

V manažerské praxi stále přetrvávají problémy koordinace dílčích oblastí podnikového managementu. K nejzávažnějším z nich pak patří nízká úroveň koordinace marketingových a logistických aktivit přesto, že sama podstata marketingové a logistické teorie úzkou spolupráci vyžaduje. Připomeňme na úvod jen velmi pragmatickou formulaci hlavní funkce těchto dvou nejvýznamnějších součástí managementu:

- Logistika je zaměřena na efektivní zabezpečení všech požadavků a přání zákazníků na konkurenceschopné úrovni, tedy nákup surovin, řízení výroby polotovárů, dílů a hotových výrobků a jejich distribuci zákazníkům prostřednictvím efektivního řízení materiálových toků v úplném dodavatelském řetězci implementací moderních logistických technologií.
- Marketing je koncentrován na identifikaci a získání poptávky ve stejném dodavatelském řetězci prostřednictvím analýzy trhu, efektivní komunikace se zákazníky, realizace prodejních aktivit, účinné cenové politiky a finančních pobídek, výběru a realizace účinných nástrojů pro podporu prodeje aj.

Příčinám jistého oddělení marketingu a logistiky na teoretické úrovni a zejména v manažerské praxi a jejího vlivu na podnikání

firem jsme věnovali pozornost např. v (2). Cílem statí je ukázat na příkladu moderního marketingového konceptu řízení vztahů se zákazníky CRM (Customer Relationship Management) nezbytnost integrace marketingových a logistických aktivit pro její úspěch v prostředí dodavatelských řetězců. Absence účinných logistických metod řízení je podle studií některých analýz jednou z příčin neúspěchu aplikace CRM. Pro podporu CRM je nabízena řada nákladných softwarových produktů. Reklamní slogany dodavatelů slibující, že implementace nabízených CRM produktů „zbaví organizaci nelukrativních zákazníků a získá ty, kteří přinesou společnosti vysoké zisky“ je pro potenciální uživatele velmi lákavá, uvážíme-li, jak je obtížné nové zákazníky získat. Bohužel se ukazuje, že implementace těchto systémů může být nebezpečná a mnohdy nepřinese očekávané efekty. Gartner Group USA uvedla na základě rozsáhlého šetření, že 55 % CRM realizovaných projektů nepřineslo očekávané výsledky, že mezi 25 manažerskými nástroji zaujal CRM poslední místa v hodnotící škále a „ze 451 manažerů každý čtvrtý uvedl, že aplikace SW CRM produktu nejenže nepřinesla růst zisku, ale dokonce vážně narušila dlouhodobé vztahy se zákazníky“ (1).

Příčiny takových výsledků jsou v současné době dobře známy a můžeme je stručně rozdělit do čtyř oblastí:

- Implementujeme CRM software bez vytvoření účinné zákaznické strategie. Mohli bychom takovou situaci přirovnat k postupu, kdy bychom začali stavět dům bez plánu.
- Zavedení CRM bez realizace potřebných změn procesů a případné restrukturalizace dodavatelského řetězce. Analýza příčin selhání u neúspěšných projektů ukázala, že 87 % z nich bylo způsobeno uvedenými důvody, 4 % zavinily softwarové chyby a jen 1 % špatné doporučení – stejná chyba jako snaha vymalovat zeď, která ještě nestojí.
- Přesvědčení, že aplikace CRM software je jedinou cestou, jak zlepšit vztahy se zákazníky. Jde o stejný nesmysl, jako tvrdit, že z Prahy do Brna lze úspěšně dojet jen po silnici.
- Využívání CRM software pouze pro monitorování zákazníků a ne k jejich aktivnímu ovlivňování – stejně neúspěšně pravděpodobně dopadne muž, který si myslí, že získá objekt své lásky pouhými toužebnými pohledy na svou vyvolenou.

