Diferencované řízení vztahů se zákazníky

Cílem přednášky je pochopení proměn vztahů se zákazníkem a diferencovaný přístup k cílovým skupinám zákazníků

Halina Starzyczná
Garant předmětu

Diferencované řízení vztahů se zákazníky

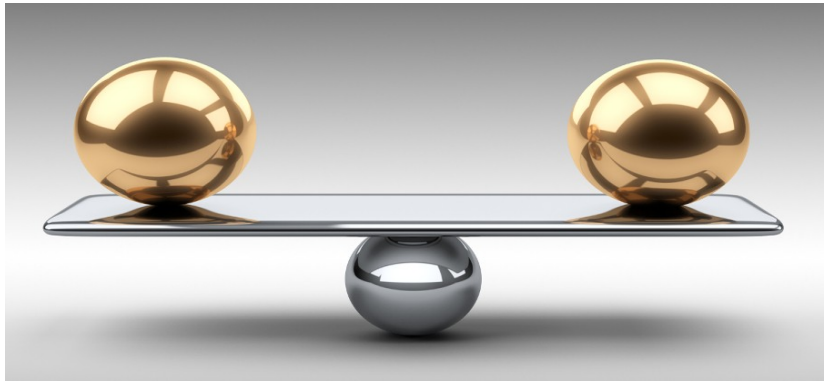
Struktura přednášky

- Budování vztahu se zákazníkem – obecný přístup
- Retence zákazníků
- Ztráty zákazníků
- Marketingové strategie dle změny vztahu se zákazníkem
- Vývoj typů strategií CRM
- Typy zákazníků dle jejich přínosů
- Řízení vztahů s klíčovými zákazníky

