

RIADENIE VZTAHOV SO ZÁKAZNÍKOM AKO NÁSTROJ ZVYSOVANIA KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU

Helena Čierna

ÚVOD

Súčasným podnikateľským prostredím najvyššiu úroveň definoval Lehtinen (2007) pomocou troch charakteristík: spoločnosti nadbytku, virtuálnej spoločnosti a vyspelej spoločnosti. Výrobky sa vyrábajú v nadbytku, vznikajú nové spoločenské skupiny zákazníkov spojené prostredníctvom virtuálnej interakcie, zákazníci sú informovanejší a presunula sa na nich moc. Všetky tieto faktory vplývajú na nutnosť zmeny v podnikateľskom prostredí a na vznik novej zákaznicky orientovanej spoločnosti. Hospodárska súťaž v súčasnosti prekonáva tradičné prístupy, vytvára nové štandardy spájaním viacerých rozmerov a núti podniky hľadať nové spôsoby ako získať konkurenčnú výhodu a vytvoriť tak pre zákazníka unikátnu, komplexnú ponuku hodnotnejšiu ako konkurencia. Podnikom už nestačí konkurovať len pomocou tradičných konkurenčných nástrojov a súčasné podnikové stratégie (predovšetkým konkurenčné) sústreďujú svoju pozornosť na zákazníka, budovanie vzájomne výhodných vzťahov so zákazníkom a na vytváranie hodnoty pre zákazníka. Tieto prvky môžeme nazvať ako atribúty stratégie riadenia vzťahov so zákazníkom.

V takmer dokonalej konkurencii sa výrobky k sebe približujú kvalitou a vlastnosťami a nikto nemôže dosiahnuť konkurenčnú výhodu len pomocou fyzikálnych vlastností produktov. Rovnako sa k sebe navzájom približujú aj ceny produktov. Získanie nových zákazníkov znamená preberať zákazníkov konkurencii a ich získavanie je veľmi nákladné. Spotrebitelia sa menia na multiložálnych. To všetko núti podniky hľadať novú konkurenčnú výhodu v „komplexnom dodaní produktov“, ktoré poskytuje zákazníkovi pridanú hodnotu.

Hlavne v hyperkonkurencii sa kladie dôraz na dosiahnutie konkurenčnej výhody pomocou vytvárania dlhodobých vzťahov so zákazníkom.

Hlavnou zásadou je načúvať zmenám prostredia prostredníctvom získavania informácií od zákazníkov a následne sa vedieť rýchlo adaptovať v zmenenom prostredí tak, aby sa podnik čo najviac prispôbil požiadavkám zákazníkov. Novou výzvou a úlohou podnikov je vytvorenie a udržanie vzťahov so zákazníkom, ktoré je založené na individuálnom prístupe k hodnotnému zákazníkovi v oblasti identifikácie jeho potrieb a vnímaných hodnôt, komunikácie pri obchodných transakciách a dodávkach produktov na mieru.

Cieľom tohto interaktívneho procesu je dosahovanie optimálnej rovnováhy medzi investíciami podniku a uspokojovaním potrieb zákazníkov. Optimom rovnováhy je determinované maximálnym ziskom oboch strán a predpokladom pre vytvorenie partnerského vzťahu so zákazníkmi.

Riadenie vzťahov so zákazníkmi je novým prístupom k podnikaniu, ktorý je založený na presvedčení, že hlavným zdrojom ziskov pre podnik je zákazník, nie produkt. Stratégiu riadenia vzťahov so zákazníkmi môžeme popísať ako dvojitý posun: na jednej strane ako posun od tradičného obchodného myslenia k riadeniu vzťahov so zákazníkmi, na druhej strane ako posun od myslenia založeného na produkte k mysleniu orientovanému na schopnosti. S implementáciou stratégie riadenia vzťahov so zákazníkom súvisí zmena orientácie podniku na zákaznicky orientovanú podnikovú stratégiu. Podnik, ktorý sa rozhodol dať sa na cestu manažovania vzťahov so zákazníkmi sa musí zmieriť s neustálym prehodnocovaním všetkých svojich aktivít, procesov a služieb z pohľadu potrieb a želaní najhodnotnejších zákazníkov s cieľom udržať ich a získať si ich vernosť. Podniky vo vyspelých ekonomikách si uvedomili dôležitosť tejto stratégie ako nástroja konkurencieschopnosti podnikov a prístupujú zodpovedne k implementácii stratégie riadenia

vztahov so zákazníkom do celkových podnikových stratégií.

