



HODNOTENIE VÝKONNOSTI PODNIKU PRI UPLATNENÍ STRATÉGIE DIFERENCOVANÉHO CRM

Mariana Strenitzerová¹

Abstract: Feedback based on measuring and evaluating the functionality and performance of the activities and processes implemented must be part of any successful strategy. It is not enough to evaluate only the financial performance of the company, but it is necessary to use a more sophisticated system. The aim of the paper is to propose a system of performance evaluation of a selected company based on the segmentation of customers according to their value for the company and the proposed CRM strategy.

Keywords: customer relationship management (CRM), differentiated CRM strategy, CRM performance

Úvod

V minulých číslach sme sa zaoberali segmentáciou zákazníkov podľa ich hodnoty pre podnik (2/2017), ktorá nám poslúžila ako základ pre návrh vhodnej CRM stratégie vybranej spoločnosti (1/2018). Navrhnutá stratégia diferencovaného CRM rešpektovala nielen rozdielne potreby, požiadavky a nákupné správanie jednotlivých segmentov zákazníkov, ale aj ich prínos a celoživotnú hodnotu pre vybranú spoločnosť. Dnes budeme venovať pozornosť hodnoteniu výkonnosti podniku pri uplatnení stratégie diferencovaného CRM. Súčasťou každej úspešnej stratégie musí byť spätná väzba založená na meraní a vyhodnocovaní funkčnosti a výkonnosti realizovaných aktivít, resp. procesov. V prípade použitia stratégie diferencovaného CRM je potrebné zmeniť aj prístup k hodnoteniu výkonnosti podniku. Pri hodnotení výkonnosti podniku nestačí hodnotiť len finančnú výkonnosť podniku, ale je potrebné používať ďaleko prepracovanejší a vybilancovaný systém ukazovateľov trhovej (zákazníckej) výkonnosti, ukazovateľov výkonnosti interných podnikových procesov podieľajúcich sa na odhaľovaní, vytváraní, dodávaní a zdokonaľovaní hodnoty pre jednotlivých zákazníkov a ukazovateľov výkonnosti v oblasti učenia sa a rastu signalizujúcich rast inovačného potenciálu podniku. Tieto ukazovatele je potrebné sledovať či už na úrovni jednotlivých segmentov zákazníkov, alebo až na úrovni jednotlivých zákazníkov.

1. Hodnotenie výkonnosti podniku pri uplatnení stratégie diferencovaného CRM

V praxi sa častokrát stretávame so skutočnosťou, že výkonnosť podniku sa posudzuje len podľa tradičných interných ukazovateľov finančnej výkonnosti, ako napr.:

- *Ukazovatele rentability (výnosnosti):* rentabilita vlastného kapitálu (ROE), rentabilita celkového kapitálu (ROA), rentabilita tržieb (ROS)
- *Ukazovatele aktivity:* obrat aktív, obrat zásob, obrat pohľadávok, doba obratu aktív, doba obratu pohľadávok, doba obratu zásob;

¹ doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina
tel. 041 5133131, e-mail: mariana.strenitzerova@fpedas.uniza.sk

- *Ukazovatele likvidity*: bežná likvidita, rýchla likvidita, čistý pracovný kapitál;
- *Ukazovatele solventnosti (zadlženosti)*: miera zadlženosti, kapitálový pomer (miera finančnej samostatnosti), schopnosť platiť úroky, úrokové krytie [1].

Uvedené tradičné spôsoby hodnotenia výkonnosti podniku majú však mnohé nedostatky, napr.:

- *do úvahy sa berú len celkové finančné výsledky podniku* a nie je zrejmé, ako sa podniku darilo pri obsluhu jednotlivých cieľových trhov a zákazníkov;
- *ukazovatele vypovedajú len o minulých transakciách*, nie o tom ako je a bude podnik úspešný na trhu, ako si poradí v konkurenčnom prostredí a aké má perspektívy rastu;
- na ich základe *nie je možné pristupovať k strategickým rozhodnutiam o jednotlivých aspektoch marketingovej stratégie a teda aj stratégie CRM*: nemožno rozhodnúť ako riadiť jednotlivé aktivity podieľajúce sa na vytváraní hodnoty pre zákazníka, ako riadiť manažérsky a znalostný potenciál ľudí v podniku, aby podnik pri obsluhu trhov dosiahol lepšie výsledky ako konkurencia (vyššia konkurencieschopnosť) [1].

