

ÚROVEŇ VZŤAHOV K ZÁKAZNÍKOM V SLOVENSKÝCH PODNIKOV

Viliam Lendel

Žilinská univerzita, Fakulta riadenia a informatiky, Katedra manažérskych teórií

Abstract: *The last several years saw the rise of Customer relationship management (CRM) as an important business approach. Customer relationship management is a comprehensive business and marketing strategy that integrates technology, process, and people. The paper describes a research methodology, which is specialized at the diagnostics of the level of Slovak companies in the CRM area. For better understanding value of the research medium and large businesses had been addressed. The paper presents all results of question research and is focused to base results, which evaluate a level of Slovak companies in the CRM area.*

Keywords: *CRM, customer, process, research, implementation*

1. Úvod

Riadenie vzťahov so zákazníkmi je komplexná stratégia a proces získavania, udržiavania a združovania s vybranými zákazníkmi s cieľom vytvoriť prvotriednu hodnotu pre spoločnosť a zákazníka. Zahŕňa integráciu funkcií marketingu, predaja, služieb zákazníkom a dodávateľského reťazca organizácie za účelom dosiahnutia vyššej efektivity a účinnosti pri dodávaní zákazníckych hodnôt [4].

Od marca do októbra 2008 bol realizovaný výskum, ktorého primárnou úlohou bolo získanie a interpretácia informácií vypovedajúcich o miere využívania CRM v slovenských podnikoch. Výskum bol zameraný na stredné a veľké podniky. Ďalšou úlohou v rámci výskumu bola identifikácia spôsobov, akými jednotlivé podniky CRM implementovali a s akými problémami sa pri implementácii najčastejšie stretávali. Realizáciou výskumu na vzorke 73 podnikov pôsobiacich prevažne v Žilinskom kraji sa diagnostikovala úroveň slovenských podnikov v oblasti CRM so zameraním sa na znalosť problematiky a úroveň riadenia vzťahov so zákazníkmi.

2. Metodika výskumu

Účelom výskumu je zistenie a analyzovanie súčasnej úrovne slovenských podnikov v oblasti CRM na základe identifikácie hlavných faktorov ovplyvňujúcich stupeň využívania informačného systému CRM a priebeh jeho implementácie v podniku.

Za účelom splnenia základného cieľa ako aj čiastkových cieľov výskumu boli sformulované nasledujúce výskumné otázky:

- *Aký je súčasný stav CRM aplikácie v stredných a veľkých podnikoch na Slovensku?*
- *Do akej miery je spokojný vrcholový manažment s implementovaným CRM informačným systémom?*
- *Ktoré predpoklady úspešnej implementácie CRM do podnikovej praxe považujú vrcholoví manažéri za najdôležitejšie?*
- *Existuje vzťah medzi prístupom k tvorbe stratégie a spokojnosťou vrcholových manažérov s implementáciou CRM do podniku?*
- *Aké sú hlavné dôvody zlyhania iniciatív na aplikáciu CRM do podnikovej praxi?*

Na riešenie stanoveného problému, ktorým je mapovanie úrovne CRM v slovenských podnikoch, boli použité viaceré metódy. Ide predovšetkým o všeobecné analýzy (klasifikačná, vzťahová, kauzálna), syntézy, indukcie a dedukcie, abstrakcie, porovnania a modelovania. Pri spracovaní výsledkov realizovaného výskumu boli použité predovšetkým matematické a štatistické metódy, metódy zisťovania miery spokojnosti. Údaje boli zozbierané prostredníctvom osobného dopytovania a využitím internetu (elektronický dotazník umiestnený na stránkach výskumu).

V rámci analýzy situácie boli neformálnymi rozhovormi získané všetky dostupné informácie pre riešenie definovaného problému. Okrem rozhovorov s odborníkmi (vrcholovými manažérmi) sa odpovede na výskumné otázky hľadali taktiež v odbornej literatúre. Týmto spôsobom sa podarilo zistiť stupeň riešenia definovaného problému v minulosti. Problémom mapovania úrovne slovenských podnikov v oblasti CRM sa zaoberala v minulosti Ing. Ľuboslava Novotná, PhD. Na východnom Slovensku (Prešovský a Košický kraj) bol realizovaný empirický výskum na vzorke 261 podnikov pôsobiacich v 13 odvetviach v sektore priemyslu a služieb týkajúci sa diagnostiky úrovne slovenských podnikov v oblasti CRM so zameraním na znalosť problematiky a úroveň riadenia vzťahov so zákazníkmi. Tento výskum je cenným podkladom pre rozpracovanie problematiky a porovnanie získaných údajov. Poskytuje východiská pre definovanie hypotéz a zostavenie dotazníka.

Empirický výskum došiel k nasledujúcim záverom. Nepotvrdil sa vysoký stupeň zákazníckej orientácie [3]:

- podniky nedisponujú dostatočnými informáciami o zákazníkoch,
- nie sú vytvorené podmienky pre vnútro podnikové zdieľanie informácií,
- nie je stanovená zodpovednosť za zhotovenie záznamu po každom kontakte so zákazníkom,
- vrcholové vedenie nevenuje dostatok času a priestoru problémom súvisiacim so zákazníkmi,
- riadiaci pracovníci nevyžadujú analýzy zákazníkov podľa ziskovosti,
- plnenie cieľov sa zriedkavo vyhodnocuje kvantitatívnym spôsobom podľa konkrétnych zákazníkov.

