

Manažment vzťahov so zákazníkmi

Môže softvér zlepšiť obchodné vzťahy?

MICHAL HABALA

*Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava
misko@post.cz*

Abstrakt. Voľba správnej marketingovej stratégie je základom úspechu každého podniku bez ohľadu na oblasť pôsobnosti. Pri vytváraní tej správnej stratégie musí podnik zohľadniť všetky aspekty neustále sa meniaceho trhového prostredia a kľúčom k úspechu je získanie nových a udržanie existujúcich zákazníkov. Do centra pozornosti sa dostáva zákazník ako jednotliviec so svojimi konkrétnymi požiadavkami a tým transformuje masový marketing na marketing individuálnych vzťahov so zákazníkmi (angl. One-to-one marketing). Vo svetle nového prístupu ku zákazníkovi vystupuje manažment vzťahov so zákazníkmi (angl. CRM – Customer Relationship Management) ako nová perspektíva podnikania založená na poznaní, že zdrojom príjmov spoločnosti je zákazník a nie produkt. Na zlepšenie efektivity zložitého prístupu ku zákazníkovi sú vo svete IT vyvíjané špecializované systémy na manažovanie vzťahov s jednotlivými zákazníkmi a partnermi spoločnosti, ktorých nasadenie sľubuje značné prínosy vo forme zvýšenia obratu a lepšieho uspokojenia širšieho okruhu zákazníkov.

Úvod

Základom každého obchodu sú dve strany: obchodník, ktorý ponúka tovar alebo poskytuje služby a zákazník, ktorý kupuje. Na zabezpečenie stálych príjmov a na ich zvyšovanie je na strane obchodníka (podniku) potrebné neustále predávať svoje produkty, čo zahŕňa potrebu prinášať na trh nové, najlepšie bezkonkurenčné výrobky a služby a získavať nových zákazníkov z rôznych častí trhu ako aj udržanie si spokojných a stálych odberateľov. Podľa môjho názoru je výhodnejšie prijať stratégiu udržania si čo najširšieho okruhu zákazníkov a postupného rozširovania o nových zákazníkov. Pri vývoji softvérových produktov (rovnako ako v ostatných odvetviach) sa teda dostáva do popredia filozofia neustáleho uspokojovania už získaných a obslužených zákazníkov. Táto filozofia vyžaduje stále zdokonaľovanie komunikačných kanálov na prenos informácií a požiadaviek od zákazníka a novým

trendom sa stáva dolovanie informácií o potrebách zákazníka aj z na prvý pohľad nepodstatných informácií.

Firmy chcú, aby sa zákazníci stali ich najlepšimi priateľmi. Bolo to tak vždy, ale teraz sú zúfalí, keď im musia preukázať svoju vďačnosť. Dnešní zákazníci sú totiž nestáli. Môžu využiť internet na porovnanie cien a skontrolovanie ponuky. Môžu nakupovať tovar a služby online, pomocou telefónu či osobne a vybrať si medzi rôznymi formami prístupu podľa svojho želania. V digitálnom veku očakávajú lepšie, rýchlejšie a priateľskejšie služby a stávajú sa netrpezlivými, keď to chýba.

S rozvojom mobilného obchodu sú užívatelia náročnejší. Pod tlakom potreby odpovedať, spoločnosti sa čoraz viac obracajú na mix podnikateľskej stratégie, spracovania a technológie známej ako Manažment vzťahov so zákazníkmi (CRM). Pred niekoľkými rokmi bolo CRM novinkou. Jeho základné princípy však boli známe už niekoľko desaťročí. V čom je teda CRM skutočne nové? Tradičná marketingová teória opisuje postupný vývoj od produktovo orientovaných marketingových stratégií cez odbytovo orientované až po trhovo alebo zákaznícky orientované marketingové stratégie.

Zákaznícky orientovaná firma sa vyznačuje tým, že sa najskôr snaží zistiť, čo potrebujú súčasní a potenciálni zákazníci, a všetky vnútorné procesy a štruktúry potom orientuje na naplnenie týchto potrieb. Jednoducho povedané, nejde už o to, získať produkt a potom ho umiestniť na trh a snažiť sa preň získať odberateľov, ale ide o to, aby si firma najprv zistila, čo vlastne môžu jej stáli i potenciálni zákazníci potrebovať, potom nájde potrebný produkt a ponúkne im ho [3].

