



ZÁSADY RIADENIA VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI

Juraj Vaculík, Marek Kruppa¹

Úvod

Ústredným pojmom v úvahách o vzťahu so zákazníkmi je vytváranie hodnoty. Rozvoj tohto vzťahu vyžaduje dôkladnú znalosť procesu, v ktorom zákazník vytvára hodnotu. Ak premyslíme celý proces, znižuje sa význam jednotlivého nákupu. Cieľom riadenia vzťahov so zákazníkmi nie je maximálne zvyšovať tržby z jednotlivých nákupov, ale vytvorenie trvalého vzťahu so zákazníkom. Obe strany by sa mali vo svojich postupoch navzájom čo najviac prispôbovať, aby sa hodnota vytvárala na oboch stranách.

Druhou zásadou je pozerat' na produkt ako na proces. V tomto kontexte je naprosto bezvýznamné tradičné delenie na tovar a služby. Produkt by mal byť považovaný za entitu, v ktorej rámci dochádza k výmene medzi spoločnosťou a zákazníkom. Prostredníctvom tejto výmeny sú schopnosti a znalosti spoločnosti čiastočne transformované do vytvárania zákazníckej hodnoty. Tým sa diferenciácia výrobkov stáva diferenciáciou procesu a otvára neobmedzené šance k vybudovaniu rôznych typov vzťahov so zákazníkmi. Dokonca i hromadné výrobky môžu byť diferencované zmenou procesov vo vzťahoch so zákazníkmi.

Tretia zásada sa vzťahuje k zodpovednosti spoločnosti. Podľa tejto filozofie nestačí, keď uspokojuje spoločnosť potreby zákazníka. Nestačí ani, či je zákazník spokojný. Spoločnosť môže vytvárať solídne vzťahy za predpokladu, že príjme zodpovednosť za rozvoj týchto vzťahov a ponúkne zákazníkovi možnosť k vytváraniu vlastnej hodnoty.

1. Hodnototvornému procesu zákazníka je treba porozumieť

Základom pojatia riadenia vzťahu so zákazníkmi je dôkladné pochopenie a porozumenie hodnototvornému procesu zákazníka, t.j. procesu, pri ňom si zákazník vytvára pre seba svoju vlastnú hodnotu. Spoločnosť orientovaná na vzťahy so zákazníkmi, má snahu dozvedieť sa viac o tom, ako zákazníci vytvárajú pre seba hodnotu. Je potom ľahšie vyhodnotiť, ako spoločnosť v rámci svojich schopností môže zákazníkovi pomôcť.

Bez riadneho pochopenia tvorby hodnoty je obtiažne rozvinúť vzťah so zákazníkom, či už z hľadiska zákazníka, alebo spoločnosti.

Vo svete obchodu môže orientácia na zákazníka ľahko viesť k tomu, že spoločnosť bude vydaná zákazníkovi na milosť. Znamená to prispôbiť sa požiadavkám zákazníka a zefektívniť činnosti, aby spoločnosť bola konkurencieschopná, hlavne v cenovej oblasti. Naproti tomu riadený vzťah so zákazníkom vyžaduje prispôbiť proces na oboch stranách a seba navzájom tak, aby sa hodnota vytvárala na oboch stranách.

Z takéhoto vzťahu môže ťažiť ako spoločnosť, tak aj zákazník. prostredníctvom tohto vzťahu môžu obe strany plniť svoje ciele lepšie než s použitím iných prostriedkov. V praxi to znamená, že dobrý vzťah so zákazníkom vytvára pre obe strany lepší výsledok.