Pri uplatnení stratégie diferencovaného CRM je potrebné vytvoriť vyvážený integrovaný strategický systém merania a hodnotenia výkonnosti podniku, napr. na základe princípov Balanced Scorecard (CRM Scorecard), CRM Maturity Model alebo aplikáciou modelu CRACK (Customer Relation Analysis Complex Kit). Cieľom je objektívne posúdenie aktuálnej úrovne CRM, príp. uspokojovanie zákazníckych potrieb v podniku.

Funkčný systém merania a hodnotenia výkonnosti má pre podnik značné prínosy:

- núti k dokonalejšiemu prepracovaniu stratégie a zvýšeniu dôvery v stratégiu medzi zamestnancami;
- vedie k zjednoteniu komunikácie týkajúcej sa stratégie a kľúčových faktorov CRM;
- zvyšuje mieru stotožnenia sa s firemnými cieľmi a stratégiou, a lojalitu zamestnancov;
- rapídne zvyšuje podiel úspešne realizovaných zmien;
- zvyšuje možnosti a schopnosti predvídania problémov;
- uľahčuje riadiacim pracovníkom sledovať kontinuálne vplyv realizovaných zmien na jednotlivé firemné úseky [2].

Celý proces tvorby a implementácie systému merania úrovne a výkonnosti CRM by sa mal riadiť týmito základnými princípmi:

- systém musí ekonomicky efektívne pokryť všetky dôležité oblasti ovplyvňujúce starostlivosť o zákazníkov a musí byť v súlade s dlhodobou firemnou stratégiou;
- systém musí brať do úvahy dynamiku trhu aj sledovanej spoločnosti (čím menej stabilné prostredie – tým flexibilnejší musí byť systém, aby mohol byť upravovaný podľa aktuálnych požiadaviek);
- systém musí byť schopný fungovať aj v prípade, že nie sú dostupné všetky merané veličiny alebo sú dostupné len v obmedzenej forme;
- systém musí byť prispôsobený konkrétnym podmienkam vo firme – jej štruktúra, prostredie, potreby záujmových strán a pod.

Pri vytváraní systému je potrebné brať do úvahy tieto aspekty:

1. *Stabilita konkurenčného prostredia a odhad budúceho vývoja*:
 - Je konkurenčné prostredie stabilné alebo nie?
 - Aká je aktuálna konkurenčná pozícia firmy?
 - Mal by sa systém merania sústrediť viac na už uskutočnené aktivity alebo na odhady budúceho vývoja?
2. *Technologické aspekty*:

- Aké zmeny firemnej infraštruktúry sú nevyhnutné pre implementáciu systému merania?
 - Umožňuje dostupná infraštruktúra zber a spracovanie potrebných informácií?
 - Aké sú priebežné náklady na zber a triedenie informácií?
 - V akých časových periódach by sa mal uskutočňovať zber informácií?
 - Aké analytické metódy by mali byť pre spracovanie dát využívané?
3. *Organizačné aspekty:*
- Aké znalosti a vedomosti zamestnancov sú potrebné pre fungovanie systému merania?
 - Akú podporu (napr. motivačný program pre zamestnancov) by mal manažment zabezpečiť, aby systém fungoval?
 - Je interný systém komunikácie vo firme dostatočne flexibilný, aby nebránil preberaniu informácií medzi zamestnancami?
 - Je dostatočne zabezpečená spätná väzba informácií od zákazníkov – priebeh ich rozhodovacieho procesu?