V zahraničí boli uskutočnené viaceré výskumy a prieskumy zaoberajúce sa problematikou CRM. Tieto sa však nevenujú v dostatočnej miere oblasti diagnostiky úrovne podnikov v oblasti CRM a ucelenému systému implementácie CRM.

Predmetom výskumu sú *stredné a veľké podniky pôsobiace na území Žilinského kraja*. Ako spôsob výberu vzorky bola zvolená *reprezentatívna technika*. Konkrétne bola použitá *technika základného výberu*, ktorá využíva *vyčerpávajúceho skúmania*. To znamená zisťovanie údajov od všetkých členov základného súboru.

3. Spokojnosť vrcholových manažérov s úrovňou CRM

Spokojnosť je považovaná za jeden z kľúčových ukazovateľov pre meranie výkonnosti podnikov. Vrcholové vedenie porovnáva svoje vlastné skúsenosti po implementácii informačného systému CRM so svojimi očakávaniami a požiadavkami. Ak sa tento očakávaný výkon potvrdí alebo prekoná, vytvára sa spokojnosť vrcholového vedenia s implementovaním systémom CRM.

Pre vnútorné účely (monitorovanie zlepšenia procesov, motivácia personálu, odmeňovanie) je veľmi vhodné mať k dispozícii hodnotu, ktorá reprezentuje celkovú úroveň spokojnosti s využívaním systémom CRM. Na základe zadaných kritérií môže podnik zistiť:

- ako vedenie i zamestnanci vnímajú systém CRM,
- ako podnikové procesy spĺňajú ich požiadavky,
- priority pre zlepšenia,
- oblasti, kde zlepšenia prinesú najvyšší zisk.

Prvým krokom merania spokojnosti s používaním systémom CRM je zadanie kritérií, ktoré musí spĺňať systém CRM. Na základe týchto kritérií, ich dôležitosti a hodnotenia ich splnenia je možné zistiť do akej miery je vedenie podniku spokojné s implementovaným systémom CRM. Kde sa nachádzajú oblasti pre zlepšenia, aké sú priority, a ktoré kritériá sú najdôležitejšie z pohľadu vrcholového manažmentu pre úspešný priebeh CRM v podniku.

Na výpočet indexu spokojnosti vrcholového vedenia je potrebný výpočet váhového faktora a váhového skóra. Pri výpočte váhového faktora (VF) sa vychádza zo stupňa dôležitosti:

$$VF = \frac{w_i}{\sum_{i=1}^N w_i} \cdot 100 [v \ %] \quad (1)$$

kde

w_i je váha danej charakteristiky,

N je počet charakteristík výrobku.

Úroveň spokojnosti vrcholového vedenia sa vynásobí zodpovedajúcim váhovým faktorom vypočítaným v predošlom kroku, čím sa dostane váhové skóre (VS):

$$VS = \frac{I_i \cdot VF}{100} \quad (2)$$

kde

I_i je stupeň spokojnosti s danou charakteristikou výrobku,

VF je váhový faktor pre danú charakteristiku výrobku.

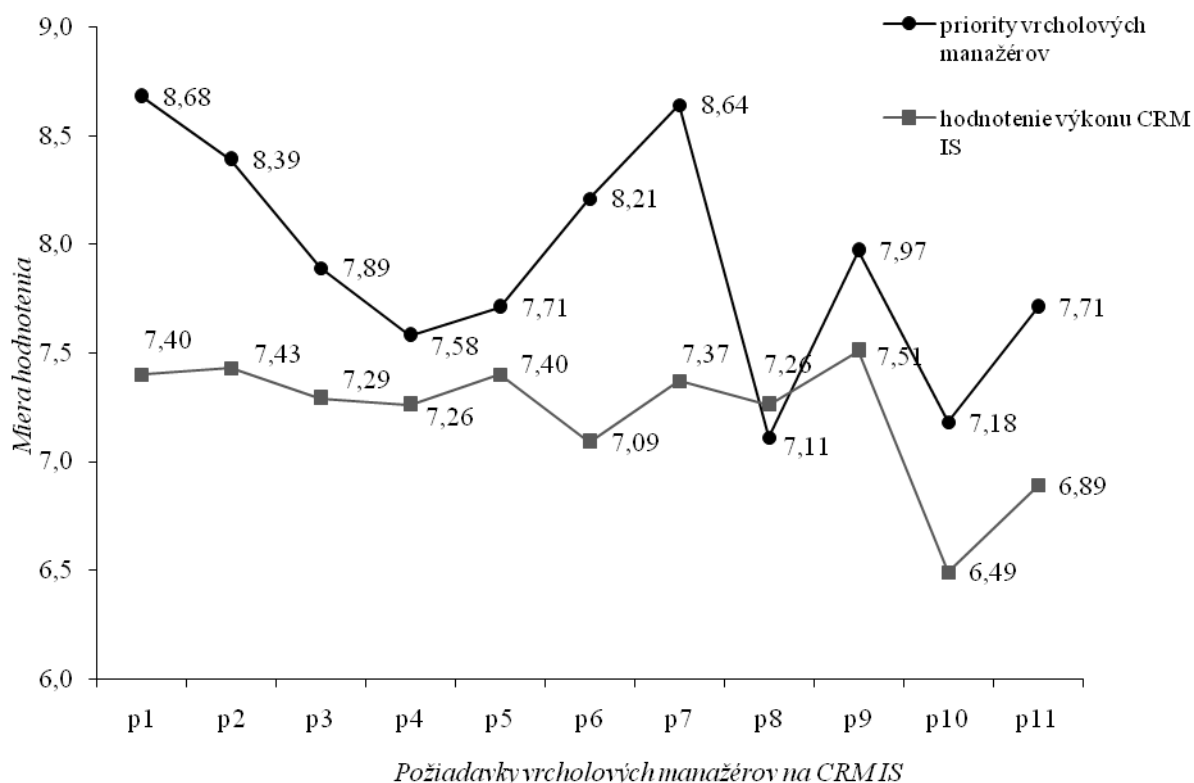
Priemerná váha sa prevedie na percentá, čím sa dostane *individuálny index spokojnosti vrcholového vedenia v danom podniku*. Celkový index spokojnosti je priemerom všetkých individuálnych indexov spokojnosti. Používanie indexu spokojnosti vrcholového vedenia s používaným systémom CRM má za cieľ jeho postupné zlepšovanie prostredníctvom znižovania rozdielu medzi očakávanými a vnímanými charakteristikami informačného systému CRM.