Príspevok vychádza výskumu, ktorý sme uskutočnili v rámci výskumného projektu VEGA 1/0781/11 Kultúrne inteligentná organizácia ako vyšší vývojový stupeň učiacej sa organizácie.

1 RIADENIE VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI

Riadenie vzťahov so zákazníkom (anglické Customer Relationship Management – ďalej CRM) sa zrodilo s vývojom marketingu po priemyselnej revolúcii a vychádza z používania zákazníckych databáz. Riadenie vzťahov so zákazníkmi môžeme charakterizovať ako zákaznícky orientovanú stratégiu podniku, kde stredobodom všetkých podnikových procesov sa stáva zákazník. Koncentrácia na zákazníka, na jeho požiadavky a potreby, ako aj meranie spokojnosti sú významným komponentom viacerých manažérskych prístupov, napríklad Balanced Scorecard, Business Process Reengineering, Total Quality Management. Ale ani jeden z nich sa nezaobera problematikou vzťahov so zákazníkom komplexne a vo všetkých súvislostiach. Názory odborníkov na spresnenie pojmu riadenie vzťahov so zákazníkmi sa líšia. Zhoda však vládne v názore na úlohu podniku vo vzťahu k zákazníkovi, ktorá je charakterizovaná nutnosťou vytvoriť podmienky individuálneho prístupu k hodnotnému zákazníkovi v oblasti identifikácie jeho potrieb a vnímaných hodnôt, komunikácie pri obchodných transakciách a dodávkach produktu podľa potrieb zákazníka.

Od implementácie CRM v podniku sa očakáva získanie ucelenej znalosti o zákazníkoch, komplexného pohľadu na vzťahy (produkty, zákazníci, dodávatelia, partneri, predajné a komunikačné kanály, konkurencia) a tiež zisk a schopnosť riadiť jednotlivé prvky vzťahu so zákazníkmi. Riadenie vzťahov so zákazníkmi je novým prístupom k podnikaniu, ktorý je založený na presvedčení, že hlavným zdrojom ziskov pre podnik je zákazník, nie produkt. Môžeme ho definovať ako neustále sa opakujúci proces zameraný na lepšie pochopenie a predpokladanie potrieb, správania a ziskovosti zákazníkov s niekoľkými parciálnymi cieľmi:

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

Cieľom riadenia vzťahov so zákazníkmi je vytvoriť čo najefektívnejší zákaznícky vzťah a rozvíjať schopnosti a znalosti, ktoré by dosiahnutie takéhoto vzťahu podporili. Efektívnym vytváraním kontaktov nemusia spoločnosti rozvíjať všetky tieto potrebné schopnosti a znalosti na vlastnej pôde. Nové technológie umožňujú do značnej miery špecializáciu a ako dodatok k vlastným základným schopnostiam aj možnosť získať potrebné know-how od iných partnerov.

2 KONKURENCIA, KONKURENCIESCHOPNOSŤ PODNIKOV A JEJ FAKTORY

Je potrebné rozlišovať pojmy konkurencieschopnosť a konkurenčná výhoda. Podnik musí byť konkurencieschopný vo všetkých základných faktoroch konkurencie: výrobu, procesoch a vzťahoch so zákazníkom. Konkurencia predstavuje proces, v ktorom sa stretávajú rozličné trhové subjekty s ich diferencovanými záujmami a cieľmi. Každý subjekt sa usiluje dosiahnuť nejakú hmotnú výhodu. Existencia konkurenčných vzťahov medzi subjektmi trhu je podmienkou toho, aby trhový mechanizmus vystupoval ako fungujúci systém (Uramová, 1999).

Konkurencieschopnosť je podľa (Birknerová & Litavcová, 2010) v širšom slova zmysle založená na faktoroch:

- výkonnosť ekonomiky – domáca ekonomika, medzinárodný obchod, zahraničné investície, zamestnanosť, ceny;
- efektivita vlády – verejné financie, fiškálna politika, inštitucionálny rámec, obchodné právo, spoločenský rámec;
- kvality podnikateľského prostredia – produktivita, trh práce, financie, manažérske praktiky, postoje, hodnoty, stupeň motivácie k výkonom;

- infrastruktúra – základná, technologická, vedecká, zdravotná, životného prostredia a vzdelávania.

