

MODELOVANIE PROCESOV RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Ivan ŠIMKO

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PROCESSES MODELING

ABSTRAKT

V súčasnosti si väčšina podnikov uvedomuje potrebu vytvárania dlhodobých a obojstranne prospešných vzťahov so zákazníkmi. Chýba im však model obchodnej komunikácie, ktorý by podporoval uvedenú potrebu, bol pomerne jednoduchý a aplikovateľný v podnikovej praxi. Významným prínosom sa môže stať implementácia modelu ZAPUS v praxi.

KLúčové slová: riadenie, ľudské zdroje, obchodná komunikácia, zákazník, predajca

ABSTRACT

At present, the majority of enterprises realizes a need for the creation of some long-term and mutually beneficial relationships with customers. However, they lack a model of commercial communication which would support the need referred and would be quite simple and applicable in their business practice. An important contribution may become the implementation of ZAPUS model in practice.

Key words: management, human resources, business communication, customer, vendor

Úvod

Problematika poznania potrieb zákazníka a ich uspokojovania, čiže uplatňovanie orientácie na zákazníka v podniku, je v súčasnosti a rýchlo sa meniacom trhovom podnikateľskom prostredí strategickou výzvou a zároveň úlohou pre všetky podniky, ktoré chcú prežiť dnešné ťažké obdobie a posilniť svoje budúce pozície.

Orientácia na zákazníka musí vychádzať zo systematickej analýzy potrieb zákazníkov a z ich uspokojovania. Toto musí byť vykonávané rýchlo a efektívne. Spokojnosť zákazníkov a ich lojalitu môže podnik získať len tak, že bude schopný s veľkou flexibilitou identifikovať potreby zákazníka, vytvoriť návrh, poskytnúť produkt (službu) a realizovať riešenie uspokojujúce potreby zákazníka prinášajúc mu úžitok. Len takýmto spôsobom sa môžu budovať vzájomné dlhodobé vzťahy medzi zákazníkmi a podnikom, ktoré môžu prerásť až do vyšších foriem spolupráce. Vzťah zákazník - podnik dodaním produktu (služby) je na začiatku. K jeho dlhodobosti a obojstrannej prospešnosti výraznou mierou napomáhajú práve popredajné činnosti v rôznych podobách a formách, ako napríklad: zisťovanie spokojnosti zákazníka, sledovanie a skúmanie potrieb zákazníka, ponuka ďalších služieb, poskytovanie informácií o nových druhoch produktov (služieb), odborné poradenstvo a pod.

Komunikácia so zákazníkom

Efektívne aktívne počúvanie je vo veľkej miere podmienené profesionálnym aplikovaním techník kladenia otázok. Tieto sú zamerané jednak na kontrolu procesu zhromažďovania oznámení, lebo umožňujú presne špecifikovať oznámenie, ktoré je potrebné z hľadiska komplexnosti, a jednak sú zamerané na rozvíjanie komunikačného procesu a jeho smerovanie k určenému komunikačnému zámeru.

Koontz - Wehrich definujú komunikáciu ako prenos informácií od odosielateľa k príjemcovi za predpokladu, že príjemca informácii porozumel. Táto definícia je základom modelu komunikačného procesu, ktorý je zameraný na odosielateľa, prenos informácií a na príjemcu. Model berie do úvahy aj komunikačný šum, ktorý dobrej komunikácii prekáža a spätnú väzbu, ktorá komunikáciu uľahčuje.¹

Komunikácia je informačné, materiálne a sociálne podmienené spojenie dvoch (komunikujúcich) jednotiek.²

Z pohľadu symbolov definuje komunikáciu Donnelly et al. tak, že ju popisuje ako „prenos vzájomného porozumenia pomocou symbolov.“ Ak nie je porozumenie výsledkom prenosu pomocou verbálnych alebo neverbálnych symbolov, nejde o komunikáciu. Takto definovaná komunikácia rozoznáva základné prvky komunikácie ako sú komunikátor, vnímanie/interpretácia, zakódovanie, oznámenie, kanál (médiu), dekódovanie, príjemca, spätná väzba a šum.³

Farkašová uvádza, že komunikácia je nevyhnutná podmienka života človeka a zároveň podmienka fungovania podniku. Každý človek komunikuje určitým spôsobom. Vedieť správne komunikovať, jednať s ľuďmi, patrí k najdôležitejším a najzložitejším prvkom manažérskej práce.⁴

Každý podnik je založený na kolektívnej činnosti ľudí, v rámci ktorej zjednocujúcim prvkom a zároveň nástrojom riadenia je komunikácia, resp. komunikačný proces. Komunikácia a komunikačný proces v podniku prebiehajú nepretržite

¹ KOONTZ, H. – WEHRICH, H.: *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7

² ŠKVARENINOVÁ, O.: *Rečová komunikácia*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1994. ISBN 80-08-02228-0.