Jedným z hlavných cieľov výskumu bolo aj zistenie celkovej spokojnosti vrcholových manažérov s implementovaným CRM v podniku. Vrcholoví manažéri mali k dispozícii nasledovné kritériá, na základe ktorých hodnotili výkonnosť CRM v podniku:

- efektívnosť (P1),
- výkonnosť, zodpovedajúca funkčnosť (P2),
- dôveryhodnosť (P3),

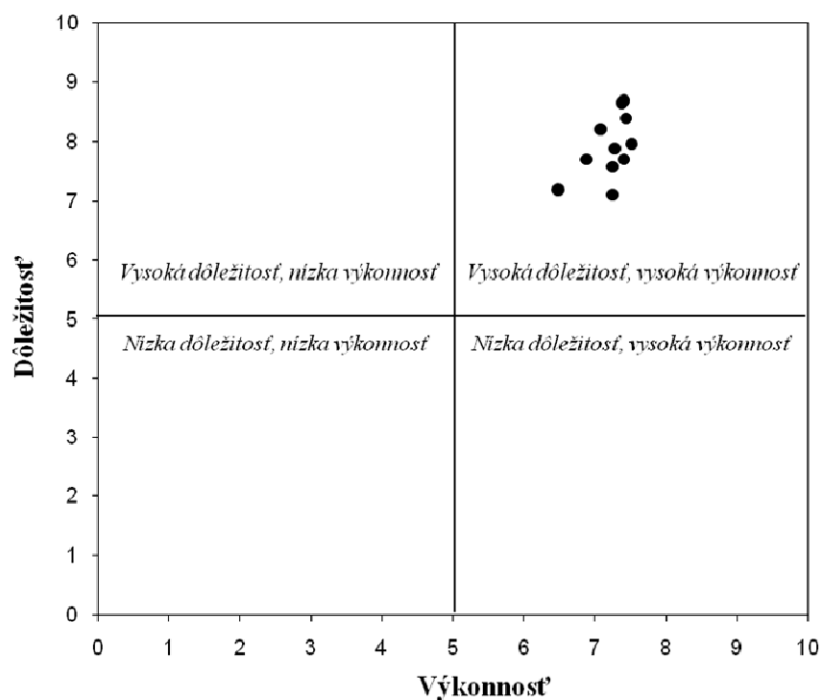
- integrita (P4),
- dostupnosť (P5),
- prispôsobivosť, kompatibilita, možnosť prepojenia systému na ďalšie využívané IS (P6),
- spoľahlivosť (P7),
- dostupnosť v slovenskom jazyku (P8),
- rozšíriteľnosť, možnosť úpravy, možnosť neskoršieho dokúpenia nadstavbových modulov (P9),
- cena (P10),
- intuitívne a užívateľsky priateľské“ ovládanie systému (P11).

Taktiež mali možnosť priradiť k jednotlivým kritériám stupeň dôležitosti, resp. stanoviť priority. Ako vidieť na obrázku 1, najvyššiu prioritu kladú vrcholoví manažéri na kritériá *efektivita, spoľahlivosť a výkonnosť*. Iba v jednom prípade prevyšuje hodnotenie výkonu priority (očakávania) vrcholových manažérov. Vo všetkých ostatných prípadoch je vidieť oblasti pre zlepšenie. Najvýraznejšie rozdiely medzi očakávaným a vnímaným výkonom sú v kritériách *efektivita a spoľahlivosť*.



