

# Základom prosperity firmy či organizácie sú zákazníci

Bohuslav Martiško

## Úvod

Týmto mottom (dá sa povedať, že skoro pozdravom), ktoré je voľnou parafrázou Leninovho výroku „učíť sa, učíť sa, učíť sa“, začína pán Schulte, podnikateľ z Nemecka, v roku 1991 každú svoju návštevu v pobočke firmy Rechenzentrum Schulte vo Zvolene. Vtipne nám tým pripomína jednak našu nedávnú minulosť, veď na slovné spojenie „učíť sa, učíť sa, učíť sa“ sme boli zvyknutí ešte zo socializmu, ale hlavne nám tým chcel povedať, že teraz, keď môžeme už slobodne podnikáť, záleží naša budúcnosť predovšetkým na našich zákazníkoch. Tak teda: „zákazníci, zákazníci a zákazníci“.

Tiež nie je náhoda, že generálny riaditeľ HP na Slovensku, p. Weber, otvára každoročné stretnutie so zákazníkmi firmy HP príhovorom, v ktorom predovšetkým ďakuje svojim zákazníkom za prejavenu dôveru tým, že si kupujú produkty firmy. Následne sa celé stretnutie nesie v duchu úcty k zákazníkovi; cítiť to zo strany manažmentu firmy, ale aj radových zamestnancov.

Spomenul som len dva prípady, keď firma sústreďuje pozornosť na zákazníkov, uvedomuje si ich dôležitosť a správa sa k nim úctivo. Tieto príhody sa stali v zahraničných firmách.

Spomínam si však aj na príhody, a to žiaľ v slovenských podnikateľských subjektoch alebo štátnej správe, keď sa zamestnanci firmiem alebo štátni úradníci správali k zákazníkom neúctivo, priam vulgárne. V štátnej správe sme to už asi skúsili všetci, už pri vstupe do kancelárie úradníka hneď pocítite, kto je tam „pánom“. Ale žiaľ, takýto stav panuje aj v slovenských firmách. Napr. v našej najväčšej slovenskej veľkoobchodnej nemenovanej „jednotnej“ sieti, ktorá má svoje predajne aj na vidieku, som videl dôsledky (morálne a zdravotné), ktoré spôsobilo netaktné, vulgárne a neprofesionálne správanie predavačky voči staršej panej, zákazníčke ich obchodu. V tomto prípade išlo o závažné zlyhanie predavačky ako jednotlivca a následne jednostranné, skreslené, účelové informovanie manažmentu firmy o danom incidente. Zostáva nám len veriť, že iba následkom týchto mylných informácií sa manažment firmy zachoval voči zákazníčke tak, že necítil ani potrebu ospravedlniť sa. Dúfajme, že takýto postup

Motto: „Kunden, Kunden und Kunden“

nemenovaná firma neuplatňuje „jednotne“ na celom Slovensku.

Aké dôsledky má takéto správanie podnikateľských subjektov? Žiaľ, zatiaľ žiadne, lebo v spomínanej dedine „zatiaľ“ neexistuje konkurenčná predajňa, ktorú by spomínaná zákazníčka iste radšej navštevovala. Následne sa tu však vynárajú tieto otázky. Ako sleduje manažment nemenovanej slovenskej obchodnej firmy spokojnosť zákazníkov nielen s tovarovou ponukou, ale aj s prácou personálu predajní? Majú implementovaný a správne využívajú systém vzťahu k zákazníkovi (CRM – Customer Relationship Management)? Ak áno, o čom ale pochybujem, ako je prepojený na iné informačné systémy, napr. personálne riadenie?

Snáď nemusím pripomínať, že v procese globalizácie ekonomiky sa zvyšuje konkurencia. Pre prosperitu firmy je veľmi dôležité spoznať predovšetkým svojich zákazníkov, rozumieť im a snažiť sa im vyhovieť podľa možnosti vo väčšine ich požiadaviek. Zákazníka je veľmi jednoduché stratiť, ale oveľa ťažšie udržať si ho alebo získať nového.

Je nutné, aby firma poznala svojich zákazníkov [1]. Spokojní zákazníci, to je pre firmu otázka života a smrti. A práve tým sa stávajú aj systémy CRM pre firmy.

