

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta
Katedra řízení**

**Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku**

**Vliv zavedení systému CRM na chod a obchodní aktivity
společnosti**

**Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**

**Autor:
Lukáš Vobruba**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš VOBRUBA**

Osobní číslo: **E08555**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Vliv zavedení systému CRM na chod a obchodní aktivity společnosti**

Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit vliv zavedení CRM na obchodní aktivity společnosti a navrhnout případná zlepšení v jeho využívání.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů z oblasti CRM,
- 2) analýza společnosti před a po zavedení CRM,
- 3) návrh případných zlepšení ve využívání CRM.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika a historie společnosti. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

LEHTINEN, R. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 160 s. ISBN: 978-80-247-1814-9.

CHLEBOVSKÝ, V. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005, 190 s. ISBN: 80-251-0798-1.

WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

BUTTLE, F. *Customer relationship management: concept and tools*. 1. vydání. Amsterdam: Elsevier, 2004. 359 s. ISBN 075065502X.

Časopis *Moderní řízení*

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 18. února 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2011

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studená 13 (25)
370 03 České Budějovice

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2010

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

Poděkování:

Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D za vedení, odbornou pomoc a cenné připomínky při zpracování této diplomové práce.

Zároveň děkuji představitelům a vedení firmy OSPAP a.s., za vytvoření podmínek pro vypracování této diplomové práce.

1.Úvod	2
2.Literární přehled	3
2.1. Historie CRM	4
2.2. CRM a jeho vymezení	5
2.3. Kontaktní centra	6
2.4. CRM – spokojený zákazník	6
2.5. Účel CRM	8
2.6. Faktory výběru CRM	9
2.7. Podmínky úspěšné implementace CRM	12
2.8. Rozhodující otázky kvality CRM	13
2.9. Přínosy CRM	15
2.10. CRM systém a jeho omezení	18
2.11. SWOT analýza v CRM a proces plánování	18
2.12. Různé systémy CRM	20
2.13. Microsoft Dynamics CRM	21
3. Cíl a metodika práce	23
4. Charakteristika a historie společnosti	24
4.1. Profil společnosti OSPAP a.s.	24
4.2. Ekonomické výsledky	27
5. Stav před zavedením CRM	29
6. Implementace systému CRM	31
6.1. Práce před implementací systému	32
6.2. Práce jednotlivých skupin a naplnění systému CRM	33
6.3. Přehled jednotlivých skupin a jejich obsah	36
6.4. Řízení aktivit a plánování činností	47
6.5. Klady systému CRM ve společnosti OSPAP	51
6.6. Problémy a nevýhody využívání systému CRM	53
6.7. Doporučení	55
7. Závěr	57
8. Summary	59
9. Použitá literatura	60
10. Přílohy	62

1. Úvod

Spokojený zákazník, to je v současnosti to, co zaručuje jednotlivým společnostem přežití v tvrdé konkurenci a to i přes rostoucí tlak na profitabilitu či potřebu zrychlení všech procesů v těchto společnostech. Společnosti jsou nuceny soupeřit mezi sebou a hledat konkurenční výhody, které je odlišují a které jim při správném využití pomohou k dosažení jejich strategických cílů.

Mít spokojené zákazníky je snahou všech fungujících společností, ale to není jednoduchý proces. Ten nemůže být pouze zakončen uskutečnění obchodu se zákazníkem, ale musí vytvořit podmínky pro další oslovení těchto zákazníků a být připraven k uskutečnění budoucích obchodů. To v praxi znamená mít komplexní informace o každém současném a i potencionálním zákazníkovi.

Aby společnosti mohly mít tento ucelený přehled a dokázaly ho aktivně využívat, jsou vyvíjeny nové softwarové nástroje, protože rozvoj nových počítačových technologií jde velmi rychle kupředu a tak se tyto nástroje stávají dostupné pro všechny, jež je pro svoji činnost potřebují. Z těchto důvodů byly vyvinuty systémy CRM (Customer Relationship Management). Tyto systémy jsou dalším navazujícím krokem po zavádění systémů ERP (Enterprise Resource Planning). Společnosti, které naplno a cíleně dokážou využít svých znalostí o zákaznících, jejich potřebách a historii tak získávají možnost jak s těmito zákazníky pracovat a následně pak obstát na trhu.

Cílem této bakalářské práce je posoudit vliv zavedení systému CRM na chod a obchodní aktivity společnosti OSPAP a. s., popsání systému CRM a porovnání změn ve společnosti, které zavedení tohoto systému přineslo. Následně vymezení jeho kladných a záporných stránek. V závěru práce pak navrhnout případných změn, které by práci se systémem CRM ještě zjednodušili.

2. Literární přehled

CRM (Customer Relationship Management - Řízení Vztahů se Zákazníky) je firemní přístup a strategie pro získávání a udržování vztahů se zákazníky s cílem neustálého zvyšování hodnoty (ziskovosti) těchto vztahů.

Neexistuje žádná obecně uznávaná definice CRM, nicméně z dostupné literatury a vyjádření uznávaných autorit v oboru lze **CRM** v jeho širokém pojetí vymezit jako interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb.

CRM je zkratka z anglického Customer Relationship Management a označují se tak systémy pro řízení vztahů se zákazníky. Jsou to programy, které umožňují shromažďovat, třídit a zpracovávat údaje o zákaznících, především jejich kontakty, probíhající obchodní procesy a dosahované tržby. CRM systémy tak pomáhají sledovat a vyhodnocovat veškeré obchodní aktivity v rámci celé společnosti. I z toho důvodu bývají součástí CRM systémů nejrůznější statistiky (Dohnal, 2002).

Ve své podstatě představuje CRM myšlenkové nastavení celého podniku spolu s podnikovými procesy navrženými tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytly jim kvalitní servis. Obecně řečeno zahrnují CRM veškeré procesy, které mají přímý kontakt se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a servisních aktivit. CRM není záležitost primárně technologická, i když technologie otevírá řízení vztahů se zákazníky nové možnosti (Fletcher, 2008).

CRM je podnikatelská strategie založená na porozumění zákazníkům a z něho vycházející předvídání potřeb současných a budoucích zákazníků podniku (Buttle, 2004).

CRM je proces oslovení, udržení a dalšího rozvíjení vztahů se ziskovými zákazníky (Handen, 2006).

CRM představuje cestu ke zvýšení obrátu a ziskovosti podniku prostřednictvím koordinace, konsolidace a propojení všech kontaktů podniku s jeho zákazníky, dodavateli, obchodními partnery a zaměstnanci, což v důsledku integruje veškeré marketingové, obchodní a servisní aktivity.

2.1. Historie CRM

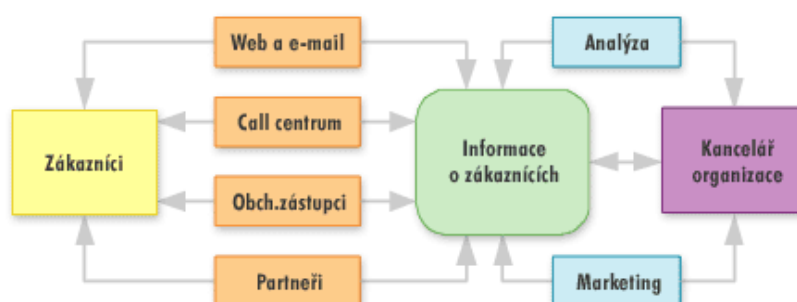
V počátku 90 let bylo používání informačních systémů (IS) ve znamení podpory vnitřních procesů a uspokojování základních potřeb včetně požadavků finančních a daňových úřadů. Tyto systémy měly a mají za úkol zmapovat a zprůhlednit nákladovou strukturu společnosti a podpořit nejdůležitější procesy ve společnosti. Po odstranění problémů v oblasti řízení výroby a logistiky se začala objevovat potřeba podpory prodejních procesů. Proto vznikly první Sales Force Automation systémy (SFA, systémy pro podporu prodeje) a systémy na podporu Call Center. Vzájemnou integritou těchto systémů okolo roku 1995 vznikly první CRM řešení, které nabízely řadu výhod oproti standardním (rozděleným) systémům. Další růst nákladů na získávání nových zákazníků, snižování marží u běžných komodit a vznik nových komunikačních nástrojů (e-commerce) měli vliv na rozšíření funkcionality CRM systémů o oblasti marketingu a servisu resp. služeb

obecně. S rozšiřováním a integrací Internetu a e-businessu do CRM systémů, tak vznikly na konci 90 let (kolem roku 1997) systémy plně podporující všechny aktivity a komunikační kanály s klientem, tzv. "Front office" systémy.