¹ Doc. Ing. Vaculík Juraj, PhD., Ing. Marek Kruppa, Katedra spojov, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika, tel.: +421415133132, fax: +421415655615
e-mail:juvac@fpedas.utc.sk

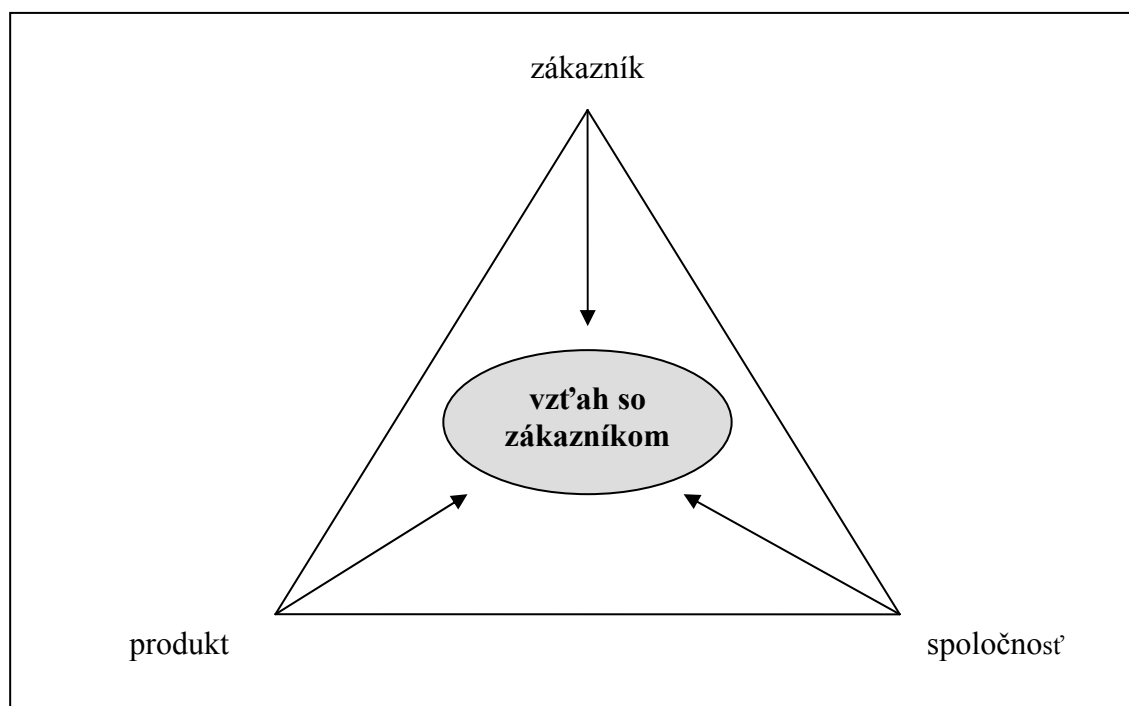
Ak budeme uvažovať v podmienkach dvoch súperiacich subjektov, povedie toto uvažovanie ku hre s nulovým výsledkom. Ak bude jedna strana vyhrávať, musí druhá prehrávať. V praxi to znamená, že spoločnosť stráca do tej miery, do akej je zákazník schopný vyjednať pre seba priaznivé podmienky. Strana, ktorá je lepším vyjednávačom, je schopná pre seba dosiahnuť lepšie zmluvné podmienky. Tradičné školenia pre obchodnú činnosť napríklad neustále zdôrazňuje, že úlohou predajca je nájsť argumenty, ktoré buď druhú stranu presvedčia, alebo prevážia nad jej požiadavkami, a tak predajca uzavrie dobrý obchod.

Vzdať sa tohto tradičného pojatia vyžaduje nový prístup a nové myslenie. Cieľom riadeného vzťahu so zákazníkom je vyvinúť obecný postup s nosnou myšlienkou, že pokiaľ je vzťah dobre rozvinutý, vyhrávajú ho obe strany. V tomto prípade tu nebudú dva oddelené subjekty, kde víťazstvo jedného znamená stratu druhého, ale skôr spolupracujúci partneri, ktorí obaja rozvinutím vzťahu získavajú. A to je vlastne ústredná myšlienka riadenia vzťahu so zákazníkom. Riadený vzťah so zákazníkmi je inými slovami situácia dvoch víťazov.