## 1. Vznik systémov CRM

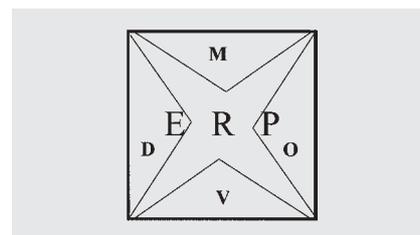
Vzťah podnikateľského stavu k zákazníkom existuje odvtedy, ako sa po páde otrokárskej spoločnosti vyšpecifikovali tieto dve spoločenské skupiny. Dá sa povedať, že až na niektoré výnimky bol vývoj tohto vzťahu evolučný. Obidve skupiny vedeli, že potrebujú jedna druhú. Príkladom môže byť znovu malý obchodník, v ktorom si živnostník (vlastník) a predavač v jednej osobe postupne budoval okruh zákazníkov. Určite sa snažil, aby zákazníci boli spokojní s jeho službami. Súčasne okrem pracovného vzťahu si s nimi budoval aj vzťah ľudský, priateľský. Obchodníci, výrobcovia a podniky postupne zbierali informácie o svojich zákazníkoch, hoci nemali informačné systémy v dnešnom ponímaní.

A o nejakých systémoch CRM sa im ani nesnívalo. Ale ich podstata už existovala.

Kým u nás sa proces vzťahu so zákazníkmi na pár desaťročí začínal odvíjať revolučne, dá sa povedať, že požiadavky zákazníka boli na poslednom rebríčku hodnôt plánovaného hospodárstva, na západ od našich hraníc sa evolučný vývoj vzťahu so zákazníkom nezastavil. S príchodom počítačov do praxe sa začínali komputerizovať najprv účtovnícke a evidenčné procesy. Do podnikovej praxe sa už koncom osemdesiatych rokov zavádzali informačné systémy, ktoré sa neskoršie začínali označovať skratkou ERP (Enterprise Resource Planning). Po zmenách v roku 1989 sa tieto aplikácie začínali implementovať aj v našich podnikoch. Od tohto obdobia sa znovu začíname vyvíjať spolu so západnými štátmi spoločne.

V súčasnosti hlavne globalizácia ekonomiky zostrila konkurenčný boj medzi firmami. Z tohto boja môžu víťazne vyjsť len tie firmy, ktoré majú stabilných zákazníkov. Konkurencia priniesla teda hlavne boj o zákazníka. Systémy ERP z obdobia 90-tych rokov začínali preto reagovať na vznikajúcu objednávku praxe a svoju pozornosť zamerali aj smerom k zákazníkovi. Okrem toho, že zhromažďovali a vyhodnocovali údaje o procesoch vo vlastnom podniku, začínali sa teda zaujímať aj o údaje svojich odberateľov – zákazníkov (O) a dodávateľov (D). Na obr. 1 je znázornený systém ERP z tohto obdobia.

Popri tom všetkom ešte bolo nutné zlepšiť procesy vo vlastnom podniku, hlavne ich efektívnosť. Mám na mysli všetky procesy v podniku, administratívne a výrobné. Takto sa aj do podnikovej praxe u nás postupne implementoval pojem manažment a manažérske riadenie. Systémy ERP reagovali tak, že postupne vznikali špecializované moduly pre manažment (M) a výrobu (V). Odberatelia (O), dodávatelia (D) a manažérske riadenie (M) boli teda samo-

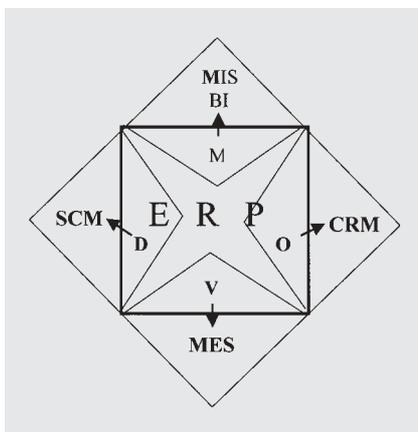


Obr.1 ERP systém



statné moduly alebo v niektorých systémoch len samostatné voľby v menu. Do nich sa sústredilo spracovanie špecializovaných procesov. Tieto moduly boli vtedy ešte súčasťou systému ERP, mali spoločnú databázovú základňu.

Zhruba od polovice 90-tych rokov môžeme sledovať „osamostatňovanie“ niektorých modulov systémov ERP. Z modulu dodávateľa sa vyvinul systém SCM (Supply Chain Management), z modulu určeného pre manažment vznikli MIS (Management Information System) a BI (Business Intelligence). Výroba v sa tiež postupne osamostatňovala, až vznikla samostatná kategória výrobných systémov MES (Manufacturing Enterprise System). A nakoniec z modulu odberateľa vznikol špecializovaný systém na riadenie vzťahu so zákazníkmi CRM. Tento vývoj je znázornený na obr. 2 smerovaním šípok.



