METÓDY HODNOTENIA ÚSPEŠNOSTI CRM SYSTÉMOV V PODNIKOKCH

Peter Mišák, Jana Šujanová*

Úvod

Základným problémom dnešných podnikov nie je nedostatok tovarov, ale nedostatok zákazníkov. Väčšina svetových výrobných odvetví dokáže vyrobiť oveľa viac, ako svetoví spotrebitelia dokážu kúpiť. Takto sa do popredia dostáva marketing a s ním spojená orientácia na zákazníka – na jeho potreby a požiadavky, na dlhodobu prospešnú vzťahy s ním. Všetky aktivity a procesy súvisiace s touto problematikou pokrývajú systémy riadenia vzťahov so zákazníkmi (*Customer Relationship Management* – CRM), ktoré sa dostávajú v poslednom období významne do popredia.

Implementovaním CRM však aktivity podniku v tejto oblasti zďaleka nekončia. Práve naopak – pozitívne výsledky CRM prinesie iba vtedy, keď bude neustále využívaný, aktualizovaný a prispôbovaný meniacim sa podmienkam a užívateľom. Každého manažéra podniku, ktorý implementuje CRM bude určite zaujímať jeho prínos vo vzťahoch k zákazníkoch, k podpore predaja a pod. Existuje niekoľko nástrojov a metód pre meranie efektívnosti implementácie a fungovania CRM systémov podnikoch. Niekoľko z nich bude predmetom aj tohto príspevku.

Customer Relationship Management

Zo štúdia existujúcich definícií CRM, môžeme všeobecne povedať, že systém CRM sa vyznačuje najmä dlhodobým vytváraním a udržiavaním obojstranne prospešných vzťahov medzi firmou a zákazníkmi, počas ktorých dochádza k uspokojovaniu individuálnych potrieb zákazníkom. Platí tiež, že implementácia systému CRM je záležitosť celej spoločnosti, všetkých jej zamestnancov, ktorá sa prejaví aj v podnikovej stratégii.

Samotné riadenie vzťahov so zákazníkmi je postavené na 4 pilieroch:

- ľudia,
- procesy,
- technológie,
- dáta [12].

* Ing. Peter Mišák, doc. Ing. Jana Šujanová, CSc.

Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality, Materiálovotechnologická fakulta Trnava, Slovenská technická univerzita Bratislava, Paulínska 16, 917 24 Trnava
tel.: +421335511033, mobil: +421903703262, fax: +421335511758
e-mail: peter.misak@stuba.sk; jana.sujanova@stuba.sk

Samotné CRM prechádza viacerými fázami. *Jan Dohnal* vo svojej publikácii definuje 4 fázy CRM systémov:

1. oslovenie zákazníka (*Engage*) – dodávateľský podnik identifikuje, vyberá a chce zaujať práve tých zákazníkov, ktorým má zmysel produkty a služby poskytnúť. Ide o prvý kontakt s potenciálnym zákazníkom, tzv. *pre-sale* aktivity. Patrí sem všetko, čo sa týka štandardných marketingových aktivít.
2. obchodná transakcia (*Transact*) – dodávateľ usiluje o kontakt. V tejto fáze sa odohráva príprava a uzavretie kontraktu.
3. plnenie objednávok (*Fulfill*) – dodá sa výrobok, resp. služba. Patrí sem:
 - všetky logistické aktivity spojené s dodávkou výrobkov a služieb, teda všetko, čo je náplňou práce obchodníkov, vrátane dohľadu nad vystavením faktúr a registráciou platieb,
 - systematická komunikácia dokazujúca, aké ďalšie výrobky a služby môže zákazník od dodávateľskej firmy získať.
4. zákaznícky servis (*Support*) – dodávateľ podporuje implementačné a inštalačné aktivity týkajúce sa dodaného produktu, buduje lojalitu zákazníka. V tejto fáze podnik:
 - poskytuje servisné aktivity súvisiace so záručnými službami,
 - pokračuje v ponúkaní ďalších komplementárnych produktov a služieb,
 - posilňuje lojalitu zákazníkov, prehľbuje diferencovaný prístup k zákazníkovi, aby ponúkané produkty a služby predstavovali čo najväčšiu pridanú hodnotu pre zákazníka [3].

Hodnotenie úspešnosti CRM systémov v podnikoch

Najlepším spôsobom ako zistiť, aký veľký má CRM pre podnik prínos a význam, je hodnotenie úspešnosti implementácie CRM.