■ Charakteristika CRM

| Základní cíle | Hlavní aktivity | Technologická podpora |
|--|--|---|
| Získej nejlepší zákazníky | Identifikace pro společnost efektivních zákazníků Analýza postavení společnosti u zákazníka např. pomoci podílu společnosti na výdajích zákazníka Kvantifikace nákladů spojených s obsluhováním zákazníků, zejména na podporu prodeje, nákladů na distribuci aj. | On-line nákladová a výnosová analýza současných zákazníků Předvídaní a vyhledávání lukrativních zákazníků |
| Vytvoř nejlepší, konkurenceschopné hodnoty pro zákazníka | Identifikace současných a budoucích požadavků zákazníků Sledování konkurenční nabídky služeb Analýza reálných možností organizace v poskytování výrobků a služeb – co je firma reálně schopna nabídnout | Trvalý a stále aktualizovaný sběr a zpracování významných dat o výrobcích a službách Identifikace a vyhledávání nových distribučních cest |
| Návrh a vytvoření nejlepších procesů a systému jejich řízení | Návrh nejlepších distribučních cest výrobků a služeb Výběr nejlepších partnerů v dodavatelském řetězci Vytvoření win-win aliancí v dodavatelském řetězci Vývoj zdatnosti v poskytování kvalitních služeb | Implementace adekvátních a efektivnějších logistických technologií v řízení materiálových toků v dodavatelském řetězci Rychlejší vyjednávání a odezva na změny požadavků v řetězci On-line informační toky v řetězci, implementace EDI ¹ Využití 3PL, 4PL partnerů při koordinaci aktivit v dodavatelském řetězci |
| Motivace zaměstnanců | Vývoj metod a nástrojů motivace zaměstnanců na vytváření a plnění služeb zákazníkům, vytvoření loajality zaměstnanců vůči zákazníkům | Dekompozice přiřazení ukazatelů a stimulů |
| Trvalý monitoring zákazníků | Analýza příčin <ul style="list-style-type: none"> ■ Proč ztrácí organizace zákazníky ■ Co dělají konkurenti, aby získali zákazníky organizace ■ Jak získáváme zákazníky zpět Vytvoření identifikátorů pro monitorování ztráty zákazníka | Implementace metod sledování konkurenceschopné úrovně služeb Monitoring ztrát zákazníků |

¹ EDI Electronic Data Interchange

Druhá skupina příčin neúspěchu implementace CRM software bude předmětem našeho zájmu, protože jednoznačně dokumentuje nezbytnost integrace moderní logistiky v tomto novém marketingovém konceptu.

Koncepce CRM

V literatuře lze najít velké množství charakteristik, definicí CRM, z poslední doby např. [Peppers, Rogers 2004], [Best 2005] apod. Vzhledem k zaměření naší stati na vztah mezi CRM a logistickými technologiemi, přesněji mezi CRM a systémy řízení dodavatelských řetězců, protože podle moderního pojetí je logistika strategické řízení úplného dodavatelského řetězce, jsou však dostupné formulace v příliš obecné poloze. V tabulce jsme se proto pokusili o velmi pragmatickou charakteristiku CRM:

Uvedený přehled základních cílů CRM, aktivit, které je třeba pro úspěšné řízení vztahů se zákazníky realizovat, a dostupných metod použitelných pro podporu CRM nás utvrzuje v přesvědčení, že bez výběru nejlepších metod, technologií, případného reengineeringu a návrhu nových procesů v řízení materiálových toků a toků informací v dodavatelském řetězci nemůže být implementace managementu vztahů se zákazníky úspěšná!



Prof. Ing. Ivan Gros, CSc.

Profesor na VŠCHT Praha, přednáší Základy logistiky, Logistické systémy a Kvantitativní metody v managementu. Autor nebo spoluautor čtyř monografií, 90 původních vědeckých sdělení, koordinátor a řešitel výzkumného záměru fakulty. Vědecká práce je orientována na navrhování a řízení dodavatelských řetězců, vývoj nákupních, výrobních a distribučních strategií, vývoj algoritmů pro podporu rozhodování v řízení materiálových toků. Spolupracuje s řadou podniků v oblasti logistického řízení, organizuje a garantuje mezinárodní konference.



Doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.

