

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102003/I/2023/36114651174945540

RIADENIE VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI
V EXPORTNE ORIENTOVANÝCH FIRMÁCH

Diplomová práca

2023

Bc. Adela Palovičová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

RIADENIE VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI
V EXPORTNE ORIENTO VANÝCH FIRMÁCH

Diplomová práca

Študijný program:	Manažment medzinárodného obchodu
Študijný odbor:	Ekonomia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra medzinárodného obchodu
Vedúci záverečnej práce:	doc. Ing. Ľuboš Pavelka, PhD.

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som svoju diplomovú prácu vypracovala samostatne, pod vedením vedúceho práce za pomoci uvedenej odbornej literatúry, internetových zdrojov a vedomostí nadobudnutých počas štúdia.

V Bratislave dňa: 8.4.2023

.....

Adela Palovičová

Pod'akovanie

Za pomoc, odborné vedenie, cenné odporúčania, čas, ochotu, obratnú komunikáciu a ústretovosť pri vypracovávaní diplomovej práce vyjadrujem pánovi doc. Ing. Ľubošovi Pavelkovi, PhD., úprimnú vďaku.

.....
(podpis študenta)

ABSTRAKT

Bc. PALOVIČOVÁ, Adela: *Riadenie vzťahov so zákazníkmi v exportne orientovaných firmách* (Diplomová práca) – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Ľuboš Pavelka PhD., Bratislava: OF EUBA, 2023. 83 s.

Predložená diplomová práca sa zameriava na problematiku riadenia vzťahov so zákazníkmi v spoločnosti Bel Slovensko a.s. Cieľom štúdie je vytvoriť koncepciu riadenia vzťahov so zákazníkmi v podmienkach slovenskej spoločnosti, analyzovať a navrhnúť optimalizáciu CRM. Práca obsahuje tri hlavné časti, pričom teoretická sekcia sa venuje definovaniu základných pojmov týkajúcich sa riadenia vzťahov so zákazníkmi, historického vývoja, jednotlivých prvkov, či stratégie. Poukazuje aj na prínosy a nevýhody zavedenia systému, opisuje aktuálne trendy a popisuje súčasnú situáciu v exporte. Praktická časť je zameraná najmä na charakteristiku vybranej spoločnosti, vypracovanie SWOT analýzy, či analýzy zákazníkov podniku. Analyzuje aj jednotlivé prvky CRM v spoločnosti Bel Slovensko a.s. Tretia časť práce je zameraná na analýzu dosiahnutej úrovne riadenia vzťahov so zákazníkmi prostredníctvom dotazníkovej štúdie, ktorej výsledky sú následne podrobne zhodnotené. Táto sekcia tiež predstavuje návrhy na zlepšenie a optimalizáciu riadenia vzťahov so zákazníkmi.

Kľúčové slová: Riadenie vzťahov so zákazníkmi. CRM. Zákazník. Implementácia CRM. Prvky CRM.

ABSTRACT

Bc. PALOVIČOVÁ, Adela: *Customer Relationship Management (CRM) in export-oriented companies* (Diploma Thesis) – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of International Trade. – Thesis supervisor: doc. Ing. Ľuboš Pavelka PhD., Bratislava: OF EUBA, 2023. 83 s.

The presented diploma thesis focuses on the issue of customer relationship management in the company Bel Slovensko a.s. The aim of the study is to create a concept of customer relationship management in the conditions of the Slovak company, to analyze and propose the optimization of CRM. The thesis contains three main parts, while the theoretical section is devoted to the definition of basic concepts related to customer relationship management, historical development, individual elements or strategy. It also highlights the benefits and drawbacks of implementing the system, describes current trends and describes the current situation in export. The practical part focuses mainly on the characteristics of the selected company, the development of a SWOT analysis, or an analysis of the company's customers. It also analyses individual elements of CRM in Bel Slovensko a.s. The third part of the thesis is focused on the analysis of the achieved level of customer relationship management through a questionnaire study, the results of which are subsequently evaluated in detail. This section also presents suggestions for improvement and optimization of customer relationship management.

Keywords: Customer Relationship Management. CRM. Customer. CRM Implementation. Elements of CRM.

OBSAH

Zoznam ilustrácií a grafov	9
Úvod	11
1. Teoretické východiská riešenej problematiky	12
1.1. Riadenie rizík	12
1.2. Vzťahy podnikov so zákazníkmi	14
1.3. Charakteristika CRM	18
1.3.1 Historický vývoj CRM.....	20
1.3.2 Základné prvky	23
1.3.3 Postup implementácie CRM v podniku.	26
1.4. Konceptie marketingovej stratégie.....	29
1.4.1 Stratégia CRM a jej typy	29
1.4.2 Implementácia CRM.....	30
1.5. Prínosy a nevýhody zavádzania CRM	32
1.5.1 Prínosy CRM	32
1.5.2 Nevýhody pri zavedení CRM systému	34
1.6. Aktuálne trendy CRM.....	35
1.6.1 Mobilita.....	35
1.6.2 Zákaznícka skúsenosť	36
1.6.3 Udržanie zákazníka.....	37
1.6.4 Najvýznamnejšie CRM služby	37
1.7. Spokojnosť zákazníka	39
1.7.1 Úplná spokojnosť zákazníkov.....	40
1.7.2 Očakávania zákazníkov	40

1.7.3 Zisťovanie spokojnosti.....	40
1.8. Súčasná situácia v exporte.....	41
1.8.1 Exportná kondícia ekonomiky SR	44
2. Cieľ práce, metodika a metódy skúmania	47
3. Výsledky práce a diskusia	48
3.1. Základné údaje o spoločnosti.....	48
3.1.1 História spoločnosti.....	49
3.1.2 Charakteristika spoločnosti	50
3.1.3 Organizačná štruktúra pre centrálnu Európu	51
3.1.4 Stratégia spoločnosti	52
3.1.5 Vízie a ciele do roku 2025	54
3.2. SWOT analýza	57
3.2.1 Vplyv súčasnej situácie na podnik	59
3.3. Analýza zákazníkov podniku	59
3.3.1 Segmentácia	59
3.3.2 Nadväzovanie vzťahov so zákazníkmi.....	60
3.3.3 Spotrebitelia	61
3.4. Prvky CRM	63
3.4.1 CRM ako kľúčový prvok HR managementu	64
3.4.2 Riadiace procesy ako súčasť CRM	66
3.4.3 Využitie technológií v oblasti CRM	66
3.4.4 Využitie dát pre oblasť CRM.....	67
3.5. Dotazník pre zamestnancov, jeho zhodnotenie a návrh optimalizácie riadenia vzťahov so zákazníkmi	67
3.5.1 Dotazník pre zamestnancov	67

3.5.2 Výsledky prieskumu	68
3.5.3 Návrh optimalizácie riadenia vzťahov so zákazníkmi.....	74
Záver	77
Zoznam použitej literatúry	79

Zoznam ilustrácií a grafov

Obrázok 1 Úrovne riadenia rizík v spoločnosti	13
Obrázok 2 Vplyv regulácie na vývoj celkovej hodnoty zákazníka	15
Obrázok 3 Hlavné prvky CRM.....	26
Obrázok 4 Plán vzniku CRM v podniku.....	29
Obrázok 5 Kľúčové informácie Syräreň Bel Slovensko, a.s.	49
Obrázok 6 Organizačná štruktúra spoločnosti	51
Obrázok 7 Stratégia a CSR	53
Graf 1 Veková štruktúra zamestnancov spoločnosti.....	65
Graf 2 Štruktúra vzdelania zamestnancov spoločnosti	65
Graf 3 Úroveň spokojnosti zamestnancov	68
Graf 4 Zhodnotenie úrovne CRM v spoločnosti.....	69
Graf 5 Dostatok informácií o zákazníkoch	69
Graf 6 Pravidelnosť školení v oblasti komunikácie so zákazníkom.....	70
Graf 7 Zrozumiteľnosť pojmu CRM	71
Graf 8 Využitie prvkov CRM v spoločnosti.....	71
Graf 9 Funkcie využívané pri práci	72
Graf 10 Najčastejší spôsob komunikácie so zákazníkmi	73
Graf 11 Ochota zamestnancov pracovať s CRM systémom v prípade jeho zavedenia	73

Úvod

Riadenie vzťahov so zákazníkmi alebo *Customer Relationship Management* (ďalej len CRM) je pojem, ktorý sa už dlhé roky používa v oblasti IT na celom svete. V posledných rokoch sa čoraz častejšie používa aj na Slovensku. Žiaľ, stále zaostávame za európskymi spoločnosťami. Ako možnú príčinu môžeme uviesť najmä neznalosť CRM systémov v oblasti malých a stredných podnikov. Trh s CRM aplikáciami v rámci malých a stredných podnikov je do istej miery ovplyvnený aj finančnou dostupnosťou a zrejme aj preto organizácie čoraz viac hľadajú skôr na financie ako na funkčnosť. Len málo projektov je úplne a úspešne dokončených v stanovenom termíne, čo mnohé podniky odrádza hneď na začiatku.

Každý podnik by sa mal zamerať na získanie a udržanie nových a stálych zákazníkov. Tieto ciele sa dosahujú používaním vhodných nástrojov, medzi ktoré určite patrí systém CRM alebo systém riadenia vzťahov so zákazníkmi. V súčasnosti je na slovenskom trhu široký výber aplikácií CRM. Je potrebné vyberať s rozumom, pretože implementácia systému je náročný proces, ktorý si vyžaduje stopercentné nasadenie zamestnancov a nemalé náklady, ktoré sa líšia podľa úspešnosti implementácie a používania. Ak sa proces nepodarí úspešne dokončiť v stanovenom čase, je isté, že vynaložené peniaze sa spoločnosti nikdy nevrátia.

Význam riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM) sa v dnešných podmienkach deglobalizácie ešte zvyšuje. CRM má veľký význam pre podniky, pretože pomáha budovať a udržiavať dlhodobé vzťahy so zákazníkmi. Hoci pred pár rokmi bola globalizácia v popredí a spájala sa s možnosťami pre podniky, deglobalizácia a posun k väčšej miestnej zameranosti má stále pre CRM dôležitú úlohu.

Pre túto prácu sme si vybrali spoločnosť Bel Slovensko a.s., slovenskú pobočku medzinárodnej potravinárskej spoločnosti Fromageries Bel. Firma je jedným zo svetových lídrov na trhu tavených syrov.

1. Teoretické východiská riešenej problematiky

1.1. Riadenie rizík

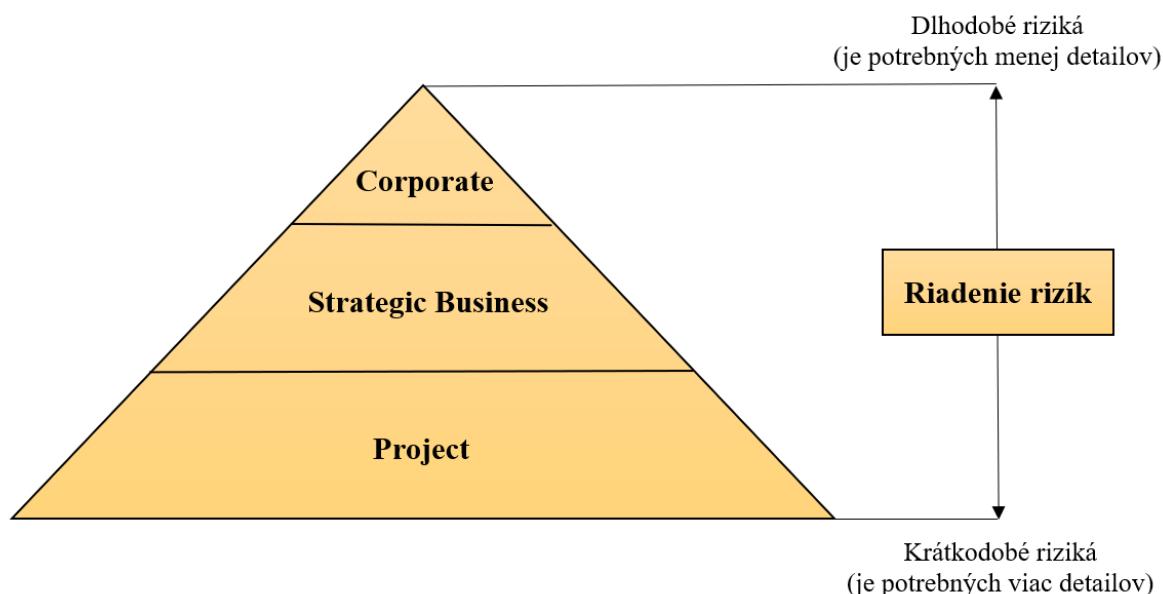
Schopnosť efektívneho riadenia rizík spočíva v identifikovaní rizík konkrétnych pre organizáciu a v primeranej reakcii na dané hrozby. Risk management je formálny postup, ktorý zahŕňa identifikáciu, hodnotenie, plánovanie a kontrolu rizík.

Pre účinné riadenie rizík je nevyhnutné zapojiť všetky úrovne organizácie. Tieto úrovne sú obvykle podmienené organizáciou (ktorá stanovuje celkovú politiku spoločnosti) - ďalej úrovňou *Corporate*, samostatne hospodáriacou jednotkou (stanovuje hlavné vlastnosti obchodu) – úroveň *Strategic Business* a projektom - nasleduje úroveň *Project*. Pri riadení rizík je potrebné zobrať do úvahy vzájomnú interakciu týchto úrovní a reflektovať procesy, ktoré dovoľujú uvedeným úrovňam komunikovať a učiť sa jedna od druhej.

Cieľ riadenia rizík je trojitý: identifikácia rizík, objektívna analýza rizík špecifických pre organizáciu a adekvátna a efektívna reakcia na tieto riziká. Tieto fázy zahŕňajú schopnosť zhodnotiť celkové prostredie (vnútorné aj vonkajšie) a posúdiť dopad zmeny v tomto prostredí na jednotlivý projekt, jeho kontrolu, alebo celé portfólio projektov.

Obrázok 1 ukazuje typickú organizačnú štruktúru, ktorá dovoľuje, aby sa riadenie rizík zameralo na rôzne úrovne. Pomocou klasifikácie a kategorizácie rizík s ohľadom na uvedené úrovne možno vyhľadať riziká na akejkoľvek úrovni organizačnej štruktúry. To by malo stanoviť, na aké riziká je projekt najcitlivejší, takže môže byť implementovaná vhodná stratégia odozvy na riziko, ktoré prinesie úžitok všetkým akcionárom. Obrázok 1 ilustruje úrovne *Corporate*, *Strategic Business* a *Project*.

Obrázok 1 Úrovně riadenia rizík v spoločnosti



Zdroj Merna, Tony, 2003, vlastné spracovanie

Riadenie rizík sa považuje za integrálne riadenie na každej úrovni, hoci tok informácií medzi úrovňami nemusí nutne prebiehať na báze *top-down* či *bottom-up*. T. Merna verí, že riziká rozpoznané na každej úrovni sú závislé od informácií, ktoré sú k dispozícii v čase hodnotenia. Čím viac informácií je v čase hodnotenia k dispozícii, tým detailnejšie sú riziká vyhodnotené. Navyše dopad rizík je spojený s časom.

Slovo „riziko“ je často chápané negatívnym spôsobom. Keď sú ale riziká riadené správnym spôsobom, môžu mať prevažne pozitívny dopad.

Riadenie rizika je nutné chápať nie len ako hrozbu (možnú stratu), ale tiež ako príležitosť (možné zisky). Je dôležité poznamenať, že straty alebo zisky môžu byť vytvorené na každej úrovni organizácie.¹

E. M. Jamborová a kol. definujú riadenie rizika nasledovne: „*Riadenie rizika vo firmách je spojené s identifikáciou, analýzou a posúdením rizika, prípadne s jeho modifikáciou. Aktuálna norma STN ISO 31 000 – Manažérstvo rizika opisuje celý tento proces a uvádza zásady efektívneho riadenia rizík.*“²

¹ MERNÁ, Tony - F. AL-THANI, Faisal. Risk Management, Řízení rizik ve firmě. Brno: Computer Press, 2007. s. 194. ISBN 978-80-251-1547-3.

² JAMBOROVÁ, Erika Mária - FURDOVÁ Lucia - PAVELKA Ľuboš. Riadenie rizík v medzinárodnom obchode: manažment hodnoty a rizika v globálnom podnikateľskom prostredí. Bratislava: Ekonóm, 2013. s. 206. ISBN 978-80-225-3727-8.

Z teoretického pohľadu problematiku riadenia rizík môžeme analyzovať a vysvetľovať pomocou novej inštitucionálnej ekonomickej teórie. Táto ekonomická škola je schopná vysvetliť príčiny vzniku rizika aj nákladných manažérskych systémov, akými sú aj systémy riadenia rizík alebo implementácia *corporate governance* (dobrej správy spoločností). Nová inštitucionálna ekonomická teória je aplikovateľná na mnoho aspektov hospodárskej reality, a to vďaka aplikácii teórie transakčných nákladov. Okrem riadenia rizík poskytuje rozumné vysvetlenia potreby zavedenia účtovníctva, *controllingu*, *marketingu*, *corporate compliancu*, *governancu*, a ďalšieho do firiem a každodennej hospodárskej reality.³

1.2. Vzťahy podnikov so zákazníkmi

Pri riadení vzťahov so zákazníkmi by sa mal klásť dôraz na vzťah spolupráce medzi spoločnosťou a zákazníkom. Cieľom riadenia vzťahov so zákazníkmi je vybudovať stratégiu vzťahov, ktorá umožní zlepšenie vzťahov a zvýšenie ich hodnoty. Hlavným cieľom je vytvoriť trvalý vzťah, ktorý je postavený na radách zákazníka pri stretnutí so spoločnosťou.

S riadením vzťahov sa spája pojem hodnota vzťahov. Existuje niekoľko interpretácií konceptu hodnoty pre zákazníka, ktoré môžu viesť k rôznym pohľadom na jeho význam. Jedným prístupom je hodnotenie prínosov produktu zákazníkom, zatiaľ čo iným prístupom je hodnota zákazníka pre spoločnosť ako celok. Firma môže pristupovať k hodnoteniu zákazníkovej hodnoty zameraním sa na získané výhody a pridanú hodnotu ponuky alebo na budúci prínos zákazníka pre firmu. Hoci pojmy "hodnota pre zákazníka" a "hodnota od zákazníka" sú úzko prepojené, je ťažké ich oddeliť.⁴

H. Wessling vo svojej publikácii *Aktivní vztah k zákazníkum pomocí CRM* poukazuje na dlhú trvácnosť vzťahu a dodáva výhody tohto spojenia. Ak si osoba zakúpi určitý výrobok, stáva sa zákazníkom tejto firmy. Začlenenie takéhoto zákazníka do systému CRM sa stáva obzvlášť zaujímavým, ak je vzťah trvalý a spoločnosť z neho má zisk. Tu je možné hovoriť o životnosti zákazníka, čo je obdobie, počas ktorého je osoba pre spoločnosť prospešná.⁵

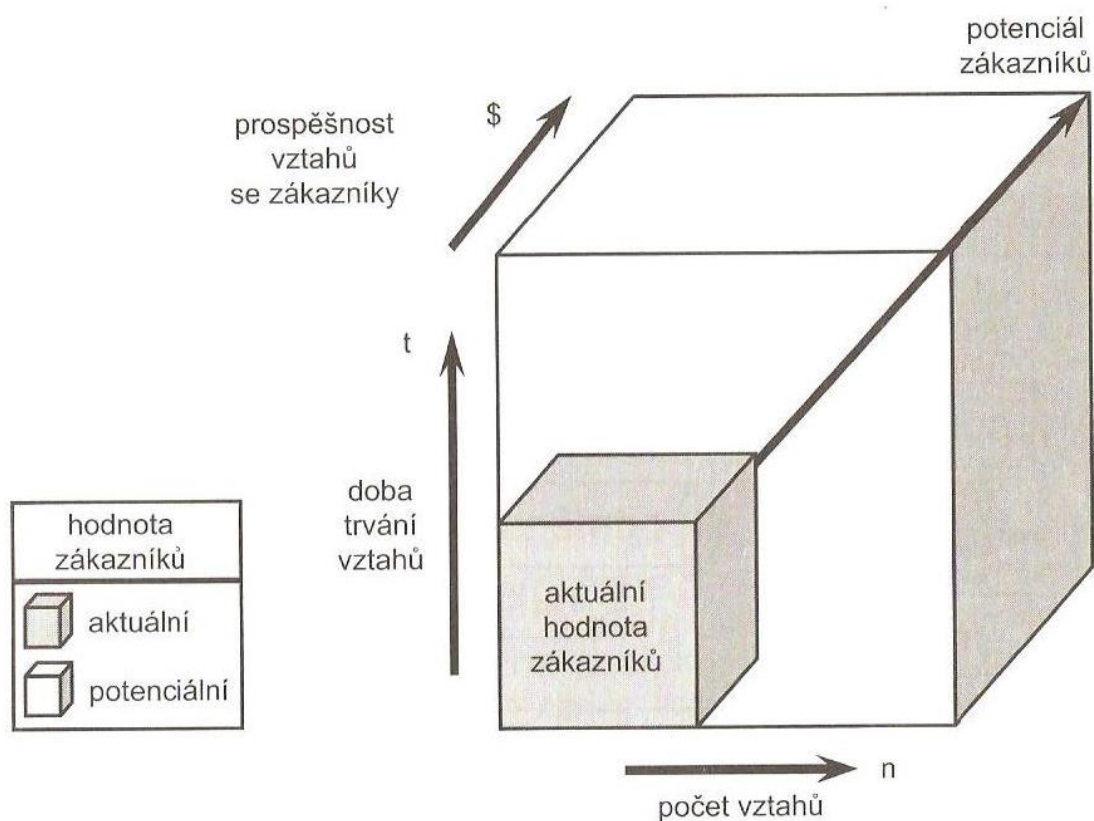
³ STEINHAUSER, Dušan – PAVELKA, Ľuboš. Riadenie rizík v medzinárodnom obchode. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2021. s. 139. ISBN 978-80-225-4804-5.

⁴ TOMEK, Gustav - VÁVROVÁ, Vera. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2009. s. 193. ISBN 978-80-7400-098-0

⁵ WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkum pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 192. ISBN 80-247-0569-9.

Užitočnosť pre podnik možno merať hodnotou zákazníkov, ktorá je určená dĺžkou trvania vzťahu, počtom zákazníkov a užitočnosťou zákazníkov. Celkovú hodnotu klientov možno zvýšiť reguláciou týchto troch faktorov, ak sa podnik zameria na prospešných zákazníkov, využije ich životný cyklus a rozšíri svoju zákaznícku základňu a naopak zníži počet neprospešných zákazníkov. Vplyv tejto regulácie na vývoj celkovej hodnoty spotrebiteľov je znázornený na obrázku 2:

Obrázok 2 Vplyv regulácie na vývoj celkovej hodnoty zákazníka



6

Zdroj Wessling, Harry, 2003

Cieľom CRM je prejsť od jednej transakcie k dlhodobému vzťahu a dosiahnuť plynulý sled transakcií, ktoré sú výsledkom vzťahu so zákazníkom. Zákazníci však nevstupujú do interakcie tak cieľavedome, ako sa ju podnik snaží nadviazať. Oveľa viac ich zaujíma uspokojenie ich potrieb. Zákazníci vstupujú do dlhodobého vzťahu s podnikom, aby videli určitú odmenu. Môžu mať radosť zo samotného výrobku, ktorý si kúpili, alebo sa môžu cítiť

⁶ WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkum pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 25. ISBN 80-247-0569-9.

odmenení, keď si kúpou výrobku alebo služby zlepšia svoj imidž. Odmena môže byť účinná pred nákupom, počas nákupu alebo po nákupe.⁷

Hodnota vzťahov nemusí byť reprezentovaná len aktuálnou ziskovosťou vzťahu. Ďalšou možnosťou je hodnota zručností a znalostí, kde vzťahy môžu byť založené na vzájomnom učení sa. Potreby a požiadavky jedného zákazníka môžu slúžiť ako ponaučenie pre firmu. Produkt vytvorený na základe týchto skúseností potom môže vyhovovať viacerým zákazníkom a firma získa konkurenčnú výhodu.⁸

Dôležitým pojmom stratégie CRM je hodnota zákazníka, ktorá ovplyvňuje nielen nákupné správanie každého zákazníka, ale aj úroveň spokojnosti zákazníka a jeho lojalitu voči spoločnosti alebo značke. Hodnota pre zákazníka vzniká vo vnímanom pridanom úžitku v procese spolupráce s výkonom podniku. Skladá sa z rôznych zložiek úžitku, ktoré sa menia v priebehu získavania informácií v časti nákupného procesu. Identifikované výhody a nevýhody sa integrujú do celkového hodnotenia z pohľadu zákazníka.⁹

"Hodnota pre zákazníka je rozdiel medzi nákladmi, ktoré zákazník vynaložil na získanie produktu, a hodnotou, ktorú zákazník získal používaním produktu, Hodnota pre zákazníka je hodnota vnímaná zákazníkom a ovplyvnená zákazníkom definovanou úrovňou kvality získanej na trhu za primeranú cenu."