Koncepcia „získať a udržať“

Manažment vzťahov so zákazníkmi je novým prístupom k podnikaniu, ktorý je založený na presvedčení, že hlavným zdrojom ziskov pre podnik je zákazník, nie produkt. Možno ho definovať ako neustále sa opakujúci proces zameraný na lepšie pochopenie a predpokladanie potrieb, správania a ziskovosti zákazníkov s niekoľkými parciálnymi cieľmi [5]:

- definovanie stratégie podniku vzhľadom na vzťahy so zákazníkom
- optimalizácia potrebných zdrojov pre efektívne podnikanie
- kvalita služieb pri každom kontakte s existujúcim alebo potenciálnym zákazníkom

Podnik, ktorý sa rozhodol ísť na cestu manažovania vzťahov so zákazníkmi sa musí zmieriť s neustálym prehodnocovaním všetkých svojich aktivít, procesov a služieb z pohľadu potrieb a želaní najhodnotnejších zákazníkov s cieľom udržať ich a získať si ich vernosť. S ohľadom na to, že mnoho spoločností sa už tradične orientuje na svoje produkty, vyžaduje uplatnenie manažmentu vzťahov so zákazníkmi často kompletnú zmenu podnikovej kultúry, prehodnotenie všetkých podnikových štruktúr, aktivít a procesov.

CRM je teda nová marketingová stratégia, v ktorej centre sa nachádza zákazník. Umožňuje firmám priťahovať, obsluhovať a udržať si najlepších, teda najziskovejších

zákazníkov a súčasne robiť všetko na získanie nových zákazníkov. Ide vlastne o partnerstvo, kde vy ako obchodník, profitujete zo ziskov zákazníka a preto sa snažíte o maximalizáciu jeho ziskov, čo spôsobí vyššie uspokojenie jeho potrieb, ktoré sa prejaví väčšou lojalnosťou voči vám. Nejde o jednorázový, ale o dlhodobý vzťah, ktorý je jedinečný. V praxi to tiež znamená, že sa nenaháňame len za zvyšovaním svojho podielu na trhu získaním ďalších zákazníkov, čo je mimoriadne nákladné až zničujúce. Ale, že tým zákazníkom, ktorých už máme, ponúkame stále širšie a kvalitnejšie doplnkové produkty či nové a ziskovejšie produkty. Preto ani nie je možné, aby konkurencia „odkopírovala“ tento vzťah, ako to môže urobiť napríklad tým, že ponúkne inú variantu vášho nového produktu, či dokonca od výrobcu nový produkt, ktorý ste objavili, jednoducho tiež odkúpi [3].

Starostlivosť o zákazníka počas jeho životného cyklu

Na preplnenom konkurenčnom trhu, kde zákazníci bez problémov prechádzajú ku konkurenčným firmám, môže byť snaha o získanie a udržanie vysokého trhového podielu veľmi nákladná až sebazničujúca [5].

Manažment vzťahov so zákazníkmi sa preto zameriava nie na zvyšovanie podielu na trhu, ale podielu na zákazníkoch. Myslí sa tým snaha predat' zákazníkovi čo najviac vysoko ziskových produktov na báze individuálnych vzťahov počas doby jeho životnosti.

Dobu životnosti zákazníka môžeme definovať ako čas od prvého kontaktu so zákazníkom, predaj produktov, ponúknutie a predaj dodatkových služieb a výhod až po ukončenie obchodných vzťahov. Životný cyklus zákazníka potom obsahuje viacero fáz, ktorými prechádzajú vzťahy zákazník-obchodník (v prípade softvérových produktov to môžu byť dokonca vzťahy zákazník-vývojár) podľa toho, či sa jedná o nového zákazníka, opakované komunikovanie so zákazníkom o predaji produktov alebo o udržiavanie vzťahov a technickú podporu zákazníka.

Manažment vzťahov so zákazníkmi predstavuje súhrn aktivít, ktoré vytvárajú ucelený proces zameraný na udržanie existujúcich zákazníkov, na predaj nových produktov existujúcim zákazníkom alebo na predaj ziskovejších produktov existujúcim zákazníkom.

Pre manažment vzťahov so zákazníkmi musí spoločnosť disponovať veľkým množstvom informácií o svojich zákazníkoch v pravý čas a na správnom mieste. Základom pre získanie zodpovedajúcich informácií sú presné a úplné dáta o zákazníkoch a vhodná technológia pre spracovanie veľkej masy dát na potrebné informácie. Na ich základe potom manažment spoločnosti definuje zákaznícky orientovanú a diferencovanú stratégiu.