Docentka na VŠCHT Praha, vedoucí Ústavu ekonomiky a řízení chemického a potravinářského průmyslu, přednáší řadu marketingových a manažerských disciplin. Autorka cca 50 vědeckých sdělení, spoluautorka dvou monografií, spoluřešitelka výzkumného záměru fakulty. Vědecká práce je orientována na marketing potravinářských výrobků, zejména funkčních potravin, problematiku koordinace marketingu a logistiky v dodavatelských řetězcích. Spolupracuje s podniky potravinářského průmyslu.

V příštím čísle přineseme dokončení článku, které se zaměřuje na řízení dodavatelských řetězců a koncept řízení vztahů se zákazníky, zejména pak obecné filosofii a systému řízení firmy JiT (Just in Time), KANBAN systému řízení materiálových toků a dalším metodám.

Literatura:

1. Grosová S., Gros I.: Marketing a logistika, Marketing a komunikace 6, Praha 2005
2. D. K. Rigby, F. F. Reichheld, P. Scheffer: Avoid the Four Perils of CRM, Harvard Business Review, page 102, February 2002
3. Grosová S., Gros I.: Customer Relations Ship – recent and future. Sborník mezinárodní konference Ekonomika firiem 2002, EU Bratislava, Košice 2001
4. Gros I.: Logistika, Nakladatelství VŠCHT Praha 2004
5. Christopher M.: Logistics: The Strategic Issues, Chapman and Hall, London 1992
6. Lošťáková H., B2B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí, Profesional Publishing 2005

Introduction

The managerial practice continues to tussle with problems of co-ordination of enterprise management sub-areas. The most substantial is the low level of co-ordination of marketing and logistic activities, despite the fact that close co-operation is required by the mere essence of marketing and logistic theory. To start, let us mention just a very pragmatic formulation of the main function of these two basic parts of management:

- Logistics is concerned with effective satisfaction of all customer needs and requirements on the competitive level, which means purchasing of materials, management of production of semi-finished products, parts and finished products and their subsequent distribution to customers by means of efficient material flow management along the entire supply chain and application of modern logistic technologies.
- Marketing activities focus on demand identification and obtaining in the same supply chain by means of market analysis, effective customer communication, sales promotion, effective pricing policy and financing incentives, selection and implementation of effective sales support tools etc.

The reasons behind a certain detachment of marketing and logistics on the theoretical level and especially in managerial practice, and its influence on the business practice have been discussed for instance in (2). The goal of this paper is to show – on the example of a modern marketing concept of customer relationship management (CRM) – the necessity of marketing and logistics integration for its success in the supply chain environment. According to certain studies, absence of effective logistic managerial methods is one of reasons for a failure of a CRM application. Many costly CRM support software products are offered on the market. The advertising claims of suppliers promise that implementation of the offered CRM products „will rid organisations of customers that do not bring profit and attract those who bring high profits“ are quite seductive to potential users if we remember how difficult it is to win new customers. Unfortunately, it has turned out that implementation of those systems can be risky and unsuccessful. A complex survey of Gartner Group USA has shown that 55 % implemented CRM projects have not produced the expected results, that CRM has been rated as the worst out of 25 managerial tools and „every fourth out of 451 managers said that that application of a CRM software product not only failed to deliver increased profit, but even impaired long-term customer relationships.“ (1). The reasons for

the results are well-known at present and we can briefly divide them into four areas:

- CRM software is implemented without an effective customer strategy being developed. We could compare the situation with building a house without a design.
- CRM implementation without necessary re-engineering of processes and potential restructuring of the supply chain. An analysis of unsuccessful projects has shown that 87 % of them failed for the above mentioned reasons and only 4 % failures were caused by software errors and 1 % by bad recommendation – the same mistake as trying to paint a wall before it is constructed.
- Belief that application of CRM SW is the only way of customer relationship improvement. It is the same nonsense as saying that you can get from Prague to Brno only by car.
- Using of CRM only for monitoring of customers and not for active influencing of customers – you will fail similarly to a man who thinks he will win his beloved woman only by longing looks.

We will focus on the second group of reasons standing behind failures of CRM software implementation, because it clearly documents the necessity of integration of modern logistics into this modern marketing concept.