Z uvedenej definície vyplýva, že prvkami hodnoty pre zákazníka sú cena a kvalita výrobku. Prvky kvality sú veľmi často kombináciou vlastností produktu a služby. To znamená, že zákazník hodnotí nielen to, či výrobok spĺňa jeho požiadavky z hľadiska možnosti plnenia funkcií, ale napríklad aj to, či bol obsluhujúci personál ústretový, či bol spokojný s prostredím, v ktorom sa stretnutie uskutočnilo, a podobne.¹⁰

Definícia hodnoty pre zákazníka závisí aj od povahy vzťahu so zákazníkom. Povaha vzťahu sa určuje v kontexte životného cyklu vzťahu so zákazníkom. Hodnotenie životného cyklu možno vykonať rovnakým spôsobom vo vzťahu k spotrebiteľom, podnikom a verejnej

⁷ LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. Strategie diferencovaného CRM podle hodnoty zákazníků pro podnik. 1. vyd. Pardubice : Tiskařské studio Univerzity Pardubice, 2006. s. 45. ISBN 80-7194-919-1.

⁸ KAŠPAROVSKÁ, Vlasta a kol. Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly. 1. vydanie. Praha : C. H. Beck, 2006. s. 265-266. ISBN 80-7179-381-7.

⁹ TOMEK, Gustav - VÁVROVÁ, Věra. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vydanie. Praha : C. H. Beck, 2009. s. 194. ISBN 978-80-7400-098-0.

¹⁰ KAŠPAROVSKÁ, Vlasta a kol. Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly. 1. vydanie. Praha : C. H. Beck, 2006. s. 256. ISBN 80-7179-381-7.

správe, hoci tieto skupiny majú svoje vlastné špecifiká. Typy vzťahov so zákazníkmi sa delia takto:

- Vzťahy medzi podnikmi a spotrebiteľmi, B2C, kde je zákazník konečným spotrebiteľom.
- Vzťahy medzi podnikmi, B2B, znamenajú, že zákazníkom je podnik, ktorý môže byť buď konečným užívateľom výrobku, alebo sprostredkovateľom, ktorý výrobok dodáva.
- B2G (*Business to government*), kde sú zákazníkmi orgány verejnej správy. Táto skupina klientov sa od predchádzajúcich dvoch líši tým, že nákupy vládnych organizácií sú pomerne prísne regulované zákonom.¹¹

Samotná existencia spoločnosti je založená na predpoklade, že vytvára hodnotu pre svojich klientov - bez ohľadu na či už ide o tovar alebo službu, konečný produkt alebo vstupný faktor, a či už vo forme B2B alebo B2C. Len keď firma dosiahne, že zákazníkom dodá hodnotu, je schopná od nich hodnotu získať. Nie je prekvapením, že väčšina najhodnotnejších spoločností na svete má vo svojom poslaní zmienku o vytváraní hodnoty pre zákazníkov a/alebo zainteresované strany.¹²

Z toho vyplýva, že vytváranie a udržiavanie hodnoty pre zákazníkov je jadrom podnikania vo všeobecnosti a konkrétne marketingu a CRM, pretože sú prostriedkami, prostredníctvom ktorých môžu spoločnosti poskytovať hodnotu svojim zákazníkom.

V klasickej ekonomickej teórii sa zákazníci snažia maximalizovať úžitok, t. j. vyberajú si výrobok/službu, ktorá im prináša najvyššiu hodnotu. Ako však vyplýva zo zdravého rozumu, to, čo predstavuje najvyššiu hodnotu pre zákazníka, je veľmi rôznorodé medzi jednotlivcami, ako aj v rámci jednotlivcov.¹³

Vnímanú hodnotu pre zákazníka možno rozložiť na vnímané prínosy a vnímané náklady. Zákazníci odvodzujú prínosy z rôznych atribútov ponuky a spoločnosť môže ovplyvniť

¹¹ LEHTINEN, Jarmo R. Zákaznická strategie při správě společností. 1. vydanie. Praha : Professional Publishing, 2012. s. 22 – 23. ISBN 978-80-7431-094-2.

¹² KUMAR, V. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools [online]. 3. vyd. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2018. s. 411. ISBN 9783662553817. Dostupné online v katalógu CVTI <https://katalog.cvtisr.sk/openURL?sid=08207>.

¹³ ZEITHAML, Valerie. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. [online]. Journal of Marketing. 1988. s. 2–22. Dostupné na: <https://doi.org/10.2307/1251446>.

vnímanie prínosov zmenou atribútov ponuky. Vnímané náklady nezahŕňajú len cenu ponuky, ale aj ďalšie náklady, ktoré výskumníci často zanedbávajú.¹⁴

Ponuku možno rozčleniť na rôzne atribúty, ktoré sú špecifické pre jednotlivé produkty a služby. Z nich niektoré možno posúdiť a porovnať objektívne, zatiaľ čo iné sú subjektívnejšej povahy.

Kľúčovým prvkom CRM a jeho aplikácie je priama a obojstranná interakcia so zákazníkmi prostredníctvom rôznych kontaktných bodov. Preto je základnou funkciou a schopnosťou CRM jeho schopnosť ovplyvniť zákazníkmi vnímanú hodnotu ponuky spoločnosti.

Strategické využívanie CRM môže zlepšiť vnímanie ponuky zákazníkmi a uspokojiť dopyt po riešeníach špecifických pre potreby zákazníkov.¹⁵

1.3. Charakteristika CRM

Na CRM (riadenie vzťahov so zákazníkmi) sa možno pozerat' z mnohých uhlov pohľadu. Viacerí autori sa zhodujú na jednej myšlienke, a to, že ide o proces orientovaný na zákazníka, ktorý zahŕňa získavanie, vyhodnocovanie a uspokojovanie jeho potrieb s cieľom udržať vzájomne výhodný a dlhodobý vzťah medzi zákazníkom a spoločnosťou.

H. Wessling (2003, 16) tiež tvrdí, že CRM je o vytváraní a udržiavaní dlhodobého vzťahu so zákazníkom vzhľadom na prítomnosť troch hlavných prvkov rozšírených o štvrtý spájajúci prvok. Patria sem: ľudia (ľudský kapitál, zákazníci), obchodné procesy (zameranie, kombinovanie), technológie (typ, rozsah, oblasť použitia a stabilita) a rozširujúcim prvkom je obsah (údaje, obsah). Napriek tomu neexistuje komplexná definícia, ktorá by tento pojem vysvetľovala. Každý autor má vlastný pohľad na CRM, a preto existuje niekoľko rôznych definícií.

A. Payne. a P. Frow charakterizujú CRM ako multifunkčný strategický prístup zameraný na vytváranie vyššej hodnoty pre spoločnosti prostredníctvom rozvoja vhodných vzťahov s kľúčovými zákazníkmi a segmentmi zákazníkov. Zvyčajne zahŕňa identifikáciu vhodných obchodných a zákazníckych stratégií, získavanie a šírenie znalostí o zákazníkoch, rozhodovanie

¹⁴ KUMAR, V. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools [online]. 3. vyd. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2018. s. 115. ISBN 9783662553817. Dostupné online v katalógu CVTI: <https://katalog.cvtisr.sk/openURL?sid=08207>.

¹⁵ Ibid.

o vhodnej členitosti segmentov, riadenie spoluvytvárania zákazníkov hodnoty, rozvoj integrovaných stratégií obchodných kanálov a inteligentné využívanie údajov a technologických riešení na vytváranie vynikajúcich zákazníckych skúseností.¹⁶

R. Shaw sa na CRM pozerá ako na interaktívny proces na dosiahnutie optimálnej rovnováhy medzi podnikovými investíciami a uspokojovaním potrieb zákazníkov s cieľom dosiahnuť maximálny zisk. CRM podľa neho zahŕňa:

- meranie oboch vstupov vo všetkých funkciách vrátane marketingu, predaja a nákladov na služby, ako aj výstupov v podobe príjmov od zákazníkov, zisku a hodnoty,
- zisk a neustálu aktualizáciu poznatkov o potrebách zákazníkov, motivácii a správaní počas celého obdobia trvania vzťahu,
- uplatňovanie poznatkov o zákazníkoch na neustále zlepšovanie výkonnosti prostredníctvom procesu učenia sa z úspechov a neúspechov,
- integráciu činností marketingu, predaja a služieb na dosiahnutie spoločného cieľa,
- implementácia vhodných systémov na podporu získavania a zdieľania znalostí o zákazníkoch a merania efektívnosti CRM,
- neustále udržiavanie rovnováhy medzi marketingovými, predajnými a servisnými vstupmi s meniacimi sa potrebami zákazníkov s cieľom maximalizovať zisky.¹⁷

Ak sa na CRM pozrieme z pohľadu podniku, potom je zákazník jedným z prvkov systému, ako hovorí H. Loštáková: "CRM je oveľa viac ako jednoduchá IT podpora kontaktu so zákazníkmi. Zahŕňa hlbokú syntézu strategickej vízie, pochopenie hodnoty pre zákazníka a pochopenie procesu jej vytvárania v celej hodnotovej sieti, prispôsobenie riadenia informácií a aplikáciu nástrojov CRM a poskytovanie vysokokvalitnej výroby, činností a služieb na úplné uspokojenie potrieb a požiadaviek zákazníka. CRM by malo viesť k marketingu vzťahov so zákazníkmi a rýchlej reakcii na ich potreby a požiadavky v súlade s meniacim sa trhovým prostredím."¹⁸

¹⁶ PAYNE, Adrian - FROW, Pennie. A Strategic Framework for CRM. [online]. Journal of Marketing, 2005. s. 167–176. Dostupné na: <https://www.jstor.org/stable/30166559>.

¹⁷ SHAW, Robert. CRM Definitions — Defining customer relationship marketing and management. [online]. In: Customer Relationship Management, 1999. s. 23-27. Dostupné na: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-84961-8_2.

¹⁸ LOŠTÁKOVÁ, Hana. Nástroje posilování vztahu se zákazníky na B2B trhu. Praha: Grada Publishing, 2017. s. 25. ISBN 978-80-271-0419-2.

CRM môže zahrňovať aj funkciu nastavovania rámca angažovanosti, ktorý predstavuje finančný limit nezabezpečených pohľadávok exportéra alebo dodávateľa. Táto funkcia zahŕňa aj vyhodnocovanie platobnej disciplíny zákazníkov. Funkcie prekračujú bežné marketingové a strategické úlohy CRM a zohľadňujú sa pri dohodovaní lehôt splatnosti faktúr v kontraktoch s firemnými zákazníkmi v B2B segmente.

Okrem týchto funkcií môže CRM zahrňovať aj ďalšie nástroje a vlastnosti, ako je segmentácia zákazníkov, riadenie obchodných príležitostí, sledovanie interakcií s klientmi, analýza predaja a automatizácia marketingových kampaní. Tieto rozšírené funkcie pomáhajú zlepšovať obchodné vzťahy a zvyšovať efektivitu podnikových procesov.¹⁹

1.3.1 Historický vývoj CRM

Už od stredoveku sa ľudia zaoberali hľadaním rôznych metód a stratégií úspešného a efektívneho obchodu s vyrobenými produktmi. Remeselníci aj obchodníci sa snažili nadviazať so svojimi zákazníkmi pozitívny a trvalý vzťah, informácie o svojich klientoch a predchádzajúcich obchodných prípadoch si uchovávali v hlave, a preto aj v budúcnosti boli schopní odhadnúť, s akou predstavou o kúpe k nim stály zákazník prichádza. Týmto spôsobom osobných vzťahov tento systém fungoval až do 2. polovice 20. storočia.

V roku 1962 bol prvýkrát použitý termín marketing, tým pádom dostáva riadenie vzťahov so zákazníkom novú dimenziu: prichádza éra ovplyvňovania správania zákazníka. Z trhu riadeného výrobcom sa stáva trh, kde rozhoduje zákazník, čo si vyžaduje nové režimy, metódy, stratégie a taktiky - teda marketingový prístup. Zákazník sa stáva ako hlavný prvok predmetom rôznych analýz. Je poznávaný na základe znakov, delený do segmentov, ktoré majú spoločné motívy kúpy a hodnoty.

Význam a účel týchto štyroch prvkov spočíva v komplexnom pohľade na CRM, nie v detailnom zameraní na význam jednotlivých prvkov. Pre úspešné začlenenie CRM do súčasných organizačných štruktúr je dôležité venovať pozornosť kvalifikácii zamestnancov, technologickému vybaveniu, orientácii obchodných procesov a riadeniu údajov.²⁰

Pred priemyselnou revolúciou pracovali remeselní majstri, remeselníci a učenici na dedinách a v mestách. V dielňach svojich majstrov sa robotníci učili remeslo a kontinuita

¹⁹ PUBALI BANK LIMITED. Guidelines on credit risk management (CRM). 2017. 165 s. Dostupné na: <https://www.pubalibangla.com/download/CRM%20Manual.pdf>

²⁰ WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkum pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 192. ISBN 80-247-0569-9.

tradície bola zaistená týmto odovzdávaním znalostí a zručností. Všeobecne bol celý výrobný proces riadený profesionálmi. To bolo nevyhnutné, pretože výchova pre vedenie živnosti trvala veľmi dlho. Nebolo vôbec ľahké zvládnuť napr. proces výroby topánok od prípravy materiálu až po hotový výrobok.

Remeselníci nielen ovládali celý výrobný proces ako profesionáli, ale tiež boli oboznámení so svojimi zákazníkmi. Často ich poznali osobne, čo im umožňovalo rozumieť, ako zákazníci výrobky používajú a aké potreby produkty uspokojujú. Informácie o svojich zákazníkoch si uchovávali v pamäti a venovali pozornosť vzťahu so svojimi klientmi.

Blízke spojenia založené na dôvere boli dôležité aj v medzinárodnom obchode. Dôvera bola založená na tom, že si obchodní partneri seba navzájom cenili. Rozhodujúcim momentom bola práve dôvera, ktorú nebolo radno stratiť. Obchod so zlatom a kožami, ktorý prevládal u židov, je toho dobrým príkladom. Podobné modely existovali aj v obchode s drahými kameňmi, ako aj v ďalších obchodných oblastiach.

Koncom 19. storočia došlo k významným zmenám vo výrobných činnostiach. S príchodom sériovej a masovej výroby sa začali využívať nové energetické zdroje. Majstri remesiel stále zostávali dôležití, avšak teraz sa zameriavali na vedenie a manažérske úlohy. Robotníci už nemali priamy kontakt so zákazníkmi a neboli si vedomí ich potrieb.

Hoci bola masová výroba efektívna, priniesla aj svoje problémy. Prirodzený dopyt nebol dostatočný a výrobky bolo potrebné distribuovať na širšom meradle, čo viedlo k vzniku marketingu.

V počiatočných štádiách sa marketing zameriaval na rozvoj distribúcie a vytváranie distribučných kanálov. To spôsobilo, že výrobcovia stratili priamy kontakt so zákazníkmi, a informácie získavali buď prostredníctvom sprostredkovateľov alebo rôznych výskumných metód. "Filozofia prostredníka" (*channel theory*) sa stala kľúčovou v marketingovej teórii. Tradičné marketingové myslenie odlúčilo výrobcu od zákazníka, pričom informácie o zákazníkovej situácii sa k výrobcovi dostávali cez prostredníkov. Okrem toho sa starostlivosť o vzťahy so zákazníkmi zverila marketingovým a predajným oddeleniam, čo ešte viac izolovalo výrobu od zákazníkov.

Od zavedenia masovej výroby sa v ekonomikách západných krajín objavilo veľké množstvo výrobkov a služieb. Skôr než spochybňovať ich existenciu by sme si mali položiť otázku, kde tieto služby a výrobky nájdeme a ako pre nich možno nájsť zákazníkov. To

znamená, že problémy nie sú vo výrobných organizáciách a ich výkonnosti, ale skôr v riadení práce spôsobom orientovaným na zákazníka alebo spôsobom, ktorý umožní rozvoj vzťahu so zákazníkom.

Inými slovami, počiatočným bodom bola marketingová filozofia v čase masovej produkcie - výrobky sa vyrábajú a treba pre nich nájsť zákazníkov. Všetkého ostatného je dostatok. Len dobrých zákazníkov je menej.

Tento moment by mal byť prehodnotený: určite je nedostatok dobrých zákazníkov, ale ak budeme hľadať výrobky pre dobrých zákazníkov skôr než zákazníkov pre výrobky, môžu z toho ťažiť obe strany. Môžeme tak vytvoriť situáciu dvoch víťazov.

Marketing služieb, ktorý sa rozvinul najmä v 80. rokoch, pozerá na celú organizáciu ako na marketingovú organizáciu, ktorej úlohou je uvádzať na trh výrobky organizácie. Táto filozofia umožnila lepšie porozumieť vzťahu so zákazníkom a prispela k tomu, že mnoho oddelení organizácie je so zákazníkmi v kontakte – aspoň do tej miery, že ich výkon môže ovplyvniť to, ako zákazník vníma vzťah so spoločnosťou²¹

V druhej polovici deväťdesiatych rokov sa začal využívať internet ako potenciálny nástroj dialógu s jednotlivými zákazníkmi, ako nástroj, ktorý za neporovnateľne nižšie ceny ako klasický prieskum papierovými dotazníkmi a s oveľa rýchlejšou reakciou zákazníka prináša oveľa viac, než obyčajné šírenie informácie o produktoch podniku a následné zisťovanie názorov na ne. Tento dialóg poskytuje možnosť, že výmenou za špecifické služby a zľavy bude zákazník ochotný o sebe poskytnúť aktuálne informácie.

Od obchodu so zmiešaným tovarom sme sa teda dostali na využitie webových stránok. V skutočnosti sme sa vrátili na inej kvalitatívnej, ale aj kvantitatívnej úrovni späť k dialógu predavača s konkrétnym zákazníkom. Predajca je opäť schopný viesť (aj keď v tomto prípade elektronicky) dialóg so zákazníkmi, tentoraz ale s ich neporovnateľne väčším počtom a s možnosťou svojho pôsobenia na neporovnateľne väčšom území. Je teda opäť schopný budovať dlhodobé vzťahy. Tie by však mali byť založené viac na schopnosti jeho obchodníkov a marketingových pracovníkov „elektronicky počúvať“ zákazníkov a učiť sa, čo od nich očakávajú, než na obyčajnom úsilí oznamovať, ako výhodné, vyhovujúce, perfektné atď. sú ponúkané produkty a služby.

²¹ STORBACKA, Kaj – LEHTINEN, R. Jarmo. Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 2002. s. 15-16. ISBN 80-7169-813-X.

Na manažérskych poradách sa už od osemdesiatych rokov viedla pravidelná debata o jednotlivých produktoch podniku, ich vlastnostiach, predajných kanáloch vhodných pre jednotlivé produkty, o kvalite distribútorov a dílerov, o vlastnostiach porovnateľných produktov konkurencie a o jej distribučných kanáloch. Akosi menej času zostávalo na diskusiu o jednotlivých obchodných prípadoch. Nakoniec zostal čas len na veľkých a kľúčových zákazníkov. Všetky ostatné podniky obsluhovali ako splývajúcu masu, ktorej mohli ich pracovníci venovať čas len v prípade, keď sa príslušný obchodný prípad stal niečím mimoriadnym, bohužiaľ najčastejšie mimoriadnym v negatívnom zmysle, ako napr. sťažnosťami, negatívnymi referenciami v tlači, stratou zákazníka. Iste, túto konkurenčnú súťaž niektoré firmy zvládali lepšie, iné s menšími či väčšími komplikáciami, ale základná logika bola vždy rovnaká.

Z dostupných znalostí o potrebe trhu a z projektových a výrobných možností podniku vznikol produkt, na ktorého predaj sa podnik koncentroval. Ten sa ponúkal čo najširšiemu spektru a počtu zákazníkov, a to s predajcovou vedomosťou alebo podvedomou snahou presvedčiť zákazníka o tom, že toto je produkt, ktorý práve potrebuje, aj keď to tak celkom presne vždy nebolo. Tento štandardný model využíval dáta získané z obchodných a marketingových procesov, ale využíval ich až na konci reťaze všetkých vyhodnocovaných aktivít.

V tých naozaj dobrých firmách sa samozrejme už na začiatku deväťdesiatych rokov vyhodnocovala spokojnosť zákazníka buď vlastnými silami, alebo prostredníctvom externých agentúr. Tieto firmy už v tejto dobe využívali izolované softvérové aplikácie na podporu predaja. Objavovali sa aj prvé pokusy nejakým spôsobom integrovať všetky komunikačné kanály a informačnú obsluhu zákazníka.²²

1.3.2 Základné prvky

CRM predstavuje aktívne vytváranie a udržiavanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi, ktoré sú prospešné pre obe strany. Komunikácia so zákazníkmi je zabezpečená vhodnými technológiami, ktoré pre akcionárov aj zamestnancov spoločnosti predstavujú samostatné procesy s pridanou hodnotou.

²² DOHNAL, Jan. Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 12. ISBN 80-247-0401-3

Tri hlavné zložky CRM zahŕňajú ľudí, procesy a technológie, medzi ktorými existuje priama súvislosť. Tieto zložky potom dopĺňa aj štvrtý prvok:

1. ľudia (ľudský kapitál, zákazníci);
2. obchodné procesy (zameranie, prelínanie);
3. technológie (druh, rozsah, oblasť použitia a ustálenosť);
4. obsahy (dáta, obsah).

Dôležitosť a účel týchto štyroch prvkov spočíva v celkovom pohľade na CRM, namiesto detailného zamerania na význam každého prvku samostatne. Pre úspešné začlenenie CRM do súčasných organizačných štruktúr je nevyhnutné venovať pozornosť kvalifikácii zamestnancov, technologickému vybaveniu, orientácii obchodných procesov a riadeniu údajov.

Ľudia

Prvým a dôležitým prvkom CRM sú ľudské zdroje - zákazníci a zamestnanci. Pre spoločnosť sú dôležité tak potreby zákazníka, ako aj aktívna účasť všetkých zamestnancov na CRM. Podnik môže motivovať zamestnancov rôznymi spôsobmi, poskytovať im školenia, nové vzdelávanie alebo workshopy.

Všetci zamestnanci vykonávajú rôzne úlohy a majú svoje vlastné ciele, ale je dôležité, aby ľudia v oblasti predaja, marketingu, správy IT alebo manažmentu mali rovnaké a jasne definované ciele, ktoré chcú pomocou CRM dosiahnuť, a preto musí spoločnosť organizovať priebežné školenia alebo tréningy svojich zamestnancov, aby boli schopní využívať CRM vo svojej každodennej práci.

Procesy, technológie

Optimálne procesy orientované na zákazníka zvyšujú účinnosť CRM a zároveň používanie CRM zvyšuje komunikáciu medzi predajom, marketingom a službami. Zavedením procesov a technológií spojených s CRM sa rapídne zvyšuje efektivita práce.

Slovo technológia sa v tomto kontexte vzťahuje na softvér, výpočtovú techniku a celkové softvérové riešenie a všetky tieto technológie zabezpečujú fungovanie systému CRM. Softvérové riešenia v CRM sú napríklad automatizácia niektorých procesov alebo databázy zákazníkov, filtrovanie údajov atď.

Dnešné technológie a ich výkonnosť umožňujú vo veľmi krátkom čase obslúžiť veľký počet zákazníkov a zároveň každého z nich individuálnym spôsobom.

Obsahy

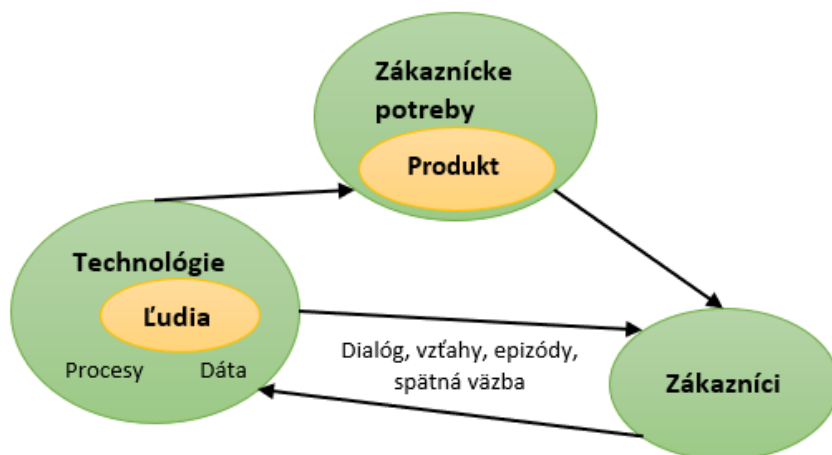
Pre CRM sú údaje (informácie o zákazníkoch) nevyhnutné, pretože spoločnosť sa snaží pochopiť zákazníka, jeho prania a potreby. Informácie sa môžu týkať samotného zákazníka (kontakt, adresa), ako aj denného predaja, histórie objednávok alebo napríklad výsledkov úsilia o získanie nových zákazníkov. Tieto požadované údaje musia byť zamestnancom neustále k dispozícii, pretože vďaka efektívnemu využívaniu týchto osobných informácií môže spoločnosť poskytovať vynikajúce služby zákazníkom v reálnom čase.

CRM nepredstavuje žiadnu novú filozofiu vo vzťahu k zákazníkom, žiadnu výzvu na zavedenie prevratnej a všetko riešiacej informačnej technológie, nevolá po zmenách v základnom nasmerovaní zamestnancov a nie je ani novou metódou tzv. štíhleho manažmentu. Môžeme tvrdiť, že ide o komplexný prístup k vytváraniu výhodných a ekonomicky prospešných vzťahov so zákazníkmi, ktorý kladie dôraz na cielenú kvalifikáciu zamestnancov s využitím metód sociálnej psychológie, na integráciu a rozšírenie existujúcich technológií, ako aj správne smerovanie obchodných procesov a výmenu hodnôt medzi organizáciou a jej zákazníkmi.