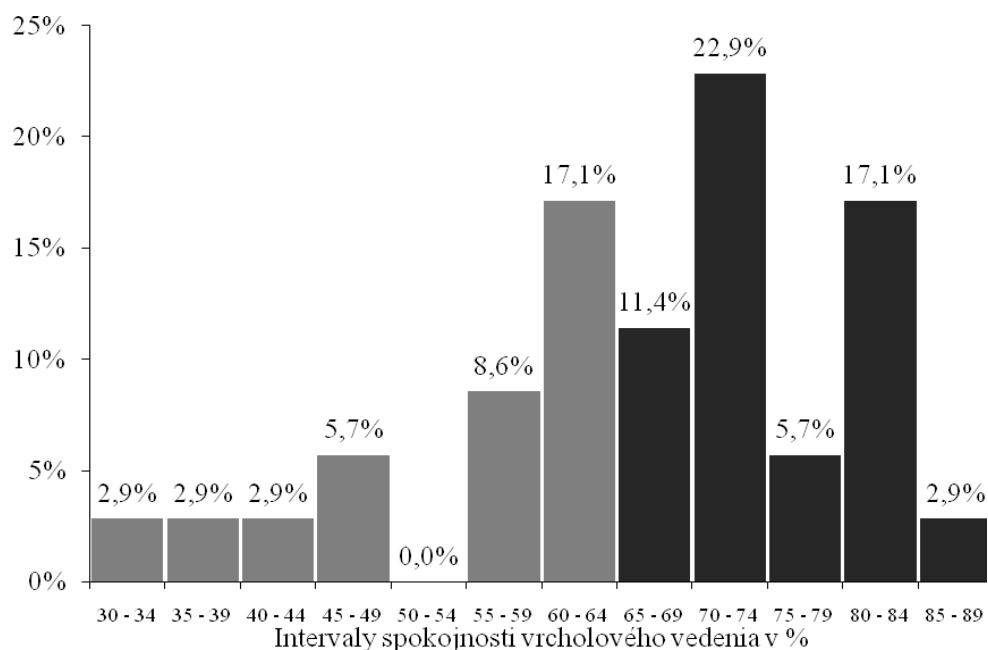
Obr. 1: Profil výkonu CRM v podniku

Celkový index spokojnosti vrcholových manažérov s implementovaným CRM v podniku predstavuje 66,8 %. Najvyššia dosiahnutá spokojnosť vrcholových manažérov v sledovaných stredných a veľkých podnikov Žilinského kraja bola 86,1 % a naopak najnižšia 31,9 %.



Obr. 2: Matica výkonu

Matica výkonu (obrázok 2) je špecifický typ grafického znázornenia výsledkov výskumu spokojnosti vrcholových manažérov s implementovaným systémom CRM. Všetky kritériá, ktoré boli predmetom analýzy, sú usporiadané vo vnútri matici podľa ich dôležitosti a dosahovanej výkonnosti, akú im priradili vrcholoví manažéri oslovených podnikov. Matica výkonu prehľadne znázorňuje voľby pre budúce plánovanie. Je rozdelená do štyroch kvadrantov podľa stupňa dôležitosti a výkonnosti. Na obrázku 2 vidieť pozitívnu situáciu, kde všetky oslovené podniky Žilinského kraja sa nachádzajú v kvadrante s vysokou dôležitosťou a výkonnosťou. Je potrebné, aby si tieto podniky zachovali tento stav.



Obr. 3: Intervalové rozloženie podnikov podľa spokojnosti vrcholového vedenia

Ako vidieť na obrázku 3, väčšina podnikov sa nachádza v intervale so spokojnosťou vrcholového vedenia so systémom CRM vyššou ako 60 %. V týchto podnikoch pracuje systém CRM efektívne. Tieto podniky upravujú svoje správanie v závislosti na konkrétnych potrebách, zvyklostiach a vlastnostiach zákazníka a pristupujú k nemu predovšetkým ako partneri. Táto úroveň CRM je charakteristická možnosťou maximalizácie hodnoty vzťahu so zákazníkom. Nakoľko podniky dôkladne poznajú svojich zákazníkov, sú schopné presného plánovania a realizujú výrazné zníženie nákladov na činnosti typu back-office. Taktiež sú veľmi pružné v ponuke svojich služieb.

Ostatné podniky (23 %) sú v intervale so spokojnosťou vrcholového vedenia so systémom CRM nižšou ako 60 %. Z procesného hľadiska často tieto podniky nemajú spracované procesy pre vzťah so zákazníkmi a každý nový vzťah sa riadi originálnymi procesmi. Neevidujú svoje kontakty ani v priebehu vzťahu so zákazníkom. Pre túto úroveň sú charakteristické vysoké náklady činností typu back-office, nemožnosť plánovania a nepružnosť v ponuke. Tieto podniky by mali urýchlene prijať kroky vedúce k zvýšeniu efektivity systému CRM. Možno im odporučiť nasledovné kroky: [2]

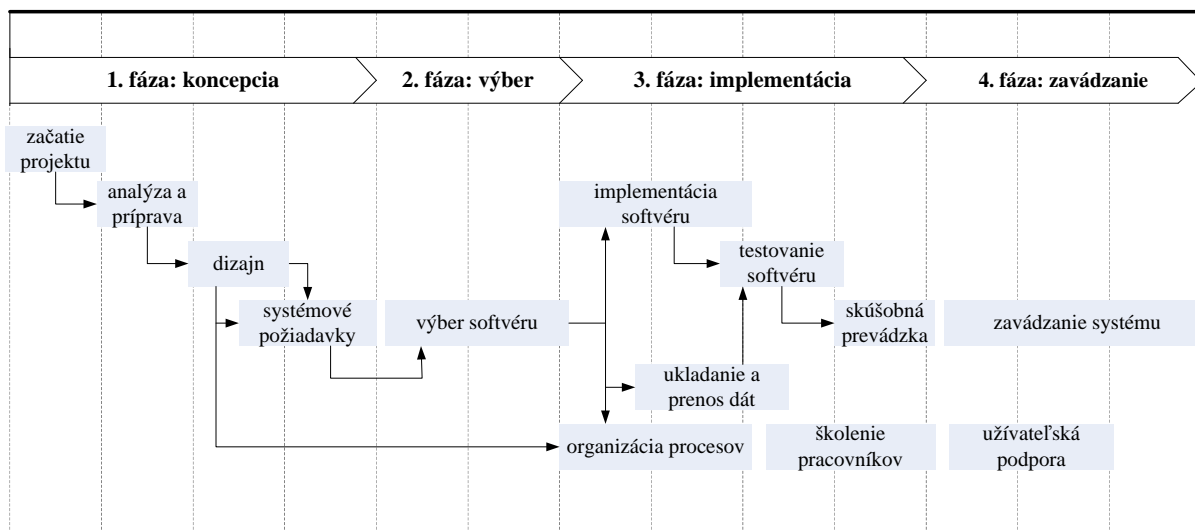
- aktualizácia znalostí o tom, čo si o produktoch, službách a správaní myslia zákazníci,
- identifikácia všetkých procesov so vzťahom k CRM,
- vytvorenie vlastného procesného modelu CRM,
- identifikácia fázy vývoja procesov CRM, v ktorých sa podnik nachádza,
- priradenie priorít chýbajúcim procesom CRM.