³ DONNELLY, J., H., jr. – GIBSON, J., L., - IVANCEVICH, J., M.: *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

⁴ FARKAŠOVÁ, V. 1999. *Psychológia pre manažérov*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline v EDIS. 1999. ISBN 80-7100-651-3.

a ich kvalita, resp. úroveň výrazne ovplyvňuje konečný výsledok snaženia nielen podniku, ale aj jednotlivcov, ktorí v podniku pracujú a zúčastňujú sa rozdielnou mierou na jeho úspechu.⁵

Klasickú definíciu komunikácie dopĺňa Mesárošová o efektívnu komunikáciu: „Klasickú definíciu komunikácie ako proces prenosu verbálnej a neverbálnej informácie medzi dvomi alebo viacerými ľuďmi môžeme doplniť a tým charakterizovať efektívnu komunikáciu ako proces prenosu verbálnych a neverbálnych informácií takým spôsobom, že vytvára vzájomné porozumenie medzi dvomi a viacerými ľuďmi.“⁶

Labská et al. komunikáciu definuje takto: „V procese komunikácie sa snažíme vytvoriť niečo „spoločné“ s niekým. Chceme oznámiť, sprostredkovať, odovzdať, podeliť sa s určitými informáciami, myšlienkami, postojom, názorom. Môžeme to urobiť rôznymi spôsobmi: slovom, písmom, obrazom, gestikulovaním, kývnutím hlavy, pozdvihnutím obočia, otočením tela i tichým mlčaním. Ale nie všetky tieto úkony komunikujú ten obsahový význam, aký by sme chceli. Často sa stáva, že hovoríme niečo, ale výraz tváre počúvajúceho naznačuje, že našu správu nepočul. Inokedy správa, ktorú odošleme, sa interpretuje inak, ako bol náš úmysel.“⁷

Komunikáciu ako proces definujú viacerí autori. Šupín ju definuje nasledujúco: „Komunikácia predstavuje proces oznamovania a chápania, prenosu a výmeny významov a hodnôt, zahrňujúci v širšom zábere nielen oblasť informácií, ale tiež ďalších prejavov a výsledkov ľudskej činnosti.“⁸ Hittmár et al. pri svojej definícii poukazuje aj na vlastnosti komunikačného procesu takto: „Pri komunikácii sa využívajú emocionálne, psychologické a mentálne prejavy ľudí a tiež technické stránky komunikačných prostriedkov. Podmieňujú ju však aj komunikačné schopnosti obidvoch strán, t.j. odovzdávateľa, ako aj príjemcov informácií, tzn., že treba ovládať komunikačný proces a vedieť využívať jeho vlastnosti.“⁹

Dobre implementovaný model obchodnej komunikácie so zákazníkom môže priniesť podniku predovšetkým zníženie počtu odchádzajúcich zákazníkov, zníženie počtu dormantných (tzv. „spiacich“ zákazníkov, ktorí sú síce zákazníkmi, ale s minimálnou až žiadnou aktivitou smerom k obchodu) a predovšetkým môže priniesť podniku zlepšenie jeho schopnosti udržať si existujúcich zákazníkov a získať nových – potenciálnych zákazníkov. K nezanedbateľným prínosom patrí aj zvýšenie spokojnosti a lojality zákazníka a tým aj zníženie nákladov na zákazníkov celkom.

Komunikácia so zákazníkom s cieľom predat' daný produkt alebo službu je reálnym problémom, ktorý stojí nielen pred manažermi podniku, ale aj pred realizátormi osobnej komunikácie – samotnými predajcami.¹⁰ Na tvorbe a budovaní takejto komunikácie sa spolupodieľa veľké množstvo rôznych faktorov, počínajúc rôznymi teoretickými konceptmi a končiac praktickou aplikáciou teórie v praxi. Najväčší, resp. najvýraznejší problém možno vidieť v obrovskom množstve a variabilite modelov obchodnej komunikácie v praxi. V súčasnom trhovom prostredí existuje obrovské množstvo variácií a modelov obchodnej komunikácie so zákazníkom pre rôzne obchodné príležitosti. Podniky hľadajú vlastné cesty, ktoré by im umožnili prežiť alebo v lepšom prípade ďalej sa rozvíjať a expandovať. V konečnom dôsledku vo väčšine prípadov si spoločnosti spôsoby komunikácie prispôbujú vlastným podmienkam a okolitému trhovému prostrediu. Po konzultáciách s viacerými spoločnosťami, ktoré realizujú predaj prostredníctvom osobnej komunikácie so zákazníkom a s ohľadom na to, že získanie nového zákazníka je podstatne drahšie, ako udržanie si súčasného zákazníka, vyplynula požiadavka na vytvorenie modelu obchodnej komunikácie so zákazníkom, ktorý by bol zameraný na udržanie si zákazníka a zvýšenie jeho lojality. Takýto model môže byť výraznou pomôckou manažerom podnikov a predovšetkým realizátorom osobnej komunikácie so zákazníkom - predajcom.¹¹