2.2. CRM a jeho vymezení

CRM (Customer Relationship Management) je přístup jak identifikovat, získat a udržet si zákazníka. Dovoluje organizacím spravovat a sledit interakce se zákazníkem. CRM pomáhá firmám zvýšit hodnotu každé takové interakce a tím dosahovat lepších ekonomických výsledků (Wessling 2003).

Obrázek 1: Komunikační kanály



Zdroj: www.intouch-crm.cz

Dnešní organizace musí řídit interakce se zákazníky napříč množstvím komunikačních kanálů - zahrnujících web, call centra, prodejce v terénu a dealery nebo partnerské prodejní síť, jak je uvedeno na Obrázku 1. Mnoho firem má také několik oblastí podnikání se sdílením stejných zákazníků. Výzvou je zajistit zákazníkům snadný způsob jak obchodovat s organizací, libovolným způsobem, v kterýkoliv čas, prostřednictvím vybraného komunikačního kanálu, kterýmkoliv jazykem a v libovolné měně. Je třeba udržet v zákazníkovi pocit, že je partnerem jedné unifikované organizace, která jej v každém okamžiku a místě rozpozná.

2.3. Kontaktní centra

Vstupní infrastrukturou do každého systému CRM jsou kontaktní centra, která zajišťují efektivní sběr informací a dat prostřednictvím všech dostupných médií - telefonu, e-mailu, webu, SMS, faxu atd. Kontaktní centra jsou výkonným technologickým nástrojem, nicméně každá společnost musí mít k dispozici také vhodnou strategii a obchodní cíl, kterého chce dosáhnout pomocí využívání kontaktních center. Je proto dobré připomenout, jaké důležité podnikové procesy vlastně dokážou kontaktní centra podpořit: především identifikaci zákazníků, odlišení zákazníků mezi sebou, efektivní interakci se zákazníkem a přizpůsobení chování vůči zákazníkům. Jedno ze základních pravidel segmentace zákazníků v kontaktním centru doporučuje obsluhovat zákazníky přinášející firmě nejvyšší hodnoty těmi nejzkušenějšími agenty. Vyplácí se také nabízet důležitým zákazníkům speciální služby typu různých bonusů, zákaznických klubů či kreditních bodů.

CRM shromažďuje významné informace o zákaznících, například údaje o tržbách, nákupních preferencích, kontaktní informace i další data, aby bylo možné zákazníkům poskytovat lepší služby.

2.4. CRM – spokojený zákazník

CRM systém není možné chápat jako softwarový produkt, ale jako souhrn pravidel a metrik, které řídí obchodní a organizační procesy podniku s cílem plnit přání zákazníka pokud možno ještě dříve, než je vysloveno. Problematika je samozřejmě podstatně složitější, nicméně dobře fungující CRM systém buduje dlouhodobě pozitivní vztah se zákazníkem. Každý dlouhodobý vztah musí být založen na oboustranně výhodné spolupráci, která vychází ze strategie win-win (vítězství-vítězství). Nastartování implementačního

procesu CRM musí tedy vycházet ze stanovené strategie podniku, což znamená důsledně analyzovat stávající obchodní procesy a metriky, pomocí kterých identifikujeme a obsluhujeme zákazníka a kontrolujeme, zda obchodní vztah je skutečně oboustranně výhodný (Lehtinen, 2007).

Každá firma totiž žije z věrných a spokojených zákazníků. Z toho vyplývá, že tyto zákazníky je nezbytné důkladně znát a důsledně o ně pečovat. Prodejní sortiment je nezbytné segmentovat a jednotlivým cílovým skupinám je nutno věnovat individuální postupy komunikace. Vybraná homogenní cílová skupina skýtá možnost výrazné odezvy v rámci následného hromadného oslovení. Je-li k dispozici dostatek informací o detailních odlišnostech v očekávání jednotlivých osob již definované cílové skupiny, není žádný problém využít těchto znalostí například k další diferenciaci hromadného oslovení nebo k diferenciaci přiložených podkladů. Proto je nezbytné soustavně sbírat, třídit a ukládat veškeré informace o zákaznících. Tyto informace slouží jako základ účinné firemní tržní diferenciace.

V současné době zažíváme rozkvět aplikací CRM. Je to dáno pravděpodobně tím, že modely současného obchodování jsou natolik vyzrálé, že podniky na žebříčku svých hodnot prosazují zákazníka na první místo. Lze samozřejmě s touto myšlenkou polemizovat a například do těchto hodnotových výšin zařadit další pojmy, jako vlastní zaměstnanci, znalosti atp. Historický vývoj oblasti CRM a vůbec nutnosti vzniku této oblasti je v souladu s logikou celého obchodování. Nejprve je nutné mít pořádek ve vlastním podniku, mít jasné vize a strategii a jim podřídít procesy. Poté nastupuje jejich efektivní "zhmotnění" zavedením systémů ERP (devadesátá léta) a později propojením obchodních procesů za hranici podniku - vznikají systémy řízení a komunikace s dodavateli a odběrateli a také dochází ke konsolidaci relativně nových systémů řízení vztahů se zákazníky. Při zpracování požadavků CRM v rovině informatiky se však setkáváme se zcela unikátními parametry, které v počítačové branži neměly obdobu. Jmenujme například požadavky na shromažďování objemných vzorků dat, na jejich analýzu, na vytváření předpovědních modelů a neméně důležité prvky typu propojení s existujícími systémy (Wessling, 2003).

2.5. Účel CRM

Hlavním cílem CRM je aktivní tvorba a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace je zajištěna vhodnými technologiemi. Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy, technologie. Mezi těmito třemi prvky je bezprostřední souvislost. Tyto prvky bývají ještě doplňovány o čtvrtý prvek – obsahy (data, obsah). Význam a účel těchto prvků se zakládá na souhrnném pohledu na CRM, nikoliv v detailním zaměření na význam dílčích prvků. Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat. CRM nepředstavuje žádnou novou filozofii ve vztahu k zákazníkům, žádnou výzvu k zavádění převratné a vše řešící technologie a ani nevolá po změně v základním nasměrování zaměstnanců. Jedná se o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky a to prostřednictvím důrazu na kvalifikaci personálu, využití metod sociální psychologie, integraci a rozšíření stávajících technologií. Zavedení CRM je v praxi možné jen při spojení jeho jednotlivých prvků do jednoho celku. Pokud klademe důraz pouze na jeden prvek, zavedení CRM nebude úspěšné. CRM představuje integraci již existujících řešení – např. One-to-one marketing, Sales Force Automation (automatizace prodeje), call centra nebo střediska služeb. CRM je souhrnná informační jednotka, která je ve struktuře podniku nadřazena ostatním oddělením (marketing, odbyt, personalistika, controlling). Vytvořením image u potenciálních zákazníků začíná Řízení vztahu se zákazníky. Avšak iniciativa vždy vychází ze strany podniku. Byl-li kontakt navázán, dochází v následující fázi k jeho rozvíjení a konsolidaci (Wessling, 2003).

Pokud ale vztah nemá pro jednoho nebo oba partnery stoupající hodnotu následuje úpadek a ukončení. K ukončení může dojít ze strany zákazníka a to tím, že přestane mít zájem. Nebo ze strany podniku, pokud zákazník není

perspektivní a nepřináší zisk. Tyto vztahy by neměly být pěstovány za každou cenu. Jakmile zákazník nepřináší podniku zisk, nemá udržování vztahu z ekonomického hlediska smysl. Jednou ze základních funkcí podniku při určování sledu interakcí se zákazníkem je právě CRM. V první fázi je zákazník při marketingové akci upozorněn na firmou nabízené zboží nebo služby. Během následující fáze si zákazník sám vyhledá podnik, respektive jeho produkty. Popřípadě může být kontaktován pracovníky odbytu. V průběhu doby kdy zákazník zakoupený předmět používá, má možnost také využít servis. Zákazník tak má možnost od chvíle kdy byl poprvé kontaktován, až do doby konečné fáze užití produktu, kdykoliv podnik kontaktovat (Wessling, 2003)

2.6. Faktory výběru CRM

Podle DOHNALA (2002) výběr vhodného CRM pro jednotlivé společnosti je proces závislý na mnoha faktorech, ač objektivních či subjektivních. Přesto lze stanovit některé faktory rozhodující pro úspěšný výběr CRM.

1. Jaké má subjekt zkušenosti s problematikou CRM

V počátku si je nutné uvědomit, že prvotní nutná investice se snadno může změnit ve ztrátu. Část CRM projektů se vůbec nedokončí anebo představuje velký problém pro osvojení uživateli. Mnoho uživatelů je nespokojeno se složitostí svého CRM

Pokud si společnost stanoví jasnou strategii lze celý projekt zvládnout bez větších problémů. Záleží na zkušenostech společnosti a na případné výkonnosti jejího vlastního oddělení IT (pokud jej vůbec má), ale většinou lze

doporučit implementaci za pomoci externího poradce. Spolupráce s ním pak může probíhat na poradenské či komplexně dodavatelské úrovni.

