

# DOPAD INFORMAČNÍHO MANAGEMENTU NA SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA

## THE IMPACT OF INFORMATION MANAGEMENT ON CUSTOMER SATISFACTION

**Petr Hladík**

Petr Hladík, Ing., katedra řízení PEF ČZU Praha, hladik@pef.czu.cz

### **Anotace:**

V organizacích je dnes uloženo informační jmění nezměrné hodnoty - informace o potřebách zákazníků, záznamy nákupů i reklamací, informace o trhu i konkurenci. Všechna tato akumulovaná data zatím leží nevyužitá, vyžadují stále větší a kvalitnější systémy ukládání dat a přitom napomáhají jen málo schopnostem organizace uspokojit zákazníka nebo činit rozhodnutí. Technologie již není překážkou jejich využití. Existuje mnoho dostupných a kvalitních informačních technologií. Důraz se přesunul na informační management - identifikaci, sběr a analýzu informací a jejich přenos na místa rozhodování a zákaznického servisu. Informační management zahrnuje nepřeberné množství způsobů, jakými může organizace koordinovat síť svých aktivit týkajících se zaměstnanců, zákazníků a dodavatelů.

### **Summary:**

An information asset of immeasurable value lies in organizations in recent times - informations about customer needs, buying patterns and complaints, informations about markets and competitors. All that accumulated data lies dormant, requiring ever larger storage systems but doing little to improve the organization's ability to serve customers and make key decisions. Technology is no longer the issue. We have plenty of powerful information technology available. The challenge today has shifted to information management - identifying, collecting and analyzing information, and then directing it to points of decision making and customer service. Information management encompasses the myriad ways an organization coordinates its web of activities with employees, customers and suppliers.

### **Klíčová slova:**

informační management, spokojenost zákazníků, informace

### **Key words:**

information management, customer satisfaction, information

Informačním managementem rozumíme efektivní identifikaci, sběr a analýzu podstatných informací a jejich přenos na místa rozhodování a zákaznického servisu v organizaci. To zní jednoduše, ale informační management je zcela novým přístupem k řízení procesů v podnikatelské i nepodnikatelské sféře.

Dosažení užitku z informačního managementu vyžaduje hlubokou znalost zákazníků, trhů a konkurence. Vyžaduje integraci informačních a podnikatelských strategií a rozmanitých zdrojů informací, které se nacházejí jak uvnitř, tak vně organizace. Vyžaduje využívání nových technologií schopných řídit zákaznický servis a moderních systémů podporujících rozhodování. Vyžaduje sestavení sítí počítačů a mobilních systémů umožňujících zrychlovat rozhodovací cyklus a služby v místech, kde se pracovníci setkávají se zákazníky.

Velké množství z dnešních organizací již zredukovalo počet zaměstnanců, kteří jsou nuceni pracovat efektivněji. Přesto se tyto firmy dále snaží snižovat náklady a rychleji reagovat na změny na trhu. Co jim k tomu může pomoci? Jsou to právě informace - vhodné informace o zákaznících, trhu a konkurenci získané v pravý čas a dopravené na to místo v organizaci, kde budou nejlépe využitelné pro rozhodování. Proto se v mém příspěvku pokusím popsat úlohu informací a informačního managementu pro uspokojování zákaznických potřeb organizacemi. Vzhledem k charakteru činností majících vliv na konečné uspokojení zákazníků se budu zabývat zejména dopadem informačního managementu na taktické rozhodování a činnost liniových pracovníků v organizaci. Na úrovni liniových pracovníků zmíním typy informací, které by měli tito pracovníci mít k dispozici, aby dokázali co nejrychleji reagovat na požadavky zákazníků.

Role vedoucích pracovníků v organizacích zahrnuje v dnešní informační době kromě každodenních povinností i vytvoření a udržování kultury sdílení informací, která podporuje u zaměstnanců vzájemnou komunikaci a sdílení informací jako součást jejich každodenní práce. Z toho vyplývá obohacení obsahu informací v organizaci, zajišťující včasný přenos potřebných informací do každého místa, kde jsou potřeba k rozhodování, nebo uspokojení poptávky po nich. Tím dochází ke skloubení a prosazování strategických vazeb mezi informačními technologiemi a podnikatelskými cíli.

Ron Sims, ředitel firmy Unisys uvedl: „Řekněme, že vaše organizace má 30 000 pracovníků. Každý z těchto 30 000 pracovníků přináší vklad v podobě informací o zákaznících, dodavatelích, či konkurentech. Jedním z úkolů vedoucích pracovníků je zajistit, aby byly tyto informace pohotově k dispozici zbytku organizace. Sdílení informací a zkušeností podporuje proces zdokonalování se a zdokonalování se je známkou toho, že organizace je schopna se průběžně transformovat, aby se přizpůsobila úkolům zítřka. Každá organizace je právě tak silná jako její kolektivní znalosti. Čím víc informací je sdíleno, tím rychleji může organizace reagovat jako celek, když se objeví tržní příležitost (Unisys, 1996).“

V moderních organizacích chápe stále více vedoucích pracovníků svou roli jako zprostředkovatele informací. Zatímco starý model řízení manažerům diktoval povinnost předávat zaměstnancům detailní instrukce a monitorovat pak jejich činnost, nový model spočívá v zajištění toho, aby liniovní pracovníci zcela chápali cíle organizace a měli přístup ke

všem informacím potřebným pro uspokojení zákazníků. Tento model ponechává rozhodování jak nejlépe splnit úkoly na samotných pracovnících. Starý model spočíval na kontrole, nový klade důraz na důvěru, instinkty a schopnosti zaměstnanců při uspokojování potřeb zákazníků.