Najčastejšie sa hodnotí konkurencieschopnosť na úrovni podniku. Konkurencieschopnosť podnikov je schopnosť podnikov udržateľným spôsobom plniť dva ciele: uspokojovať potreby a požiadavky zákazníkov a zároveň dosahovať zisk. Táto schopnosť sa premieňa na trhu vytvorením takej ponuky tovarov a služieb, ktorým zákazník priradí vyššiu hodnotu ako tovarom a službám konkurenčných podnikov. Dosiagnúť a udržať konkurenčnú výhodu znamená pre podnik neustále sa prispôbovať meniacim sa sociálnym a ekonomickým podmienkam.

Konkurencieschopnosť je potenciál, ktorý by malo byť cítiť na každodennej činnosti podniku. Nemôžeme ju ale stotožňovať s úspechom podniku. Táto schopnosť znamená, že podnik môže vstúpiť do konkurenčného boja, no neznamená, že ho musí vyhrať. Podnik by mal

byť aktívny, ba až proaktívny vo vzťahoch s okolím, aby si udržal konkurenčnú výhodu a dosahoval úspech.

3 VPLYV CRM NA KONKURENCIESCHOPNOSŤ PODNIKOV

V roku 2012 sme na Slovensku v rámci projektu výskumného VEGA vykonali výskum, v ktorom sme skúmali vplyv riadenia vzťahov so zákazníkom na konkurencieschopnosť podnikov. Objektom skúmania boli prevažne malé a stredné podniky v SR, ktoré majú zavedený systém riadenia vzťahov so zákazníkmi. Za základný súbor sme určili podniky, ktoré v prieskume Štatistického úradu SR v roku 2010 uviedli, že využívajú systém riadenia vzťahov so zákazníkom. Oslovili sme 300 podnikov, ktoré sme zo základného súboru určili kvótnym výberom. Za kvótny znak bola určená veľkosť podnikov podľa počtu zamestnancov.

Tab. 1: Štruktúra výberového súboru podľa veľkosti podnikov

Veľkosť podnikov podľa počtu zamestnancov	Absolútna hodnota	Relatívna hodnota
malé podniky (10-49)	52	62,6 %
stredné podniky (50 – 249)	19	22,9 %
veľké podniky (nad 250)	12	14,5 %
Spolu	83	100 %

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výskumu

Údaje sme získali prostredníctvom sociologického výskumu formou štruktúrovaného dotazníka a štruktúrovaného rozhovoru založeného na otázkach zostaveného dotazníka.

Dotazník bol rozdelený do troch tematických oblastí obsiahnutých 27 otázkami. Kombináciou otvorených a zatvorených otázok sme skúmali, či podniky rozumejú skúmanej problematike. Postupne sme prešli od všeobecnej analýzy stavu riadenia vzťahov so zákazníkom v podniku, cez konkurencieschopnosť podnikov a jej nástroje k podrobnejšiemu skúmaniu vzťahu podniku s jeho zákazníkmi a vplyvu jednotlivých atribútov stratégie riadenia vzťahov so zákazníkom na tento vzťah (vzťahy so

zákazníkom, diferencovaný prístup k zákazníkovi, hodnota pre zákazníka). Na základe toho, ako jednotlivé prvky stratégie riadenia vzťahov so zákazníkom prispievajú ku konkurencieschopnosti podnikov, sme vymedzili vplyv tejto stratégie ako celku na konkurencieschopnosť podnikov a sumarizovali jej prínosy pre podnik.

