

Problematika relačného marketingu z pohľadu súčasnej marketingovej teórie a praxe

Elvíra DUDINSKÁ* – Ľuboslava NOVOTNÁ**

Complexity of CRM under Current Marketing Theory and Practice

Abstract

Dynamically changing global social and economic climate influenced market visionaries to initiate a new marketing concept to promote and assure competitive ability for many enterprises in times of digital and information revolution. Today the concept of scientific managerial discipline is characterized and recognized as CRM (Customer Relationship Management)). This new concept represents a dynamic and integrated strategic system focused on a customer and on the improvement of customer relationship with the goal to create mutual values. Authors of this article intended to integrate up-to-date theoretical a practical knowledge into a new view and understanding of certain parts of this subject. Subsequently to promote introduction and development of marketing theory as the foundation of its successful application into business practices of most companies in Slovakia.

Keywords: *customer, relationship, value, marketing concept, transactional marketing, relationship marketing, customer relationship management*

JEL Classification: M31

Úvod

Prudký rozvoj informačných technológií a zmeny, ktoré so sebou prináša súčasné turbulentne sa meniace globálne prostredie, spôsobili revolúciu v doterajšom vývoji marketingu. Nové podmienky podnikania ovplyvnili skutočnosť,

* prof. PhDr. Elvíra DUDINSKÁ, PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Detašované pracovisko, Katedra manažmentu, Popradské nábrežie 15, 058 01 Poprad; e-mail: elvira.dudinska@yahoo.com

** Ing. Ľuboslava NOVOTNÁ, externá doktorandka, Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta, Katedra marketingu, Tajovského 13, 041 30 Košice; Mondi Packaging Békéscsaba, LLC, Tevan Andor u. 2, 5600 Békéscsaba, Maďarská republika. e-mail: luboslava.novotna@mondipackaging.com

že orientácia na trh a zákazníkov sa stáva postupne všeobecným trendom. V poslednej dekáde 20. storočia sa v teórii i praxi výrazne zvýšila frekvencia vedec-kovískumnej činnosti o problematiku riadenia vzťahov so zákazníkmi ako zdroja konkurenčnej schopnosti podnikov. Keďže ide o súbor rôzne orientovaných, prepojených častí, ktorých stupeň poznania sa nachádza na rôznej úrovni, riešenia sú často protichodné, alebo redukované na parciálny problém. Problematika súvisiaca s riadením vzťahov so zákazníkmi predstavuje široký okruh problémov, ktoré možno skúmať v mnohých kontextoch.

Obsah nášho príspevku, ktorý je súčasťou grantového výskumného programu VEGA 1/9228/02 *Marketingová pripravenosť slovenských podnikov v podmienkach vstupu SR do EÚ v rámci globalizácie svetového trhu*, sa na základe analýzy rešeršných poznatkov, ale aj vlastných skúseností zameriava na vymedzenie pojmov *relačný marketing* a *riadenie vzťahov so zákazníkmi*. Naším cieľom je prezentovať definičné vymedzenia rôznych autorov, ktoré syntetizujeme formuláciou holistickej definície CRM. Komplexným pohľadom na problematiku zákaznickej orientácie sa snažíme prispieť k lepšiemu pochopeniu podstaty novej marketingovej paradigmy na Slovensku a k vytvoreniu predpokladov na úspešnú aplikáciu princípov CRM do praxe slovenských podnikov.

1. Aproximácia transakčného a relačného marketingu

V podmienkach prebytkovej ekonomiky v dôsledku rastúcich požiadaviek zákazníkov, zostrujúceho sa konkurenčného boja a tradične využívaných marketingových nástrojov sa pozornosť mnohých zahraničných teoretikov začiatkom 80. rokov minulého storočia sústredila na výskum vzťahov so zákazníkmi ako základného podnikového aktíva vytvárajúceho predpoklady na budúcu existenciu podniku.

Philip Kotler [15], ktorý stál pri zrode marketingovej teórie a niekoľko desaťročí formoval vývoj tejto vednej disciplíny, sa vyjadril, že v dôsledku vývoja socioekonomického prostredia a pôsobenia hyperkonkurencie došlo k zmene mnohých všeobecne uznávaných marketingových princípov a podniky musia v novej ekonomike prijať nastupujúce zmeny ako výzvu pre svoju transformáciu v záujme svojej konkurenčnej schopnosti. Zároveň zdôraznil potrebu aplikovať nové marketingové metódy, ako sú riadenie portfólia zákazníkov na hodnotovom princípe, nový prístup k riadeniu značky, orientácia na celoživotnú hodnotu zákazníka, riadenie hodnoty pre zákazníkov, zákaznicky podiel, udržanie a ziskovosť zákazníkov.

V tabuľke 1 sú uvedené základné princípy na získanie komplexného obrazu o kľúčových faktoroch úspešného podnikania v 21. storočí.

Tabuľka 1

Zmena marketingovej paradigmy

Stará ekonomika	Nová ekonomika
Podnikanie založené na hmotných zdrojoch	Znalosti a talent ľudí ako základ podnikania
Individuálny, samostatný podnik	Sieť vytvorená z viacerých podnikov
Segmentácia podľa demografických a psychografických charakteristík	Segmentácia na základe nákupného správania zákazníkov
Organizácia na základe produktových jednotiek	Organizácia podľa zákazníckych segmentov
Hodnotenie výsledkov podľa finančných ukazovateľov	Hodnotenie výsledkov aj podľa marketingových ukazovateľov
Zodpovednosť marketingového oddelenia za marketingové procesy	Zodpovednosť za účinnosť a zdokonaľovanie marketingu má každý zamestnanec podniku
Úsilie o získavanie nových zákazníkov (<i>acquisition</i>)	Orientácia na udržanie hodnotných zákazníkov (<i>retention</i>)
Meranie spokojnosti zákazníkov	Meranie hodnoty a vernosti zákazníkov

Prameň: Spracované podľa prednášky Ph. Kotlera [15].