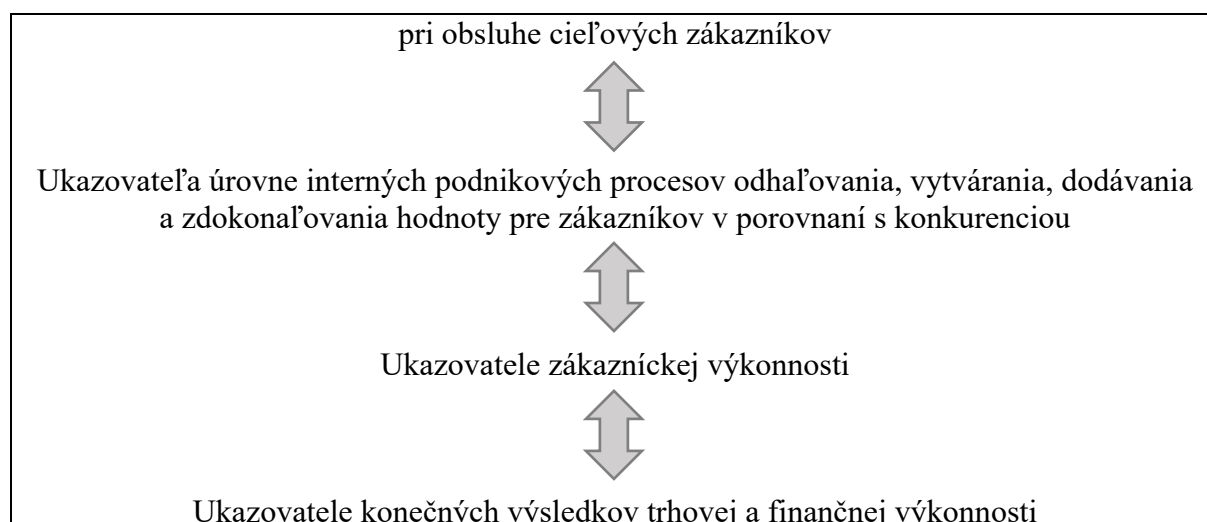
Pri vymedzení súboru ukazovateľov výkonnosti podniku a stanovenia ich cieľovej úrovne pri uplatnení CRM stratégie je potrebné si položiť tieto otázky:

- Odrážajú ukazovatele trhovej výkonnosti hodnotu vnímanú a žiadanú zákazníkom?
- Je podnik pri plnení vytýčených cieľov výkonnosti najlepším tvorcom a dodávateľom hodnoty pre zákazníka?
- Odráža súčasná úroveň trhovej výkonnosti nové príležitosti na trhu, ktoré sa rysujú?
- Stavajú sa vzťahy so súčasnými zákazníkmi vďaka plneniu ukazovateľov výkonnosti trvalými a budú sa vďaka vytváranej a dodávanej hodnote pre zákazníkov ďalej prehĺbovať a rásť?
- Je doterajšie úsilie pri obsluhu cieľových zákazníkov vďaka plneniu vytýčených cieľov výkonnosti také, že podnik získa a udrží si u svojich zákazníkov dominantnú pozíciu?
- Sú vytýčené ukazovatele výkonnosti podniku reálne dosiahnuteľné?
- Bude podnik pri ich dosiahnutí trhovovo úspešný?
- Sú investície do obsluhy jednotlivých zákazníkov dlhodobé ziskové?
- Je zaručená návratnosť týchto investícií? [1]

1.1 *Balanced Scorecard a jeho modifikácie pri uplatnení stratégie CRM*

Meranie a hodnotenie výkonnosti podniku na základe princípov BSC je potrebné vytvárať ako ucelený systém, kde základným integrátorom jeho jednotlivých častí sú odhalené potreby a očakávané požiadavky cieľových zákazníkov a zvolená stratégia ich uspokojovania. Medzi jednotlivými perspektívami výkonnosti podniku pri uplatňovaní stratégie diferencovaného CRM je veľmi úzky vzťah, kde to, nakoľko sa podarí v podniku presadiť trhovú orientáciu a zdieľať ju naprieč podnikom, posilňuje inovatívnosť pri obsluhu cieľových zákazníkov. Dynamický vývoj pri uspokojovaní potrieb a požiadaviek cieľových zákazníkov vyžaduje riadiť vo vzájomnej súčinnosti všetky procesy mimo podniku i vo vnútri podniku, ktoré prispievajú k odhaľovaniu, vytváraniu, dodávaniu a zdokonaľovaniu hodnoty pre zákazníkov. To, nakoľko podnik úspešne zvládne tieto hodnototvorné procesy, sa odráža vo výkonnosti podniku z hľadiska zákazníkov, v známosti podniku a značiek, v preferenciách produktov podniku zákazníkmi, v spokojnosti a lojalite zákazníkov. Miera primknutia zákazníkov k podniku a jeho produktom následne prináša zvýšené konečné trhové a finančné výsledky podniku (obrázok 1) [1].

