

**Viliam Lendel**  
**Milan Kubina**

## **DIAGNOSTIKA ÚROVNE SLOVENSKÝCH PODNIKOV V OBLASTI IMPLEMENTÁCIE CRM<sup>1</sup> DO PODNIKOVEJ PRAXE**

***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 objective of CRM is to increase the firm's profit as well as customer loyalty and customer satisfaction. The paper describes a research methods focused on diagnostics of the level of Slovak companies in the CRM area. In order to achieve reliability and information value of the research, medium and large businesses were addressed. The paper presents all results of the questionnaire research used and focuses on base results that diagnose the level of Slovak companies in the CRM area.*

***Key words:** CRM, CRM process, customer, relations, research, implementation*

**JEL:** M 15

### **Úvod**

V súčasnosti zohráva čoraz významnejšiu úlohu poskytovanie nadštandardných služieb a rýchla reakcia prakticky na každú podstatnú požiadavku zákazníka bez ohľadu na to, či prichádza telefonicky, prostredníctvom internetu alebo vo forme osobného kontaktu. Samozrejmosťou sa stáva poskytovanie komplexného zákazníckeho servisu umožňujúceho efektívne pracovať s informáciami o zákazníkoch, o ich požiadavkách a poskytnutých službách. Aby spoločnosti mohli dosahovať vyššiu ziskovosť, musia zabezpečiť dôsledné poskytovanie služieb a podporiť vernosť svojich zákazníkov. To je možné len na základe dlhodobého, obojstranne výhodného (ziskového) vzťahu. Jedným z kľúčových nástrojov starostlivosti o svojich zákazníkov a získavania ich vernosti je *riadenie vzťahov so zákazníkmi*.

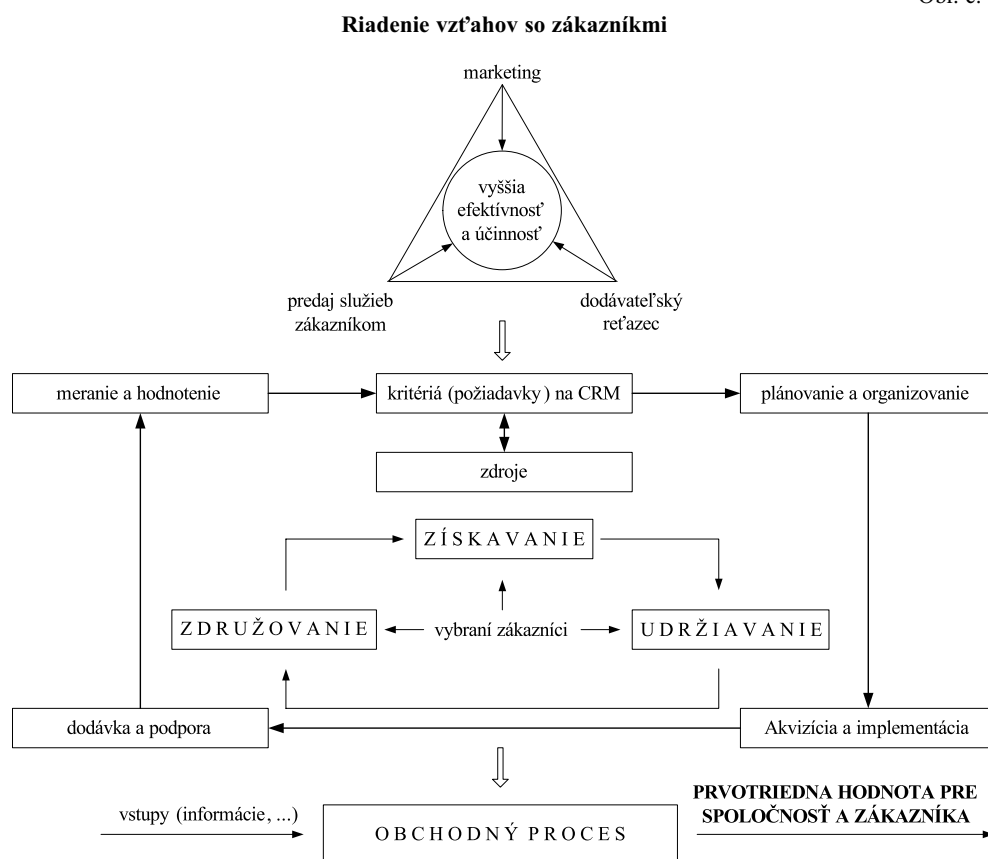
---

<sup>1</sup> Customer relationship management – riadenie vzťahov so zákazníkmi.