1.1 Od produkčného procesu k tvorbe hodnoty

Tradične predstavujú vzťahy so zákazníkom akýsi trojuholník, ktorého vrcholy je možné pomenovať - zákazník, spoločnosť a produkt (obr. 1). Jeden z týchto vrcholov sa spravidla zdôrazňuje. Napríklad schopnosti a znalosti spoločnosti, ktorá je orientovaná na produkt, kulminujú práve v produkte a organizačný model je vytváraný okolo produktu. Takáto organizácia je často označovaná ako organizácia orientovaná na produkt.

Organizácia orientovaná na zákazníka pozerá na svoju činnosť z hľadiska zákazníka. V takejto organizácii má každý zákazník k dispozícii svoju kontaktnú osobu, ktorá dohliada na vzájomný vzťah medzi zákazníkom a spoločnosťou.



Obr. 1 Ústredný pohľad na vzťah so zákazníkom.

1.2 Produkt ako proces

Oddelenie služieb od tovaru vedie logicky do slepej uličky. Podľa koncepcie riadenia vzťahov so zákazníkmi neexistujú spoločnosti, ktoré by predávali výlučne tovar alebo služby. Z tohto hľadiska potom nie je rozdiel medzi ponukou tovaru alebo služieb. Je to skôr otázka toho, či sa dá zákazníkovi ponúknuť niečo, čo pre neho bude v tomto vzťahu predstavovať prospech pri vytváraní jeho vlastnej hodnoty.

Riadenie vzťahov so zákazníkmi vychádza z predpokladu, že hodnota sa vytvára počas procesu vzťahu so zákazníkom. Preto už nie je dôležité, či sa v rámci vzťahu vymieňa tovar alebo služba. Vzťah samotný môže byť v skutočnosti vnímaný ako produkt.

Dalo by sa povedať, že vzťah so zákazníkom je vytváraný všetkým, čo zákazník a spoločnosť spoločne uskutočňujú a čo vedie k vytváraniu hodnoty. Vzťah so zákazníkom sa tak stáva procesom, ktorý je tvorený vzájomne pôsobiacimi činnosťami, ktoré sa prostredníctvom jednaní, informácií a emócií stanú súčasťou procesu vytvárania hodnoty na strane zákazníka.

1.3 Od produktovej diferenciácie k diferenciácii vzťahov so zákazníkmi

V riadení vzťahov so zákazníkmi sa na produkty dívame ako na procesy. Preto zákazník nedostáva hodnotu prostredníctvom samotného nákupu. Hodnota vzniká v rámci každej výmeny medzi zákazníkom a spoločnosťou.

Produkty sú neoddeliteľnou súčasťou vzťahu so zákazníkom. Vzťahy so zákazníkom zahŕňujú tovary, služby a výmenu obecné. Je preto irelevantné definovať produkt izolovane, mal by byť považovaný za súčasť vzťahu. Už to ďalej nie je otázka vývoja produktu, ale skôr otázka rozvoja vzťahu.

Riadenie vzťahov so zákazníkmi tak prináša nový rozmer do diferenciácie produktov. Už sa nejedná o to, ako môžeme odlišiť technické aspekty produktu tak, aby sa líšili od konkurenčných, alebo ako sa od konkurencie odlišiť cenovo. Zásadnou kvalifikáciou bude schopnosť riadiť procesy, ktoré súvisia so vzťahom k zákazníkovi. Ak je produkt proces, je produktová diferenciácia diferenciáciou procesu. Čiže celý proces, ktorý sa týka vzťahu so zákazníkom, musí byť preverený a musí sa vyhodnotiť, ako ho treba diferencovať, aby sa docielilo konkurenčnej výhody. Tento prístup otvára neobmedzené možnosti pre budovanie rôznych vzťahov so zákazníkmi. Dokonca aj hromadné produkty je možné diferencovať tým, že zmeníme procesy vzťahu so zákazníkom.