4. Diagnostika úrovne podnikov v oblasti CRM

Výskum bol zameraný aj na otázky samotnej implementácie systému CRM do podniku. Hlavným cieľom bolo overenie vypracovaného postupu pre úspešné budovanie a implementáciu CRM do podniku. Tento postup (obrázok 4) pozostáva zo štyroch základných fáz, ktoré na seba vzájomne nadväzujú:

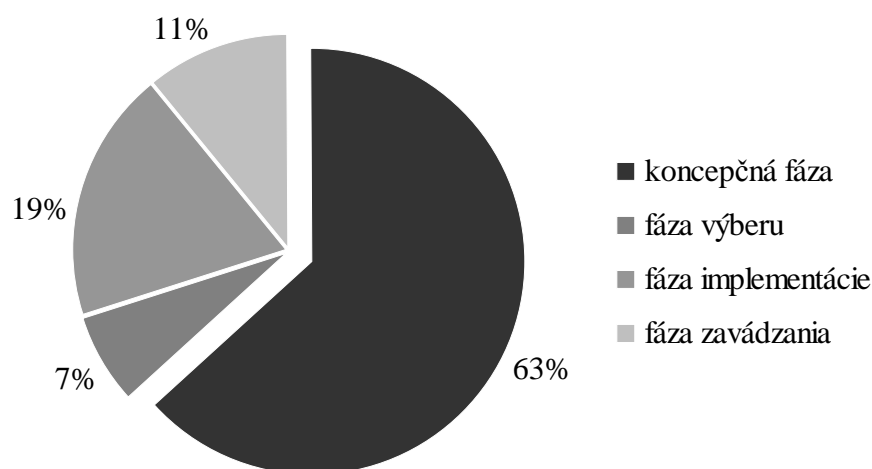
1. koncepcná fáza,
2. fáza výberu,
3. fáza implementácie,
4. fáza zavádzania.

Prvá fáza sa nazýva *koncepcná*, v ktorej sú presne zadané požiadavky kladené na CRM informačný systém, ktoré budú neskôr zohľadnené pri výbere a hľadaní optimálneho softvérového produktu. *Implementačná fáza* v sebe zahŕňa adaptáciu softvéru a organizačnej štruktúry. Fáza implementácie končí testovaním a vedie k samotnému zavádzaniu systému do podniku. Pre úspešné zavádzanie CRM systému do podniku je nevyhnutné, aby podnik disponoval kvalifikovanými pracovníkmi a aby bola v podniku zabezpečená pravidelná komunikácia.



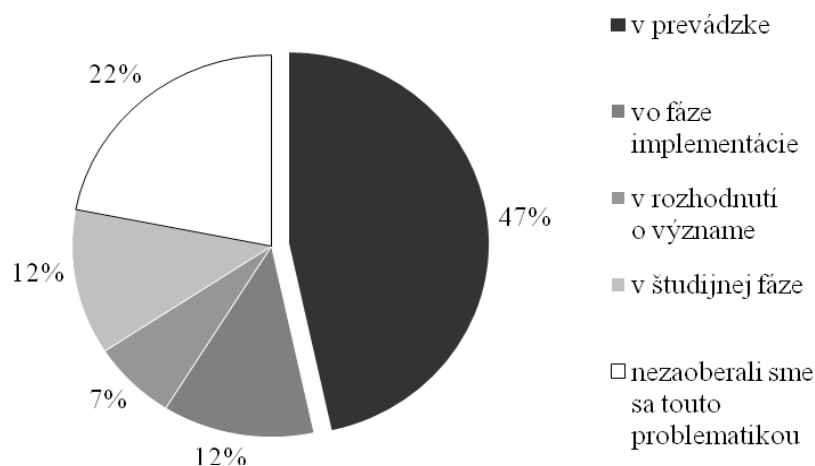
Obr. 4: Proces zavádzania systému CRM do podniku

Výskum potvrdil, že najdôležitejšou fázou procesu implementácie systému CRM do podniku je koncepčná fáza (63 % oslovených podnikov). Fázu výberu považuje za najdôležitejšiu len 7 % respondentov (obrázok 5). 19 % oslovených podnikov sa prikláňa k názoru, že najdôležitejšiu úlohu pri budovaní CRM zohráva implementačná fáza. Samotné zavádzanie CRM systému označilo za najdôležitejšiu fázu 11 % oslovených podnikov.