Budování stabilního vztahu

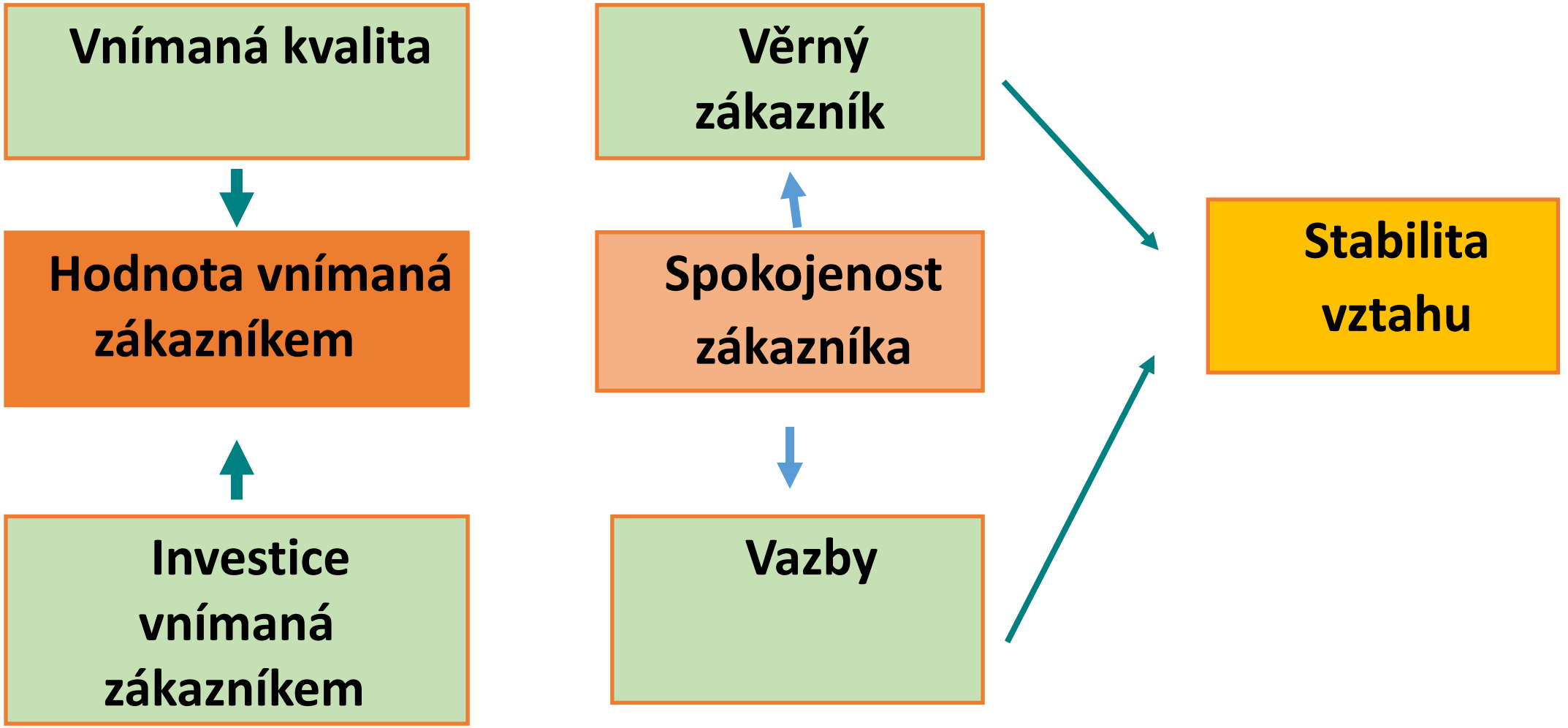
Cíl CRM

Dlouhodobý stabilní vztah se zákazníkem



Vztah je vytvářen na základě jednotlivých epizod, setkání, návštěv a jednání

Budování stabilního vztahu



Budování vztahu se zákazníkem – obecný přístup

Tři základní fáze: **(Storbacka, Lehtinen, 2007)**

navázání vztahu – vzbuzení zájmu, využití marketingové komunikace, sdělování informací a ovlivňování emocí,

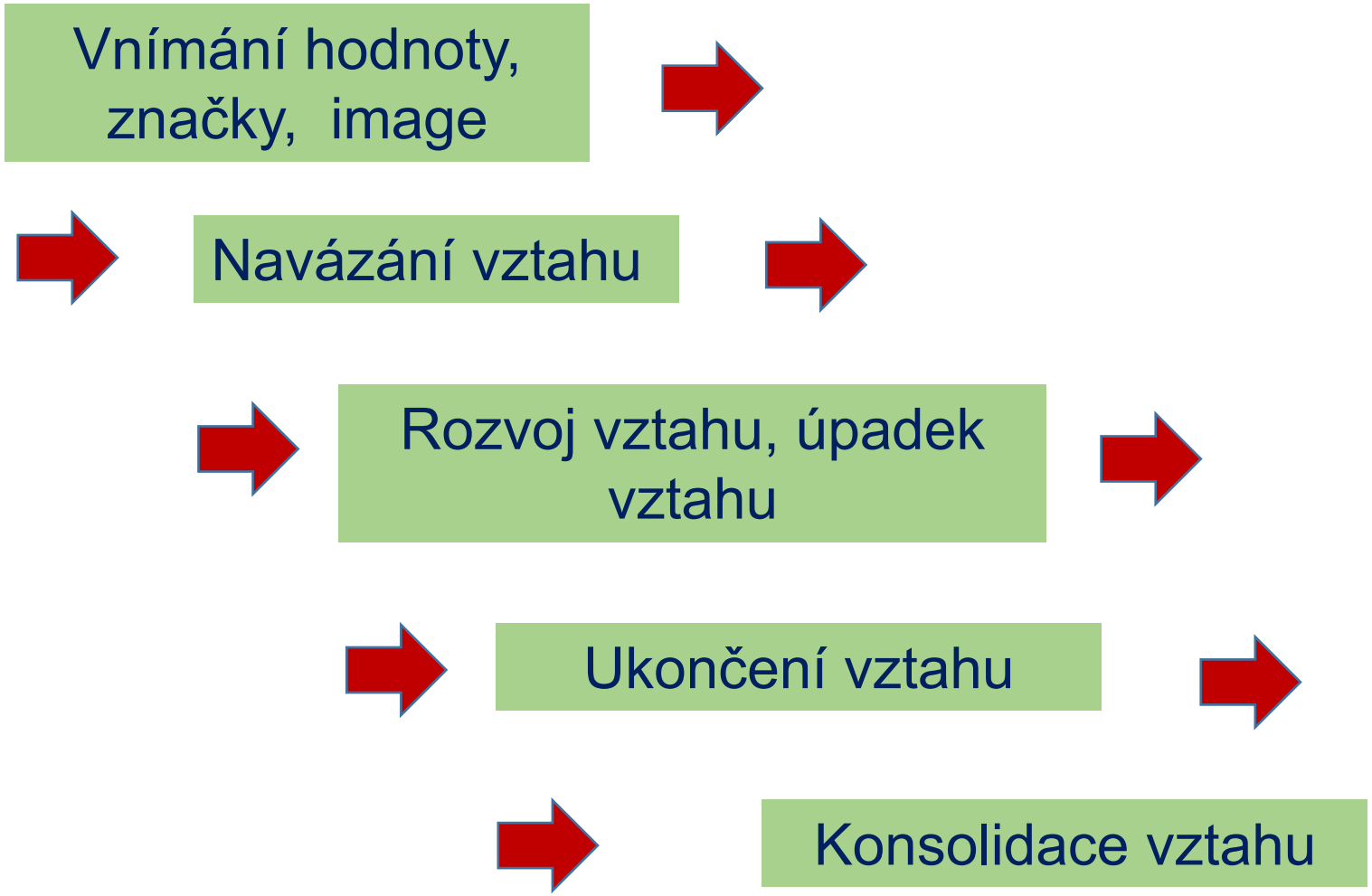
rozvíjení vztahu – snaha o proměnu krátkodobého vztahu na dlouhodobý,