Využívanie systémov riadenia vzťahov so zákazníkom je základ a neoddeliteľná súčasť využívania stratégie riadenia vzťahov so zákazníkom. Ale neznamená to, že podniky zavedením systému CRM automaticky rozumejú tejto stratégii a využívajú ju ako celok. Podnikov sme sa opýtali, čo rozumejú pod pojmom riadenie vzťahov so zákazníkom

(CRM). Pomocou tejto otázky sme chceli zistiť, ako podniky rozumejú danej problematike a čo si s týmto pojmom spájajú. Podniky vnímajú CRM prevažne ako nástroj efektívnej komunikácie so zákazníkmi a nástroj na uchovávanie informácií o zákazníkoch. Táto komunikácia je založená prevažne na jednosmernom toku informácií, a to od podniku k zákazníkovi. Na základe týchto odpovedí predpokladáme, že mnoho podnikov využíva systémy CRM len ako dátový sklad, no so získanými informáciami nepracujú a nevyhodnocujú ich. Desať podnikov vo svojich odpovediach uviedlo, že si pod týmto pojmom predstavujú zisťovanie zákazníckych požiadaviek a prispôsobovanie sa im. U týchto podnikov už môžeme vidieť, že to nie je len jednostranná komunikácia so zákazníkom za účelom predaja produktov, ale že podniky majú záujem o požiadavky a predstavy zákazníkov a snažia sa s nimi pracovať. Tieto podniky majú väčší potenciál získať konkurenčnú výhodu. Dvanásť podnikov vo svojich odpovediach spomínalo CRM priamo ako stratégiu, súčasť podnikovej stratégie a s tým súvisiacu širokú škálu činností pre zlepšovanie vzťahov so zákazníkom. Môžeme povedať, že tieto podniky pochopili zmysel riadenia vzťahov so zákazníkom, rozumejú tejto stratégii a sú ochotné ju vo svojom podniku rozvíjať.

Napriek tomu, že väčšina respondentov bola z kategórie malých podnikov, až 44,6 % podnikov uviedlo, že využíva systémy riadenia vzťahov so zákazníkom viac ako 6 rokov. Systémy riadenia vzťahov so zákazníkom využíva 15,7 % podnikov 3-5 rokov a 39,8 % podnikov začalo využívať systémy riadenia vzťahov so zákazníkom pred menej ako 2 rokmi.

Z oslovených podnikov 63 podnikov (75,9 %) uviedlo, že zavedenie stratégie CRM sa v podniku prejavilo a 20 podnikov (24,1 %) uviedlo, že nezaznamenali vplyv zavedenia

stratégie CRM. Zaujímavé je, že 39,8 % podnikov uviedlo, že využíva systémy CRM menej ako 2 roky a len 24,1 % podnikov uviedlo, že nezaznamenalo vplyv zavedenia stratégie CRM. To znamená, že prvé dopady zavedenia stratégie CRM môže podnik pozorovať už v horizonte do 2 rokov od zavedenia systému CRM. V nadväznosti na túto otázku sme sa podnikov, ktoré zaznamenali vplyv zavedenia stratégie CRM, pýtali na dopad, akým sa táto skutočnosť prejavila. Definovali sme 6 dopadov [Tab.2], na základe ktorých mohli podniky pozorovať zmeny spôsobené zavedením systémov CRM a doplnili sme siedmu možnosť, kde mohli uviesť „iné – ďalšie“ dopady. Každý dopad mohli ohodnotiť na trojbodovej Likertovej škále (1- nezaznamenali vplyv, 2 zaznamenali vplyv, 3 – nevedeli posúdiť).

Podniky výskumného súboru zaznamenali najväčší vplyv na zvýšení spokojnosti a lojality zákazníkov. Túto možnosť označilo 87,3 % podnikov. Skrátene doby reakcie na zákazníckove požiadavky a možnosť navrhnúť zákazníkovi produkt šitý na mieru označilo 77,8 % podnikov. Následne označilo 69,8 % podnikov, že zaznamenali zavedením CRM zvýšenie obratu podniku a 63,5 % podnikov zaznamenalo nárast nových zákazníkov. Najmenej podnikov (31,7 %) uviedlo možnosť, že zavedením CRM sa znížili náklady podniku. K sledovaným dopadom podniky ešte doplnili, že vnímali pozitívnu zmenu zvýšeným záujmom o spoluprácu, zefektívnením vybavenia objednávky a zefektívnením komunikácie so zákazníkom. Na základe tejto otázky je zrejmé, že zavedenie CRM najviac ocenia zákazníci, ale samozrejme nemôžeme zabudnúť ani na pozitívne dopady zavedenia CRM na procesy v podniku. Ide tu nielen o zefektívnenie procesov, ale najmä o primárny cieľ dosahovať vyšší zisk.