## 1 Model riadenia vzťahov so zákazníkmi

*Riadenie vzťahov so zákazníkmi* je komplexná stratégia procesu získavania vybraných zákazníkov, ich udržiavania a združovania sa s nimi s cieľom vytvoriť prvotriednu hodnotu pre spoločnosť a zákazníka. Zahŕňa integráciu funkcií marketingu, predaja, služieb zákazníkovi a dodávateľského reťazca organizácie v záujme dosiahnutia vyššej efektivity a účinnosti pri dodávaní zákazníckych hodnôt.

Obr. č. 1



Vytvorenie komplexného modelu systému riadenia vzťahov so zákazníkmi umožní podniku neustále prispôbovať stratégiu i systém aktuálnym *externým a interným podmienkam a požiadavkám*. Dobře prepracovaný model (obrázok č. 1) zaisť dlhodobú efektívnu životnosť celého systému riadenia vzťahov so zákazníkmi.

Medzi najdôležitejšie požiadavky na CRM patria [2]:

- efektívnosť a výkonnosť,
- dôveryhodnosť,
- integrita,
- dostupnosť,
- prispôsobivosť a spoľahlivosť.

Koncepcia zákazníckych vzťahov sa orientuje na celý komplex otázok týkajúcich sa života zákazníkov a v tomto rámci realizuje sériu špecializovaných činností, ktoré možno rozdeliť do niekoľkých ťažiskových procesov. Z obsahového hľadiska sem patria:

- plánovanie a organizovanie,
- akvizícia a implementácia,
- dodávka a podpora,
- meranie a hodnotenie.

Oblasť plánovania a organizovania zahŕňa viaceré dôležitých procesov. V prvom rade ide o definíciu strategického plánu CRM a definovanie architektúry systému CRM. Do tejto oblasti patrí riadenie ľudských zdrojov, investícií, rizík, kvality a projektov. Významné postavenie má definovanie organizovania a jednotlivých vzťahov v CRM. Zabezpečená musí byť aj komunikácia stratégie. Celá strategická príprava musí byť podložená vykonanými analýzami vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku.

Oblasť *akvizície a implementácie* zahŕňa predovšetkým prácu s nástrojmi a technológiami potrebnými na dobré fungovanie systému riadenia vzťahov so zákazníkmi. Ide predovšetkým o identifikovanie potrebných nástrojov, nastavenie vnútorných procesov, inštaláciu a certifikáciu systému a samozrejme o zainteresovanie zamestnancov.

Oblasť *dodávky a podpory* zahŕňa definovanie a správu operácií CRM, riadenie výkonnosti a kapacít, kontrolu kontinuity operácií a služieb. Do tejto oblasti patrí aj vzdelávanie a osвета zamestnancov, správa dát a informácií a zaistenie bezpečnosti systému.

Oblasť *merania a hodnotenia* zaisťuje spätnú väzbu monitorujúcu správnu funkčnosť a efektívnosť celého systému. Je dôležité, aby podnik disponoval prepracovaným systémom merania aktuálnej úrovne CRM. Do tejto oblasti patria procesy monitoringu, oceňovania dosiahnutej úrovne riadenia CRM a hodnotenia samotnej úrovne CRM.

## 2 Navrhovaný postup implementácie CRM do podniku

Na základe vykonanej podrobnej analýzy a vymedzenia jednotlivých prístupov v zákazníckej orientácii podniku, prvkov a procesov CRM bol vypracovaný *postup pre úspešné budovanie a implementáciu CRM do podniku*.

