

IMPLEMENTÁCIA STRATÉGIE CRM AKO NÁSTROJA ZVYŠOVANIA KVALITY V PODMIENKACH ŽELEZNIČNEJ DOPRAVY

IMPLEMENTATION CRM STRATEGY AS A TOOL FOR IMPROVING THE QUALITY IN TERMS OF RAIL TRANSPORT

Jana Sekulová¹, Peter Ihnát²

Anotácia: Príspevok sa zaoberá koncepciou zavedenia stratégie CRM v podmienkach železničnej dopravy. V súčasnosti je dôležité hľadať príležitosti ako zvýšiť kvalitu poskytovaných služieb v železničnej doprave a prilákať zákazníkov. Jednou z možností ako dosiahnuť zlepšenie v kvalite poskytovaných služieb v oblasti železničnej dopravy môže byť zavedenie stratégie CRM do podniku.

Kľúčové slova: stratégia, CRM, zákazníci, kvalita.

Summary: The paper deals with conception of introducing CRM strategy in terms of rail transport. In nowadays, it is important to find ways how to improve the quality of services on railways and attract customers. One of the ways how to achieve improvements in the quality of services on railways can be introducing CRM strategy in railway transport company.

Key words: strategy, CRM, customer, quality.

ÚVOD

Železničné dopravné podniky sú v posledných desaťročiach pod neustálym tlakom, ktorý je vyvolaný meniacou sa legislatívou v rámci liberalizácie železničného prepravného trhu a zároveň klesajúcimi podielmi na celkových prepravných objemoch. Pokiaľ chcú železničné podniky v tomto meniacom sa prostredí prežiť, musia pristúpiť k zmene marketingového chápania a zaviesť nové metodiky a stratégie do svojich obchodných a následne aj prevádzkových postupov. Jednou z možností ako čeliť negatívnym vplyvom je orientácia na zákazníka naprieč všetkými procesmi podniku.

¹ Ing. Jana Sekulová, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta PEDAS, Katedra železničnej dopravy, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, Tel.: +421 41 513 3434, E-mail: jana.sekulova@fpedas.uniza.sk

² Ing. Peter Ihnát, PhD., Železničná spoločnosť Cargo Slovakia a.s., odbor stratégie a rozvoja, sekcia informačných a komunikačných technológií, Železničná 1, 041 79 Košice, Tel.: +421 55 229 5553, E-mail: ihn timer.peter@zscargo.sk

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ STRATÉGIE CRM

1.1 Vysvetlenie pojmu CRM

V súčasnosti každý podnik chápe zákazníkov ako hlavný zdroj svojho pôsobenia na trhu a preto sa snaží procesy riadenia vzťahov so zákazníkmi neustále zlepšovať. Avšak riadenie vzťahov so zákazníkmi bude len tak dobré, aká dobrá je vízia podniku, jeho stratégia, úroveň procesného riadenia, podniková kultúra a kvalita manažérskeho tímu. (2)

Vedúce postavenie na trhu získavajú tie podniky, ktoré dokážu včas a správne odhadnúť trendy a riziká vo svojom odbore a následne prispôbiť svoju činnosť aktuálnym požiadavkám zákazníkov. Hlavným faktorom úspechu je teda starostlivosť o zákazníkov a vytváranie dlhodobých a stabilných vzťahov nielen s nimi, ale aj s ďalšími obchodnými partnermi. (1)

CRM predstavuje proces, v ktorom sa podnik snaží maximálne využiť informácie o zákazníkoch s cieľom zvýšiť lojalitu zákazníkov, udržať si dlhodobé ziskové vzťahy so zákazníkmi a predvídať ich správanie. Hlavným cieľom CRM je teda:

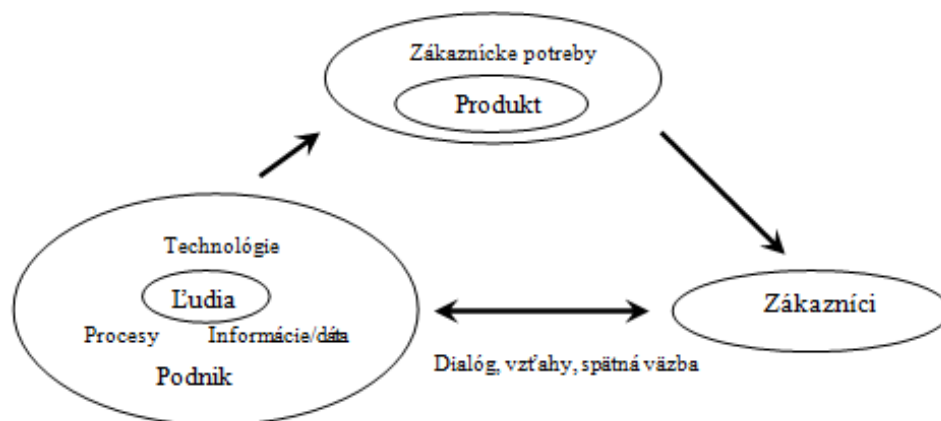
- vybudovať si dlhodobý ziskový vzťah so zákazníkmi prostredníctvom pochopenia a predvídania ich správania,
- priblížiť sa zákazníkovi v každom kontaktnom mieste,
- maximalizovať podiel podniku na zákazníkoch.

„Riadenie vzťahov so zákazníkmi (Customer Relationship Management – CRM) predstavuje myšlienkové nastavenie celého podniku spolu s podnikovými procesmi navrhnutými tak, aby oslovili a udržali zákazníkov a poskytli im kvalitnú starostlivosť. CRM zahŕňa všetky procesy, ktoré majú priamy kontakt so zákazníkom v oblasti marketingu, obchodu a oblasti služieb. CRM nie je len technickou záležitosťou, ale znamená proces významnej vnútornej zmeny v celom podniku.“ (5)

1.2 Základné piliere CRM

Pre správne fungovanie musí CRM v podniku vychádzať z troch základných pilierov:

- ľudské zdroje – aktívna účasť a spolupráca všetkých zamestnancov,
- technologické nástroje – umožnia uplatnenie moderného riadenia vzťahov so zákazníkmi aj pri väčšom počte oslovených zákazníkov,
- procesné dynamické štruktúry – zefektívňujú CRM.



Zdroj: (1)

Obr. 1 – Piliere CRM a ich väzba na zákazníkov a ich potreby

2. STAV ZAVEDENIA STRATÉGIE CRM V DOPRAVNÝCH PODNIKOKH V RÁMCI EÚ

Analýza stavu zavedenia stratégie CRM v dopravných podnikoch EÚ bola uskutočnená vlastným prieskumom formou dotazníka (v období november 2012 - marec 2013), kde boli vybraným podnikom položené nasledujúce otázky:

- Využívate stratégiu CRM?
- Ak stratégiu využívate:
 - Ako dlho je zavedená v podniku?
 - Bol to vlastný vývoj v rámci podniku, alebo prostredníctvom externého dodávateľa?
 - Ak prostredníctvom dodávateľa, aký typ aplikácie podnik používa?
- Ako sa CRM prejavilo v praxi?
 - Malo zavedenie viditeľný prínos pre podnik? (ak áno, v akých oblastiach napríklad)

Dotazník okrem už spomenutých otázok, taktiež zahŕňal otázku, ako podnik riadi vzťahy so zákazníkmi ak nemá zavedenú stratégiu CRM.

Dotazníkom bolo oslovených 36 podnikov z oblasti cestnej dopravy, železničnej dopravy a kontajnerové prekladiská. Z oslovených podnikov sa k danému dotazníku vyjadrilo 15 podnikov. Jednotlivé odpovede sú z dôvodu prehľadnosti uvedené v nasledujúcej tabuľke 1.

Tab. 1 – Prehľad odpovedí oslovených podnikov

KRAJINA	PODNIK	STAV ZAVEDENIA STRATÉGIE CRM	POZNÁMKA
Slovenská republika	ZSSK CARGO (nákladná doprava)	CRM v podniku zavedené nie je.	- podnik v budúcnosti plánuje zaviesť CRM
	Express Rail (nákladná doprava)	CRM v podniku zavedené nie je.	
	LOKORAIL	CRM v podniku	- zákazníci evidovaní rôznymi