Pri vyhodnocovaní akéhokoľvek projektu nás vždy zaujíma jeho finančná stránka (návratnosť) – ROI. Pre zlepšenie a meranie úspešnosti implementácie CRM je však možné použiť aj ďalšie faktory, metriky a smernice:

1. Výkonové metriky – CRM by mal byť meraný na základe cieľov, ktoré boli vytýčené pred jeho implementáciou. Ide napr. o zefektívnenie práce a zníženie nákladov pri zavedení call-centier, kratšie časy odpovedania zákazníkom, zvýšenie cyklov vývoja výrobkov, zníženie chýb pri preprave a fakturácii a pod. [9].
2. Implementácia CRM krok za krokom – organizácie by mali implementovať systém po krokoch. Za každým krokom by malo nasledovať meranie dosiahnutia vytýčených cieľov. Mnoho podnikov si zadá na počiatku mnoho požiadaviek a cieľov. To si vyžaduje niekoľkoročný proces.
3. Zefektívnenie obchodných procesov – význam tohto zefektívnenia je jasný najmä v podnikoch, ktoré predávajú svoje výrobky prostredníctvom distribútorov. Tu je dôležité si určiť, či títo sú skôr v postavení zákazníka alebo partnera, ktorý zákazník patrí ktorému obchodníkovi a pod.
4. Zvýšenie ziskovosti zákazníka – jedným z faktorov merania úspešnosti CRM by malo byť meranie zákazníckej lojality a vernosti. Príliš často je snaha podnikov zameraná na získanie nových zákazníkov, ako na zvýšenie podielu nákupov stálych zákazníkov. Vyššia lojalita pritom znamená zníženie nákladov na akvizície nových zákazníkov. Organizácie by teda mali v rámci merania úspešnosti CRM použiť aj metriky celoživotnej hodnoty zákazníka [10].

Prehľad existujúcich metód a metodík hodnotenia úspešností systémov CRM

Existuje množstvo štúdií, ktoré popisujú postupy implementácie systémov CRM do podnikovej praxe. Implementácia takýchto systémov je však len prvým krokom. Každého manažéra musí zaujímať, ako daný systém funguje, či prináša pozitívne výsledky vo forme akvizície nových zákazníkov, resp. udržania existujúcich zákazníkov, uľahčuje prácu ľuďom, ktorý so zákazníkmi pracujú a pod.

V praxi existuje niekoľko metód a metodík, ktoré umožňujú takéto hodnotenie. Každá z týchto metód sa zameriava na iný uhol pohľadu a skúma vplyv iných faktorov na CRM. Medzi takéto metódy a metodiky možno zaradiť:

- *Identifikácia úrovne CRM podľa P. Kopřivu*
- *CRM Maturity Model*
- *CRM Scorecard*
- *Model pre hodnotenie efektívnosti CRM podľa autorov Kim, Suh a Hwang*
- *Metodika merania CRM v organizáciách podľa autorov Storbacka a Lehtinen*
- *Metóda hodnotenia CRM – CRMBodyCheck*
- *Customer Relation Analysis Complex Kit (CRACK) – Model merania úrovne CRM*
- ostatné metódy:
 - návratnosť investície (ROI)
 - rentabilita nákladov (ROC)
 - rentabilita tržieb (ROS)
 - zisk na zamestnanca (EMP)
 - tržby na zamestnanca (EMS)
 - Metóda kvalifikácie rozvojových schopností

Identifikácia úrovne CRM podľa P. Kopřivu

Identifikácia úrovne CRM je prvým krokom pri ďalšom skúmaní, príp. inovovaní systému CRM. Touto identifikáciou sa zaoberali na *Fakulte informatiky a statistiky VŠE v Prahe*.

Pre identifikáciu úrovne bola zvolená škála 5 úrovní. Každá úroveň je charakterizovaná svojimi znakmi, ktoré slúžia ako pre samotnú identifikáciu podniku k aktuálnej úrovni CRM. Ide však o empirické priradenie a preto nemusí byť vždy úplne presné. Avšak jeho veľkou výhodou je jednoduché a praktické použitie.