Ukazovatele učenia sa a rastu odrážajúce sa v trhovej orientácii podniku a v inovatívnosti



Obrázok 1 Integrovaný systém ukazovateľov výkonnosti podniku na báze BSC pri uplatnení CRM stratégie

(Zdroj: LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1. s.242)

2. Návrh ukazovateľov výkonnosti vo vybranej spoločnosti pri uplatnení stratégie diferencovaného CRM

Neodmysliteľnou súčasťou zavádzania novej stratégie v každej oblasti, nevynechajúc oblasť riadenia vzťahov so zákazníkmi, je určitá spätná väzba, resp. kontrola plnenia stanovených úloh. Na to, aby podnik mohol relevantne vyhodnotiť svoju výkonnosť pri uplatnení diferencovaných stratégií riadenia vzťahov so zákazníkmi, je potrebný návrh jednotlivých ukazovateľov, podľa ktorých je možné výkonnosť v budúcnosti sledovať. Mnoho autorov [3-6] sa venuje problematike hodnotenia dopadu CRM stratégie na výkonnosť podniku.

Identifikujeme niekoľko ukazovateľov, ktoré vybraná spoločnosť môže sledovať a následne tak vyhodnocovať efektívnosť navrhutej stratégie. Tieto ukazovatele sú takisto ako celý návrh stratégie diferencovaného riadenia vzťahov so zákazníkmi stanovované subjektívne, na základe nášho uváženia a existuje množstvo ďalších ukazovateľov, ktoré je možné sledovať. Pri identifikovaní ukazovateľov vychádzame z modelu CRACK v kombinácii s modelom CRM Scorecard (modifikácia Balanced Scorecard pre oblasť riadenia vzťahov so zákazníkmi).

V rámci navrhovaných ukazovateľov odporúčame spoločnosti uskutočňovať ich meranie a vyhodnocovanie v pravidelných intervaloch, napríklad mesačných. Spoločnosť by mala namerané hodnoty porovnávať s optimálnymi hodnotami a navyše, na základe zistených hodnôt z rôznych časových období (mesiacov), môže odhaliť trend vývoja jednotlivých ukazovateľov, čo napomôže určiť, či sa daný cieľ naplňa, resp. či je daná aktivita efektívna. Ak sa ukáže, že daná aktivita má pozitívne hodnotenie, spoločnosť by mala v jej realizácii pokračovať. V prípade, že hodnotenie aktivity nespĺňa požadované očakávania, je potrebné aktivitu upraviť, prípadne úplne vyradiť.

2.1 Návrh ukazovateľov výkonnosti pre jednotlivé segmentačné skupiny zákazníkov

Pri návrhu ukazovateľov výkonnosti pre jednotlivé segmentačné skupiny zákazníkov vybranej spoločnosti sme vychádzali zo segmentácie zákazníkov podľa ich hodnoty pre podnik [7] a z výberu vhodnej CRM stratégie vybranej spoločnosti [8]. V nadväznosti na stanovený cieľ pre kľúčový segment zákazníkov a oblasti jednotlivých navrhovaných aktivít, uvádzame v nasledujúcich tabuľkách prehľad niektorých ukazovateľov určených pre jednotlivé segmentačné skupiny zákazníkov.

Prvý segment tvoria významní zákazníci produkujúci podniku najvyššie obraty, vyznačujú sa dobrou platobnou disciplínou, nakupujú prevažne prémiový tovar a ich strata by pre podnik predstavovala vážne problémy. Cieľom CRM stratégie je zabezpečiť lojalitu týchto zákazníkov a dosiahnuť ich pozitívne referencie (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Navrhované ukazovatele výkonnosti pre I. segment

