

Doporučení k úspěšnému zavedení CRM ve firmě DOR s.r.o.

Pavel Taraba



ABSTRAKT

Abstrakt slovensky

V mojej práci navrhнем cenovo prístupné riešenie systému CRM vo firme DOR, s.r.o. V teoretickej časti spracujem v súčasnosti dostupné zdroje týkajúce sa problematiky CRM. V analytickej časti uvediem profil firmy, aby si čitateľ vedel predstaviť firmu a formou dotazníku analyzujem súčasný stav vzťahov s kľúčovými zákazníkmi. Z vyhodnotenia dotazníku mi vyplynú závery, predstavujúce rezervy, ktoré zhrniem a vypracujem odporúčenia, ako danú situáciu zlepšiť. Navrhované riešenie podrobím nákladovej a rizikovej analýze.

Abstrakt ve světovém jazyce

In my project I propose cost acceptable solution of the CRM system in DOR Ltd. The Theory Part takes into consideration nowadays accessible sources that are related to CRM problematic. In the Analytic Part I introduce the company profile, where also with help of the questionnaires, I can analyse the present relationship status with the key customers. The evaluation of the questionnaire tender conclusion, showing the strengths for which I will devise of recommendation concerning the way of improvement. The suggested solutions will be subject risk and cost analysis.

Ďakujem pánovi Ing. Vratislavovi Kozákovi, Ph.D. za odborné vedenie mojej bakalárskej práce, za jeho podnety a pripomienky pri jej spracovaní. Ďalej by som sa chcel poďakovať vedeniu firmy DOR, s.r.o., hlavne pánovi Ing. Milanovi Lečkovi za venovaný čas a za jeho ochotu pri poskytovaní informácií pre spracovanie mojej práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČASŤ	10
1 CRM - VYSVETLENIE POJMU	11
2 HISTÓRIA CRM	12
3 NÁŠ ZÁKAZNÍK NA PRINCÍPE CRM.....	13
3.1 SPOKOJNÝ ZÁKAZNÍK	13
3.2 VZŤAH SO ZÁKAZNÍKOM.....	13
3.2.1 Hodnota vzťahu so zákazníkom.....	14
3.2.2 Riadenie vzťahu so zákazníkom	16
4 IMPLEMENTÁCIA CRM	19
4.1 OPERATÍVNE CRM.....	20
4.2 ANALYTICKÉ CRM	22
4.3 KOMPLEXNÉ CRM	23
5 NÁKLADY NA ZAVEDENIE SYSTÉMU CRM.....	26
5.1 NÁKLADY NA HODNOTIACU FÁZU	27
5.2 NÁKLADY NA VYTVORENIE CELKOVEJ A DETAILNEJ KONCEPCIE	27
5.3 NÁKLADY NA VLASTNÚ VÝSTAVBU CRM	27
5.4 NÁKLADY NA PILOTNÚ FÁZU	28
5.5 NÁKLADY NA FÁZU MODIFIKÁCIE.....	28
5.6 NÁKLADY NA FÁZU NASADENIA	28
5.7 NÁKLADY NA BEŽNÚ PREVÁDZKU	28
6 RIZIKÁ ZAVEDENIA CRM.....	29
6.1 KATEGÓRIE PODĽA RIZÍK.....	29
6.1.1 Kategória 1	29
6.1.2 Kategória 2	29
6.1.3 Kategória 3	29
7 ČO NÁM PRINÁŠA CRM	31
7.1 BEZPROBLÉMOVÝ PRIEBEH OBCHODNÝCH PROCESOV	31
7.2 VIAC INDIVIDUÁLNYCH KONTAKTOV SO ZÁKAZNÍKMI.....	31
7.3 VIAC ČASU NA ZÁKAZNÍKA.....	31
7.4 ODLÍŠENIE SA OD KONKURENCIE	31
7.5 VYLEPŠENIE IMAGE	31
7.6 PRÍSTUP K INFORMÁCIÁM V REÁLNO M ČASE.....	32
7.7 SPOĽAHLIVÉ A RÝCHLE PREDPOVEDE	32
7.8 KOMUNIKÁCIA MEDZI MARKETINGOM, ODBYTOM A SLUŽBAMI	32

7.9	NÁRAST EFEKTÍVNEJ TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE	32
7.10	RAST MOTIVÁCIE PRACOVNÍKOV	32
II.	PRAKTICKÁ ČASŤ	34
8	PROFIL FIRMY DOR, S.R.O.	35
8.1	ČINNOSŤ FIRMY A JEJ PRODUKTY	35
8.2	CHARAKTERISTIKA FIRMY	36
8.3	STRATÉGIA A MARKETING.....	36
8.4	CIELE FIRMY.....	37
8.5	FINANČNÁ SITUÁCIA PODNIKU.....	37
9	ZÁKAZNÍCI FIRMY	39
9.1	ANALÝZA POTRIEB A OČAKÁVANIA ZÁKAZNÍKOV	40
9.2	ANALÝZA SÚČASNÝCH VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI	40
9.2.1	Rozbor jednotlivých blokov	42
9.2.2	Riadenie vzťahu so zákazníkom vo firme DOR, s.r.o.	48
10	HLAVNÉ ODPORÚČANIA FIRME	50
10.1	VZDELANIE PRACOVNÍKOV FIRMY V OBLASTI STAROSTLIVOSTI O ZÁKAZNÍKOV	50
10.2	KOMUNIKÁCIA SO ZÁKAZNÍKOM POMOCOU TELEFÓNU A INÝCH KOMUNIKAČNÝCH PROSTRIEDKOV	51
10.3	INFORMAČNÝ SYSTÉM	52
10.4	SYSTÉM ODMEŇOVANIA STAROSTLIVOSTI O ZÁKAZNÍKA	53
11	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	54
11.1	NÁKLADY NA KURZY.....	54
11.2	CESTOVNÉ NÁKLADY	55
11.3	NÁKLADY NA NOVÉ TECHNOLOGIE.....	55
11.4	NÁKLADY CELKOM.....	55
12	RIZIKÁ, KVÔLI KTORÝM MÔŽE STRATÉGIA ÚSPEŠNE ZAVIESŤ SYSTÉM CRM STROSKOTAŤ	57
12.1	RIZIKO NEPRIJATIA SO STRANY ZAMESTNANCOV.....	57
12.2	RIZIKO NEDOSTATOČNEJ KOMPETENTNOSTI ŠKOLITELOV.....	57
12.3	CHYBNÁ ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	57
12.4	PODSTATNÝ JE ZÁKAZNÍK.....	57
12.5	NEREÁLNE OČAKÁVANIA A SLEPÁ DÔVERA V DODÁVATEĽA.	58
12.6	CHÝBA STRATÉGIA ORIENTOVANÁ SMEROM K ZÁKAZNÍKOM.	58
12.7	NEDOSTATOČNÁ PRÍPRAVA NA ZMENU	58
12.8	NEDOSTATOK PODPORY ZO STRANY VEDENIA FIRMY	58

12.9	CHÝBA PROCES VYHODNOCOVANIA	59
12.10	RIZIKO ODCHODU ZAMESTNANCA	59
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY		61
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK.....		63
ZOZNAM OBRÁZKOV		64
ZOZNAM TABULIEK		65
ZOZNAM PRÍLOH.....		66

ÚVOD

V dnešnej dobe si firmy uvedomujú, že nepostačuje poskytovať iba produkty a služby vo vynikajúcej kvalite, v dostupnej cene, ale čoraz viac sa do popredia dostáva zákazník. Práve zákazník predstavuje pre firmu významný perspektívny a ziskový potenciál. Za účelom uspokojovať potreby svojich zákazníkov rýchlejšie a lepšie ako konkurencia využívajú firmy systémy starostlivosti o zákazníka - CRM.

V teoretickej časti mojej práce som na základe domácej, zahraničnej literatúry a internetových zdrojov spracoval nové poznatky v oblasti CRM systémov. V prvej časti sa venujem objasneniu pojmu CRM a jeho histórii. Ďalej definujem ako vnímame zákazníka a hlavne vzájomnú výmenu hodnoty medzi zákazníkom a firmou. Vzťah „zákazník-firma“. V ďalšej časti sa zmienim o implementácii systému CRM, vymenujem nákladové položky a prípadné kategórie rizík, ktoré môžu byť spojené s realizáciou projektu.

Požiadavkou firmy DOR, s.r.o. bolo zdokonalenie súčasnej komunikácie a vzťahu so zákazníkom. Z tohto dôvodu sa v analytickej časti zaoberám analýzou súčasného stavu a vyhodnotením nedostatkov oddelenia zaoberajúceho sa vzťahmi s kľúčovými zákazníkmi. Danú analýzu som podporil dotazníkom, ktorý mi slúžil ako podklad na zistenie, ako vrcholové vedenie vníma jednotlivé oblasti komunikácie so svojimi zákazníkmi. Z vyhodnotenia dotazníka mi vyplynú závery, predstavujúce rezervy, ktoré zhrniem a vypracujem odporúčania, ako danú situáciu zlepšiť.

V nasledujúcej časti sa budem venovať oblastiam, v ktorých sa vyskytnú najzávažnejšie nedostatky. Navrhнем riešenie, aby boli čo najviac minimalizované, poprípade úplne odstránené.

Od vedenia firmy som dostal finančné obmedzenie, v ktorom mi stanovuje finančný limit na uskutočnenie zmien, ktoré povedú k zvýšeniu konkurenčnej schopnosti, a tak zavedenie komplexného technologického riešenia nebudem uskutočňovať. Tomu by som sa chcel venovať až v mojej diplomovej práci. V mojej bakalárskej práci sa zameriam na aplikáciu finančne dostupných riešení, ktoré budú najlepšie vyhovovať požiadavkám firmy a budú pre ňu čo najefektívnejšie.

Navrhované riešenia podrobím nákladovej analýze, pričom budem brať do úvahy finančne náročný projekt zavedenia modernej technológie tlakového odlievania Al, Zn zliatin, ktorý práve prebieha vo firme DOR, s.r.o. a s tým spojené obmedzené finančné prostriedky na realizáciu zavedenia systému CRM vo firme DOR, s.r.o.

V záverečnej časti podrobím vybrané odporúčania rizikovej analýze, kde sa budem hlavne venovať ich dopadu na úspešnú implementáciu do súčasnej filozofie firmy.

Cieľom mojej práce je poskytnúť návod úspešného zavedenia filozofie CRM v podmienkach malej firmy s obmedzenými finančnými prostriedkami na jeho realizáciu.

Verím, že moja práca poskytne užitočné informácie nielen firme DOR, s.r.o., ale aj širšej verejnosti a ďalším študentom.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 CRM - VYSVETLENIE POJMU

Do slovenčiny sa skratka CRM prekladá ako riadenie vzťahov so zákazníkmi. Cieľom CRM je vytvoriť také vzťahy so svojimi zákazníkmi, ktoré sú prospešné aj pre podnik. „Cieľom CRM je budovať také stratégie obchodných vzťahov, ktoré tieto vzťahy kultivujú a tým zvyšujú ich hodnotu a ziskovosť. Vyvážený vzťah so zákazníkom resp. situácia dvoch víťazov sa môže doceliť v rámci stratégie, ktorú nazývame stratégiou prepojenia, či partnerstva.“ [10]

„Technológie CRM (Customer Relationship Management) predstavujú súbor technológií, ktoré umožňujú dosiahnuť lepšie pochopenie zákazníka, lepší prístup k zákazníkovi, efektívnejšiu spoluprácu a integráciu vo všetkých zákazníckych kanáloch a funkciu spätnej väzby podniku. CRM je stratégia podnikania, ktorej výsledky optimalizujú úžitok, výnosy a spokojnosť zákazníka organizovaním zákazníckych segmentov, napomáhajú spokojnosti zákazníka a implementujú postupy zamerané na zákazníka.“ [17]

Z danej definície je zrejmá dôležitosť pochopiť základné princípy fungovania CRM. Pochopenie fungovania systému CRM dáva firmám výhodu v tvrdom konkurenčnom boji. Už od začiatku osemdesiatych rokov môžeme rozpoznať tendenciu marketingových odborníkov, ktorí začínajú uprednostňovať potreby zákazníka. V súčasnom globalizovanom svete sa stáva zameranie marketingovej stratégie firmy na riadenie vzťahov so zákazníkmi významným prvkom využívaným pri efektívnom riadení podniku. Avšak podliehať myšlienke, že CRM je „zázrak“, ktorý našu firmu posunie ďaleko pred konkurenciu by nebolo správne.

2 HISTÓRIA CRM

CRM pozná ľudská civilizácia v Európe preukázateľne už niekoľko storočí, a to ako metódu a stratégiu úspešného a efektívneho obchodu s vyrobenými produktmi. S prvým použitím slova marketing v roku 1962 dostalo riadenie vzťahov so zákazníkmi novú dimenziu, v rámci ktorej bola spoznaná prax ovplyvňovania nákupného správania človeka doplnená o teoretické poznatky režimov, metód, stratégií a taktík. Tie sú smerodajné pre postupy, ktoré určujú, ako cielene ovplyvňovať nákupné správanie marketingovými metódami. Využíva sa pri tom teória uspokojenia očakávaní, potrieb, požiadaviek, prianí a túžob zákazníka určitého segmentu, životného štýlu a hodnotových priorít. [18]

Akási prapodstata CRM existuje už dlho, od tej doby, keď sa obchody prestali uzatvárať prevahou fyzickej sily a začala byť preferovaná cesta hľadania vzájomne akceptovateľnej ceny konkrétneho tovaru. Obchodník si uvedomoval, že ak si bude zákazníka predchádzať, ľahšie a viac mu predá. Skrátka obchodníci už v dobách dávno minulých personalizovali a pristupovali ku svojim zákazníkom podľa dnešného princípu one-to-one. Ibaže tomu tak nehovorili. [18]

Personalizácia nebola až tak obtiažna, pretože počet stálych zákazníkov nebýval neprehľadne veľký. Dnes, keď sa vzdialenosti zmenšujú, počty klientov zväčšujú a konkurencia narastá, potrebujeme rovnako osobne osloviť stovky, ba často tisíce zákazníkov. Ide síce o získanie čo najväčšieho počtu zákazníkov, avšak je treba sledovať nielen nárast kvantity, ale aj spokojnosť klientov a ich užívateľské pohodlie.

3 NÁŠ ZÁKAZNÍK NA PRINCÍPE CRM

Zmenil sa prístup, a to od pôvodného zamerania sa na produktivitu a efektívnosť ziskov na zameranie sa na hodnotu zákazníka. Pravá konkurenčná výhoda sa už nedosahuje prostredníctvom ziskov z operačnej efektívnosti alebo cez výhody produktu, ale prostredníctvom väčšej znalosti zákazníka. Paradoxom je, že v minulosti veľa CRM systémov svojim koncepčným zameraním vlastne odvádzali pozornosť od zvýšenej sústredenosti sa na zákazníka a považovali ho takpovediac za tovar. Operačné CRM systémy sa využívali na starostlivosť o zákazníkov prostredníctvom kampaní zameraných na produkty a call centier.