Chaotická úroveň CRM zodpovedá podniku, ktorý nemá primárny záujem na riadení vzťahov so zákazníkmi. Akvizičná činnosť takéhoto podniku spočíva v ponuke svojich služieb. Podnik sa väčšinou nijakým spôsobom nezasadzuje o predĺženie vzťahu so zákazníkom a o maximalizáciu hodnoty vzťahu so zákazníkom.

Segmentovaná úroveň CRM je taká úroveň, kedy si podnik uvedomuje potrebu riadiť vzťah so zákazníkmi a robí základné kroky pre takéto riadenie.

Centrická úroveň CRM rieši problematiku redundancie a trieštenia informácií o zákazníkovi. Dopad vyriešenia tohto problému na podnik je úplne zásadný. Ktokoľvek v podniku, kto je v nejakom vzťahu so zákazníkom, má totožné informácie o zákazníkovi ako ostatní zamestnanci. Jeho rozhodovanie je teda podložené aktuálnymi informáciami. Dôsledkom je jednotné vystupovanie voči zákazníkovi nielen z procesného hľadiska (ako v segmentovanej úrovni CRM), ale taktiež z vecného hľadiska.

Individualizovaná úroveň CRM zaisťuje sledovanie individuálnych potrieb každého zákazníka. Každý zákazník má svojho osobného správcu. Podnik upravuje svoje správanie v závislosti na konkrétnych potrebách, zvyklostiach a vlastnostiach zákazníka. Zákazník má

istotu, že podnik k nemu bude vždy pristupovať sofistikovane a predovšetkým ako partner. Táto úroveň prináša možnosť maxi maximalizácie hodnoty vzťahu so zákazníkom.

Globálne individualizovaná úroveň CRM rozširuje individualizované správanie podniku k zákazníkovi do všetkých lokalít, kde podnik pôsobí. Zákazník má istotu, že podnik k nemu bude pristupovať jednotne v ktorejkoľvek lokalite na svete [6].

CRM Maturity Model

Model zrelosti CRM predstavuje súbor kritérií, ktoré sa vyhodnocujú a na tomto základe sa priradzuje konkrétny stupeň zrelosti systému riadenia vzťahov so zákazníkmi. Náorne je tieto stupne, kritéria ako aj konkrétne príklady niektorých firiem vidieť v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 1 - Hodnotenie spoločností použitím Gartnerovho profilu zrelosti CRM [2]

	Stupeň	Názov	Popis	Príklady
Excelentné	6	Maximum	Teoreticky najvyšší možný stupeň	
	5	Popredný	Popisuje organizácie, ktoré sú vo svojej podstate zákaznícky orientované a pravidelne obnovujú tieto schopnosti	
Zlepšujúce sa	4	Optimalizačný	Popisuje organizácie, ktoré nielen rozvíjajú svoju orientáciu na zákazníka, ale ju aj aktívne integrujú do svojich každodenných činností	Compaq, Dow
	3	Profesionálny	Popisuje organizácie, ktoré majú implementovanú základnú orientáciu na zákazníka – boli implementované základné atribúty CRM	Wells Fargo
	2	Rozvíjajúci sa	Popisuje organizácie, ktoré sa vyznačujú základnou orientáciou na zákazníka, zväčša prebraný systém	BMC Software
Slabé	1	Informovaný	Popisuje organizácie, ktoré sa prezentujú niekoľkými znakmi zákazníckej orientácie, vykonáva plánovanie a zvažovanie CRM	
	0	Nulový bod	Žiadne aktivity týkajúce sa CRM	

CRM Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je manažérsky systém, metodika riadenia, ktorá umožňuje organizáciám objasniť ich víziu a stratégiu a preniesť ich do akcie. Pri plnom rozvinutí *Balanced Scorecard* transformuje strategické plánovanie z akademických príkladov do nervového centra podniku. Nevyhnutným predpokladom implementácie *Balanced Scorecard* je jasné porozumenia vízii a stratégii organizácie [13].

CRM Scorecards sú jednoduché predpripravené dokumenty, ktoré umožňujú podniku uvedomiť si svoje prednosti a nedostatky priradením hodnoty každému aspektu CRM vzťahov a tým uprednostniť určité aspekty voči ostatným. Najčastejšie je táto metodika realizovaná prostredníctvom softvérových riešení a programov, ktoré zadané informácie automaticky vyhodnotia.