Zavedenie CRM je v praxi možné iba pri zlúčení jeho jednotlivých prvkov do jedného celku. Každý pokus o jednostranný pohľad na problematiku CRM je vopred odsúdený na neúspech. Celý rad snáh o zavedenie CRM stroskotal na tom, že bol kladený dôraz iba na jeden jeho prvok.²³

Vzájomnú prepojenosť týchto 4 základných stavebných prvkov CRM možno vidieť na nasledujúcom obrázku 3:

²³ CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: řízení vztahu se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005. s. 3-11. ISBN 80-251-0798-1.



Zdroj: Chlebovský, Vít, 2005, vlastné spracovanie

V minulosti bol kladený dôraz predovšetkým na implementáciu informačných technológií typu *front-office* (*Sales Force Automation* – automatizácia predaja, call centrá, strediská služieb). Táto filozofia viedla buď ku krachu celého projektu, alebo priniesla čiastkový radu izolovaných riešení bez vzájomného prepojenia. Komplexný pohľad úspech vo forme celého na celú problematiku jednak zaistuje, že dôjde k spojeniu čiastkových vylepšení a k vzniku integrovaného celopodnikového riešenia, ale navyše zaručuje cieľnú kvalifikáciu personálu a nasmerovanie všetkých obchodných procesov smerom k zvyšovaniu hodnôt a k dosiahnutiu zisku.²⁴

1.3.3 Postup implementácie CRM v podniku.

Tak ako existuje mnoho názorov, definícií a spôsobov konceptualizácie CRM, existuje aj mnoho spôsobov, ako vytvoriť CRM v podniku. R. Bose vo svojej práci opisuje plán, ktorý je založený na princípe životného cyklu. Plán má 8 fáz, ktoré na seba nadväzujú (obrázok 4).

Vo fáze plánovania zohráva manažment veľmi dôležitú úlohu, pretože musí zvážiť prínosy CRM a spôsob využitia získaných informácií. Kľúčom k úspechu je preto s pomocou IT zistiť najdôležitejšie miesta interakcie spoločnosti so zákazníkom, rozhodnúť, ako sa bude s informáciami získanými v týchto miestach zaobchádzať a kde sa budú uchovávať. Vedenie by tiež malo zvážiť, či identifikované interakčné body ponechať, upraviť alebo niektoré z nich úplne zrušiť.

²⁴ WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkum pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada, 2003. s. 16-17. ISBN 80-247-0569-9.

Fáza výskumu zahŕňa najmä prácu IT technikov, ktorých úlohou je vytvoriť spôsob získavania údajov, ktorý presne zodpovedá potrebám organizácie. Zároveň je potrebné zohľadniť prvky, ako je organizačná štruktúra spoločnosti, firemná kultúra, dostupný hardvér, softvér, predajcovia a dodávatelia.²⁵

V analýze systému je potrebné sa zaoberať viacerými prvkami, napríklad interakciou spoločnosti so zákazníkom. Podľa J. D. Wellsa práve úspešné interakcie so zákazníkom sú cieľom, ktorý možno dosiahnuť len prostredníctvom získaných údajov. V tejto fáze je tiež vhodné konzultovať CRM s IT profesionálmi a odborníkmi, pretože tí sa dokážu najlepšie postarať o správne fungovanie podnikovej technológie nad rámec jednoduchých údržbových úloh, čo okrem iného zabezpečí vyššiu spoľahlivosť a schopnosť vypovedať údaje. Je tiež vhodné zvážiť, či bude projekt implementácie CRM postupný alebo pôjde o jednorazovú veľkú udalosť. Treba mať na pamäti, že náhla reorganizácia podnikových procesov v krátkom čase by mohla byť organizačne náročná a veľmi nákladná.²⁶

R. Bose uvádza, že je vhodné začať implementáciu CRM od kľúčových prvkov, ako je dátový sklad, integrovaný telefónny systém, zlepšenie siete atď. Odporúča sa tiež preskúmať spôsoby ukladania údajov, pretože nemusia zodpovedať potrebám systému CRM. Ďalšími krokmi, ktoré je potrebné podniknúť, je prepojenie údajov o zákazníkoch v rámci celého podniku, rozšírenie rozsahu zbieraných údajov, a to všetko v súlade so zákonom. Tieto údaje musia byť samozrejme k dispozícii všetkým, ktorí prijímajú rozhodnutia ovplyvňujúce spokojnosť zákazníkov. Transparentnosť a presnosť údajov je v tomto bode kľúčová. Vzhľadom na časté zmeny požiadaviek zákazníkov v budúcnosti by technológia mala byť schopná sa týmto zmenám priebežne prispôbovať. Výber technických komponentov (hardvér, softvér) by sa preto mal tomu prispôbiť. Technológia však nie je všetko - neoddeliteľnou súčasťou tejto fázy je aj podpora manažmentu, výber vhodných a účinných zdrojov a podpora v rámci všetkých častí spoločnosti.

Návrhová časť je charakterizovaná špecifikáciou konkrétneho technologického riešenia CRM. Technickí konzultanti pomáhajú podniku vybrať správny *middleware*, ktorý prepojí

²⁵ BOSE, Ranjit. Customer relationship management: key components for IT success. [online]. Industrial management & Data systems, 2002, s. 89-97. ISSN 0263-5577. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/02635570210419636>.

²⁶ WELLS, John D. - FUERST, William L. - CHOOBINEH, Joobin. Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction. [online]. Information & Management, 1999, s. 53-62. Dostupné na: [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00076-7](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00076-7).

údaje v celom podniku. Vyberajú sa balíky technologických riešení, rieši sa dátový sklad, sieťová architektúra atď.

Ďalšou fázou je fáza zostavovania, ktorá predstavuje realizáciu návrhovej časti. Rizikom tu môže byť rozhodnutie o postupnom realizovaní projektu. Napriek mnohým výhodám fázovania je tu kritický bod - spoločnosť sa musí spoliehať na osobu, ktorá bude tieto fázy koordinovať a kontrolovať, aby konečný stav predstavoval kompletný a ucelený systém CRM.

Podľa C. Carlssona a P. Waldena je fáza plnenia charakteristická najmä školením zamestnancov, a to z dôvodu zavádzania mnohých nových technológií a postupov spoločnosti. Výnimkou nie je ani situácia, keď má spoločnosť veľmi pokročilé technológie a procesy a projekty zlyhávajú. Často je na vine ľudský faktor. Zamestnanci môžu mať napríklad problém pochopiť inteligentné systémy alebo neunesú ťarchu množstva nových informácií a poznatkov, často nechápu ich zmysluplnosť.²⁷

Potreby zákazníkov a trh nie sú konštantné a časom dochádza k zmenám. Preto je potrebné nezaostávať a neustále sledovať zákazníkov a zmeny ich správania premietnuť do podnikového systému CRM. Údržba systému je nevyhnutná. V súvislosti s dokumentáciou si spoločnosť musí uvedomiť, že množstvo údajov nesmie prevážiť nad ich kvalitou. Pri nezvládnuteľnom nápoře údajov, najmä nekvalitných údajov, sa môže výrazne znížiť vypovedacia schopnosť. V dôsledku toho môže spôsobiť skôr škodu ako úžitok. Preto je na predchádzanie takýmto udalostiam potrebná spolupráca medzi IT a ostatnými oblasťami, najmä marketingom a manažmentom.

Posledným prvkom plánu je prispôsobenie. Podstatou je možná zmena komunikačných kanálov medzi zákazníkom a spoločnosťou alebo samotným produktom v čase. To môže v konečnom dôsledku ovplyvniť interakciu medzi spoločnosťou a zákazníkom. Preto je potrebné na tieto zmeny reagovať a prispôbiť sa im.²⁸

²⁷ CARLSSON, Christer - WALDEN, Pirkko. Intelligent support systems-The next few DSS steps. [online]. Human Systems Management, 2000, s. 135-147. Dostupné na: <https://doi.org/10.3233/HSM-2000-19207>.

²⁸ BOSE, Ranjit. Customer relationship management: key components for IT success. [online]. Industrial management & Data systems, 2002, s. 89-97. ISSN 0263-5577. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/02635570210419636>.

Obrázok 4 Plán vzniku CRM v podniku



Zdroj: Bose, Ranjit, 2002, vlastný preklad a spracovanie

1.4. Konceptie marketingovej stratégie

1.4.1 Stratégia CRM a jej typy

H. Loštáková uvádza tri typy stratégie CRM a charakterizuje ich nasledovne:²⁹

Hromadná personalizácia

Zákazníci sú rozpoznávaní podľa mena a adresy a podľa predchádzajúceho nákupu správanie. Komunikácia s nimi vytvára dojem individuálnej starostlivosti, ale sú im ponúkané štandardné produkty. Túto stratégiu využívajú najmä bankové inštitúcie, zásielkové služby zásielkové a iné predajné spoločnosti.

Hromadná kastomizácia

Táto stratégia vychádza zo skutočnosti, že niektorí zákazníci sú ochotní zaplatiť viac za špeciálne výrobky. Ide teda o to, aby sa zákazník mohol podieľať na návrhu výrobku podľa svojich individuálnych potrieb a cenovej citlivosti, ale zo štandardných komponentov výrobku.

²⁹ LOŠTÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahu se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 18-19. ISBN 978-80-247-3155-1.

Spoločnosť sa stará o všetkých zákazníkov rovnako, len sa snaží uspokojiť potreby každého z nich osobitne. Hromadnú kastomizáciu používajú napríklad výrobcovia nábytku.

Diferencovaná kastomizácia

Ide o stratégiu, ktorá zohľadňuje rôzne potreby a požiadavky zákazníkov a pristupuje k zákazníkom individuálne. Stratégia je založená na úzkej spolupráci medzi zákazníkmi a spoločnosťou. Všetky produkty, služby a celý marketingový mix sú im prispôsobené. Diferencovaná kastomizácia je vhodná najmä pre trhy B2B.

H. Loštáková (2009) však dodáva, že je vhodné využívať všetky tri stratégie v jednej firme súčasne a jednotlivé prístupy využívať podľa dôležitosti zákazníka pre firmu - pre najmenej dôležitých zákazníkov používať masovú personalizáciu, pre stredne dôležitých masovú kastomizáciu a pre najdôležitejších diferencovanú kastomizáciu. Kombinácia týchto troch stratégií sa nazýva diferencovaná stratégia CRM.

1.4.2 Implementácia CRM

Podmienkou úspešnej implementácie CRM je, aby sled interakcií nebol nikde prerušený. Kontinuita je však možná iba vtedy, keď je celý sled interakcií koncipovaný ako konsolidovaný celopodnikový systém riadenia toku informácií, do ktorého sú zahrnuté všetky kontaktné miesta, a vtedy aj všetky obchodné kanály.

Prvou úlohou je preto zhromaždenie všetkých cenných informácií do jednej databázy. Druhá úloha spočíva v zaistení prístupu k informáciám tam, kde je to potrebné.³⁰

Keď sa aj v slovenských spoločnostiach začali presadzovať špecializované nástroje na riadenie vzťahu medzi predajcami, respektíve poskytovateľmi služieb a ich koncovými zákazníkmi, bol jedným z hlavných argumentov dodávateľa týchto systémov ten, že s pomocou ich nástroja môžu firmy zhromažďovať a vyhodnocovať maximum informácií o svojich klientoch.

Možno povedať, že informácie vo firmách už boli. To, čo riadené CRM umožnilo, bola ich koncentrácia na jedno miesto a využitie ich vzájomnej kombinácie. Systémy riadenia komunikácie s klientmi umožnili

³⁰ WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkum pomocí CRM. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

- existujúce (a v istej miere aj nové) dáta vložiť do kontextu a do historickej perspektívy;
- spojiť ich s konkrétnym klientom (z jeho pohľadu napríklad pomocou známych zákazníckych kariet a vernostných programov);
- presnú analýzu požiadavky klienta a následnú personalizáciu ako ponuky na klienta smerovanej, tak aj celého procesu komunikácie s ním.

Kvalitné riadenie vzťahu so zákazníkmi vyžaduje ich jednoznačnú identifikáciu. V maloobchode, kde neexistujú písomné a trvalé zmluvné vzťahy, je najčastejšou cestou jednoznačnej identifikácie klienta zákaznícka karta.

Podľa H. Wesslinga sa samotná implementácia CRM týka každého zamestnanca spoločnosti. Jedným z hlavných procesov vo všetkých podnikoch je kontakt so zákazníkom. Ostatné procesy by sa mali zmenám spojeným s implementáciou CRM prispôbiť. Na začiatku sa stanovia kľúčoví zamestnanci, ktorí prijímú CRM ako prví. Tí potom predávajú myšlienky CRM ďalej. Úspech je podmienený okrem iného tým, že sa zmení postoj všetkých zamestnancov a prijímú CRM ako novú filozofiu podniku. Pri implementácii je nutné postupovať systémom od všeobecného ku konkrétnemu. Najprv sa určia ciele a stratégie na ich dosiahnutie a následne sa vypracujú plány, v ktorých sú popísané jednotlivé procesy. Pomocou rýchlo sa vyvíjajúcich IT technológií je umožnené zákazníkovi priamo sa na týchto procesoch podieľať tvorbou databáz jeho požiadaviek. Vzniká tak obojsmerná komunikácia medzi zákazníkom a podnikom, čo je základ pre dosiahnutie vzájomného prospechu zo vzťahu. Určením vzájomného prospechu podnik identifikuje tých najhodnotnejších zákazníkov, na ktorých sa musí zamerať medzi prvými.

V praxi nastáva často situácia, kedy zákazník jednorazovo uspokojí svoje potreby nákupom služby alebo produktu a už nemá záujem o ďalšiu komunikáciu. Podnik sa teda snaží pomocou CRM nástroja v daný okamih nadviazať s ním ďalší kontakt poskytnutím doplnkových služieb a motivovať ho k ďalšej spolupráci vyvolaním pocitu, že je odmeňovaný za to, že udržiava kontakt práve s našou spoločnosťou. Počas tejto komunikácie je nutné, aby podnik poznal zákazníkove potreby a následne ich mohol čo najlepšie uspokojovať pomocou

svojich produktov a služieb. Týmto spôsobom je možné vybudovať dlhodobý a prospešný vzťah.³¹

Zákazník musí taktiež daný podnik a jeho produkty ihneď rozpoznať. Na tento účel slúži značka spoločnosti, ktorá ju vymedzuje oproti konkurencii. V ideálnom prípade má za úlohu vyvolávať v zákazníkovi pocit dôvery a potrebu byť s danou spoločnosťou v kontakte. Problémom je, že zákazníci si skôr zapamätajú značky, s ktorými mali v minulosti negatívne skúsenosti. Preto je veľmi dôležité pomocou CRM aktívne pozitívne pôsobiť na zákazníka od začiatku vzťahu a tiež po celú dobu jeho trvania tak, aby mu bolo vhodne pripomínané, že daná spoločnosť je neustále pripravená zákazníkovi ponúkať riešenie podľa jeho prania a potrieb.³²

1.5. Prínosy a nevýhody zavádzania CRM

1.5.1 Prínosy CRM

Výhody CRM je možné vidieť vo viacerých oblastiach:

- získanie komplexného prehľadu o zákazníkoch;
- zníženie marketingových nákladov
- celoživotne zvyšovať hodnoty zákazníkov.

Komplexný prehľad o zákazníkoch

Ak je zákazník spokojný v obchodnom vzťahu po všetkých stránkach, doba jeho zotrvania u spoločnosti sa predlžuje, dodávatelia sú schopní lepšie porozumieť jeho požiadavkám, preferenciám, hodnotám a očakávaniam. Zároveň zákazník pochopí, čo dodávateľ pre neho môže urobiť a akým je prínosom. V dôsledku toho majú dodávatelia lepšie predpoklady na to, aby identifikovali a uspokojili požiadavky zákazníka s vyšším ziskom, pretože mu predajú viac produktov a služieb. Postupom času, ako sa vzťahy prehĺbujú, dôvera a lojalita sa medzi stranami pravdepodobne prehĺbuje tiež. Tým sa príjmy a zisky od zákazníka stávajú stabilnejšími. Jedna štúdia ukázala, že priemerný zákazník nakupujúci online oblečenie utratí o 67 % viac v období 31-36 mesiacov trvajúceho vzťahu s firmou ako v prvých šiestich

³¹ WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkum pomocí CRM. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

³² TOMEK, Gustav - VÁVROVÁ, Vera. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2009, s. 193. ISBN 978-80-7400-098-9.

mesiacoch. A zákazník s potravinami utratí o 23% viac.³³ Náklady a výnosy sa môžu v rôznych fázach odlišovať. V počiatkových fázach môže spoločnosť investovať vysoké čiastky do premeny potenciálneho zákazníka na nového stáleho zákazníka, a pritom sa investícia môže vrátiť až za niekoľko mesiacov, poprípade rokov.

Zníženie marketingových nákladov

Zlepšenie retencie zákazníkov znižuje marketingové náklady spoločnosti. Menej peňazí musí byť vynaložených na úhradu finančného vyrovnania s odchádzajúcimi zákazníkmi. Odhaduje sa, že napr. reklamná agentúra vynaloží na nábor nového zákazníka najmenej dvadsaťkrát viac ako na udržanie súčasného zákazníka. Okrem zníženia nákladov na akvizíciu zákazníka a nákladov na obsluhu existujúcich zákazníkov dochádza tiež k úsporám tlače a času vďaka elektronickej archivácii.³⁴

Celoživotná hodnota zákazníka

Základnou myšlienkou CRM je, že zákazník by nemal byť považovaný za súbor nezávislých transakcií, ale skôr ako celoživotný tok príjmu. Celoživotná hodnota zákazníka vychádza z predpokladu, že 28% najväčších zákazníkov generuje 80% príjmu všetkých zákazníkov.³⁵

Implementácia CRM musí spoločnostiam prinášať výhody. Keďže hlavným cieľom spoločností býva maximalizácia zisku, malo by ísť aj o výhody, ktoré vedú k udržaniu a zvyšovaniu obratu z predaja a zisku. Napriek tomu však existujú aj prínosy, ktoré sa prejavajú až po určitej dobe. Týmito prínosmi sú napr. konkurenčná výhoda, kvalitatívny posun vo vnímaní imidžu spoločnosti, efektívnejšia vnútropodniková komunikácia, rýchlejší prístup k informáciám a časové úspory plynúce z bezproblémového spracovania obchodných prípadov.³⁶

H. Wessling definuje tieto výhody zavádzania CRM systémov:

- bezproblémový priebeh obchodných procesov;
- viac individuálnych kontaktov so zákazníkmi;

³³ BUTTLE, Francis - MAKLAN, Stan. Customer relationship management: concepts and technologies. [online]. 3. vyd. London: Routledge, 2015. s. 28. ISBN 978-1-138-78982-1. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.4324/9781351016551>.

³⁴ TVRDÍKOVÁ, Milena. Aplikace moderních informacních technologií v řízení firmy. Praha: Grada, 2008. s. 87. ISBN 978-80-247-2728-8.

³⁵ BUTTLE, Francis - MAKLAN, Stan. Customer relationship management: concepts and technologies. [online]. 3. vyd. London: Routledge, 2015. s. 32. ISBN 978-1-138-78982-1. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.4324/9781351016551>.

³⁶ KOZÁK, Vratislav. Budování vztahu se zákazníky: CRM v teorii a praxi. Zlín: VeRBuM, 2011. s. 23. ISBN 978-80-87500-02-6.

- viac času na zákazníkov;
- odlíšenie sa od konkurencie;
- vylepšenie imidžu;
- prístup k informáciám v reálnom čase;
- spoľahlivé a rýchle predpovedi;
- komunikácia medzi marketingom, odbytom a službami;
- nárast efektivity tímovej spolupráce, rast motivácie pracovníkovi.³⁷

1.5.2 Nevýhody pri zavedení CRM systému

Podľa P. Kotlera a K. L. Kellera môžu firmu od účinného využívania CRM odradiť štyri problémy.

- Prvý spočíva v tom, že vytváranie a udržiavanie databázy zákazníka vyžaduje značné investície do počítačového hardvéru, databázového softvéru, analytických programov, komunikačných spojení a kvalifikovaných zamestnancov.
- Druhý problém spočíva v problémoch presvedčiť všetkých ľudí v spoločnosti, aby sa orientovali na zákazníka a využívali dostupné informácie.
- Tretí problém spočíva v tom, že nie všetci zákazníci si želajú mať vzťah so spoločnosťou a nemusí sa im páčiť, že spoločnosť o nich nazhromaždila také množstvo osobných informácií.
- Štvrtý problém spočíva v tom, že predpoklady, na ktorých stojí CRM, nemusia byť vždy pravdivé. Napríklad, nemusí vždy platiť, že obsluha verných zákazníkov je menej nákladná.³⁸

Napriek finančným výhodám, ktoré môžu vyplývať zo vzájomného vzťahu, spoločnosti niekedy môžu odolať nadväzovaniu vzťahov so zákazníkmi. Pri komunikácii so zákazníkmi majú firmy mnoho možností, ako zhromažďovať údaje súvisiace so zákazníkmi, ktoré sú užitočné pre účely aplikácie CRM, napr. záznamy o transakciách, zárukách, účasti vo vernostných programoch atď. Väčšina zamestnancov marketingu by síce rada vytvorila dôverné individuálne vzťahy so svojimi zákazníkmi, ale spoločnosti zaoberajúce sa predajom tovaru a

³⁷ WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkum pomocí CRM. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

³⁸ KOTLER, Philip. – KELLER, Kevin, Lane. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 788 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

služieb majú k dispozícii viac stratégií a nástrojov. Niektorí sa zaoberajú skôr tým, ako na trh uviesť výnimočný produkt, alebo prísť so zaujímavou stratégiou.

Ako príklad je možné uviesť spoločnosť Apple, ktorá dlhodobo poskytuje vysokú úroveň zákazníckeho servisu, vždy využíva svoje databázy zákazníkov v súlade s ich potrebami, priradeniami a preferenciami. Iné spoločnosti sa usilujú o zníženie nákladov prostredníctvom vysokých prevádzkových a odborných znalostí, a to skôr, než aby investovali do vzťahu so zákazníkmi.

1.6. Aktuálne trendy CRM

„Systémy pre riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM) prechádzajú v posledných rokoch výraznou zmenou. Zatiaľ čo predtým bol tento nástroj navrhnutý tak, aby centralizoval a udržiaval znalosti o zákazníkoch, dnes sa prispôsobuje meniacim sa nárokom na jeho využitie a zmenám ekonomického prostredia. CRM nástroje vstupujú do fázy, kedy musia pokrývať nové trendy založené na štyroch hlavných pilieroch: mobilite, sociálnych sieťach, spolupráci a správaní.“³⁹

1.6.1 Mobilita

O. Hanuš poukazuje na celosvetový trend využívania mobilných zariadení. To sa prejavuje tlakom zamestnancov na spoločnosť, najmä obchodnými zástupcami a manažérmi, tieto zariadenia využívať na to, aby svoje mobilné zariadenia, okrem bežných pracovných úkonov, začali využívať aj na efektívnejšie riadenie vzťahu a tesnejšie prepojenie so zákazníkmi. Ich túžba je vyvolaná vďaka veľkému rozvoju aplikácií na tieto zariadenia podporujúce firemné procesy. Aplikácie na podporu produktivity sú rovnaké pre výkon pracovníkov v teréne.

O. Hanuš ďalej rozvádza trend mobility a spomína nové aplikácie pre CRM. Trendom v mobilných zariadeniach je tiež BYOD (*bring your own device*) teda možnosť pracovať so svojím osobným mobilom, tabletom alebo smartfónom. To spôsobilo tlak organizácií na dodávateľov CRM riešení, aby vyvinuli také aplikácie, ktoré umožnia mobilný prístup do firemného CRM a možnosť aktualizovať si dáta priamo v teréne.

³⁹ HANUŠ, Ondrej. Trendy v CRM: Přehled aktuálních trendů v oblasti CRM. [online]. Praha: IT Systems, 2015. Dostupné na: <http://www.systemonline.cz/crm/trendy-v-crm-1.htm>.

Medzi ďalšie často využívané aplikácie v teréne patrí SFA (*sales force automation*) a FFA (*field force automation*) teda automatizácia predaja a automatizácia činností v teréne. Ich implementácia do mobilného zariadenia už nie je taká jednoduchá, ale zato dokážu priniesť veľkú konkurenčnú výhodu, pretože obchodní zástupcovia sú schopní uspokojovať potreby zákazníka v okamihu ich vyslovenia a to spôsobí lepšiu zákaznícku skúsenosť a vyššie očakávanie.

Tieto všetky aplikácie by boli však iba záťažou, pokiaľ by nedokázali umožniť kontrolu potrebných informácií a pokiaľ by ich prostredie bolo ťažkopádne a užívateľsky zložité. Na tieto skutočnosti je treba brať zreteľ pri zriaďovaní mobilného CRM. Druhou otázkou pre tieto aplikácie okrem použiteľnosti je ešte bezpečnosť. Zamedzenie úniku firemných dát môžeme docieľiť tak, že pre mobilnú verziu aplikácie umožníme iba také dáta, ktoré sa dajú reálne v teréne využiť, a ostatné necháme skryté.⁴⁰

1.6.2 Zákaznícka skúsenosť

Zákaznícka skúsenosť sa podľa N. Plesku stáva kľúčovým faktorom, ktorý rozhoduje o úspechu firmy. Prieskumy uvádzajú, že 86% zákazníkov je ochotných si priplatiť za lepšiu skúsenosť, ale 65% zákazníkov po zlých skúsenostiach okamžite prerušuje väzby so spoločnosťou a ide ku konkurencii.