Technologie bude brzy ještě více napomáhat rozhodování na základě dostupných informací. Rozhodovací technologie založené na zpracování paralelních procesů dovolí integrovat informace rozptýlené po celé organizaci. Tyto informace umožní nahlédnout do nákupních trendů a preferencí zákazníků skrytých v podnikových databázích a poskytovaných pouze jednotlivě „na zakázku“ některému vedoucímu pracovníkovi odpovídajícímu za určitý produkt nebo službu. Tato technologie „dobývající“ data dovolí například obchodníkům přesně zjistit dopad marketingové propagace na objem prodejů a zisků.

Vedoucí pracovníci v mnoha oborech budují propracované informační kanály, které mají pomáhat tomu, aby jejich taktické rozhodování bylo přesné a pečlivé. Tváří v tvář rostoucímu konkurenčnímu tlaku se tito pracovníci snaží, aby jim informace umožňovaly na požadavky zákazníků nejen reagovat, ale také je předvídat.

Tento druh komplexního rozhodování založeného na informacích je nyní v dosahu mnoha organizací. Nové technologie jako zpracování paralelních procesů, bezdrátové připojení na počítačové sítě a důmyslný software pro zpracování dat spojený s expertními systémy pro podporu rozhodování spojený s expertními systémy dovolí organizacím dosáhnout vyšší úrovně přesnosti a preciznosti rozhodování. Některé velké organizace již začínají využívat tyto nástroje v oblastech jako marketing, řízení zdrojů, či vývoj nových produktů a snaží se budovat rychlé informační struktury umožňující jim být stále o krok napřed před rychle se měnícími požadavky zákazníků.

Zvětšením toku informací k těm, kteří je potřebují pro své rozhodování, se může podstatným způsobem zlepšit řízení zdrojů v organizaci. Ten zahrnuje koordinaci nepřehledného množství vstupů a zajištění jejich přeměny v konečný produkt, efektivní řízení lidských zdrojů a práci se skladovými položkami a inventářem pro pokrytí předpokládané budoucí poptávky.

Se zvyšujícím se počtem nabízených produktů, ze kterých si může zákazník vybírat, je pro organizaci stále důležitější vytvářet si schopnost přizpůsobovat své produkty a služby měnícím se potřebám jednotlivých zákazníků. Podpora rozhodování může pomoci vývoji produktů tím, že manažerům umožní rychlé zaznamenání změn v chování zákazníků a reakci hledáním nových způsobů, jak uspokojit jejich potřeby. S dnešními mocnými informačními nástroji dostupnými pracovníkům vývoje produktu se budou možnosti, které zákazníci mají, dále rozšiřovat. Přibližujeme se době, kdy budou mít organizace dostatek informací, aby mohly od základu přetvářet výrobky na základě individuálních potřeb každého zákazníka. Představuje to velkou výzvu, ale zákazník budoucnosti bude poptávat výrobky na míru. Ty organizace, které nebudou mít informační prostředky, aby vyhovely těmto požadavkům, nepřežijí (Unisys, 1996).

Žádná jiná část organizace není tak kritická pro spokojenost zákazníků, jako místo obsluhy. Aby dostali linioví pracovníci prostředek pro poskytování rychlých a kvalitních služeb, budují vedoucí pracovníci komplexní informační systémy. Manažeři opouštějí zaměření dovnitř organizace a obracejí se do okolí, zejména k zákazníkovi, a hledají zde informace o směru vývoje nových produktů, poprodejních služeb a způsobů balení a dodání. Tito vedoucí pracovníci rozpoznali, že zákaznický servis je z dlouhodobého hlediska kritickým faktorem pro konkurenceschopnost jejich organizace. Inovace a nové technologie půjdou dál, směrem ke zkracování životních cyklů produktů a způsobí, že nebude možné diferencovat se pouze na základě produktu. Rozdíl bude ve službách zákazníkovi.

Klíčovým prvkem kvalitního zákaznického servisu je informační management, který zajišťuje, že linioví pracovníci mají přístup ke všem informacím, které potřebují pro uspokojení specifických potřeb individuálních zákazníků. Snahy o vytvoření tohoto ideálního informačního prostředí jsou teprve v začátcích, ale některé organizace již podstatně posílily tok a obsah informací dostupných liniovým pracovníkům. Vybudování ideálního informačního prostředí je složitá úloha s nesmírným dopadem na organizaci podnikání a plnění úkolů.

Obsah a struktura informačního prostředí se v různých organizacích liší. Experti se shodují ve třech hlavních kategoriích informací, které by měl obsahovat informační systém pro podporu zákaznického servisu: transakční informace, komplexní údaje o zákaznících a výsledky hodnocení činnosti (Unisys, 1996).