2. Ponuka ako dôkaz schopností a znalostí spoločnosti

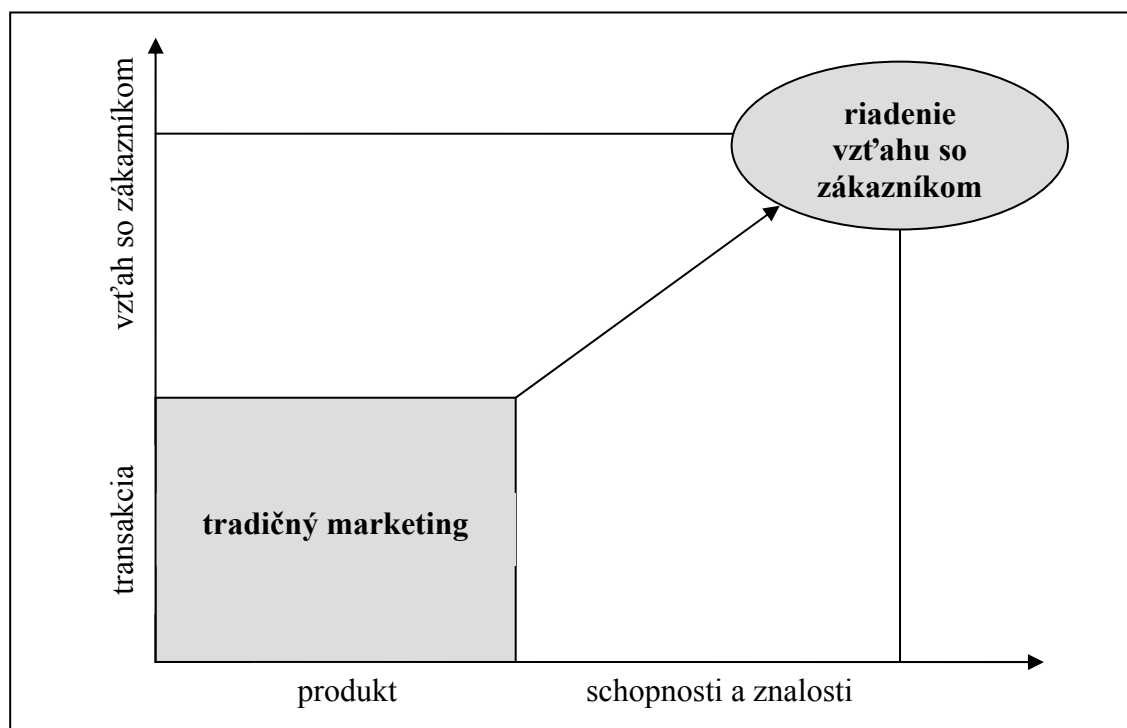
Vo vzťahu so zákazníkmi spoločnosť využíva vlastné schopnosti a znalosti, aby podporila hodnototvorný proces zákazníka. Dôležitejší než sám produkt je identifikácia tých schopností a znalostí, ktoré je treba k zaisteniu konkurenčnej výhody. Spoločnosť musí zvážiť, ako môže efektívne preniesť svoje schopnosti a znalosti na zákazníka, aby došlo k vytvoreniu hodnoty. V tradičnom marketingovom myslení distribuujú spoločnosti hodnotu v podobe produktu. V riadení vzťahu so zákazníkmi vytvára spoločnosť a zákazník hodnotu spoločne.

Vytváranie hodnoty vyžaduje širšiu výmenu emócií, informácií a jednaní, ktoré sa na tvorbe hodnoty podieľajú. Každá výmena, ktorá podporuje hodnototvorný proces zákazníka, by mala byť považovaná za súčasť ponuky.

Koncepciu riadenia vzťahov so zákazníkmi môžeme popísať ako dvojitý posun: na jednej strane ako posun od tradičného obchodného myslenia k riadeniu vzťahu so zákazníkmi, na druhej strane ako posun od myslenia založeného na produkte k mysleniu orientovanému na schopnosti.

Kombináciou týchto dvoch momentov dospejeme k riadeným vzťahom so zákazníkom (pozri obr. 2). Šípka na obrázku ukazuje postup rozvoja riadeného vzťahu so zákazníkmi. 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.