Obr. 5: Najdôležitejšia fáza implementácie CRM podľa respondentov

Takmer štvrtina respondentov sa vôbec nezaoberala problematikou CRM (obrázok 6). Vo fáze štúdia sa nachádza 12 % oslovených podnikov, 7 % je vo fáze rozhodovania o význame takejto aplikácie pre podnik. 12 % oslovených podnikov sa snaží implementovať CRM do podnikovej praxe. Pozitívny vývoj potvrdzuje situácia, keď takmer polovica respondentov uviedla, že riadenie vzťahov so zákazníkmi je v ich podniku v plnej prevádzke.



Obr. 6: Stav CRM aplikácie v SR

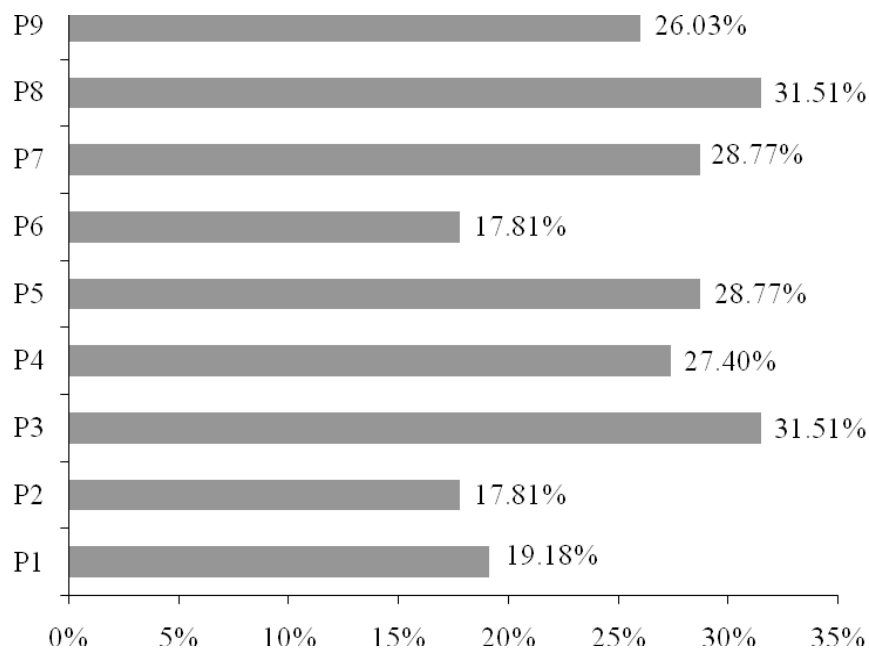
Až 35 % oslovených podnikov považuje proces zavádzania CRM do podniku za neustály proces. 32 % respondentov uviedlo, že proces implementácie CRM do ich podniku trval viac ako 12 mesiacov. V prípade 18 % oslovených podnikov trval tento proces 8 až 12 mesiacov, v 12 % podnikov 4 až 8 mesiacov a len 3 % respondentov uviedlo trvanie samotného procesu implementácie kratšie ako 4 mesiace. Pri budovaní CRM do podniku využilo služieb outsourcingu až 37 % oslovených podnikov. 33 % respondentov implementovalo CRM vlastnými zdrojmi.

Jedným z hlavných cieľov výskumu bola identifikácia hlavných problémov vznikajúcich počas implementácie CRM do podniku. Vrcholoví manažéri mali k dispozícii nasledovné problémy, ku ktorým sa mohli vyjadriť:

- zmena používateľských požiadaviek (P1),
- strata koordinácie z dôvodu veľmi dlhej implementácie (P2),
- nezodpovedajúce školenia (P3),
- trvalá nedôvera k novej technológii (P4),
- nezodpovedajúca definícia potrieb pred implementáciou (P5),
- nedostatočný poradenský servis pred inštaláciou (P6),
- nedostatočné podklady o firemných procesoch a informačných tokoch (P7),
- nízka úroveň motivácie zamestnancov k prechodu na nový systém (P8),
- nedostatočná dôvera medzi manažmentom a zamestnancami (P9).

Za najväčšie problémy vznikajúce pri implementácii CRM (obrázok) považujú vrcholoví manažéri predovšetkým:

- nízku úroveň motivácie zamestnancov k prechodu na nový systém (31,5 %),
- nedostatočné podklady o firemných procesoch a informačných tokoch (28,8 %),
- nezodpovedajúcu definíciu potrieb pred implementáciou (28,8 %),
- nezodpovedajúce školenia (31,5 %).



Obr. 7: Problémy pri implementácii CRM do podniku

Na základe uvedených zistení možno sformulovať nasledovné odporúčania pre úspešnú implementáciu systému CRM do podniku:

1. *Kláť dôraz na interné podnikové procesy a informačné toky*

Prvotným krokom predchádzajúcim samotnú implementáciu systému CRM má byť dôkladná analýza všetkých podnikových procesov. Dôraz sa musí kláť predovšetkým na tie procesy, ktoré sú v priamej súvislosti s komunikáciou so zákazníkmi. Pomôckou v tejto činnosti môže byť vytvorenie procesnej mapy pre každé podnikové oddelenie. Výhoda procesnej mapy spočíva v prehľadnom zobrazení procesných väzieb medzi jednotlivými časťami podniku. Podnik tak získava lepší prehľad o stave svojich interných procesov, ktorý často vedie k identifikácii vhodných miest na možnú optimalizáciu a ich zefektívnenie.