Obchodná komunikácia so zákazníkom

Zmena orientácie podniku a jeho prebudovanie na prozákaznícku orientáciu je zložitý proces dotýkajúci sa prakticky všetkých aspektov činnosti podniku. V sebe obsahuje organizačné zmeny, reengineering procesov, komunikáciu o pripravovanej zmene dovnútra podniku, vzdelávanie zamestnancov a súčasne aj zber, analýzu a využitie dát o zákazníkoch.

V praxi je obchodná komunikácia so zákazníkom náročnou úlohou, ktorá obvykle generuje niekoľko problémov:

- Modely správania sa zákazníka, ako napríklad pravdepodobnosť jeho odchodu ku konkurencii, nesplatenie pôžičky, sťažnosti a podobne, nie sú známe. V niektorých prípadoch je ťažké získať informácie o tom, ako dlho je zákazníkom podniku, aké produkty vlastní, kedy a o čom s ním bola posledná komunikácia a pod. Tieto informácie si často vyžadujú veľkú manuálnu zručnosť a čas pri ich vyhľadávaní, pretože dáta o každom zákazníkovi sú roztrúsené medzi rôznymi systémami a ich vzájomná integrácia neexistuje.
- Neexistuje zákaznícka databáza, ktorá by zabezpečovala jednotné triedenie, archiváciu a aktualizáciu potrebných zákazníckych dát, a ktorá by automaticky registrovala zmeny vo všetkých pôvodných systémoch.
- Podniky často investujú obrovské finančné prostriedky do marketingu a reklamy na získanie nových zákazníkov, hrdia sa zvyšujúcim počtom existujúcich zákazníkov, z ktorých sú však mnohí práve dormantnými (spiacimi) zákazníkmi.

⁵ MAJTÁN, M., et al. 2005. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2005. ISBN 80-89085-17-2.

⁶ MESÁROŠOVÁ, M. 2000. *Psychológia predaja*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2000. ISBN 80-225-1245-1.

⁷ LABSKÁ, H., TAJTÁKOVÁ, M., LOYDLOVÁ, M. 2009. *Marketingová komunikácia I*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2009. ISBN 978-80-225-2760-6.

⁸ ŠUPÍN, M. 2005. *Nauka o predaji*. Zvolen: Referát dištančného vzdelávania Drevárskej fakulty Technickej univerzity vo Zvolene, 2. vydanie. 2005. ISBN 80-228-1465-2.

⁹ HITTMÁR, Š., et al. 2001. *Manažment v doprave*. Žilina: EDIS – Vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2001. ISBN 80-7100-784-6.

¹⁰ RUSKO, M., 2006: *Bezpečnostné a environmentálne manažérstvo*. - Žilina : STRIX, 2006. 389 s. ISBN 80-969257-9-2.

¹¹ ŠIMKO, Ivan: *Modelovanie procesov riadenia ľudských zdrojov. Obchodná komunikácia so zákazníkom* [Dizertačná práca] – Žilina: Strojnícka fakulta Žilinskej univerzity v Žiline, 2010. – 156 s. + prílohy.

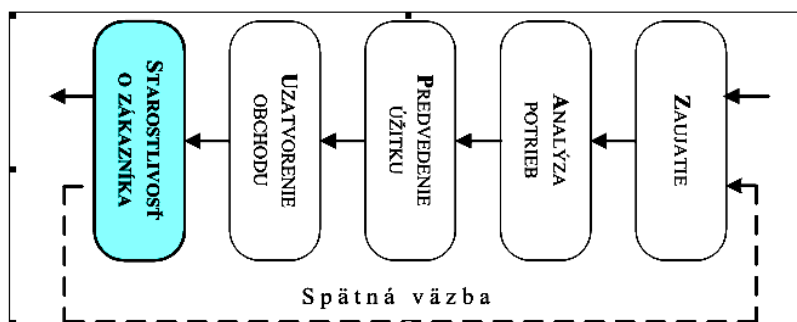
- Podniky naopak podstatne menej aktivít, času a peňazí venujú existujúcim zákazníkom aj napriek tomu, že platí stará známa pravda - investície do získavania nových zákazníkov podstatne prevyšujú investície do udržania existujúcich zákazníkov.
- Podniky sa snažia inovovať svoje výrobky a služby, no v menšej miere zisťujú skutočné potreby svojich zákazníkov, úžitok, ktorý rozhoduje o tom, či zákazník ostane verný a lojálny danému podniku alebo sa rozhodne odísť ku konkurencii.