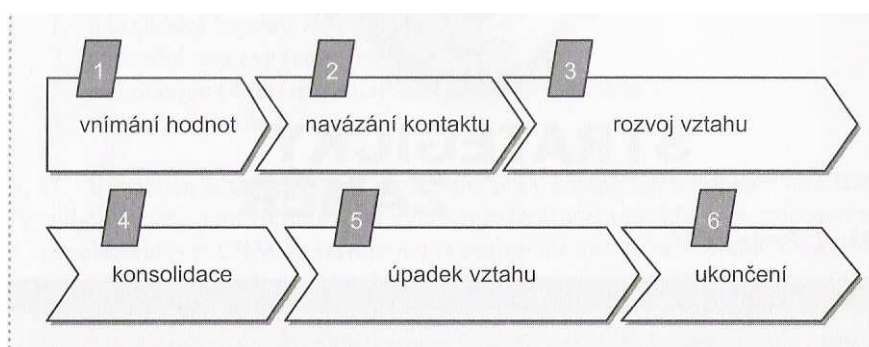
3.1 Spokojný zákazník

„Prečo je tak nadmieru dôležité uspokojiť zákazníka? V zásade preto, že predaj firmy v každom období prichádza od dvoch skupín: nových zákazníkov a stálych zákazníkov. Vždy je ťažšie prilákať nového zákazníka, ako si bežných zákazníkov udržať. Ale udržanie zákazníka je zložitejšie ako prilákanie zákazníka.

1. Kупuje znovu
2. Hovorí s ostatnými o firme priaznivo
3. Venuje menej pozornosti konkurenčným značkám a reklame
4. Kупuje od rovnakej firmy iné výrobky.“ [8]

3.2 Vzťah so zákazníkom

Už z názvu CRM vyplýva, že veľkú pozornosť musím venovať objasneniu vzťahov. Každý vzťah má jednotlivé fázy. „Vzťah môžem rozčleniť do nasledujúcich fáz:



Obr. 1. Vzťah so zákazníkom

Podmienkou fungujúceho vzťahu je vnímanie hodnoty so strany zákazníka, ale aj so strany podniku. Hodnota pre zákazníka predstavuje proces, pri ktorom plní svoje vlastné ciele.“ [11]

Zákazník si sám pre seba vytvára hodnotu produktu alebo služby. Pri vysvetlení CRM musím procesu tvorby hodnoty zákazníka porozumieť.

„Zo strany podniku je hodnota vzťahu vnímaná ako zvýšená hodnota vzťahu so zákazníkom.“ [10]

3.2.1 Hodnota vzťahu so zákazníkom

„Hodnota vzťahu má pre firmu viac rovín. Sú to:

ziskovosť vzťahu so zákazníkom

trvanie vzťahu

hodnota schopností

referenčná hodnota

potenciálna hodnota.“ [10]

Ziskovosť vzťahu so zákazníkom

Pre výpočet ziskovosti vzťahu so zákazníkom môžem použiť základný vzorec:

Príjem zo vzťahu so zákazníkom – Náklady na vzťah so zákazníkom = Ziskovosť zo vzťahu so zákazníkom

Pri hodnotení ziskovosti (rentability) vzťahu musím však brať do úvahy taktiež kapitálový výdaj, ktorý bolo nutné investovať do vzťahu, aby vôbec vznikol a faktor času jeho trvania. Pri nasledujúcom výpočte uvažujem aj s minimálnym požadovaným zúročením.

„Hodnotu investičného kapitálu vzťahu so zákazníkom pre dané časové obdobie je možné vypočítať pomocou kapitálovej metódy:

$$K = -A_0 + \sum_{t=1}^T (E_t - A) * (1+i)^{-t} \quad (1)$$

K	je hodnota investičného kapitálu vzťahu so zákazníkom
A_0	je počiatočná investícia
E_t	sú príjmy zo vzťahu so zákazníkom v období t ($t= 1,2,3,\dots,T$)
A_t	sú výdaje na vzťah so zákazníkom v období t ($t= 1,2,3,\dots,T$)
i	je kalkulovaná úroková miera (minimálne zúčenie vloženého kapitálu)
T	je čas trvania vzťahu

Hodnota vzťahu so zákazníkom sa skladá z odúročených ziskov, od ktorých sa odčíta počiatočná investícia na nadviazanie vzťahu. Požadované minimum zúčenia sa prejaví v kalkulovanej úrokovej miere.“ [11]

Trvanie vzťahu

Doba trvania vzťahu, ako vyplýva z vyššie uvedeného výpočtu ziskovosti, predstavuje významný faktor pri jeho hodnotení. Pri dlhodobom efektívnom riadení vzťahu sa jeho hodnota pre podnik zvyšuje. Jednou z priorít riadenia vzťahu so zákazníkmi je dlhodobé udržanie si významných zákazníkov.

Hodnota schopností

Hodnota schopností zákazníkov predstavuje pre podnik významný proces vzájomnej kooperácie podniku so svojimi náročnými zákazníkmi. Vedie podnik formou vzájomného sa učenia k zefektívneniu výroby, zavádzaniu inovácií....„Spoločnosť nemôže byť lepšia ako jej najlepší zákazník.“ [10]

Referenčná hodnota

Referenčná hodnota zákazníka predstavuje pre podnik taktiež významnú hodnotu. Ide o odporúčenie firmy smerované zo strany spokojného zákazníka k zákazníkom potencionálnym. Potencionálni zákazníci budú skôr dôverovať odporúčaniam zákazníkov.

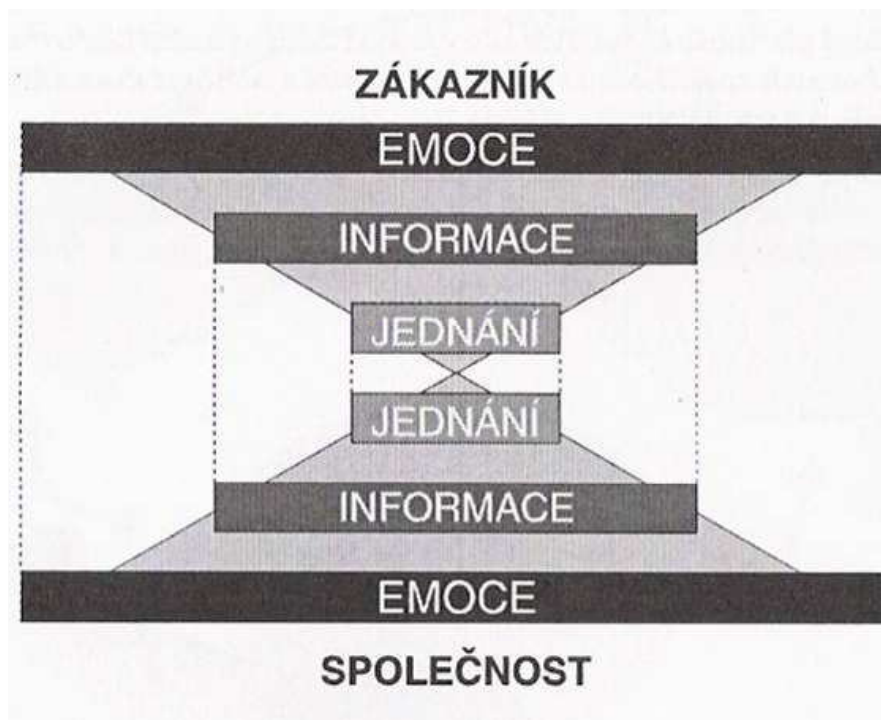
Potenciálna hodnota

„Potenciálna hodnota predstavuje dôležité zistenie hodnoty súčasného stavu, ktoré podnik využíva pri plánovaní stratégie rozvoja vzťahu. „Doraz má byť na rozvoji vzťahov súčasných, nie na získavaní vzťahov nových.“ [10]

3.2.2 Riadenie vzťahu so zákazníkom

Riadenie vzťahu začína podnik vhodným oslovením zákazníka a vybudovaním pozitívneho image o firme. Dané oslovenie môže byť realizované rôznou formou. Vždy však musí vychádzať zo strany firmy. Preto by firmy mali dbať na dôležitosť prezentácie a budovania dobrého image. Väčšina zákazníkov uprednostní firmu s vynikajúcou prezentáciou v médiách a nižšou kvalitou výrobkov ako firmu s nedostatočnou prezentáciou, aj keď kvalita a cena sú prijateľnejšie. Prvý dojem má veľký význam, a preto by som ho nemali podceňovať.

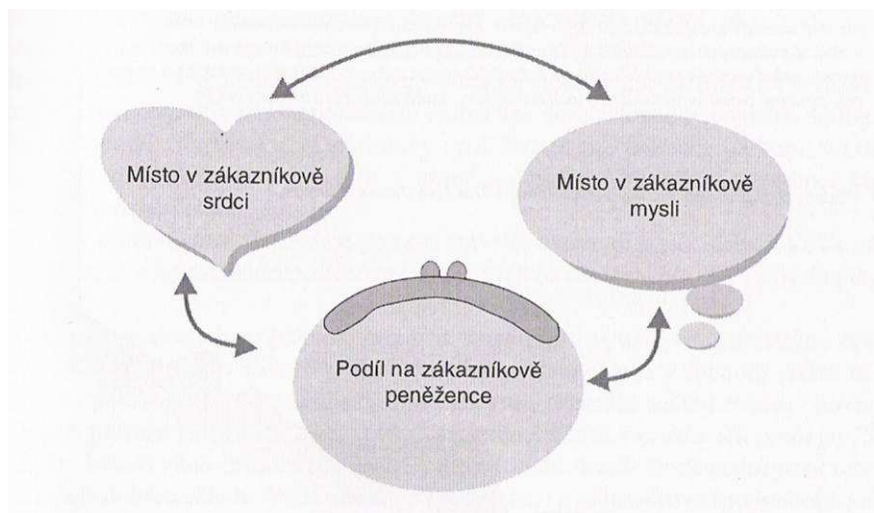
Firma už prvý krok na oslovenie potencionálnych zákazníkov podnikla, či už to bolo prostredníctvom médií, internetu, výstav, alebo inou formou, a teraz je rad na zákazníkovi. Pristupuje k rozvoju vzťahu. „Medzi spoločnosťou a zákazníkom dochádza k výmene emócií a informácií. Nemal by sa podceňovať význam emócií, podľa psychológov rozhoduje prvý dojem a ten je čisto emocionálny. Emócie nám určujú informácie a tie rozhodujú o jednaní zákazníka a spoločnosti.“ [10]



Obr. 2. Hierarchia výmeny z pohľadu zákazníka a spoločnosti

[10]

„Aby spoločnosť uspela, musí riadiť všetky zdroje vzťahov, napr. získať významné miesto v zákazníkovom srdci, mysli a podiel na jeho peňaženke.“ [10]



Obr. 3. Zdroje vzťahu so zákazníkom

[10]

Ak vzťah nemá pre obidve strany uspokojivý prínos (hodnotu), dochádza k jeho ukončeniu. Ukončenie vzťahu môže byť iniciované zo strany zákazníka, ale aj zo strany podniku. Keď vzťah nie je pre podnik rentabilný, neodporúča sa jeho zbytočné predlžovania. Musíme však brať do úvahy aj náklady, ktoré firma obetuje na ukončenie vzťahu. Tie by mali byť v primeranej výške, aby povedomie klienta o našej firme bolo čo najlepšie.

4 IMPLEMENTÁCIA CRM

„CRM sa stalo hitom, pretože sľubovalo zvýšenie obratu firiem prostredníctvom kampaní na získanie nových a udržanie starých zákazníkov na jednej strane a šetrenie nákladov cez zisky v produktivite na strane druhej. Hlavným trendom v súčasnosti je zameranie sa na rýchly a merateľný návrat investícií vzhľadom ku konečnému zisku, keďže mnohé sľuby minulosti sa nikdy nezrealizovali.“ [14]

„Aktivity pri uplatňovaní CRM v praxi sú dvojakého charakteru – operatívneho a analytického. Zatiaľ čo operatívne systémy pre manažment vzťahov so zákazníkmi slúžia na individualizáciu kontaktu so zákazníkom, strategické systémy idú ďalej a hľadajú spoločné vzory a charakteristiky v údajoch, ktoré zhromažďujú a generujú operatívne systémy. Analytické systémy sú nápomocné pri hľadaní napr. správneho spôsobu, ako osloviť správnych zákazníkov v správnom čase pomocou správneho komunikačného kanála, predpokladá pochopenie toho, kto sú správni zákazníci, ako sa pravdepodobne budú správať a o ktoré produkty, resp. služby budú mať pravdepodobne záujem. Cieľom hĺbkovej analýzy je odhaliť vzťahy, vzory a trendy, ktoré sa skrývajú v údajoch, aj keď na prvý pohľad na seba nenadväzujú, a ktoré môžu byť základom pre prijímanie proaktívnych rozhodnutí vo vzťahoch so zákazníkmi. Softvér pritom využíva široké spektrum algoritmov, ako sú rozhodovacie stromy, zhuková analýza, neurónové siete, regresná analýza či analýza asociácie, a podľa konkrétneho prípadu sami optimalizujú použitú metódu.“ [13]

Mohlo by sa povedať, že existuje potreba oboch, no keďže je trh čoraz citlivejší na náklady, ktoré si oba prístupy vyžadujú, je súčasným trendom vybrať si jeden, a to na základe parametrov ako napríklad potreba zlepšiť dialóg so zákazníkom, čas produkcie výrobku a jeho cena. V súčasnosti je pozorovateľný zvyšujúci sa trend smerom k analytickému CRM. Nasmerovanie sa zmenilo zo zvyšovania automatizácie a komoditizácie na inteligenciu a jedinečnosť. Rozdiel v týchto dvoch prístupoch je možné najlepšie ilustrovať prostredníctvom príkladu call centra, kde si firma vyberie buď operačné CRM a tým zvýši počet hovorov, ktoré môže spraviť obchodník za deň alebo analytické CRM, ktoré by zvýšilo počet úspešnosti hovorov.

Aby som sa firma pre realizáciu projektu, musí jej daný projekt prinášať určité výhody. CRM nie je v tomto smere výnimkou. Avšak tvrdenie, že tajomstvo úspechu CRM je záležitosťou softvéru, je rovnako nebezpečné pre podniky a dodávateľov, pretože ignoruje

strategické a implementačné prvky, ktoré sú kritické a skutočne vedú k úspechu. Ak budú vykonané analýzy príčin neúspechu CRM, v zozname bežných podozrení nenájdu poruchu týkajúcu sa softvéru. Napriek tomu v časopise Magazine CRM, starší riaditeľ nemenovanej spoločnosti, ktorá sa zaoberá predajom softvéru CRM, nedávno vyhlásil: "Nazdávam sa, že je pravda, že mnoho implementácií CRM je neúspešných a je tiež pravda, že v skutočnosti všetky implementácie CRM majú úspech a tieto vlastnosti formujú moje výhody." Nemôže sa očakávať okamžité zvýšenie výnosov, zníženie nákladov, bezproblémové vzťahy s našimi zákazníkmi a ďalšie pozitíva. CRM nie je „všielik“, ktorý vyrieši všetky naše problémy. Je to stratégia, ktorá sa prejaví až po určitej dobe. Nestačí mať len technickú podporu CRM. To je len jeden z faktorov. Oveľa dôležitejším faktorom je prijatie stratégie CRM ako novej podnikovej filozofie. Zamestnanci sa musia oboznámiť so systémom, ale, čo je hlavné, musia ho prijať.