2. Jak velká je daná organizace?

Tato otázka není důležitá z pohledu, zda a proč systém CRM zavádět, ale je důležitá pro stanovení strategie a od velikosti společnosti pak závisí jak dlouhý a složitý proces může být a jak rychle a efektivně se jej podaří naplnit jednotlivými daty

3. Jaký je k dispozici rozpočet?

Tato situace rozhoduje, o jakém modulu CRM společnost uvažuje a třeba i o způsobu jeho provozování. Může také společnost dovést k postupným krokům při jeho zavádění na základě prvních zkušeností se základními moduly

4. Jak velká je cílová skupina?

Tento faktor je velmi důležitý pro rozhodování jak vysoce sofistikovaný systém CRM zvolit. Společnost musí mít jasno, jak velký počet zákazníků bude pomocí tohoto systému oslovovat a obecně lze předpokládat, že čím větší počet zákazníků, tím větší šance, že bude muset implementovaný systém CRM komunikovat s dalšími firemními softwary.

5. Jaké jsou požadavky návratnosti investic?

Nelze obecně očekávat velmi rychlou návratnost investic do těchto systémů. Není to dáno jenom jejich implementací, ale dále náročnou fází plnění potřebnými daty a uživatelskou schopností využití tohoto systému. To

nelze očekávat dříve než po 9 měsících po zavedení a i tak je první měření návratnosti velmi problematické

6. Existuje na trhu CRM informační systém pro konkrétní firemní odvětví?

Vzhledem k velkému počtu různých oborů hospodářství a tím i firem z naprosto rozdílných oblastí existují systémy CRM, které jsou lépe koncipovány pro jednotlivá odvětví, či je jejich přizpůsobení konkrétním požadavkům snadnější. Zde tedy sehrává důležitost vlastní proces výběru systému či implementační firmy, která má případně zkušenosti ze stejného oboru.

7. S jakým úspěchem a jaký typ systému využívají firmy obdobné ekonomické činnosti?

Při zavádění CRM IS management firmy obvykle nemá dostatek vlastních zkušeností s takovouto formou implementačního projektu. Ovšem není důvod opakovat již dříve identifikované problémy a opakující se chyby. Určitě je možné najít firmy (např. mezi fy. dodavateli, odběrateli či poradenskými subjekty), se kterými je možné se o nabyté zkušenosti podělit a z dřívějších chyb se poučit.

8. Které podnikové činnosti vzhledem k řízení vztahů se zákazníky by měly být automatizovány?

Jaké jsou nejdůležitější moduly IS pro firmu, které oblasti jsou esenciální z pohledu tvorby CRM strategie?

9. Automatizační činnosti by měly probíhat na úrovni operativní či analytické?

V tomto bodě musí management firmy rozhodnout, zda je pro podnik dostačující systém disponující funkcionalitou pro management času, správu osob a kontaktů (operativní CRM), či je důležitá také analytická část systému – potřeba roste především s množstvím potenciálních zákazníků (analytické CRM). V každém případě lze doporučit adekvátní implementaci v postupném iteračním cyklu.

10. Jaká bude vazba CRM na další firemní informační systémy?

Posledním krokem rozhodovacího procesu je otázka včasné a promyšlené systémové integrace CRM IS na další podnikové systémy. Včasná analýza této problematiky zamezí celé řadě následných integračních problémů. Intuitivně cítíme danou zásadu, že čím více je CRM IS otevřený, tím je vhodnější pro jakoukoliv budoucí konfiguraci propojení firemních informačních systémů.

2.7. Podmínky úspěšné implementace CRM

Podmínkou úspěšného zavedení CRM je, aby sled interakcí nebyl nikde přerušen. Kontinuita je však možná pouze tehdy, když je celý sled informací koncipován jako konsolidovaný celopodnikový systém řízení toku informací, do kterého jsou zahrnuta všechna kontaktní místa, a tedy i všechny obchodní kanály (Wessling, 2003)

Realita se vyznačuje velkým množstvím postupně vznikajících izolovaných informačních uzlů a databází. Prvním úkolem je shromáždění všech cenných informací do jedné databáze. V průběhu dalšího úkolu dojde k zajištění přístupu k informacím tam, kde je to zapotřebí.

Pro úspěšné zavedení CRM je třeba vytvořit novou organizační jednotku odpovědnou za zajištění nepřetržitého sledu interakcí, jejich plánování, kontrolu a řízení. Avšak tuto jednotku není vhodné integrovat do stávajících organizačních jednotek podniku (Wessling, 2003).

CRM jako nová organizační jednotka musí splňovat dva základní úkoly. Kromě své manažerské funkce musí zvládnout práci s komplexními nástroji z oblasti IT, které slouží jako podpora pro vlastní management. Manažerská funkce spočívá v tvorbě interakcí mezi zákazníkem a organizací.

2.8. Rozhodující otázky kvality CRM

Kvalita CRM ale nezaručuje vynikající výkon. Znamená spíše soulad mezi požadavky zákazníka a službami podniku s ohledem na vztah podniku k zákazníkovi. Rozhodujícím prvkem jsou nároky zákazníků a reakce podniku na jejich individuální požadavky.

Zákazník při svém subjektivním hodnocení kvality postupuje ve čtyřech fázích:

- 1) seznámení s podnikem a jeho produktem;
- 2) pořízení a užívání produktu;
- 3) srovnávání se svými individuálními nároky;

- 4) hodnocení nakolik se vlastnosti produktu shodují s jeho požadavky (Storbacka, 2002)

Pokud má zákazník k dispozici požadované služby v požadovaném rozsahu, je dosaženo dobré kvality CRM.

Zajišťování kvality CRM probíhá zodpovězením následujících otázek:

- Znáte nároky vašich zákazníků a možností přístupu k požadovaným službám?
- Poskytuje váš podnik všechny moderní možnosti přístupu k produktům, které si zákazníci přejí využívat?
- Mají pracovníci v oblasti front – office (marketing, prodej, servis) dostatečnou kvalifikaci v komunikaci se zákazníky (pokud je odborná kompetence podporována technologiemi)?
- Mají pracovníci v oblasti front – office dostatečnou odbornou kvalifikaci, aby mohli se zákazníky komunikovat (pokud odborná kompetence není podporována technologiemi)?
- Vědí pracovníci kontaktních středisek, kde naleznou potřebné informace, jestliže je právě nemají k dispozici?
- Jsou obchodní procesy koncipovány tak, aby mohlo docházet k co nejrychlejšímu uspokojení požadavků a přání zákazníků?
- Je kvalita údajů o zákaznících dostačující k tomu, aby bylo možné konkrétního zákazníka ihned identifikovat a nahlédnout do jeho historie?

Pokud existuje dobrá shoda mezi požadavky a poskytovanými službami, může mít odměňování pro zákazníka vysokou hodnotu.

2.9. Přínosy CRM

Dle CHLEBOVSKÉHO (2005) zavedení a použití CRM musí podniku přinášet výhody. Tyto výhody vedou v konečném efektu k udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. Ale toto ovšem nejsou cíle sledované zavedením CRM, nýbrž pouze přínosy vyplývající z jeho úspěšného využití. CRM přináší přímo měřitelné výhody i efekty, které se projeví až po určité době. Aniž bychom pomíjeli dlouhodobé účinky, zaměříme se nejprve na přínosy, které se projeví bezprostředně po zavedení CRM.

1) Bezproblémový průběh obchodních procesů – použití CRM vede k omezení průtahů a problémů při zpracování obchodních procesů v marketingu, odbytu a službách, i mezi těmito úseky. Důvodem je existence jednotné databáze informací o zákaznících. CRM spojuje oblast marketingu, odbytu a služeb pomocí nově koncipovaných procesů a příslušných informačních technologií. Dalším pozitivním efektem je pokles nákladů na řízení procesů směřujících k získávání zákazníků a vytváření vzájemných vazeb (pokles nákladů je pozitivním účinkem nikoliv cílem). Prospěšnost CRM vzhledem k řízení procesů spočívá ve dvou základních přínosech: zefektivnění průběhu procesů a snížení nákladů na tyto procesy

2) Více individuálních kontaktů se zákazníky – zásadní výzvou je vytvořit z masy kontaktů individuální vztahy, které povedou k přesnému uspokojení požadavků každého konkrétního zákazníka, dokonce k překonání jeho očekávání. Využitím nástrojů CRM, jako jsou call centra, prodej po telefonu, automatizace prodeje, individuální webové stránky nebo e-marketing, je možná přeměnit anonymní masové kontakty na individuální vztahy se zákazníky.