	(osobná doprava)	zavedené nie je.	poznámkami, zápismi a cenovými ponukami - z týchto skutočností následne dokážu rozlíšiť stálych a lojálnych zákazníkov od ojedinelých - komunikácia so zákazníkmi prebieha na báze osobných stretnutí, telefonátov, elektronickej pošty.
	REGIOJET (osobná doprava)	CRM v podniku zavedené nie je.	
	ZSSK (osobná doprava)	CRM v podniku zavedené nie je.	-v súčasnosti snaha orientácie na zákazníka -evidencia zákazníkov platiacich na faktúru, evidencia v rámci produktov Klasik rail plus, Senior rail plus .. -v budúcnosti predpoklad zavádzania systémov CRM
	ŽSR (manažér infraštruktúry – odbor telekomunikácií)	CRM v podniku zavedené nie je.	Na evidenciu zákazníkov a ich požiadaviek sa využíva aplikácia Business control manager, ktorá je ako služba obsiahnutá v programe Outlook express
Česká republika	České dráhy (osobná doprava)	CRM v podniku zavedené nie je.	Uvažuje sa o zavedení CRM v priebehu roku 2013.
	Jindřichohradecké místní dráhy (osobná doprava)	CRM v podniku zavedené nie je.	-raz ročne uskutočňovaný prieskum spokojnosti zákazníkov -v blízkej dobe, pre zlepšenie marketingu, plánované zavádzanie obdobného systému
	GW Train Regio (osobná doprava)	CRM v podniku zavedené nie je.	
	Unipetrol Doprava (nákladná doprava)	CRM v podniku zavedené nie je.	
Poľsko	PKP (osobná doprava)	CRM v podniku zavedené nie je.	-testujú program na meranie spokojnosti zákazníkov (program je v počiatočnej fáze)
	Przewozy Regionalne (osobná doprava)	CRM v podniku zavedené nie je.	Pre komunikáciu so zákazníkmi sú vytvorené kontá na sociálnych sieťach Facebook a Youtube a taktiež prostredníctvom vlastných webových stránok, kde zverejňujú rôzne správy a informácie. Pre dobré vzťahy so zákazníkmi sa snažia

			o včasné reagovanie na každú položenú otázku.
Nemecko	DB Schenker (nákladná doprava)		Požadované informácie neboli poskytnuté, nakoľko sú súčasťou obchodného tajomstva.
Maďarsko	MÁV-START (osobná doprava)	CRM v podniku zavedené nie je.	Na evidovanie registrácií, elektronických lístkov a ďalších produktov využívajú aplikáciu, ktorá v budúcnosti môže tvoriť základ pre stratégiu CRM.
	Rail Cargo Hungaria (nákladná doprava)		Informácie dostupné pre verejnosť sú zobrazené na domovských stránkach podniku. Ohľadom CRM ďalšie informácie nemohli byť poskytnuté.

Zdroj: Autori

Ako možno vidieť na základe získaných odpovedí, stratégiu CRM plne aplikovanú nemá žiadny z podnikov, ktoré odpoveď poskytli. Viac ako polovica týchto podnikov však do budúcnosti plánuje zavádzanie stratégie CRM. Niektoré z týchto podnikov už v súčasnosti využívajú rôzne formy evidovania zákazníkov a predávaných produktov, čo v budúcnosti môže tvoriť podklad pre tvorbu stratégie CRM.