4.1 Operatívne CRM

„Jednou z oblastí riešených väčšinou CRM produktov je automatizácia obchodných procesov. Sem patria nástroje pre automatizovanú podporu jednotlivých fáz obchodného procesu podľa konfigurovateľných metodológií, nástroje pre konfiguráciu zložitejších produktov a služieb a mechanizmy pre stanovovanie ich cien, nástroje pre automatické generovanie cenových ponúk, objednávok, návrhov zmlúv a podobne.“ [12]

„Ďalšou oblasťou je jednotná evidencia kontaktov s klientom. Cieľom je vytvoriť systém, ktorý eviduje všetky kontakty so zákazníkom bez ohľadu na to, aký kanál je využitý (osobné rokovanie priamo u klienta aj na pobočke dodávateľa, externá dealerská sieť, telefón, fax, dopis, email či internet), a ktorý umožňuje, aby tieto údaje boli neustále a kdekoľvek prístupné jednotlivým obchodníkom a ostatným pracovníkom, ktorí môžu prísť do styku s klientom. Pri telefonickom kontakte tieto nástroje napríklad umožňujú operátorovi zákazníckeho centra zobraziť si históriu všetkých kontaktov medzi spoločnosťou a volajúcim klientom a ľahko evidovať priebeh aktuálneho hovoru so zákazníkom pre využitie v budúcnosti. Systémy pre podporu zákazníckych centier dokážu napr. klienta okamžite identifikovať podľa telefónneho čísla a automaticky zobraziť všetky potrebné údaje o ňom, ako sú napríklad jeho nesplnené požiadavky a stav ich riešenia. Tieto aplikácie umožňujú evidovať a pridelovať jednotlivé požiadavky či sťažnosti zákazníkov, určovať im prioritu a sledovať priebeh ich riešenia. Podstatné pritom

je, aby operátor mal k dispozícii všetky existujúce údaje v jedinom systéme a nemusel sa prepínať medzi množstvom rôznych aplikácií a databáz. Všetky tieto informácie musia byť veľmi rýchlo prístupné a ľahko aktualizovateľné. Cieľom je poskytnúť konsolidovaný a kompletný "360°" obraz zákazníka“ [12]

„Nástroje CTI (Computer Telephony Integration), ktoré tvoria dôležitú súčasť systémov zákazníckych centier, umožňujú aktívne zaznamenávanie odchádzajúcich hovorov, tj. operácie ako je vedenie prieskumov spokojnosti, marketingových kampaní, tele-predajov a podobne. V rámci produktov operatívneho CRM sú dnes k dispozícii napr. automatické systémy, ktoré postupne vytáčajú čísla jednotlivých klientov z vopred stanoveného zoznamu a operátorovi priebežne zobrazujú inštrukcie pre realizáciu hovoru s klientom (tzv. Call Scripting). V oblasti marketingových kampaní umožňujú nástroje operatívneho CRM segmentovať trh podľa určitých demografických kritérií (ako je vek, pohlavie, vzdelanie, povolanie) či podľa portfólia a histórie zakúpených produktov, na základe týchto segmentov vytvoriť zoznam potenciálnych klientov pre cielené a personalizované marketingové kampane a riadiť ich priebeh cez rôzne komunikačné kanály (tj. telefónom, poštou, faxom, elektronicky atď.). Zároveň poskytujú podporu pre zaznamenávanie výsledkov kampaní a evidenciu s nimi spojených nákladov.“ [12]

„Tieto nástroje môžu byť preintegrované aj s elektronickými formami kontaktu ako je email alebo internetové stránky. Tie môžu napr. obsahovať tlačidlo "Call me now", ktoré zaradí do poradia zákazníkov požiadavku na priamy rozhovor s operátorom call centra. V okamihu, keď požiadavka príde na rad, systém automaticky vytočí číslo klienta a zobrazí operátorovi údaje o tom, s čím klient v okamihu zadania požiadavky na rozhovor pracoval, a s čím teda pravdepodobne potrebuje poradiť. Používajú sa aj nástroje nazývané "email response", ktoré poskytujú operátorom podobnú podporu pri spracovávaní emailov ako pri obsluhu klienta prostredníctvom telefónu. Najdokonalejšie z nich dokážu dokonca rozpoznať najčastejšie typy otázok a automaticky na ne odpovedať, alebo otázky podľa určitých kľúčových slov a ďalších pravidiel presmerovať na najvhodnejšieho pracovníka, či už na základe jeho odbornosti, skúseností alebo aktuálnej vyťaženia. Operátorovi tieto nástroje zároveň poskytujú vopred pripravenú sadu šablón, vzorov odpovedí a ďalšiu podporu pre čo najjednoduchšie a najrýchlejšie spracovanie požiadavky. Všetky požiadavky sú evidované a je možné kedykoľvek sledovať priebeh a efektivitu ich riešenia.“ [12]

„Nedostatkem těchto nástrojů je, že všechny znalosti a inteligence se do nich zadávají ručně. Nástroje operativního CRM sice dokážou např. zacílit marketingovou kampaň na konkrétně definovaný segment zákazníků, ale nevedou vhodný segment, na základě dat v systému aktivně vybrat. Aby systémy CRM dokázali realizovat i tyto činnosti, je potřeba ich připojení s nástroji business intelligence. Tie sú súčasťou ďalšieho typu CRM riešenia: analytického CRM.“ [12]

4.2 Analytické CRM

„Všetky tieto kontaktné a operatívne zložky CRM pomáhajú zvyšovať efektivitu zákazníckych procesov a poskytujú množstvo dát o klientovi, o histórii jeho správania, požadovaných produktoch apod. Veľa dodávateľov CRM produktov, bohužiaľ, chápe riadenie vzťahov so zákazníkom iba v tomto rozsahu. Sama existencia a zhromažďovanie týchto informácií však ešte nevedie k veľkému porozumeniu zákazníkovi, a tým pádom ani k možnosti tvorby individuálnej na mieru šitej ponuky produktov, služieb a podpory. Túto oblasť rieši až celkom nová oblasť produktov orientovaných na zákazníkov: špeciálne nástroje na analýzu klientských dát, hľadanie vzorov a trendov v správaní klientov a jeho predikcií. Ide o kombináciu klasických CRM produktov a analytických nástrojov ako je BI (business intelligence), OLAP (On-line Analytical Processing), data mining apod. To sa stáva kľúčovou oblasťou CRM projektov, pretože až možnosť analýzy nazhromaždených klientských dát znamená plné využitie existujúcich nástrojov operatívneho CRM a realizáciu skutočných obchodných prínosov. Bez možnosti analýzy je CRM iba nástrojom pre zber ohromného množstva údajov, ktoré sa však ďalej príliš nevyužívajú.“ [12]

„Medzi dôležité prínosy komplexného analytického CRM patrí schopnosť modelovania a predikcie správania konkrétného zákazníka v rôznych situáciách. Prediktívne a náklonnostné (propensity) modely môžu byť použité na výber vhodnej ponuky produktu, na správne a efektívne cielenie marketingových kampaní na konkrétny segmenty, či dokonca konkrétnych klientov (tzv. one to one marketing), na vyhľadávanie vhodných príležitostí pre cross-selling a up-selling alebo formy a načasovanie kontaktu, ale taktiež napríklad na predpoveď dopytu po jednotlivých druhoch tovaru. Dôležitou oblasťou uplatnenia týchto nástrojov sú tzv. what-if scenáre, tj. modelovanie vplyvu určitých parametrov (typicky cena alebo ponúkané portfolio produktov a služieb) na správanie zákazníkov. Analytické nástroje sa využívajú aj pre vyhodnocovanie efektívnosti

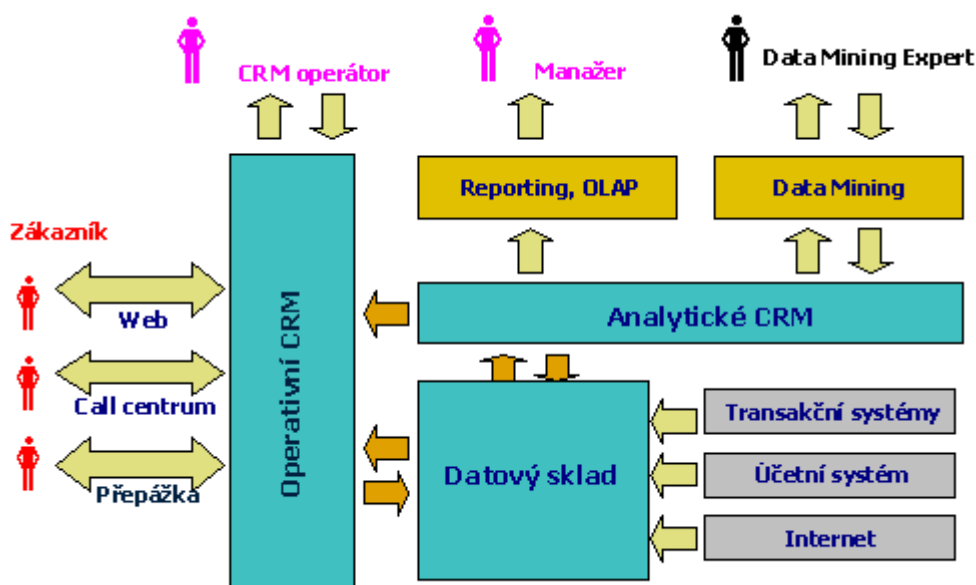
jednotlivých marketingových kampaní, kontaktných kanálov, obchodných a podporných procesov, pobočiek apod. Ďalšou oblasťou ich využitia je tzv. credit risk management alebo identifikácia rizikových klientov pri poskytovaní úverov na základe afinitnej a predikatívnej segmentácie. Podobne ich môžeme využiť k detekcii neobvyklých transakcií, čo je základom tzv. fraud detection čiže detekcie podvodov.“ [12]

„Sada takýchto analytických aplikácií je vystavaná okolo ústredného zákazníckeho dátového skladu. Ten býva oddelený od prevádzkovej databázy, s ktorou pracujú operatívne zložky CRM. Štandardné operatívne (OLTP) databázy sú totiž vždy optimalizované na ukladanie a modifikáciu dát, teda na bežnú prácu s transakčným systémom, nie na sofistikované analýzy veľkého množstva dát. Preto je pre implementáciu analytických CRM kľúčová tvorba dátového skladu a ETL nástrojov na jeho plnenie.“ [12]

„Každá z analytických CRM aplikácií rieši jednu alebo niekoľko analytických úloh a má v centrálnom zákazníckom dátovom sklade odpovedajúcu dimenziu, hierarchiu a ukazovatele. Ich optimálny návrh je kľúčový pre úspešnú implementáciu CRM, pretože ak je aj ten čo najlepší obchodný model implementovaný z technologického hľadiska neefektívne, môžu bežné analytické otázky trvať neúmerne dlho. K analýze dát sa používajú metódy zo štatistiky, umelej inteligencie, teórie informácií a podobne, ako sú klasifikácie, zhuková analýza, asociačné pravidlá, logická a lineárna regresia, rozhodovacie stromy alebo neurónové siete.“ [12]

4.3 Komplexné CRM

Jednou z najdôležitejších oblastí využitia takýchto analytických nástrojov je komplexné vyhodnocovanie ziskovosti a potenciálnej hodnoty zákazníka. K získaniu týchto výstupov je potreba tesne previazať operatívne a analytické zložky CRM. Takéto prepojenie znamená nielen možnosť analyzovať všetky dáta získané operatívnym CRM v analytickom CRM, ale zároveň vytvára spôsob, ako výsledky týchto analýz znova uložiť do dátového skladu, sprístupniť ich v operatívnej časti CRM ďalším krokom a využiť ich na ďalšie analýzy. Až potom takouto integráciou vznikne naozaj komplexné CRM riešenie, ktorého štruktúra je znázornená na obrázku. [12]



Obr. 4. Štruktúra CRM riešenia

[12]

Informácie o zákazníkoch sú v takomto systéme získavané z množstva rôznych zdrojov, ako sú ERP a ďalšie transakčné systémy, operatívna zložka CRM alebo externe a verejne prístupné zdroje. Dáta sú potom vyčistené, transformované a uložené do centrálneho zákazníckeho dátového skladu. Tu sú analyzované pomocou nástrojov pre OLAP analýzy a Data Mining. Výsledky týchto analýz sú potom uložené späť do dátového skladu a tvoria tzv. zákaznícku znalosť (CI - Customer Intelligence). Práve táto znalosť hovorí organizácii, kto sú jej najcennejší zákazníci, kto je vhodný pre up selling, u koho je vysoká pravdepodobnosť prechodu ku konkurencii (churn propensity) a podobne. Táto znalosť je potom automaticky predávaná v rámci definovateľného workflow jednotlivým užívateľom k obchodným rozhodnutiam a k vykonaniu vhodných akcií. Vo forme odporúčenia k ďalším krokom a postupu pri ďalšom kontakte je ďalej prezentovaná pracovníkom kontaktných centier či obchodníkom a dealerom, alebo je dokonca využitá priamo pre aktívne kontaktovanie klienta s preddefinovaným scenárom rozhovoru. Práve toto predstavuje koncept tzv. magickej obrazovky, ktorá nielen zobrazuje všetky dostupné dáta o klientovi a histórii jeho vzťahu s organizáciou, ale hlavne vytvára odporúčenie ako rokovať s klientom založené na analýze dát o ňom, ako aj na predikciách jeho správania.