Perspective	Goal	Weight (x of 10)	Description	Performance (%)
Market Invasion		3		21,08%
	Accession Rate	6	The number of new customers	20
	Diminution Rate	1	The number or percentage of lost customers	50%
	Market Penetration	3	The number of acquired customers compared to the number of potential population	10%
	Retention Rate	1	Percentage of new customers that still use the services of your business after a certain period of time.	50%
	Total Performance in group		Market Invasion	21,08%
Customer Quality		3		50,96%
	Customer Loyalty	7	Tendency of a customer to choose your business or product over another business.	50%

Obr. 1 – Príklad hodnotenia CRM pomocou *Balanced Scorecard* [1]

Použitie *CRM Scorecard* je relatívne jednoduché. Najzložitejšia je úvodná fáza, kedy je potrebné zadať vstupné nastavenia, zvoliť najhlavnejšie aspekty CRM a priradiť všetkým aspektom príslušnú váhu. Taktiež ťažšie zrozumiteľné informácie a požiadavky môžu komplikovať používanie tejto metodiky [8].

Model pre hodnotenie efektívnosti CRM podľa autorov Kim, Suh a Hwang

Autori *Jonghyeok Kim*, *Euiho Suh* a *Hyunseok Hwang* si ako základ svojej metodiky pre meranie efektívnosti CRM zobrali spomínaný *Balanced Scorecard*. Pozmenili však definované 4 perspektívy na svoje vlastné, konkrétne:

- Znalosť zákazníka (*Customer Knowledge*)
- Interakcia so zákazníkom (*Customer Interaction*)
- Hodnota zákazníka (*Customer Value*)
- Zákaznícka spokojnosť (*Customer Satisfaction*) [5].

Metodika merania CRM v organizáciách podľa autorov Storbacka a Lehtinen

Fínski autori *Kaj Storbacka* a *Jarmo R. Lehtinen* vo svojej publikácii *Řízení vztahů se zákazníky* ponúkajú spôsob hodnotenia systému CRM a jeho fungovania.

Ide o súbor tabuliek dotazníkovej formy, kde respondent odpovedá na zadané otázky, týkajúce sa jednotlivých aspektov systému CRM. K dispozícii má možnosti „ÁNO“ a „NIE“. Vyhodnotenie dotazníka je subjektívne, keďže táto metodika má slúžiť len pre akési uvedomenie si fungovania systému CRM. Na základe týchto odpovedí respondent sám hneď zistí, ktoré aspekty CRM sám spĺňa a ktoré zatiaľ nie. Následne môže pristúpiť k jeho zdokonaleniu v daných oblastiach [11].

Metóda hodnotenia CRM – CRMBodyCheck

Metóda *CRMBodyCheck* pracuje s 5 základnými elementmi CRM: zákazník, stratégia, ľudia, proces a technológia. Každý z týchto elementov ponúka v sebe niekoľko metrík, pomocou ktorých sa uskutočňuje hodnotenie CRM.

Konkrétny obsah jednotlivých elementov a ich metrík je popísaný v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 2 - CRMBodyCheck [7]

Elementy	Metriky
<i>Zákazník</i>	LOJALITA (<i>Loyalty</i>)
	INTELIGENCIA (<i>Intelligence</i>)
	HODNOTA (<i>Value</i>)
	SKÚSENOSŤ (<i>Experience</i>)
<i>Stratégia</i>	VÍZIA (<i>Vision</i>)
	STRATÉGIE (<i>Strategies</i>)
	METRIKY CIEĽOV A VÝKONNOSTI (<i>Objectives and Performance Metrics</i>)
<i>Ľudia</i>	MANAŽMENT ZMIEN (<i>Change Management</i>)
	Employee Buy-in
	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA (<i>Organizational Structure</i>)
<i>Proces</i>	INFORMAČNÝ TOK (<i>Information Flow</i>)
	TVORBA PROCESU (<i>Process Design</i>)
	ORGANIZAČNÉ ZARADENIE (<i>Organizational Alignment</i>)
<i>Technológia</i>	MAPOVANIE POŽIADAVIEK (<i>Requirements Mapping</i>)
	INTEGRÁCIA A KOMPATIBILITA (<i>Integration and Compatibility</i>)
	VOĽBA PREDAJCU (<i>Selection of Vendor</i>)
	HODNOTENIE (<i>Evaluation</i>)

Customer Relation Analysis Complex Kit (Metóda CRACK)

Autorom tejto metódy je Ing. Vít Chlebovský, Ph.D. z Fakulty podnikateľské – Vysoké učení technické v Brne. V rámci svojej práce vytvoril konkrétny systém merania úrovne CRM, tzv. **CRACK Model** (*Customer Relation Analysis Complex Kit*).