Obr.2 Extended ERP systém

Takto vyselektované procesy z aplikácií ERP prešli postupne ďalším rozvojom, až sa osamostatnili ako špecializované systémy. Vo väčšine systémov ERP však základné procesy týkajúce sa dodávateľov, odberateľov a manažmentu, samozrejme, zostali k dispozícii. Teda podnik, ktorý nemá veľmi zložitú logistiku vzťahov s dodávateľmi, nemusí napr. kupovať špecializovaný systém SCM, úplne mu stačí základná funkcionálnosť, ktorú ponúka v tomto smere aplikácia ERP.

Na softvérovom trhu sa teda objavili nové kategórie informačných systémov. Tieto systémy začínali ponúkať existujúce softvérové domy, ale bol tu priestor aj na vznik špecializovaných softvérových firiem, ktoré sa sústreďujú hlavne na vývoj nových systémov. Spomínané kategórie systémov, hlavne tie od samostatných špecializovaných výrobcov, majú obyčajne vlastné dátové zdroje. Vzniká tak požiadavka integrácie viacerých systémov od rôznych výrobcov. Pre podniky ako zákaznikov je to dobré, majú si na trhu softvérových aplikácií z čoho vybrať. V súčasnosti je obyčajne informačný systém podniku tvorený komponentmi, ktoré pochádzajú od viacerých nezávislých softvérových výrobcov. Je vý-

hodné, keď je tento systém od jedného dodávateľa, ktorým je systémový integrátor. Hlavnou funkciou systémového integrátora je zabezpečiť spoluprácu jednotlivých komponentov informačného systému podniku. Vzhľadom na to, že sú to spravidla aj staršie softvérové aplikácie, nebýva táto úloha jednoduchá. Takáto situácia môže nastať, keď napr. podnik len nedávno inštaloval nový systém CRM, potom bol však zmenený systém ERP. Meniť aj práve implementovaný systém CRM tak, aby bol od toho istého výrobcu ako aplikácia ERP, by bolo netaktické a právom by mohlo byť hodnotené ako mrhanie investíciami. Takže v takýchto prípadoch obyčajne zostáva stará softvérová aplikácia v prevádzke, čím sa otvára problém, pokiaľ ide o spoluprácu týchto dvoch systémov [2]. Vyriešenie integračných väzieb nemusí byť jednoduchou záležitosťou. Preto je dobré, keď má podnik „svojho“ systémového integrátora, na ktorého zmluvne plne deleguje integráciu všetkých používaných informačných systémov. Podnik ako používateľ informačných systémov by sa takými otázkami nemal zaoberať vlastnými silami, mal by sa snažiť hlavne o rozvoj svojho hlavného predmetu podnikania.

## 2. Sú systémy CRM len módne alebo aj potrebné?

Ja zastávam názor, že každú činnosť by sme mali zabezpečovať podľa možností tak jednoducho, ako sa len dá. V jednoduchosti je sila. Teda otázka, či firma potrebuje drahý a zložitý systém CRM, je namieste. Takže, ktoré subjekty (podnikateľské aj nepodnikateľské) potrebujú automatizované systémy CRM?

Odpoveď na túto otázku nie je jednoduchá. Pripomeňme si však definíciu CRM [3]: „Riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM) zahŕňa pracovníkov, podnikové procesy a technológiu IS/ICT s cieľom maximalizovať lojalitu zákazníkov a v dôsledku toho aj ziskovosť podniku. Je súčasťou podnikovej stratégie a stáva sa aj súčasťou podnikovej kultúry.“

Aj napriek tomu, že v súčasnosti môžeme pozorovať určitú fetišizáciu alebo módnosť skratky CRM, dá sa všeobecne povedať, že riadiť vzťahy so zákazníkmi potrebujú všetky firmy, ktoré chcú maximalizovať zisk. Ja však dodávam, že aj nepodnikateľské organizácie alebo inštitúcie, ktoré nemajú úlohu vytvárať finančný zisk, mali by si ziskovať na svoju stranu občanov tak, ako firmy zákazníkov. Ide o štátne úrady a regionálnu samosprávu.