V riadení vzťahov so zákazníkmi môže byť aj sám zákazník zdrojom schopností a znalostí. Z takto získaných znalostí môžeme ťažiť i vo vzťahoch s ďalšími zákazníkmi. Pri výbere a oceňovaní zákazníkov je teda dôležité brať do úvahy príležitosti k získaniu nových informácií. Tak sa vzťah so zákazníkom stáva zdrojom, ktorý je treba uchovať a ďalej rozvíjať a kultivovať.



Obr 2. Najdôležitejšie nie je predaj produktov prostredníctvom jednotlivých obchodných transakcií, dôležitý je rozvoj schopností a znalostí a predaja po celú dobu trvania vzťahu so zákazníkom.

2. Orientácia na budúce potreby zákazníkov

Spoločnosti by nemali brať do úvahy len to, čo zákazníci potrebujú a oceňujú v súčasnej dobe. Je prinajmenšom rovnako dôležité zamýšľať sa nad tým, čo budú potrebovať zajtra. Rada veľmi užitočných výrobkov a služieb by nebola vôbec vynájdená, pokiaľ by boli vyvíjané iba pre súčasné potreby, ktoré sú zákazníci schopní definovať.

Uspokojenie potrieb zákazníka vyžaduje priestor pre neustále zlepšovanie. Spoločnosti potrebujú objavovať nevyjadrené potreby zákazníkov, hlavne ich budúce potreby. Iba tak je možné z dlhodobého pohľadu zaistiť úspech.

Všetko nové môže byť označené za nepotrebné, keď sa pýtame zákazníkov na ich názor na potrebnosť inovácie. Odpor zákazníkov je často rovnakou prekážkou zmeny ako odpor personálu firmy. Preto je uvedenie nových produktov na trh veľmi nákladné a pracné.

Záver

Je samozrejme dôležité stanoviť potreby zákazníkov. Ale nesmieme sa domnievať, že to stačí pre skutočne zákaznícky orientovanú činnosť. I keď je dnes orientácia na zákazníka v móde, je treba dbať na to, aby táto orientácia nebola vynakladaná príliš povrchno. Povrchnosť vidíme v heslách mnohých firiem: „Zákazník, náš pán“, „Zákazník má vždy pravdu“, „Naším cieľom je spokojný zákazník“, „Náš obchod začína u zákazníka“. Každá spoločnosť uplatňuje podobné motto. kľúčovou otázkou však je, čo toto heslo vlastne znamená v praxi?

Tradičné nástroje pre stanovenie potrieb zákazníka sú nedostatočné. V tradičnej štúdií je možné vidieť priemerný pohľad zákazníka. Ľahko sa prehliadne individuálna situácia zákazníka, ktorá by mohla dať spoločnosti nové príležitosti. Dôkladná znalosť zákazníkovej situácie umožňuje vyvodzovať závery o nových dostupných príležitostiach. V budúcnosti sa ponuka príležitostí stane najdôležitejším zdrojom orientácie na zákazníka.

Literatúra

- [1] STORBACKA, K., LEHTINEN, J.R.: RIADENIE VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT), Grada Publishing, Praha, 2002, počet strán 168, ISBN 80-7169-813-X
- [2] DOHNAL, J.: RIADENIE VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI - PROCESY, PRACOVNÍCI, TECHNOLOGIE, Grada Publishing, Praha, 2002, počet strán 164, ISBN 80-247-0401-3
- [3] KRUPPA M.: Customer Relationship Management (CRM) jeden zo základných zdrojov konkurencieschopnosti podniku na začiatku 21.storočia, diplomová práca Žilinská univerzita, 2003
- [4] MADLEŇÁK, R.: Elektronický obchod, EDIS, ŽU v Žiline, 2004, ISBN 80-8070-192-X
- [5] magazín BUSINESS WORLD: CRM na českom trhu, č.8/2002, str.5
- [6] <http://www.crm-forum.sk>