Marketingový manažér N. Pleska vysvetľuje, že najskôr bol systém pre vedenie záznamu o zákazníkovi s podporou určitých procesov – *systems of record*. Dnes sme sa presunuli k systému, ktorý synchronizuje všetky komunikačné kanály a umožňuje udržiavať angažovaný vzťah zákazníka s firmou – *systems of engagment*. S pribúdajúcimi dátami a úrovňou vyspelosti analytických nástrojov smerujeme k samo učiacemu systému – *systems of intelligence*, ktorý bude hrať veľkú úlohu v nastupujúcom fenoméne internetu vecí (*Internet of Things*).

Dnes teda ide o dodávanie systémov, ktoré zatiaľ umožnia maximálnu angažovanosť zákazníka. Ide o čo najväčšie prispôsobenie zákazníkovi, po celú dobu trvania jeho skúsenosti. Cieľom je adekvátne využívať dostupné informácie v prospech zákazníka a poskytovať kontinuálnu zákaznícku skúsenosť, teda skúsenosť iba pozitívnu.⁴¹

⁴⁰ HANUŠ, Ondrej. Trendy v CRM: Přehled aktuálních trendů v oblasti CRM. [online]. Praha: IT Systems, 2015. Dostupné na: <http://www.systemonline.cz/crm/trendy-v-crm-1.htm>.

⁴¹ PLESKA, Nikola. Trendy v CRM: Customer experience ve vztahu k CRM. [online]. Praha: IT Systems, 2015. Dostupné na: <http://www.systemonline.cz/crm/trendy-v-crm-customer-experience.htm>.

1.6.3 Udržanie zákazníka

Udržať zákazníka je lacnejšie ako získavanie nového a preto súčasťou dnešných CRM riešení sú aj systémy na získanie lojality zákazníka. M. Vokřál uvádza, že je najprv nutné rozhodnúť, akých zákazníkov sa nám oplatí udržiavať. To je možné určiť podľa hodnoty CLV (*Customer Lifecycle Value*), teda čistej hodnoty zákazníka, ktorá vyjadruje budúci očakávaný čistý zisk z obchodu so zákazníkom. Sú tu však aj iné faktory ako napríklad vyjednávacía sila zákazníka alebo lojalita ku konkurentovi. Vďaka tejto hodnote potom jasne vieme, koľko môže firma investovať do zliav, darčiekov, benefitov a obchodných a marketingových nákladov. Je zásadné sledovať *retention rate* (mieru udržateľnosti zákazníka) podľa historicky vynaložených nákladov. Čím je vyššie riziko prechodu zákazníka ku konkurencii, tým viac je potrebné investovať do retenčných aktivít.

Kľúčové momenty, kedy zákazník rozhoduje o svojej lojalite, sú tzv. *moments of truth* (slovenský ekvivalent lámania chleba), kedy sa ukáže pravý charakter firmy, a či zákazníkovi dokáže pomôcť pri vzniknutých problémoch. Aby firma v týchto momentoch obstála, musí mať zavedené procesy služieb zákazníkom. Súčasťou je optimalizácia ich spokojnosti, systém kontroly kvality poskytovaných služieb a ukazovateľ výkonnosti oddelenia služieb zákazníkom.

Lojalita zákazníka nie je náhodná, ale opakovaný nákup neznamená, že by bol klient spokojný. Lojálny zákazník je imúnny proti ponukám konkurencie a dokáže odporúčať či obhajovať svoju značku a tým rozširovať celé zákaznicke portfólio. Príklad CRM systému pre zvyšovanie lojality sú bonusové a vernostné programy.

Poslednou záchranou pred odchodom zákazníka sú reaktívne retenčné aktivity. Nie je to nič zložité. Ide iba o nájdenie podstaty nespokojnosti zákazníka a na základe predpripraveného scenára, alebo za pomoci odsledovania zákaznických dát v databáze, je táto nespokojnosť odstránená.⁴²

1.6.4 Najvýznamnejšie CRM služby

Existuje mnoho rôznych riešení, ktoré sú ponúkané a líšia sa ako spôsobom spracovávania a prezentovania dát, tak aj cenou. Pre všeobecný prehľad je uvedených desať najvýznamnejších CRM systému podľa E. Blattberga a ich základný popis.

⁴² VOKŘÁL, Martin. Trendy v CRM: Budování loajality a udržení zákazníku. [online]. Praha: IT Systems, 2015. Dostupné na: <http://www.systemonline.cz/crm/trendy-crm-budovani-loajality-a-udrzeni-za-kazniku.htm>.

Líder na trhu, ktorý vynašiel cloudovo⁴³ riešené CRM systémy, je *Salesforce*. Má pokrytých 14% trhu. Najžiadanejšími oblasťami riešenia sú predaj, marketing, služby a manažment, ktoré sú prístupné jedine z *cloudu*. Do budúcnosti je vyvíjaná aj silnejšia verzia. Mesačný poplatok za užívateľa sa pohybuje od 5 do 300 dolárov v závislosti na využívaných službách.

Druhou najvýznamnejšou službou je *Oracle Sales Cloud*. Podiel na trhu je 11.1%. Nedávne cloudové akvizície mu môžu pomôcť v budúcnosti dobehnúť *Salesforce*. Mesačný poplatok za používateľa je od 100 do 200 dolárov.

Treťou najvýznamnejšou službou je *Microsoft Dynamics CRM*. Tá zažíva rast v posledných rokoch. Pokrýva 6,3% trhu. Kompatibilný je aj s ďalšími Microsoft Office nástrojmi. Ponúka ako lokálne tak cloudové riešenie. V *cloud*e je mesačný poplatok 65 dolárov. Je dobre prístupný z mobilných zariadení, avšak verzia programu pre internetové prehliadače je kritizovaná za svoju neprehľadnosť.

SugarCRM je *open-source* systém zahŕňajúci len základné potreby CRM zameriavajúce sa na malé a stredné podniky. Cloudové riešenia sú dostupné za mesačný poplatok od 35 do 150 dolárov. Je kompatibilný s mobilnými prístrojmi a taktiež s vybranými kancelárskymi aplikáciami.

Webovo založený systém *Workbooks CRM* je určený pre malé a stredné podniky. Pre dvoch užívateľov sú základné prvky *Workbooks* prístupné zadarmo. Za ďalšie CRM a business aplikácie sa platí buď 19 alebo 39 libier za užívateľa na mesiac. Poskytuje veľmi prívetivé užívateľské rozhranie.

Ďalšie CRM riešenie *freemiového* modelu bežiaceho na *cloud*e je *Insightly*, určený pre malé podniky. Je zrejme najlacnejší z daných služieb. Ponúka tri prémiové balíčky za 29, 49 a 99 dolárov na mesiac s možnosťou prístupu až troch užívateľov. Kompatibilný je predovšetkým s Google aplikáciami.

Novo prichádzajúca služba *CRM Nimble*, je webovo založená a zameraná na sociálne médiá. Poplatok činí 15 dolárov na mesiac za užívateľa.

⁴³ cloud computing, skratene cloud, je poskytovanie služieb či programov servermi dostupnými z internetu s tým, že užívatelia k nim môžu pristupovať vzdialene (Reese 2009)

Ďalším *freemiovým* webovo založeným systémom je *Zoho CRM* s mesačnými poplatkami medzi 12 a 35 dolármi za užívateľa. Obsahuje tiež rozhranie pre programovanie aplikácií pre vývojárov, ktorí by chceli spustiť svoje vlastné vylepšenia systému.

NetSuite CRM ponúka CRM riešenie pre všetky veľkosti firiem, najviac sa však hodí pre malé a stredné. Nie je síce najlacnejší, základný balíček začína na 79 dolároch za užívateľa a rozšírený na 129 dolároch, ale ponúka pestrú škálu aplikácií ako je napríklad automatizácia predaja a marketingu, riadenie objednávok, predpovedi predaja a iné. Bohužiaľ mobilná verzia podporuje len iOS.

Poslednou významnou službou podľa E. Blattberga je *Veeva CRM*. Tá sa líši od všetkých spomínaných CRM systémov, pretože sa výhradne zaoberá podporou firiem v lekárskom a farmaceutickom sektore. Môže sledovať rôzne návyky a históriu pacienta, avšak pri dodržiavaní lekárskeho obmedzenia.⁴⁴

1.7. Spokojnosť zákazníka

Spokojnosť zákazníka zahŕňa kontinuálne zabezpečovanie kvality a snahu podniku udržať si existujúcich zákazníkov, získať nových zákazníkov a zlepšiť svoju pozíciu na trhu. Je to relatívny pojem, ktorý závisí od jedinečných skúseností každého zákazníka.⁴⁵

Cena a ostatné konkurenčné faktory môžu výrazne ovplyvniť spokojnosť zákazníka na úrovni vzťahu, zatiaľ čo spokojnosť na úrovni epizódy závisí od interakcií medzi zákazníkom a podnikom. Pre zákazníka je dôležité, aby vzťah s podnikom prinášal viac hodnoty ako vzťah s konkurenčnou spoločnosťou.⁴⁶

Hoci spokojnosť zákazníka môže viesť k lojalite, nie je to vždy pravidlom. Zákazníci môžu meniť spoločnosti kvôli cenám, novým vzťahom od konkurencie alebo pre zmenu. Lojalita zákazníka je výsledkom mnohých rôznych faktorov a vzťahov.⁴⁷

⁴⁴ BLATTBERG, Eric. The top 10 customer relationship management services. VentureBeat [online]. New York: VentureBeat, 2014. Dostupné na: <http://venturebeat.com/2014/02/11/top-10-crm-services>.

⁴⁵ ROLÍNEK, Ladislav a kol. Procesní management: vybrané aspekty. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. s. 160. ISBN 978-80-7394-148-2.

⁴⁶ STORBACKA, Kaj – LEHTINEN, R. Jarmo. Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 15-16. ISBN 80-7169-813-X.

⁴⁷ ROLÍNEK, Ladislav a kol. Procesní management: vybrané aspekty. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. s. 160. ISBN 978-80-7394-148-2.

1.7.1 Úplná spokojnosť zákazníkov

Všeobecne platí, že spokojnosť zákazníka je pocit radosti alebo sklamanie vyplývajúce z porovnania vnímaného výkonu alebo výsledku s očakávaniami. Ak sa očakávania neuskutočnia, zákazník je nespokojný. Ak výrobok alebo služba prekoná očakávania zákazníka, zákazník je veľmi spokojný alebo potešený.

1.7.2 Očakávania zákazníkov

Ako si kupujúci vytvárajú svoje očakávania? Očakávania sú vytvorené z predchádzajúcich skúseností s nákupom, odporúčaní od priateľov a kolegov, z informácií a sľubov od marketingových odborníkov a konkurencie. Ak marketingoví odborníci zvýšia očakávania príliš vysoko, kupujúci budú pravdepodobne sklamaní. Ak však spoločnosť stanoví príliš nízke očakávania, nebude dostatočne atraktívna pre kupujúcich, hoci tí, ktorí nakúpia, budú spokojní.

1.7.3 Zisťovanie spokojnosti

Múdra spoločnosť pravidelne skúma spokojnosť zákazníkov, pretože to je kľúčové pre udržanie ich vernosti. Vysoko spokojní zákazníci sa viac držia značky, nakupujú častejšie nové produkty, ktoré spoločnosť uvádza na trh a majú pozitívny postoj k spoločnosti a jej výrobkom. Takíto zákazníci venujú menej pozornosti konkurenčným značkám, sú menej citliví na ceny a môžu prispievať nápadmi na zlepšenie výrobkov alebo služieb. Ich obsluha je tiež lacnejšia, pretože už majú s firmou skúsenosti.

Je však dôležité zdôrazniť, že spokojnosť zákazníkov nie je úplne rovnako spojená s ich lojalitou. Pri hodnotení spokojnosti zákazníkov na stupnici od 1 do 5, veľmi nízka úroveň spokojnosti (stupnica 1) vedie pravdepodobne k tomu, že zákazníci odídu a môžu firmu kritizovať. Na druhej strane, na úrovni dva až štyri sú zákazníci relatívne spokojní, ale môžu ľahko prejsť k inému poskytovateľovi, ak nájdu lepšiu ponuku. Zákazníci na úrovni päť sú pravdepodobne tí, ktorí si značku obľúbili, opakovane nakupujú a šíria pozitívne informácie o nej. Vysoká spokojnosť teda nie je len o racionalite, ale aj o emocionálnom pripútaní sa k značke alebo spoločnosti.

Pre spoločnosti, ktoré sa zameriavajú na zákazníka, je spokojnosť zákazníka nielen cieľom, ale aj dôležitým marketingovým nástrojom. V dnešnej dobe je pre spoločnosti nevyhnutné venovať oveľa väčšiu pozornosť úrovni spokojnosti zákazníkov ako v minulosti,

pretože internet umožňuje spotrebiteľom šíriť pozitívne, ale aj negatívne skúsenosti s celým svetom.

Jednou z metód, ktoré môžu spoločnosti využiť na meranie spokojnosti zákazníkov, je tzv. "*mystery shopping*". Táto metóda umožňuje spoločnostiam sledovať mieru strát zákazníkov a kontaktovať zákazníkov, ktorí prestali nakupovať alebo zmenili dodávateľa, aby zistili dôvod. Okrem toho môžu spoločnosti najatť expertov na "*mystery shopping*", ktorí sa vydávajú za potenciálnych zákazníkov a podávajú správy o silných a slabých stránkach výrobkov spoločnosti a konkurenčných výrobkov.⁴⁸

Táto metóda merania umožňuje získať predstavu o tom, ako funguje zákaznícke rozhranie spoločnosti v praxi. V rámci tejto metódy testovaná stránka je vystavená fiktívnemu kontaktu so zákazníkom (dopyt, nákup, sťažnosť, objednávka atď.) a reakcia testovaného zákazníckeho rozhrania sa potom analyzuje z hľadiska súladu s normami spoločnosti.⁴⁹

Pri použití metódy "*mystery shopping*" je dôležité, aby zamestnanci boli schopní komunikovať so zákazníkmi a aby boli zdvorilí. Cieľom tejto metódy nie je kritizovať konkrétnych zamestnancov, ale identifikovať nedostatky v predajných a komunikačných procesoch a snažiť sa ich následne odstrániť.

1.8. Súčasná situácia v exporte

Nakoľko sa naša téma spája s exportom, je potrebné zhodnotenie súčasnej exportnej situácie. Aktuálny stav v slovenskom exporte je pozitívny, ale v súčasnosti ovplyvnený vplyvom pandémie COVID-19 a súvisiacich obmedzení. V roku 2020 dosiahli slovenské exporty hodnotu 81,1 miliárd eur, čo predstavovalo pokles o 7,9% v porovnaní s rokom 2019, keď exporty dosiahli hodnotu 88 miliárd eur. Najväčšími odvetviami slovenského exportu sú automobilový priemysel, elektrotechnický priemysel, strojársky priemysel a chemický priemysel.

Napriek poklesu v roku 2020, slovenský export v súčasnosti zaznamenáva rast. Podľa údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky dosiahli slovenské exporty v prvom štvrtroku roku 2021 hodnotu 22,5 miliárd eur, čo predstavuje medziročný rast o 1,9%. Najväčšími odberateľmi slovenských vývozcov sú Nemecko, Česko, Poľsko, Maďarsko a Rakúsko.

⁴⁸ KOTLER, Philip. – KELLER, Kevin, Lane. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 788. ISBN 978-80-247-4150-5

⁴⁹ SPÁČIL, Aleš. Péče o zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 116. ISBN 80-247-0514-1.

Okrem pandémie COVID-19 a súvisiacich obmedzení, je súčasná situácia v slovenskom exporte ovplyvnená aj inými faktormi, ako sú nedostatok pracovnej sily, nedostatočná investičná aktivita a nízka produktivita.⁵⁰

Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily sa prejavuje najmä v odvetviach ako strojárstvo, elektrotechnika, IT, ale aj v oblastiach súvisiacich so zdravotníctvom, stavebníctvom a logistikou. Nedostatok pracovníkov vedie k rastu miezd a vyššej konkurencii medzi zamestnávateľmi.

Jednou z príčin nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily je emigrácia slovenských občanov do iných krajín Európskej únie, ktorá sa za posledné roky zvýšila. Ďalšou príčinou môže byť aj nedostatočné zameranie vzdelávania na potreby trhu práce, nedostatočná mobilita pracovníkov a nepružnosť pracovného trhu.

Na zlepšenie situácie v slovenskom exporte sa vláda snaží zvýšiť konkurencieschopnosť slovenských firiem a podporiť ich aktívne zapojenie sa do medzinárodného obchodu. Jednou z iniciatív je aj vládny program podpory exportu, ktorý má za cieľ poskytnúť finančnú a odbornú podporu pre slovenské firmy, zameriavajúce sa na export.

V súčasnosti sa vláda snaží zlepšiť situáciu v slovenskom exporte aj zvyšovaním kvalifikácie pracovnej sily a podporou inovácií a digitálnej transformácie. Cieľom týchto opatrení je zvýšiť produktivitu a konkurencieschopnosť slovenských firiem a zabezpečiť tak udržateľný rast slovenského exportu v budúcnosti.

Okrem toho sa slovenská vláda snaží zlepšiť podmienky pre obchodovanie s ostatnými krajinami prostredníctvom rôznych medzinárodných dohôd o voľnom obchode. V roku 2019 Slovensko podpísalo dohodu o voľnom obchode s Japonskom a v súčasnosti prebiehajú rokovania o dohode s Kanadou a Vietnamom.⁵¹

Rozhodujúci vplyv na slovenských exportérov má aj vojna na Ukrajine, pretože Ukrajina je pre Slovensko dôležitým obchodným partnerom. Podľa údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky predstavovali exporty zo Slovenska do Ukrajiny v roku 2020 hodnotu 2,2 miliárd eur a Ukrajina bola pre Slovensko jedenástym najväčším odberateľom. Vplyv vojny na

⁵⁰ RUŽEKOVÁ, Viera a kol. Rada slovenských exportérov. Iniciatíva na podporu exportu. Krehká realita slovenského exportu [online]. Publikácia: Ekonomická univerzita. 2021, s. 35. Dostupné na: [RSE_Krehká_realita_slovenského_exportu](#).

⁵¹ Štatistický úrad SR. Vývoj zahraničného obchodu v novembri a za jedenásť mesiacov roku 2022. [online]. 2023. Aktualizované 09.01.2023. Dostupné na: https://slovak.statistics.sk/inf_sprava_detail/.

slovenských exportérov sa prejavuje najmä v zvýšenej politickej a hospodárskej neistote a v obmedzeniach obchodu a dopravy.

Slovenskí exportéri sa stretávajú s rôznymi problémami pri obchodovaní s Ukrajinou. Vojna v regióne Donbas spôsobila zvýšenú nestabilitu v oblasti a prejavuje sa to aj v raste administratívnych prekážok, korupcie a obmedzení obchodu a dopravy. Napríklad mnohé slovenské spoločnosti, ktoré vyvážajú na Ukrajinu, sa stretávajú s problémami pri prechode cez hranice, pri kontrole zásielok na hraniciach a pri dlhých čakacích dobách na hraničných priechodoch.

Okrem toho sa zhoršujú aj obchodné podmienky a riziká spojené s obchodovaním s Ukrajinou. Vojna a politická neistota v regióne môže viesť k výkyvom v meny a k výraznému rastu cien prepravy a poistenia. Pre slovenských exportérov to znamená vyššie náklady a zvýšené riziko straty zisku.

Vplyv vojny na slovenských exportérov môže byť značný, najmä pre tých, ktorí vyvážajú svoje výrobky do Ukrajiny. Avšak, situácia sa môže v budúcnosti zlepšiť, ak sa podarí dosiahnuť stabilizáciu situácie v regióne a znížiť politické a hospodárske riziká spojené s obchodovaním s Ukrajinou.⁵²

Export je úzko prepojený so správaním sa obchodných partnerov, pretože export zvyčajne predpokladá vzájomnú spoluprácu a obchod medzi dvoma alebo viacerými stranami.

Obchodný partner, ktorý je spoľahlivý a dodržiava zmluvné podmienky, môže prispieť k úspechu exportnej transakcie. Tým, že sa správa férovým spôsobom a dodržiava dohodnuté podmienky, môže obchodný partner posilniť dôveru medzi oboma stranami a zabezpečiť spoľahlivé dodávky.

Naproti tomu, ak obchodný partner neplní zmluvné podmienky, nedodržiava dohodnuté lehoty alebo sa správa nekalým spôsobom, môže to mať negatívny vplyv na exportnú transakciu a celkovo na obchodný vzťah medzi oboma stranami. To môže viesť k oneskoreniu dodávok, strate finančných prostriedkov a zhoršeniu reputácie spoločnosti.⁵³

⁵² TASR. Vojna na Ukrajine spomalí ekonomický rast v Európe. [online]. EURACTIV. Dostupné na: <https://euractiv.sk/section/ekonomika-a-euro/news/vojna-na-ukrajine-spomali-ekonomicky-rast-v-europe/>

⁵³ PAVELKA, Ľuboš. - JAMBOROVÁ, Erika Mária. - RUŽEKOVÁ, Viera. Manuál slovenského exportéra: základy bezpečného obchodovania so zahraničím. [online]. 1. vyd. Prievidza : GNOWEE, 2015. s. 17-18. ISBN 978-80-97-22059-4. Dostupné na: [Manual_slovenskeho_exportera.pdf](#).

Existuje mnoho faktorov, ktoré môžu ovplyvniť zmeny v správaní sa obchodných partnerov. Niektoré z týchto faktorov zahŕňajú:

- **Ekonomické podmienky:** Ekonomická situácia môže mať výrazný vplyv na správanie sa obchodných partnerov. Napríklad počas ekonomického rastu môžu obchodní partneri byť ochotní prijať viac rizika a investovať viac do svojich podnikov, zatiaľ čo v období hospodárskej recesie môžu byť viac opatrní a snažiť sa minimalizovať riziká.
- **Konkurencia:** Konkurencia môže tiež ovplyvniť správanie sa obchodných partnerov. Ak existuje veľa konkurentov, obchodní partneri môžu byť nútení zlepšiť svoje služby a produkty, aby si udržali zákazníkov a zvýšili svoju konkurencieschopnosť.
- **Regulácie a právne predpisy:** Zmeny v právnych predpisoch a reguláciách môžu mať vplyv na obchodných partnerov, najmä v prípade, že nové predpisy vyžadujú zmenu ich podnikania alebo nákladov.
- **Technologický pokrok:** Rýchly technologický pokrok môže viesť k zmene správania sa obchodných partnerov, pretože nové technológie môžu zlepšiť efektivitu a produktivitu v podnikoch, čo môže zmeniť dopyt a konkurenciu.
- **Zmeny v medzinárodných vzťahoch a politickom prostredí:** Zmeny v medzinárodných vzťahoch a politickom prostredí môžu ovplyvniť obchodných partnerov, pretože môžu ovplyvniť obchodné záujmy krajín, menové kurzy a obchodné vzťahy medzi podnikmi v rôznych krajinách.⁵⁴

1.8.1 Exportná kondícia ekonomiky SR

Slovenský export trpí nedostatočnou konkurencieschopnosťou na trhoch tretích krajín, čo je smutnou realitou. Výrazný prínos pre zlepšenie tejto situácie by mohla mať ekonomická diplomacia. Avšak, ak by sa neuskutočnila radikálna zmena v tejto oblasti a ak by sa nezabezpečilo cieľové a merateľné pôsobenie ekonomickej diplomacie na slovenské malé a stredné firmy, nedalo by sa očakávať adekvátny rast exportu do týchto krajín. Takáto kvantitatívna a kvalitatívna zmena by bola schopná zmierniť teritoriálny nerovnovážny stav v

⁵⁴ ECKHARD, Björn - MELLEWIGT, Thomas. Contractual Functions and Contractual Dynamics in Inter-Firm Relationships: What We Know and How to Proceed. [online]. 2006. University of Paderborn Working Paper No. 88. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.899527>.

zahraničnom obchode s krajinami ako Čína, Rusko, Južná Kórea, Vietnam, Spojené arabské emiráty a krajiny západného Balkánu.

Slovenská ekonomika je vysoko otvorená a jej vývoj je prioritne ovplyvňovaný ekonomickou situáciou na zahraničných trhoch. V súčasnej dobe, ktorá je poznačená pandémiou, je dôležité, aby štát aktívne a účinne podporoval rozvoj a obnovu exportujúcich firiem.

Na dosiahnutie tohto cieľa je potrebná dlhodobá proexportná politika, ktorá je účinná, efektívna a cielená. V krátkodobom horizonte by mala byť k dispozícii aktívna podpora podnikateľských misií a účasti firiem na významných veľ'trhoch a výstavách v krajinách, ktoré majú pre exportérov zvýšený význam. Navyše, je dôležité rozšíriť portfólio služieb, zameraných na poskytovanie štátnej finančnej a inštitucionálnej podpory pre exportujúce firmy.⁵⁵

Negatívne môže na export Slovenska vplyvať aj pokles investícií z dôvodu obáv z budúceho vývoja ekonomiky. Investície sú kľúčovým faktorom rastu a konkurencieschopnosti, pretože umožňujú podnikom rozvíjať nové produkty a technológie, zvyšovať produktivitu a efektivitu a zlepšovať kvalitu výrobkov a služieb.