3) Více času na zákazníka – díky CRM je možné investovat čas získaný zefektivněním průběhu procesů do nárůstu kvality vztahů se zákazníky. Kdo si na vztah nedokáže udělat čas, ten jej také nemůže úspěšně udržovat

4) Odlišení se od konkurence – implementací CRM je možné odlišit se od konkurence, neboť podnik používající CRM má lepší vztahy se zákazníky než podnik, který CRM nevyužívá.

5) Vylepšení image – podniky využívající CRM mají dobrou image z pohledu uspokojování individuálních požadavků. Podnik, který se ke svým zákazníkům chová loajálně a najde si na ně čas, bývá odměněn důvěrou. Tato důvěra je z hlediska dlouhodobého vztahu se zákazníkem než krátkodobě orientované uvažování zaměřené na růst obrátu.

6) Přístup k informacím v reálném čase – průběhy všech procesů související s ekonomikou podniku se v dnešní době neustále zrychlují, a přístup k informacím v reálném čase je pro management podmínkou přežití. Díky CRM má management, marketing, odbyt i servis neustále k dispozici všechny informace potřebné k řízení každodenního obchodování. Čím dříve jsou data k dispozici, tím dříve může management reagovat na změny na trhu. Pomocí CRM je možné včas odhalit všechny vzájemně související diskontinuity. To umožňuje na tyto problémy jednak včas reagovat, a kromě toho vzniká možnost podobným nesrovnalostem předcházet

7) Spolehlivé a rychlé předpovědi – CRM umožňuje všem pracovníkům odbytu, vedoucím pracovních skupin i vedení podniku získat jediným stisknutím tlačítka spolehlivou předpověď dalšího vývoje. Jakoukoli

změnu systém hned zaznamená a všem oprávněným pracovníkům poskytne příslušné informace. Díky CRM má management neustálý přístup k aktuálním výsledkům každodenní práce odbytu.

8) Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami - použitím CRM stoupá úroveň komunikace mezi marketingem, odbytem a službami. Je chybné vycházet z předpokladu, že ke zlepšení komunikace mezi těmito úseky dojde po zavedení CRM automaticky. Při implementaci CRM je nutné se zaměřit na školení personálu, řízení transformačních procesů a vytváření nových obchodních procesů se zřetelem na příslušné pracovníky.

9) Nárůst efektivity týmové spolupráce – zavedením procesů a technologií spojených s CRM prudce vzrůstá efektivita práce uvnitř jednotlivých týmů. CRM vede k masivnímu urychlení průběhu obchodních procesů, a tím přispívá k nárůstu produktivity.

10) Růst motivace pracovníků – díky CRM získává podnik konkurenční výhodu a pracovníci mohou upustit od jinak obvyklého papírování a neustálého rozesílání e-mailů. Pouhá implementace příslušných technologií není zdaleka dostačující. Vzhledem k motivaci pracovníků je zavedení technologií spojených s CRM nutnou, ovšem nikoli postačující podmínkou.

2.10. CRM systém a jeho omezení

Žádný CRM systém nedokáže plnit svoji funkci, pokud není ve firmě zaveden jasný pracovní postup pro zodpovědné pracovníky (obchodník, vedoucí zakázky apod.) ohledně vkládání dat do CRM systému (Šmejkal, 2007)

Pokud nejsou důležitá data a poznatky o zákaznících, z průběhu zakázky, z každé schůzky apod., okamžitě vložena (pečlivě a ve správné struktuře) do CRM softwarového nástroje, vznikají „díry“ ve shromažďovaných datech a jakékoliv následné zpracování informací je nepřesné (zjednodušeně řečeno dopis odejde na pracovníka, který u zákazníka již půl roku nepracuje).

Přestože je někdy obtížné naučit tomuto postupu při zavádění CRM systému „staré obchodní mazáky“ je praxí prokázáno, že tato iniciativa se vyplatí.

2.11. SWOT analýza v CRM a proces plánování

Strategie CRM – vypracování strategie CRM pomocí SWOT analýzy – při určování strategie CRM je třeba dodržovat 6 hlavních zásad (Wessling, 2003):

- 1) Proces vypracování strategie CRM musí být řízen v rámci strategického projektu
- 2) Stávající situaci je třeba přesně analyzovat, aby bylo možné na jejím základě provádět realistická strategická rozhodování.

3) Strategické projekty musí být zpracovány ve spolupráci s vrcholovým managementem. Řídící tým strategického projektu musí být složen z manažerů první linie daného podniku.

4) Metodika vypracování strategie CRM nesmí být s ohledem na praktickou použitelnost příliš složitá.

5) Strategie CRM se musí výrazně odlišovat od konkurenčních strategií v této oblasti, aby mohla vést k požadovaným výsledkům.

6) Formulovaná strategie CRM musí být prakticky proveditelná. Z tohoto důvodu je třeba do strategických projektů CRM zahrnout strategické a aplikační kompetence, aby nedocházelo k nesrovnalostem při přechodu od strategické definice k praktickému použití.

Dobrou metodou strategického plánování je SWOT analýza. Jedná se o praktický postup nalezení odpovídající strategie, který je založen na výši zmíněných šesti zásadách (Burnett, 2002).

Proces plánování strategie CRM

1) Vize – vize je nadřazena strategii a představuje klíčovou myšlenku. Ve vizi jsou obsaženy manažerské zásady a filozofie podniku.

2) Základní koncepce - v této fázi následuje SWOT analýza. Výsledkem je základní koncepce

3) Poslání – tento krok se provádí na úrovni strategické jednotky, přičemž dochází k definování jejího poslání. V principu se jedná o stejný proces jako při určování strategie pro celý podnik s tím rozdílem, že tento krok je zaměřen na opatření, která se týkají dané obchodní jednotky.

4) Obchodní strategie – obchodní strategie je komplex opatření se společnou hlavní myšlenkou. Tato opatření se vztahují pouze na příslušnou obchodní jednotku. V tomto kroku dochází ke konkrétnějšímu definování jejího poslání pomocí příslušných nástrojů. Jedná se pouze o návrh, který je třeba přezkoušet v rámci funkční oblasti CRM.

5) Funkční strategie a konsolidace – úkolem manažera CRM je přezkoušet, nakolik jsou navržená opatření prakticky použitelná a nakolik je možné tato opatření kombinovat. Musí být brán ohled na hlavní zaměření podniku.

6) Plánování projektů směřujících k implementaci systému – rozčlenění potřebných opatření do dílčích projektů implementace a naplánování těchto projektů. Při plánování spolupracuje manažer CRM s příslušným obchodním úsekem. V tomto kroku již strategie dostává konkrétní podobu

7) Sestavení rozpočtu – schválení plánu obchodní jednotkou a vedením a sestavení rozpočtu nákladů.

2.12. Různé systémy CRM

S celkovým rozvojem informačních technologií a s rostoucí potřebou firem implementovat nové a nové druhy různých softwarových řešení se rozšiřuje i možnost výběru z různých druhů systémů CRM. Jen pro příklad je možné uvést některé z nich:

- ACT!;
- AWIS;
- CRM Leonardo 7;
- InTouch CRM;
- SAP CRM;
- MS Dynamics CRM;
- SMART CRM.

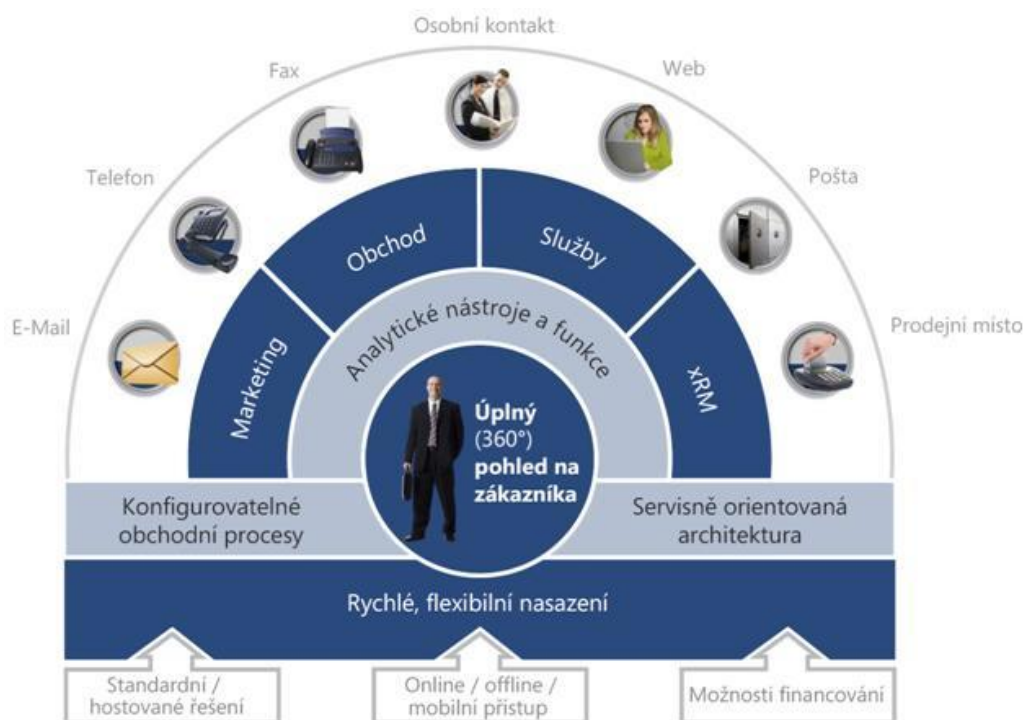
2.13. Microsoft Dynamics CRM

Další část bakalářské práce bude zaměřena na implementaci systému MS Dynamics CRM, proto uvádím jen některé informace o tomto systému.