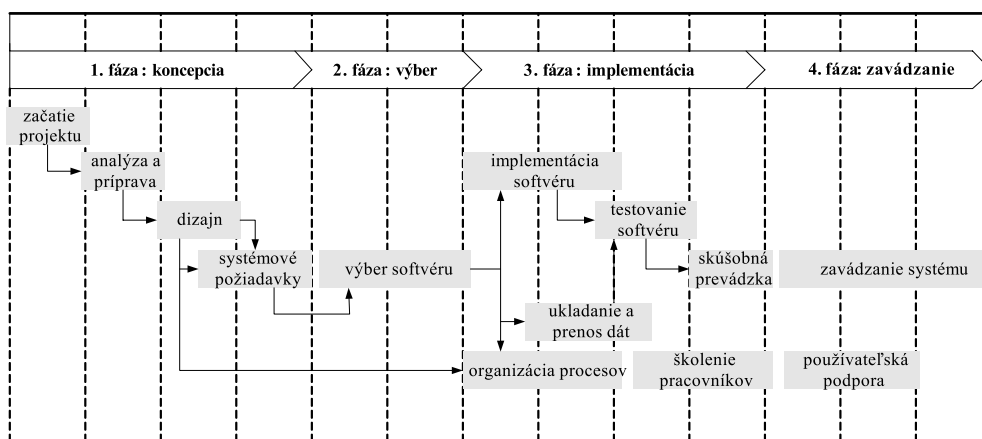
Postup zavádzania systému CRM (obrázok č. 2) pozostáva zo štyroch základných fáz, ktoré na seba navzájom nadväzujú:

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

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

Obr. č. 2

Proces zavádzania informačného systému CRM do podniku



Najdôležitejšou časťou navrhovaného postupu je *príprava podniku na zavádzanie informačného systému CRM*, ktorá pozostáva takisto zo štyroch navzájom nadväzujúcich základných fáz.

Prvá fáza upozorňuje na nevyhnutnosť *efektívnej práce s informáciami* pri budovaní systému CRM. Možno to dosiahnuť prostredníctvom zhromažďovania všetkých cenných informácií do jednej databázy, zaistením prístupu k informáciám a uplatňovaním zásad efektívnej práce s informáciami.

Zvýšenú pozornosť je potrebné venovať budovaniu takého systému, ktorý umožní všetkým účastníkom vzťahu prístup k potrebným informáciám, aby mohli splniť svoje roly. Cieľom podniku by malo byť úsilie o taký systém, ktorý by umožňoval automatický prístup k požadovanej informácii a automaticky ukladal údaje o zákazníkoch do jednej databázy.

Ak podnik v plnej miere efektívne pracuje s informáciami, potom môže plynule prejsť do druhej fázy, ktorej hlavným cieľom je *úspešná zmena organizačnej štruk-*

túry. Pri implementácii CRM dochádza k revízii a k zmene podnikovej stratégie tak, aby sa skutočne orientovala na zákazníka. Táto zmena však môže viesť k zmene rolí viacerých zamestnancov. Pokiaľ chce vrcholové vedenie podniku tieto zmeny úspešne riadiť, je potrebné vytvoriť a zamestnancom podniku vysvetliť vízie zmeny, zabezpečiť nevyhnutné znalosti k zmene, aktualizovať motivačný systém, zhromaždiť finančné a personálne zdroje a vytvoriť príslušný akčný plán.

Aby uskutočnená zmena organizačnej štruktúry podniku mala svoj význam a priniesla očakávaný efekt, musí v podniku dôjsť aj *k zmene myslenia*. Podniky, ktoré chcú byť úspešné, by sa nemali orientovať výhradne na svoje ciele. Mali by uvažovať o účinkoch svojho konania, ktoré nastane po dosiahnutí cieľa.

Ak je v podniku zabezpečená efektívna práca s informáciami, ak došlo k zmene organizačnej štruktúry a k zmene myslenia, potom je podnik pripravený na vstup do štvrtej najdôležitejšej fázy. V tejto fáze dochádza *k budovaniu úspešného CRM* na základe navrhovaných praktických odporúčaní [3]. Pre jeho úspešné budovanie je potrebné v podniku uskutočniť tieto procesy:

- 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.