získávání zákazníka – je spojeno s prodejními analýzami, segmentací, reklamou, propagací, vlastním obchodováním, vedením kampaní a službami,

udržení zákazníka (retence)– souvisí se nabízenými službami, kvalitou produktu, zárukami a soukromím, spokojeností a loajalitou a zásobovacími (distribučními) cestami **(Russell-Jones, 2002),**

ukončení vztahu – s iniciativy zákazníka (není potřeba) i organizace (bezcennost vztahu, změna hodnoty zákazníka).

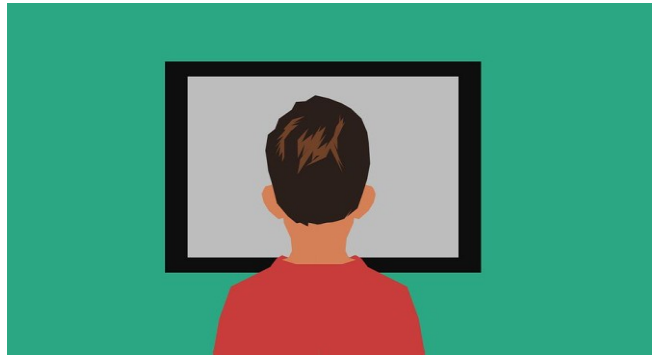
Budování vztahu se zákazníkem - fáze



Oreský (2006, s. 9)

Případová studie – informační imunita

Informace je východiskem komunikace se zákazníkem. Všude je tolik informací a tolik reklamních kampaní, že se často v praxi setkáváme, že roste imunita vůči informacím. Setkáváme se s ní např. při sledování filmu v televizi, který je často přerušován reklamou. Stává se to často v rozporu s platnou legislativou, která upravuje reklamu v televizi. Přibývá lidí, kteří reklamu odmítají. Určitě jste se setkali s tím, že na poštovních schránkách lidé umísťují nálepky „Nevhazujte reklamní materiál nebo propagační letáky.“ Tento jev není ojedinělý. Lidé si tímto způsobem budují kolem svého domu „zeď“, kde si chtějí udržet soukromí. Storbacka a Lehtinen (2002) tomuto jevu říkají „zapouzdření.“