[12]

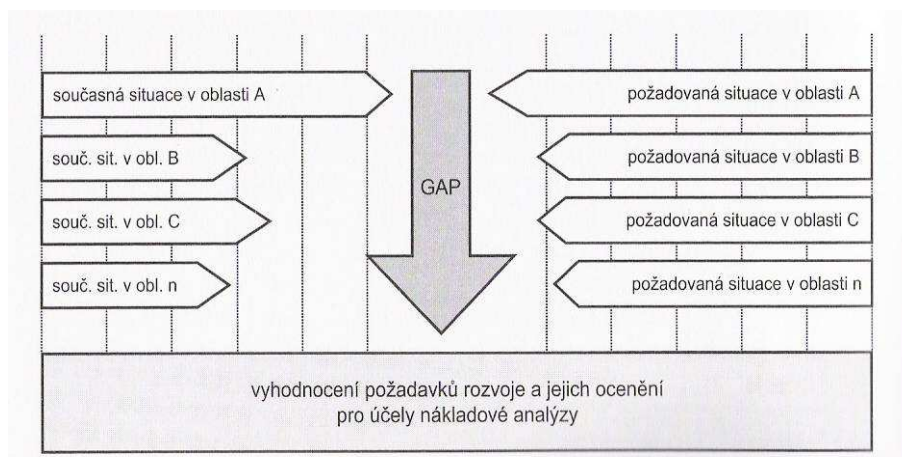
Progresívne finančné organizácie sa už približujú k cieľovej predstave magickej "jedinej obrazovky", poskytujúcej ucelené informácie a podrobný prehľad o každom súčasnom

zákazníkovi a potenciálnom záujemcovi v reálnom čase. Táto obrazovka umožňuje nahliadnuť do všetkých účtov zákazníka, do histórie vzťahov so zákazníkom, histórie uskutočnených kontaktov, rozpracovanej ponuky, ziskovosti zákazníka a čo je najdôležitejšie, navrhuje, aký nasledujúci krok by sa mal podniknúť, aká by mala nasledovať ponuka a akou vetou by sa malo uviesť ďalšie obchodné rokovania s daným zákazníkom. [12]

Takto komplexná funkčnosť nebýva (a v dohľadnej dobe ani nebude) súčasťou štandardne ponúkaných CRM riešení, pričom sada analytických nástrojov na jej podporu už v niektorých veľkých CRM balíkoch zahrnutá je. Ide totiž o systém tak principiálny a špecifický pre každú jednotlivú spoločnosť, že je nutné ho "ušiť" každej organizácii priamo na mieru, aby skutočne odrážal jej konkrétne procesy, metódy, možnosti, postavenie na trhu atď. Aplikácie komplexného riešenia CRM, pokrývajúceho všetky potreby organizácie a prinášajúceho všetky dosiahnuteľné výhody teda zďaleka nie je len otázkou jednoduchej implementácie sebalepšíeho balíkového produktu CRM, ale je vždy potreba zároveň vybudovať relatívne rozsiahlu infraštruktúru zahrňujúcu dátový sklad, extrakčné a transformačné moduly, analytické nástroje a všetky tieto komponenty tesne previazať s operačným CRM do uzatvoreného a spolupracujúceho celku. Zároveň je potreba venovať vysokú pozornosť nielen technickému návrhu riešenia, ale aj analýze - a často redefinícii - existujúcich podnikových procesov a postupov. Všetky procesy v spoločnosti často nie sú orientované na zákazníka a prevláda produktový prístup. Redefinícia týchto prístupov a ich preorientovanie na zákazníka a jeho spokojnosť je kľúčovým predpokladom úspechu celého CRM projektu. Mnohí predajcovia CRM produktov tieto skutočnosti zámerne zamlčujú a sľubujú vyriešenie všetkých problémov spoločnosti jednoduchou inštaláciou jedného produktového balíka. K takýmto tvrdeniam je však potrebné pristupovať značne skepticky. [12]

5 NÁKLADY NA ZAVEDENIE SYSTÉMU CRM

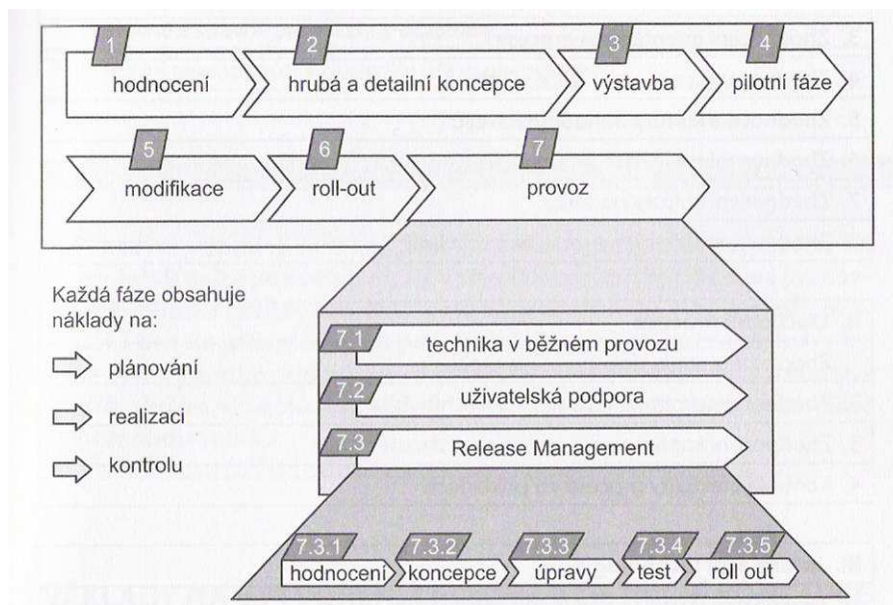
„Jedným zo spoľahlivých postupov ako určiť náklady na zavedenie systému CRM je tzv. gap analýza. V prvom kroku tejto metódy sa robí inventarizácia súčasných prostriedkov (zásob) a posudzuje sa rozdiel výsledku s požadovaným stavom. Z tohto rozdielu sa potom vyvodí príslušné opatrenia, ktoré sa patrične ocenia.



Obr. 5. Gap analýza

Rozlišujú sa náklady viazané na rôzne etapy implementácie CRM a náklady spojené s bežnou prevádzkou. V bežnej prevádzke sú to náklady na riadenie verzií (Release Management) z jeho jednotlivými fázami pre oblasť riadenia zmien, prispôsobeniu obchodných procesov a rozvoj technológií.“ [11]

Jednotlivé fázy, ktorým sa tieto náklady priradujú, ukazuje obr. 6.



Obr. 6. Náklady na jednotlivé fáze projektu CRM

5.1 Náklady na hodnotiacu fázu

:“Náklady na hodnotiacu fázu sa vzťahujú k trom oblastiam, ktoré pri zavádzaní CRM hrajú kľúčovú úlohu: personál, obchodné procesy a informačné technológie. Tieto náklady je možné účinne znížiť vtedy, keď sa použije systém dotazovania. Môže ísť o písomné dotazníky, ústne interview alebo semináre. Vhodný spôsob firma zvolí vždy podľa zložitosti témy, celá procedúra potom veľmi závisí na štruktúre podniku.“ [11]

5.2 Náklady na vytvorenie celkovej a detailnej koncepcie

„Aby inovácia bola skutočne úspešná, začína sa súčasným stavom a postupne sa dané riešenie rozvíja. Zmeny sa týkajú nielen zamestnancov podniku, ale aj súčasných technológií a obchodných procesov. Realizácia CRM je hĺbkový proces, ktorý spôsobuje zmeny vo všetkých troch oblastiach. Základom výslednej situácie je stratégia CRM, v ktorej sa najskôr analyzujú ciele CRM, potom sa pre ne hľadajú vhodné nástroje, ktoré sa nakoniec uvádzajú do praxe.“ [11]

5.3 Náklady na vlastnú výstavbu CRM

„Do tejto etapy sa zahrňuje iba časť nákladov nutná na úspešné otvorenie pilotnej fázy. Pre vybavenie call centra, alebo pre účely automatizácie predaja.“ [11]

5.4 Náklady na pilotnú fázu

„Pilotná fáza je generálnou skúškou projektu CRM pred jeho uvedením do praxe. V tejto fáze vybraná skupina zamestnancov overuje životaschopnosť systému.“ [11]

5.5 Náklady na fázu modifikácie

„Fáza modifikácie predstavuje poslednú prekážku pred celopodnikovým uvedením projektu CRM do praxe. Uplatňujú sa tu poznatky získané z pilotnej fázy a robia sa úpravy a korekcie v týchto oblastiach:

obchodné procesy;

software CRM;

funkcie programov;

rozhrania;

školiace skupiny a ich rozvrhnutie.

V tejto fáze sa môžu odstrániť problémy ešte predtým, ako celú verziu CRM spochybní väčšina jeho budúcich užívateľov – zamestnancov.“ [11]

5.6 Náklady na fázu nasadenia

„Náklady na fázu nasadenia projektu CRM závisia na rozsahu pilotnej fázy a v tejto súvislosti aj na veľkosti podniku. Firma, ktorá uskutočnila rozsiahlu pilotnú fázu bude mať náklady na zavedenie nižšie ako firma, ktorá zavedenie systému CRM testovala iba na malej vzorke svojich zamestnancov.“ [11]

5.7 Náklady na bežnú prevádzku

„Náklady na bežnú prevádzku sa explicitne neuvádzajú, pretože už nie sú súčasťou projektu CRM. Riadia sa podľa predchádzajúcich fáz, v ktorých sú obsiahnuté všetky náklady, hodnotením začínajúc a nasadením končiac.“ [11]

6 RIZIKÁ ZAVEDENIA CRM

6.1 Kategórie podľa rizík

„Marketingové projekty sa rozdeľujú do niekoľko kategórií podľa druhu rizík. Uľahčí to posudzovanie rizík a vnesie do tohto veľmi dôležitého procesu systém.“ [1]

6.1.1 Kategória 1

„Marketingové projekty, ktoré nezahrňujú žiadne kapitálové investície. Táto kategória zahrňuje projekty, ktoré môžu byť citlivé iba na objem, tj. na zmenu objemu vo vzťahu k zmene nákladov alebo v predajnej cene. Pracujeme tu s krátkodobým časovým predstihom, maximálne do jedného roku.“ [1]

6.1.2 Kategória 2

„Sem patria marketingové projekty, ktoré vyvolávajú potrebu kapitálových investícií do technologických zariadení. Ich výsledkom by malo byť buď:

zvýšenie produktivity;

alebo zvýšenie kvality;

alebo zavedenie úplne nového výrobku, ktorý nemôžeme na existujúcich technologických zariadeniach vyrábať.

Dané projekty sú vysoko riskantné a pracuje sa tu s predstihom 1-5 rokov, takže táto kategória projektov je veľmi náročná z hľadiska schopnosti odhadnúť vývoj trhu na tak dlhú dobu dopredu a podľa toho určiť vnútornú výnosovú mieru pre celý projekt.“ [1]

6.1.3 Kategória 3

„Do kategórie 3 patria projekty, ktoré so sebou prinášajú nutnosť investícií do stratégie. Tieto projekty sú časovo ešte citlivejšie ako projekty patriace do kategórie 2, pretože sa tu pracuje s predstihom dokonca 20 až 30 rokov.

Tieto projekty môžu vyžadovať aj investície do technológií, čo tiež zvyšuje ich časovú citlivosť na dodržovanie rozvrhu realizácie.

Pri zavádzaní systému CRM firma musí zvažovať riziká v dlhšom časovom horizonte. Tento projekt si vyžaduje dlhodobú implementáciu do fungovania firmy. Zaradzuje sa do tretej kategórie. Veľký dôraz okrem technológií sa musí venovať tomu, aby bol systém CRM prijatý zamestnancami ako stratégia myslenia firmy.“ [1]

7 ČO NÁM PRINÁŠA CRM

7.1 Bezproblémový priebeh obchodných procesov

„Prospešnosť CRM vzhľadom k riadeniu procesov spočíva v dvoch základných prínosoch: zefektívnenie priebehu procesov a zníženie nákladov na tieto procesy.“ [11]

7.2 Viac individuálnych kontaktov so zákazníkmi

„Zásadnou výzvou pre CRM je vytvoriť z masy kontaktov individuálne vzťahy, ktoré budú viesť k presnému uspokojovaniu požiadaviek každého konkrétného zákazníka, dokonca až k prekonaniu jeho očakávaní.“ [11]

7.3 Viac času na zákazníka

„Vďaka CRM je možné investovať čas získaný efektívnejším priebehom procesov do nárastu kvality vzťahov so zákazníkmi. Týka sa to obzvlášť odbytu, lebo ten by sa mal venovať hlavne zákazníkovi a nie vybavovaniu administratívy spojenej s predajom. Vzťahy sú založené na zásade „mať na seba čas“. Čas získaný zavedením novej koncepcie priebehu procesov a implementácií príslušnej technológie môže byť investovaný priamo do vzťahu so zákazníkovi. Úlohou managementu je tento čas organizovať.“ [11]

7.4 Odlíšenie sa od konkurencie

„Implementáciou CRM je možné sa odlíšiť od konkurencie, lebo podnik používajúci CRM má lepšie vzťahy so svojimi zákazníkmi ako podnik, ktorý CRM nevyužíva. CRM pritom neznamena len použitie rozsiahlych softvérových balíkov v podnikoch operujúcich na masových trhoch. CRM predstavuje taktiež filozofiu použiteľnú rovnako dobre aj v malých a stredných firmách. Je tu tiež možné pomocou CRM dosiahnuť výraznejšieho zlepšenia vzťahov so zákazníkmi, a tým sa odlíšiť od konkurencie.“ [11]

7.5 Vylepšenie image

„Podniky využívajúce CRM majú dobrý image z pohľadu uspokojovania individuálnych požiadaviek. To vedie k spusteniu procesu ústnej propagandy a vynikajúci servis s excelentným poradenstvom budú chcieť využívať aj ďalšie osoby. Image u zákazníkov,

ktorý vyplýva s využívania CRM, je možné využiť na oslobodenie podniku od cenových tlakov a na získanie vyššej suverenity pri vytváraní vlastnej cenovej politiky.“ [11]

7.6 Prístup k informáciám v reálnom čase

„Vďaka CRM má management, odbytu, marketing aj servis neustále k dispozícii všetky informácie potrebné k riadeniu každodenného obchodovania. CRM predstavuje revolúciu v controllingu a zdieľaní informácií v oblasti front-office, teda priamo na rozhraní medzi podnikom a zákazníkom. Pomocou CRM je možné včas odhaliť všetky vzájomne súvisiace diskontinuity. To umožňuje jednak včas na tieto problémy reagovať, a okrem toho vzniká možnosť podobným nezrovnalostiam predchádzať.“ [11]

7.7 Spol'ahlivé a rýchle predpovede

„CRM umožňuje všetkým pracovníkom odbytu, vedúcim pracovných skupín aj vedeniu podniku získať jediným stlačením tlačidla spol'ahlivú predpoveď ďalšieho vývoja. Vďaka CRM má management neustály prístup k aktuálnym výsledkom každodennej práce odbytu.“ [11]

7.8 Komunikácia medzi marketingom, odbytom a službami

„Použitím CRM stúpa úroveň komunikácie medzi odbytom, marketingom a službami. V oblasti CRM idú ruka v ruku hlavne marketing a odbytu. Ak ide o ciele, nemôže existovať medzi týmito dvoma úsekmi žiadny rozdiel. Obidva získajú pomocou CRM výbornú pozíciu, čo sa bezprostredne odrazí na celkovom úspechu podniku.“ [11]

7.9 Nárast efektívnej tímovej spolupráce

„Zavedením procesov a technológií spojených s CRM prudko vzrastá efektivita v jednotlivých tímoch. CRM vedie k masívnemu urýchleniu priebehu obchodných procesov, a tým prispieva k nárastu efektivity.“ [11]

7.10 Rast motivácie pracovníkov

„Vďaka CRM získava podnik oproti konkurencii väčšiu údernú silu a pracovníci môžu upustiť od inak obvyklého papierovania a neustáleho rozposielania e-mailov.