Cieľ: Zabezpečiť lojalitu zákazníkov a dosiahnuť ich pozitívne referencie	
Oblasť	Ukazovateľ
Lojalita zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> • fluktuácia zákazníkov • ochota opakovane nakupovať • pozitívne referencie • povedomie o značke (imidž značky)
Spokojnosť zákazníkov s dodacími podmienkami	<ul style="list-style-type: none"> • doba od zadania objednávky po jej doručenie • doba prepravy produktu k zákazníkovi • (dodržané vyjednané termíny dodania produktov / všetky dodania) * 100 • (počet reklamovaných dodávok / celkový počet dodávok) * 100 • index spokojnosti zákazníkov s dodacími podmienkami = (spokojní s dodacími podmienkami / všetci oslovení) * 100
Spokojnosť zákazníkov s vnímanou hodnotou	<ul style="list-style-type: none"> • index spokojnosti zákazníkov s vnímanou hodnotou produktov = (spokojní s vnímanou hodnotou / všetci oslovení) * 100
Spokojnosť zákazníkov s komunikáciou so spoločnosťou	<ul style="list-style-type: none"> • index spokojnosti zákazníkov s komunikáciou so spoločnosťou = (spokojní s komunikáciou / všetci oslovení) * 100
Vývoj počtu a štruktúra zákazníkov v I. segmente	<ul style="list-style-type: none"> • počet zákazníkov v I. segmente • (zákazníci v I. segmente / všetci zákazníci) * 100
Ďalšie ukazovatele súvisiace s oblasťami jednotlivých navrhovaných aktivít	
Oblasť	Ukazovateľ
VIP karty	<ul style="list-style-type: none"> • počet vydaných VIP kariet • (aktívne VIP karty / všetky VIP karty) * 100 • obrat zo všetkých VIP kariet / počet vydaných kariet • obrat z VIP kariet / celkový obrat • počet prihlásení sa cez VIP kartu do e-shopu
Individuálne ponuky	<ul style="list-style-type: none"> • doba potrebná na vyjednanie kontraktu • počet predložených individuálnych ponúk • (zrealizované / všetky individuálne ponuky) * 100
Množstevné a cenové zľavy	<ul style="list-style-type: none"> • počet uplatnených zliav • celková suma uplatnených zliav • suma / počet uplatnených zliav

pokračovanie tabuľky 1

Objednávky	<ul style="list-style-type: none"> • doba reakcie na objednávku zákazníka (od zadania objednávky po jej doručenie) • percento úspešne vybavených objednávok • (počet prednostne vybavených objednávok počas víkendov a sviatkov / všetky objednávky) * 100 • (počet vybavených objednávok počas víkendov a sviatkov / všetky objednávky) * 100 • (počet vybavených objednávok v presne určenom termíne / všetky objednávky) * 100 • (dodržané vyjednané termíny dodania produktov / všetky dodania) * 100
Osobný odber	<ul style="list-style-type: none"> • (počet osobných odberov / všetky dodávky) * 100
Splatnosť faktúr	<ul style="list-style-type: none"> • priemerná doba splatnosti faktúr • (počet nesplatených faktúr / všetky faktúry) * 100 • veľkosť celkových pohľadávok
Reklamácie	<ul style="list-style-type: none"> • (počet reklamácií / celkový počet dodávok) * 100 • (počet opodstatnených reklamácií / celkový počet) * 100 • priemerná doba vybavenia reklamácie • spokojnosť s vybavením reklamácie
Kontaktovanie zamestnanca zákazníkom	<ul style="list-style-type: none"> • počet všetkých kontaktovaní • (počet kontaktovaní mimo pracovných dní a hodín / všetky kontaktovania) * 100 • spokojnosť s vybavením zákazníckych požiadaviek
Predstavovanie plánovaných produktov, pripravovaných akcií a noviniek prostredníctvom e-mailu,	<ul style="list-style-type: none"> • počet odoslaných e-mailov • počet novozavedených výrobkov na trh • počet zrealizovaných marketingových kampaní na nový produkt • dosah kampane • reakčné percento • náklady na kampaň
Poukážky na zľavy, darčeky	<ul style="list-style-type: none"> • počet vydaných poukážok • celková hodnota vydaných poukážok • (počet uplatnených poukážok / všetky) * 100 • celková hodnota vyplatených zliav v poukážkach • (počet pribalených darčiekov k objednávkam / všetky objednávky) * 100 • náklady na darčeky
Ponuka vzoriek produktov	<ul style="list-style-type: none"> • počet poskytnutých vzoriek produktov
Organizácia eventov	<ul style="list-style-type: none"> • počet organizovaných eventov • počet zúčastnených osôb / všetci pozvaní • náklady na organizáciu eventov

Zdroj: Autor

Druhý segment predstavujú zákazníci, ktorí produkujú prevažne priemernú výšku obratu, platobná disciplína je uspokojivá a ich strata by mala pre podnik mierne dôsledky. Cieľom CRM stratégie u tejto kategórie zákazníkov je ich motivácia k opakovanému nákupu zavedením vernostného programu (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Navrhované ukazovatele výkonnosti pre II. segment