Základom pre akékoľvek ďalšie detailnejšie hodnotenie, nielen systému CRM, je dôsledné poznanie súčasného stavu firmy. Ide o klasické dotazníky, ktoré sú zamerané na

poznanie interného prostredia podniku a taktiež aj na externé prostredie, v ktorom sa podnik nachádza a ktoré na neho vplýva.

Samotné hodnotenie systému CRM prostredníctvom metódy CRACK začína výberom vhodných veličín, ktoré najlepšie charakterizujú systém CRM. Každý podnik si zvolí individuálny súbor veličín, ktorý najlepšie vystihuje jeho charakter činnosti.

Metóda CRACK ponúka na výber relatívne širokú škálu takýchto veličín, ktoré sú zoskupené do 9 skupín:

Tab. 3 - Sledované veličiny v metóde CRACK [4]

Skupina	Veličina
Marketing - značka	Povedomie o značke (<i>Brand Awareness – BAW</i>)
	Kvalita značky (<i>Brand Quality – BQU</i>)
	(Ne)lojalita ku značke (<i>Brand Loyalty – BLO</i>)
Marketing – ponuka	Hodnota ponuky (<i>Value Equity – VEQ</i>)
	Spokojnosť s ponukou (<i>Value Satisfaction – VSA</i>)
Marketing - kampaň	Dosah kampane (<i>Reach – CRE</i>)
	Reakčné percento (<i>Response Rate – CRR</i>)
	Konverzia (<i>Conversion Rate – CCR</i>)
	Náklady na kampaň (<i>Campaign Cost – CCO</i>)
Marketing – internetové aktivity	Počet návštevníkov (<i>Visitor Count – IVC</i>)
	Počet jedinečných návštevníkov (<i>Unique Visitor Count – IUV</i>)
	Oblíbené stránky (<i>Page Hits – IPH</i>)
	Priemerná doba strávená návštevníkom prehliadaním internetovej prezentácie (<i>Duration – IDU</i>)
	Registrovaní používatelia (<i>Registered Users – IRU</i>)
	Percento prerušení (<i>Breakage – IBR</i>)
Sales – zákazníci	Náklady na získanie nových zákazníkov (<i>Customer Acquisition Cost – SAC</i>)
	Pravdepodobnosť úspechu (<i>Close Percentage – SCP</i>)
	Priemerná veľkosť objednávky (<i>Average Order Size – SAO</i>)
	Priemerný podiel z rozpočtu (<i>Share of Wallet – SSW</i>)
	Výsledky predaja (<i>Sales Totals</i>)
	Zisk na zákazníka (<i>Customer Profit – CUP</i>)
	Tržby na zákazníka (<i>Customer Sales – CUS</i>)
	Obrat zásob (<i>Turn on Inventory – TOI</i>)
	Obrat pohľadávok (<i>Turn on Account Receivables – TOR</i>)
	Počet zákazníkov v najvyššom rade obratu (<i>Top Customers – TOC</i>)
	Počet zákazníkov s obratom <1/10 najvyššej skupiny (<i>LowEnd Customers – LEC</i>)
	Štatistika kontaktov so zákazníkmi (<i>Customer Contact Statistics</i>)
	Efektivita osobného kontaktu (<i>Meeting efficiency – MEF</i>)
	Efektivita elektronického kontaktu (<i>Call efficiency – CEF</i>)
Zákaznícka podpora – Call Centrum	Počet telefonátov a ich dĺžka (<i>Call Counts and Duration – CCO, CDU</i>)
	Priemerná čakacia doba (<i>Average Hold Time – CHT</i>)
	Počet prerušených telefonátov (<i>Abandonment Rate – CAR</i>)
	Priemerný čas do prerušenia (<i>Average Abandonment Time – CAT</i>)
	Čas zhrnutia (<i>Wrap-up Time – CWT</i>)

