřícně těsně před výzkumem. Mohou se také pokoušet nespokojené zákazníky z hodnocení vyloučit. Další nebezpečí spočívá v tom, že zjistí-li zákazníci, že se společnost nesnaží o jejich spokojenost, budou vyjadřovat větší nespokojenost, aby dosáhli více ústupků.
- 20 Anne Chen, „Customer Feedback Key for Theme Park; Inquisitive Lets Visitors Sound Off“, *eWeek*, 15. prosince 2003, str. 58.
- 21 Frederick K. Reichheld, „The One Number You Need to Grow“, *Harvard Business Review*, prosinec 2003, str. 46–54.
- 22 Alex Taylor III, „Mercedes Hits a Pothole“, *Fortune*, 27. října 2003, str. 140–146.
- 23 Claes Fornell, Michael D. Johnston, Eugene W. Anderson, Jaesung Cha a Barbara Everitt Bryant, „The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings“, *Journal of Marketing*, říjen 1996, str. 7–18; Eugene W. Anderson a Claes Fornell, „Foundations of the American Customer Satisfaction Index“, *Total Quality Management* 11, č. 7, 2000, str. S869–S882.
- 24 „The Gurus of Quality: American Companies Are Heading the Quality Gospel Preached by Deming, Juran, Crosby, and Taguchi“, *Traffic Management*, červenec 1990, str. 35–39.
- 25 Cyndee Miller, „U.S. Firms Lag in Meeting Global Quality Standards“, *Marketing News*, 15. února 1993.
- 26 J. Daniel Beckham, „Expect the Unexpected in Health Care Marketing Future“, *The Academy Bulletin*, červenec 1992, str. 3.
- 27 „Quality: The U.S. Drivers to Catch Up“, *Business Week*, 1. listopadu 1982, str. 66–80. K současnějšímu hodnocení pokroku viz Gilbert Fuchsberg, „Quality Programs Show Shoddy Results“, *Wall Street Journal*, 14. května 1992, str. B1. Viz rovněž Roland R. Rust, Antony J. Zahorik a Timothy L. Keiningham, „Return on Quality, ROQ, Making Service Quality Financially Accountable“, *Journal of Marketing* 59, č. 2, duben 1995, str. 58–70.
- 28 Robert D. Buzzell a Bradley T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New York: The Free Press 1987, kap. 6: PIMS znamená Profit Impact on Market Strategy – Vliv zisku na tržní strategii.
- 29 David Greising, „Quality: How to Make It Pay“, *Business Week*, 8. srpna 1994, str. 54–59; Roland R. Rust, Antony J. Zahorik a Timothy L. Keiningham, „Return on Quality, ROQ, str. Making Service Quality Financially Accountable“, *Journal of Marketing* 59, č. 2, duben 1995, str. 58–70.
- 30 Roland T. Rust, Christine Moorman a Peter R. Dickson, „Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both“, *Journal of Marketing* 65, říjen 2002, str. 7–24.
- 31 Citace z knihy Dona Peppers a Marthy Rogers, *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, New York: Currency Doubleday 1993, str. 108.
- 32 William A. Sherden, *Market Ownership: The Art and Science of Becoming no. 1*, New York: Amacom 1994, str. 77.
- 33 Robert J. Bowman, „Good Things, Smaller Packages“, *World Trade* 6, č. 9, říjen 1993, str. 106–110.
- 34 Werner J. Reinartz a V. Kumar, „The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration“, *Journal of Marketing* 67, leden 2003, str. 77–99; Werner J. Reinartz a V. Kumar, „On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing“, *Journal of Marketing* 64, říjen 2000, str. 17–35.
- 35 Rakesh Niraj, Mahendra Gupta a Chakravarthi Narasimhan, „Customer Profitability in a Supply Chain“, *Journal of Marketing* 67, červenec 2001, str. 1–16.
- 36 Thomas M. Petro, „Profitability: The Fifth ‘P’ of Marketing“, *Bank Marketing*, září 1990, str. 48–52; „Who Are Your Best Customers?“, *Bank Marketing*, říjen 1990, str. 48–52.
- 37 Ravi Dhar a Rashi Glazer, „Hedging Customers“, *Harvard Business Review*, květen 2003, str. 86–92.
- 38 Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press 1980.
- 39 Carl Sewell a Paul Brown, *Customers for Life*, New York: Pocket Books 1992, str. 162.
- 40 Greg Farrel, „Marketers Put a Price on Your Life“, *USA Today*, 7. července 1999.
- 41 Stephan A. Butscher, „Welcome to the Club: Building Customer Loyalty“, *Marketing News*, 9. září 1996, str. 9.