Microsoft Dynamics CRM je univerzální řešení pro řízení zákaznických vztahů, které poskytuje veškeré nástroje a funkce potřebné pro vytvoření a udržení dobrého přehledu o zákaznících – od prvního kontaktu, přes prodej až po následnou péči o klienta. Microsoft Dynamics CRM obsahuje několik modulů – prodej, marketing a servis, které nabízejí funkce a možnosti k lepšímu zacílení nových zákazníků, řízení obchodních aktivit a řešení a eskalaci servisních případů.

Řešení je vysoce použitelné pro uživatele, jelikož CRM je integrováno do aplikace Microsoft Outlook a uživatelé si pouze prohloubí zaběhlé návyky. Systém je také možné obsluhovat přímo přes webové rozhraní. Uživatelé tak mají větší možnost kdykoliv zaznamenat získané údaje, aniž by byli nuceni se vrátit zpět do své kanceláře, jelikož systém je přístupný i offline. V neposlední řadě systém pomáhá zvýšit produktivitu, jelikož všechny informace o klientech jsou dostupné na jednom místě.

Obrázek 2: Úplný pohled na zákazníka



Zdroj: www.wbi.cz

Uživatelům umožňuje maximální flexibilitu, díky automatizaci opakovaných úloh pomocí workflow. Dává každému uživateli dokonalý přehled pomocí reportingu a podrobných analýz.

Systém nabízí úzkou integraci s ostatními technologiemi společnosti Microsoft a produkty třetích stran. U hostovaného řešení je možné systém využívat ihned bez instalace. Není potřeba žádná investice předem. Microsoft Dynamics poskytuje 360° pohled na zákazníka (viz Obrázek 2).

Microsoft Dynamics CRM 4.0 nabízí také lokalizaci do mnoha jazyků, včetně češtiny. Můžete jednoduše změnit jazyk podle preferencí.

3. Cíl a metodika práce

Cílem této bakalářské práce je posoudit vliv zavedení systému CRM na chod a obchodní aktivity společnosti OSPAP a. s.. Dílčím cílem této práce je popsání systému CRM a porovnání změn ve společnosti, které zavedení tohoto systému přineslo. Následně vymezení jeho kladných a záporných stránek. V závěru práce pak navrhnout případných změn, které by práci se systémem CRM ještě zjednodušili.

Informace týkající se samotného systému CRM, byly získávány především konzultacemi s obchodními manažery a ostatními zaměstnanci, kteří se na zavádění systému podíleli, a kteří po úspěšném zavedení mají neustálý přístup do systému a mohou měnit některá uživatelská nastavení a nadále komunikovat s implementační firmou, takzvanými „klíčovými uživateli“. Další metodou získávání informací bylo studium odborné literatury a ekonomických informací, které mi byly poskytnuty společností OSPAP.

Pro popisovanou charakteristiku a historii společnosti OSPAP a.s. byl využíván archiv společnosti, její výroční zprávy, dostupné v obchodním rejstříku a samozřejmě informace od zaměstnanců.

V literárním přehledu je definována podstata CRM a jeho vývoj. Dále je zde nastíněn jeho účel a faktory pro výběr CRM a v neposlední řadě podmínky pro jeho úspěšnou implementaci a celkový přínos, který nám zavedení CRM přinese.

4. Charakteristika a historie společnosti

4.1. Profil společnosti OSPAP a.s.

OSPAP a.s. prošla během své historie některými vlatnickými změnami. Ty byly dány jednak založením společnosti v bývalém Československu a za druhé následnou privatizací. Společnost OSPAP a.s byla původně založena jako „Odbytové sdružení papírenského průmyslu“ se sídlem v Praze dne 15.3.1958. Základní činností této společnosti byl odbyt a úprava výrobků papírenského průmyslu a odbyt kancelářských potřeb s celorepublikovým působením a to jak na Slovensku, tak převážně v krajských městech Čech a Moravy.

Dne 27.6.1989 byla zrušena bez likvidace hospodářská organizace Odbytové sdružení papírenského průmyslu a současně s tímto rozhodnutím založen státní podnik OSPAP se sídlem v Praze. Dále pak byl roce 1991 státním podnikem OSPAP Praha jednorázově založen OSPAP velkoobchod papírem, a.s. a následně pak zrušen bez likvidace OSPAP, státní podnik Praha a majetek zrušeného podniku byl vložen do vlastnictví OSPAP velkoobchod papírem a.s. V roce 1993 byla tato státní akciová společnost privatizována za pomoci zahraničního kapitálu a kupónové metody. Tehdy se stal většinovým vlastníkem OSPAP velkoobchod papírem rakouský koncern Laykam Mürztaler. Následně došlo k některým vlastnickým změnám zahraničního vlastníka a to přes holandskou společnost Buhrman až k převzetí australskou společností Paperlinx. K této změně došlo v roce 2003 a společnost Paperlinx vlastní tuto společnost doposud, pouze v roce 2009 došlo k mírné změně názvu společnosti, kdy byla z názvu vypuštěna část „velkoobchod papírem a tak současný název zní OSPAP a.s.

Změna tohoto názvu byla dána částečnou změnou obchodní politiky, kdy se společnost již nevěnuje pouze prodeji papírenského zboží a výrobků s tím spojených, ale zaměřuje se i na další oblasti a to jak v oblasti balicích materiálů z PVC tak i prodejem technologií.

V posledních letech došlo k některým vlastnickým změnám u společností profilujících se jako velkoobchod papírem s působností na českém trhu. Přes tyto skutečnosti si **OSPAP a.s** udržel vedoucí postavení na českém trhu a to i díky změnám ke kterým společnost postupně přistupovala. OSPAP obsluhuje český trh ze dvou skladů lokalizovaných v Praze a v Brně. Z těchto skladů OSPAP obsluhuje široké portfolio svých zákazníků. Jejich počet se pohybuje okolo 10 000 a je jim dodáváno zboží zahraniční i tuzemské produkce. Vzhledem k rozmístění papírenské výroby je větší část dodávaných výrobků ze zahraničí a to především z Rakouska, Slovenska, či skandinávských zemí.

OSPAP a.s. se tak zabývá především nákupem, prodejem a skladováním papírů, kartónů, lepenek, širokého portfolia balicích materiálů a v neposlední řadě i technologií pro balení či tisk. Základní portfolio lze přibližně definovat takto:

- Grafické papíry a kartony přírodní a natírané, etiketové papíry, exkluzivní papíry a kartóny, přímopropisující papíry
- Speciální grafické papíry, syntetické papíry
- Kancelářské a komunikační papíry, jako kopírovací, pauzovací papíry, obálky a obchodní tašky apod.
- Balicí papíry a obalové prostředky – základní, nepromastitelné a zušlechtěné

balicí papíry, hladké i vlnité lepenky a výrobky z nich, papírové sáčky a pytle, obalové materiály z PE

- Samolepící materiály, jako samolepící papíry a folie v arších , samolepící etikety apod.
- Technologie pro balení či produkční tisk
- Další druhy obchodního zboží související s papírem nebo jeho zpracováním, především v polygrafii, jako např. barvy pro ofsetový tisk

OSPAP se v posledních letech zaměřuje na udržení svého postavení na českém trhu a to nejen kvalitou dodávaných produktů, ale i svých služeb . Dále se snaží o neustálou inovaci v nabízeném sortimentu tak, aby se přizpůsobil novým rozvíjejícím se technologiím, ale aby zachytil i trend poslední doby a to v poslední době stále se prohlubující zájem společnosti o corporate social responsibility. To byl i jeden z důvodů pro získání certifikací FSC a PEFC zajišťující správné hospodaření v lesích a následné vlastní chování celé společnosti odpovídající tomuto trendu. Vlastní uvědomění si nutných změn osvědčilo vedení společnosti zavedením systému ERP a protože se OSPAP chce profilovat jako firma zaměřená na potřeby zákazníků, tak i následné zavedení systému CRM.