Dynamicky sa meniace globálne spoločenské a ekonomické podmienky ovplyvnili marketingových vizionárov koncom 80. rokov minulého storočia v ich prístupoch. Následne viedli k iniciácii nového marketingového konceptu – *relačného marketingu* – ako základného východiska zabezpečenia dlhodobej konkurenčnej výkonnosti podnikov v ére digitálnej a informačnej revolúcie. Za tvorcov koncepcie relačného marketingu, ako uvádza J. Kita [14], sú považovaní Ph. Kotler a R. McKenna. Relačný marketing znamená zásadnú zmenu marketingovej paradigmy a výrazným spôsobom ovplyvnil ďalšie smerovanie vedeckého výskumu v tejto oblasti. Podstatný rozdiel medzi transakčným marketingom, ktorého princípy prevládali v priemyselnej ekonomike založenej na *masovej výrobe a na procese výmeny*, a relačným marketingom v novej ekonomike, jadrom ktorého je *hodnota a vzťah*, identifikuje S. Hollensen [11] ako posun vo dvoch rovinách:

- *Posun od konkurencie a konfliktov k vzájomnej spolupráci.* V transakčnom marketingu je východiskovým stavom konfliktná situácia, keď dodávateľ vyvíja psychologický nátlak na zákazníka, aby nakupoval jeho produkty aj v prípade, keď nemá záujem o nákup. Naopak, marketing vzťahov kontinuálnymi interakčnými vzťahmi medzi predávajúcim a kupujúcim sa sústreďuje na vytvorenie hodnoty, ktorú zákazník hľadá. *Vzájomná spolupráca je hnacou silou hodnotového procesu.*

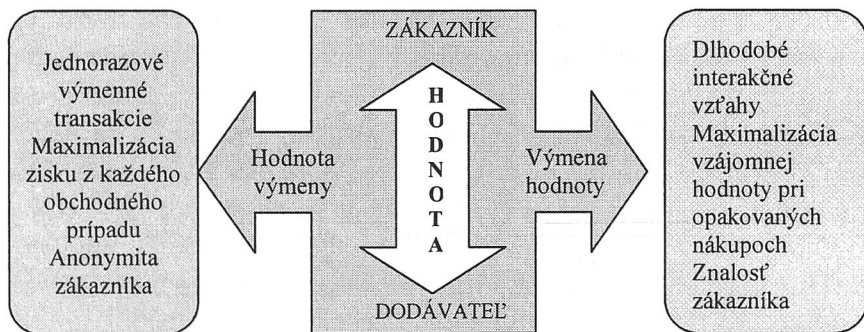
- *Posun od nezávislosti subjektov trhu a voľby k vzájomnej závislosti.* Transakčný marketing pôsobí na masu neidentifikovaných, anonymných zákazníkov v jednotlivých trhových segmentoch, ktorí sú vystavení množstvu konkurujúcich produktov či značiek. Od zákazníkov sa očakáva, že svojou nezávislou voľbou si

vyberú spomedzi ponúkaných, dodávateľmi vynútených možností. Naproti tomu relačný marketing sa snaží integrovať izolované ekonomické jednotky do siete vzájomne závislých, a zároveň lojálnych účastníkov na princípe výhodného vzťahu. *Vzájomná závislosť je založená na slobodnom rozhodnutí.*

Základný princíp relačného marketingu vychádza z chápania marketingu ako procesu zameraného na tvorbu hodnoty počas celého obdobia spolupráce medzi dodávateľom a jeho cieľovými zákazníkmi. Názory viacerých marketingových vizionárov (Ph. Kotler [15]; D. Peppers [17]; K. Storbacka a J. R. Lehtinen [22]; H. Wessling [25]) sa zhodujú v chápaní závislosti medzi budovaním trvalého vzťahu so zákazníkom a tvorbou hodnoty pre obidve zúčastnené strany. V období saturovaných trhov v štádiu ich zrelosti sa záujem namiesto snahy získavať čo najviac nových zákazníkov a realizovať jednorazové výmenné transakcie sústreďuje na úsilie rozvíjať obojstranne výhodný a dlhodobý vzťah kupujúceho a predávajúceho založený na obojstrannej dôvere a vytváraní vzájomnej hodnoty. Tradičný a vzťahový marketing sa odlišujú predovšetkým rozdielnym chápaním cieľa a prostriedkami na jeho dosiahnutie (obr. 1).

Obrázok 1

Rozdiel medzi transakčným a relačným marketingom



Prameň: Vlastný výskum.

Vychádzajúc z filozofie S. Hollensena [11] model relačného marketingu možno opísať pomocou troch nových princípov, nevyhnutných na vytváranie hodnôt očakávaných zákazníkom, a následne tvorbu podnikového zisku:

- Sústredenie sa na *udržanie zákazníkov* z dôvodu ich limitovaného počtu.
- Kontinuálna interakcia s ohľadom na *individualitu a jedinečnosť* zákazníkov.
- Zlepšovanie *kvality vzťahov a dlhodobá spolupráca s cieľovými zákazníkmi*.