Prvkami, ktoré determinujú manažment vzťahov so zákazníkmi sú:

- zákaznícky orientovaná stratégia
- zákaznícky diferencovaná stratégia
- zákaznícky orientované podnikové procesy
- technológia umožňujúca riadenie vzťahov so zákazníkmi

Zákaznícky orientovaná stratégia umožňuje pochopiť a optimalizovať všetky procesy zamerané na zákazníka. Pre úspešné riadenie vzťahov so zákazníkmi je nevyhnutné formulovať nielen zákaznícky orientovanú ale aj zákaznícky diferencovanú stratégiu. Táto potreba je vyvolaná tým, že zákazníci každej spoločnosti svojimi názormi a požiadavkami tvoria často veľmi rôznorodú skupinu. Rozdielne programy a stratégie by mali byť definované pre oslovenie zákazníkov podľa toho, v akej fáze vzťahu k spoločnosti sa nachádza. Iný program je potrebný pre získanie nových zákazníkov, iný pre zvyšovanie lojality a ziskovosti existujúcich zákazníkov a iný pre udržanie a znovu získanie zákazníkov. Za najdôležitejšie faktory sa považujú vernosť a udržanie zákazníkov, prostredníctvom ktorých sa buduje a zvyšuje ich ziskovosť

Základ je v pochopení definície konkrétneho zákazníka

Základom pre definovanie optimálnej zákaznícky orientovanej a diferencovanej stratégie a pre vybudovanie dlhodobého ziskového vzťahu s konkrétnymi zákazníkmi je nájdenie optimálnej rovnováhy medzi tromi kľúčovými charakteristikami vzťahu zákazník – spoločnosť [5]:

- potreby a požiadavky zákazníka
- ziskovosť zákazníka
- rizikovosť zákazníka

Poznanie týchto charakteristík vychádza z jasnej definície zákazníka. Tá následne umožní zamestnancom spoločnosti pochopiť všetky stránky zákazníkovoho správania v každom okamihu kontaktu s ním. Prvoradé je pochopenie charakteristík (demografických, ekonomických, sociálnych) svojich zákazníkov, príčin ich správania, faktorov, ktoré podmieňujú ich súčasnú a budúcu ziskovosť.

Cieľom implementácie zákaznícky diferencovanej stratégie je riadenie a optimalizácia celopodnikového procesu tak, aby zákazník v každom okamihu dostal jasnú správu o spoločnosti a aby boli presne splnené jeho požiadavky. Manažment vzťahov so zákazníkmi umožňuje lepšie pochopenie zákazníka ako individuality a priblíženie sa k jeho potrebám v každom bode kontaktu s ním.

Užitočné informácie o svojich zákazníkoch môže spoločnosť získať aj z externých zdrojov, ako sú cielené ankety a demografické výskumy. Na strategickej úrovni je potom nevyhnutné realizovať proces neustáleho zhromažďovania všetkých dostupných dát o zákazníkoch a ich preskúvanie prostredníctvom analýz a reportingu. Dáta sa tak postupne menia na strategické poznatky o zákazníkoch. Ich zhromažďovaním sa vytvára strategický systém pre podporu rozhodovania.

Pokiaľ sme schopní vyhovieť nášmu zákazníkovi je to významný úspech. Rovnako dôležité je však vedieť, ako sme mu vyhoveľi, čím a prečo. Tieto informácie budú základom pri ďalšom rozhodovaní [1].

Všielik alebo obtiažne východisko pre zvýšenie efektivity?

Dnes sú podnikové riešenia na báze CRM prístupu pomerne bežné u veľkých firiem, ale stále je možné sa stretnúť s problémami pri zavádzaní a využívaní takto orientovaných podnikových systémov, ktoré pramenia z nepochopenia celkovej stratégie orientácie na zákazníka alebo z nesprávneho používania systémov. V tejto časti uvádzam niekoľko, podľa môjho názoru dôležitých, vyjadrení popredných členov konzultačných spoločností v oblasti manažmentu vzťahov so zákazníkmi.

Riešenia pre riadenie vzťahu so zákazníkom (CRM) rýchlo dosiahli bezprecedentný úspech na oddeleniach predaja, marketingu a služieb zákazníkovi. Nedostatočne definované stratégie CRM v podniku však môžu mať negatívny dopad na efektívnosť ich nasadzovania [4].

CRM sa zoširoka označuje za dôležitú cestu zvyšovania tržieb. „CRM je jasne najhorúcejšie východisko dneška,“ hovorí Chris Gant, partner v KPMG Consulting. Avšak, ako zistili mnohí sklamaní podnikatelia, CRM nie je všielik. Nie je to jednoducho otázka nakupovania softvéru a postupov na zdokonalenie vzťahov so zákazníkmi a na dodanie im odvahy, aby viac nakupovali. Informačné technológie sú určite životne dôležitou časťou CRM, ale sú nepoužiteľné bez základného pochopenia zásadných podnikateľských nástrojov a metód. "CRM nie je technologický problém, ale je ho veľmi ťažké riešiť bez technológie," povedala Jennifer Kirkbyová, analytička u Gartnera [3].