### 3 Diagnostika úrovne CRM a jeho implementácie

Od marca do konca mája 2008 sme uskutočnili vlastný výskum, ktorého primárnou úlohou bolo získanie a interpretácia informácií vypovedajúcich o miere využívania CRM v slovenských podnikoch. 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 pôsobiach prevažne v Žilinskom kraji sa diagnostikovala úroveň slovenských podnikov v oblasti CRM so zameraním na znalosť problematiky a úroveň riadenia vzťahov so zákazníkmi.

Účelom výskumu bolo *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*. Súčasný stav CRM aplikácie na základe výsledkov výskumu je znázornený na obrázku č. 3.

Predmetom výskumu boli podniky pôsobiace vo všetkých odvetviach národného hospodárstva prevažne na území Žilinského kraja. Konkrétne ide o podniky, ktoré sú na základe počtu zamestnancov zaradené Štatistickým úradom Slovenskej republiky (ŠÚ SR) ako stredné a veľké podniky. Podniky možno členiť a špecifikovať podľa rôznych kritérií. S ohľadom na ciele výskumu bola ako hlavné kritérium

zvolená veľkosť podniku vyjadrená počtom zamestnancov. Na základe tohto kritéria sú cieľovou skupinou výskumu *stredné a veľké podniky pôsobiace prevažne na území Žilinského kraja*.

Smernica Európskej komisie č. 2003/361/EC prijatá v roku 1996 vymedzila podstatu malých a stredných podnikov (tabuľka č. 1). Ako základné kritériá kvantitatívneho členenia podnikov používa počet zamestnancov, ročný obrat a bilančnú sumu z ročnej súvahy [5].

Tab. č. 1.

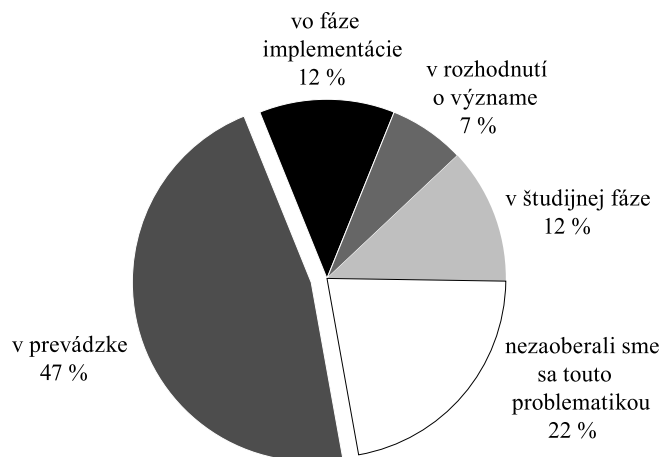
Členenie malých a stredných podnikov v EÚ

Katégoria podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat (mil. eur)	Bilančná suma (mil. eur)
Mikropodnik	0 – 9	do 2	do 2
Malý podnik	10 – 49	do 10	do 10
Stredný podnik	50 – 249	do 50	do 43

Takmer štvrtina respondentov sa vôbec nezaoberala problematikou CRM (obrázok č. 3). Vo fáze štúdia sa nachádza 12 % oslovených podnikov, 7 % je vo fáze rozhodovania sa o význame takejto aplikácie pre podnik a 12 % oslovených podnikov sa snaží implementovať CRM do podnikovej praxe. Takmer polovica respondentov uviedla, že riadenie vzťahov so zákazníkmi je v ich podniku v plnej prevádzke, čo potvrdzuje pozitívny vývoj.

Obr. č. 3

Stav CRM aplikácie v SR

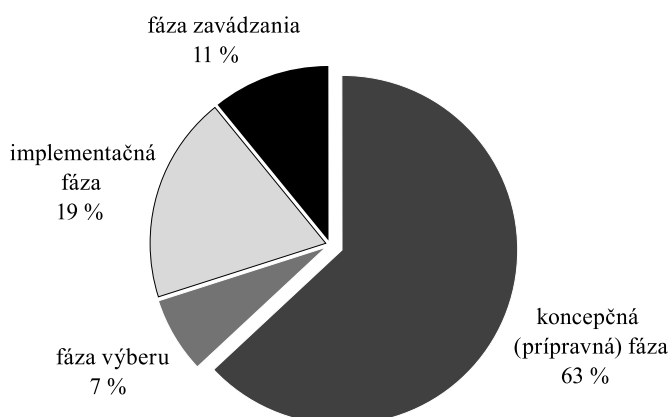


Pokiaľ ide o samotný proces implementácie CRM do podniku, až 63 % oslovených podnikov označilo za najdôležitejšiu koncepčnú fázu (obrázok č. 4). Táto fáza sa za-