Zamestnancom je taktiež pomocou technológií a procesov vyplývajúcich z implementácie CRM poskytovaná zodpovedajúca podpora ich každodennej práce, takže ich práca baví. Týmto spôsobom prispieva CRM k zvyšovaniu spokojnosti zamestnancov, čo sa v konečnom dôsledku odrazí v ich nízkej fluktuácii. Predpokladom je však komplexná príprava zamestnancov na zavedenie CRM.“ [11]

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

8 PROFIL FIRMY DOR, S.R.O.

Spoločnosť DOR vznikla ako spoločnosť s ručením obmedzeným zapísaním do Obchodného registra SR 17. januára 1997 ako výrobná firma pre zákazkovú výrobu, montáž a dodávky presných strojárskych dielov na základe špecifikácie zákazníka. Od roku 1998 je výroba ako i ostatné činnosti zabezpečovaná v priestoroch firmy v zóne ľahkého priemyslu v Považskej Bystrici. Výrobné priestory, ale aj stroje a zariadenia boli a sú obnovované, opravované a neustále vylepšované s cieľom zabezpečiť vhodné výrobné a pracovné prostredie.

Vo firme bol vybudovaný a certifikovaný systém riadenia kvality podľa noriem ISO 9001:2000 a ISO TS 16949 ako aj systém EMS podľa ISO 14000 (EMS – environmentálny manažérsky systém). V roku 2003 firma vybuďovala skúšobné pracovisko na tlakové liatie hliníka, na ktorom testuje formy vyrábané pre sériovú výrobu a kde pracovníci získavajú potrebné technologické zručnosti v oblasti tlakového liatia.

V roku 2003 sa od firmy DOR s.r.o. odčlenila prevádzka lisovania plastov, ktorá v súčasnosti existuje ako samostatná spoločnosť.

Vo firme DOR s.r.o. v súčasnosti pracuje cca. 215 zamestnancov.

Boli realizované prípravné práce na vybudovanie zlievarne a tiež boli oslovení potenciálni dodávatelia rozhodujúcich strojov a zariadení.

8.1 Činnosť firmy a jej produkty

Činnosť firmy je zameraná na:

- dodávky dekoratívnych tlakových odliatkov, vrátane ich mechanického opracovania, lakovania práškovými farbami a montáže do väčších celkov pre automobilový a ľahký priemysel
- lisovanie technických výliskov z plastov, vrátane ich montáže
- výrobu foriem na tlakové liatie hliníka, vstrekovanie plastov a ostatného špeciálneho náradia, prípravkov a jednoúčelových strojov.

Firma sériovo dodáva stredne až vysoko komplikované tlakové odliatky zo zliatin hliníka a zinku s vysokou presnosťou a zložitou a vysokými požiadavkami na kvalitu povrchu – interiérové diely. Typická hmotnosť odliatkov je v rozpätí od 20 do 1000 gramov (maximálne približne do 3000 gramov). Diely môžu byť následne opracované podľa

požiadaviek aj tých najnáročnejších zákazníkov. Firma Dor s.r.o. spracováva svoje produkty frézovaním, vŕtaním, sústružením, brúsením, prípadne ich lakuje práškovým lakom. Taktiež je schopná zaistiť montáž predmontovaných dielov do montážnych celkov s inými dielmi. Veľkosť jednotlivých sérií sa pohybuje v rozpätí od niekoľko tisíc kusov až do miliónov.

Export firmy je orientovaný na zahraničné renomované firmy. Až 90% objemu výroby nástrojov a sériových dodávok dielov sa exportuje významným svetovým automobilkám. Sú to napr. diely pre BMW X5 ako aj BMW 5. rady. Týka sa to opracovaných a lakovaných hliníkových a lakovaných tlakových odliatkov, z ktorých je zostavená integrovaná opierka ruky, ktorá je namontovaná medzi prednými sedadlami.

Ďalšou významnou zákazkou sú dodávky opracovaných hliníkových – tlakových odliatkov pre vstrekovacie systémy firmy BOSCH a zaujímavou je tiež zákazka pre dodávku lakovaných a predmontovaných jednotiek pre vnútorné zrkadlá pre autá SUZUKI, MERCEDES SLK, AUDI TT, VW Transporter, ktorých hlavnými časťami sú zinkové tlakové odliatky.

8.2 Charakteristika firmy

Z hľadiska podnikovej politiky môžeme firmu zaradiť do skupiny podnikov, ktoré sa usilujú o dlhodobú stabilitu svojho programu výroby a orientujú sa na dlhodobé pokrývanie určitého segmentu trhu. Podnik sa snaží dosiahnuť opakovanú spoluprácu so svojimi kľúčovými odberateľmi, ktorí sú pre podnik finančne prijateľnejšími zákazníkmi.

Podnik kladie dôraz na stabilitu a spoľahlivosť pracovného kolektívu. Povaha práce a pracovné úlohy jednotlivých pracovníkov sú tu viac špecializované a menej premenlivé.

8.3 Stratégia a marketing

Firma má predstavu o svojej budúcnosti, zaoberá sa otázkami dlhodobej perspektívy, premýšľa o perspektívnych možnostiach a príležitostiach podniku. Marketingovou stratégiou je dodávať stabilnú európsku kvalitu v krátkych dodacích lehotách za dobré ceny, pružná a aktívna reakcia na želania zákazníkov vystupuje vo firemnej stratégii na prvom mieste.

8.4 Ciele firmy

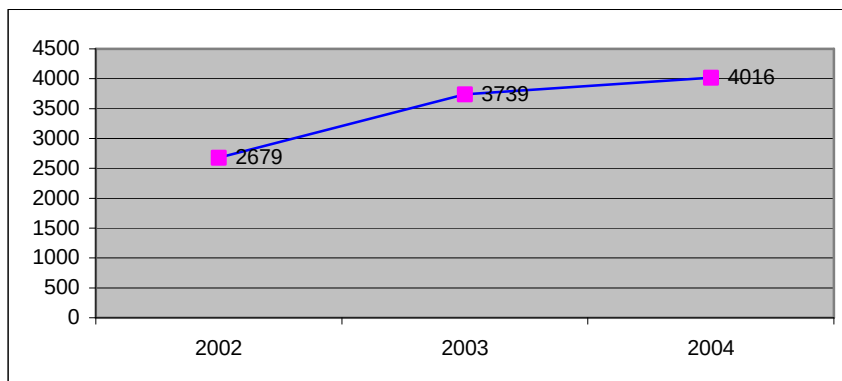
- Vytvoriť kolektív odborne vzdelaných pracovníkov, ktorí by boli schopní riešiť aj tie najzložitejšie úlohy
- Sledovať dôsledne zmeny a pokrok v danom obore, zúčastňovať sa školení, seminárov, výstav, odborných konferencií atď.
- Obnovovať vybavenie firmy – počítače, programy, stroje, prístroje
- Rozšíriť výrobu k čomu firma pristupuje vybudovaním novej zlievarne
- Zamerať sa na kvalitnú povrchovú úpravu dielov
- Obstaranie novej linky
- Rozvoj podniku, jeho rast na význame v príslušnom segmente trhu
- Vytvárať podmienky pre zvyšovanie objemu predaných zákaziek a rastu zisku
- Formovanie stratégie zameranej na získanie nových významných odberateľov a na udržanie si tých súčasných

Vo firme existuje riadený tok informácií a takisto aj systematická práca s nimi. Pričom firma dokáže lepšie reagovať na náročné požiadavky svojich zákazníkov a poskytnúť im tak zaručenú vysokú kvalitu.

8.5 Finančná situácia podniku

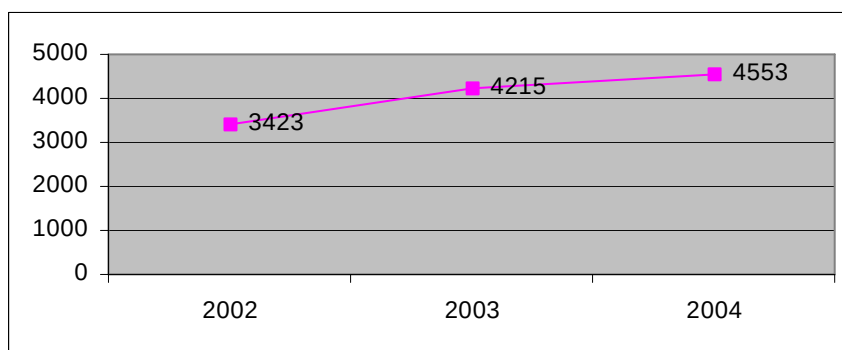
Ako vidieť na obr. 7, prevádzkové náklady majú rastúcu tendenciu. Najvyšší medziročný nárast zaznamenali v rokoch 2002, 2003, ktorého výška bola 1060 tisíc EUR. Za posledný rok sa tento nárast spomalil.

Prevádzkové náklady sú tvorené prevažne výkonovými nákladmi (tzn. náklady na predaný tovar, spotreba materiálu a energie, služby), osobnými nákladmi a ostatnými prevádzkovými nákladmi.



Obr. 7. Prevádzkové náklady (v tis. EUR)

Obr. 8. zachytáva vývoj tržieb od roku 2002. Tržby postupne vzrastajú a najvyššiu hodnotu dosiahli práve v roku 2003, kedy dosiahli výšku 4 553 tisíc EUR.



Obr. 8. Vývoj tržieb (v tis. EUR)

Z obr. 9. je vidieť, že hospodársky výsledok pred zdanením postupne klesá a najnižšiu hodnotu zaznamenal v roku 2004, kedy jeho hodnota bola 642 tisíc EUR.

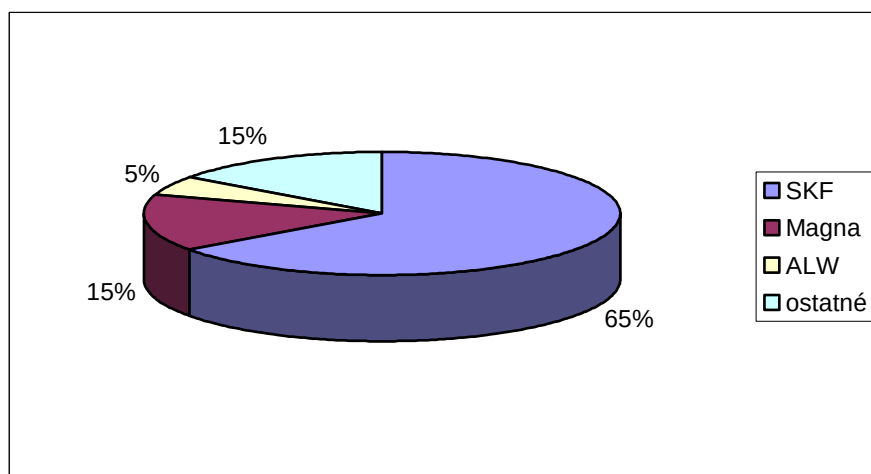


Obr. 9. Vývoj hospodárskeho výsledku pred zdanením (v tis. EUR)

9 ZÁKAZNÍCI FIRMY

Firma sleduje požiadavky zákazníkov a získané poznatky uplatňuje pri príprave marketingových aktivít. Spokojnosť a mienka zákazníka sa sleduje pravidelne raz za rok. Zabezpečuje sa tak kontrola v oblasti vzťahov so zákazníkmi. Významní zákazníci sú v pravidelných intervaloch oslovovaní. Týmto firma získava významnú spätnú väzbu.

V nasledujúcom grafe je znázornené zloženie zákazníkov firmy DOR, s.r.o.



Obr. 10. Zloženie zákazníkov spoločnosti DOR, s.r.o.

Z grafu vyplýva, že firma DOR, s.r.o. má svojich kľúčových odberateľov z oboru automobilového priemyslu. Až 65% objemu zákaziek sa spracováva pre spoločnosť SKF, ktorá je dôležitým dodávateľom dielov pre významné svetové automobilky. (BMW, Suzuki...) Ďalšími veľkými zákazníkmi sú spoločnosti Magna (15% objemu zákaziek), ALW (5% objemu zákaziek) a ostatné spoločnosti, ktoré spolu predstavujú 15% objemu.

Z grafu je zrejmé, že firma má malý počet svojich zákazníkov a tým dochádza k veľkému riziku pri narušení vzťahu. Obzvlášť citlivo musí firma pristupovať k spoločnosti SKF, pretože jej stratou by bol výrazne narušený chod celej firmy, ktorý by mohol viesť až k bankrotu. Firma SKF si uvedomuje svoje postavenie a dochádza z jej strany k tlaku na zmluvné podmienky, čo je pre firmu DOR, s.r.o. jav nepriaznivý.

9.1 Analýza potrieb a očakávania zákazníkov

V začlenení pristupujúcich krajín do Európskej únie a s tým súvisiacom vytvorení jednotného trhu vidia západoeurópske firmy jedinečnú šancu vylepšiť svoje ekonomické výsledky nákupom v novopristúpených krajinách. Nutnou podmienkou však je dodržanie kvality a termínov dodania, a to minimálne na takej technickej úrovni, na akú boli zvyknutí u pôvodných dodávateľov. Ďalším očakávaním zákazníkov je, že výrobky a služby budú dodávané komplexne, vyrobené v uzavretom výrobnom cykle, nakoľko organizovanie nákupu u viacerých dodávateľov je finančne aj časovo náročné a u zákazníka vyvoláva potrebu kvalifikovaného, a teda drahého personálu na zabezpečenie hladkého priebehu nákupu.

Ďalšou skupinou zákazníkov sú firmy, ktoré sa rozhodli vybudovať vlastné výrobné závody v nových členských krajinách Európskej únie a pre tieto závody potrebujú kvalifikovaných a spoľahlivých dodávateľov. Rovnako aj títo zákazníci očakávajú kvalitný tovar a služby za výhodnejšie ceny. V tomto prípade sa potenciál zvyšuje predpokladaným znižovaním nákladov na logistiku.