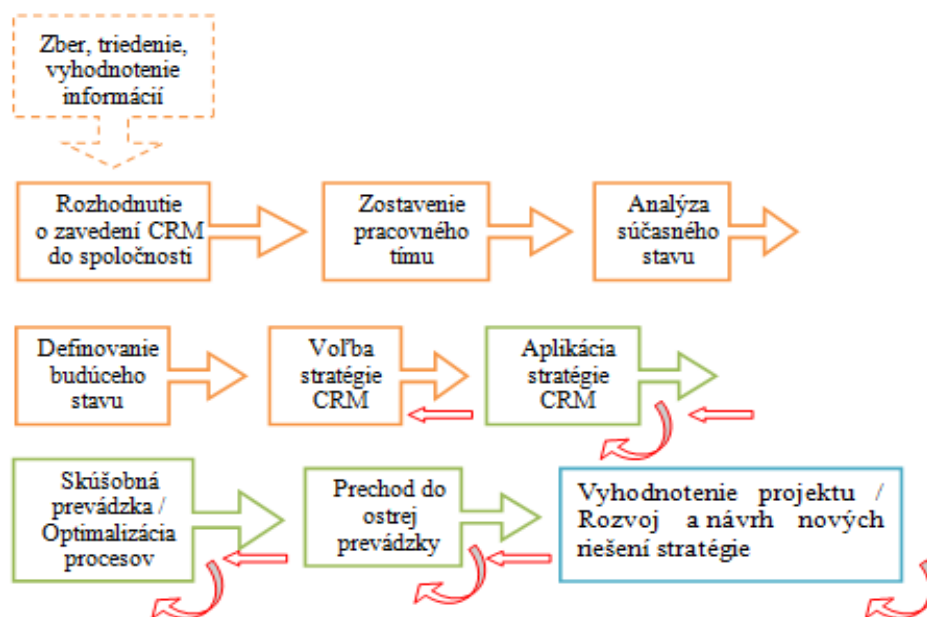
3. ZAVEDENIA STRATÉGIE CRM DO PODNIKU

3.1 Postup zavedenia stratégie CRM

Implementácia stratégie CRM do podniku je komplexný projekt, ktorý sa dotýka každého zamestnanca, obchodného úseku a útvaru, každej úrovne riadenia, celého podniku.

Zavádzanie stratégie CRM si vyžaduje postupnosť a nadväznosť krokov, ktoré musia mať logické väzby. Preto tento proces nemožno urýchliť. Zavedenie stratégie CRM do podniku predstavuje tvorbu nového nervového systému podniku. Pokiaľ tento systém nebude funkčný, môže celý podnik ochromiť aj na niekoľko hodín či dní.

Zavedenie stratégie do podniku nie je záležitosťou jedného manažéra resp. jedného riešiteľského tímu. Vhodná voľba expertov, rozvrh tímov, ich kooperácia a komunikácia navzájom je pre správne zavedenie stratégie do podniku nevyhnutnosťou. Zostavenie pracovných tímov nemožno podceňovať, nakoľko práve od nich záleží správna postupnosť a previazanosť všetkých fáz stratégie a taktiež sledovanie spätnej väzby. Spätňá väzba slúži ako odozva, na základe ktorej sú uskutočnené kroky vylepšované (ak je to treba). Nadväznosť jednotlivých fáz a začlenenie spätnej väzby je zobrazené na obrázku 2.



Zdroj: Autori

Obr. 2 – Schematické znázornenie zavedenia stratégie CRM v podniku

Legenda

- > Činnosti pred implementáciou stratégie
- > Činnosti pred samotnou implementáciou stratégie
- > Implementácia / činnosti počas implementácie stratégie
- > Činnosti po implementácii stratégie
- > Spätná väzba na vylepšovanie procesov

3.2 Oblasti zavedenia stratégie CRM

Pri zavádzaní stratégie CRM do podniku je, okrem definovania krokov implementácie CRM, nevyhnutné určiť v akom slede a v akom rozsahu budú jednotlivé oblasti podniku zapojené do zavádzania CRM (ktorý úsek, útvar, hlavné oblasti zamerania pri implementovaní stratégie). V prípade železničného dopravného podniku možno pri zavádzaní stratégie CRM postupovať v poradí uvedenom v nasledujúcej tabuľke 2.

Tab. 2 – Určenie oblastí a rozsahu zamerania pri implementácii CRM

Sled (kedy / koľký v poradí)	Oblasť (kto)	Popis oblasti	Rozsah zamerania v rámci implementácie CRM (na ktoré činnosti a procesy sa bude vzťahovať)
1.	Zamestnanci prvého kontaktu a zákaznícky servis	Pracovné procesy, ktoré sa dotýkajú niekoľkých oddelení a viacerých zamestnancov.	- email, kalendáre (pripomienky udalostí), vybavovanie objednávok, vybavovanie reklamácií, riadenie stretnutí, workflow, ...