Spokojený zákazník je to co rozhoduje o úspěchu společnosti a to měřeno nejen postavením na trhu, ale dále i dosaženými ekonomickými výsledky. Zůstat velkoobchodem zaměřeným jen na oblast související s papírem by postupně vedlo ke zhoršování ekonomických výsledků, tvrdší boj s konkurencí a ztráty zákazníků. OSPAP se chce odlišovat od konkurence a proto se rozhodl i pro zcela nových produktů. K dodávaným materiálům pro balení se rozhodl prodávat i balicí technologie a zajistit tak komplexní péči o zákazníka.

Rozhodující zákazníci OSPAP a.s se rekrutují z oblasti ofsetových tiskáren. Ty se v poslední době s nástupem nových moderních digitálních technologií potýkají s odlivem svých zakázek právě k firmám disponujícím těmito technologiemi a tak je těmito změnami na trhu zasažen i OSPAP. Proto se rozhodl spolupracovat s renomovanou společností Konica Minolta a začal s prodejem těchto moderních produkčních tiskových strojů. To by mělo vést k možnosti oslovit stávající zákazníky a nabídnout jim možnost rozšíření jejich technologií, tak i následně být blízko k možnosti dodávat papíry k potisku těmito technologiemi.

4.2. Ekonomické výsledky

Společnost OSPAP a.s. byla jako většina společností zasažena ekonomickou krizí a tak po velmi úspěšných letech byla i ona nucena sáhnout k úsporným řešením, které vedly k dobrým výsledkům a daly společnosti možnost se dobře připravit na oživení české ekonomiky. V následujících tabulkách a grafech je vidět vývoj tržeb a zisku za posledních pět let.

Tabulka 1 – Vývoj tržeb společnosti v tisících Kč

2006	2007	2008	2009	2010
1 482 972	1 776 974	1 812 744	1 591 195	1 487 768

Zdroj: Výroční zprávy společnosti OSPAP

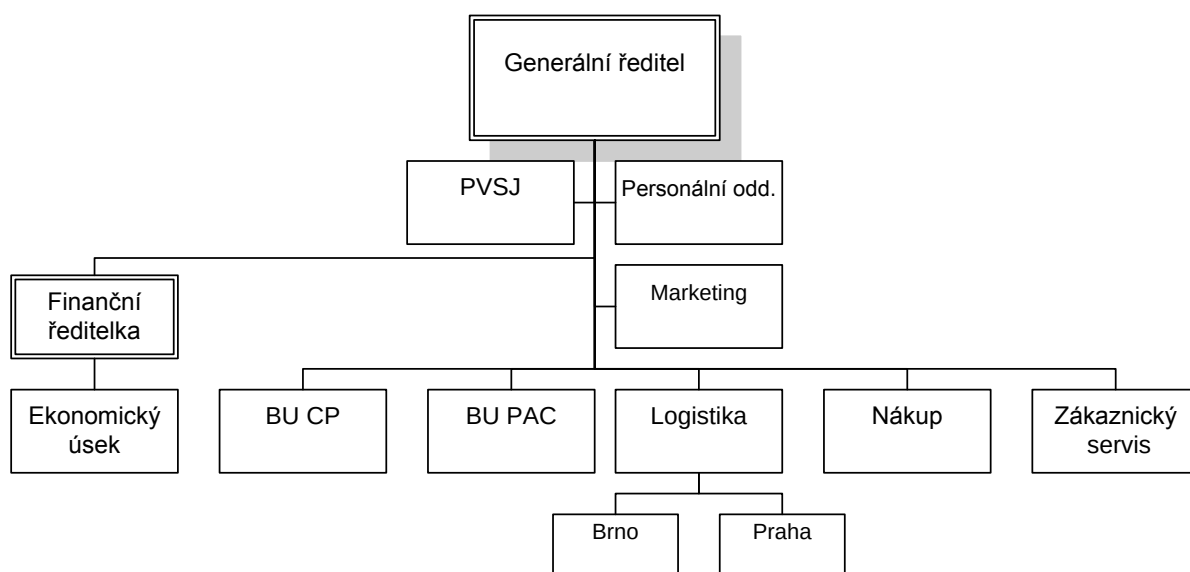
Tabulka 2 – Vývoj zisku společnosti v tisících Kč

2006	2007	2008	2009	2010
63 668	61 656	72 561	180 436	- 14 829

Zdroj: Výroční zprávy společnosti OSPAP

Na následujícím schématu je vyobrazena organizační struktura společnosti OSPAP. Z té je dobře patrné, že se jedná o liniové řízení ve kterém je zajištěn velmi rychlý přenos informací s hora dolů, což je pro společnost působící v oblasti velkoobchodů papírem výhodné.

Obrázek 3: Organizační struktura OSPAP a.s.



Zdroj: Příručka jakosti OSPAP

5. Stav před zavedením CRM

OSPAP a.s. měl data týkající se svých zákazníků uchovány v několika nezávislých a vzájemně odloučených systémech. Jedním z nich byl a stále je ERP a to konkrétně J. D. Edwards. Zde jsou uchovávána data nezbytná pro vlastní obchodní činnost. To znamená, že je zde uložena adresní kniha zákazníků se všemi potřebnými a požadovanými údaji pro účetní a obchodní operace. Dále zde byly vloženy všechny základní kontaktní údaje k jednotlivým zákazníkům a kontaktním osobám. To jsou kontaktní jména, adresy, telefony, emailové adresy či postavení ve firmě. Systém J. D. Edwards zajišťuje, tak jak je posláním všech systémů ERP, průběh a zaznamenání všech hlavních činností firmy OSPAP – a to nákup, skladování, prodej a následné účetní operace. Z tohoto systému jsou pak umožněny některé výstupy, ale ty se především týkají obchodních a účetních informací či některé nezbytné statistické údaje. Navíc jsou i v systému J. D. Edwards zaznamenány všechny údaje týkající se credit managementu, jako je bonita zákazníka, aktuální stav jeho salda, historie plateb, platební kalendáře, kreditní limit či další.

Dalším dříve využívaným systémem ve firmě OSPAP a.s. byl takzvaný PIS (prodejní informační systém). PIS měl ve své době shromažďovat údaje od jednotlivých obchodních manažerů. Zde byly zaznamenávány údaje z uskutečněných obchodních jednání, vlastních nabídek zákazníků či zjištění konkurenčních nabídek. Přestože byly v tomto systému takto zaznamenávány velmi důležité obchodní informace, nebylo z něj možno získat žádný výstup, který by uvedené údaje byl schopen uceleným a srozumitelným způsobem třídit či nějak slučovat podle zájmových údajů. Dále tento systém neumožňoval plánovat obchodní činnost a to myšleno, obchodní schůzky a další činnost. Tento systém byl v podstatě obrazem minulosti a to ještě velmi špatně interpretovatelnou, protože zde velmi záleželo na schopnostech obchodních manažerů, jak dokázal jednotlivé obchodní případy zaznamenat. Co nadále

naprosto chybělo, byla jakákoliv návaznost na obchodní data jednotlivých zákazníků.

Posledním samostatným systémem je obvyklý systém Microsoft Outlook. Ten byl využíván pro plánování činnosti obchodních manažerů. Systém záznamů a povinností byl zpracován samostatným interním předpisem, který zaručoval, že zde zaznamenaná data je možno exportovat do programu Excel. Tak měl manažer prodeje odpovědný za řízení týmu obchodních manažerů jeden ze systémových nástrojů, který mu dával základní přehled o počtu vykonaných schůzek u jednotlivých zákazníků a termínu jejich uskutečnění.

Celkově lze stav, ve kterém se nacházela společnost OSPAP a.s. zhodnotit následovně.

Všechny nezávislé systémy umožňovaly zaznamenávání velkého počtu dat a údajů, potřebných pro práci obchodních manažerů firmy OSPAP a.s., ale příliš to jejich práci neusnadňovalo. Pokud chtěli získat ucelený přehled o konkrétním zákazníkovi a o již vykonané činnosti, museli si exportovat data z několika systémů a následně je zpracovat do jednoho celku. Výsledek této práce pak nebyl díky lidskému faktoru příliš porovnatelný. Další velkou nevýhodou bylo to, že díky odděleným datům a nepřítomnosti výstupů neměli vedoucí zodpovědní za řízení a výsledky obchodních manažerů žádný funkční nástroj pro řízení jejich činnosti, soustředěný a porovnatelný pohled na zákazníky a měli velmi omezenou možnost plánování činnosti obchodních manažerů a i jednotlivých aktivit u zákazníků.