Niektoré firmy sa možno rozhodnú kúpiť tento systém len z prestížneho hľadiska. Obyčajne pri takýchto inštaláciách je využívanie systému CRM pracovníkmi firmy veľmi slabé. Skúsme sa však zamyslieť, ako závisí potreba systému CRM od veľkosti

firmy, od charakteru výroby alebo poskytovanej služby či od počtu zákazníkov. Tieto kategórie spolu súvisia, takže jednotlivé čiastkové závery musíme dávať do súvislosti.

Veľkosť firmy môžeme posudzovať podľa počtu zamestnancov a výšky obratu. K tradičným kategóriám (malý podnik – do 50 zamestnancov a stredný podnik – do 250 zamestnancov) pribudne od 1. 1. 2005 ešte kategória mikropodnik – do 10 zamestnancov. Pre naše potreby budeme ešte špeciálne posudzovať aj kategóriu živnostník, ktorý zamestnáva len sám seba alebo nárastovo rodinných príslušníkov, prípadne brigádnikov. V každej z týchto kategórií sa v budúcnosti počíta s nárastom obratu. To je bez zvyšovania počtu zákazníkov nemožné. S veľkosťou firmy rastie aj potreba sledovania a riadenia vzťahov so zákazníkmi. Musíme povedať, že práca so zákazníkmi nemusí byť založená len na využívaní softvérovej aplikácie, nie vždy je teda potrebné, aby boli tieto procesy automatizované alebo komputerované. Veď napr. aj malý živnostník určite pozná svojich zákazníkov, ich vlastnosti a nálady. Má vybudovaný vlastný systém vzťahu k svojim zákazníkom. Dá sa preto povedať, že vždy treba sledovať správanie svojich zákazníkov, keď nie s využitím samostatného drahého systému CRM, tak určite klasickými postupmi. Tieto klasické postupy možno dnes doplniť jednoduchým kancelárskym softvérom, pričom napr. využijeme záznamy v databáze odberateľa z účtovníckej aplikácie.

Charakter výroby alebo poskytovanej služby veľmi úzko súvisí s počtom zákazníkov. Aj veľká firma môže mať taký špecializovaný charakter výroby, že na seba viaže malý počet zákazníkov. Tu zohráva úlohu veľkosť týchto zákazníkov; pri väčších zákazníkoch treba sledovať samostatne aj ich jednotlivé organizačné zložky, náš záujem by mal končiť pri ľuďoch na konkrétnych pracovných pozíciách v týchto oddeleniach. Keď sú teda výstupy z podniku veľmi špecializované, využíva ich len malý počet zákazníkov, takže v takom prípade tiež nepotrebujeme zložitý systém CRM.

Systém CRM rozhodne je nie módnou záležitosťou pri veľkých nadnárodných firmách s veľkým počtom zákazníkov, ktoré podnikajú v konkurenčnom prostredí globálnej ekonomiky. V takomto prípade by sa riadenie vzťahov so zákazníkmi bez špičkovej aplikácie CRM ani nedalo zvládnuť. Ako príklad môžeme spomenúť napr. veľké telekomunikačné firmy, prípadne nadnárodné obchodné reťazce. Tu sa stáva veľmi dôležitou úlohou integrácia systému CRM do informačného systému danej organizácie. Zaviedli sme tu však nový parameter, a to konkurenčné prostredie. Môžeme povedať, že čím je konkurenčné prostredie vyššie, tým viac firma pociťuje závislosť

od lojality svojich zákazníkov. Ak má firma na trhu monopolné postavenie, tak si správanie zákazníkov „nemusi“ veľmi všímať.

### 3. Extended ERP

Ako sa postupne technologicky osamostatňovali aplikácie CRM, SCM a MIS (obr. 2) od systému ERP, začínala sa uplatňovať nová marketingová politika predovšetkým veľkých nadnárodných softvérových domov. Tieto spoločnosti prichádzajú na trh s novým obchodným označením svojich produktov, do ktorého sú zahrnuté okrem iných aj aplikácie CRM, SCM, MIS a BI. Uvedené systémy sa technologicky osamostatnili, ale následne sa marketingovo integrovali do spoločného produktu. Napr. známa softvérová firma SAP dodáva pod označením mySAP Business Suite [4] už okrem spomenutých aplikácií ešte aj ďalšie softvérové riešenia. Zakúpenie licencií tohto spoločného produktu je výhodnejšie ako samostatné licencie ku každému zvlášť.