Cieľ: Motivácia zákazníkov k opakovanému nákupu zavedením vernostného programu	
Oblasť	Ukazovateľ (výpočet)
Spokojnosť zákazníkov s rozsahom ponuky	<ul style="list-style-type: none"> • intenzita objednávok • ochota opakovane nakupovať • pozitívne referencie • priemerná veľkosť objednávky • index spokojnosti zákazníkov s rozsahom ponuky = (spokojní s rozsahom ponuky / všetci oslovení) * 100
Spokojnosť zákazníkov s vnímanou hodnotou	<ul style="list-style-type: none"> • index spokojnosti zákazníkov s vnímanou hodnotou produktov = (spokojní s vnímanou hodnotou / všetci oslovení) * 100
Spokojnosť zákazníkov s doplnkovými službami, servisom	<ul style="list-style-type: none"> • index spokojnosti zákazníkov s doplnkovými službami = (spokojní s doplnkovými službami / všetci oslovení) * 100 • index spokojnosti zákazníkov so servisom = (spokojní so servisom / všetci oslovení) * 100
Vývoj počtu a štruktúra zákazníkov v II. segmente	<ul style="list-style-type: none"> • počet zákazníkov v II. segmente • (zákazníci v II. segmente / všetci zákazníci) * 100
Ďalšie ukazovatele súvisiace s oblasťami jednotlivých navrhovaných aktivít	
Oblasť	Ukazovateľ (výpočet)
Propagačné a reklamné e-maily	<ul style="list-style-type: none"> • (počet preklikov na stránku z e-mailu / počet odoslaných e-mailov) * 100 • reakčné percento • konverzie
Bodový systém odmien zákazníkov (vernostný program CARAT klub)	<ul style="list-style-type: none"> • (počet zákazníkov zapojených do systému / všetci zákazníci) * 100 • počet udelených bodov zákazníkom • (počet využitých bodov / počet všetkých udelených bodov) * 100 • náklady na produkty vymenené za body
Marketingová kampaň – produkty týždňa	<ul style="list-style-type: none"> • počet nakúpených produktov týždňa • náklady na kampaň • dosah kampane • reakčné percento • konverzie
Cross - selling	<ul style="list-style-type: none"> • počet kliknutí na cross-sellingovú kampaň v e-shope • obrat, tržby a zisk z cross-sellingu
Poukážky na zľavy	<ul style="list-style-type: none"> • počet vydaných poukážok • celková hodnota vydaných poukážok • (počet uplatnených poukážok / všetky) * 100 • celková hodnota vyplatených zliav v poukážkach
Hodnotenie e-shopu	<ul style="list-style-type: none"> • počet obchodov zrealizovaných prostredníctvom e-shopu • tržby z e-shopu • index spokojnosti zákazníkov s e-shopom (spokojní s e-shopom / všetci respondenti) * 100 • počet návštevníkov • registrovaní užívatelia

Zdroj: Autor

Tretí segment zákazníkov vytvára spoločnosti najmenšie obraty, zákazníci nakupujú len zriedkavo, orientujú sa prevažne na lacnejší tovar a svoje záväzky voči spoločnosti splácajú neuspokojivo. Pre podnik však majú nepatrný dôsledok straty. Cieľom CRM stratégie pre tretí segment zákazníkov je automatizácia predajného procesu zriadením elektronického obchodu (e-shopu) (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Navrhované ukazovatele výkonnosti pre III. segment