Základným špecifikom relačného marketingu je vytváranie siete vzájomne výhodných vzťahov, ktoré by sa mali chápať ako súčasť podnikového intelektuálneho kapitálu s rovnakou hodnotou, akú klasická ekonomická veda prisudzuje

finančnému kapitálu či ostatným hmotným zdrojom [10; 11]. Relačný marketing ako kombinácia vzťahov, sietí a interakcií svojím prístupom ponúka účinnejšie metódy na riadenie a marketing, ako aj príležitosti na tvorbu zisku a podnikateľský úspech [10; 13].

V tejto súvislosti možno konštatovať, že výsledným efektom je jedinečné bohatstvo, ktoré vytvára predpoklady na zabezpečenie dlhodobej konkurenčnej schopnosti podniku.

2. Väzby transakčného marketingu a relačného marketingu na CRM

Snaha o integráciu dodávateľa a zákazníka s cieľom budovať dlhodobý vzťah sa v súčasnom období prejavuje zmenou prístupu od uspokojovania potrieb skupín zákazníkov k rešpektovaniu potrieb individuálneho zákazníka [18]. V tejto súvislosti H. Wessling [25] konštatuje, že zmena prístupu k zákazníkom predstavuje vytvorenie novej koncepcie podnikania, čo v marketingovej teórii malo za následok rozšírenie pojmu *marketing* o nový komponent *one-to-one* (1 to 1 *marketing*). Ďalšie korekcie pojmu marketing prestali mať zmysel a tak sa zrodil nový smer označovaný ako *riadenie vzťahov so zákazníkmi* (*Customer Relationship Management – CRM*). V žiadnom prípade to ale neznamená likvidáciu marketingu, podobne ako marketing neznamenal koniec výroby. Len sa zmenil uhol pohľadu a tým i súvisiace rozhodnutia [25]. Do centra pozornosti celého podniku sa dostal zákazník a prioritným podnikovým cieľom sa stalo uspokojovanie zákazníckych potrieb. V dôsledku pôsobenia vonkajších podmienok sa koncept produktovej orientácie transformoval na koncept zákazníckej orientácie, ktorej jadrom je podnikový hodnotový reťazec s dôrazom na tvorbu hodnoty oceňovanú zákazníkom a hodnotový príspevok zákazníka pre firmu [19; 7]. Porovnanie jednotlivých charakteristík oboch prístupov je uvedené v tabuľke 2.

Tabuľka 2

Porovnanie marketingových konceptov

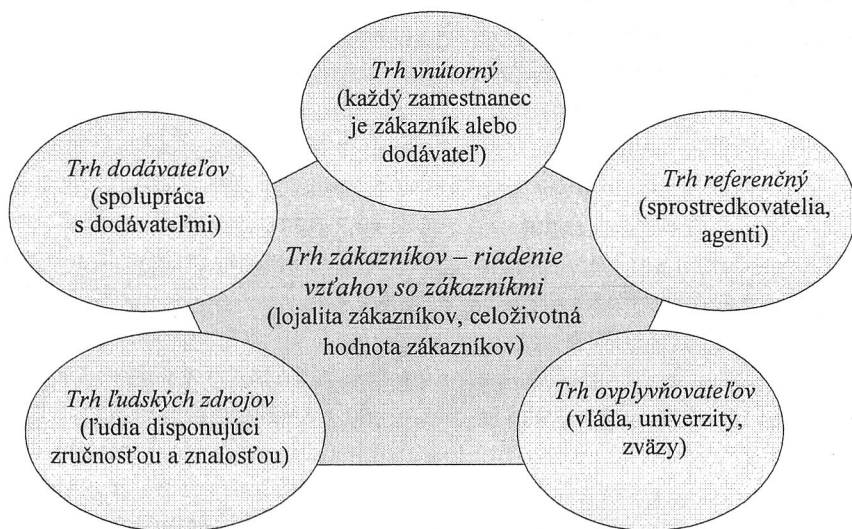
Transakčný marketing	CRM
Trh nestálych zákazníkov	Portfólio individuálnych zákazníkov
Štandardné produkty a služby	Prispôsobené produkty a služby
Znalosť trhu na základe výsledkov prieskumu	Znalosť zákazníkov na základe interaktívneho vzťahu
Kritérium úspešnosti	
Získať viac nových zákazníkov, bez ohľadu na existujúcich zákazníkov	Nielen získať zákazníkov, ale udržať ich a rásť s nimi

Prameň: Upravené podľa D. Peppersa [17].

Väzbu medzi relačným marketingom a koncepciou CRM vysvetľujú napríklad autori D. Peppers, M. Rogersová a B. Dorf [19], ktorí sa domnievajú, že riadenie vzťahov so zákazníkmi je síce typom relačného marketingu, avšak nie všetky prístupy označované ako relačný marketing sa musia zároveň chápať ako *1 to 1 marketing*. V odbornej literatúre [10; 16] sa pojmom *relačný marketing* rozumie v najširšom zmysle slova *strategický koncept riadenia podniku*, ktorého podstatou je nadviazanie, rozvíjanie, udržiavanie a zlepšovanie vzájomných vzťahov so zákazníkmi a s ostatnými zúčastnenými subjektmi s cieľom vytvárania vzájomnej hodnoty a poskytovania úžitku. Relačný marketing je z pohľadu podnikových hodnôt a stratégie východiskom pre CRM, ktorého záber je zúžený len na vzťah dodávateľa so zákazníkom a jeho praktickú aplikáciu [10]. Relačný marketing v chápaní, ktoré ilustrujeme aj na obrázku 2, predstavuje posun zodpovednosti za vykonávanie marketingových aktivít naprieč celým podnikom a blízky interaktívny vzťah všetkých zainteresovaných strán podieľajúcich sa na tvorbe hodnoty a spokojnosti zákazníkov.