Tab. 2: Dopady stratégie riadenia vzťahov so zákazníkom na podnik

Dopady	1	2	3
skrátene doby reakcie na zákazníkove požiadavky	9,5 %	77,8 %	12,7 %
možnosť navrhnúť zákazníkovi produkt šitý na mieru	12,7 %	77,8 %	9,5 %
zvýšenie spokojnosti a lojality zákazníkov	4,8 %	87,3 %	7,9 %
zvýšenie obratu podniku	3,2 %	69,8 %	27,0 %
zníženie nákladov	17,5 %	31,7 %	50,8 %
nárast nových zákazníkov	9,5 %	63,5 %	27,0 %

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výskumu

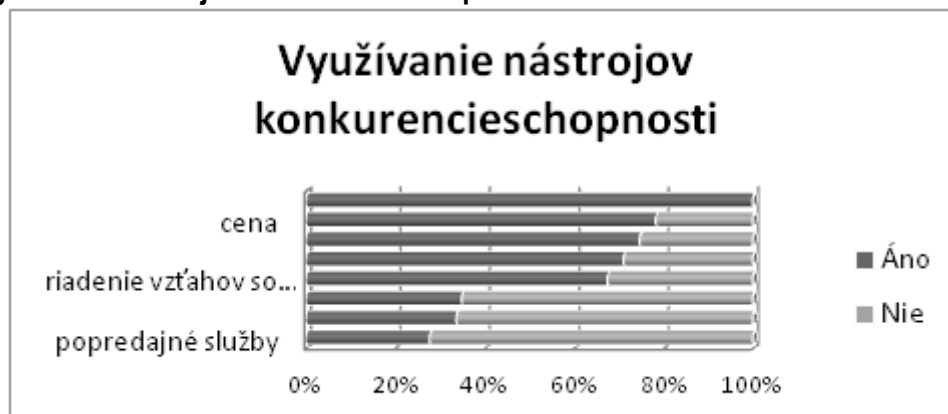
Zaujímalo nás, či existuje závislosť dopadov využívania stratégie CRM od dĺžky využívania systémov CRM. Najprv sme túto problematiku skúmali všeobecne a potom na jednotlivých dopadoch. Na základe záverov a zistení, môžeme konštatovať, že čím dlhšie majú podniky zavedený systém CRM, tým viac dopadov na činnosť podniku môžeme sledovať. Stredne silnú závislosť sme zaznamenali u dvoch dopadov: možnosť navrhnúť zákazníkovi produkt šitý na mieru, zvýšenie obratu podniku. Slabá závislosť sa prejavila u zvyšných štyroch dopadov: zvýšenie spokojnosti a lojality zákazníkov, zníženie nákladov, nárast nových zákazníkov a skrátenie doby reakcie na zákazníkove požiadavky.

Zaujímalo nás názor podnikov na implementáciu stratégie CRM, a či tým získali konkurenčnú výhodu. Väčšina podnikov (60 %) označila odpoveď neviem posúdiť. Je to veľmi vysoké percento odpovedí. Zo štruktúrovaných rozhovorov vyplynulo, že je to spôsobené tým,

že podniky pri zavádzaní CRM nemyslia na to, že tým môžu získať konkurenčnú výhodu a preto ani nesledujú vplyv CRM na konkurencieschopnosť podniku. Takmer tretina podnikov (34 %) označila, že získala zavedením stratégie CRM konkurenčnú výhodu. Len 6 % podnikov jednoznačne odpovedalo, že zavedením stratégie CRM nezískali konkurenčnú výhodu.

Väčšina podnikov (73,5 %) uviedla, že sleduje konkurenčné stratégie svojich konkurentov najmä prostredníctvom reklamných kampaní, cenových stratégií, akcií a rôznych voľne dostupných informácií na trhu. Respondenti sledujú predovšetkým portfólio produktov, ceny produktov a marketingové aktivity konkurentov. Len polovica podnikov má informácie aj o tom, či ich konkurenti využívajú stratégiu riadenia vzťahov so zákazníkom. Zaujímalo nás, aké nástroje využívajú podniky v konkurenčnom boji. Podnikom sme umožnili vybrať aj možnosť „riadenie vzťahov so zákazníkom“.