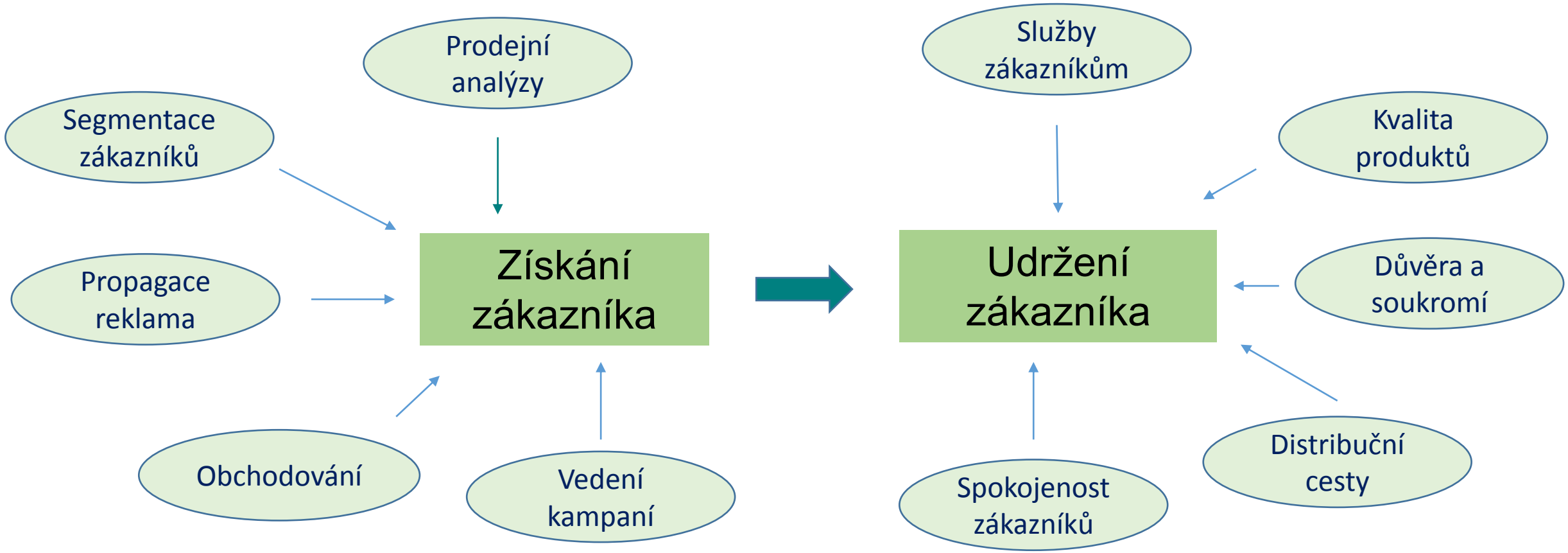
Případová studie – informační imunita

Jak této informační imunitě zabránit, resp. ji eliminovat? Nabízí se odpověď.

Firmy musí mít informace o zákaznících (databáze) a jeho chování v minulosti (Storbacka, Lehtinen, 2003). Dá se to **aplikovat lépe u náročnějších produktů** (ukončení termínovaného vkladu, uběhnutí určité doby od nákupu auta).

- Je třeba snížit počet sdělení zákazníkům.
- Je třeba rozpoznat okamžiky, kdy zákazník potřebuje pomoci
- Dobře načasovat sdělení.
- Lze sledovat určitá životní období v lidském životě, jako je stěhování, narození dítěte, svatba.

Získávání a udržení zákazníka (retence)



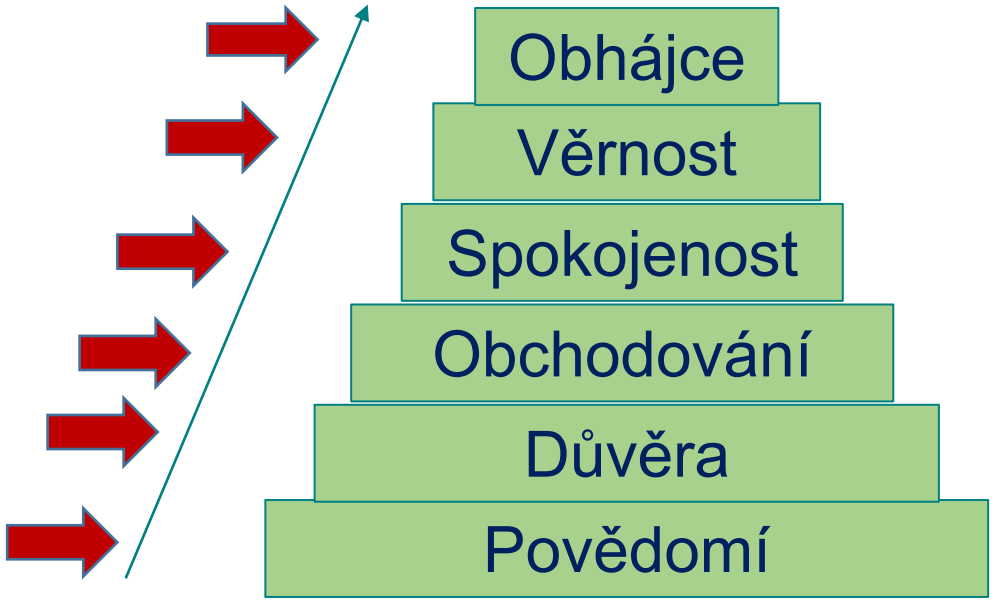
(Russell - Jones, 2002)

Budování vztahu se zákazníkem - posloupnost vztahů

Pozice zákazníka se k produktům a službám postupně mění.

Organizace často zjišťují počty zákazníků v jednotlivých úrovních, zpracovávají věrnostní programy.

Na nejvyšší úrovni je zákazník spolutvůrcem pozitivní image firmy.