Obrázok 2

Dimenzie relačného marketingu



Prameň: [16].

V názorovej zhode s týmto prístupom považujeme *oblasť riadenia vzťahov so zákazníkmi za jadro relačného marketingu*, ktorá tvorí základný pilier celého podnikania a podnikateľského úspechu v ekonomike riadenej zákazníkmi.

Intenzívnemu vedeckému výskumu riadenia vzťahov so zákazníkmi a jeho praktickému využitiu sa venuje pozornosť od začiatku 90. rokov minulého storočia. Podobne ako v ostatných vedných oboroch, aj problematika CRM sa formuje

v dôsledku vývoja nových koncepcií a princípov. Tak ako neexistovala jednota názorov na vymedzenie pojmu marketing počas celého jeho vývoja, rozporuplná zostáva aj vedecká analýza problému riadenia vzťahov so zákazníkmi. Široké autorské názorové spektrum, týkajúce sa výskumu tejto problematiky, je možné roztriediť do troch základných prúdov:

- Skupina autorov (D. Peppers a M. Rogers [18]; H. Wessling [25]; S. Holensen [11]), ktorí sa problematikou zaoberajú ako komplexnou manažérskou disciplínou presahujúcou rámec vzťahov so zákazníkmi či marketingu. Riadenie vzťahov so zákazníkmi považujú za revolučnú koncepciu podnikania ako zdroja konkurenčnej schopnosti podniku, v centre ktorej stoja pojmy *hodnota a vzťah*.

- Iná skupina autorov formuluje podstatu CRM v užšom chápaní s dôrazom na jednu či viacero zložiek systému riadenia vzťahov so zákazníkmi, napríklad stratégiu vzťahov či hodnototvorný proces (K. Storbacka a J. R. Lehtinen [22]; D. K. Rigby, F. F. Reichheld a P. Schelter [21]; B. Thompson [24]), súbor podnikových procesov, pracovníkov a technológie informačných systémov (J. Dohnal [4]).

- Existujú aj prístupy k CRM (M. Jedlička [12]; M. Čabela [2]), zjednocujúce názor, že ide o módnú záležitosť, či už je to vo forme manažérskeho nástroja na zlepšenie komunikácie so zákazníkmi alebo v podobe obchodnej stratégie na zvýšenie ziskovosti podniku.

Napriek skutočnosti, že obsah sa neustále dopĺňa a pojmový i metodologický aparát sa rozvíjajú, v chápaní podstaty pojmu *riadenie vzťahov so zákazníkmi* v akademických i odborných kruhoch prevláda vzácna zhoda. Obsahovým východiskom CRM v teoretickej i praktickej rovine je rámec myslenia a správania zameraný na zákazníka. Jednotliví autori sa v rámci svojho teoretického a empirického výskumu snažia o logické vysvetlenie súčasnej reality, ktorej sme svedkami, a zároveň aktérmi.

Wessling [25] riadenie vzťahov so zákazníkmi definuje ako komplexnú metodu vytvárania výhodných a ekonomicky užitočných vzťahov so zákazníkmi s dôrazom na cielenú kvalifikáciu personálu a využitie metód sociálnej psychológie, integráciu a ďalšie rozšírenie existujúcich technológií, ako aj na správne nasmerovanie obchodných procesov a výmenu hodnôt medzi organizáciou a zákazníkom. Wesslingov prínos treba vidieť v tom, že vo svojom výklade oddelil aspekt obsahový od organizačného. Obsahový aspekt sa podľa jeho názoru vzťahuje na funkciu CRM a organizačný aspekt je orientovaný na inštitucionálne usporiadanie CRM v existujúcej organizačnej podnikovej štruktúre. Na základe svojho filozofického prístupu definuje rozdiel medzi 1 to 1 marketingom a CRM. Kým 1 to 1 marketing sa zaoberá len marketingovými aspektmi, CRM predstavuje komplexný pohľad na problematiku marketingu, odbytu a služieb a ich prepojenie s ohľadom na životný cyklus zákazníka.

Iný uhol pohľadu na uvedenú problematiku nachádzame u R. J. Besta [1] a E. Gummessona [10], podľa ktorých riadenie vzťahov so zákazníkmi je synonymným ekvivalentom 1 to 1 marketingu. Best ďalej dodáva, že riadenie vzťahov so zákazníkmi je logickým rozšírením trhovej segmentácie a masovej *kustomizácie*, a nie je vhodný pre všetkých zákazníkov; CRM považuje za proces riadenia predaja a distribúcie, ktorý je zameraný na rozvoj individuálnych vzťahov medzi podnikom a cieľovými individuálnymi zákazníkmi.

S tvrdeniami Wesslinga a Besta sa dá čiastočne súhlasiť, ale filozoficky sa viac prikláňame k priekopníkom tejto dynamicky sa rozvíjajúcej vednej disciplíny Peppersovi a Rogersovej, ktorí definujú riadenie vzťahov so zákazníkmi ako podnikateľskú stratégiu na dlhodobé udržanie verných zákazníkov a zabezpečenie ziskovej marže. Zároveň presvedčení, že koncepcia 1 to 1 marketing je inými slovami to isté ako koncepcia CRM. Základné pravidlo koncepcie 1 to 1 podľa Peppersa a Rogersovej hovorí, že každý zákazník má rozdielne potreby a prináša podniku rozdielnú hodnotu. Na základe tejto skutočnosti je nevyhnutné pristupovať k rôznym zákazníkom na základe ich dôkladnej znalosti a uspokojovať zákaznícke potreby podľa ich hodnoty diferencovaným spôsobom, s cieľom zabezpečiť viac lojálnych a ziskových zákazníkov. Uvedení autori poukazujú aj na skutočnosť, že „teória 1 to 1“ výrazne presahuje hranice samotného pojmu marketing, pretože okrem predaja, marketingu a služieb vyžaduje podporu a aktívnu účasť všetkých podnikových funkcií vrátane výroby, informačných technológií atď.