9.2 Analýza súčasných vzťahov so zákazníkmi

Vypracoval som dotazník obsahujúci 30 otázok, týkajúcich sa súčasných vzťahov so zákazníkmi, ktoré som rozdelil do nasledujúcich 6 oblastí:

Stratégia firmy

Image firmy

Produkty firmy

Informačné systémy vo firme

Zákazníci firmy

Zamestnanci v prvej línii

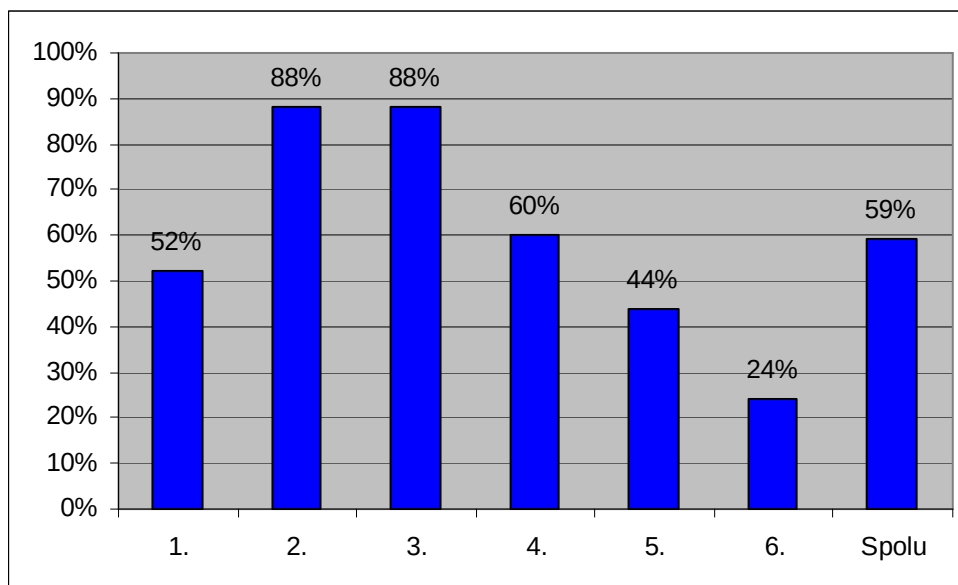
Daný dotazník vypracovalo päť riadiacich pracovníkov firmy DOR, s.r.o. pričom boli oslovení siedmi, ale návratnosť bola približne 71%. Vypovedacia hodnota daného dotazníka preto nie je vysoká, ale keďže ide o malú firmu, kde je v riadiacich funkciách iba 7 ľudí, poskytuje nám daný dotazník základ pre analýzu súčasného stavu. V ďalšej časti doplním výsledky získané dotazníkom o SWOT analýzu.

V stručnosti popíšem postup pri vyhodnotení dotazníku. Každéj kladnej odpovedi v dotazníku som priradil 1 bod. Keďže odpovedalo na každú otázku 5 respondentov, mohla byť výsledná dosiahnutá bodová hodnota na otázku maximálne 5 bodov v prípade všetkých kladných odpovedí „Áno“ a 0 bodov v prípade všetkých záporných odpovedí „Nie“. V každej zo šiestich sledovaných oblastí mohla byť maximálna bodová hodnota 25 bodov, čo by zodpovedalo stavu, keď všetci respondenti na všetky odpovede v danom bloku otázok odpovedali kladne. Vyhodnotenie dotazníku prikladám v prílohe.

V nasledujúcej tabuľke a grafe prezentujem výsledky, ku ktorým som po spracovaní dotazníku prišiel:

Tab. 1. Vyhodnotenie dotazníka formou tabuľky

Blok	Počet bodov	Úspešnosť
Stratégia firmy	13	52%
Image firmy	22	88%
Produkty firmy	22	88%
Informačné systémy vo firme	15	60%
Zákazníci firmy	11	44%
Zamestnanci v prvej línii	6	24%
Spolu	89 zo 150	59%



Obr. 11. Vyhodnotenie dotazníka formou grafu

Z výsledkov uvedených v tabuľke a grafe som prišiel k záveru, že z pohľadu vrcholového managementu firmy dosahuje firma výborné výsledky v druhom a treťom bloku, kde bola úspešnosť až 88%. Naopak, veľké nedostatky vidí vedenie v rokovaní zo strany svojich zamestnancov v prvej línii, kde boli výsledky neuspokojivé a pozorujem tu vysoký potenciál rozvoja. Celkovo som dospel k záveru, že vzťahy so zákazníkmi vo firme spĺňajú nastavené požiadavky v dotazníku iba na 59%, čo predstavuje neuspokojivú hodnotu. Preto v ďalšej časti mojej práce poskytnem návrhy na čo najlepšie zavedenie systému, resp. filozofie CRM vo firme DOR, s.r.o.

Z dôvodu, že ide o malú firmu s malým počtom zamestnancov a s malým počtom zákazníkov, nebudem sa venovať zavádzaniu drahého systému CRM od významných svetových dodávateľov, ale zameriam sa na odporúčenia, ktoré nebudú finančne náročné a vylepšia vzťahy medzi firmou DOR, s.r.o. a jej zákazníkmi.

9.2.1 Rozbor jednotlivých blokov

Blok 1: Stratégia firmy

Úspešnosť: 52%

Nedostatky:

- Firma síce stanovila celofiremné štandardy starostlivosti o zákazníka, ale k stanoveniu štandardov starostlivosti o zákazníka pre každé pracovné miesto zvlášť už nepristúpila.
- Firma netrénuje pravidelne svojich zamestnancov v prístupe k zákazníkom, deje sa tak iba jednorázovo krátkou zmienkou pri prijímaní nového zamestnanca

Odporúčania:

Firma by mala jasne definovať stratégiu štandardov starostlivosti o zákazníka a tým by určila svojim pracovníkom spôsob rokovania. Danú stratégiu by mala prispôsobovať potrebám svojich zákazníkov a robiť pravidelné prednášky zamerané na jej prezentáciu svojim zamestnancom. Optimálna periodicita je polročný cyklus.

Blok 2: Image firmy

Úspešnosť: 88%

Nedostatky:

- Z dotazníku vyplynulo, že firma nestanovila jasné pravidlá pri použití telefónu a ostatných komunikačných technológií. V ostatných sledovaných otázkach uspela na 100%.

Odporúčania:

Prejav zamestnancov v prvej línii je veľmi dôležitý. Telefonovanie je veľmi zvláštna činnosť, a preto sa pri nej mnoho ľudí nevedomky dopúšťa chýb. Jasné pravidlá pomáhajú tieto chyby eliminovať a postupným tréningom celkom odstrániť. Firme odporúčam, aby stanovila nasledujúce pravidlá:

Nechávať telefón dlho vyzvárať.

Po zodvihnutí slúchadla predstaviť seba aj svoju firmu. Napr. „Firma DOR s.r.o., Pavel Taraba, dobrý deň.“

Prepojovať hovory iba keď je to nutné.

Ak nemôžem volajúcemu pomôcť sám, mal by som pristúpiť k prepojovaniu podľa týchto základných pravidiel:

Vysvetliť zákazníkovi, prečo ho musíme prepojiť

Vysvetlime človeku, na ktorého budeme zákazníka prepojiť, čo zákazník požaduje a povedzme mu jeho meno

Rozlúčiť sa so zákazníkom a prepojiť ho na kolegu, ktorý ho privíta menom

Snažiť sa, aby zákazníci mali z nášho vystupovania v telefóne dobrý pocit

Ukázať zákazníkovi, že som rád, že zavolať, byť sympatický, vyriešiť jeho žiadosť kladne a rýchlo

Zavesiť slúchadlo ako posledný

Počkať, kým zákazník nepovie poslednú požiadavku a až keď sa presvedčím, že naozaj zložil slúchadlo, môžem zložiť aj ja.

Blok 3: Produkty firmy

Úspešnosť: 88%

Nedostatky:

- Vrcholoví manageri v danej oblasti nepociťujú žiadne významné nedostatky, ale daná predstava môže byť skreslená.

Odporúčania:

Firma by mala stále sledovať kvalitu svojich výrobkov a porovnávať ju s kvalitou konkurencie. Snažiť sa zefektívniť svoje distribučné kanály a tým minimalizovať náklady a zvýšiť rýchlosť prepravy zo skladu priamo k odberateľovi. Tým zaistí dodržanie dohodnutých termínov a dodrží plánované náklady.

Blok 4: Informačné systémy vo firme

Úspešnosť: 60%

Nedostatky:

- Firma nevedie podrobne digitálnu databázu svojich zákazníkov.

- Firma nemá založený systém pre prípad, že by sa z počítača stratili dáta o zákazníkoch.
- Firma by mala zákazníkom, ktorí si zakúpili výrobky, poskytnúť lepšiu podporu prostredníctvom telefónu, e-mailu, či internetu.

Odporúčania:

Aj keď má podnik vytvorené stredisko, kde vedie komunikáciu so svojimi zákazníkmi, nemá dostatočnú podporu so strany zamestnancov, ktorí na danom stredisku pôsobia. Osoba zodpovedná za komunikáciu so zákazníkmi nie je na pracovisku v prestávke vyhradená na obed. Na e-maily sa odpovedá niekedy až s trojdňovým meškaním a internetové stránky sa aktualizujú raz za rok. Firme by som odporučil dôslednejšie pristupovať ku komunikácii so svojimi zákazníkmi. Tým by sa zlepšil určite aj image firmy a vzrástla by tak konkurencieschopnosť. Veď často sú internetové stránky a oslovenie prostredníctvom e-mailu prvým kontaktom so zákazníkom, ktorý si už podľa tohto prvého pocitu utvára názor na firmu. Keď je tento názor negatívny, ťažko sa vylepšuje.

Firme odporúčam vytvoriť systém, kde bude prebiehať podrobná evidencia všetkých zákazníkov. Budú tam zaznamenané všetky údaje o danom zákazníkovi. Aj keď v súčasnosti má firma len niekoľko významných zákazníkov, zjednoduší a sprehládni sa tak ich evidencia do budúcnosti.

Ďalším nedostatkom, ktorý sa týka informačného systému, je absencia zálohovacieho systému databázy zákazníkov. Tu odporúčam jednoduché každodenné zálohovanie na dve rôzne externé médiá. Napr. harddisk na osobnom počítači riadiaceho pracovníka, CD a DVD rom média.

Blok 5: Zákazníci firmy

Úspešnosť: 44%

Nedostatky:

- Firma neumožňuje svojim zákazníkom prezentovať ich názory anonymne
- Firma nezisťuje, ako sú zákazníci spokojní s informačnými a propagačnými materiálmi
- Nenaučila pracovníkov jednať pri reklamacii profesionálne a ochotne

Odporúčania:

V danej oblasti by podnik mal pristúpiť k získaniu spätnej väzby so strany svojich zákazníkov. Neposkytuje svojim zákazníkom dostatok prostriedkov na vyjadrenie ich názoru, ktorý by mohol byť základom kvalitného a obojstranne prosperujúceho vzťahu-situácie dvoch víťazov. Je potrebné vytvoriť anonymnú linku, kde môžu klienti vyjadriť svoje postoje, názory a vzniesť pripomienky, ktoré sú pre firmu neoceniteľné. Získa tak množstvo postrehov, ako rozvíjať vzťahy so svojimi zákazníkmi, aby boli čo najefektívnejšie.

Ďalej by sa malo vedenie firmy zamerať na realizáciu školení svojich zamestnancov v oblasti vybavenia reklamácií. Reklamácia predstavuje pre firmu vynikajúcu príležitosť ako si nakloniť nášho zákazníka, ale aj ako môžeme o neho ľahko prísť. Jej zvládaniu by sa mala venovať veľká pozornosť, aby zamestnanci firmy presne vedeli, ako reagovať v prípade, že sa dostanú do reklamačného riadenia.

Blok 6: Zamestnanci v prvej línii

Úspešnosť: 24%

Nedostatky:

- Firma nepodporuje pracovníkov vo vymýšľaní nových spôsobov, ako zákazníkom zjednodušiť nakupovanie
- Nezaistuje informácie o aktivitách a kvalitách konkurenčného personálu prvej línie
- Nepostihuje slabú starostlivosť o zákazníka a neochotu
- Neodmeňuje vynikajúce príklady starostlivosti o zákazníka

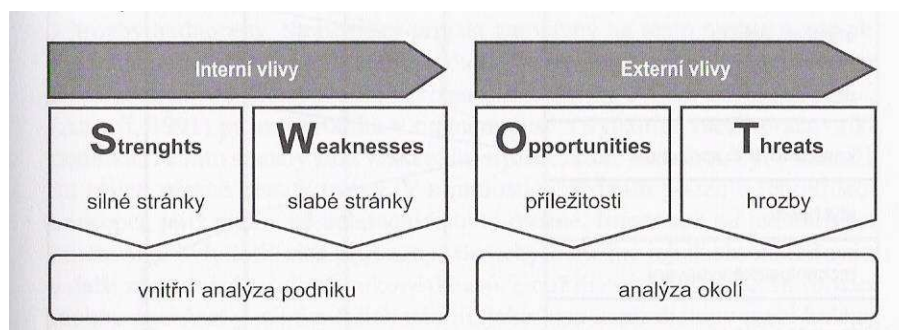
Odporúčania:

V danej oblasti dosiahla firma najhoršie výsledky, a preto musím jej rozboru venovať najväčšiu pozornosť. Pomocou úspešnej nápravy môže firma dosiahnuť významný pokrok vo vzťahu so zákazníkom. Dané riešenia, ktoré navrhujem, nepredstavujú vysoké finančné náklady a pozitívny efekt je zaručený. Firma by mala prostredníctvom vhodnej motivačnej stratégie u svojich zamestnancov zvyšovať záujem spolupodieľať sa na budovaní ziskového a dlhotrvajúceho vzťahu so zákazníkmi. Formou motivácie môže byť finančná odmena, ale aj rôzne iné nefinančné formy odmeny. Napr. viac osobného voľna, rekreácia

pre zamestnancovu rodinu atď. Naopak, nesprávne zaobchádzanie so zákazníkom zo strany zamestnanca musí byť striktné postihnuté.

Aby firma získala informácie o aktivitách a kvalitách konkurenčného personálu, môže usporiadať rôzne firemné večierky alebo športové podujatia, ktoré umožnia lepší kontakt s konkurenciou a pomôžu vybudovať lepšie vzťahy v odvetví a medzi zamestnancami firmy a konkurenčnej firmy.

Po analýze silných a slabých stránok, ktoré som získali formou dotazníka určeného pre vrcholový management firmy, by som pristúpil k ďalším častiam SWOT analýzy. A to sú príležitosti a hrozby.



Obr. 12. Prvky SWOT analýzy

Príležitosti a hrozby

Ako najväčšiu príležitosť vidím vstup Slovenskej republiky do Európskej únie a s ním súvisiacu expanziu na nové trhy. Po príchode nových automobilových spoločností na Slovensko (Hyunday, Kia) sa zvýši množstvo potencionálnych odberateľov. Podnik bude mať možnosť získať viacero zákaziek a tým si upevniť postavenie na trhu.

Hrozby:

- Vstup Slovenskej republiky do Európskej Únie a s ním súvisiaca hrozba nových konkurentov
- Kurzové výkyvy
- Vyššie mzdy

Najväčšou hrozbou z pohľadu konkurencie je pre podnik vstup Slovenskej republiky do Európskej únie a s ním súvisiaca hrozba vstupu nových konkurentov, čo by oslabilo konkurencieschopnosť podniku. Preto firma DOR, s.r.o. musí prehodnotiť svoj vzťah

so zákazníkmi. V prostredí globalizácie bude veľkou prednosťou kvalitne riadený vzťah, ale neúspešne riadený vzťah bude, naopak, veľkou konkurenčnou nevýhodou.

Ďalšou príležitosťou alebo hrozbou pre podnik je zmena kurzu slovenskej koruny voči euru, keďže 90% objemu výroby sa vyváža do zahraničia.

9.2.2 Riadenie vzťahu so zákazníkom vo firme DOR, s.r.o.

Vo firme DOR, s.r.o. v súčasnosti majú iba 18 hlavných zákazníkov, takže zavádzanie finančne vysoko náročného CRM systému nemá zmysel. V nasledujúcej kapitole predstavím spôsob získavania, rozvoja a ukončovania vzťahu s kľúčovými zákazníkmi.