Spoločnosť IDL na začiatku roku 2001 vykonala medzi európskymi organizáciami z oblasti bankovníctva, poisťovníctva a telekomunikácií výskum European CRM Audit 2001 [2]. Podľa výskumu až 50% európskych organizácií je nespokojných s ich existujúcim CRM systémom. Hlavný dôraz organizácie kladú na rozšírenie možností analýzy profitability, pričom až 93% zákazníkov to pokladá za kľúč k úspechu CRM. Iba veľmi malá časť organizácií prešla k plne zákaznícky orientovanému obchodnému modelu, 53% európskych organizácií analyzuje ziskovosť iba podľa produktu a 25% organizácií nie je schopných analyzovať ziskovosť žiadnym spôsobom.

Presun dôrazu od profitability produktov na profitabilitu zákazníkov nie je prekvapujúci. Je kľúčom k úspechu v tvrdej konkurencii. Napríklad aj menej ziskový produkt môže byť kľúčom k zákazníckemu segmentu, ktorý môže byť vysoko profitabilný.

Zatiaľ čo navonok mnohé spoločnosti teda implementovali technológiu, pri pohľade zvnútra zistíme, že riešenia CRM sú vnútorne využívané len nedostatočne. "Zatiaľ čo miera akceptácie a implementácie softvérových súborov CRM na podnikovej úrovni rastie, to isté nemožno tvrdiť o jej prijímaní zamestnancami. Efektívna implementácia v skutočnosti nesúvisí s technológiou, ale skôr s akceptáciou zo strany zamestnancov," hovorí priemyselná analytička u Frost & Sullivan, Katherine Shariq. Prví užívatelia sa na CRM pozerali ako na niečo, čo vyrieši všetky ich problémy. To sa však nestalo, pretože technológia nebola skombinovaná s jasnou, celopodnikovou stratégiou CRM. "Spoločnosti si naozaj vytvorili podporné interné procesy. Veľká časť úspechu technológie CRM súvisí skôr so zmenou in-house

systémov a nie až tak veľmi s implementáciou technológie," tvrdí Shariq [4]. "Z oddelení, ktoré si zdefinujú svoje ciele na začiatku a potom implementujú aplikácie sa stávajú spokojní a úspešní užívatelia - v porovnaní s účastníkmi, ktorí očakávajú, že technológia sama o sebe vyrieši všetky ich problémy," uzatvára Shariq.

Faktory úspechu CRM

Pre úspešné nasadenie a profitovanie z CRM systémov je potrebné zvládnuť teoretické podklady tejto rozsiahlej filozofie. Ako som spomínal v predchádzajúcej časti, nepochopenie alebo nie komplexné využívanie týchto systémov má automaticky za následok zlyhanie podpory manažmentu vzťahov a býva často spoločnosťami vyhodnotené ako zbytočná investícia. Problémom je, že väčšina systémov CRM v prvom rade ráta s užívateľmi, ktorí sú v priamom osobnom styku so zákazníkom a systematicky vytvárajú databázu znalostí o zákazníkovi a jeho potrebách. Keď tak užívatelia nerobia, lebo je to príliš ťažké, príliš nepohodlné alebo to prináša minimálne výhody, mnohé potom zlyhajú. PA Consulting Group v práci s klientmi ukázala päť kľúčových faktorov úspechu, ktoré prispievajú k efektívnosti implementácie CRM:

- Chod' na zákazníka s nevtieravou technologickou pomocou. Predstav si predavača, ktorý má len desaťminútovú príležitosť na ovplyvnenie zaneprázdneného profesionála. PDA je na to nevtieravý nástroj (na rozdiel od laptopu), ktorý prináša kľúčové informácie v rýchlej a efektívnej podobe. Tento princíp použite pre všetky obchodné situácie, vo všetkých oblastiach a nielen prostredí, kde zohráva svoju úlohu časový tlak
- Doprav jednoduchý pohľad zákazníka do hodnotového bodu. Predstav si účtovného manažéra, ktorý má tesne pred alebo počas stretnutia so záujemcom alebo zákazníkom len necelú minútu času na predchádzajúcu informáciu o kontakte, súčasný stav objednávky, otázky a sťažnosti a na vzťahujúce sa podnikové informácie
- Na požiadavku zákazníka odpovedaj okamžite. Predstav si, že musíš byť schopný terminovať servisné návštevy okamžite ako prídu a doručiť servisným manažérom informáciu, ktorú potrebujú na skompletizovanie hovoru (ako sú predchádzajúce problémy, technické špecifiká, burzové informácie), rovnako ako minimalizovať manuálne chyby v nasledujúcom fakturačnom procese
- Otvor nový kanál k svojmu zákazníkovi. Prečo neotvoriť tento nový kanál vybudovaním podpory mobilnej práce? Stále viac zákazníkov bude používať mobilnú technológiu od cieleného marketingu po prúd objednávok, dodávok a otázok
- Maximalizovať príležitosti vybudovať vzťahy so zákazníkom. Vaši ľudia v teréne musia mať všetky možnosti zamerať sa na to, kde prinesú najväčšiu hodnotu, teda na priame stretnutia so zákazníkmi. Mobilná technológia znižuje režijné náklady na administratívu, oneskorenie korešpondencie a