2.	Riadenie odbytu a predaja	Procesy predchádzajúce predaju, činnosti súvisiace s predajom vlastných výkonov.	- analýza trhových príležitostí, analýza hlavných predajných aktivít, podpora predaja, odbytové kanály
	Riadenie obchodu	Procesy súvisiace s uzatváraním zmlúv, rozšírením a doplnením zmlúv, analýzou konkurencie, ...	- segmentácia zákazníkov, správa zákazníkov / správa kontaktov, riadenie ponuky a dopytu, riadenie objednávok, workflow, sledovanie pohybu na trhu, vystavovanie a evidencia faktúr
3.	Riadenie ľudských zdrojov	Činnosti súvisiace s personálnou agendou podniku a komunikáciou so zamestnancami	- evidencia stavu zamestnancov, prehľad o absolvovaní zdravotných prehliadok, absolvovanie a výsledky školení, pochvaly/pokarhania/jubileá zamestnancov
	Manažment a vedenie podniku	Prijímanie rozhodnutí a formulácia úloh pre súčasné a budúce smerovanie podniku.	-sledovanie plnenia cieľov, operatívne zmeny v plánoch, strategické plánovanie, zvolávanie porád a zasadnutí
4.	Oblasť riadenia financií a majetku	Činnosti súvisiace s riadením a spravovaním finančných tokov, rozhodnutia týkajúce sa dlhodobých a krátkodobých investícií (do modernizácie, nových zariadení, ..)	-sledovanie rozsahu a stavu finančných prostriedkov, plánovanie investovanie, sledovanie stavu záväzkov a pohľadávok, evidencia hmotného a nehmotného majetku (stavu, množstva, ...)
	Marketing	Činnosti zamerané na vnútornú a vonkajšiu kampaň s orientáciou na analýzu zákazníka, pozíciu na trhu, reklamu.	- informovanie zákazníkov, riadenie životného cyklu produktu / služby, vyhodnocovanie trendov a získaných údajov, meranie účinnosti komunikácie (tvorba a vyhodnocovanie dotazníkov)
5.	Prevádzková oblasť	Činnosti súvisiace so zabezpečením poskytovania služby.	-sledovanie a vyhodnocovanie kvality služieb, prístup / stav / kapacita infraštruktúry, prístup k zariadeniam, optimalizácia pracovných postupov / zariadení

Zdroj: Autori

ZÁVER

Orientácia na zákazníka nie je novinkou na trhu. Nové sú stratégie, technológie a aplikácie, ktoré pomáhajú s riadením vzťahov so zákazníkmi, zberom dát a riadením obchodu ako celku.

Pri implementácii stratégie CRM do podniku je dôležité aby bola zavedená naprieč celým podnikom a zohľadňovala všetky technologické a pracovné postupy. Táto stratégia musí taktiež zohľadňovať všetky subjekty, ktoré sa spolu s dopravcom podieľajú na preprave.

Predpokladaným výsledkom zavedenia stratégie CRM do podniku, z dlhodobého hľadiska, je zefektívnenie vzťahov so zákazníkmi, upevnenie pozície na prepravnom trhu, zjednodušenie koordinácie obchodných prípadov, zlepšenie návratnosti finančných prostriedkov, odbúranie duplicitných úloh, zefektívnenie interných procesov a v konečnom dôsledku zvýšenie konkurencie schopnosti.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- (1) CHLEBOVSKÝ, V.: *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005, 190 s., ISBN 80-251-0798-1.
- (2) DOHNAL, J.: *Řízení vztahů se zákazníky*. Procesy, pracovníci, technológie. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 164 s, ISBN 80-247-0401-3
- (3) SEKULOVÁ, J.: *Aplikácia stratégie CRM v železničnej nákladnej doprave*, diplomová práca, Žilina
- (4) NEDELIÁKOVÁ, E., NEDELIÁK, I.: Význam stratégie a taktiky v manažmente podnikov železničnej dopravy, *Železničná doprava a logistika (elektronický zdroj)*, 2012, roč. 8, č. 2, s. 78-82, ISSN 1336-7943
- (5) *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*. 10 (2006)
Dostupné na <<http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/32290/1/CL572.pdf>>.
- (6) IŽVOLT, L. *The current status of preparation and realization of trans-european railway lines passing through the territory of the Slovak republic*. In: 3rd International Scientific and Professional Conference Corridor 10 - a sustainable way of intergrations, 25 October 2012, Belgrade: Proceedings of the conference. Beograd: Institut "Kirilo Savić" a.d., 2012. - ISBN 978-86-83059-09-6. p. 80-89.