Ak sa teda investície znižujú, môže to mať vplyv na rast výroby a exportných kapacít podnikov a tým aj na exportnú kondíciu Slovenska. Menej investícií totiž znamená menej nových projektov a investícií do modernizácie a zlepšenia technológií, čo môže ovplyvniť konkurencieschopnosť slovenských výrobcov na medzinárodnom trhu.

Okrem toho, ak podniky majú menej finančných prostriedkov na investície, môže to znamenať aj zhoršenie zamestnanosti a nárast nezamestnanosti. Toto môže mať vplyv na celkovú ekonomiku Slovenska, pretože zamestnanosť a príjmy obyvateľ'stva sú dôležité pre rast spotreby a hospodárskeho rastu.⁵⁶

Pretože je export pre slovenskú ekonomiku kľúčový, je dôležité, aby sa Slovensko prispôbilo trendom aj napríklad v oblasti dekarbonizácie a prechodu k hospodárstvu s nízkymi emisiami skleníkových plynov. Ak Slovensko bude schopné využiť nové príležitosti vznikajúce

⁵⁵ RUŽEKOVÁ, Viera a kol. Rada slovenských exportérov. Iniciatíva na podporu exportu. Krehká realita slovenského exportu [online]. Publikácia: Ekonomická univerzita. 2021, s. 7-8. Dostupné na: <https://www.exporteri.sk/Krehk%C3%A1%20realita%20slovensk%C3%A9ho%20exportu.pdf>.

⁵⁶ Agentúra SITA. Investície na Slovensku sa podľa analytika zmenšujú. [online]. Trend. 2022. Dostupné na: <https://www.trend.sk/spravy/investicie-slovensku-podla-analytika-zmensuju>

v oblasti ekologických technológií a materiálov, môže to pomôcť posilniť jeho pozíciu na medzinárodnom trhu a zlepšiť jeho exportnú kondíciu.

Export tvorí významnú časť HDP a zabezpečuje pracovné miesta. Zároveň však väčšina slovenských výrobných odvetví využíva fosílna palivá, ktoré sú zdrojom emisií skleníkových plynov.⁵⁷

⁵⁷ RUŽEKOVÁ, Viera a kol. Rada slovenských exportérov. Iniciatíva na podporu exportu. Krehká realita slovenského exportu [online]. Publikácia: Ekonomická univerzita. 2021, s. 8 - 30. Dostupné na: <https://www.exporteri.sk/Krehk%C3%A1%20realita%20slovensk%C3%A9ho%20exportu.pdf>.

2. Cieľ práce, metodika a metódy skúmania

Cieľom diplomovej práce je vytvoriť koncepciu riadenia vzťahov so zákazníkmi v podmienkach slovenskej spoločnosti, priblížiť vybraný podnik orientovaný na domáce i zahraničné trhy, analyzovať súčasný stav riadenia vzťahov so zákazníkmi v konkrétnej firme a predložiť návrhy a odporúčania pre zlepšenie riadenia týchto vzťahov. Cieľom teoretickej časti práce je objasniť pojmy týkajúce sa CRM systému, uviesť prínosy aj nevýhody zavádzania CRM systému, charakterizovať súčasnú situáciu v exporte Slovenska.

Prvá časť je zameraná na teoretický úvod do CRM a vysvetlenie základných pojmov nevyhnutných pre pochopenie tejto problematiky. Jej neoddeliteľnou súčasťou sú aj základné prístupy k CRM, ako aj prínosy vyplývajúce zo zavedenia a využívania systému.

V druhej kapitole je opísaný cieľ práce a metodika, ktorá bola využitá pri spracovaní diplomovej práce.

V tretej časti práce sa možno oboznámiť s firmou Bel Slovensko a.s., kde je spoločnosť charakterizovaná. V tejto kapitole sme sa zamerali aj na vpracovanie SWOT analýzy, analýzy zákazníkov a charakterizovali sme prvky systému na riadenie vzťahov so zákazníkmi. Táto kapitola disponuje aj s predstavením a vyhodnotením dotazníka pre zamestnancov firmy, zhodnotením zistení a návrhmi optimalizácie riadenia vzťahov so zákazníkmi.

Autorka vykonávala rozhovory s generálnou manažérkou firmy. Na základe tohto vstupu sme vytvorili krátky dotazník pre zamestnancov, aby sme získali rôzne pohľady na danú problematiku. Naša štúdia sa zameriava na riadenie vzťahov so zákazníkmi, ktoré má významný vplyv na úspešnosť a rast spoločnosti. Proces CRM nie je dôležitý len pre podniky, ktoré predávajú produkty, ale aj pre samotných zákazníkov, ktorí sú jeho neoddeliteľnou súčasťou. Z tohto dôvodu sme sa rozhodli získať názory na problematiku od zamestnancov spoločnosti.

Prvá kapitola je realizovaná metódou abstrakcie, abstrahuje od nepodstatných detailov a snaží sa vymedziť podstatné pojmy. V praktickej časti je využitá aj kvantitatívna metóda, za pomoci ktorej sme vyhodnotili zozbierané štatistické údaje týkajúce sa využitia CRM v nami vybranej spoločnosti.

3. Výsledky práce a diskusia

Pre výskum v našej práci sme si zvolili spoločnosť Bel Slovensko a.s. Bel Slovensko a.s. je slovenská pobočka medzinárodnej potravinárskej spoločnosti Fromageries Bel. Firma je jedným zo svetových lídrov na trhu tavených syrov. Hlavnou činnosťou podniku je výroba a predaj tavených a prírodných syrov, napríklad Mini BabyBel, Kiri, či Karička. Bel Slovensko a.s. a Fromageries Bel majú záujem o udržateľnú výrobu a snažia sa minimalizovať svoj vplyv na životné prostredie. Spoločnosť sa tiež zameriava na inováciu a vývoj nových produktov, aby udržala konkurencieschopnosť na trhu s potravinárskymi výrobkami. V súčasnosti na Slovensku zamestnáva viac ako 600 ľudí.

3.1. Základné údaje o spoločnosti

Skupina BEL je medzinárodný rodinný podnik, riadený už piatou generáciou francúzskych zakladateľov, a radí sa medzi najväčších svetových výrobcov v kategórii porciovaných syrov. Za rastom skupiny BEL stoja najmä silné kľúčové značky Veselá kráva®, Kiri®, Mini Babybel®, Boursin®, GoGo squeeZ® či Nurishh® vo všetkých prípadoch s vedúcim postavením na trhu a geografickým mixom obchodných aktivít.

Produktové portfólio firmy je omnoho väčšie, tvorí ho približne 25 medzinárodných i lokálnych značiek, ako napríklad slovenská Karička, či Syrokrém. Sortiment je dostupný vo viac ako 120 krajinách sveta, spoločnosť vlastní 29 výrobných podnikov na 5 kontinentoch a má komerčné zastúpenie vo viac ako 40 krajinách sveta. K realizácii rastovej stratégie skupiny prispieva svojim úsilím takmer 12 510 zamestnancov.

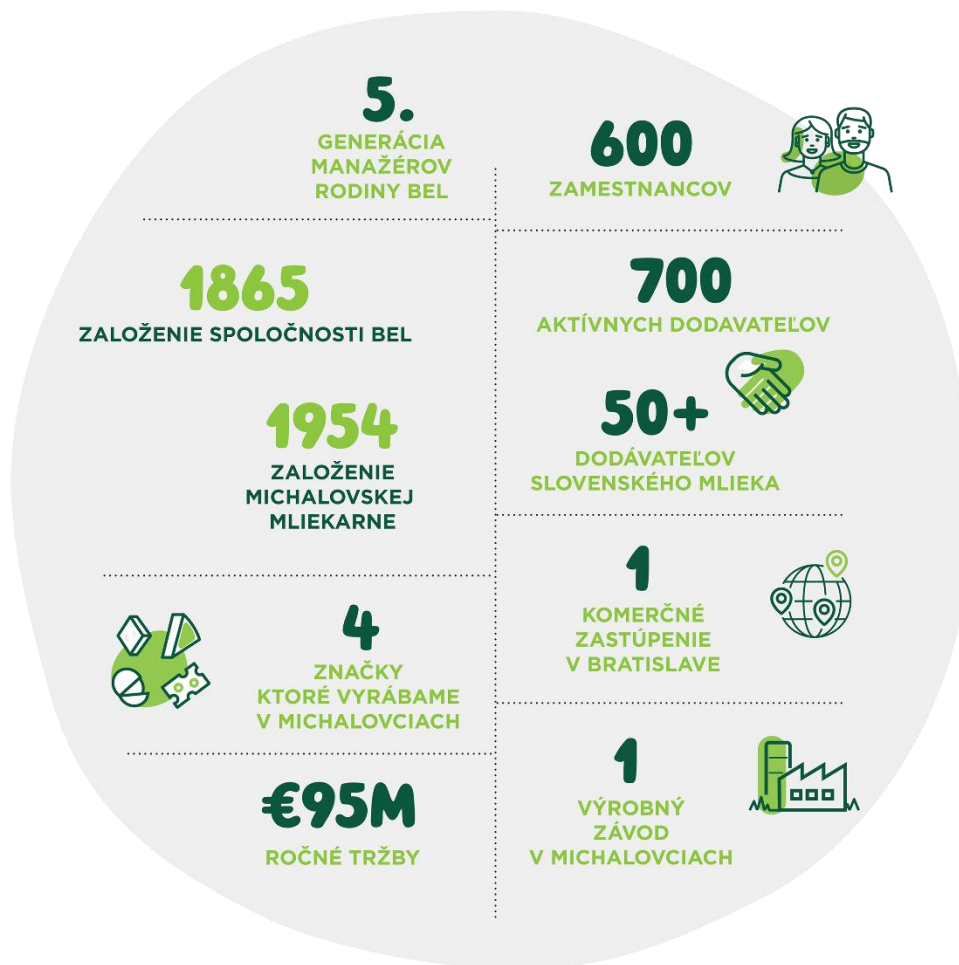
Na slovenskom trhu pôsobí skupina BEL Slovensko a.s. od roku 2000 a v súčasnej dobe zamestnáva 606 zamestnancov (február 2023). V našej krajine sa výrobný závod nachádza v Michalovciach a komerčné zastúpenie spoločnosti sídli v Bratislave.

Bel Slovensko patrí k najväčším stredoeurópskym výrobcom syrov. Ročne vyprodukuje viac ako 16-tisíc ton, a to z mlieka pochádzajúceho výlučne zo slovenskej produkcie, z lokálnych fariem pôsobiacich prevažne na východnom Slovensku. Podnik spracováva viac než desatinu ročnej slovenskej produkcie kravského mlieka.

Základom aktivít je výroba prírodných syrov značky Mini Baby Bel a výroba tavených syrov Karička, Veselá kráva a Maredsous. Od roku 2017 závod pracuje len pod systémom bez

GMO. Všetci miestni dodávatelia mlieka využívajú iba krmivá bez geneticky modifikovaných plodín.

Obrázok 5 Kľúčové informácie Syraren Bel Slovensko, a.s.,



Zdroj – internetová stránka spoločnosti [Dostupné online: <https://bel-slovakia.sk/o-nas/spolocnost-syraren-bel-slovensko/>]

3.1.1 História spoločnosti

Spoločnosť BEL bola založená v roku 1865. Jej zakladateľom bol Jules Bel, jeho prvý závod na výrobu zrejúcich syrov bol postavený vo francúzskom meste Orgelet. Po smrti prebral rodinný podnik jeho syn Leon, ktorý po prvej svetovej vojne začal vyrábať tavené syry a založil spoločnosť s ručením obmedzeným, Fromageries Bel.

V roku 1921 dal Leon Bel patentovať syr Veselá Krava®, ktorý bol jedinečný svojou formou, balením, ale aj prelomovou reklamou v televízii.

Expanzia firmy BEL začala v roku 1929, keď boli vybudované prvé výrobné závody vo Veľkej Británii a Belgicku. Okrem medzinárodnej expanzie sa rozrástlo aj portfólio produktov o syry Bonbel® a Babybel®.

V roku 1957 preberal vedenie firmy zať Leona Bela, Robert Fiévet, ktorý bol na čele spoločnosti až do roku 1996. V súčasnosti firmu riadi Robertov vnuk, Antoine Fiévet, a rodinná tradícia stále pokračuje.

V roku 1954 bola založená michalovská mliekareň a o 18 rokov neskôr sa mliekareň presťahovala do nového závodu, súčasnej budovy. V roku 2000 sa michalovská mliekareň stala súčasťou Bel. Začiatkom roka 1976 bola spustená výroba Karičky, pričom v 2007 sa začali vyrábať aj medzinárodné značky ako napríklad Mini Baby Bel. V roku 2013 Karička získala ocenenie Slovak Superbrands 2013 – 2022. O 8 rokov neskôr v 2021 spoločnosť vstúpila na segment na báze rastlín so značkou Nurishh vhodnou aj pre vegánov. V tom istom roku spoločnosť získala 1. miesto v ocenení *ZDRAVÁ FIRMA ROKA – výrobné firmy*.

3.1.2 Charakteristika spoločnosti

Misiou podniku je prinášať zdravšie a zodpovednejšie stravovanie pre všetkých spotrebiteľov na celom svete, na viacerých miestach, pri viacerých príležitostiach. Spoločnosť ponúka škálu zdravých potravín, ktoré každému umožnia vychutnať si skvelé mliečne, ovocné a rastlinné výrobky.

Dopriať každému zdravú a udržateľnú stravu je prioritnou výzvou pre celú spoločnosť. V snahe nájsť dlhodobé riešenia firma priebežne vylepšuje ich produkty. Ako rodinná firma si uvedomujú, ako je dôležité orientovať sa v ich aktivitách na budúce generácie.

Firemné hodnoty spoločnosti Bel prezentujú tri základné prvky firemnej kultúry.

DARE – Odvaha konať je podmienkou pozície tohto lídra a umožňuje všetkým zamestnancom robiť a prijímať rozhodnutia v komplikovanom a nepredvídateľnom svete. Pružnosť tejto organizácie spolu s nadšením tímov zamestnancov vytvára priestor, ktorý je otvorený zmenám a tvorivosti. Odvaha konať sa tak stáva hnacím motorom inovácií a dobrého výkonu vo všetkých firemných činnostiach.

CARE – Zodpovedný prístup je pre spoločnosť filozofiou, ktorá riadi vzťahy vo vnútri i mimo podniku a odráža sa aj v logu: „*For all for Good*“. Spoločnosť verí vo vzťahy, ktoré sú blízke, priamočiare, ale súčasne aj čestné. Vytvára atmosféru vzájomnej dôvery a rešpektu, ktorá prináša rast, dáva chuť konať a umožňuje dosiahnuť úspech. Lídri spoločnosti sú

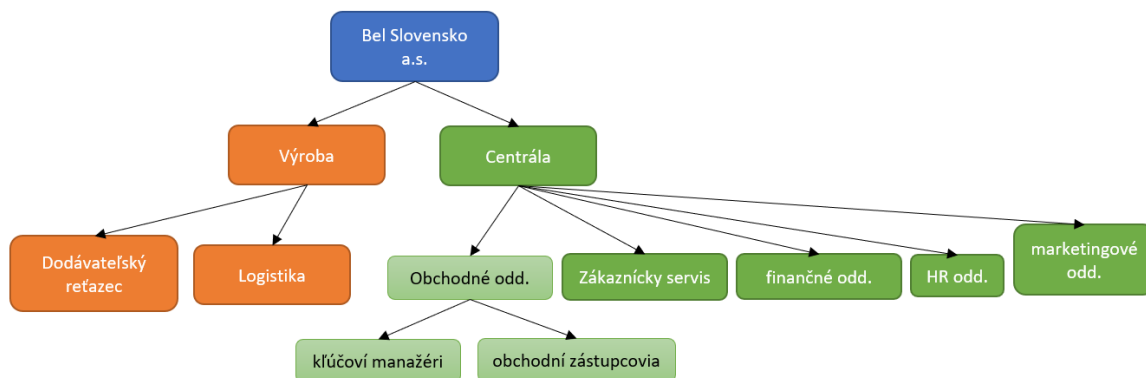
presvedčení, že tak ako ich značky, aj optimizmus a nadšenie prinášajú pozitívne zmeny vo firme.

COMMIT – Firemné aktívne zapojenie vedie ako k individuálnej, tak aj spoločnej zodpovednosti dosahovať vynikajúce výkony. Znamená tiež brať do úvahy očakávania všetkých záujmových skupín: zamestnancov, spotrebiteľov, inštitúcií, zákazníkov a dodávateľov. Rozvíjaním kompetencií, vysokými požiadavkami na kvalitu a rešpektovaním životného prostredia spoločnosť prispieva k dosahovaniu ambícií celej skupiny Bel.

3.1.3 Organizačná štruktúra pre centrálnu Európu

Obrázok 6 znázorňuje organizačnú schému spoločnosti Bel Slovensko a.s. podľa ich funkcií. Sú rozdelení na úsek výroby a centrálu. Pod úsek výroby spadá logistika a dodávateľský reťazec. Pod centrálu spadá HR oddelenie, finančné oddelenie, marketingové oddelenie, zákaznícky servis a obchodné oddelenie. Obchodné oddelenie je zastúpené zamestnancami z oblasti kľúčového manažmentu a zamestnancami na pozícii obchodných zástupcov. V spoločnosti je v súčasnosti zamestnaných 606 pracovníkov. Až 500 z nich pracuje vo výrobe, 21 v logistike a 11 ľudí je súčasťou dodávateľského reťazca. Pod centrálu spoločnosti Bel spadá 74 zamestnancov. Ďalej sa delia na finančné (24 zamestnancov), HR (17 zamestnancov), marketingové (10 zamestnancov) a obchodné oddelenie a zákaznícky servis (3 zamestnanci). Obchodné oddelenie sa skladá z kľúčového manažmentu (9 zamestnancov) a z obchodných zástupcov (11 zamestnancov).

Obrázok 6 Organizačná štruktúra spoločnosti



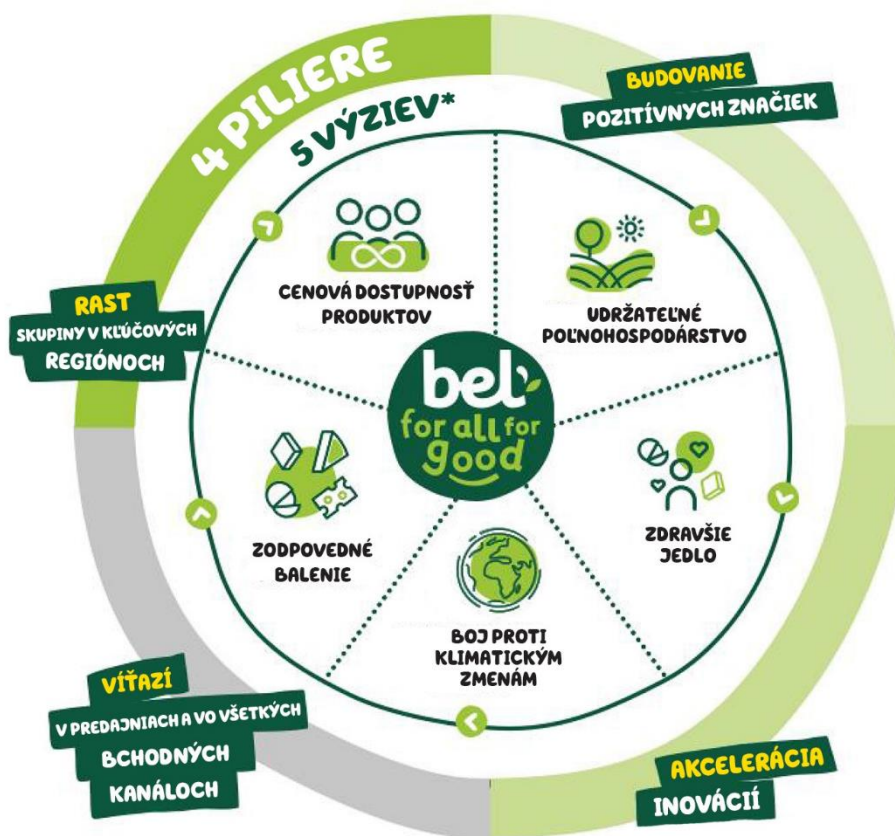
Zdroj – interné informácie spoločnosti, vlastné spracovanie

3.1.4 *Stratégia spoločnosti*

Spoločnosť pristúpila k radikálnej transformácii svojho biznis modelu, ktorá zahŕňa transformáciu ich značiek a urýchlenie plánu v spoločenskej zodpovednosti (CSR).

Strategický plán je založený na štyroch pilieroch činností:

- budovanie pozitívnych značiek, ktoré sú zmysluplné a sú motorom zmeny;
- urýchlenie pozitívnej inovácie cez udržateľný rozvoj v každej kategórii (zdravé desiaty a varenie) a reagovanie na nové výzvy pri produkcii výrobkov rastlinného pôvodu;
- rast v kľúčových geografických oblastiach skupiny a dosiahnutie rastu na nových trhoch;
- víťazstvo v obchodoch a vo všetkých distribučných kanáloch posilnením jeho akcií v elektronickom obchode a stravovaní mimo domova.



Zdroj – internetová stránka spoločnosti [Dostupné online: <https://bel-slovakia.sk/o-nas/strategia-a-csr/>]

Budovanie pozitívnych značiek

Značka Bel spája zdravé pôžitky, pohodlie a zábavu a prenáša pozitívne hodnoty, vždy v súlade s očakávaniami spotrebiteľov v oblasti potravín. S cieľom ponúknuť ešte zodpovednejšie výrobky iniciovala skupina udržateľnú transformáciu svojich značiek prácou na štyroch kľúčových výzvach nevyhnutných pre jej hodnotový reťazec: udržateľné poľnohospodárstvo, starostlivosť, environmentálna stopa a blahobyt ľudí. Na zvýšenie povedomia o svojich zodpovedných záväzkoch značka Bel posilňuje svoju viditeľnosť a poskytuje jasné informácie vo svojich marketingových aktivitách. Okrem tohto neustáleho zdokonaľovacieho prístupu jej sila, ako aj ich charakteristické ponuky produktov,

zodpovedajúce potrebám miestnych spotrebiteľov, naďalej ponúka perspektívy výrazného geografického rastu do budúcnosti.

Urýchlenie pozitívnych inovácií

Inovácia je ústrednou v oblasti rastu značiek. Firemná misia s názvom „*Šampión zdravšieho a zodpovednejšieho jedla pre všetkých*“ poskytuje rámec pre inovačnú dynamiku skupiny a ponúka všetkým spotrebiteľom na celom svete zdravšie a zodpovedné riešenia občerstvenia a jedál, ktoré sú vhodné na všetky príležitosti.

Zlepšením výživového profilu výrobkov, ponúkaním nových príchutí, formátov či nového použitia, tímy Bel neustále inovujú, aby si zachovali preferencie spotrebiteľov. V roku 2018 skupina uviedla na trh viac ako 40 inovácií alebo renovácií výrobkov.

Rast skupiny v kľúčových geografických regiónoch

Značka Bel si zachováva silný rastový potenciál, či už v teritóriách, kde sa produkty predávajú, alebo v nových geografických oblastiach, ktoré sa ešte len budú rozvíjať. Ich formát a schopnosť skupiny uchopiť trhy a rýchlo sa presadiť, najmä v oblastiach s rýchlym demografickým rastom, predznamenáva ďalší silný potenciál geografického rozšírenia.

Vítazstvo v predajniach a vo všetkých obchodných kanáloch

Prístup k zákazníkom na celom svete je strategickou výzvou pre vývoj značiek Bel, ktoré sa predávajú vo viac ako 130 krajinách. Zvyšujúca sa rozmanitosť stravovacích návykov, vznik nových distribučných kanálov a modelov, ako aj očakávania spotrebiteľov, pokiaľ ide o skúsenosti s nákupom – to všetko sú nové výzvy, ktoré musí spoločnosť Bel prijať, aby podporila viditeľnosť a dostupnosť svojich značiek.

Na to, aby sa skupina stala hlavným hráčom v oblasti zdravého občerstvenia, musí rozšíriť prítomnosť svojich značiek na všetky kanály, ktoré uprednostňujú spotrebiteľia, ako napríklad elektronický obchod, špecializované obchody s biopotravinami a obchodné okruhy *on-the-go*.

3.1.5 Vízie a ciele do roku 2025

V roku 2015 skupina Bel začala strategický plán „*Big Bel*“, ktorý má za cieľ urýchliť rast a transformáciu do roku 2025 prostredníctvom investícií na rastúcom trhu zdravého stravovania a zdvojnásobiť tak svoju veľkosť.