V podaní K. Storbacku a J. R. Lehtinena [22] je riadenie vzťahov so zákazníkmi definované ako stratégia vzťahov so zákazníkmi, prostredníctvom ktorej sa dosahuje zvýšenie hodnoty vzťahov. V tomto kontexte považujú vzťah so zákazníkom za proces, v ktorom konanie, informácie a emócie vytvárajú hodnotu pre zákazníkov. Podstatu riadenia vzťahov so zákazníkmi charakterizujú podľa týchto autorov tri hlavné zásady: a) tvorba hodnoty na základe trvalého vzťahu so zákazníkom; b) produkt ako výsledok celého procesu, ktorý sa týka vzťahu so zákazníkom; c) zvyšovanie hodnoty vzťahu so zákazníkom.

3. Prístup slovenských a českých autorov

Zo slovenských a českých autorov sa skúmaním problematiky riadenia vzťahov so zákazníkmi zaoberali najmä: J. Dohnal [4], J. Kita [14], E. Dudinská a I. Tjutčev [9], J. Ďaďo a V. Lalík [3], H. Svobodová [23].

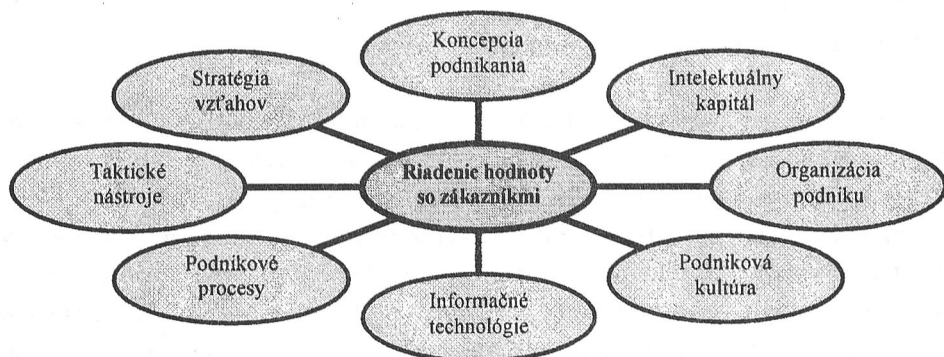
Dudinská a Tjutčev definujú riadenie vzťahov so zákazníkmi ako dynamický a interakčný model, ktorého podstatou sú tri hlavné hodnotu prinášajúce procesy – proces marketingu, proces obchodu a proces poskytovania služieb. Ako uvádzajú obaja autori, zákazník interakciou s dodávateľom hľadá hodnotu. K vytváraniu

hodnoty dochádza počas celého obdobia trvania vzájomného vzťahu efektívnym využívaním znalostí a schopností. V inej štúdii E. Dudinská a T. Derňar [8] dopĺňajú hodnotový prístup upozornením na celoživotnú hodnotu zákazníka ako základné kritérium hodnotenie prínosu zákazníka pre dodávateľa. Znalosť zákazníkov, a predovšetkým ich hodnoty vytvára základný predpoklad ponuky rôznej kvality produktov a služieb pre rôzne zákaznícke segmenty. Ďaďo a Lalík zhodne so Svobodovou uvádzajú CRM ako stratégiu, ktorej cieľom je zameranie všetkých aspektov podnikania na dosiahnutie dlhodobej a výnosnej lojality zákazníkov. Dohnal vníma riadenie vzťahov ako súčasť podnikovej stratégie a podnikovej kultúry, ktorých podstatou je integrácia pracovníkov, podnikových procesov a technológie informačných systémov s cieľom zvyšovať vernosť zákazníkov a ziskovosť firmy.

Vychádzajúc z výskumu a analýzy opísaných prístupov sa pokúsime o vlastnú formuláciu obsahu pojmu CRM. Podľa nás, ak sa prikloníme k potrebe komplexnejšieho, holistického prístupu *riadenie vzťahov so zákazníkmi predstavuje dynamický, integrovaný strategický systém zameraný na zvyšovanie kvality vzťahov so zákazníkmi s cieľom maximalizácie vzájomne poskytovaných hodnôt*. Zložky systému tvoria: podniková koncepcia, stratégia, taktika podnikových procesov, intelektuálny kapitál, organizácia, podniková kultúra a informačné technológie. Systém CRM v tomto komplexnom chápaní je nehmotným zdrojom, ktorý vytvára pre podnik podmienky na zabezpečenie jeho dlhodobej konkurenčnej výkonnosti. Považujeme za nevyhnutnosť, aby podnikové procesy boli zladené s ľudskými zdrojmi a organizačnou štruktúrou a aby sa realizovali v zhode s podnikateľskou koncepciou a stratégiou. Podmienkou úspešnej implementácie takto chápaného riadenia vzťahov so zákazníkmi je integrácia všetkých jeho systémových zložiek zameraných na tvorbu hodnoty oceňovanej zákazníkmi a ich aplikácia ako celku (obr. 3).