OSPAP a.s. jako vedoucí firma na trhu velkoobchodů papírem se snaží předvídat vývoj trhu a reagovat na jeho potřeby a poptávky. Vzhledem k vývoji trhu a sílící konkurenci, bylo nezbytně nutné, aby si OSPAP stanovil svoji správnou obchodní strategii. Určit si tak své priority, aby dokázal účelně využívat své vlastní prostředky pro ochranu již dobře fungujících obchodních vztahů a hledání možností svého růstu tam, kde je to možné. První zásadní

změnou bylo nové rozdělení zákazníků. Původní rozdělení zákazníků podle takzvané ABC analýzy, odrážející množství uskutečněných obchodů a jeho výše za rok, bylo nahrazeno novou segmentací zákazníků, která pracuje s potenciálem zákazníka. Tento potenciál vyjadřuje, kolik je konkrétní zákazník schopen utratit za rok u všech velkoobchodů působících na českém trhu. To velmi často změnilo pohled na zákazníky a určilo dvě strategie a to obranou či útočnou. Krátce řečeno u konkrétního zákazníka, kde má OSPAP dostatečný tržní podíl, se musí obchodní manažer soustředit na jeho obranu, v opačném případě, kde tržní podíl je malý, je zde tak prostor pro získání dalších obchodů na úkor konkurence a je zde třeba útočit. Toto jednoduché rozdělení také velmi rychle ukázalo jak účelně a smysluplně využívat například marketingové prostředky.

Tento pohled však neodpovídá klasickým obchodním datům a je potřeba jej uložit jako důležitou informaci u konkrétního zákazníka a nadále s ním pracovat jako s třídícím parametrem například při plánování marketingových akcí. To byl jeden z důvodů předznamenávajících změnu působení firmy OSPAP na „zákaznický orientovanou firmu“.

6. Implementace systému CRM

Na základě skutečností uvedených v předcházejí kapitole bylo pro OSPAP jednoznačným a nutným řešením zavedení systému CRM. Ačkoliv je tento systém určen pro řízení vztahů se zákazníkem, data v něm obsažená jsou soustřeďována z různých i neobchodních oblastí. Proto byl stanoven „projektový výbor“ složený ze zástupců všech oddělení, tak aby nedošlo k opomenutí jakýchkoliv možností správného využití tohoto systému. Samozřejmostí bylo i vytvoření samostatné skupiny ze zástupců oddělení informačních technologií, jejichž úkolem byla technická a odborná podpora.

První fáze se stávala z výběru vhodného systému CRM tak, aby byl kompatibilní s již využívanými systémy, anebo byl umožněn vzájemný transport dat. Po počátečních prezentacích, konzultacích a v neposlední řadě i cenových jednáních, byl zvolen jako nejvhodnější systém CRM Microsoft Dynamic implementovaný firmou D3Soft.

Poté byly stanoveny jednotlivé pracovní skupiny zodpovědné za jednotlivé oblasti tohoto systému. Jejich úkolem bylo po vzájemných konzultacích s implementační firmou přizpůsobení jednotlivých modulů tohoto systému potřebám firmy OSPAP a.s. Každý ze systémů CRM má přednastavený základní uživatelské funkce, ale je i zároveň velmi tvárný pro nastavení požadavků jednotlivých uživatelů, či spíše v tomto případě zákazníkem, myšleno firmou OSPAP. V obecné rovině musí být systém CRM schopen zohlednit požadavky firem z naprosto rozdílných oblastí, od průmyslových přes obchodní třeba až k bankovním. Z toho je jasné, že co je důležité pro výrobní firmu a jejich zákazníky nemusí být rozhodující pro obchodní firmu. Navíc se zde samozřejmě můžeme potkat i s rozdílnými požadavky od dvou firem působících ve stejném oboru a je na každém kdo si tento systém zavádí, jak jej dokáže využívat a především jak jej dokáže těmito daty naplnit, jak tyto data v něm bude uchovávat, jak zajistí pravidelný přenos nových aktuálních dat a jak je dokáže využít pro vlastní činnost.

6.1. Práce před implementací systému

Jak bylo již řečeno, po výběru vhodného systému a jeho dodavatele začala práce jednotlivých pracovních skupin včetně jejich vedoucích. Byli jmenováni takzvaní „klíčoví uživatelé“, což znamená jednak zodpovědnost za práci dané skupiny, ale po implementaci systému jsou to ti, kteří do tohoto systému mohou vstupovat, měnit některá uživatelská nastavení a v neposlední řadě i nadále komunikovat s implementační firmou, která samozřejmě dále pracuje jako servisní firma systému CRM.

Prvním úkolem samostatných skupin bylo zjištění požadavků jednotlivých oddělení firmy OSPAP, jaké jsou požadavky na systém CRM, která data chtějí mít zde uchována a zobrazena a samozřejmě i první požadavky na uživatelské výstupy CRM. Protože se jedná o systém řízení vztahu se zákazníkem, byla práce některých oddělení spíše konzultační a částečně i směřována pro základní seznámení se s funkcionalitou tohoto systému. Sem patřilo především oddělení logistiky, které prakticky do CRM žádná data nepřenáší a pro svoji práci jej nevyužívá, ale může jim sloužit jako pohled na jednotlivé zákazníky či jednotlivé obchodní případy. Největší penzum práce tak logicky připadlo na skupiny „prodej“, „ekonomika a finance“ a „informační technologie“.

6.2. Práce jednotlivých skupin a naplnění systému CRM

Hlouběji popisovat práci skupiny „IT“ není účelem této práce, protože jejím úkolem byla odborná komunikace s implementační firmou, technické zajištění přenosu dat mezi jednotlivými systémy či případné zajištění některých programových úprav.

Práce dvou zbývajících oddělení a to oddělení prodeje a ekonomické oddělení muselo v mnohém spolupracovat, protože jejich požadavky na systém CRM jsou velmi často provázené a závislé na údajích z obou oddělení. Protože se však jedná o systém řízení vztahu se zákazníkem, je jasné, že největší část byla na prodejním oddělení a proto také bude kladen důraz na tyto informace.

Oddělení prodeje – stanovení požadavků

Snahou pracovní skupiny bylo popsat všechny oblasti informací, které by ve své další činnosti mohl prodej využít k budování svého obchodního

vztahu k zákazníkům a navíc tuto činnost účelně a efektivně řídit. Proto v první řadě došlo ke stanovení těchto oblastí, které bylo nutné dále rozpracovat:

- Zákazníci (Odběratelé);
- Aktivita prodejního týmu;
- Marketing;
- Obchodní činnost;
- Konkurence;
- Obchodní podmínky.

Z uvedeného přehledu je zřejmé, že se tyto oblasti mnohdy prolínají a informace z různých oblastí nemají bez druhé vypovídající hodnotu. Proto v konečném řešení CRM jsou některé skupiny těchto údajů dostupné z různých oblastí a obrazovek. Jak jednotlivé skupiny využily možnosti tohoto vybraného systému CRM Microsoft Dynamic si nejlépe přiblížíme na jednotlivých segmentech tohoto systému.

To je vidět i z první vstupní obrazovky CRM „**Pracovní plocha**“
(viz Obrázek 4)

Ta je rozdělena na několik částí. V levé svislé liště, v horní části, jsou dostupné tři oblasti:

- Úkoly;
- Zákazníci;
- Rozšíření.