Cieľ: Automatizácia predajného procesu zriadením elektronického obchodu (e-shopu)	
Oblasť	Ukazovateľ (výpočet)
Spokojnosť zákazníkov s rozsahom ponuky	<ul style="list-style-type: none"> • intenzita objednávok • ochota opakovane nakupovať • pozitívne referencie • priemerná veľkosť objednávky • index spokojnosti zákazníkov s rozsahom ponuky = (spokojní s rozsahom ponuky / všetci oslovení) * 100
Spokojnosť zákazníkov s vnímanou hodnotou	<ul style="list-style-type: none"> • index spokojnosti zákazníkov s vnímanou hodnotou produktov = (spokojní s vnímanou hodnotou / všetci oslovení) * 100
Spokojnosť zákazníkov s doplnkovými službami, servisom	<ul style="list-style-type: none"> • index spokojnosti zákazníkov s doplnkovými službami = (spokojní s doplnkovými službami / všetci oslovení) * 100 • index spokojnosti zákazníkov so servisom = (spokojní so servisom / všetci oslovení) * 100
Vývoj počtu a štruktúra zákazníkov v III. segmente	<ul style="list-style-type: none"> • počet zákazníkov v III. segmente • (zákazníci v III. Segmente / všetci zákazníci) * 100
Ďalšie ukazovatele súvisiace s oblasťami jednotlivých navrhovaných aktivít	
Oblasť	Ukazovateľ (výpočet)
Ukončovanie spolupráce so zákazníkmi, ktorí nedodržiavajú obchodné podmienky	<ul style="list-style-type: none"> • (počet ukončených spoluprác / všetci zákazníci)
Propagačné a reklamné e-maily	<ul style="list-style-type: none"> • (počet preklikov na stránku z e-mailu / počet odoslaných e-mailov) * 100 • reakčné percento • konverzie
Zľavy	<ul style="list-style-type: none"> • (počet objednávok nad 50€ / počet uplatnených zliav) • celková hodnota uplatnených zliav • suma uplatnených zliav / počet uplatnených zliav
Systém motivácie zákazníka k opakovanému nákupu (vernostný program)	<ul style="list-style-type: none"> • intenzita objednávok, • (počet objednávok do 3 (6,...) mesiacov / počet všetkých) * 100 • celková hodnota uplatnených zliav • suma uplatnených zliav / počet uplatnených zliav
Cross - selling	<ul style="list-style-type: none"> • počet kliknutí na cross-sellingovú kampaň v e-shope • obrat, tržby a zisk z cross-sellingu
Stránka na Facebooku	<ul style="list-style-type: none"> • počet fanúšikov • počet príspevkov • počet komentárov, páči sa mi to • dosah príspevkov • počet správ od členov skupiny • počet príspevkov zdieľaných na základe prepojenia Facebooku s vernostným programom (systémom motivácie zákazníka k opakovanému nákupu)

pokračovanie tabuľky 3

Reklamná kampaň v novinách	<ul style="list-style-type: none"> • (počet realizovaných kampaní v novinách / všetky kampane) * 100 • dosah kampane • náklady
Poukážky na zľavy	<ul style="list-style-type: none"> • počet vydaných poukážok • celková hodnota vydaných poukážok • (počet uplatnených poukážok / všetky) * 100 • celková hodnota vyplatených zliav v poukážkach
Hodnotenie e-shopu	<ul style="list-style-type: none"> • počet obchodov zrealizovaných prostredníctvom e-shopu • tržby z e-shopu • index spokojnosti zákazníkov s e-shopom (spokojní s e-shopom / všetci respondenti) * 100 • počet návštevníkov • registrovaní užívatelia
SEO	<ul style="list-style-type: none"> • poradie webstránky vo výsledkoch vyhľadávania • (počet preklikov z vyhľadávača / všetky návštevy webu) * 100 • bounce rate • konverzie

Zdroj: Autor

V tabuľke 4 uvádzame ešte prehľad komplexných ukazovateľov týkajúcich sa riadenia vzťahov so zákazníkmi, ktoré môže spoločnosť evidovať pre všetkých zákazníkov súčasne, ale takisto aj pre každý jeden navrhovaný segment.

Tabuľka 4 Komplexné ukazovatele výkonnosti

Komplexné ukazovatele výkonnosti týkajúce sa riadenia vzťahov so zákazníkmi	
Oblasť	Ukazovateľ (výpočet)
Objem predaja	• celkový objem predaja v naturálnych jednotkách
Tržby z predaja	• tržby z predaja v €
Noví zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> • počet nových zákazníkov • objem predaja novým zákazníkom
Celoživotná hodnota zákazníkov	<ul style="list-style-type: none"> • aktuálna celoživotná hodnota jednotlivých zákazníkov pre podnik • potenciálna celoživotná hodnota jednotlivých zákazníkov pre podnik • hodnota zákazníckej základne
Rentabilita nákladov	• hrubý zisk / náklady
Rentabilita tržieb	• hrubý zisk / tržby
Zisk na zamestnanca	• hrubý zisk / počet zamestnancov
Tržby na zamestnanca	• tržby / počet zamestnancov

Zdroj: Autor

Dôležité je taktiež určiť váhu dôležitosti jednotlivých ukazovateľov, ich optimálny rozsah hodnôt a frekvenciu sledovania. Okrem uvedených navrhovaných ukazovateľov môže spoločnosť sledovať aj vývoj tradičných ukazovateľov hodnotenia výkonnosti podniku, ako sú ukazovatele rentability (výnosnosti), aktivity, likvidity a solventnosti (zadlženosti).