	Priemerné náklady na hovor (<i>Average Cost per Call – CAC</i>)
	Priemerná doba hovoru (<i>Average Talk Time – CTT</i>)
	Priemerná doba vysporiadania (<i>Average Handle Time – CDT</i>)
	Počet blokovaných hovorov (<i>Blocked Calls – CBC</i>)
	Výkonnosť Call Centra (<i>Service Level – CSI</i>)
Zákaznícka podpora – servis	Reakčná doba (<i>Response Time – SRT</i>)
	Doba servisného úkonu (<i>Repair Fulfillment Time – SFT</i>)
	Celková doba servisného zásahu (<i>Completion Time – SCT</i>)
	Úroveň spokojnosti zákazníkov so servisom (<i>Customer Satisfaction Score – SSS</i>)
Logistika	Miera splnenia objednávky (<i>Fill Rate – LFR</i>)
	Dodržanie požadovaného termínu (<i>In Time Ship Rate – LOS</i>)
	Dodržanie sľúbeného termínu (<i>Performance to Promise – LPS</i>)
	Percento nesplnených objednávok (<i>Backorders – LBO</i>)
	Doba potrebná k realizácii objednávok (<i>Customer Order Cycle Time – LCT</i>)
	Finančný cyklus objednávky (<i>Cash to Cycle Time – LCC</i>)
	Celková zásobovacia perióda (<i>Supply Chain Cycle Time – LST</i>)
	Spôľahlivosť procesu (<i>Perfect Order Measure – LPO</i>)
Komplexné ukazovatele	Rentabilita nákladov (<i>Return on Cost – ROC</i>)
	Rentabilita tržieb (<i>Return on Sales – ROS</i>)
	Zisk na zamestnanca (<i>Employee Profit – EMP</i>)
	Tržby na zamestnanca (<i>Employee Sales – EMS</i>)

K vybraným veličinám sa následne vykoná priradenie váh podľa dôležitosti konkrétnej veličiny, tzv. váhovanie. Kvalitne vykonané váhovanie je dôležitým krokom konkrétneho systému merania úrovne CRM v danom podniku. Vzhľadom na to, že ide do značnej miery o subjektívny proces, je dobré, aby svoje návrhy na priradenie váh predložilo viac manažérov na rôznych úrovniach riadenia firmy a následne boli ich návrhy zjednotené (napr. bežným priemerovaním).

Ďalším krokom je vytvorenie tzv. vyhodnocovacej tabuľky, do ktorej sa bude pre každý ukazovateľ zadávať jeho hodnota. Táto hodnota sa vynásobí váhou a prepočíta sa na percentá (viď. Obrázok č. 2).

Oblasť	Veličina (označení)	Popis	Vzorec pro výpočet	Minimální hodnota	Maximální hodnota	Jednotka	Optimální rozsah hodnot	Skutečná (změřená) hodnota	Procentuální prepočet k přípustnému	Váha	Prepočtená hodnota	Jak často sledu
Marketing – značka	povědomí (BAV)	jak je značka vnímána zákazníky a veřejností?	(značka zná / všichni osloveni) * 100	0	100	%	65+ (maximalizace)		hodnota / (max - min)		0	rok
	kvalita (BOU)	jak je kvalita značky vnímána zákazníky?	(vysoká kvalita / všichni osloveni) * 100	0	100	%	60+ (maximalizace)		hodnota / (max - min)		0	rok
	(ne)loajalita (BLO)	kolik procent zákazníků přešlo v daném časovém období ke konkurenci?	(střední kvalita / všichni osloveni) * 100	0	100	%	15- (minimalizace)		((max-min-h)/(max - min))		0	rok
	hodnota (VEQ)	jak je nabízená hodnota vnímána zákazníky?	(nízká kvalita / všichni osloveni) * 100	0	100	%	3- (minimalizace)		((max-min-h)/(max - min))		0	rok
Marketing – nabídka	spokojenost (VSA)	jak jsou zákazníci s nabídkou spokojeni?	(přešlo ke konkurenci / všichni zákazníci) * 100	0	100	%	60+ (maximalizace)		hodnota / (max - min)		0	rok
			(vysoká hodnota / všichni osloveni) * 100	0	100	%	15- (minimalizace)		((max-min-h)/(max - min))		0	rok
			(střední hodnota / všichni osloveni) * 100	0	100	%	65+ (maximalizace)		hodnota / (max - min)		0	rok
			(nízká hodnota / všichni osloveni) * 100	0	100	%	8- (minimalizace)		((max-min-h)/(max - min))		0	rok
Marketing – kampaň	dosah (CRE)	jaké procento z oslovených zákazníků kampaň zareagovalo?	(velmi spokojeni / všichni osloveni) * 100	0	100	%	40+ (maximalizace)		hodnota / (max - min)		0	kampaň
	reakční faktor (CRR)	jaké procento z oslovených zákazníků na kampaň zareagovalo?	(středně spokojeni / všichni osloveni) * 100	0	30	%	5+ (maximalizace)		hodnota / (max - min)		0	kampaň
	konverze (CCR)	jaké procento z oslovených zákazníků na základě kampaně	(nespokojeni / všichni osloveni) * 100	0	7	%	2+ (maximalizace)		hodnota / (max - min)		0	kampaň