O b r á z o k 3

Systém riadenia vzťahov so zákazníkmi

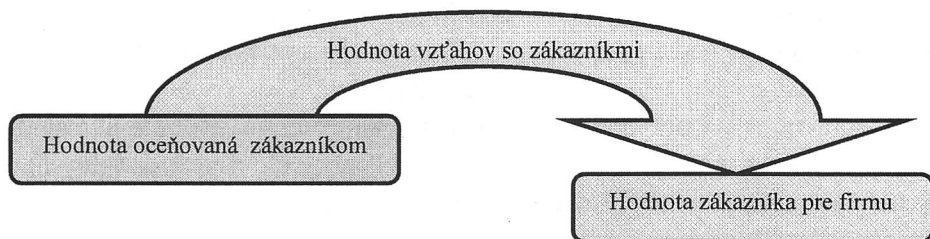


Prameň: Vlastný výskum.

Ústredným kategóriami tohto prístupu sú *hodnota* a *vzťah*. Hodnota sa na jednej strane vníma ako tvorba hodnoty pre zákazníka. Všetky podnikové procesy realizované v rámci hodnotového reťazca sa musia orientovať na konečný výsledok a tým je hodnota, ktorú zákazník oceňuje tak, že je ochotný za ňu zaplatiť. Na druhej strane hodnotového prístupu je stotožnenie sa s názorom, že rôzni zákazníci prinášajú do vzťahu rozdielnu hodnotu. Vzhľadom na túto skutočnosť je potrebné identifikovať zákazníkov, zvyšovať znalosti o nich a merať zákaznícku hodnotu aplikáciou vhodných sofistikovaných metód a nástrojov. Obidve hodnoty sú vzájomne spojené dobre fungujúcimi vzájomnými vzťahmi medzi zákazníkom a jeho dodávateľom (obr. 4).

O b r á z o k 4

Riadenie hodnoty zákazníkmi



Prameň: Vlastný výskum.

Riadenie vzťahov so zákazníkmi a v rámci neho riadenie hodnoty v zákazníkmi ovládanej ekonomike považujeme za jeden zo zdrojov rastu konkurenčnej výkonnosti podniku. V tejto súvislosti sa stotožňujeme s názorom, že CRM je novým riešením, ktoré pre podnikanie v globálnej ekonomike znamená takú revolúciu, akú spôsobil odbyt v období rozvoja priemyselnej výroby a marketing v čase nasýtených trhov.

4. Diagnostika riadenia vzťahov so zákazníkmi v podnikovej praxi

Analýzou empirických výskumov zameraných na diagnostiku úrovne zákazníckej orientácie a riadenia vzťahov so zákazníkmi realizovaných v zahraničí (napr. [4; 21; 20; 24] atď.), ako aj na základe vlastného prieskumu realizovaného v roku 2003 na vzorke slovenských podnikov Košickom a Prešovskom kraji, sme dospeli k nasledovným výsledkom:

- Potvrdzuje sa zvyšujúca sa úroveň tejto novej disciplíny v oblasti marketingovej teórie a jej aplikácie v podnikovej praxi. Najvyššia úroveň sa dosahuje v USA, kde čoraz viac podnikov aplikuje princípy relačného marketingu a riadenia

vzťahov so zákazníkmi v rôznych formách a rozsahu. Pozornosť manažérov v zahraničí sa už nesústreďuje na pochopenie problematiky CRM, ale skôr na spôsob, ako aplikovať teóriu v hospodárskej praxi.

- K odvetviám s najvyššou mierou úspešnosti aplikovaných programov CRM patrí sektor služieb, najmä informačné technológie, letecké spoločnosti, hotelierstvo, bankovníctvo, poisťovníctvo, maloobchod.

- Úspešná implementácia programov CRM v zahraničí priniesla v oblasti marketingu, predaja a služieb zlepšenie rozhodovania riadiacich pracovníkov (20 %), pokles podnikových nákladov a výdavkov (15 %). Vo finančných službách sa zaznamenalo zvýšenie retencie zákazníkov o 11 %, rast ziskovosti cieľových segmentov o 20 – 40 % a zvýšenie rentability kapitálu o 3 – 6 %. Prínos CRM v komunikačných službách sa prejavil nárastom tržieb o 26 % a poklesom straty zákazníkov o 20 %.

- Výsledky nášho empirického prieskumu v slovenských podnikoch potvrdzujú, že chápanie podstaty systému CRM je zatiaľ na priemernej úrovni, pričom vysoko závisí od vykonávanej funkcie v podniku. Kým pochopenie podstaty CRM správne uvádzajú prevažne pracovníci marketingu, vrcholoví manažéri nechápu správne a komplexne jeho podstatu. Mnohé slovenské podniky nepostrehli nastupujúce trendy v oblasti riadenia vzťahov so zákazníkmi, vôbec sa nezaoberali problematikou CRM, alebo sa nachádzajú len vo fáze štúdia či plánovania zmien vo vzťahu k zákazníkom. Súčasne možno konštatovať existenciu i takých podnikov, ktoré sa snažia o implementáciu CRM do podnikovej praxe, prípadne je už v plnej prevádzke. Ide však skôr o výnimky.