Ako vhodný model obchodnej komunikácie so zákazníkom zameranej na popredajnú starostlivosť sa javí ZAPUS, ktorý vychádza z toho, že najprv musí predajca zákazníka zaujať, vytvoriť pozitívny prvý dojem, atmosféru dôvery a až potom môže viesť komunikáciu smerom k identifikácii jeho potrieb a očakávanému úžitku. Táto časť modelu predstavuje fázu, ktorá je kľúčová pre úspech celého procesu obchodnej komunikácie so zákazníkom a je zameraná predovšetkým na kladenie vhodných otázok a aktívne počúvanie. Ak to predajca dokáže, potom je schopný zákazníkovi navrhnúť riešenie, ktoré mu zabezpečí očakávaný úžitok. Úlohou predajcu je prezentovať zákazníkovi úžitok, ktorý mu daný produkt (služba) prináša. Predajca úspešne zvládne prípadné námietky zákazníka a uzatvorí obchod. V tomto momente začína popredajná starostlivosť o zákazníka - štandardná súčasť jeho práce.

Starostlivosť o zákazníka s množstvom variácií poskytuje predajcovi viac ako štyridsať rôznych možností, ako sa neustále pripomínať zákazníkovi, udržiavať a rozširovať vzťah vzájomnej dôvery, rozširovať možnosti vzájomnej obojstranne výhodnej spolupráce atď. Predajca reprezentuje podnik, a preto pre úspešnú implementáciu modelu ZAPUS v podniku je nevyhnutné, aby bol vybudovaný vzťah medzi zákazníkom a predajcom (podnikom), ktorý bude viesť k vytvoreniu dlhodobého vzťahu všestrannej spokojnosti a lojality.

Model ZAPUS smeruje k budovaniu a podporovaniu dlhodobých vzťahov so zákazníkmi a to k:

- zabezpečeniu budovania dlhodobých vzťahov so zákazníkmi spolu so ziskom,
- zníženiu počtu odídených zákazníkov,
- nárastu obchodov s novými zákazníkmi,
- rastu a zvyšovaniu spokojnosti, vernosti a lojality zákazníkov (prekročeniu očakávaní),
- zníženiu nákladov orientáciou predovšetkým na súčasných zákazníkov,
- maximalizácii príležitostí (nárast služieb, referencií, atď.),
- zlepšeniu organizácie v oblasti schopnosti udržiavať a ziskávať zákazníkov,
- zlepšeniu poskytovaného servisu pre zákazníkov,
- dlhodobej výnosnosti a konkurencieschopnosti podniku.¹²



Obr. 1. Model obchodnej komunikácie so zákazníkom ZAPUS

Model obchodnej komunikácie so zákazníkom ZAPUS v sebe integruje riadenie zákazníckych skupín, vytváranie a riadenie marketingových aktivít s využitím vzťahového marketingu a to všetko formou komunikácie so zákazníkom – predovšetkým osobnej alebo sprostredkovanej prostredníctvom súčasných technológií (mobilná komunikácia, internet...).

Rozmanitosť doterajších modelov obchodnej komunikácie so zákazníkom poukazuje na skutočnosť, že komunikácia so zákazníkom sa neustále mení a vyvíja. Preto je možné vytvoriť univerzálny model, ktorý zaisťuje úspešné fungovanie v podniku.

Pre úspešné fungovanie navrhnutého modelu je potrebné zabezpečiť rovnováhu a integráciu ľudí, technológií a procesov. Tieto prvky úzko súvisia s podnikovou stratégiou zameranou na orientáciu na zákazníka, technologickými a integračnými procesmi v podniku.

Vzájomné porovnanie modelov obchodnej komunikácie vrátane nového modelu ZAPUS je uvedené v tab. 1.

¹² ŠIMKO, Ivan: *Modelovanie procesov riadenia ľudských zdrojov. Obchodná komunikácia so zákazníkom* [Dizertačná práca] – Žilina: Strojnícka fakulta Žilinskej univerzity v Žiline, 2010. – 156 s. + prílohy.