- 42 Citace z Peppers a Rogersové, *The One-to-One Future*, str. 37–38.
- 43 Robert C. Blattberg a John Deighton, „Manage Marketing by the Customer Equity Test“, *Harvard Business Review*, červenec–srpen 1996, str. 136–144.
- 44 Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml a Katherine A. Lemon, *Driving Customer Equity*, New York: Free Press 2000.
- 45 Robert C. Blattberg, Gary Getz a Jacquelyn S. Thomas, *Customer Equity: Building and Managing Relationships As Valuable Assets*, Boston: Harvard Business School Press 2001; Robert C. Blattberg a Jacquelyn S. Thomas, „Valuing, Analyzing, and Managing the Marketing Function Using Customer Equity Principles“, v Kellogg on Marketing v edici Dana Iacobucciho, New York: John Wiley & Sons 2002.
- 46 Mohan Sawhney, „Beyond CRM: Managing Relational Equity.“ Z rozhovoru poskytnutém na téma „Managing Customer Relationships in the Network Economy“, 20. září 2000. K širší diskusi o termínu equity viz Roderick J. Brodie, Mark S. Glynn a Joel Van Durme, „Towards a Theory of Marketplace Equity“, *Marketing Theory* 2, č. 1, 2000, str. 5–28.
- 47 Nicole E. Coviell, Roderick J. Brodie, Peter J. Danaher a Wesley J. Johnston, „How Firms Relate to their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices“, *Journal of Marketing* 66, červenec 2002, str. 33–46.
- 48 Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value*, Oxford, Velká Británie: Capstone 1998.
- 49 Nora A. Aufreiter, David Elzinga a Jonathan W. Gordon, „Better Branding“, *The McKinsey Quarterly*, č. 4, 2003, str. 29–39.
- 50 Lanning, *Delivering Profitable Value*.
- 51 Joe Ashbrook Nickell, „Welcome to Harrah’s“, *Business 2.0*, duben 2002, str. 49–54; Del Jones, „Client Data Means Little Without Good Analysis“, *USA Today*, 24. prosince 2001, str. 4B; Mark Leon, „Catering to True-Blue Customers“, *Computerworld*, 11. srpna 2003, str. 37; John R. Brandt, „Dare to Be Different“, *Chief Executive*, květen 2003, str. 34–38.
- 52 Peppers a Rogers, *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time*; Don Peppers a Martha Rogers, *Enterprise One-to-One: Tools for Competing in the Interactive Age*, New York: Currency 1997; Don Peppers a Martha Rogers, *The One-to-One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*, New York: Doubleday 1999; Don Peppers, Martha Rogers a Bob Dorf, *The One-to-One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a One-to-One Marketing Program*, New York: Bantam 1999; Don Peppers a Martha Rogers, *One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-Business World*, New York: Doubleday 2001.
- 53 Katherine O’Brien, „Differentiation Begins with Customer Knowledge“, *American Printer*, červenec 2003, str. 8.
- 54 Alan W. H. Grant a Leonard A. Schlesinger, „Realize Your Customer’s Full Profit Potential“, *Harvard Business Review*, září–říjen 1995, str. 59–72.
- 55 Jeffrey Gitomer, *Customer Satisfaction Is Worthless: Customer Loyalty Is Priceless: How to Make Customers Love You, Keep Them Coming Back and Tell Everyone They Know*, Austin, TX: Bard Press 1998.

- 56 Technical Assistance Research Program, (Tarp), *U.S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in America*, 1986.
- 57 Karl Albrecht a Ron Zemke, *Service America!*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin 1985, str. 6-7; Roland T. Rust, Bala Subramanian a Mark Wells, „Making Complaints a Management Tool“, *Marketing Management* 1, č. 3, 1992, str. 40-45; Ruth Bolton a Tina M. Bronkhorst, „The Relationship Between Customer Complaints to the Firm and Subsequent Exit Behaviors“, v *Advances in Consumer Research* sv. 22, Provo, Utah: Association for Consumer Research 1995; Stephen S. Tax a Stephen W. Brown, „Recovering and Learning from Service Failure“, *Sloan Management Review* 40, č. 1, 1998, str. 75-88.
- 58 Maryfran Johnson, „Colliding with Customers“, *Computerworld*, 15. prosince 2003, str. 20; Bob Brewin, „User Complaints Push Dell to Return PC Support to U.S.“, *Computerworld*, 1. prosince 2003, str. 6.
- 59 Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect*, Boston: Harvard Business School Press 1996.