Celý proces sa začína vhodným výberom potencionalneho zákazníka. Firma DOR využíva k tomuto účelu vlastný systém evidencie, v ktorom pracovník firmy prostredníctvom internetu monitoruje súčasné ponuky zákaziek v odvetví a vyhodnocuje ich efektivitu pre firmu. Úlohou daného pracovníka je osloviť potencionalnych zákazníkov. Ďalšou formou získavania nových zákazníkov je účasť firmy na výstavách, kde sa firma prezentuje a nadväzuje kontakty. V súčasnosti sa DOR zúčastňuje aj na akciách, ktoré priamo usporadúvajú významní potencionalni zákazníci. Napr. Peugeot, Volkswagen... Potencionalni zákazníci sú potom oslovení prostredníctvom e-mailu a telefonicky.

Po prvom kontakte so zákazníkom je zákazník pozvaný do priestorov firmy, kde je oboznámený so základnými výrobnými procesmi a fungovaním celého podniku. Sú mu taktiež poskytnuté katalógy a prospekty s ponukou produktov a služieb, ktoré mu firma môže poskytnúť.

V ďalšom kroku je ponúknutá kalkulácia jeho projektu, kde je ponechaný priestor na manipulácie s výslednou cenou. Potom sa s klientom jedná o cenu. Pri získavaní nových zákazníkov firma DOR sa často pohybuje na hranici ziskovosti. Avšak kontrakty sú projektované na viac rokov dopredu a na veľké množstvo výrobkov.

Zo začiatku môže firma pozorovať zo strany zákazníka opatrnosť, keď sa najskôr sústreďí na odbery menšieho objemu a až neskôr, keď mu firma DOR poskytne výrobky podľa zmluvných podmienok a je s kvalitou spokojný, sa objemy kontraktov zvyšujú.

Firma sa v súčasnosti snaží získať nových kvalitných zákazníkov, lebo si uvedomuje riziko, ktoré nesie pri súčasnej situácii nízkeho počtu kľúčových zákazníkov. Pri strate čo

i len jedného z nich môžu nastať veľké finančné problémy. Prebieha však frekventívna spolupráca s týmito veľkými zákazníkmi z dôvodu upevnenia vzťahu a jeho rozvoja.

V prípade, že vzťah neprináša požadovanú hodnotu ani pre jednu zmluvnú stranu, dochádza k jeho ukončeniu. Firma DOR má pripravenú stratégiu zameranú na ukončenie vzťahu, ktorej podstatou je zanechať a poprípade posilniť pozitívne pocity zo vzťahu a minimalizovať tie negatívne. Docieľuje to pomocou detailného vyhodnotenia úpadku vzťahu a v prípade, že zistí, že došlo k zlyhaniu zo strany firmy a nie zákazníka, poskytne zákazníkovi ospravedlnenie a náležité odškodnenie. Táto stratégia sa osvedčila vo firme ako veľmi úspešná.

10 HLAVNÉ ODPORÚČANIA FIRME

V tejto kapitole sa venujem odporúčaniu aktivít, ktorým by sa mala firma DOR, s.r.o. venovať. Z mojej analýzy vyplynuli nedostatky v nasledujúcich oblastiach:

- Definovanie stratégie budovania vzťahu so zákazníkom pre jednotlivé pracoviská
- Tréning zamestnancov v prístupe k zákazníkom
- Vypracovanie pravidiel pri používaní telefónu a ostatných komunikačných technológií
- Podrobná digitálna databáza zákazníkov
- Zálohovací systém
- Lepšia komunikácia so zákazníkmi prostredníctvom telefónu, e-mailu, či internetu
- Zriadenie anonymnej linky pre zákazníkov
- Častejšia kontrola spokojnosti zákazníkov s informačnými a propagačnými materiálmi
- Školenie ako efektívne vybavovať reklamácie
- Podpora pracovníkov vo vymýšľaní nových spôsobov, ako zákazníkom zjednodušiť nakupovanie
- Zaistenie informácií o aktivitách a kvalitách konkurenčného personálu prvej línie (podnikové rauty, športové podujatia)
- Postihy zlej starostlivosti o zákazníka a neochota
- Odmeny vynikajúcich príkladov starostlivosti o zákazníka

Z daného zoznamu vyplynula potreba zamerať sa hlavne na vzdelanie pracovníkov firmy v oblasti starostlivosti o zákazníkov, odstrániť nedostatky pri komunikácii prostredníctvom telefónu a ostatných komunikačných zariadení a potreba zlepšiť prácu s informáciami vo firme.

10.1 Vzdelanie pracovníkov firmy v oblasti starostlivosti o zákazníkov

Firma DOR, s.r.o. by mala nadviazať na základné informácie, ktoré poskytuje svojim zamestnancom pri ich prijatí. Jednorázové vysvetlenie, ako sa má zamestnanec firmy

správať k zákazníkom, je nedostačujúce, a preto odporúčam firme niektoré zo zoznamu kurzov, ktoré budú prebiehať v blízkej dobe. Po prihliadnutí k referenciám jednotlivých kurzov a zohľadnení finančného hľadiska by som firme DOR, s.r.o. navrhoval nasledujúce dva kurzy

Riadenie kľúčových zákazníkov

Organizátor: Timan, s.r.o.

Miesto: Senec Termín: podľa počtu záujemcov Cena: 10 092 Sk

K odporúčeniu daného kurzu som pristúpil hlavne z dôvodu, že firma má len málo hlavných odberateľov a tieto vzťahy sú pre firmu nanajvýš dôležité. Vypracovať si kvalitné vzťahy so svojimi kľúčovými odberateľmi je cieľom práve odporúčaného kurzu realizovaného firmou Timan, s.r.o. Ide o trojdňový kurz, pričom výhodou je aj možnosť vybrať si termín, ktorý bude firme DOR, s.r.o. vyhovovať najlepšie. Absolvovať tento kurz by mal riadiaci pracovník zodpovedný za riadenie vzťahov so zákazníkmi.

Základy proklientskej orientácie

Organizátor: Ústav vzdelávania a služieb, s.r.o.

Miesto: Bratislava 37 Termín: 19.7.2005 - 20.7.2005 Cena: 5 474 Sk

Vybraný kurz by som odporučil ako doplnok ku kurzu riadenia kľúčových zákazníkov pre všetkých zamestnancov „prednej línie“. Z analýzy vyplynuli nedostatky zamestnancov firmy, ktoré by mal daný kurz pomôcť odstrániť.

10.2 Komunikácia so zákazníkom pomocou telefónu a iných komunikačných prostriedkov

V tejto časti doplním odporúčania, ktoré som uviedol v podkapitole 9.2.1. Ide predovšetkým o telefonovanie a používanie internetu. Stále viac firiem označuje telefónne hovory za primárny zdroj kontaktov so zákazníkmi. Firma by mala svojich zamestnancov naučiť, že uskutočňovať ziskové telefonáty neznamená schopnosť odpovedať na všetky volania, ale schopnosť odpovedať na volania, ktoré za to stoja a zavolať späť všetkým zákazníkom, ktorí predstavujú pre spoločnosť najväčší ziskový potenciál. Zamestnanec

musí byť schopný analyzovať aktivity a detaily z obsahu rozhovoru, aby dokázal identifikovať potenciálne najzaujímavejšie kontakty a dodržal pritom ciele stanovené v marketingovej stratégii spoločnosti, a zároveň neznížiť kvalitu telefonátu. Po analýze ponúkaných produktov by som firme odporučil nasledujúce kurzy pre jej zamestnancov:

Telemarketing – Telefonické predajné zručnosti

Organizátor: Agentúra J & T

Miesto: Bratislava

Termín: 27.7.2005 - 27.7.2005

Cena: 3 562 Sk

Daný kurz je usporadúvaný agentúrou J & T, ktorá má vynikajúce referencie od takých firiem, ako sú napr. Allianz Slovenská poisťovňa, Železnice Slovenskej republiky, Váhostav. Je zameraný presne na oblasť, v ktorej som postrehol nedostatky a odporučil by som ho všetkým zamestnancom firmy, ktorí prichádzajú do styku so zákazníkom.

Pravidlá telefonického komunikácie

Organizátor: Nikea, spol. s r.o.

Miesto: Bratislava

Termín: neuvedený

Cena: 8 000 Sk

Tento kurz by som odporučil osobe, ktorá bude poverená úlohou zostaviť pravidlá pre telefonovanie vo firme DOR, s.r.o., ktorá by mala byť na základe získaných znalostí schopná vytvoriť pravidlá efektívneho telefonovania.

Navrhujem firme DOR, s.r.o. zriadenie samostatnej telefónnej linky pre svojich zákazníkov, kde by bol nainštalovaný telefónny záznamník. Firma by mala poveriť pracovníka, ktorý by každodenne vypočul pripomienky zákazníkov a reagoval na ne.

10.3 Informačný systém

Nemenej dôležitým bodom pre budovanie individuálnych vzťahov so zákazníkmi je informačný systém, umožňuje poskytovať informácie kedykoľvek a kdekoľvek. Pomocou počítača s jednoduchým webovským prehliadačom alebo pomocou mobilného telefónu tak môže aj obchodný personál v teréne priamo profitovať z aktuálnych informácií o zákazníkoch a pohotovo reagovať na ich potreby. Analýza poukázala hlavne na absenciu spracovania informácií v digitálnej podobe a ich pravidelného zálohovania. Firme DOR,

s.r.o. by som navrhol vytvorenie databázy svojich zákazníkov. Môže využiť niektorý z databázových produktov renomovaných firiem napr. Microsoft, Oracle... poprípadе postačí aj tabuľkový procesor Excel taktiež od firmy Microsoft. Čo sa týka webu by som firme DOR, s.r.o. odporučil vykonať analýzu webu, ktorá firme umožňuje udržať si zákazníkov, ktorí sa už raz dostali na webovské stránky. Pracovník zaoberajúci sa danou analýzou by mal navrhnúť optimálnu štruktúru webovských stránok tak, aby návštevník bol vedený k nákupu a motivovať štruktúrou a kvalitou stránok zákazníka, aby sa na ne znovu vrátil.

Ďalej by som firme odporučil nasledujúce kurzy. Prvý z nich odporúčam pracovníkovi, ktorý bude vykonávať webovú analýzu. Druhý všetkým zamestnancom, ktorí prichádzajú do styku s internetom a e-mailom.

Internet – silný nástroj v podnikaní

Organizátor: Explicit, s.r.o.

Miesto: Bratislava Termín: podľa počtu záujemcov Cena: 8 990 Sk

Internet a e-mail

Organizátor: Akadémia vzdelávania Galanta

Miesto: Galanta Termín: podľa počtu záujemcov Cena: 2 100 Sk

Čo sa týka efektívneho vybavovania reklamácií, odporúčam firme vytvorenie databázy na ich presnú evidenciu a vypracovať stratégiu na ich riešenie.

10.4 Systém odmeňovania starostlivosti o zákazníka

Firma by mala každomesačne vyhodnocovať svojich zamestnancov, podľa ich prístupu v rokovaní so zákazníkmi. Ide o namáhavú úlohu, lebo nemá prostriedky na kontrolu ich správania. Avšak riešenie by som videl vo vyhodnocovaní na podklade reakcií klientov, zaznamenávaním si ich pocitov kontaktu s pracovníkom firmy a pomocou novovzniknutej linky, ktorá zaznamenáva reakcie zákazníkov.

11 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Nákladovú analýzu firmy DOR, s.r.o. som rozdelil na tri časti: náklady na kurzy, cestovné náklady a náklady na nové technológie.

11.1 Náklady na kurzy

V nasledujúcej tabuľke zohľadňujem náklady na jednotlivé kurzy, ktoré som firme odporučil:

Tab. 2. Náklady na kurzy

Názov kurzu	Počet osob	Cena na osobu (Sk)	Cena celkom (Sk)
Riadenie kľúčových zákazníkov (vedúci marketingu)	1	10 092,00	10 092,00
Základy proklientskej orientácie (vedúci marketingu + obchodné oddelenie)	3	5 474,00	16 422,00
Telemarketing - Telefonické predajné zručnosti (vedúci marketingu + obchodné oddelenie)	3	3 562,00	10 686,00
Pravidlá telefonickej komunikácie (vedúci marketingu + obchodné oddelenie)	3	8 000,00	24 000,00
Internet - Silný nástroj v ziskovom podnikaní (vedúci marketingu)	1	8 990,00	8 990,00
Internet a E-mail (vedúci marketingu + obchodné oddelenie)	3	2 100,00	6 300,00
SPOLU			76 490,00

11.2 Cestovné náklady

V danej časti analýzy nákladov som vychádzal zo vzdialeností miest, v ktorých sa školenia budú konať, od sídla firmy v Považskom Podhradí. Bude použité služobné vozidlo firmy, pričom náklady som stanovil 7,50 Sk na 1 km. Výsledky uvádzam v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 3. Cestovné náklady

Názov kurzu	Mesto konania kurzu	Vzdialenosť (Km)	Náklady (Sk)
Riadenie kľúčových zákazníkov	Senec	148	1 110,00
Základy proklientskej orientácie	Bratislava	171	1 282,50
Telemarketing - Telefonické predajné zručnosti	Bratislava	171	1 282,50
Pravidlá telefonickej komunikácie	Bratislava	171	1 282,50
Internet - Silný nástroj v ziskovom podnikaní	Bratislava	171	1 282,50
Internet a E-mail	Galanta	159	1 192,50
SPOLU	7 432,50		

11.3 Náklady na nové technológie

Firma nebude investovať do finančne náročných technológií. Odporučil som jej zriadenie samostatnej telefónnej linky, ktorá bude súčasťou súčasného telekomunikačného systému. Náklady na jej zriadenie sú 2 500 Sk.

11.4 Náklady celkom

Celkové náklady na zavedenie systému CRM ako filozofie firmy pomocou mojich odporúčaní uvádzam v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 4. Celkové náklady

Druh nákladu	Výška nákladu (Sk)
Náklady na kurzy	76 490,00
Cestovné náklady	7 432,50
Náklady na nové technológie	2 500,00
SPOLU	86 422,50

Podľa spracovania mojej nákladovej analýzy projektu som došiel k záveru, že celkové náklady na realizáciu mnou odporúčaných zmien budú 86 422,50 Sk.

12 RIZIKÁ, KVÔLI KTORÝM MÔŽE STRATÉGIA ÚSPEŠNE ZAVIESŤ SYSTÉM CRM STROSKOTAŤ

Je dôležité chápať CRM ako filozofiu firmy. V tomto prípade je dôležitejšia práve definícia a zavedenie týchto navrhovaných procesov ako implementácia podpornej technológie. Každý projekt CRM musí v sebe kombinovať ako technické implementačné aspekty, tak aj analýzu a zavedenie zákaznícky orientovaných procesov a postupov. Kritickým aspektom zavedení CRM musí byť orientácia všetkých procesov a aktivít na zákazníka. Neakceptovanie tejto nutnosti býva často hlavnou príčinou neúspechu CRM projektov.