- V oblasti starostlivosti o kľúčových zákazníkov takmer všetky slovenské podniky vo výberovom súbore slovné deklarovali dôležitosť budovania vzťahov so zákazníkmi. V tejto súvislosti konštatujeme kontroverznosť tvrdenia v porovnaní s reálnym správaním, pretože parciálnymi odpoveďami sa nepotvrdila taká úroveň zákazníckej orientácie a taká kvalita riadenia vzťahov so zákazníkmi, ktorá by bola v súlade s teóriou. Napríklad slovenské podniky nedisponujú dostatočnými znalosťami o zákazníkoch a nemajú vytvorený systém pre vnútro podnikové šírenie informácií. Vrcholové vedenie nevenuje dostatok času a priestoru problémom súvisiacim so zákazníkmi, ani nevyžaduje analýzy ziskovosti zákazníkov. Také nástroje riadenia vzťahov so zákazníkmi, ako je meranie celoživotnej hodnoty zákazníka, meranie lojality a retencie zákazníka, sú témou, ktorú v mnohých podnikoch východoslovenského regiónu málokto pozná. Väčšina podnikov (75 %) meria hodnotu zákazníka kvantitatívnym spôsobom podľa hodnoty tržieb alebo objemu predaných výrobkov. Len 15 % podnikov z výskumnej vzorky hodnotí zákazníkov podľa dosahovanej hodnoty krycieho príspevku. V oblasti segmentácie existuje veľmi málo podnikov (24 %), ktoré segmentujú

svojich zákazníkov na základe nákupného správania. Najčastejším segmentačným kritériom (36 %) je región alebo frekvencia nákupov. Nadalej pretrváva názor (15 %), podľa ktorého je segmentácia zbytočná. Lepšia situácia je v aplikácii procesu zameraného na zisťovanie spokojnosti zákazníkov. Podniky v zmysle požiadaviek systému riadenia kvality podľa ISO 9001:2000 zaviedli proces merania spokojnosti zákazníkov.

Aj výsledky ďalších empirických prieskumov realizovaných v priebehu spomenutého grantového projektu dokumentujú, že medzi rétorikou a realitou existuje rozdiel [5; 6]. Vrcholoví manažéri len slovné deklarujú svoju orientáciu na zákazníkov, rozprávajú o svojom pozitívnom vzťahu k zákazníkom, či dokonca investujú finančné prostriedky do informačných technológií na podporu riadenia vzťahov so zákazníkmi. Na základe našich analýz konštatujeme, že v súčasnosti v žiadnom podniku nikto nepochybuje o význame zákazníka, ale nadalej existujú výrazné rozdiely v správaní jednotlivých podnikov a ich prístupe k zákazníkom. Kým mnohí manažéri ešte stále kladú dôraz predovšetkým na funkciu predaja a reklamy v snahe predat' čo najväčšie množstvo produktov a dosiahnuť čo najvyšší podiel na trhu, iní presúvajú svoju pozornosť na budovanie vzťahov so zákazníkmi, dlhodobé partnerstvo a lojalitu.

Záver

Úspešnosť a výkonnosť slovenských podnikov vplyvom postupujúcej globalizácie a digitalizácie svetovej ekonomiky je výrazne determinovaná ich schopnosťou absorbovať nové poznatky a tvorivosťou pri implementácii všeobecne platných princípov do špecifického podnikateľského prostredia. Tematika orientácie na zákazníkov a vzťahov so zákazníkmi po vstupe Slovenskej republiky do Európskej únie však získava čoraz väčšiu popularitu v manažérskych kruhoch. Komplexný a systémový prístup v oblasti riadenia vzťahov so zákazníkmi môže byť rámcom transformácie podniku na konkurenčne schopnú spoločnosť riadenú zákazníkom a významnou mierou zrýchliť celý transformačný proces. Na úspešnú adaptáciu na zákazníkmi riadenú firmu musia podniky disponovať schopnosťou poskytovať hodnotu pre zákazníkov, rozvíjať znalosti, realizovať procesné zmeny a tým *dosahovať dlhodobú ziskovosť*.

Prvým základným predpokladom úspešnej aplikácie systému riadenia vzťahov so zákazníkmi je vytvorenie podnikateľskej koncepcie, ktorá bude reprezentovať nielen hodnoty a princípy, ale poskytne i obraz o zmysle podnikania a predstavu o budúcom smerovaní podniku. Aplikácia koncepcie CRM predstavuje posun od obchodných transakcií smerom k budovaniu trvalých vzťahov so zákazníkmi a prechod od ponuky produktov a služieb k poskytovaniu pridanej hodnoty.

Proces adaptácie novej podnikateľskej koncepcie je neoddeliteľne spojený s nevyhnutnosťou zmeniť podnikovú kultúru. Jej ústrednou firemnou hodnotou musí byť stotožnenie všetkých zamestnancov s nasledujúcimi zásadami:

- Zmyslom existencie podniku a živou súčasťou všetkých činností je zákazník.
- Každý zamestnanec prispieva k zvyšovaniu hodnoty poskytovanej zákazníkovi.
- Vnútropodnikové vzťahy sú založené na princípe spokojnosti interných zákazníkov.

Ďalšou nevyhnutnou podmienkou vytvorenia podniku nového typu je rýchla a zásadná zmena podnikových procesov. Zároveň si však treba uvedomiť, že ide o dynamickú zmenu. To znamená, že tak ako sa postupom času bude meniť správanie zákazníkov a ich požiadavky, tak bude nevyhnutné neustále meniť súčasné procesy či vytvárať nové procesy v celom podnikovom hodnotovom reťazci.