CRM concept

In the literature we may find many characteristics and definitions of CRM, recently for instance in [Peppers, Rogers 2004], [Best 2005], etc. Considering the focus of our paper on the relationship between CRM and logistic technology, more specifically between CMR and supply chain management systems because in the modern concept logistics is strategic manage-

■ CRM Characteristics

ment of the entire supply chain, the available formulations are too general. For that reason we have attempted to provide very pragmatic characteristics of CMR:

The above mentioned overview of the basis CRM goals and activities that need to be performed to manage customer relationships successfully, and available methods applicable to CRM support confirms our belief that implementation of a customer relationship management system cannot succeed unless the best methods and technologies are chosen, respectively new material flow management and information management processes are reengineered in the supply chain!

We will finish the article in the next issue. The next part will deal with supply chain management and the concept of customer relationship management, particularly the general philosophy and the JiT management system, the KANBAN system of material flow management and other methods.

Literature:

1. Grosová S., Gros I.: Marketing a logistika, Marketing a komunikace 6, Prague 2005
2. D. K. Rigby, F. F. Reichheld, P. Scheffer: Avoid the Four Perils of CRM, Harvard Business Review, page 102, February 2002
3. Grosová S., Gros I.: Customer Relations Ship – recent and future. Sborník mezinárodní konference Ekonomika firem 2002, EU Bratislava, Košice 2001
4. Gros I.: Logistika, Nakladatelství VŠCHT Prague 2004
5. Christopher M.: Logistics: The Strategic Issues, Chapman and Hall, London 1992
6. Lošťáková H., B2B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí, Profesional Publishing 2005

Prof. Ing. Ivan Gros, CSc.

A Professor at VŠCHT Praha (Institute of Chemical Technology in Prague), he teaches the Essentials of Logistics, Logistic Systems and Quantitative Methods in Management. He is the author or co-author of 4 monographs, 90 original scientific reports, co-ordinator and researcher of the faculty's research programme. His scientific work is focused on supply chain design and management, development of purchasing, production and distribution strategies, development of algorithms supporting decision-making processes in material flow management. He works together with a number of companies in the field of logistic management, as a organiser and guarantor of international conferences.

Doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.

A senior lecturer at VŠCHT Praha, the head of the Department of Economics and Management of Chemical and Food Industries, she teaches a number of marketing and managerial disciplines. She is the authors of about 50 scientific reports, co-author of 2 monographs, a co-researcher of the faculty's research programme. Her scientific work focuses on marketing of food products, especially functional foods, the issue of co-ordination of marketing and logistics in supply chains. She co-operates with companies from the food industry.

| Basic goals | Basic activities | Technologic support |
|---|--|---|
| Win the best customers | Identification of customers effective for the company Analysis of the company's position from the customer's point of view, e.g. based on the company's share in customer's expenses Quantification of customer services related costs, mainly sales support, distribution costs, etc. | On-line cost and revenues analysis of current customers Forecasting and targeting of profitable customers |
| Create the best, competitive values for customers | Identification of the current and future customer requirements Monitoring of the offer of competitive services Analysis of organisation's realistic and service – what is the company really able to offer | Continuous and up-to-date collection and processing of important product and service data Identification and searching for new distribution channels |
| Design and development of best processes and their management | Design of best distribution channels for products and services Selection of best partners in the supply chain Creation of win-win alliances in the supply chain possibilities in terms of provision of products Improvement of quality service provision skills | Implementation of better and more effective logistic technologies in supply chain material flow management Faster negotiations and reaction to changes in demands in the supply chain On-line information flows in the supply chain, implementation of EDI ¹ Use of 3PL, 4PL partners for co-ordination of activities in the supply chain |
| Motivation of employees | Design of employee motivation methods and tools aiming to create and deliver customer service, create loyalty of employees to customers | Decomposition of allocation of indicators and incentives |
| Continuous customers monitoring | Analysis of reasons <ul style="list-style-type: none"> ■ why the organisation loses customers ■ what do your competitors do to win your customers ■ how you win customers back Creation of identifiers for customer loss monitoring | Implementation of competitive service level monitoring methods Monitoring of customer loss |

¹ EDI Electronic Data Interchange