2. *Výber správneho systému CRM*

V súčasnosti je na trhu široká ponuka rôznych CRM aplikácií, z ktorých si môže podnik vybrať. Je nevyhnutné, aby venoval dostatok času procesu rozhodovania o výbere systému CRM. Musí prihliadať k uskutočneným procesným analýzám, predmetu podnikania, veľkosti organizácie, predpokladaným nevyhnutným nákladom, či budúcim potrebám.

3. *Voľba postupnej implementácie systému CRM*

Samotná dĺžka trvania procesu implementácie závisí od veľkosti podniku, predmetu podnikania, uplatňovanej podnikovej koncepcie, či zvolenej marketingovej stratégie. Predovšetkým veľkým podnikom, ktoré využívajú komplexnejšie systémy zasahujúce do všetkých organizačných zložiek, možno odporučiť rozdelenie implementácie. V prvom kroku by sa malo začať predajným oddelením a modulom automatizácie predajných činností a pokračovať marketingovými a analytickými nástrojmi. Kľúčovú úlohu v tomto procese zohráva zaškolenie obsluhy a motivácia zamestnancov podniku k využívaniu systému.

4. Neustále monitorovanie stavu implementácie systému CRM

Najčastejšou chybou, ktorú sa podniky dopúšťajú, býva nezaistenie spätnej väzby pre kontrolu procesu implementácie. Je potrebné, aby trvalou kontrolou bol ošetrovaný celý proces od analýz až po ukončenie implementácie.

5. Overenie závislosti medzi prístupom k tvorbe stratégie a spokojnosťou vrcholového vedenia s implementáciou CRM do podniku

Na overenie nezávislosti medzi zvoleným prístupom k tvorbe stratégie a spokojnosťou vrcholových manažérov s implementáciou CRM do podniku bude použitý *test nezávislosti kvalitatívnych znakov* ($k \times m$). Cieľom testovania je overenie, či existuje medzi danými kvalitatívnymi znakmi (prístup k tvorbe stratégie, spokojnosť vrcholových manažérov) štatisticky preukázateľná závislosť. Tento test je zovšeobecnením χ^2 testu. Prvým krokom testovania nezávislosti kvalitatívnych znakov je vytvorenie tzv. *kontingenčnej tabuľky* (tabuľka 1). Jej prvkami sú teoretické početnosti o_{ij} dané vzťahom:

$$o_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n} \quad (3)$$

kde

n je počet respondentov,

n_i je počet respondentov v i - tom riadku,

n_j je počet respondentov v j - tom stĺpci.

Nulovú hypotézu typu $H_0 : r = 0$ overujeme testovacím kritériom:

$$\chi^2_{a,(k-1),(m-1)} = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m \frac{(n_{ij} - o_{ij})^2}{o_{ij}} \quad (4)$$

Ak $\chi^2_{\text{vyp}} > \chi^2_{\text{tab}}$, potom zamietame nulovú hypotézu H_0 a tvrdíme, že je závislosť.

Tab. 1: Kontingenčná tabuľka

Marketingová stratégia zameraná na:	Stupeň spokojnosti s výkonom CRM IS						Spolu
	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 - 69	70 - 79	80 - 89	
maximalizáciu tržieb	1	1	1	5	4	4	16
	0,91	1,37	1,37	4,57	4,57	3,20	
zvyšovanie ziskovosti z predaja	1	0	0	2	2	1	6
	0,34	0,51	0,51	1,71	1,71	1,20	
ponuku pre cieľové segmenty	0	0	0	1	2	2	5
	0,29	0,43	0,43	1,43	1,43	1,00	
diferenciáciu prístupu k zákazníkom	0	2	2	2	2	0	8
	0,46	0,69	0,69	2,29	2,29	1,6	
Spolu	2	3	3	10	10	7	35

$$\chi^2_{0,05,(3;5)} = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m \frac{(n_{ij} - o_{ij})^2}{o_{ij}} = \frac{(1 - 0,91)^2}{0,91} + \frac{(1 - 1,37)^2}{1,37} + \dots = 12,60$$

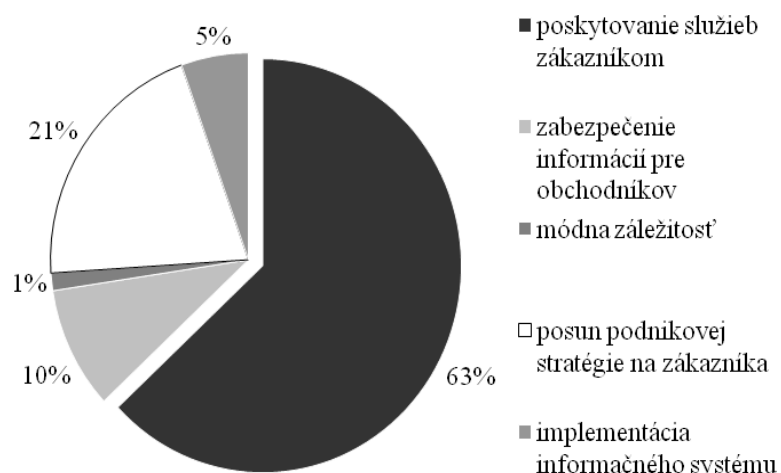
Tab. 2: Závěry z c^2 testu

c_{vyp}^2	12,60
c_{tab}^2	25,00
$c_{vyp}^2 < c_{tab}^2$	H_1 zamietam \Rightarrow nie je závislosť

Vypočítaná hodnota testovacieho kritéria ($c_{vyp}^2 = 12,60$) je menšia ako tabuľková hodnota testovacieho kritéria ($c_{tab}^2 = 25,00$). To znamená, že v konečnom prípade zamietame hypotézu H_1 a tvrdíme, že medzi prístupom k tvorbe stratégie a spokojnosťou vrcholových manažérov stredných a veľkých podnikov s implementáciou CRM do podniku neexistuje závislosť.