(Russell- Jones, 2002)

Marketingový trychtýř dle Kotlera –vývoj posloupnosti vztahu

(Kotler,Keller, 2013)

Marketingový trychtýř dle Kotlera – vývoj vnímání zákazníka

Cílový trh

Mám povědomí

Jsem ochoten vyzkoušet - Nemám problém značku vyzkoušet, ale ještě jsem tak neučinil.

Vyzkoušel jsem (nezavrhl) – Značku jsem vyzkoušel, klidně bych ji koupil znovu, ale zatím jsem tak neučinil.

Pravidelný uživatel – Jsem pravidelný uživatel. Ale značka není tou, kterou používám nejčastěji.

Preferující zákazník – Tuto značku používám nejčastěji, i když používám i jiné značky.

Věrný zákazník - Vždy používám tuto značku, pokud ji seženu.

Ztráty zákazníků (odchod zákazníků)

Co je možné udělat pro snížení míry odchodu zákazníků?

1. **Definovat a měřit svou míru retence** – možnosti získávání a udržení zákazníků,

2. **Rozlišovat příčiny odchodu zákazníků a identifikovat ty, které lze řídit** – lze bojovat o ty zákazníky, kteří odcházejí z důvodu špatných služeb, vadných výrobků, vysokých cen, ….

3. **Porovnávat celoživotní hodnotu zákazníků vůči nákladům na snížení odchodu zákazníků** – bojujme, pokud jsou náklady na udržení nižší než ušlý zisk.

běžný přínos zákazníka– přínos za běžný rok,
celoživotní hodnota zákazníka - hodnota za celou dobu budoucí spolupráce, blíže následující text a kapitola **(Lošťáková, 2009), (Kotler, Keller, 2013).**

Ztráty zákazníků, výzkum českých MSP 2015, OPF

Jaký je nejčastější důvod ztráty Vašich zákazníků?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vysoká cena	365	49,6	51,2	51,2
	Kvalita výrobku	21	2,9	2,9	54,1
	Nekvalitní poprodejní servis	46	6,3	6,5	60,6
	Dodací termíny	77	10,5	10,8	71,4
	Nekompetentní jednání prodejců	27	3,7	3,8	75,2
	Problémy související s organizací práce	122	16,6	17,1	92,3
	Jiné...	55	7,5	7,7	100,0
	Total	713	96,9	100,0	
	Missing	23	3,1		
Total		736	100,0		

Ztráty zákazníků, výzkum českých MSP, OPF - komparace

Jaký je nejčastější důvod ztráty Vašich zákazníků?

Srovnání výsledků výzkumu MSP v roce 2015 a 2005 dle oboru podnikání

V roce 2015:

výroba - 1. vysoká cena (48,5%), 2. dodací termíny (24,6%),3. organizace práce (17,5%),

služby - 1. vysoká cena (48,5%), 2. organizace práce (23,0%), 3. dodací termíny (8,3%),

obchod - 1. vysoká cena (60,1%), 2. nekvalitní poprodejní servis (9,1%),3. jiné (7,2%),

V roce 2005:

výroba - 1. vysoká cena (65,6%), 2. jiné (14,8%),3. dodací termíny (9,8%),

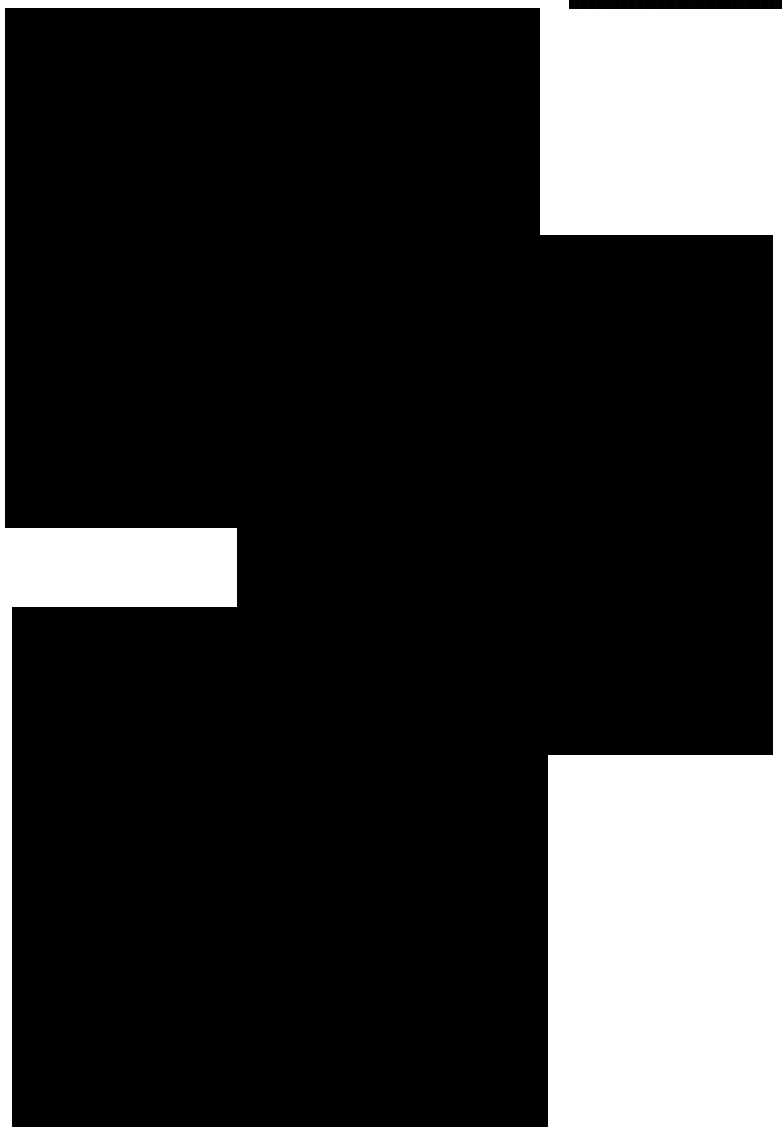
služby - 1. vysoká cena (48,5%), 2. jiné (31,1%), 3. dodací termíny (11,1%),

Jiné- konkurence, vysoká nezaměstnanost, nevyhovující nabídka…

(Starzyczná, Kauerová, Pellešová et al, 2007)

Symptomy ohrožení vztahu

Existují nějaká varování, že je vztah ohrožen?
Každý vztah prochází krizemi.
Symptomy:
- Zákazník omezuje kontakt
- klesá objem nákupů
- nárůst stížností
- vznik problémů při distribuci
- či přímé konstatování, že bude vztah ukončen.



Marketingové strategie – dle změny vztahu se zákazníkem

V rámci vývoje marketingových koncepcí se rozlišují 3 typy marketingových strategií, které mění v průběhu let vztah k zákazníkovi.

Jedná se o strategii:

masového marketingu,
marketingovou strategii cílení na segmenty trhu a
strategii řízení vztahů se zákazníky (CRM). **(Lošťáková et al, 2009)**

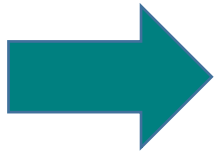
Strategie CRM

masová personalizace,
masová kastomizace,
strategie diferencované kastomizace,
strategie diferencovaného CRM.

Marketingové strategie, jejich přehled dle změn vztahu se zákazníkem

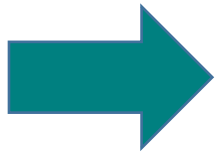
Masový marketing

Marketingová strategie cílení na segmenty trhu



Stupeň segmentace trhu

Strategie řízení vztahů se zákazníky (CRM)



Masová personalizace
Masová kastomizace
Strategie diferencované kastomizace
Strategie diferencovaného CRM

Masový marketing

využívá se, pokud jsou rozdíly v potřebách a chování zákazníků malé **(Earls, 2008),**

využívá se, pokud potřebujeme změnit nebo nějakým způsobem ovlivnit chování velké skupiny lidí,

tuto strategii využívají obchodní řetězce, které nabízejí velké množství zboží a hodnotu za nižší cenu,

aplikují ji také firmy, které prodávají známé globální značky, jako je např. Coca-cola, Sony, Toyota apod.
(Lošťáková et al, 2009).

Strategie cílení na segmenty trhu

zákazníci jsou stále náročnější a poměrně snadno se orientují v nabídce zboží, je třeba je třídit, rozlišovat a segmentovat,

využívá se několik strategií, záleží na charakteru segmentu trhu a běžném přínosů zákazníků a jejich celoživotní hodnoty, např.:

může se jednat o **velké segmenty** trhu
(velké segmenty jsou aplikovány, pokud má firma omezené finanční zdroje, ale již vnímá rozdíly v potřebách zákazníků, poptávka je poměrně velká, výroba či prodej se týká produktů s velkým podílem na trhu),

sousední segmenty trhu
(vyčerpání potenciálu tržního segmentu vede k orientaci na příbuzné potřeby, např. výrobci aut různé třídy).