Integrácia ľudského faktora s podnikovými procesmi, podporenými optimálnou organizačnou štruktúrou a informačnými technológiami, vytvára predpoklady na vznik komplexnej metodiky vedúcej k zvyšovaniu hodnôt nielen pre zákazníkov, ale i pre ostatných zainteresovaných účastníkov. Domnievame sa, že práve intelektuálne schopnosti a znalosti pracovníkov – ako najväčšie disponibilné bohatstvo podniku – sú hlavnými determinantmi efektívneho využitia ostatných podnikových zdrojov (*čím podnik disponuje*), ktoré sú transformované podnikovými procesmi (*ako podnik pracuje*) v súlade s celopodnikovo uznávanými hodnotami (*čo chce podnik dosiahnuť*). Schopnosť podniku rozvíjať znalosti pracovníkov je kľúčovým faktorom úspechu v globálnej ekonomike s výrazným vplyvom na ďalšie tri, ktorými sú schopnosť vytvárať novú hodnotu pre zákazníkov, schopnosť nepretržitého zdokonaľovania sa a schopnosť dosahovať dlhodobú ziskovosť.

Literatúra

- [1] BEST, R. J.: Market-Based Management. Strategies for Growing Customer Value and Profitability. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson Education 2004.
- [2] ČABELA, M.: Řízení vztahů a hodnoty zákazníka (CRM jako nástroj pro CVM). Moderní řízení, 37, 2002, č. 5, s. 18 – 20.
- [3] ĎAĎO, J. – LALÍK, V.: Customer Relationship Management versus 1-to-1 Marketing. In: Trendy rozvoja teórie a praxe v obchodnom podnikaní v ére globalizácie. [Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie.] Mojmirovce: Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave 2001, s. 87 – 90.
- [4] DOHNAL, J. 2002. Řízení vztahu se zákazníky. Procesy, pracovníci, technologie. Praha: Grada Publishing, 2002.
- [5] DUDINSKÁ, E. et al.: Marketingová pripravenosť slovenských podnikov v podmienkach vstupu SR do EÚ a globalizácia svetového trhu. [Výskumný projekt VEGA číslo 1/9228/0. Zborník na CD-ROM.] Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2003.
- [6] DUDINSKÁ, E. et al.: Marketingová pripravenosť slovenských podnikov v podmienkach vstupu SR do EÚ v rámci globalizácie svetového trhu. [Zborník výstupov grantovej úlohy Vega č. 1/9228/02.] Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2004.

- [7] DUDINSKÁ, E. – RUČINSKÝ, R. – ŠIMEGH, P.: Medzinárodný marketing. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2004.
- [8] DUDINSKÁ, E. – DERŇAR, T.: Predikcia lojality zákazníkov a ich správania sa. In: Mladý Ekonóm 2003. Vybrané problémy vstupu Slovenska do Európskej únie. [Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie.] Bratislava: Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2003, s. 29 – 39.
- [9] DUDINSKÁ, E. – TJUTČEV, I.: Od transakčného marketingu k relačnému marketingu. Acta Oeconomica Cassoviensa, 2003, č. 7, s. 105 – 113.
- [10] GUMMESSON, E.: Total Relationship Marketing- Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs. Oxford: Butterworth-Heinemann 1999.
<http://www.amazon.com/gp/reader/0750654074/ref=sib_fs_pop/102-1175265-7842543?%5Fencoding=UTF8&p=S00J&checksum=yp7bVTS%2FTCqTlJ9z99a9a%2FteaTTk67sTPPbAlX6DfRk%3D#reader-page>
- [11] HOLLENSSEN, S.: Marketing Management. A Relationship Approach. Harlow: Pearson Education 2003.
- [12] JEDLIČKA, M.: Strategie CRM. Moderní řízení, 37, 2002, č. 10, s. 66 – 68.
- [13] KITA, J.: Nákup a predaj na trhu výrobnej spotreby. Bratislava: Iura Edition 2002.
- [14] KITA, J.: Kotler je marketing. Marketingová panoráma, 1, 2002, č. 1, s. 4 – 9.
- [15] KOTLER, P.: Winning Through Connection Marketing. [Videoprezentácia. In: The 9th International Marketing Conference. Reinventing Marketing for the eBusiness Era: Proceedings.] Brussels: Management Centre Europe, American Management Association 1999.
- [16] PAYNE, A.: Advances in Relationship Marketing. London: Kogan Page 1995.
- [17] PEPPERS, D.: The One-to-One Enterprise. Competing in the Age of Interactivity. [Prezentácia. In: The 9th International Marketing Conference. Reinventing Marketing for the eBusiness Era: Proceedings.] Brussels: Management Centre Europe, American Management Association 1999.
- [18] PEPPERS, D. – ROGERS, M.: One-to-One Manager. New York: Doubleday 1999.
- [19] PEPPERS, D. – ROGERS, M. – DORF, B.: The One to One Fieldbook. The Complete Toolkit for Implementing a 1 to 1 Marketing Program. Oxford: Capstone 1999.
- [20] REINARTZ, W. – KRAFFT, M. – HOYER, W. D.: The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. Journal of Marketing Research, 41, 2004, august, s. 293 – 305.
- [21] RIGBY, D. K. – REICHHELD, F. F. – SCHEFTER, P.: Úskalí projektů CRM. Moderní řízení, 37, 2002, č. 6, s. 23 – 27.
- [22] STORBACKA, K. – LEHTINEN, J. R.: Řízení vztahu se zákazníky (Customer Relationship Management). Praha: Grada Publishing 2001.
- [23] SVOBODOVÁ, H.: CRM a možnosti jeho implementace vo firmě. ECON 3, 10, 2003, č. 3, s. 428 – 437.
- [24] THOMPSON, B.: Successful CRM: Turning Customer Loyalty into Profitability. In: Customer Think Corporation, 1998, s. 1. <www.crmguru.com>
- [25] WESSLING, H.: Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada Publishing 2002.