12.1 Riziko neprijatia so strany zamestnancov

Je hlavným rizikom, ktoré môže poskytnúť zavedenie CRM projektu. Zamestnanci musia mať pocit, že dané riešenie im prináša zjednodušenie ich práce spojené s odstránením nežiaducich návykov, ktoré im prácu komplikovali. Zamestnancom nestačí len perfektné vzdelanie. Musia prejavíť ochotu učiť sa.

12.2 Riziko nedostatočnej kompetentnosti školiťov

Školitelia jednotlivých kurzov nemusia mať potrebné kompetencie. Aj keď som agentúry dôsledne preveril, môže nastať situácia, keď školiaca osoba podcení prípravu, alebo sa nebude správať profesionálne.

12.3 Chybná organizačná štruktúra

So zavedením systému CRM súvisí aj nutnosť zmeniť organizačnú štruktúru, pracovnú náplň jednotlivých pracovníkov, systém hodnotenia, výcvikové programy, atď. Starý pohľad na riadenie vzťahov so zákazníkmi neumožňuje plné využitie nových možností CRM systémov. Predovšetkým z tohoto dôvodu dochádza k tomu, že sa systém CRM využíva iba ako technická podpora kontaktných centier.

12.4 Podstatný je zákazník

V dynamickom procese implementácie sa môže stať, že sa nenápadne stratí základný cieľ – spokojný zákazník. Firma začne sledovať počet uskutočnených hovorov, počet

vybavených požiadaviek za deň, úsporu telefonistov... Už si však nespomenie na to, že zmyslom celej veci je obchodný prínos, nie perfektne zvládnutá technológia. Tá je len prostriedkom na uspokojovanie potrieb zákazníkov. Síce má implementované najmodernejšie technológie, ale rozhodne nemôže hovoriť o spokojných zákazníkoch.

12.5 Nereálne očakávania a slepá dôvera v dodávateľa.

Zákazníci sú presvedčovaní o výhodách riešenia CRM, avšak súčasne im je poskytnutých málo informácií o nutnosti zmien pri ich implementácii. Nevedia si veľakrát predstaviť, aká zásadná musí byť sústava firemných zmien, aby implementácia CRM bola úspešná a prínosná.

12.6 Chýba stratégia orientovaná smerom k zákazníkom.

Podnik sa rozhodne implementovať CRM, ale nemá jasne definovanú stratégiu, ktorú má dané riešenie naplňovať. Prínos, ktorý nemá na začiatku definovaný, sa nemôže merať. Pred zavedením systému CRM by mala byť vízia definovaná a po jeho implementácii ďalej upresnená.

12.7 Nedostatočná príprava na zmenu

Implementátor nie je schopný presvedčiť zákazníka o nutnosti zásadných zmien v prístupe, ktorých súčasťou bude aj implementácia e-biznisu. Ak nie je táto príprava poňatá komplexne, nemôže priniesť žiadaný efekt.

12.8 Nedostatok podpory zo strany vedenia firmy

Zásadné zmeny si vyžadujú jasne formulované zadania a úlohy, ktoré musia mať podporu najvyššieho vedenia firmy a musia byť tiež dôsledne kontrolované. Inak dochádza k situácii, že riešenie nie je rozpracované komplexne na všetkých úrovniach a prestáva byť funkčné.

12.9 Chýba proces vyhodnocovania

Ak nie sú stanovené merateľné ciele, nebýva kvalifikované ani vyhodnocovanie implementovaného riešenia. Ak je nemožné zmerať výšku dosiahnutých úspor, chýba argumentácia pre podporu celého riešenia.

12.10 Riziko odchodu zamestnanca

V niektorých prípadoch hrozí, že firma vyškolí svojho zamestnanca a on odíde ku konkurencii. Z tohto dôvodu sa firmy zaisťujú zmluvami, ktoré uzatvárajú so zamestnancom, že po absolvovaní školenia musí zotrvať vo firme určitú stanovenú dobu.

ZÁVER

Cieľom mojej práce bolo poskytnúť návod na úspešné zavedenie systému CRM vo firme DOR, s.r.o. Prínosy mojej práce vidím hlavne v nasledujúcich bodoch:

- obecný úvod do problematiky CRM filozofie
- definícia rizík, ktoré môžu projekt implementácie CRM ohroziť
- navrhnutie cenovo prístupného riešenia systému v podmienkach malej firmy
- praktická ukážka analýzy firmy pred zavedením CRM filozofie
- návrh efektívneho zavedenia CRM systému

V priebehu spracovania uvedenej problematiky som získal mnoho nových zaujímavých poznatkov a informácií o problematike CRM systémov.

Z analýzy vzťahov firmy so zákazníkmi vyplynula potreba realizácie riešenia zameraného na udržanie súčasných zákazníkov. Niekedy nadšené snahy o hľadanie nových obchodných príležitostí (zákazníci, produkty) zatlačujú do úzadia zavedené podnikanie a zákazníkov. Nastupuje sebauspokojenie, súčasní zákazníci sa považujú za istých a nijako zvlášť sa nesledujú; avšak použitie všetkých produktov je pod stálou kontrolou konkurencie, ktorá čaká na svoj okamih, aby mohla zákazníkom ponúknuť lepší spôsob riešenia ich problémov. Ako manažér musím byť sám pre seba najväčšou konkurenciou, aby som bol schopný hľadať ďalšie spôsoby ako zlepšiť podnikanie zákazníkov a udržať si schopnosť konkurencie v dodávateľskom hodnotovom reťazci.

Každopádne platí, že koncepcia CRM je vhodná pre všetky podniky, ktoré predávajú tovar a služby... samozrejme do určitej miery. To, do akej miery, závisí na množstve faktorov. Hlavným rizikom projektu, ktorý som identifikoval vo firme, je neprijatie filozofie CRM zo strany zamestnancov. Verím však, že firma DOR, s.r.o. všetky riziká realizácie projektu zavedenia mnou odporúčaného systému CRM hravo vyrieši.

Dúfam, že moja práca splnila určený cieľ a bude patriť medzi hodnotné práce pojednávajúce o realizácii finančne dostupného riešenia CRM v podmienkach malej, rýchlo sa rozvíjajúcej firmy.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

- [1] BUREŠ, I. *Finanční řízení marketingových projektů*. Praha: Management Press, 1994. 122 s. ISBN
- [2] BUREŠ, J. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s.
ISBN 80-7261-056-2
- [3] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN: 80-7226-655-1
- [4] ČICHOVSKÝ, L. *Jak úspěšně prodávat?* 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1994. 200 s. ISBN 80-85780-17-8.
- [5] GEOFFRY, E. K. *Zákazník, náš protivník nebo partner?* 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 241 s. ISBN 80-85943-50-6
- [6] GLOGAR, A.: *Metodický manuál pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. ISBN 80-7318-040-5.
- [7] KOTLER P., ARMSTRONG F. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [8] KOTLER P. *Marketing management*. 10 vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
- [9] SMITH, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 518.s. ISBN 80-7226-252-1.
- [10] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [11] WESSLING H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada Publishing, 196 s. 2003. ISBN 80-247-0569-9.
- [12] *CRM ako komplexné riešenie* [online]. [cit.10-04-2005]
Dostupné z WWW: <http://www.adastra.cz>
- [13] *CRM - (Customer Relation Management)* [online]. [cit.10-03-2005]
Dostupné z WWW: <http://kkui.fei.tuke.sk/kam/zadania/CRM.html>

[14] *CRM: Metodika implementácie systému CRM spoločnosti HP alebo ako HP implementuje CRM* [online]. [cit.10-03-2005]

Dostupné z WWW: http://www.hp.sk/servis/snews/s_news_7.html

[15] *CRM - od automatizácie k inteligencii* [online]. [cit.11-03-2005]

Dostupné z WWW: <http://www.manager.sk/clanok.asp?id=1847>

[16] *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: Riadenie vzťahov so zákazníkmi* [online]. [cit.10-03-2005]

Dostupné z WWW: <http://www.sas.com/offices/europe/slovakia/solutions/crm/>

[17] *Doporučený postup budování komplexního CRM ve firmě* [online]. [cit.13-03-2005] Dostupné z WWW:

http://www.crmcomplex.cz/crm_complex/informace/clanek1.stm

[18] *Riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM)* [online]. [cit.13-04-2005] Dostupné z WWW:

<http://www.manager.sk/focus/clanok.asp?id=309>

[19] BUREŠ, J. Komerční příloha - CRM, *Hospodářské noviny*, 2003, roč. 24, č.126, s. 1-8.

ISSN 0862-9587

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK

Atd.	A tak ďalej
BI	Business Intelligence
CI	Customer Intelligence
CRM	Customer Relationship Management – management orientovaný na zákazníka
CTI	Computer Telephony Integration
Napr.	Napríklad
OLAP	On Line Analytical Processing
SWOT	Strenghts Weaknesses Opportunities Threats
Tj.	To jest

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Vzťah so zákazníkom	13
Obr. 2. Hierarchia výmeny z pohľadu zákazníka a spoločnosti	17
Obr. 3. Zdroje vzťahu so zákazníkom	17
Obr. 4. Štruktúra CRM riešenia	24
Obr. 5. Gap analýza	26
Obr. 6. Náklady na jednotlivé fázy projektu CRM.....	27
Obr. 7. Prevádzkové náklady (v tis. EUR)	38
Obr. 8. Vývoj tržieb (v tis. EUR).....	38
Obr. 9. Vývoj hospodárskeho výsledku pred zdanením (v tis. EUR).....	38
Obr. 10. Zloženie zákazníkov spoločnosti DOR, s.r.o.	39
Obr. 11. Vyhodnotenie dotazníka formou grafu.....	42
Obr. 12. Prvky SWOT analýzy	47

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Vyhodnotenie dotazníka formou tabulky.....	41
Tab. 2. Náklady na kurzy.....	54
Tab. 3. Cestovné náklady.....	55
Tab. 4. Celkové náklady	56

ZOZNAM PRÍLOH

P I Dotazník

P III Vyhodnotenie dotazníka

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník

Dobrý deň,

dovoľujem si Vás požiadať o vyplnenie nasledujúceho dotazníku obsahujúceho 30 otázok týkajúcich sa riadenia vzťahov so zákazníkmi vo firme DOR, s.r.o. , ktoré sú rozdelené do 6 častí po 5 otázok. Vyplnenie dotazníku Vám bude trvať približne 35 minút a odpovede na otázky budú „Áno“, alebo „Nie“. Dotazník bude použitý ako východiskový materiál pre bakalársku prácu s názvom: Doporučení k úspešnému zavedení CRM ve firmě DOR, s.r.o. Za vyplnenie Vám vopred ďakujem.

Stratégia firmy

1. Boli stanovené jasné celofiremné štandardy starostlivosti o zákazníka? ☐ Á ☐ N
2. Boli stanovené jasné štandardy starostlivosti o zákazníka pre každé pracovné miesto? ☐ Á ☐ N
3. Skontrolovalo sa, či každý pracovník skutočne rozumie tomu, čo sa od neho očakáva? ☐ Á ☐ N
4. Trénuje firma pracovníkov pravidelne v prístupe k zákazníkom? ☐ Á ☐ N
5. Majú všetci zažitý kódex správania sa k VIP zákazníkom? ☐ Á ☐ N

Image firmy

6. Reprezentuje vzhľad propagačných materiálov kvalitu produktov a služieb, ktoré firma poskytuje? ☐ Á ☐ N
7. Obliekajú sa pracovníci tak, aby tento image podporili? ☐ Á ☐ N
8. Počuje zákazník pri zatelefonovaní do firmy príjemné a profesionálne privítanie? ☐ Á ☐ N

9. Boli stanovené jasné pravidlá pri použití telefónu a ostatných komunikačných technológií?

Á	N
---	---

10. Sú automobily, dielne a kancelárie čisté a upravené?

Á	N
---	---

Produkty firmy

11. Zodpovedá kvalita výrobkov a služieb cenám, ktoré sa účtujú?

Á	N
---	---

12. Chápu všetci, aké istoty sú ponúkané zákazníkom?

Á	N
---	---

13. Hľadajú sa neustále spôsoby, ako zrýchliť zákazníkovi vybavenie objednávky?

Á	N
---	---

14. Dodržujú sa sľúbené termíny a stanovené rozpočty?

Á	N
---	---

15. Vymýšľajú sa spôsoby, ako minimalizovať zložitosť výrobkov?

Á	N
---	---

Informačné systémy vo firme

16. Bolo zriadené pre firmu internetové pripojenie?

Á	N
---	---

17. Vedia pracovníci internetové nástroje dobre ovládať?

Á	N
---	---

18. Vedie sa podrobne digitálna databáza zákazníkov?

Á	N
---	---

19. Poskytuje sa zákazníkovi, ktorí si zakúpili výrobky firmy, podpora prostredníctvom telefónu, e-mailu, či internetu?

Á	N
---	---

20. Bol založený systém pre prípad, že by sa z počítača stratili dáta o zákazníkoch?

Á	N
---	---

Zákazníci firmy

21. Kontroluje sa pravidelne, ako sú zákazníci spokojní s produktmi a službami firmy?

Á	N
---	---

22. Umožňuje sa zákazníkovi prezentovať názory anonymne?

Á	N
---	---

23. Zisťuje sa, ako sú zákazníci spokojní s informačnými a propagačnými materiálmi?

Á	N
---	---

24. Ukázalo sa zákazníkovi ako majú postupovať, keď nie sú s niečím spokojní?

Á	N
---	---

25. Boli pracovníci poučení ako viesť komunikáciu pri reklamacii profesionálne a ochotne?

Á	N
---	---

Zamestnanci v prvej línii

26. Hľadajú sa do firmy takí pracovníci, ktorí chápu význam starostlivosti o zákazníka?

Á	N
---	---

27. Podporujú sa pracovníci vo vymýšľaní nových spôsobov, ako zákazníkovi zjednodušiť nakupovanie?

Á	N
---	---

28. Zisťujú sa informácie o aktivitách a kvalitách konkurenčného personálu prvej línie?

Á	N
---	---

29. Postihuje sa slabá starostlivosť o zákazníka a neochota?

Á	N
---	---

30. Odmeňujú sa vynikajúce príklady starostlivosti o zákazníka?

Á	N
---	---

PRÍLOHA P II: VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA

V nasledujúcej tabuľke uvádzam čísla otázok a počty kladne a záporne odpovedajúcich respondentov, ktorí sa zúčastnili vyplnenia dotazníka.

Otázka	Áno	Nie
1.	5	0
2.	1	4
3.	1	4
4.	2	3
5.	4	1
	13	12
6.	5	0
7.	5	0
8.	5	0
9.	2	3
10.	5	0
	22	3
11.	5	0
12.	4	1
13.	4	1
14.	4	1
15.	5	0
	22	3
16.	5	0
17.	5	0
18.	1	4
19.	4	1
20.	0	5
	15	10
21.	5	0
22.	0	5
23.	0	5
24.	4	1
25.	2	3
	11	14
26.	5	0
27.	1	4
28.	0	5
29.	0	5
30.	0	5
	6	19