Strategie cílení na segmenty trhu

strategie **cílení na mnoho segmentů**
(sítě benzínových stanic s více rozmanitými službami, nejen nákup benzínu, ale další doplňující nákupy či služby, občerstvení apod.),

cílení na **malý segment** (prodej luxusních aut),

cílení na **tržní mikrosegment**
(výklenek, např. speciality prodávané MSP, vznikají, protože se někdy nedaří vytvářet homogenní segmenty),

nebo o **subsegmenty**
(v rámci vybraných segmentů mohou mít zákazníci ještě další rozdílné požadavky na nabídku, pak se vytvářejí subsegmenty s hlubším pohledem na jejich potřeby, tato segmentace vede k individualizaci komunikace i obsluhy zákazníků).

Strategie cílení na segmenty trhu

Velké segmenty	Sousední segmenty	Multi-segmenty	Malé segmenty	Mikro segmenty	Sub segmenty
Segment A	Segment A				Segment A1
					Segment A2
					Segment A3
					Segment A4
					Segment B1
					Segment B2
	Segment B				Segment B3
					Segment B4
					Segment B5
					Segment B6
		Segment C	Segment C		Segment C1
				Segm. C2	Segment C2

(Lošťáková et al, 2009, s. 16)

Masová personalizace (strategie CRM)

první úroveň řízení vztahů se zákazníky:

zákazník je rozpoznáván podle jména, adresy, případně podle předchozího nákupního chování,

získané informace se využívají ke tvorbě systému individuální marketingové komunikace s cílovými zákazníky,

zákazník má dojem, že je o něho individuálně pečováno,

kdo využívá tuto strategii – např. banky, zásilkový obchod, prodejci vůbec. **(Best, 2005)**

Masová kastomizace (strategie CRM)

druhá úroveň řízení vztahů se zákazníky:

je založena na tom, že někteří zákazníci jsou ochotni zaplatit více za nějaké užitky navíc,

zákazník je spolutvůrcem produktu podle svých individuálních potřeb a movitosti,

každý zákazník je obsluhován zvlášť, i když stejným způsobem,

kdo využívá strategii – prodejci nábytkových souprav, prodejci vytvářející různou konfiguraci počítačů apod.
(Best, 2005)

Diferencovaná kastomizace (strategie CRM)

třetí úroveň řízení vztahů se zákazníky:

strategie respektuje rozdílné potřeby a přání zákazníků,

zákazníkům jsou na míru šity produkty a služby, způsob distribuce, komunikace …, tedy všechny nástroje marketingového mixu,

zákazník dostává jedinečnou hodnotu, na které se aktivně podílí **(Prahalad, Ramaswamy, 2005),**

kdo využívá strategii – zejména B2B trhy pro průmyslové kupující a výrobní firmy vyrábějící spotřební zboží pro své distributory. **(Best, 2005)**

Strategie diferencovaného CRM (DCRM)

čtvrtá úroveň řízení vztahů se zákazníky:

kombinace všech typů strategií CRM,

strategie uplatňuje rozdílné potřeby, požadavky, nákupní a spotřební chování, běžný přínos zákazníků, celoživotní hodnotu pro podnik,

Mc Donald, Woodburn (2007) – je třeba hodnotit, co zákazník dává firmě nyní a co může přinést za celou dobu budoucí spolupráce, viz následující kapitola,

Shrnutí:

pro **významné** zákazníky je vhodná strategie diferencované kastomizace,

pro **středně významné** strategie masové kastomizace a

pro **méně významné** zákazníky masové personalizace.

Volba strategie CRM v závislosti na hodnotě zákazníka pro podnik

Běžný přínos zákazníka pro podnik		Celoživotní hodnota zákazníka pro podnik: nízká	Celoživotní hodnota zákazníka pro podnik: vysoká
	vysoký	Sklízej pomocí strategie masové kastomizace nebo masové personalizace Zákazníci se zajímavým běžným přínosem	Udržuj vztahy pomocí strategie diferencované kastomizace Nejhodnotnější zákazníci
	nízký	Uplatni strategii masové personalizace nebo nabídku nediferencuj Nejméně hodnotní zákazníci	Rozvíjej vztahy pomocí strategie diferencované kastomizace Zákazníci s největším potenciálem růstu

(Lošťáková et al, 2009)