Tab. 1 Porovnanie modelov obchodnej komunikácie so zákazníkom¹³

Fázy / Model	Úvodná fáza		Zisťovanie potrieb zákazníka	Predaj cez úžitok		Uzatvorenie obchodu	Popredajné služby
Časť	Primárna	Sekundárna	Primárna	Primárna	Sekundárna	Primárna	Primárna
VKPU	Vzťah	Kvalifikácia	Nemá definovanú	Prezentácia		Uzatvorenie obchodu	Nemá definovanú
AIDA	Pozornosť		Nemá definovanú	Nemá definovanú	<i>Záujem a Splniť želanie</i>	Akcia	Nemá definovanú
DIBABA	Nemá definovanú		Definovanie potreby	Nemá definovanú	<i>Stotožnenie sa s produktom, Dôkaz, Prijatie a Túžba</i>	Záver	Nemá definovanú
SPIN	Predbežné kroky		Prieskum	Predvedenie schopností		Získanie záväzku	Nemá definovanú
Nový model ZAPUS	Zaujatie		Analýza potrieb	Prezentácia úžitku		Uzatvorenie obchodu	Starostlivosť o zákazníka

Záver

Dobre implementovaný model obchodnej komunikácie so zákazníkom môže priniesť podniku predovšetkým zníženie počtu odchádzajúcich zákazníkov, zníženie počtu dormantných (tzv. „spiacich“ zákazníkov, ktorí sú síce zákazníkmi, ale s minimálnou až žiadnou aktivitou smerom k obchodu) a predovšetkým môže priniesť podniku zlepšenie jeho schopnosti udržať si existujúcich zákazníkov a získať nových – potenciálnych zákazníkov. K nezanedbateľným prínosom patrí aj zvýšenie spokojnosti a lojality zákazníka a tým aj zníženie nákladov na zákazníkov celkom. Možno konštatovať, že pridanou hodnotou modelu ZAPUS oproti predchádzajúcim modelom obchodnej komunikácie so zákazníkom je starostlivosť o zákazníka.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- DONELLY, J., H., jr. – GIBSON, J., L., - IVANCEVICH, J., M.: *Management*. - Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- FARKAŠOVÁ, V. 1999. *Psychológia pre manažérov*. - Žilina: Žilinská univerzita v Žiline v EDIS. 1999. ISBN 80-7100-651-3.
- HITTMÁR, Š., et al. 2001. *Manažment v doprave*. - Žilina: EDIS – Vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2001. ISBN 80-7100-784-6.
- KOONTZ, H. – WEHRICH, H.: *Management*. - Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7
- LABSKÁ, H., TAJTÁKOVÁ, M., LOYDLOVÁ, M. 2009. *Marketingová komunikácia I*. - Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2009. ISBN 978-80-225-2760-6.
- MAJTÁN, M., et al. 2005. *Manažment*. - Bratislava: Sprint, 2005. ISBN 80-89085-17-2.
- MESÁROŠOVÁ, M. 2000. *Psychológia predaja*. - Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2000. ISBN 80-225-1245-1.
- RUSKO, M., 2006: *Bezpečnostné a environmentálne manažérstvo*. - Žilina : STRIX, 2006. 389 s., ISBN 80-969257-9-2.
- ŠKVARENINOVÁ, O.: *Rečová komunikácia*. - Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1994. ISBN 80-08-02228-0.
- ŠUPÍN, M. 2005. *Náuka o predaji*. - Zvolen: Referát dištančného vzdelávania Drevárskej fakulty Technickej univerzity vo Zvolene, 2. vydanie. 2005. ISBN 80-228-1465-2.

ADRESA AUTORA:

Ing. Ivan ŠIMKO, PhD., Fatranská 6, 010 08 Žilina, Slovenská republika, e-mail: ivan.simko.za@gmail.com

RECENZIA TEXTOV V ZBORNÍKU

Recenzované dvomi recenzentmi, členmi vedeckej rady konferencie. Za textovú a jazykovú úpravu príspevku zodpovedajú autori.

REVIEW TEXT IN THE CONFERENCE PROCEEDINGS

Contributions published in proceedings were reviewed by two members of scientific committee of the conference. For text editing and linguistic contribution corresponding authors.

¹³ ŠIMKO, Ivan: *Modelovanie procesov riadenia ľudských zdrojov. Obchodná komunikácia so zákazníkom* [Dizertačná práca] – Žilina: Strojnícka fakulta Žilinskej univerzity v Žiline, 2010. – 156 s. + prílohy.