- 60 Robert Blattberg, Byung-Do Kim a Scott Neslin, *Database Marketing: Theory and Practice*.
- 61 www.ameritrade.com; Rebecca Buckmann, „Ameritrade Unveils Index That Tracks Customer Trends“, *Wall Street Journal*, 2. prosince 1999. Pro kontrast viz Susan Stellan, „For Many On-line Companies, Customer Service Is Hardly a Priority“, *New York Times*, 19. února 2001.
- 62 Michael Totty, „E-Commerce (A Special Report); Business Solutions“, *Wall Street Journal*, 20. října 2003, str. P4.
- 63 Jeffrey Pfeffer, „The Face of Your Business“, *Business 2.0*, prosinec 2002-leden 2003, str. 58.
- 64 Frederick F. Reichheld, „Learning from Customer Defections“, *Harvard Business Review*, březen-duben 1996, str. 56-69.
- 65 Reichheld, „Learning from Customer Defections“, str. 56-69.
- 66 Leonard L. Berry a A. Parasuraman, *Marketing Services: Computing through Quality* (New York: The Free Press 1991, str. 136-142. Viz rovněž Richard Cross a Janet Smith, *Customer Bonding: Pathways to Lasting Customer Loyalty*, Lincolnwood, IL: NTC Business Books 1995.
- 67 Pro přehled viz Grahame R. Bowling a Mark Uncles, „Do Customer Loyalty Programs Really Work?“ *Sloan Management Review* 38, č. 4, 1997, str. 71-82.
- 68 Thomas Lee, „Retailers Look for a Hook“, *St. Louis Post-Dispatch*, 4. prosince 2004, str. A1.
- 69 www.apple.com
- 70 www.hog.com
- 71 James H. Donnelly jr., Leonard L. Berry a Thomas W. Thompson, *Marketing Financial Services - A Strategic Vision*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin 1985, str. 113.
- 72 Susan Stellan, „For Many On-line Companies, Customer Service Is Hardly a Priority“, *New York Times*, 19. února 2001; Michelle Johnson, „Getting Ready for the Onslaught“, *Boston Globe*, 4. listopadu 1999.
- 73 http://www.warp9inc.com/Newsletter/06_2001/ShoppingCarts.htm
- 74 *BW On-line*, 22. července 2002, Talk Show.
- 75 Anonym, „Personal Touch“, *Chain Store Age*, červen 2003, str. 42-46.
- 76 ze soukromé šířené studie Lestera Wundermana, „The Most Elusive Word in Marketing“, červen 2000. Viz rovněž Lester Wunderman, *Being Direct*, New York: Random House 1996.
- 77 Ian Mount, „Marketing“, *Business 2.0*, srpen-září 2001, str. 84.
- 78 Peter R. Peacock, „Data Mining in Marketing: Part 1“, *Marketing Management*, zima 1998, str. 9-18, a „Data Mining in Marketing: Part 2“, *Marketing Management*, jaro 1998, str. 15-25; Ginger Conlon, „What the !@#?! Is a Data Warehouse?“ *Sales & Marketing Management*, duben 1997, str. 41-48; Skip Press, „Fool's Gold? As Companies Rush to Mine Data, They May Dig Up Real Gems - Or False Trends“, *Sales & Marketing Management*, duben 1997, str. 58, 60, 62; John Verity, „A Trillion-Byte Weapon“, *BusinessWeek*, 31. července 1995, str. 80-81.
- 79 James Lattin, Doug Carroll a Paul Green, *Analyzing Multivariate Data*, Florence, KY: Thomson Brooks/Cole 2003; Simon Haykin, *Neural Network: A Comprehensive Foundation*, 2. vydání, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 1998; Michael J. A. Berry a Gordon Linoff, *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Support*, New York: John Wiley & Sons 1997.
- 80 Werner Reinartz a V. Kumar, „The Mismanagement of Customer Loyalty“, *Harvard Business Review*, červenec 2002, str. 86-94; Susan M. Fournier, Susan Dobscha a David Glen Mick, „Preventing the Premature Death of Relationship Marketing“, *Harvard Business Review*, leden-únor 1998, str. 42-51.
- 81 Jon Swartz, „Ebay Faithful Expect Loyalty in Return“, *USA Today*, 1. července 2002, str. B1-B2.
- 82 George S. Day, „Creating a Superior Customer-Relating Capability“, *Sloan Management Review* 44, č. 3, 2003, str. 77-82.
- 83 Darrell K. Rigby, Frederick F. Reichheld a Phil Scheffer, „Avoid the Four Perils of CRM“, *Harvard Business Review*, únor 2002, str. 101-109.