Obr. 2 – Vyhodnocovací tabuľka používaná pri metóde CRACK [4]

Z takto získaných hodnôt následne vytvoríme váhový priemer a získame jednotnú percentuálne vyjadrenú úroveň CRM, pričom 100% je akýsi teoretický ideálny stav [4].

Záver

Pri porovnaní týchto metód je potrebné brať do úvahy typ veličín, ktoré skúmajú. Metódy, ktoré sú zamerané na tvrdé metriky (zväčša finančné ukazovatele), poskytujú jasné exaktné výsledky. V prípade hodnotenia úspešnosti CRM ide o ukazovatele ROI, ROC, ROS, EMP, a EMS. O správnosti a objektivite ich výsledkov nie je možné pochybovať. Existuje však množstvo ukazovateľov, ktoré nie je možné vyjadriť tvrdými metrikami. V značnej miere je to zrejme práve pri hodnotení systémov CRM, ktoré vo svojej podstate súvisia s ľuďmi a vzťahmi medzi nimi. Pre ich vyjadrenie existuje niekoľko metód a metodík, ktoré sú popísané vyššie a ktorým sa podstatnou mierou venuje táto dizertačná práca.

Väčšina takýchto metód je založená na báze dotazníkových prieskumov medzi dotknutými manažérmi. Ich spoločným znakom je teda najmä subjektivita získaných výsledkov. Taktiež každé takéto meranie musí byť realizované pravidelne. Jednorazové vyhodnocovania nemajú veľký význam, pretože sa nimi nedá preukázať napredovanie, resp. stagnácia v danej oblasti. Odporúčaným intervalom takéhoto hodnotenia je, podobne ako pri iných vyhodnocovaniach, obdobie jedného roka.

Podľa Petra Kopřivu sú podniky rozdelené do 5 úrovní podľa stavu CRM. Táto identifikácia je realizovaná prostredníctvom vopred definovaných charakteristických znakov. Ide o veľmi jednoduchú metódu.

CRM Maturity Model je realizované na podobnom princípe. Sú definované 3 hlavné skupiny, v rámci ktorých sa nachádza 6 stupňov úrovne CRM. Každý z týchto stupňov má vopred predpísané charakteristiky, podľa ktorých sa podnik zaradi do konkrétnej skupiny.

Metóda *CRM Scorecard* vychádza z úspešnej koncepcie *Balanced Scorecard*, ktorá má definované 4 perspektívy hodnotenia, pričom neobsahujú iba finančné ukazovatele, ale aj ukazovatele mäkkých metrík. V súčasnosti je realizácia tejto metódy automatizovaná a je možné ju vykonávať prostredníctvom softvérových riešení. *CRM Scorecard* zároveň poukazuje na rozdielnosť úrovní, na ktorých sa CRM vyhodnocuje. Iné výsledky je možné dosiahnuť pri hodnotení CRM na strategickej úrovni podniku ako napr. na úrovni divízie alebo tímu.

Autori Kim, Suh a Hwang si zobrali za základ ich *CRM Scorecard*, pričom pozmenili 4 perspektívy. Všetky ich 4 perspektívy sú orientované výlučne na zákazníka.

Fínski autori Storbacka a Lehtinen pomenovali aspekty CRM, podľa ktorých si manažér dokáže vytvoriť vlastný názor na súčasný stav CRM v podniku, odhaliť prípadné nedostatky a vykonať ich nápravu.

Metóda *CRMBodyCheck* je oproti ostatným metódam prepracovanejšia. Definuje 5 základných elementov CRM, ktoré v sebe obsahujú ďalšie kritériá a metriky, ktoré určujú ich úroveň. Zväčša ide o subjektívne ukazovatele, ktoré správne zvoleným váhovaním vyjadrujú celkovú percentuálnu úroveň CRM v danom podniku.