Aj v teórii sa začína objavovať pojem „extended ERP“ alebo ERP II. Označuje integráciu softvérových riešení, expandujúcich do externého prostredia firmy (zákazníci, dodávatelia) [5]. Týmto pojmom označujeme všetky softvérové aplikácie, ktoré sú na obr. 2.

Kúpa takéhoto integrovaného balíka, akým je napr. už spomenutý mySAP Business Suite, má finančné aj technologické výhody. Z finančného hľadiska sú teda výhodnejšie celkové licenčné poplatky za komplexné riešenie ako samostatné licencovanie každého produktu od toho istého výrobcu, prípadne kúpa samostatných aplikácií od rôznych softvérových výrobcov. Samozrejme, musíme porovnávať cenu pri porovnateľnej kvalite softvérových aplikácií, nemôžeme porovnávať cenu „trabanta“ a „mercedesu“. Žiaľ, takéto prípady sa v praxi stávajú často a manažéri firiem si ani neuvedomujú, ceny akých rozdielnych riešení porovnávajú. Takouto výhodnou cenovou politikou za komplexné riešenia si chcú softvérové firmy získať zákazníkov aj pre svoje doplnkové produkty, ktoré nie sú ich nosnou platformou. To však neznamená, že sú menej kvalitné.

Okrem výhodných licenčných poplatkov za komplexné riešenie sú pre firmy dôležité aj technologické otázky integrácie softvérových aplikácií. Určite každý uzná, že integrovateľnosť aplikácií od jedného výrobcu je ľahšia a kvalitnejšia, ako keď musíme zabezpečiť online spoluprácu pri heterogénnych softvérových riešeniach od viacerých výrobcov. To sa nakoniec prejaví v nákladoch na dlhodobú prevádzku komplexného softvérového riešenia podniku, upgrade verzí a kvalitu zabezpečenia informačných potrieb podniku. Pri porovnávaní TCO (Total Cost of Ownership) za dlhší sledovaný úsek, ktorý zahŕňa ešte

aj ďalšie náklady, by sme tiež určite dospe- li k lepším výsledkom pri komplexnom riešení od jedného výrobcu.

### Záver

Na záver už len zostáva dodať, že zbieranie informácií o zákazníkoch a riadenie vzťahov so zákazníkmi je potrebné v každej firme (malej alebo veľkej), ale aj organizácii či inštitúcii. Ak máme malý počet zákazníkov vo veľkej firme alebo firmu môžeme zaradiť do kategórie mikro (živnostník), tak nám stačí na riadenie vzťahov so zákazníkmi využívať klasické postupy, vhodne previazané s databázou odberateľov z účtovníctva. Bolo by nesprávne, keby si malá firma kúpila „veľký“ systém CRM, ktorý by ju prevádzkovo veľmi zatažoval.

Pri veľkých firmách, nadnárodných koncernoch a firmách, ktoré majú z charakteru svojej činnosti veľký počet zákazníkov, je systém CRM v súčasnosti už nevyhnutný. Tu sa ukazuje, že z dlhodobého hľadiska je výhodná orientácia na komplexné riešenia typu „extended ERP“ od jedného výrobcu. Ak nemožno dodržať jedného výrobcu kupovaných softvérových produktov, mali by sme dodržať zásadu zveriť integráciu softvérových aplikácií jednému systémovému integrátorovi.

So vstupom do EÚ by som podčiarkol potrebu systému CRM hlavne v našich firmách, lebo sa musia chystať na ostrejší konkurenčný boj na domacom a európskom trhu. Zdôrazňujem to preto, lebo hlavne naše podnikateľské subjekty podceňujú riadenie vzťahov so zákazníkmi. Táto činnosť sa musí stať súčasťou ich podnikovej stratégie aj podnikovej kultúry.

### Literatúra

- [1] BAČA, S.: Spoznávaj zákazníka, spoznáš úspech. eFOCUS, 7/2001.
- [2] OUBRECHT, M.: Informačný systém spoločnosti Matador so zameraním na aplikáciu CRM. Diplomová práca, Fakulta financií UMB, Banská Bystrica, 2004.
- [3] DOHNAL, J.: Řízení vztahu se zákazníky. Praha: Grada, 2002.
- [4] [http://www.sap.com/sk/solutions/mySAP Business Suite](http://www.sap.com/sk/solutions/mySAP_Business_Suite)
- [5] BASL, J., BENDA L.: Podpora podnikových procesů produkty SAP. Praha: VŠE, 2003.