Obr. 1: Využívanie nástrojov konkurencieschopnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výskumu

Z prieskumu vyplynulo, že až 100 % podnikov vsádza na kvalitu v konkurenčnom boji. Zákazníci v dnešnej dobe dbajú na kvalitu získanú za vynaložené prostriedky a podniky si to uvedomujú. Druhým najvyužívanejším nástrojom konkurencieschopnosti je cena, ktorú označilo 78,3 % podnikov. Cenová konkurencia vždy bola a bude základom vstupu na konkurenčný trh. Podniky si ale musia uvedomiť, že tento nástroj môžu využívať len dovtedy, kým cena produktov neklesne pod hranicu vynaložených nákladov podniku. Veľmi dôležitým nástrojom je aj rýchlosť odpovede na zákazníkove požiadavky. Zákazníci očakávajú, že svoje potreby uspokojia v čo najkratšej dobe a pokiaľ mu podnik nevie dodať produkt v očakávaný čas, zákazník napriek rôznym iným výhodám siahne po ponuke konkurencie. Túto možnosť označilo 74,7 % podnikov. Na tento nástroj nadväzuje doba dodania produktu, ktorú zvolilo 71,1 % podnikov. U niektorých produktov tiež rozhoduje spôsob dodania produktov. V poradí piatym často využívaným nástrojom je riadenie vzťahov so zákazníkom, ktorý označilo 67,5 % podnikov. Ostané tri nástroje využíva menej ako 40 % podnikov: servis označilo 34,9 % podnikov, inovácie 33,7 % podnikov a popredajné služby 27,7 % podnikov. Možnosť iné využili tri podniky, ktoré svoje odpovede doplnili o „vysokú mieru individualizácie“.

Pomocou kombinácie Friedmanovho a Wilcoxonovho testu sme stanovili poradie využívania nástrojov konkurencieschopnosti podnikov:

1. kvalita,
2. cena, rýchlosť odpovede na zákazníkove požiadavky, doba dodania, riadenie vzťahov so zákazníkom,
3. servis, inovácie, popredajné služby.

Podniky v podiele 71,1 % deklarovali zakomponovanie stratégie CRM do konkurenčnej stratégie. 28,9 % podnikov tvrdí,

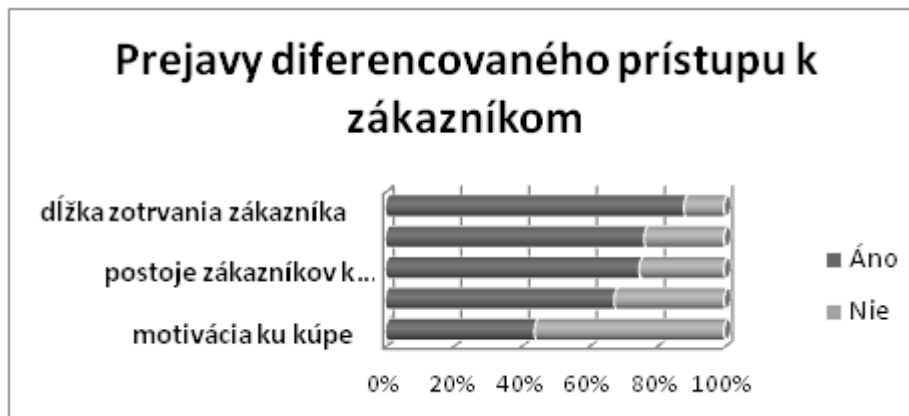
že stratégia CRM nie je súčasťou ich konkurenčnej stratégie.

Podniky sa najviac sústredia na udržanie si stálych zákazníkov ako aj získavanie nových zákazníkov. Len malé percento podnikov sa sústredilo buď len na udržanie si stálych zákazníkov alebo len na získavanie nových zákazníkov. Môžeme povedať, že podniky volia správny postup a diverzifikujú tak riziko straty zákazníkov. Z výskumu ďalej vyplýva, že 52 % podnikov si udrží zákazníkov v priemere 3-5 rokov a 33 % podnikov v priemere viac ako 5 rokov. Závislosť doby udržania si zákazníka od orientácie na stálych/nových zákazníkov sa nám nepotvrdila. Keď sme sa podnikov opýtali, ako by definovali svoj vzťah so zákazníkom, väčšina podnikov odpovedala, že zisťuje požiadavky zákazníkov a transformuje ich do produktov.