Záver

Implementácia stratégie diferencovaného CRM podľa potrieb a podľa hodnoty zákazníkov pre podnik vyžaduje naučiť sa merať a riadiť prínosy jednotlivých zákazníkov pre podnik a výkonnosť podniku z ich pohľadu. Systém hodnotenia výkonnosti podniku (napr. BSC, model CRACK, ...) je potrebné pri voľbe stratégie diferencovaného CRM modifikovať a obohatiť o nové ukazovatele. Pri voľbe ukazovateľov výkonnosti je potrebné vychádzať z vízie, strategických cieľov a stratégie uplatňovanej pri obsluhu jednotlivých zákazníkov a je potrebné ukazovatele vzájomne sklbiť, aby ich plnenie viedlo k vyššej hodnote pre zákazníkov, vyššej hodnote zákaznickej základne pre podnik a k rastu prosperity podniku. Primárnym zámerom stanovenia a sledovania plnenia takto modifikovaného komplexu ukazovateľov výkonnosti podniku je udržanie a stále zlepšovanie pozície podniku na trhu, rast trhovej hodnoty a bohatstva podniku. Kritické je sledovanie hlavne ukazovateľov procesnej výkonnosti podniku, pretože tieto vypovedajú o tom, aké možno v budúcnosti očakávať trhové a finančné výsledky podnikania. Procesné ukazovatele trhovej výkonnosti uľahčujú pružnú reakciu na potreby zákazníkov, uľahčujú vytváranie predstihu pred konkurenciou a rozhodovanie o zmenách marketingovej stratégie pre jednotlivých zákazníkov tak, aby sa budúce výsledky podniku zlepšili.

Literatúra

- [1] LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Grada Publishing, a.s., Praha, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1
- [2] CHLEBOVSKÝ, V.: CRM – Řízení vztahů se zákazníky. Computer Press, a. s., Brno, 2005. ISBN 80-251-0798-1
- [3] Ali, R.; Ali, S.; Ahmad, M.; Nazish, Z.: Impact of CRM capability dimensions on organizational performance. In: SMART-JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT STUDIES 2019, Volume: 15, Issue: 2, Pages: 80-88
- [4] Hung, W. H.; Chang, I. C.; Chen, Y.; Ho, Y. L.: Aligning 4C Strategy with Social Network Applications for CRM Performance. In: JOURNAL OF GLOBAL INFORMATION MANAGEMENT 2019, Volume: 27, Issue: 1, Pages: 93-110
- [5] Rafiki, A.; Hidavat, S. E.; Razzaq, D. A.: CRM and organizational performance: A survey on telecommunication companies in Kuwait. In: INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL ANALYSIS 2019, Volume: 27, Issue: 1, Pages: 187-205
- [6] Miklenčíčová, R.; Čapkovičová, B.: Evaluation of performance and efficiency of the CRM. In: Review of Applied Socio-Economic Research 2013, Volume: 5, Issue: 1, Pages: 144
- [7] STRENITZEROVÁ, M.: Celoživotná hodnota zákazníka pre podnik a jej význam v rámci stratégie diferencovaného CRM. In: Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod [elektronický zdroj] : elektronický vedecký časopis zameraný na problematiku poštových a telekomunikačných podnikov a oblasť elektronického obchodovania. - ISSN 1336-8281, Roč. 12, č. 2 (2017), online, s. 30-37. Spôsob prístupu: <https://fpedas.uniza.sk/~ks/casopis/pdf/II2017/II-2017.pdf>
- [8] STRENITZEROVÁ, M.: Voľba CRM stratégie v závislosti na hodnote zákazníka pre podnik. In: Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod [elektronický zdroj] : elektronický vedecký časopis zameraný na problematiku poštových a telekomunikačných podnikov a oblasť elektronického obchodovania. - ISSN 1336-8281, Roč. 13, č. 1 (2018), online, s. 48-56. Spôsob prístupu: <https://fpedas.uniza.sk/~ks/casopis/pdf/I2018/I-2018.pdf>

Grantová podpora

VEGA 1/0152/18 Obchodné a podnikateľské modely a platformy v digitálnom prostredí