Transakční informace zahrnují všechny informace, které potřebují linioví pracovníci pro úspěšnou a kvalitní obsluhu zákazníků. Přesný obsah transakčních informací závisí na povaze podnikání, potřebách zákazníka a typu transakce. V zásadě by měl mít zaměstnanec přístup ke všem informacím potřebným k zodpovězení všech zákaznickových otázek v průběhu transakce, nebo alespoň disponovat lehce dostupnými mechanismy schopnými mu odpověď nalézt. To vyžaduje ale také předvídaní zákaznickových potřeb a budování oboustranného informačního toku, který zaměstnancům umožní přístup k informacím a jejich modifikaci tak, aby odpovídaly požadavkům zákazníka.

Efektivní informační management se snaží jít za strohé uskutečnění transakce tak daleko, jak je to jen možné. Je totiž velmi důležité získat a uložit detailní informace o zákaznících z důvodu úprav produktu a targetingu marketingu tak, aby byly splňovány specifické potřeby jednotlivců. Mnohá nezpracovaná data, která je třeba znát k poznání zákazníka jsou již dostupná v podobě prodejních záznamů a demografických informací. Další informace mohou být získány pomocí průzkumů trhů, reklamních oddělení a telefonických informačních linek. A nové technologie jako paralelní zpracování procesů a objektově orientované technologie umožní organizaci vyhledat patřičná podniková data a vytvořit detailní obrázek jejich zákazníků. S komplexním profilem zákazníka, dostupným ve všech místech zákaznického servisu, může každý zaměstnanec, který se zákazníkem přichází do kontaktu, nabídnout individuální přístup při poskytování služeb, který přináší zákazníkovi spokojenost a loajalitu.

Výsledky hodnocení činnosti pomáhají vytvářet prostředí průběžného zlepšování. Pro efektivní servis zákazníkům a stále zlepšování potřebují mít linioví pracovníci přístup k informacím, které jim dají vědět, jak si vedou - kde pracují dobře, kde mají nedostatky a co zákazníci obzvláště oceňují. Tento typ informací by měl spočívat v indikátorech (pracujících v reálném čase) jako jsou dílčí cíle, rozpočty a zejména spokojenost zákazníků. Hodnocení činnosti poskytuje vedoucím pracovníkům také možnost kontroly organizačních procesů a zvýšení toku informací, takže zaměstnanci mohou stále zlepšovat své výkony a dosahovat cílů organizace. Kritickými prvky každého hodnocení činnosti jsou indikátory spokojenosti zákazníků, kvality a konečných výsledků procesu. Pracovníci vyžadují okamžité přehodnocení jejich práce, aby mohli upravit svůj přístup ke službám zákazníkovi. Bez rychlé zpětné vazby se konečný smysl, ať dělá firma cokoliv, ztrácí ve zmatku (Unisys, 1996).

Změna není pro management novým faktorem, nový je postoj ke změně - že se nejedná o něco, co je třeba potlačit nebo zastavit, ale v podstatě o běžný jev, který je ozdravný a pozitivní. Původní paradigma pro organizaci připomínalo v zásadě stroj, který je sestaven, aby produkoval ty samé věci ve větších a větších objemech. Nyní vidíme organizaci spíše jako něco živého, co se neustále přetváří a přizpůsobuje. Rozvoj schopnosti pracovat se změnou je rozdílem mezi životem a smrtí, stejně pro živý organismus jako pro organizaci. V přírodě dochází ke změnám nepřetržitě a organismy, které se jim nejsou schopny přizpůsobit,

vyhynou. Ty, které přežijí, to dokáží pomocí své transformace, ke které dochází na základě přijímání informací o jejich prostředí. Zdravá organizace to nedělá příliš odlišně. Dnešní organizace přijímají obrovské množství informací a pouze ty, které jsou je schopny využít ke své průběžné transformaci v organizace, které budou lépe obsluhovat své zákazníky, přežijí.

Proto je kladen takový důraz na efektivní informační management. Cíl je dvojitý: zvýšit schopnost organizace identifikovat a využít nových příležitostí na měnících se trzích a vyvíjet úzké vztahy se zákazníky. Čím více informací bude přicházet od liniových pracovníků, tím více bude organizace napojena na měnící se prostředí. A zároveň její zaměstnanci budou mít informace, které potřebují pro kvalitní obsluhu zákazníků. To vede k větší pracovní spokojenosti, která se v důsledku přemění do spokojenosti zákazníků.

#### Použitá literatura:

Allen T.J.: Information technology and the Corporation of the 1990's. Oxford University Press, 1994

Bradley, S.: Globalization, Technology and Competition. Boston: Harward Business School Press, 1993

Harrington J.: Organizational Stucture and Informational Technology, Hertfordshire. United Kingdom: Prentice Hall International, 1991

Koontz H., Weihrich H.: Management. Victoria Publishing, 1993

Truneček J.: Management v informační společnosti. VŠE Praha, 1997

Truneček J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. VŠE Praha, 1997

Unisys: Information management. Unisys, 1996