Dosiahnutie tejto ambície vychádza zo strategických pilierov spoločnosti, ktorými sa riadia na základe prístupu k neustálemu zlepšovaniu. Ich poslanie a záväzky sú navrhnuté s

cieľom zaistiť pokračujúci záujem zo strany spotrebiteľov a posilňovať spoločenskú zodpovednosť firmy. Bel ponúka výrobky, ktoré sú zodpovedné, a to vďaka práci na piatich zásadných aspektoch svojho hodnotového reťazca:

PODPORA UDRŽATEĽNÉHO POĽNOHOSPODÁRSTVA

Erózia pôdy, vodný stres a vplyv chovu hospodárskych zvierat na uhlíkovú stopu, to všetko sú výzvy pre poľnohospodárske odvetvie. Poľnohospodárstvo sa na celosvetových emisiách uhlíka podieľa takmer štvrtinou. Je nevyhnutné tiež zabezpečiť, aby boli potravinové zdroje k dispozícii v dostatočnej kvalite a množstve, aby bolo možné do roku 2050 nasýtiť viac ako 9 miliárd ľudí.

Budúcnosť svetového zásobovania potravinami závisí od ich schopnosti prejsť na inovatívne, udržateľné a regeneratívne poľnohospodárstvo, na ktorom sa podieľajú tak poľnohospodári, ako aj výrobcovia.

Prioritami sú snaha o udržateľný mliekarenský priemysel, mobilizácia v prospech dobrých životných podmienok zvierat a zabezpečenie, aby suroviny pochádzali zo zodpovedných zdrojov.

PRÍSPEVOK K ZDRAVŠIEMU JEDLU

Stredobodom firemného poslania v spoločnosti Bel sú zdravšie a zodpovednejšie potraviny pre všetkých ich zákazníkov a spotrebiteľov. Ponuka porciovaných výrobkov, na ktorú sa spoločnosť zameriava, tomuto poslaniu určite napomáha: umožňuje ponúknuť spotrebiteľom tú správnu porciu tak z hľadiska množstva, ako aj z hľadiska výživy.

Spoločnosť Bel, ktorej výrobky konzumuje 400 miliónov ľudí na celom svete, má tak významnú úlohu, keď sa snaží o zaistenie bezpečných, výživných a vyvážených potravín pre čo najväčší počet ľudí. Medzi najväčšie záväzky patrí zlepšovanie nutričnej kvality výrobkov, dôsledne usilovanie o to, aby výrobky obsahovali čo najviac prírodných zložiek, podpora správnych stravovacích návykov.

ZODPOVEDNÉ BALENIE

Individuálna porcia je základom modelu Bel a slúži hlavnému poslaniu ponúkať všetkým zákazníkom zdravšie a zodpovednejšie potraviny. Výrobky sa tak stávajú dostupnejšími, majú správnu výživovú hodnotu a pomáhajú predchádzať plytvaniu potravinami. Znamená to tiež, že spoločnosť Bel je zodpovedná za implementáciu záväznej a inovatívnej politiky a za nakladanie s obalmi v každej fáze životnosti výrobkov.

Spoločnosť sa usiluje o to, aby obaly boli ekologické. Uprednostňujú možnosti, ktoré znižujú celkové množstvo obalov, znižujú počet použitých materiálov a volia také suroviny, ktoré sú recyklovateľné, obnoviteľné alebo sa vyrábajú v blízkosti výrobných závodov.

Prednostne sa využíva papier alebo lepenka, aby boli využité obnoviteľné zdroje a uľahčené recyklovanie. Spoločnosť prijala záväzok do roku 2025, že až 100 % obalov bude recyklovateľných alebo biologicky rozložiteľných a každým dňom zaznamenávajú pokrok.

BOJ PROTI KLIMATICKÝM ZMENÁM

V spoločnosti Bel sa považuje boj proti klimatickým zmenám za prioritu. V roku 2003 sa pripojili ku globálnemu paktu OSN, čím začali proces ďalšieho postupu, najmä v oblasti ochrany životného prostredia.

V súčasnej dobe sa firma snaží, aby v rokoch 2017 až 2030 dosiahli zníženie uhlíkovej stopy o 27,5 % na tonu vyrobených produktov, a to v celom hodnotovom reťazci, čo je cieľ schválený Iniciatívou *Science-Based Targets*.⁵⁸

Aby tento ambiciózny cieľ dosiahli, vypracovali zoznam záväzkov, ktoré majú znížiť ekologickú a ekosystémovú stopu, a to od poľnohospodárov až k spotrebiteľovi.

To znamená, že spoločnosť podniká kroky vo vlastných priemyselných závodoch (s cieľom dosiahnuť do roku 2025 uhlíkovú neutralitu závodov), ale tiež spolupracuje s celým ekosystémom, aby minimalizovali dopady činností na životné prostredie od výroby surovín až po ukončenie životnosti výrobkov, vrátane ich prepravy a distribúcie.

Medzi ďalšie priority do budúcnosti patrí napríklad garancia, že do roku 2025 bude vo výrobných závodoch viac ako 50 % energie z obnoviteľných zdrojov, ako aj zníženie spotreby vody na tonu výrobku o 80 % v rozmedzí rokov 2008 až 2025.

ZVÝŠENIE DOSTUPNOSTI NAŠICH PRODUKTOV

Od úplného začiatku pôsobenia spoločnosti je individuálna porcia základom modelu Bel a prispieva k dostupnosti jej výrobkov. Pretože sa usilujú o zdravšie a zodpovednejšie stravovanie, chcú, aby si vďaka ich porciovaným výrobkom mohol každý vychutnať doma aj na cestách zdravé a vyvážené desiaty, ktoré si môže vziať kamkoľvek a ktoré budú mať tú správnu veľkosť.

⁵⁸ Ciele založené na vedeckých poznatkoch

Aby boli výrobky dostupné všetkým, firma musí ponúkať sortiment, ktorý je cenovo prijateľný pre čo najväčší počet ľudí, a prispôbiť receptúry týchto výrobkov miestnym výživovým potrebám.

Sprístupnenie jej výrobkov znamená taktiež rozvoj nových distribučných modelov, najmä prostredníctvom pouličných predajcov.

Vďaka týmto novým distribučným modelom ponúka spoločnosť Bel svoje výrobky prostredníctvom kanálov, ktoré zodpovedajú miestnym distribučným metódam, a zároveň majú pozitívny vplyv na miestne komunity.

3.2. SWOT analýza

Na základe rozhovorov uskutočnených s generálnou manažérkou spoločnosti Bel Slovensko a.s. bola zostavená SWOT analýza podniku, t. j. interná analýza obsahujúca silné a slabé stránky podniku a externá analýza obsahujúca príležitosti a hrozby.

Silné stránky

- Tradícia, kvalita produktov a dobré meno
- Silné postavenie na trhu
- Výrobný závod so silným know-how najmä v oblasti výroby syrov a pochutín
- Lokálna výroba, suroviny so slovenským pôvodom
- Vysoké kvalitatívne a hygienické štandardy
- Kvalitní zamestnanci a odborníci v sektore
- Silné ekologicky udržateľné plány a ciele do roku 2025 v podobe zvýšenia dôrazu na recykláciu, či zníženie uhlíkovej stopy
- Vďaka úzkemu zameraniu a procesom zameraným na minimalizáciu odpadu, je spoločnosť schopná dosahovať vysokú efektivitu a nízke náklady na výrobu.

Slabé stránky

- Limitované portfólio zamerané najmä na syry a pochutiny, čo nepokrýva potreby trhu
- *Subdodávateľstvo* ako spôsob rozširovania portfólia⁵⁹
- Korporátne fungovanie, ktoré zapríčiňuje pomalé a neflexibilné reakcie firmy na trh z dôvodu vysokých štandardov, procesov v porovnaní s inými rýchlymi lokálnymi

⁵⁹ *Subcontracting* umožňuje hlavnej spoločnosti rozdeliť prácu a znížiť riziko, pretože rôzne časti projektu môžu byť zverené subdodávateľom so špecializovanými schopnosťami.

firmami. Rýchloobrátkové firmy sú často závislé od konkrétneho trhu alebo trendu, čo môže viesť k riziku straty tržieb, ak sa trh zmení.

- Kvôli neustálym zmenám sa spoločnosť často musí sústrediť na krátkodobé plánovanie a môže mať problémy so strategickým plánovaním a dlhodobým rastom.

Príležitosti pre zlepšenie

- Slovensko je atraktívnou krajinou pre celú skupinu BEL pre vybudovanie oddelenia zdieľaných služieb
- Uvedenie ďalšej značky v segmente tvrdých syrov
- Oživenie *HoReCa* segmentu⁶⁰
- Rozširovanie značky *Nurishh* = produkty na rastlinnej báze ako náhrada živočíšnych produktov
- Online obchod môže byť veľkou príležitosťou, najmä ak firma dokáže efektívne využiť online marketingové nástroje a osloviť zákazníkov a spotrebiteľov.

Ohrozenia

- Dostupnosť mlieka pre výrobu Mini BabyBel
- Cenová politika konkurencie
- Duálna kvalita (výrobky „*východ vs. západ*“) - iná štruktúra, receptúra, v západnej časti Európy sú často produkty kvalitnejšie. Konkrétnym príkladom môže byť Mini BabyBel, ktorý je svojím zložením a chuťou v Anglicku viac naklonený k cheddaru a na Slovensku viac k eidamu
- Lacný dovoz konkurenčných menej kvalitných výrobkov z Poľska
- Znižovanie kúpyschopnosti obyvateľstva s neskorším negatívnym vplyvom na tovareň (z dôvodu vysokej inflácie ľuďom chýbajú peniaze, nakupujú menej, nie je potrebné vyrábať také množstvo produktov, s tým súvisí znížený dopyt po mlieku a podobne.)
- Zmeny trhu: Spoločnosť sa stretáva so zmenami na trhu, ktoré môžu ovplyvniť dopyt po jej produktoch alebo službách.
- Spoločnosť môže byť ohrozená regulačnými zmenami, najmä keď musí dodržiavať nové predpisy, ktoré môžu zvýšiť náklady alebo zmeniť obchodné praktiky podniku.

⁶⁰ HoReCa segment je skratka pre pomenovanie určitého sektoru v oblasti služieb, ktorý zahŕňa hotely (Hotels), reštaurácie (Restaurants) a cateringové služby (Cafes).

3.2.1 *Vplyv súčasnej situácie na podnik*

Podnik zaznamenal mimoriadne straty oproti ziskom v predošlých rokoch v dôsledku prudkého nárastu cien vstupov (suroviny, energie, logistika, obaly). Nárast cien v obchodoch v 4 vlnách len čiastočne kompenzuje straty spoločnosti.

Nárast nákladov bol spôsobený aj externými udalosťami (prerušenie dodávateľských reťazcov kvôli pandémie, nárast energií, vojna).

Čiastočný výpadok predaja z dôvodu rozdielnych cenových očakávaní spôsobilo aj vyjednávanie navýšenia cien s jedným z kľúčových zákazníkov – s Lidlom. V druhom polroku 2022 preto produkty spoločnosti Bel chýbali v regáloch tohto reťazca.

Do roku 2023 sa očakáva ďalší nárast vstupov, čoho dôsledkom bude ďalšie navýšenie cien v obchodoch. Napriek tomu, by rok 2023 nemal byť pre podnik tak kritický. Očakáva sa návrat k „lepším číslam“.

3.3. Analýza zákazníkov podniku

Na účely tejto práce sa pohľad na segmentáciu zákazníkov zúži len na firemných zákazníkov spoločnosti Bel Slovensko a.s., hoci medzi zákazníkov spoločnosti by mohli patriť aj koneční spotrebitelia, ktorí majú najväčší podiel na obrate nami vybranej firmy.

Viac ako 80% obratu spoločnosti tvoria najväčšie reťazce – Coop Jednota Slovensko, Tesco, Billa, Lidl, Kaufland. Ďalších 15% je tvorených spoločnosťami Metro, CBA, Terno, Kraj, Fresh, Milk-Agro, Malina, Lunys. Zvyšný podiel tvoria lokálne nezávislé obchody.

Zákazníci väčšinou uprednostňujú zadávanie objednávok elektronicky prostredníctvom e-mailu, alebo osobne počas stretnutia s kľúčovými obchodnými manažérmi. Títo zákazníci majú zároveň tendenciu k vyšším objemom objednávok výrobkov.

3.3.1 *Segmentácia*

Segmentácia zákazníkov spoločnosti Bel je nasledovná:

- **Kľúčoví zákazníci** - sú to zákazníci, ktorí prinášajú najviac finančných a nefinančných prínosov. Z hľadiska merateľných ukazovateľov ide o veľkosť objemov v jednotkách a z hľadiska finančných ukazovateľov obrat a marža. Ďalšími ukazovateľmi sú veľkosť zákazníka, dĺžka vzťahu, intenzita spolupráce atď. Týmto zákazníkom sa dostáva najväčšej starostlivosti, podpory a služby. Komunikáciu a kontakt, najmä v predvýrobnej fáze, preberajú zamestnanci pre kľúčových

zákazníkov, ktorí sa o klienta starajú počas celého jeho života. Iba každodenné operácie zabezpečujú interní obchodní asistenti.

- **Drobní zákazníci** - starostlivosť o týchto zákazníkov nemá takú vysokú prioritu ako starostlivosť o kľúčových zákazníkov kľúčoví zákazníci. Z hľadiska ponuky a služieb ide o štandardný prístup, čo znamená, že napr. nie je kladený taký dôraz z hľadiska vývoja, intenzity predvýrobného servisu (napr. odber vzoriek), ponuka neštandardných platobných podmienok alebo prispôsobenie špeciálnych parametrov výrobku. Vo všeobecnosti nie sú uprednostňované ani z hľadiska dodacích lehôt alebo výrobných kapacít. Frekvencia kontaktov a návštev predajcov je menšia ako v prípade kľúčových. Kontakt zabezpečujú obchodní zástupcovia.
- **Ostatní / menej významní zákazníci** - tu ide o veľmi malých zákazníkov, či predajcov. Požadujú minimálne ceny, zákazníci objednávajú náhodne. Ponuka je tiež absolútne štandardná bez akýchkoľvek výhod. Voči týmto zákazníkom sa nevyvíja žiadna snaha. Náklady na ich obsluhu sú obmedzené na minimum. Komunikáciu zabezpečujú obchodní zástupcovia.

3.3.2 *Nadväzovanie vzťahov so zákazníkmi*

Nadväzovanie vzťahov s maloobchodnými reťazcami je vždy zdĺhavý proces. Všetko závisí od dohody. Spoločnosť Bel musí ponúknuť nový výrobok alebo existujúci výrobok, ktorý by chcela predávať prostredníctvom reťazca. Ponúkne ho na predaj v danom oddelení. Ďalej výrobok čaká dlhá cesta, musí prejsť výberovou komisiou, ktorá môže rozhodnúť o výbere a ponúknutí výrobku na svojich pultoch alebo výrobok odmietnuť z dôvodu odmietnutia. Ak je výrobok schválený, obchodný reťazec ho zaradí medzi svoje produkty.

V súčasnosti má firma Bel obchodných zástupcov, ktorí kontrolujú, či je na regáloch naskladnený tovar v dohodnutom počte a či je pravidelne dopĺňaný. Ak dôjde k nezhode, obchodný zástupca musí situáciu bezodkladne riešiť s vedením príslušného oddelenia.

Existuje niekoľko spôsobov, ako firmy môžu nadviazať vzťahy s maloobchodnými reťazcami. Tu je niekoľko z nich:

- **Kontaktné informácie:** Firmy môžu začať tým, že získajú kontaktné informácie maloobchodných reťazcov, ktoré by mohli byť zaujímavé pre ich výrobky alebo služby.

- **Marketingový plán:** Následne by sa mohli obrátiť na týchto maloobchodných predajcov s marketingovým plánom, ktorý by ukázal, ako by ich výrobky mohli pomôcť zvýšiť predaj a tržby v maloobchodných predajniach.
- **Demonštrácie produktov:** Ďalším spôsobom, ako nadviazať vzťah s maloobchodnými reťazcami, je ponúknuť im demonštrácie produktov alebo ukázať im, ako by ich výrobky mohli vyzerať na ich policiach.
- **Vzorky:** Firmy môžu poskytnúť maloobchodným predajcom vzorky svojich výrobkov, aby ich mohli skúsiť a zistiť, či by ich zákazníci ocenili.
- **Ponuka výhod:** Ďalšou možnosťou je ponúknuť maloobchodným predajcom výhodné podmienky pre nákup a predaj výrobkov, ako sú nižšie ceny alebo lepšie podmienky dodávok.
- **Spolupráca:** V niektorých prípadoch môžu firmy a maloobchodní predajcovia uzavrieť partnerstvo alebo spoluprácu, kde by mohli kombinovať svoje zdroje a zvýšiť svoju konkurencieschopnosť a ziskovosť.

3.3.3 Spotrebitelia

Spotrebiteľmi rýchloobrátkového tovaru sú tí, ktorí nakupujú výrobky, ktoré majú krátku životnosť a rýchlo sa spotrebúvajú. Tento druh tovaru je zvyčajne cenovo dostupnejší a môže zahŕňať potraviny, nápoje, kozmetiku, oblečenie a drobné spotrebné veci.

Medzi najväčších spotrebiteľov tovaru tejto rodinnej značky patrí široká skupina ľudí, od tých, ktorí majú obmedzený rozpočet, cez tých, ktorí preferujú časté zmeny v sortimente až po tých, ktorí chcú sledovať najnovšie trendy.

V súčasnosti sú produkty čoraz populárnejšie aj medzi mladšími generáciami, ako je napríklad generácia Z, ktorá vyhľadáva výrobky, ktoré sú cenovo dostupné, inovatívne a ktoré majú rýchlu zmenu v sortimente. Títo spotrebitelia sú často ovplyvňovaní sociálnymi médiami a marketingovými kampaňami, ktoré ich inšpirujú k nakupovaniu nových výrobkov.

Vzhľadom na významné zastúpenie produktov spoločnosti na trhu, sú maloobchodné spoločnosti čoraz viac orientované na tento druh tovaru a usilujú sa získať lojalitu spotrebiteľov. Tento trend sa očakáva aj v budúcnosti, keďže rýchloobrátkový tovar poskytuje maloobchodníkom príležitosť na rýchly obrat a zisk.

Medzi top spotrebiteľov výrobkov spoločnosti Bel patria tuzemské aj zahraničné:

- **Domácnosti** jednotlivci a rodiny, ktoré nakupujú mliečne výrobky pre svoj domov. Patria sem mlieko, jogurty, syry, smotana, tvaroh a ďalšie výrobky.
- **Hotely, reštaurácie a kaviarne** - tieto podniky patria medzi veľkých odberateľov mliečnych výrobkov, pretože používajú množstvo mliečnych výrobkov pri príprave jedál a nápojov.
- **Potravinové reťazce a obchody** - spoločnosť je dodávateľom mliečnych výrobkov pre mnoho veľkých potravinových reťazcov a obchodov v Slovenskej republike, ktoré ponúkajú mliečne výrobky priamo spotrebiteľom.
- **Kaviarenské siete** - firma vyrába aj zmrzlinu a iné dezerty, ktoré sa predávajú v kaviarňach a cukráňach.
- **Výrobné spoločnosti** - niektoré spoločnosti používajú mliečne výrobky ako súčasť svojich výrobných procesov, ako napríklad pri výrobe pečiva, syrov a ďalších výrobkov.

Spoločnosť exportuje mliečne výrobky do mnohých krajín, vrátane krajín EÚ. Tieto skupiny ľudí tvoria základný trhovú segment pre spoločnosť Bel Slovensko a.s. a výroba a predaj výrobkov spoločnosti je zameraná na ich potreby a preferencie.

Spoločnosť Bel Slovensko a.s. môže segmentovať spotrebiteľov na základe rôznych kritérií, ako sú geografické, demografické, sociálne a mentálne alebo behaviorálne faktory. Tu sú niektoré príklady segmentácie zákazníkov pre túto spoločnosť:

- **Geografická segmentácia:** Spotrebiteľia môžu byť segmentovaní podľa ich geografickej polohy. Spoločnosť môže sledovať, kde sa jej výrobky predávajú najlepšie a zamerať sa na rozvoj v týchto oblastiach.
- **Demografická segmentácia:** Spotrebiteľov je možné rozdeliť do segmentov podľa demografických faktorov, ako sú vek, pohlavie, príjem, vzdelanie a rodinná situácia. Napríklad, mliečne výrobky sú často spotrebúvané rodinami s deťmi, zatiaľ čo jogurty a tvarohy môžu byť obľúbené medzi staršími ľuďmi.
- **Sociálna a mentálna segmentácia:** Spotrebiteľia môžu byť segmentovaní podľa ich osobnostných vlastností, hodnôt a záujmov. Napríklad, spoločnosť môže zamerať svoju marketingovú stratégiu na zákazníkov, ktorí sa zaujímajú o zdravý životný štýl a stravovanie.

- **Behaviorálna segmentácia:** Spotrebitelia môžu byť segmentovaní podľa ich správania vzhľadom na ich nákupné vzorce a preferencie. Napríklad, spoločnosť môže sledovať, ktoré výrobky si jej zákazníci častejšie kupujú a zamerať sa na rozvoj nových výrobkov, ktoré by zodpovedali ich potrebám.

Takáto segmentácia umožňuje spoločnosti Bel Slovensko a.s. lepšie pochopiť svojich spotrebiteľov a prispôbiť svoju marketingovú stratégiu na základe ich potrieb a preferencií. Týmto spôsobom môže spoločnosť zlepšiť zákaznícku spokojnosť a zvýšiť svoju konkurencieschopnosť na trhu.

3.4. Prvky CRM

V spoločnosti BEL Slovensko a.s. sa uprednostňuje osobný kontakt so zákazníkom, keďže firma funguje prevažne na kľúčových zákazníkoch, medzi ktorých patria významné reťazce.

Pre každý reťazec má spoločnosť určených obchodných zástupcov a kľúčových manažérov, ktorí zabezpečujú každodenný kontakt ohľadom zliav, akcií, podpory, objednávok. Kľúčoví manažéri majú na starosti komunikáciu, biznis a vzťahy so zákazníkmi na Slovensku aj v zahraničí.

Spoločnosť využíva plánovací systém *JDA planning tool*, pomocou čoho zabezpečuje predpovede výroby a dopytu na 1,5 roka dopredu. Predpovede výroby sa upravujú na týždennej báze podľa aktuálnej situácie, prípadných akcií v reťazci a taktiež podľa dohôd s obchodnými zástupcami.

Master planneri získavajú čísla z každej fabriky vo všetkých krajinách a následne tvoria plány jednotlivo pre fabriku, produkt a konkrétneho zákazníka.

Obchodné oddelenie podá informáciu o tom, ako sa bude predávať, koľko objemu jednotlivých tovarov, ktorému zákazníkovi, a následne pracovníci logistiky skontrolujú dostupnosť na skladoch. *Master planner* tím dá požiadavky fabrikám na to, čo treba v danom týždni vyrábať.

Dlhodobá stratégia spoločnosti v oblasti riadenia vzťahov so zákazníkmi je založená na 2 základných cieľoch:

- budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi,
- budovanie osobných vzťahov prostredníctvom obchodných zástupcov.

V súčasnosti sa v organizácii používa systém SAP, ktorý kombinuje nástroje na podporu obchodných procesov a technológiu dátového skladu. V praxi to znamená, že všetky obchodné procesy sa vykonávajú v softvéri SAP a sú v ňom uložené všetky informácie o zákazníkoch. Tieto informácie uložené v systéme SAP potom spoločnosť využíva na efektívne služby zákazníkom aj na dolovanie údajov.

Softvér SAP je prepojený s inými podnikovými aplikáciami, takže prijíma a ukladá údaje z iných systémov - napríklad z fakturácie, logistiky, dodávateľských systémov, online služieb, webových stránok spoločnosti a ďalších.

CRM systém sa skladá z troch hlavných prvkov, a to z ľudí, procesov a technológií, ktoré sú vzájomne prepojené a dopĺňané štvrtým prvkom:

- 1. ľudia (ľudský kapitál, zákazníci);
- 2. obchodné procesy (zameranie, prelínanie);
- 3. technológie (druh, rozsah, oblasť použitia a ustálenosť);
- 4. obsahy (dáta, obsah).

Aby bolo možné úspešne implementovať CRM do existujúcej organizačnej štruktúry, je potrebné venovať pozornosť kvalifikácii personálu, technologickému vybaveniu, zameraniu obchodných procesov a správe dát.

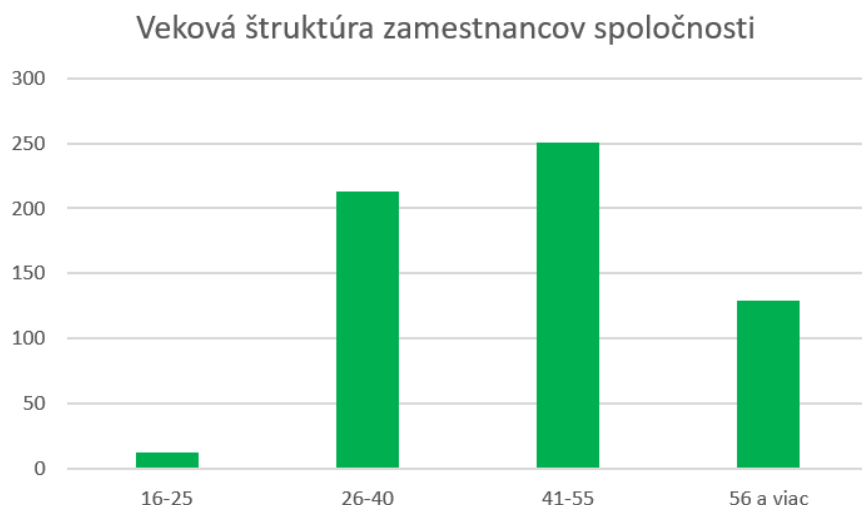
3.4.1 CRM ako kľúčový prvok HR managementu

Zamestnanci sú nepochybne kľúčovou súčasťou úspešného fungovania CRM systému v podniku, keďže sú často v priamom kontakte so zákazníkmi. Z ich vystupovania a správania vzniká obraz, aký si zákazník utvorí o fungovaní podniku a kvalite ponúkaných produktov. Preto by hlavnou prioritou spoločnosti v oblasti ľudských zdrojov malo byť zabezpečenie optimálnej a uspokojivej pracovnej atmosféry, vďaka ktorej zamestnanci budú reprezentovať podnik voči verejnosti. Týmto spôsobom budú mať významný vplyv na rozhodovanie zákazníka o uskutočnení nákupu.