meriava predovšetkým na prípravu, analýzu, zaistenie efektívnej práce s informáciami, zmenu myslenia a organizačnej štruktúry, definovanie požiadaviek a identifikáciu procesov. Fázu výberu považuje za najdôležitejšiu v procese budovania CRM do podniku len 7 % respondentov; 19 % oslovených podnikov sa prikláňa k názoru, že najdôležitejšiu úlohu pri budovaní CRM zohráva implementačná fáza zahŕňajúca adaptáciu softvéru a organizačnej štruktúry, školenia zamestnancov a skúšobnú prevádzku. Samotné zavádzanie systému CRM označilo za najdôležitejšiu fázu 11 % oslovených podnikov.

Obr. č. 4

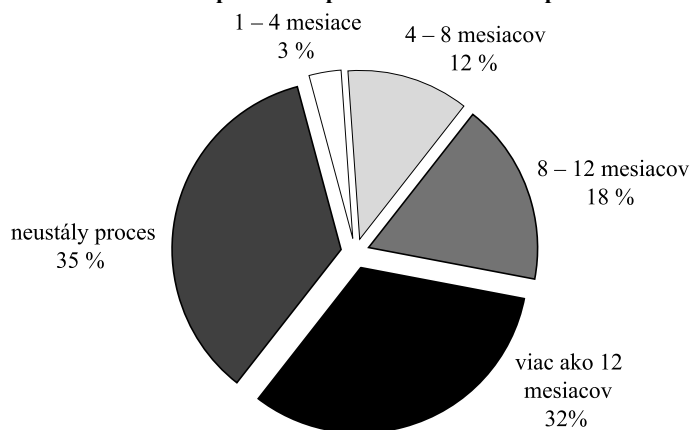
Najdôležitejšia fáza implementácie CRM podľa respondentov



Až 35 % oslovených podnikov považuje proces zavádzania CRM do podniku za neustály proces (obrázok č. 5); 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.