Ako vyplynulo z výsledkov výskumu takmer 88 % podnikov pozná svojich kľúčových zákazníkov a najčastejšie určuje ich hodnotu na základe podielu zákazníka na celkových tržbách, frekvencii nákupu, množstva nakúpených produktov a 24 % podnikov nemá určený atribút vyjadrenia hodnoty zákazníka. Podniky správne vyhodnocujú hodnotu svojich zákazníkov a mali by k jednotlivým skupinám diferencovane pristupovať.

Svoj prístup k zákazníkom diferencuje 84,3% podnikov a najčastejšie tak robia prostredníctvom poskytovania zliav, prispôbením produktu požiadavkám zákazníkov a rôznymi platobnými podmienkami. Vplyv diferencovaného prístupu k zákazníkom na správanie zákazníkov zaznamenalo 81,9 % podnikov, ktoré potvrdili využívanie diferencovaného prístupu k zákazníkom. Tento prístup k zákazníkom ovplyvnil predovšetkým vernosť zákazníkov podniku, zvýšil postoje zákazníkov k podniku a pozitívne vnímanie podniku.

Obr. 2: Prejavy diferencovaného prístupu k zákazníkom



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výskumu

V rámci výskumu nás taktiež zaujímalo, či podniky využívajú vytváranie hodnoty pre zákazníkov v rámci konkurenčnej stratégie. Medzi aktivity konkurenčnej stratégie zaradilo vytváranie hodnoty pre zákazníka takmer 79 % podnikov. Vplyv vytvárania hodnoty so zákazníkom zaznamenalo 68,7 % podnikov, ktoré sa snažia vytvárať hodnotu pre zákazníka a u 31,3 % podnikov sa tento vplyv neprejavil. Vytvorená hodnota pre zákazníkov ovplyvnila šírenie pozitívnych referencií, zvýšenie počtu opakovaných nákupov a tiež vernosť zákazníka voči podniku.

Na základe výsledkov nášho výskumu môžeme podnikom navrhnúť využívať riadenie vzťahov so zákazníkom ako jeden z nástrojov zvyšovania konkurencieschopnosti podniku vo vyššej miere. Riadenie vzťahov so zákazníkom je založené na vytváraní vzájomne výhodných vzťahov so zákazníkom, čo podnikom umožní lepšie spoznať zákazníka, jeho motiváciu ku kúpe a vhodne navrhnutou ponukou zaujať zákazníka a zachovať jeho lojalitu čo najdlhšie. Prínosy riadenia vzťahov so zákazníkom môžeme zhrnúť nasledovne:

- identifikácia zákazníka, jeho potrieb a prínosov pre podnik a následná segmentácia zákazníkov do skupín,
- prispôbenie ponuky požiadavkám zákazníkov a skrátenie doby dodania,
- zvýšenie profitu a obratu podniku,
- odlišenie sa od konkurencie hodnotnejšími vzťahmi so zákazníkmi,

- zvýšenie spokojnosti a lojality zákazníkov,
- zvýšenie pozitívnych referencií o podniku a posilnenie image,
- prístup k informáciám v reálnom čase,
- podpora komunikácie a procesov v podniku,
- nárast efektivity tímovej spolupráce,
- rast motivácie zamestnancov za podmienky podpory ich práce súvisiacej s implementáciou CRM,
- bezproblémový priebeh obchodných procesov.

Prínosy, ako identifikácia zákazníka a jeho potrieb, prispôbenie ponuky zákazníkom a skrátenie doby dodania, ako aj využívanie vhodných komunikačných kanálov a vytváranie vzťahov s okolitými subjektmi sa zhodujú s faktormi konkurencieschopnosti, ktoré uvádza Borovský (2005) a označuje ich za zdroj konkurenčnej výhody, ktorú zákazníci oceňujú.

ZÁVER

V článku sme sa zaoberali vplyvom riadenia vzťahov so zákazníkom na konkurencieschopnosť podnikov. Pomocou výsledkov výskumu sme poukázali na význam a prínosy riadenia vzťahov so zákazníkom na zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikov v podmienkach SR. Vhodnosť zákaznicky orientovanej stratégie na získanie výhodného postavenia nám dokazujú čiastkové výsledky výskumu, predovšetkým pozitívnymi dopadmi na procesy a činnosti podniku. Myslíme si, že stratégia riadenia vzťahov so zákazníkom v

budúcnosti pomôže podnikom pri prispôsobovaní sa zmenám podnikateľského prostredia a získaní konkurenčnej výhody.