Členění zákazníků dle jejich přínosů

Dle přínosů zákazníků a jejich hodnoty lze členit zákazníky na klíčové, méně významné, a ostatní nevýznamné zákazníky: **(Lošťáková, 2009)**

Klíčoví zákazníci – nejvíce ovlivňují prosperitu firmy, přinášejí nejvyšší příjmy, firmy pro ně připravují speciální nabídku, uplatňují individuální přístup, přizpůsobují produkty, platební podmínky, cenu, přednostně vybavují objednávky, nabízejí více poprodejních služeb atd.,

Méně významní zákazníci – péče o tyto zákazníky není prioritou, i když nabídka je standardní a přizpůsobují se služby, nižší frekvence kontaktů,

Ostatní nevýznamní zákazníci – náhodní kupující, kterým jsou nabízené standardní produkty služby, ceny.

Výzkum českých MSP, OPF, 2015 – četnost aktivit

Diferencujete přístup k zákazníkům podle jejich přínosů pro firmu?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pravidelně	192	26,1	26,7	26,7
	Příležitostně	341	46,3	47,4	74,1
	Nikdy	186	25,3	25,9	100,0
	Total	719	97,7	100,0	
Missing	System	17	2,3		
Total		736	100,0		

Pojetí klíčového zákazníka

Pojetí klíčového zákazníka firmy není jednoznačné a současně není jednoduchá jeho definice **(Cheverton, 2001),**

Kdo je klíčový zákazník?

zákazník, kterého nesmíme ztratit,

zákazník, který bude zdrojem příštích příjmů a zisku,

zákazník mající velký potenciál prodeje,

zákazník mající speciální požadavky,

zákazník, který umožňuje naplňovat cíle firmy.

Strategie pro klíčové zákazníky

strategie **ROZVOJ** - rozvíjení potenciálu u stálých zákazníků, kde chcete dosahovat vyšších obchodů - pokud má být strategie úspěšná, musí váš zákazník současné řešení považovat za přínosné a hodnotné, pro dosažení vyšších obchodů je nutné – posílení důvěry, vytvoření výstupních bariér a rozvoj produktu,

strategie **STABILITA** - v situacích, kdy zákazník projevuje nespokojenost nebo nejsme schopni uspokojit jeho představy, stabilizujeme to, co funguje, dále posilujeme to, co je přínosné a řešíme to, co je třeba změnit, zákazník ocení schopnost přiznat chybu, naslouchat a odvahu přijít se změnou,

strategie **OBRANA** - reakce na chytré nebo nečestné strategie konkurentů, kteří by rádi získali přízeň vašich zákazníků - budujeme značku profesionála s jedinečnou a odlišnou nabídkou a se zapojením celé firmy **(Šlapák, 2017)**

Řízení zákaznické základny

snižování míry odchodu zákazníků – důraz kladen na výběr a školení zaměstnanců a jejich vstřícnost k zákazníkům,

prodlužování délky vztahu se zákazníkem – spokojenost, propojenost s firmou…,

využití růstového potenciálu každého zákazníka pomocí cross-sellingu a up sellingu – nové nabídky a nové příležitosti….,

zvýšení ziskovosti neziskových zákazníků nebo ukončení vztahu s nimi – výzvy k nákupu dalších položek, větších balení, v zájmu neukončení vztahu,

zaměření neproporcionálně vyššího úsilí na nejziskovější zákazníky – s nejziskovějšími (klíčovými) zákazníky se zachází speciálně **(Kotler, Keller, 2013).**

Shrnutí přednášky

Budování vztahu se zákazníkem – obecný přístup, fáze navázání, rozvíjení a ukončení vztahu, posloupnost vztahu, ztráty zákazníků.

Retence zákazníků – získání a udržení zákazníků, Kotlerův trychtýř.

Marketingové strategie dle změny vztahu se zákazníkem – proměny vztahu, masový marketing, marketingová strategie cílení na segmenty trhu, strategie řízení vztahů se zákazníky (CRM).

Vývoj typů strategií CRM - masová personalizace, masová kastomizace, strategie diferencované kastomizace, strategie diferencovaného CRM.

Členění zákazníků dle jejich přínosů – klíčoví zákazníci, méně významní zákazníci, ostatní nevýznamní zákazníci.

Klíčový zákazník, jeho pojetí – neexistuje jednotná definice.

Řízení vztahů s klíčovými zákazníky – strategie pro klíčové zákazníky.

Řízení zákaznické základny – míra odchodu, prodlužování délky. vztahu, růstový potenciál zákazníka, zvyšování ziskovosti, ….