chyby. Spolu s online prístupmi do „kancelárskeho“ prostredia urobí vašu mobilnú pracovnú silu produktívnejšou

Záver

Zákazník bol vždy dôležitý pre podnik a podnikanie, bez získania správneho zákazníka nie je možné podnik ďalej rozvíjať a v nekonečnom konkurenčnom boji by nebolo možné prežiť. Preto vzťahy medzi zákazníkom a obchodníkom, v prípade softvérových firiem medzi zákazníkom a vývojárom, je potrebné neustále rozvíjať a zdokonaľovať v prospech spokojnosti zákazníka. V dnešnej dobe sú obchodné vzťahy na veľmi vysokej úrovni a pre ich ďalšie zlepšenie bolo potrebné zaviesť ďalšiu rovinu v prístupe k uspokojeniu zákazníckym nárokov a potrieb. Správny smer sa ukázal v podobe podrobného skúmania požiadaviek a analýzy potrieb zákazníka, z ktorých je možné modernými metódami vyvodzovať závery do budúcnosti a tak prísť na trh s produktami, ktoré zákazníci ešte len budú potrebovať. Ak si predstavíme komplexnosť dnešného trhu, je pochopiteľné, že pri aplikovaní takýchto analýz sú potrebné najnovšie technológie a moderné prístupy komunikácie so zákazníkom. Pre tieto dôvody sa v posledných rokoch vo veľkej miere začali používať systémy na podporu manažmentu vzťahov so zákazníkmi. Použitie týchto systémov je pomerne zložitá a vyžaduje komplexné podnikové riešenia kombinované s celkovou orientáciou podnikových procesov na zákazníka. Podľa môjho názoru je využívanie týchto sofistikovaných systémov jedinou cestou pre veľké podniky ako si udržať stálych zákazníkov, získať nových a udržať si tak postavenie na trhu a konkurenčné výhody.

Použitá literatúra

1. Horváth, R.: Silno integrované CRM dobrou voľbou. *proManager – online časopis o informačných a komunikačných technológiách pre manažérov a IT pracovníkov*, www.manager.sk/clanok.sp?id=1614
2. Lencz, T.: CRM-prísľub konkurenčnej výhody. *proManager – online časopis o informačných a komunikačných technológiách pre manažérov a IT pracovníkov*, www.manager.sk/clanok.sp?id=1483
3. Novák, M.: Nové cesty ako vyhrať nad nestálym zákazníkom. *proManager – online časopis o informačných a komunikačných technológiách pre manažérov a IT pracovníkov*, www.manager.sk/clanok.sp?id=1608
4. *proManager – online časopis o informačných a komunikačných technológiách pre manažérov a IT pracovníkov*, www.manager.sk/clanok.sp?id=1777
5. Uramová, E., Komár, M.: Manažment vzťahov so zákazníkmi. *proManager – online časopis o informačných a komunikačných technológiách pre manažérov a IT pracovníkov*, www.manager.sk/clanok.sp?id=160

Annotation*Customer relationship management*

Selection of the right marketing strategy is the cornerstone of success of each enterprise, regardless of its target market sector. To create the correct strategy the enterprise has to take into consideration all aspects of constantly evolving market environment, with the key to success being extension and preservation of its customer base. In the center of this effort is the customer as a person, with his/her concrete demands, which transforms mass marketing into the marketing of individual customer relationships – one-to-one marketing. This highlights Customer Relationship Management as a new perspective of business, based on the acknowledgement of the customer, not the product as the source of the enterprise's income. New specialised systems intended to increase effectivity of the customer relationship process are developed each day in the IT sector and their deployment offers significant rewards in the form of increased incomes and the satisfaction of a broader customer base.