6. Diskusia

Celkovo možno povedať, že miera znalosti samotného CRM v rámci podnikov Žilinského kraja nie je ani na vysokej, ani na nízkej úrovni. Všeobecne môžeme hovoriť o priemernej úrovni, zo zanedbaným zmyslom pre podstatné body a detaily CRM, ktoré prinášajú úspech firmám v ostatných krajinách Európskej únie a USA. Pochopenie podstaty CRM správne uvádza len 21 % oslovených podnikov (obrázok 8), ktorí sa stotožňujú s názorom, že ide o posun podnikovej stratégie na zákazníka a jeho potreby. Väčšina oslovených podnikov (63 %) chápe CRM ako poskytovanie služieb zákazníkom, zabezpečenie informácií pre obchodníkov (10 %) alebo oblasť informačných technológií (5 %).



Obr. 8: Chápání podstaty CRM

Ďalším faktorom ovplyvňujúcim dosiahnutý výsledok je časté aplikovanie systému CRM pri uplatňovaní marketingovej stratégie zameranej na maximalizáciu tržieb alebo zvyšovanie ziskovosti predaja. Veľmi malá časť podnikov (len 23 %) uplatňuje marketingovú stratégiu zameranú na diferenciáciu prístupu k zákazníkovi, ktorá umožní podniku naplno rozvinúť a budovať dlhodobý ziskový vzťah so svojimi zákazníkmi. Následne sa vyskytuje problém aj s očakávaniami od CRM. Jednotlivé podniky majú vysoké očakávania na základe výsledkov podnikov, ktoré CRM úspešne aplikovali. S istotou tak môžeme povedať, že nesplnenie očakávaní od CRM je spojené hlavne s nedostatočným zvládnutím problematiky CRM ako takej. Na záver je nutné povedať, že ak porovnáme výsledky realizovaného výskumu s výsledkami výskumov z predošlých rokov a období, tak môžeme pozorovať nárast počtu podnikov, ktoré CRM využívajú. Rovnako vzrastá počet podnikov, ktoré CRM aktuálne implementujú, alebo sú v prípravnej fáze.

7. Záver

Základom efektívneho riadenia vzťahov so zákazníkmi je prepojenie vonkajších a vnútorných procesov podniku. CRM systém by mal byť schopný integrovať vstupy zákazníkov a vnútropodnikové procesy do jednej sústavy. V rámci budovania dlhodobých vzťahov so zákazníkmi zohráva dôležitú úlohu zákaznícky servis. CRM systém by mal disponovať schopnosťou prevádzkovať a riadiť všetky kanály interakcií so zákazníkmi. Systém musí poskytovať schopnosť spravovať vstupy z telefónnych hovorov, podnikových webových stránok, dopisov, faxov, elektronickej pošty a ďalších kanálov, ktoré bude chcieť zákazník používať na komunikáciu s podnikom. Dôležitá je aj schopnosť pridávania ďalších komunikačných kanálov, najmä v prípade začatia používania nových komunikačných prostriedkov, a začlenenie ich do definovaných obchodných procesov. [1]

Systém CRM môže byť skutočne úspešný, ak organizácia dokáže vysvetliť personálu význam zmeny a prínosov samotného CRM. Ďalej je potrebná analýza podnikových obchodných procesov a rozhodnutie, u ktorých procesov je potrebné vykonať reengineering. Taktiež je dôležité rozhodnúť, aké informácie o zákazníkovi sú pre organizáciu podstatné a akým spôsobom sa budú používať. V konečnej fáze musí zodpovedný tím alebo vrcholový manažment vybrať správnu CRM aplikáciu. Tento proces, v závislosti od veľkosti spoločnosti a rozsahu dát, môže trvať od niekoľkých týždňov až do jedného roka alebo v niektorých prípadoch aj viac. Efektívny systém CRM by mal byť schopný pomôcť firmám získať najkvalitnejšie informácie o zákazníkoch a najlepšie rozhodnúť, ako ich využiť na vývoj produktu, rozvoj služby, v otázkach cenovej politiky za účelom získania konkurenčnej výhody pred ostatnými spoločnosťami.

Použitá literatúra:

- [1] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-655-1.
- [2] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky. Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0401-3.
- [3] DUDINSKÁ, E., NOVOTNÁ, L., DROPPA, M. *Riadenie vzťahov so zákazníkmi v globálnej ekonomike*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2006. ISBN 80-7165-550-3.
- [4] KUBINA, M., LENDEL, V. *The Process of Preparation and Implementation of CRM in the Company*. In: Vedecký časopis Journal of Information, Control and Management systems, Faculty of Management Science and Informatics. University of Žilina, 2008. Vol. 6, No. 1, 2008. s. 95 - 104. ISSN 1336-1716.

Kontaktná adresa:

Ing. Viliam Lendel
Katedra manažérskych teórií
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina
Slovenská republika
e-mail: Viliam.Lendel@fri.uniza.sk