Je nevyhnutné zdôrazniť úlohu personalistov, ktorí zodpovedajú aj za vytváranie harmonických a vzájomne prospešných vzťahov na pracovisku aj mimo neho. Organizujú rôzne aktivity a iniciatívy, ako sú firemné večierky, či výlety, ktoré prispievajú k posilneniu medziľudských väzieb.

Spoločnosť v súčasnosti zamestnáva 606 pracovníkov, z toho 500 vo výrobnjej prevádzke. Kolektív pozostáva z 144 žien a 462 mužov, čím sa potvrdzuje, že prevláda mužská

časť personálu, keďže podnik pôsobí na trhu s rýchloobrátkovým tovarom. Výber vhodných kandidátov na zamestnanie zabezpečuje HR oddelenie, pričom dôležitými faktormi pri výbere sú vzdelanie, odborná prax a jazykové znalosti, ak sú pre danú pozíciu požadované. Nasledujúce grafy poskytujú informácie o vzdelanostnej a vekovej štruktúre zamestnancov:



Graf 1 Veková štruktúra zamestnancov spoločnosti, zdroj: vlastné spracovanie



Graf 2 Štruktúra vzdelania zamestnancov spoločnosti, zdroj: vlastné spracovanie

Spoločnosť kladie dôraz na to, aby bol každý zamestnanec vysoko kvalifikovaný a odborne kompetentný. Tento cieľ sa snaží dosiahnuť prostredníctvom rôznych odborných školení, vrátane manažérskych školení pre vedúcich pozícií, školení s dodávateľmi prezentujúcich nové produkty na trhu, či školení zameraných na ekonomický a personálny sektor s dôrazom na legislatívne zmeny.

Zamestnanci, ktorí sa najčastejšie stretávajú so zákazníkmi, zahŕňajú obchodných zástupcov, pracovníkov odbytu a zákazníckeho centra. Obchodní zástupcovia majú kľúčový vplyv na vzťah so zákazníkmi, keďže ich úlohou je pravidelné navštevovanie zákazníkov v teréne, poskytovanie bezchybnej starostlivosti a odborných služieb na vysokej úrovni.

3.4.2 *Riadiace procesy ako súčasť CRM*

Je potrebné poukázať na význam druhého aspektu tohto odboru, ktorým sú podnikové procesy. Súčasné trendy v oblasti riadenia uprednostňujú procesný prístup, ktorý zahŕňa jasne definované procesy a priradených zodpovedných zamestnancov. Úlohou týchto zamestnancov je zabezpečiť čo najefektívnejší priebeh procesov a ich prispôsobenie neustále sa meniacim okolnostiam. V rámci podniku je možné procesy rozčleniť do troch základných kategórií: hlavné, pomocné a riadiace procesy.

Riadiace procesy zohrávajú kľúčovú úlohu v koordinácii a riadení spomenutých procesov, pričom sa zameriavajú na rozhodnutia podnikového manažmentu a súvisiace činnosti. Tieto činnosti zahŕňajú riadenie ľudských zdrojov, audity, krízové riadenie, školenia, finančné riadenie, manažérsku zodpovednosť za plynulý chod procesov a iné opatrenia.

V analýze spoločnosti sme dospeli k záveru, že jednotlivé obchodné procesy sú pomerne dobre definované a usporiadané. Toto by v budúcnosti mohol významne prispieť k úspešnému zavedeniu CRM systému.

3.4.3 *Využitie technológií v oblasti CRM*

Pre efektívne riadenie vzťahov so zákazníkmi je nevyhnutné zvoliť správnu technológiu alebo informačný systém. Pre veľké podniky, ktoré majú veľký počet zákazníkov, môže chýbajúci nástroj na triedenie a analýzu informácií o zákazníkoch obmedzovať fungovanie spoločnosti. V našom prípade, keďže spoločnosť radí medzi svojich zákazníkov najmä reťazce a ďalšie iné siete predajní potravín, by takýto systém podľa zamestnancov nebol úplne efektívny. Obchod s kľúčovými zákazníkmi je veľmi dynamický, a preto nami vybraná spoločnosť preferuje osobné kontakty prostredníctvom obchodného oddelenia.

V súčasnosti spoločnosť na zaznamenávanie informácií o zákazníkoch používa najmä Microsoft Excel. Zodpovední pracovníci za túto evidenciu sú pracovníci obchodného oddelenia. Výhodou tohto systému je jednoduché zadávanie vstupných údajov.

Ďalšou primárnou technológiou je plánovací systém *JDA planning tool*, pomocou ktorého spoločnosť zabezpečuje predpovede výroby a dopytu na týždennej báze podľa aktuálnej situácie, prípadných akcií u zákazníka a taktiež podľa dohôd s obchodnými zástupcami.

3.4.4 Využitie dát pre oblasť CRM

Ako sme už zmienili, spoločnosť používa softvér SAP, ktorý kombinuje nástroje na podporu obchodných procesov a technológiu dátového skladu. Tento systém zabezpečuje vykonávanie všetkých obchodných procesov a ukladá v ňom všetky informácie o zákazníkoch. Tieto informácie sú potom využívané na efektívne služby zákazníkom a dolovanie dát.

Okrem toho je softvér SAP prepojený s inými podnikovými aplikáciami, vďaka čomu prijíma a ukladá údaje z fakturácie, logistiky, dodávateľských systémov, online služieb, webových stránok spoločnosti a ďalších.

Údaje o zákazníkoch sú dopĺňané prevažne obchodnými zástupcami a manažérmi, ktorí sú v najužšom a najpravidelnejšom kontakte so zákazníkom.

3.5. Dotazník pre zamestnancov, jeho zhodnotenie a návrh optimalizácie riadenia vzťahov so zákazníkmi

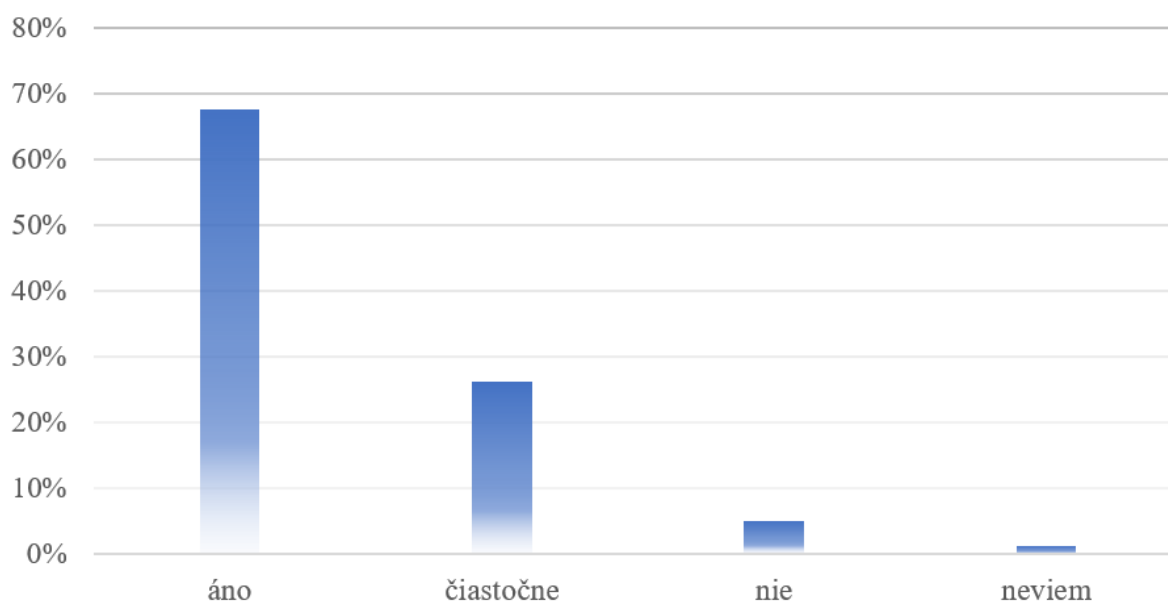
3.5.1 Dotazník pre zamestnancov

Cieľom prieskumu realizovaného prostredníctvom dotazníka bolo zisťovať úroveň uplatňovania riadenia vzťahov so zákazníkmi v spoločnosti a tiež zisťovať vedomosti a znalosti respondentov v danej oblasti. Dotazník pozostával z 9 uzavretých otázok, na ktoré účastníci mohli odpovedať prostredníctvom výberu z viacerých možností. Dotazníkové šetrenie obsahovalo aj zisťovanie základných informácií o zamestnancoch. Prieskum sa uskutočnil na začiatku februára 2023 a zúčastnilo sa ho celkom 80 respondentov, ktorí prichádzajú do priameho kontaktu so zákazníkom, pričom sme dosiahli návratnosť 100%. Väčšinu účastníkov tvorili predovšetkým zamestnanci, ako sú obchodní zástupcovia a manažéri zastávajúci vedúce pozície, ktorí sú schopní hodnotiť implementáciu CRM v podniku na vyššej úrovni. Dotazníky boli doručené účastníkom v elektronickej podobe. Získané informácie nám poskytli základ pre štatistické spracovanie, ktoré bude prezentované vo forme grafov v nasledujúcej časti.

V úvodnej časti dotazníka sme zisťovali základné informácie o zamestnancoch, akými sú ich vek a pohlavie. Z 80 respondentov bolo 47 žien a 33 mužov. Pokiaľ ide o vek, najpočetnejšia skupina (34 účastníkov) patrila do vekového rozpätia 41 - 55 rokov.

3.5.2 Výsledky prieskumu

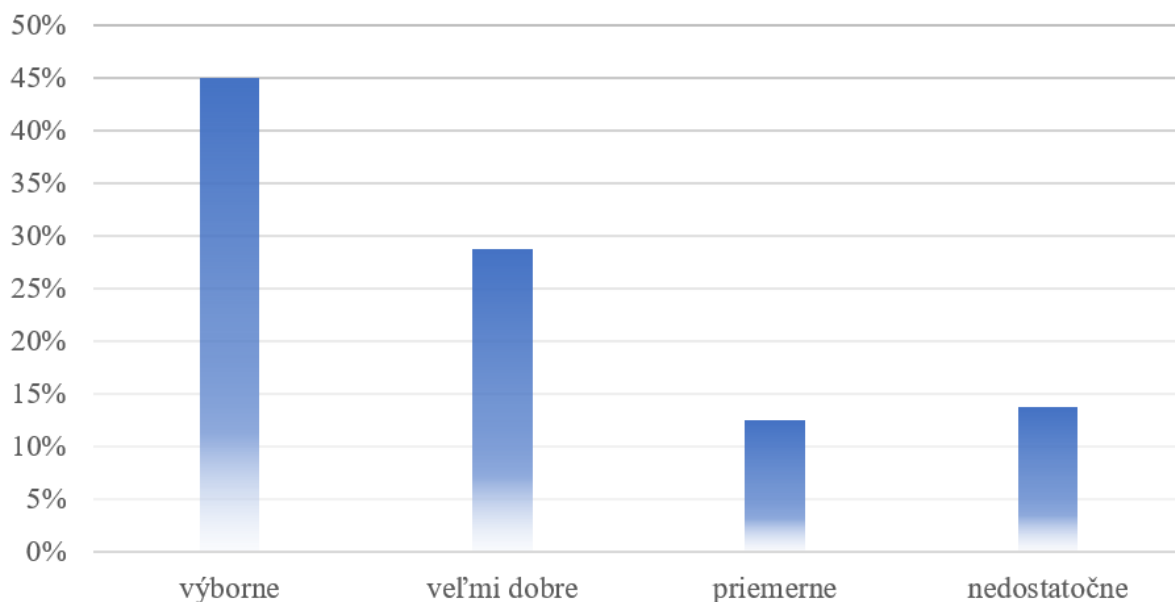
Otázka 1: Cítite sa spokojný/á ako zamestnanec spoločnosti Bel Slovensko a.s.?



Graf 3 Úroveň spokojnosti zamestnancov, zdroj: vlastné spracovanie

Na základe získaných odpovedí na prvú otázku môžeme konštatovať, že zamestnanci spoločnosti Bel Slovensko a.s. sú spokojní, že sú jej súčasťou, keďže 68% respondentov odpovedalo kladne a ďalších 26% je spokojných čiastočne. Spokojnosť zamestnancov významne prispieva k ich celkovému pracovnému výkonu, schopnosti adaptovať sa na nové úlohy a k pokroku vo svojej profesii.

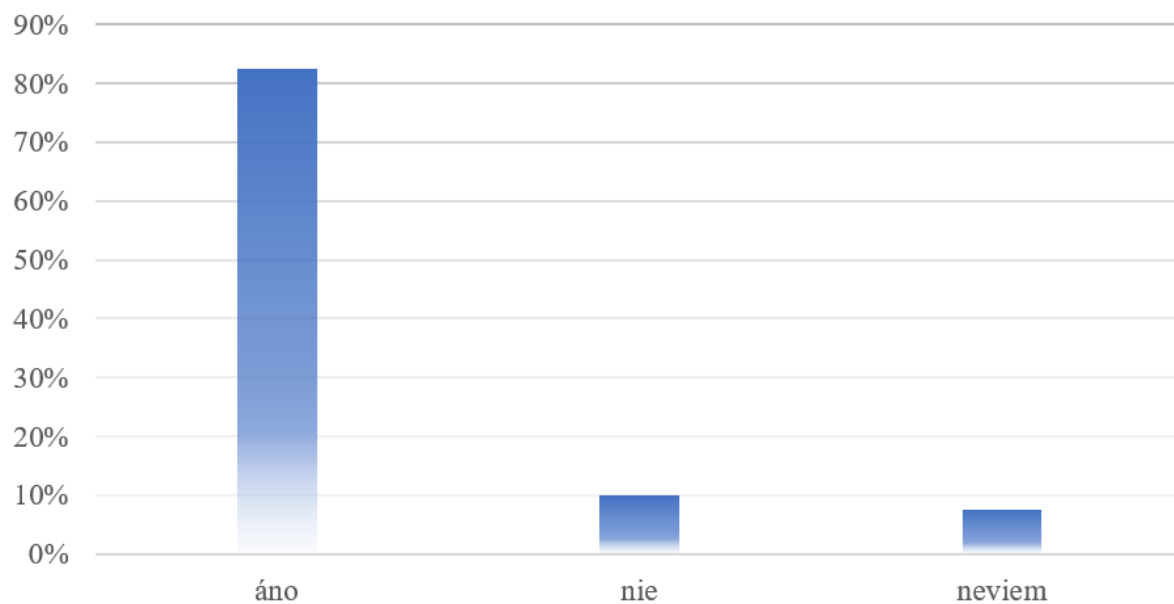
Otázka 2: Ako by ste ohodnotili aktuálnu úroveň riadenia vzťahov so zákazníkmi v našej spoločnosti?



Graf 4 Zhodnotenie úrovne CRM v spoločnosti, zdroj: vlastné spracovanie

V odpovediach na druhú otázku, týkajúcu sa hodnotenia úrovne vzťahov so zákazníkmi zo strany zamestnancov, takmer polovica (45%) respondentov uviedla vynikajúcu úroveň. Na druhej strane, 11 ľudí, čo predstavuje 14%, považuje túto úroveň za nedostatočnú.

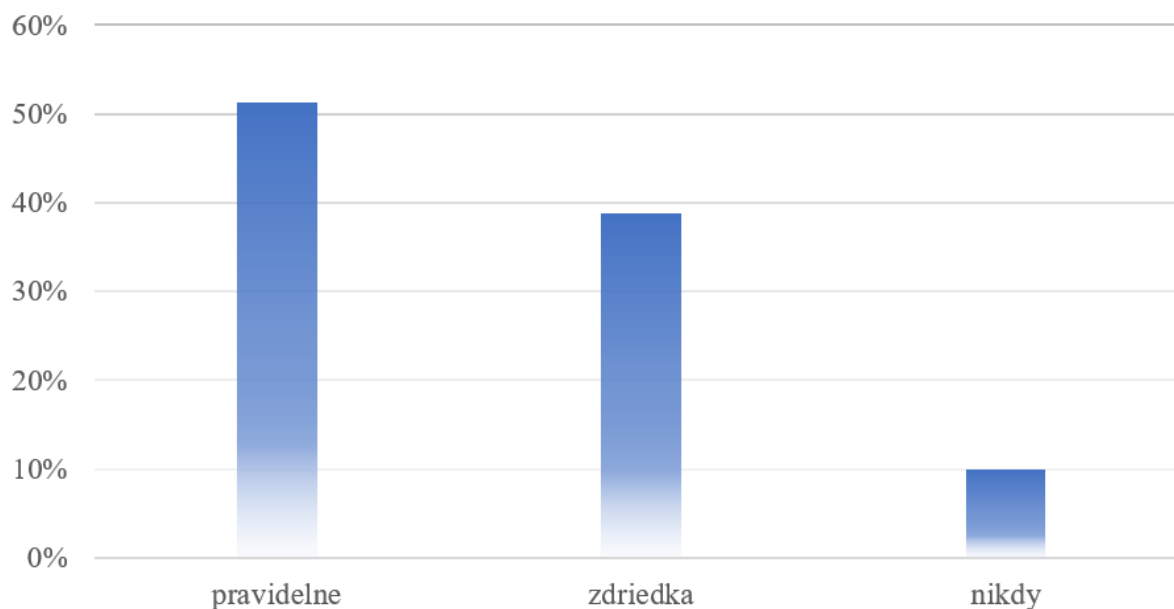
Otázka 3: Máte k dispozícii dostatok informácií o zákazníkoch pre efektívne vykonávanie svojej práce?



Graf 5 Dostatok informácií o zákazníkoch, zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky prieskumu ukazujú, že 83% zamestnancov vníma pozitívne množstvo údajov o zákazníkoch, ktoré sú im k dispozícii pri vykonávaní svojich pracovných úloh. Naopak, 10% respondentov uviedlo, že sa stretávajú s nedostatkom potrebných informácií.

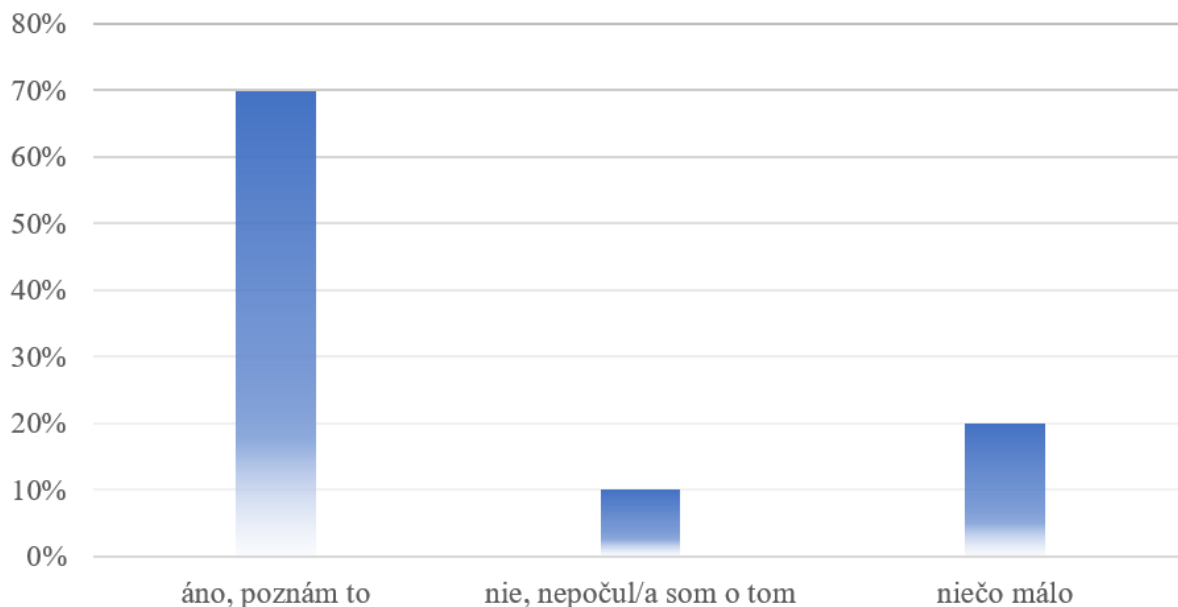
Otázka 4: Poskytuje Vám váš zamestnávateľ školenia v oblasti komunikácie so zákazníkmi?



Graf 6 Pravidelnosť školení v oblasti komunikácie so zákazníkom, zdroj: vlastné spracovanie

Spoločnosť, ktorú analyzujeme, poskytuje zamestnancom možnosť školení. Celkovo 51% zamestnancov má príležitosť pravidelne sa vzdelávať v oblasti komunikačných schopností. Z výsledkov prieskumu vyplýva, že 10% zamestnancov nemalo doteraz možnosť absolvovať podobné školenie. Zostávajúcich 39% zamestnancov sa na školeniach zúčastňuje len sporadicky.

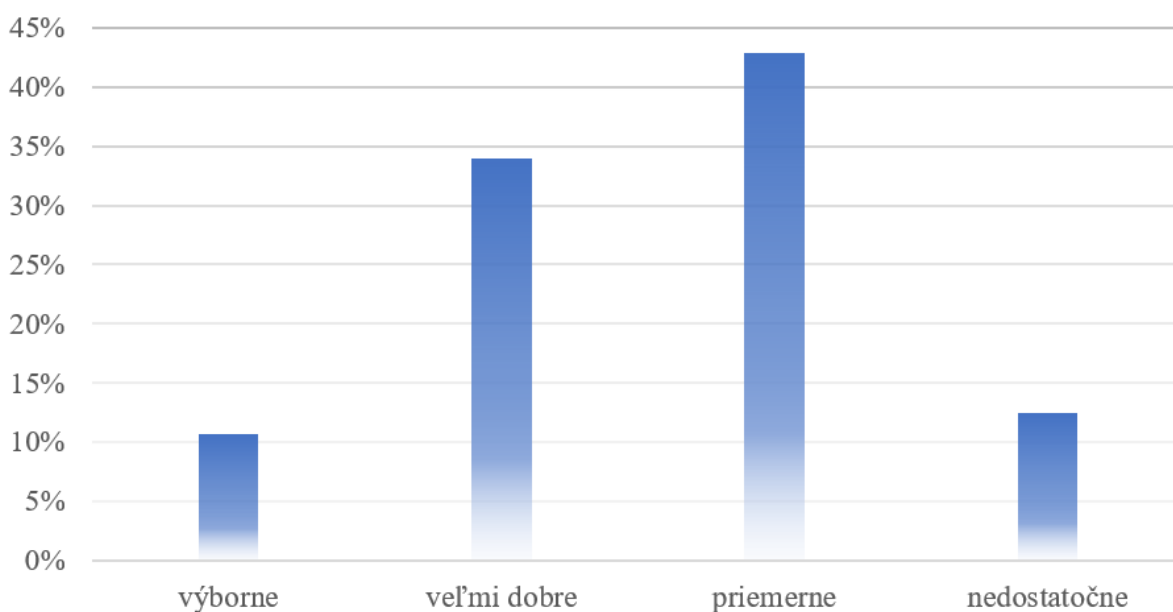
Otázka 5: Je Vám zrozumiteľný pojem CRM (riadenie vzťahov so zákazníkmi)?



Graf 7 Zrozumiteľnosť pojmu CRM, zdroj: vlastné spracovanie

Až 70% respondentov sa už stretlo s pojmom riadenie vzťahov so zákazníkmi, teda CRM, zatiaľ čo 10% uviedlo, že o ňom počujú po prvýkrát. Celkovo 20% zamestnancov si nebolo istých svojimi znalosťami o tomto pojme a odpovedali na danú otázku s variantom "niečo málo".