Metóda Víta Chlebovského pod názvom *Customer Relation Analysis Complex Kit* (CRACK) je podstatou a princípom podobná predchádzajúcej metóde *CRMBodyCheck*. Má však preddefinovaných až 9 hlavných oblastí, v rámci ktorých sa nachádzajú konkrétne kritériá a metriky. Manažér si sám zvolí, ktoré kritériá chce vyhodnocovať a akú váhu/dôležitosť im priradí. Samotné vyhodnotenie je realizované v tabuľkovej forme v programe Microsoft Excel a výsledkom je percentuálne vyjadrená celková úroveň CRM.

Žiadna zo spomenutých metód a metodík priamo nedáva do súvisu CRM a oblasť inovácií, projektového riadenia a podnikovej kultúry. Samozrejme, určité individuálne

charakteristiky týchto oblastí je možné nájsť v niektorých uvedených metódach (napr. oblasť inovácií je čiastočne popísaná v metóde *CRMBodyCheck* alebo niektoré charakteristické znaky podnikovej kultúry je možné nájsť v metóde *CRACK*). Nikde však nie sú pomenované, popísané a definované jednoznačne a komplexne, čo bude predmetom návrhovej časti doktorandskej dizertačnej práce Ing. Petra Mišáka na MTF STU v Trnave.

Literatúra

- [1] AKS Labs: Customer Relationship Balanced Scorecard Metrics Template. [online] [cit 2009-10-11]. Dostupné na internete: <http://www.strategy2act.com/solutions/customer_relationship_excel.htm>.
- [2] Close, W. S. a kol.: CRM at Work: Eight Characteristics of CRM Winners. [online] [cit 2009-10-11]. Dostupné na internete <http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=98877>.
- [3] Dohnal, J.: Řízení vztahů se zákazníky – Procesy, pracovníci, technologie. Grada Publishing, Praha, 2002, 164 s., ISBN 8024704013
- [4] Chlebovský, V.: CRM – Řízení vztahů se zákazníky. Computer Press, Brno, 2005, 190 s., ISBN 80-251-0798-1
- [5] Kim, J., Suh, E., Hwang, H.: A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using The Balanced Scorecard. [online] [cit 2009-10-11]. Dostupné na internete: <<http://mis.postech.ac.kr/research/Full/A%20model%20for%20evaluating%20the%20effectiveness%20of%20CRM%20using%20the%20balanced%20scorecard.pdf>>.
- [6] Kopřiva, P.: Inovace řízení vztahu se zákazníky. Doktorská disertační práce, Fakulta informatiky a statistiky VŠE, Praha, 2001
- [7] Lee, S.: The CRM Evaluation Method – CRMBodyCheck. [online] [cit 2009-10-11]. Dostupné na internete: <<http://www.crmexcellence.nl/crm%20-%20artikelen/the%20crm%20body%20check.pdf>>.
- [8] Miller, S.: Customer Relationship Management And The CRM Scorecard. [online] [cit 2009-10-11]. Dostupné na internete: <<http://articles.exospy.com/business-management/customer-relationship-management-and-the-crm-scorecard.html>>.
- [9] O'Conner, A.: Must Haves v/s Nice to Haves, Part 2. [online] [cit 2009-10-11]. Dostupné na internete: <http://www.clickz.com/crm/crm_strat/article.php/900731>.
- [10] Robinson, J.: A step-by-step guide to Successful CRM. [online] [cit 2009-10-11]. Dostupné na internete: <<http://www.crm-forum.com/library/art/art-088/>>.
- [11] Storbacka K., Lehtinen, J. R.: Řízení vztahů se zákazníky. GRADA, 2002, 168 s., ISBN 807169813X
- [12] Strenitzerová, M.: Prínos a význam CRM pri zvyšovaní efektívnosti vybraného sieťového podniku. [online] [cit 2009-10-11]. Dostupné na internete: <<http://ks.utc.sk/casopis/pdf/III2006/strenitzerova.pdf>>.
- [13] Tóth, A.: Implementácia Balanced Scorecard. [online] [cit 2009-10-11]. Dostupné na internete: <<http://www.systemonline.cz/clanky/implementacia-balanced-scorecard.htm>>.

Grantová podpora

"Tento príspevok vznikol v rámci projektu VEGA č. 1/0491/09, interné číslo 1489."