Obr. č. 5

Dĺžka trvania procesu implementácie CRM do podniku

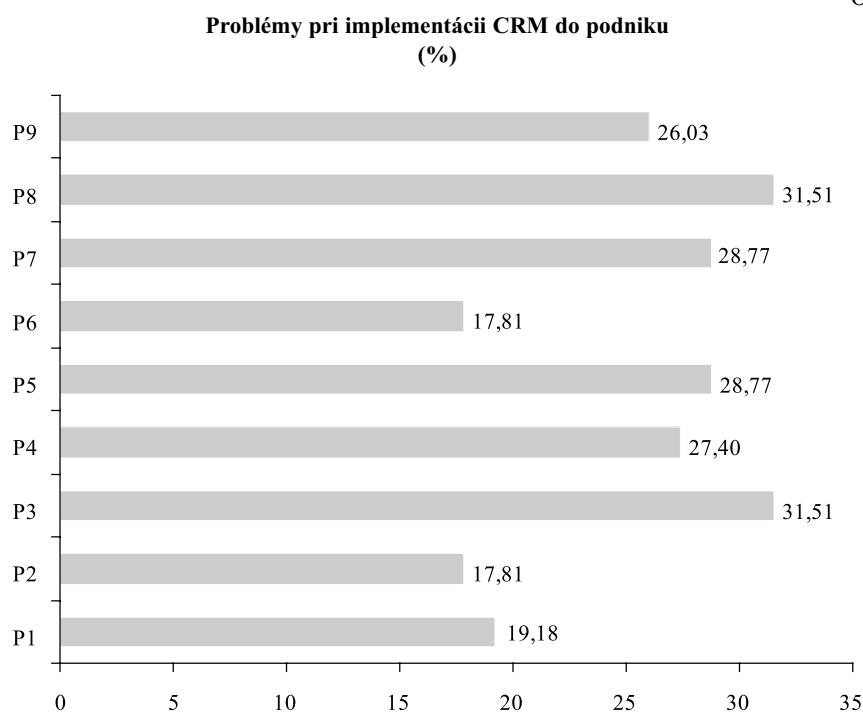


67

Jedným z hlavných cieľov výskumu bola identifikácia najdôležitejších problémov vznikajúcich počas implementácie CRM do podniku. Vrcholoví manažéri mali k dispozícii tieto 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 procesoch a informačných tokoch (P7),
- nízka úroveň motivácie zamestnancov k prechodu na nový systém (P8),
- nedostatočná dôvera medzi manažmentom a zamestnancami (P9).

Obr. č. 6



Za najväčšie problémy vznikajúce pri implementácii CRM (obrázok č. 6) považujú vrcholoví manažéri predovšetkým:

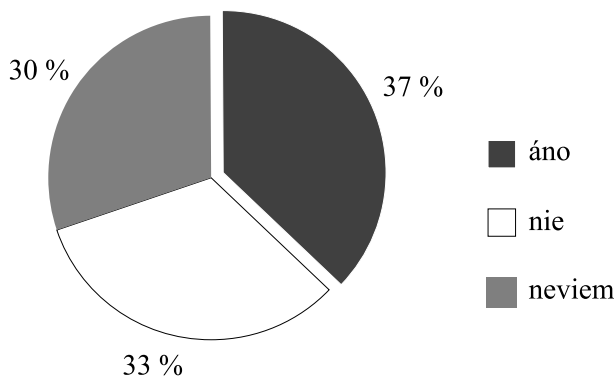
- nízku úroveň motivácie zamestnancov k prechodu na nový systém (31,5 %),
- nedostatočné podklady o podnikových procesoch a informačných tokoch (28,8 %),
- nezodpovedajúcu definíciu potrieb pred implementáciou (28,8 %),
- nezodpovedajúce školenia (31,5 %).



Pri budovaní CRM do podniku využilo služby outsourcingu až 37 % oslovených podnikov (obrázok č. 7); 33 % respondentov implementovalo CRM vlastnými zdrojmi.

Obr. č. 7

Využili ste služby outsourcingu pri zavádzaní CRM do podniku?



### Záver

Za hlavné prínosy implementácie CRM do podniku možno považovať urýchlenie obchodných procesov a predaja produktov odbúraním papierovej agendy, zníženie priamych nákladov na predaj produktov a zjednotenie obchodnej interakcie pre partnerov spoločnosti.

Informačný systém CRM poskytuje komplexný zákaznícky servis. Umožňuje efektívnu prácu s informáciami o podnikových zákazníkoch, ich histórii, požiadavkách a predovšetkým poskytovaných službách. Jeho nástroje zabezpečia dôsledné služby a podporia vernosť podnikových zákazníkov, čo sa v konečnom dôsledku premietne v dosahovaní vyššej ziskovosti.

Kvalitný informačný systém pomáha spoločnosti sústrediť sa na produktívne kľúčové aktivity. Vyznačuje sa týmito znakmi:

- vyššia efektívnosť činností,
- úspora času,
- prehľadnejšia práca s informáciami.

### Literatúra

- [1] BURNETT, K.: *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Praha: Computer Press, 2002.
- [2] CHLEBOVSKÝ, V.: *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005.
- [3] DOHNAL, J.: *Řízení vztahů se zákazníky. Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada, 2002.
- [4] DUDINSKÁ, E. – NOVOTNÁ, L. – DROPPA, M.: *Riadenie vzťahov so zákazníkmi v globálnej ekonomike*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2006.
- [5] ŠVANTNEROVÁ, L.: *Analýza ekonomických, sociálnych, legislatívnych a daňových podmienok na podnikanie*. Dostupné na internete: [web.tuke.sk/IRKR/Anproba/archiv/Kapitola\\_1.doc](http://web.tuke.sk/IRKR/Anproba/archiv/Kapitola_1.doc).
- [6] *Smernica Európskej komisie č. 2003/361/EC*. Dostupné na internete: <http://www.reach-compliance.eu/english/REACH-ME/engine/sources/regulations/launch-2003-361-EC.html>.