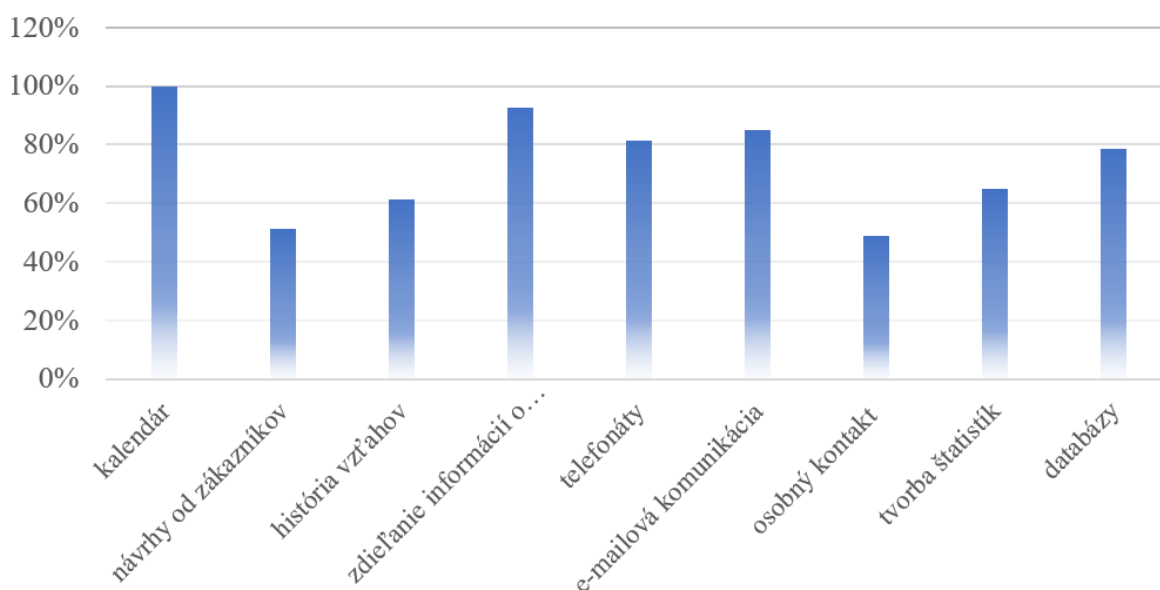
Otázka 6: Sú podľa Vás prvky CRM v spoločnosti efektívne využívané (ak ste na predchádzajúcu otázku odpovedali kladne)?



Graf 8 Využitie prvkov CRM v spoločnosti, zdroj: vlastné spracovanie

Respondenti, ktorí na piatu otázku odpovedali kladne, mali príležitosť posúdiť využívanie jednotlivých aspektov riadenia vzťahov so zákazníkmi v podniku. Z 56 zamestnancov až 43% ohodnotilo úroveň využívania CRM prvkov ako priemernú, zatiaľ čo ďalších 34% ju hodnotilo veľmi dobre. 11% respondentov uviedlo, že využitie CRM prvkov hodnotia vynikajúco, avšak 13% z nich hodnotí využitie týchto prvkov ako nedostatočné.

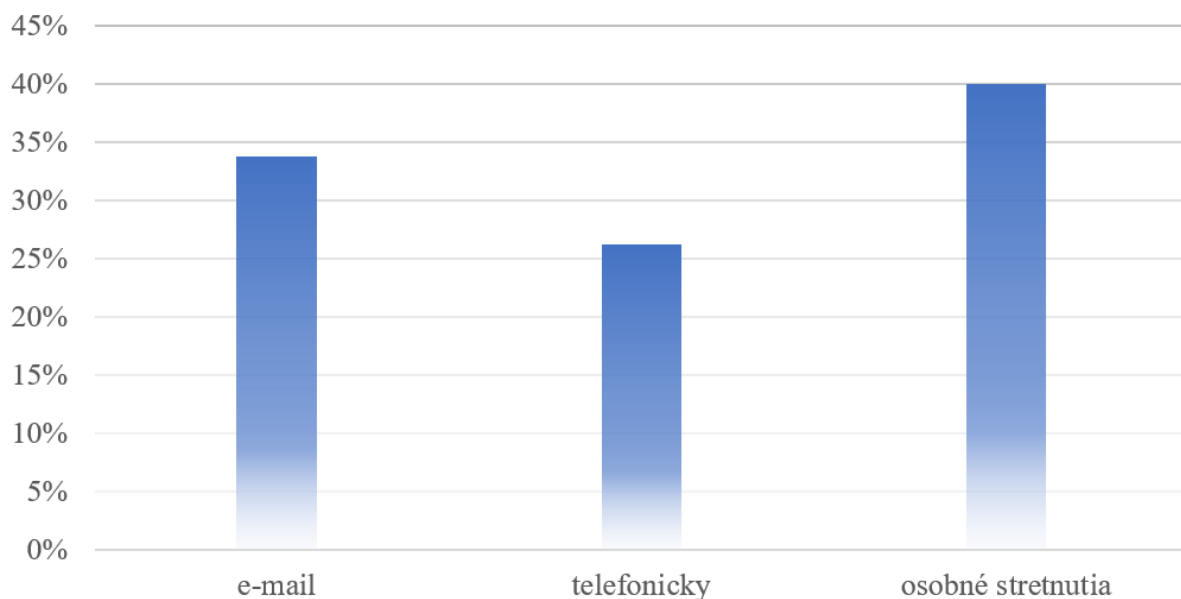
Otázka 7: Ktoré z nasledujúcich funkcií aktuálne využívate vo svojej práci? (môžete označiť viac možností)



Graf 9 Funkcie využívané pri práci, zdroj: vlastné spracovanie

V nasledujúcej otázke sme sa snažili zistiť, ktoré funkcie alebo prvky CRM zamestnanci aktuálne využívajú vo svojej práci. Na základe výsledkov prieskumu môžeme uviesť, že všetci zamestnanci používajú kalendár, 93% z nich zdieľa informácie o zákazníkoch, 81% využíva telefonickú komunikáciu a 85% e-mailovú komunikáciu. Naopak len 49% respondentov využíva osobný kontakt a 51% využíva návrhy od zákazníkov. História vzťahov využíva 61% opýtaných a tvorbu štatistík 65%. Napokon, 79% zamestnancov sa zaoberá tvorbou štatistík.

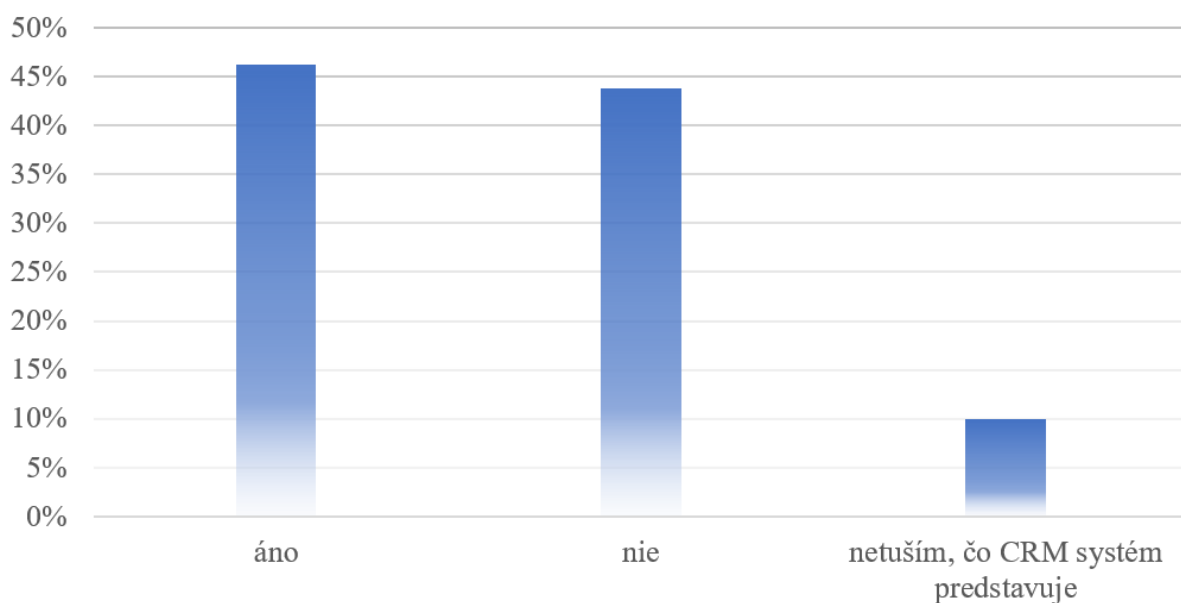
Otázka 8: Ako najčastejšie komunikujete so zákazníkom?



Graf 10 Najčastejší spôsob komunikácie so zákazníkmi, zdroj: vlastné spracovanie

Pokiaľ ide o spôsob kontaktovania zákazníkov zamestnancami, najviac sa uprednostňujú osobné stretnutia, čo potvrdilo 40% respondentov. E-mail sa umiestnil na druhom mieste s 34%. Hoci je telefonický kontakt najmenej častý, aj tak ho využíva pomerne veľké množstvo zamestnancov, a to 26%.

Otázka 9: V prípade zavedenia nového informačného CRM systému, ste pripravený/á naučiť sa s ním pracovať?



Graf 11 Ochota zamestnancov pracovať s novým CRM systémom v prípade jeho zavedenia, zdroj: vlastné spracovanie

Cieľom poslednej otázky bolo zistiť postoj zamestnancov analyzovanej spoločnosti k potenciálnemu zavedeniu informačného systému CRM a ich ochote naučiť sa v takomto systéme pracovať. Na základe získaných výsledkov môžeme konštatovať, že zamestnanci sa rozdelili do dvoch približne rovnako veľkých skupín. Na jednej strane 46% respondentov je ochotných naučiť sa pracovať v informačnom CRM systéme, zatiaľ čo 44% zamestnancov prejavilo negatívny postoj k tejto možnosti. Rovných 10% respondentov sa vyjadrilo, že netušia, čo CRM systém predstavuje.

3.5.3 Návrh optimalizácie riadenia vzťahov so zákazníkmi

Firma zatiaľ nemá zavedený plnohodnotný ani nákladovo efektívny CRM systém. Pred implementáciou takéhoto systému si firma musí položiť niekoľko otázok. Ako veľa potenciálnych zákazníkov majú? Čím väčší počet, tým sofistikovanejší by mal byť systém. Aký objem vlastných zdrojov a úverového financovania majú k dispozícii? Je vhodnejšie zakúpiť lacnejšiu verziu systému a následne ho rozšíriť po získaní skúseností a ďalších finančných prostriedkov? Aké sú očakávania firmy ohľadom návratnosti investície do systému? Nemali by očakávať, že investícia sa vráti v priebehu jedného roka. Od začiatku investovania do CRM až po jeho plne fungujúcu prevádzku uplynie deväť mesiacov až rok. Potom ešte treba venovať čas na zaznamenávanie informácií do systému a získavanie skúseností zamestnancov s používaním údajov. Odporúča sa pýtať sa iných firiem, ktoré už majú skúsenosti s implementáciou systému, na ich chyby a pokúsiť sa im vyhnúť.

Ak firma zvažuje všetky klady a zápory a napriek tomu sa rozhodne zaviesť CRM systém, mala by vytvoriť tím zodpovedný za vypracovanie primeranej stratégie implementácie CRM. To zahŕňa najmä vytvorenie vízie podniku, zosúladenie základných koncepcií a filozofie spoločnosti. Určiť priority, ktoré by spoločnosť chcela dosiahnuť, ujasniť si, čo firma ako syrárň Bel potrebuje. Samozrejme, je dôležité aj sledovať a hodnotiť trendy v CRM. Následne by si mali definovať očakávania a požiadavky na systém. Ďalším krokom by mala byť základná SWOT analýza. V tejto analýze by mali zohľadniť interné faktory, ako sú silné a slabé stránky (posilňovať silné a znižovať slabé), a externé faktory, ako sú príležitosti a hrozby (zvyšovať príležitosti a minimalizovať hrozby).

Stratégia CRM by mala zahrňovať aj obchodnú stratégiu, v ktorej jednotka určuje svoju úlohu v rámci príslušného oddelenia. Funkčná stratégia by mala preveriť uplatnenie CRM systému naprieč celým podnikom. Ďalej je dôležité naplánovať implementáciu, určiť trvanie

implementácie, potrebné zdroje, celkové náklady, zodpovedné osoby a organizáciu celého projektu. Na záver by mal podnik hodnotiť zamestnancov, ktorí sa zúčastnili na tvorbe stratégie projektu.

Ak bude stratégia úspešná a povedie k jej efektívnej implementácii, mali by sa prejavovať pozitívne zmeny. Tieto zmeny sa samozrejme neobjavia okamžite, ale až po určitom čase používania systému. Kľúčovou zmenou bude väčší počet individuálnych kontaktov so zákazníkmi, keďže prístup ku každému zákazníkovi bude osobitý. Systém umožní úsporu času, zefektívni obchodné procesy a umožní obchodnej jednotke lepšie sa sústrediť na zákazníka a zlepšiť kvalitu vzťahu. Tým sa spoločnosť odlíši od konkurencie, ktorá CRM nevyužíva, čím zvýši dôveru zákazníkov a povesť spoločnosti na trhu so syrovými produktmi. Systém tiež zefektívni komunikáciu medzi oddeleniami v organizácii. Vďaka aktuálnym informáciám sa spoločnosť bude lepšie orientovať na trhu a rýchlejšie reagovať na vznikajúce zmeny.

Existuje množstvo metód pre implementáciu CRM v podniku, avšak pre účely tohto príspevku a na základe osobnej skúsenosti so spoločnosťou Bel Slovensko a.s., bol zvolený nasledujúci postup. Najprv je potrebné definovať požiadavky a procesy v konkrétnom dokumente, aby konzultačná firma mohla navrhnúť kritériá a požiadavky pre výber dodávateľa informačného systému. Následne by sa uskutočnilo výberové konanie, ktoré by zastrešovala konzultačná spoločnosť. Navrhovateľ informačného systému by potom vypracoval štúdiu uskutočniteľnosti, podľa ktorej by sa zvolil vhodný informačný systém. Následne by dodávateľ informačného systému mal zostaviť plán implementácie, obsahujúci špecifikáciu licencií, dodávku hardvéru, školenie užívateľov, časový rámec nasadenia a samozrejme cenovú špecifikáciu celého projektu. Po tom by nasledovala samotná implementácia informačného systému podľa plánu a prechod do testovacej prevádzky, počas ktorej by sa monitorovali hlavné zavádzané procesy. V tejto fáze by dodávatelia informačného systému poskytovali podporu užívateľom pri činnostiach súvisiacich s naštartovaním procesu. Dĺžka monitorovacieho obdobia je individuálna a mala by byť stanovená v počiatočnom pláne, avšak v závislosti od úspešnosti implementácie sa môže skrátiť alebo predĺžiť. Celý uvedený proces nie je jednoduchý a mal by ho zastrešovať kompetentný zástupca v podniku, ktorý by bol zodpovedný za celý projekt. Optimálnym riešením by bolo určiť manažéra CRM, ktorý by spolu so svojím tímom zodpovedal za implementáciu.

Pre spoločnosť Bel Slovensko a.s., ako bežného používateľa, by bolo vhodnejšie, aby sa obrátila na špecializovanú firmu, ktorá zabezpečí všetky potrebné požiadavky. Prínosné by bolo skontrolovať si ich referencie a s otázkami sa obrátiť na niektorých ich klientov. Taktiež získať informácie o ponúkaných produktoch, cenách a časovom rámci implementácie. Následným krokom by bolo skontaktovanie sa s podobnou spoločnosťou s približne rovnakou veľkosťou a zameraním, ktorá už systém využíva. Dôležitým krokom by bolo zistiť, aké problémy táto spoločnosť zažila pri implementácii, aký systém používa, aké má s ním skúsenosti a zistiť chyby, ktoré spoločnosť urobila. Takto môže spoločnosť Bel Slovensko a.s. ušetriť niektoré náklady spojené s implementáciou.

Záver

Hlavným cieľom tejto práce bolo vytvorenie koncepcie riadenia vzťahov so zákazníkmi v podmienkach slovenských spoločností, získať teoretické poznatky z oblasti CRM, analyzovať súčasný stav CRM v spoločnosti Bel Slovensko a.s. a následne uviesť svoje návrhy a odporúčania na zlepšenie. Zber informácií dôležitých pre vypracovanie tejto práce bol uskutočnený prostredníctvom rozhovoru s generálnou manažérkou spoločnosti Bel.

V prvom rade je potrebné poznamenať, že spoločnosť Bel Slovensko a.s. nemá zavedený systém CRM a ani v súčasnosti neuvažuje o jeho zavedení. Na riadenie vzťahov so zákazníkmi využíva spoločnosť konkrétnych kľúčových manažérov a obchodných zástupcov, priradených ku daným zákazníkom. Ak chce byť spoločnosť aj naďalej úspešná, mala by si ujasniť, že najdôležitejšia je orientácia na zákazníka a následná starostlivosť. Je dôležité pochopiť, aké sú ich potreby, kedy sa cítia príjemne, aká komunikácia im vyhovuje. Klient musí vedieť, že je na prvom mieste a že sa o neho stará kvalitná spoločnosť, ktorá splní všetky jeho požiadavky a nároky. Na dnešnom vysoko konkurenčnom trhu si spoločnosti musia vážiť každého zákazníka. Dnes je klient u nás, zajtra u konkurencie.

Spoločnosť by si mala položiť niekoľko dôležitých otázok: Potrebuje CRM? Má firma dostatok finančných prostriedkov na jeho implementáciu? Čo od projektu očakáva? Aké má požiadavky? Ocenia to zákazníci? Dá sa povedať, že slovenské firmy v oblasti funkčného využitia stále zaostávajú za vyspelými západnými krajinami. Najdôležitejšou časťou celého procesu je implementácia, do ktorej by mali byť zapojení všetci zamestnanci na operatívnej úrovni, nemalo by sa stať, že ani jeden zamestnanec nebude o procese vedieť. Pri správnej implementácii môže koncept CRM už po relatívne krátkom čase priniesť prvé výsledky a pozitíva, ktoré podniku prinesú konkurenčnú výhodu.

Prvá časť práce je zameraná na teoretické poznatky v rámci riadenia vzťahov so zákazníkmi. Opisuje historický vývoj, základné prvky, stratégie, či proces implementácie CRM. Zameriava sa aj na výhody a nevýhody zavedenia systému v podnikoch, či aktuálne trendy. Záver prvej kapitoly opisuje súčasnú situáciu v exporte, ako aj exportnú kondíciu ekonomiky Slovenska.

V praktickej časti práce je predstavená spoločnosť Bel Slovensko a.s. Na začiatku je opísaná história, charakteristika a organizačná štruktúra samotnej spoločnosti, po nej sa v tejto časti nachádza SWOT analýza, rovnako ako aj analýza zákazníkov podniku. Záver tretej

kapitoly je venovaný prvkom CRM v skúmanej spoločnosti. Táto kapitola tiež predstavuje a následne hodnotí dotazník, ktorý bol položený vybraným zamestnancom firmy, vyhodnocuje súčasný stav organizácie a uvádza návrhy a odporúčania na zlepšenie.

Na základe uvedeného možno konštatovať, že hlavný cieľ práce, ktorým bolo vytvorenie koncepcie riadenia vzťahov so zákazníkmi v podmienkach slovenskej spoločnosti bol splnený.

Zoznam použitej literatúry

- [1] Agentúra SITA. Investície na Slovensku sa podľa analytika zmenšujú. [online]. Trend. 2022. Dostupné na: <https://www.trend.sk/spravy/investicie-slovensku-podla-analytika-zmensuju>
- [2] BLATTBERG, Eric. The top 10 customer relationship management services. VentureBeat [online]. New York: VentureBeat, 2014. Dostupné na: <http://venturebeat.com/2014/02/11/top-10-crm-services>
- [3] BOSE, Ranjit. Customer relationship management: key components for IT success. [online]. Industrial management & Data systems, 2002, s. 89-97. ISSN 0263-5577. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/02635570210419636>
- [4] BUTTLE, Francis - MAKLAN, Stan. Customer relationship management: concepts and technologies. [online]. 3. vyd. London: Routledge, 2015. 468 s. ISBN 978-1-138-78982-1. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.4324/9781351016551>
- [5] CARLSSON, Christer - WALDEN, Pirkko. Intelligent support systems—The next few DSS steps. [online]. Human Systems Management, 2000, s. 135-147. Dostupné na: <https://doi.org/10.3233/HSM-2000-19207>
- [6] DOHNAL, Jan. Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 164 s. ISBN 80-247-0401-3
- [7] ECKHARD, Björn - MELLEWIGT, Thomas. Contractual Functions and Contractual Dynamics in Inter-Firm Relationships: What We Know and How to Proceed. [online]. 2006. University of Paderborn Working Paper No. 88. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.899527>
- [8] HANUŠ, Ondrej. Trendy v CRM: Přehled aktuálních trendů v oblasti CRM. [online]. Praha: IT Systems, 2015. Dostupné na: <http://www.systemonline.cz/crm/trendy-v-crm-1.htm>

- [9] CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: řízení vztahu se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005. 196 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [10] JAMBOROVÁ, Erika Mária - FURDOVÁ Lucia - PAVELKA Ľuboš. Riadenie rizík v medzinárodnom obchode: manažment hodnoty a rizika v globálnom podnikateľskom prostredí. Bratislava: Ekonóm, 2013. 240 s. ISBN 978-80-225-3727-8.
- [11] KAŠPAROVSKÁ, Vlasta a kol. Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly. 1. vydanie. Praha: C. H. Beck, 2006. 339 s. ISBN 80-7179-381-7.
- [12] KOTLER, Philip. – KELLER, Kevin, Lane. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [13] KOZÁK, Vratislav. Budování vztahu se zákazníky: CRM v teorii a praxi. Zlín: VeRBuM, 2011. 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.
- [14] KUMAR, V. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools [online]. 3. vyd. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2018. 411 s. ISBN 9783662553817. Dostupné online v katalógu CVTI: <https://katalog.cvtisr.sk/openURL?sid=08207>
- [15] LEHTINEN, Jarmo R. Zákaznická strategie při správě společností. 1. vydanie. Praha : Professional Publishing, 2012. 96 s. ISBN 978-80-7431-094-2.
- [16] LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. Strategie diferencovaného CRM podle hodnoty zákazníků pro podnik. 1. vyd. Pardubice : Tiskářské studio Univerzity Pardubice, 2006. s. 45. ISBN 80-7194-919-1.
- [17] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahu se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

- [18] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Nástroje posilování vztahu se zákazníky na B2B trhu. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0419-2.
- [19] MERNA, Tony - F. AL-THANI, Faisal. Risk Management, Řízení rizik ve firmě. Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [20] PAVELKA, Ľuboš. - JAMBOROVÁ, Erika Mária. - RUŽEKOVÁ, Viera. Manuál slovenského exportéra: základy bezpečného obchodovania so zahraničím. [online]. 1. vyd. Prievidza : GNOWEE, 2015. 112 s. ISBN 978-80-97-22059-4. Dostupné na: https://www.eximbanka.sk/buxus/docs/dokumenty/Manual_slovenskeho_exportera.pdf
- [21] PAYNE, Adrian - FROW, Pennie. A Strategic Framework for CRM. [online]. Journal of Marketing, 2005. s. 167–176. Dostupné na: <https://www.jstor.org/stable/30166559>
- [22] PLESKA, Nikola. Trendy v CRM: Customer experience ve vztahu k CRM. [online]. Praha: IT Systems, 2015. Dostupné na: <http://www.systemonline.cz/crm/trendy-v-crm-customer-experience.htm>
- [23] PUBALI BANK LIMITED. Guidelines on credit risk management (CRM). 2017. 165 s. Dostupné na: <https://www.pubalibangla.com/download/CRM%20Manual.pdf>
- [24] ROLÍNEK, Ladislav a kol. Procesní management: vybrané aspekty. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2.
- [25] RUŽEKOVÁ, Viera a kol. Rada slovenských exportérov. Iniciatíva na podporu exportu. Krehká realita slovenského exportu [online]. Publikácia: Ekonomická univerzita. 2021, 35 s. Dostupné na: https://www.exporteri.sk/wp-content/uploads/2021/08/RSE_Krehk%C3%A1%20realita%20slovensk%C3%A9ho%20exportu.pdf

- [26] SHAW, Robert. CRM Definitions — Defining customer relationship marketing and management. [online]. In: Customer Relationship Management, 1999. s. 23-27. Dostupné na: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-84961-8_2
- [27] SPÁČIL, Aleš. Péče o zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
- [28] STEINHAUSER, Dušan – PAVELKA, Ľuboš. Riadenie rizík v medzinárodnom obchode. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2021. 140 s. ISBN 978-80-225-4804-5.
- [29] STORBACKA, Kaj – LEHTINEN, R. Jarmo. Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [30] Štatistický úrad SR. Vývoj zahraničného obchodu v novembri a za jedenásť mesiacov roku 2022. [online]. 2023. Aktualizované 09.01.2023. Dostupné na: <https://slovak.statistics.sk/>
- [31] TASR. Vojna na Ukrajine spomalí ekonomický rast v Európe. [online]. EURACTIV. Dostupné na: <https://euractiv.sk/section/ekonomika-a-euro/news/vojna-na-ukrajine-spomali-ekonomicky-rast-v-europe/>
- [32] TOMEK, Gustav - VÁVROVÁ, Vera. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-9.
- [33] TVRDÍKOVÁ, Milena. Aplikace moderních informacních technologií v řízení firmy. Praha: Grada, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2728-8.
- [34] VOKRÁL, Martin. Trendy v CRM: Budování loajality a udržení zákazníku. [online]. Praha: IT Systems, 2015. Dostupné na: <http://www.systemonline.cz/crm/trendy-crm-budovani-loajality-a-udrzeni-za-kazniku.htm>

[35] WELLS, John D. - FUERST, William L. - CHOOBINEH, Joobin. Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction. [online]. Information & Management, 1999, s. 53-62. Dostupné na: [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00076-7](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00076-7)

[36] WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

[37] ZEITHAML, Valarie. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. [online]. Journal of Marketing. 1988. s. 2–22. Dostupné na: <https://www.jstor.org/stable/1251446>.