Riadenie vzťahov so zákazníkom považujeme za významný nástroj konkurencieschopnosti podnikov, pretože upevňovanie vzťahov so zákazníkom dodaním zvýšenej hodnoty pre zákazníka a diferencovaným prístupom k nemu dokáže meniť tento vzťah na prospešný pre obe strany a zvyšuje potenciál udržania si vernosti zákazníka. Vychádzame pri tom predovšetkým z teoretických poznatkov a čiastočne sa nám to potvrdilo aj realizovaným výskumom u slovenských podnikov.

Aj napriek menšiemu počtu respondentov môžeme konštatovať, že podniky si pomaly začínajú uvedomovať význam stratégie riadenia vzťahov so zákazníkom a jej pozitívny dopad na podnikanie a na konkurencieschopnosť podnikov. Väčšina oslovených organizácií si uvedomila dôležitosť starostlivosti o zákazníka a preto sa zameriavajú nielen na získanie nových zákazníkov, ale zároveň aj na udržanie si stálych zákazníkov. Zároveň môžeme konštatovať, že sa začína lámať paradigma – zákazník je odberateľ našich produktov a súčasne podniky začínajú nadväzovať vzťah so zákazníkom za účelom spolupráce, vytváraním spoločnej hodnoty a výmeny informácií.

Článok vychádza a je zostavený na základe výskumu, ktorý sme uskutočnili v rámci výskumného projektu VEGA 1/0781/11 Kultúrne inteligentná organizácia ako vyšší vývojový stupeň učiacej sa organizácie.

Literatúra

Andrejčák, I., & Ťavodová, M. (2009). *Manažérstvo kvality*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene.

Bárdošová, L. (2013). *Riadenie vzťahov so zákazníkom ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku*. (Dizertačná práca). Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB.

Birnerová, Z., & Litavcová, E. (2010). Motivácia k výkonu ako predpoklad zvyšovania

konkurencieschopnosti podniku. *Jurnal of Competitiveness*. 2010(1).

Borovský, J. (2005). *Manažment zmien - cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava: Eurounion.

Buttle, F. (2009). *Customers Relationship Management, Concepts and Technologies*. Oxford: Elsevier Ltd.

Čierna, H. (2006). *Ekonomika kvality*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta v spolupráci s OZ Ekonomía, Univerzita Mateja Bela.

Lehtinen, J. R. (2007). *Aktivní CRM Řízení vztahu se zákazníky*. Praha : Grada Publishing, a. s.

Lendel, V. (2008). Súčasný stav CRM v podnikoch Žilinského kraja. *Podniková ekonomika a manažment*, 4, 24 – 30.

Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford: Elsevie Ltd.

Sujová, E. (2010). Podniková kultúra ako nástroj zlepšovania manažérstva BOZP. *Rozvoj manažmentu v teórii a praxi*, (s. 179-183). Žilina: EDIS.

Uramová, M. (1999). *Mikroekonomía*. Banská Bystrica: EF UMB Banská Bystrica.

Adresa autorky:

Doc. Ing. Helena Čierna, PhD.,
Technická univerzita vo Zvolene,
Fakulta environmentálnej a výrobnjej techniky,
Katedra výrobnjej techniky a manažmentu
kvality
e-mail: helena.cierna@tuzvo.sk

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AS A TOOL FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE

Helena Čierna

Abstract: In order to increase their own competitiveness, companies have to adapt to market conditions and factors than directly affect them – suppliers, competitors, costumers. The companies can implement this only if there is a full understanding of customer needs and the environment in which they carry out their business. Products are converging by their quality and characteristics, and no one can achieve a competitive advantage only by the physical characteristics of products and prices. To have a successful business, it is vital to be able to identify valuable customers, and build a mutually beneficial relationship with them based on customer satisfaction, loyalty and trust. In this respect, the strategy for Customer Relationship Management (CRM) is being conductive. The strategy is based on individual customer care, identifying their needs and creating mutually beneficial relationships between enterprise and customer and creating value for customers.

Key words: Customer relationship management, differentiated approach to customers, customer value, competitiveness of firms.

JEL Classification: M310