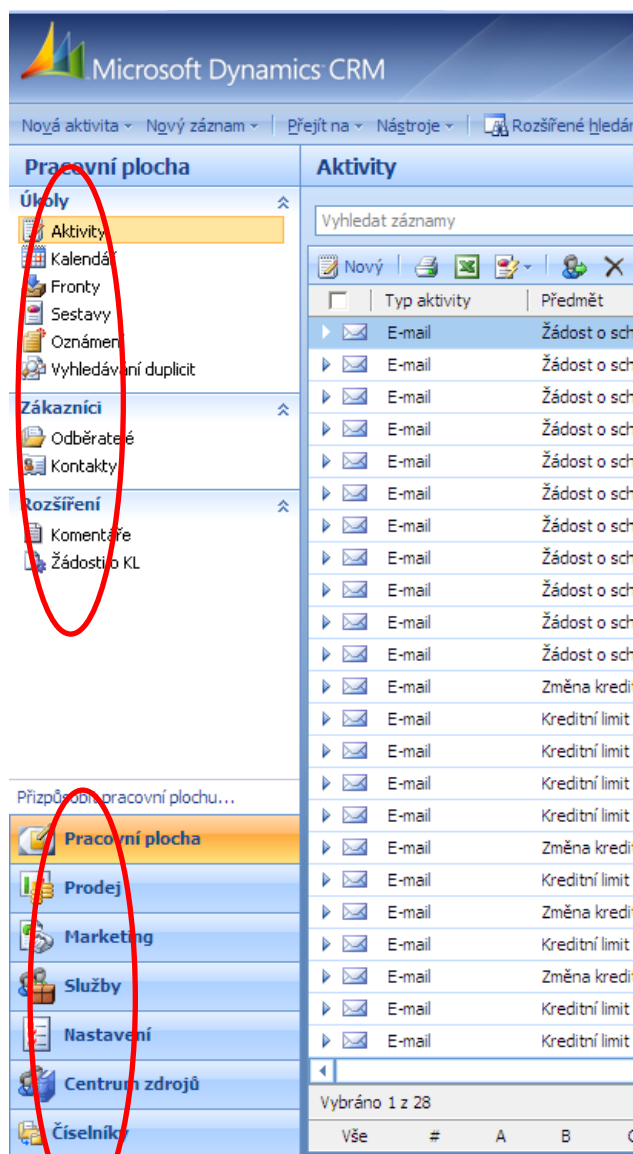
Dvě z těchto oblastí v podstatě reprezentují základní funkcionality systému CRM. Řízení obchodních činností jednotlivých obchodních zástupců spadá do oblasti „**Úkoly**“ (Aktivity, Kalendář, Sestavy). Zde jsou plánovány jednotlivé činnosti a budou rozebrány v další části práce. „**Zákazníci**“ jako podstata uložení všech informací o odběratelích společnosti je nejrozsáhlejší

částí systému CRM a proto je logickým řešením rozdělení a rychlá dostupnost do dvou podskupin a to Odběratelé a Kontakty. Tyto segmenty, jak později uvidíme, jsou samozřejmě dostupné i z dalších částí systému CRM.

Ve spodní části svislé lišty jsou pak odkazy na další části systému CRM, které lze využívat pro vlastní práci anebo slouží pro nastavení některých funkcí tohoto systému. Jsou to:

- Prodej;
- Marketing;
- Služby;
- Nastavení;
- Centrum zdrojů;
- Číselníky.

Obrázek 4: Vstupní obrazovka CRM pro obchodního manažera – Pracovní plocha

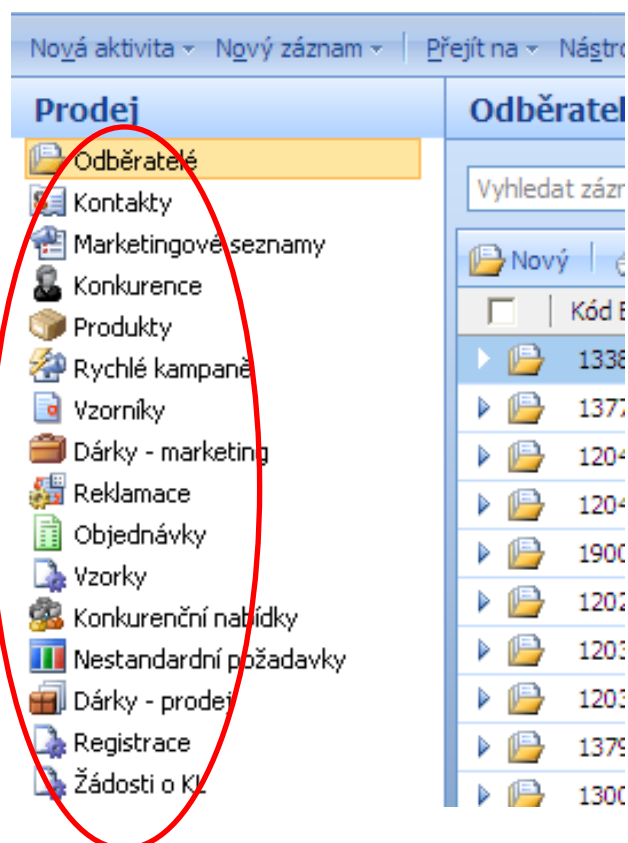


V této fázi projektu začala pracovní skupina řešit, jak chce naplnit všech šest základních oblastí, což se ukázalo jako jedna z nejnáročnějších činností z celého projektu zavádění systému CRM. Kdo někdy pracoval jako člen prodejního týmu si je dobře vědom, jak velké množství údajů lze o odběrateli získat. Nejen těch vysloveně obchodních, které jsou nutné pro běžné uskutečnění obchodu, ale se snahou o maximální se přiblížení potřebám zákazníka se obchodník dostává k poznání, že musí velmi často pracovat a využívat informace, které vůbec nesouvisí s hlavní činností zákazníka. Ten je totiž při jednání vždy zastoupenou konkrétní osobou a poznání osobnosti tohoto člověka, jeho povahy, potřeb a tužeb se mnohdy stává jazyčkem na vahách, které mohou rozhodnout o uskutečnění obchodu.

6.3. Přehled jednotlivých skupin a jejich obsah

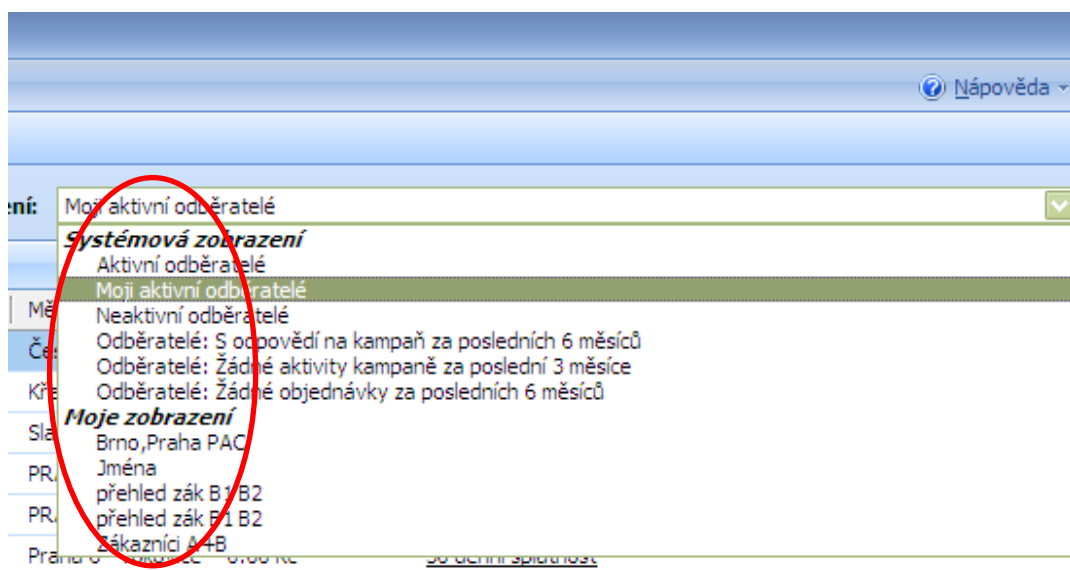
První a nejširší oblastí se stala skupina „**Prodej**“ (viz Obrázek 5). Do té zcela logicky patří další velmi obsáhlá skupina, údaje o kontaktních osobách. Které další oblasti se nakonec skupina rozhodla naplnit, demonstruje přehled na zkopírované obrazovce ze systému.

Obrázek 5: Obrazovka – Prodej



Také z ní vyplývá to, co již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, že dochází k prolínání jednotlivých oblastí. Můžeme zde vidět přístup k některým údajům z oblasti **Zákazníci** (Kontakty), **Marketing** (Rychlé kampaně, Vzorníky, Dárky-marketing, Vzorky, Dárky prodej), **Obchodní činnost** (Objednávky, Nestandardní požadavky, Reklamace), **Konkurence** (konkurenční nabídky), **Ekonomické oddělení** (žádosti o kreditní limit). Pokud bychom postupně otevírali jednotlivé odrážky, vždy bychom se dostali do celkových přehledů jednotlivých konkrétních údajů. To znamená, že z této obrazovky máme přístup k těmto údajům za všechny svěřené zákazníky jako za celek. Obchodní manažer má tak rychle dostupný přehled veškeré činnosti uskutečněné za celé období kdy je zákazník u společnosti OSPAP veden v systému CRM. V první části obrazovky je pak umožněno vyhledávání nad různými úrovněmi uložených údajů.

Obrázek 6: Prodej – rozbalovací lišta



Tato rozbalovací lišta (viz Obrázek 6) je pak dostupná u všech zobrazených skupin a tím za prvé zrychluje vyhledávání a za druhé dává možnost správci tohoto systému nastavit různá práva zobrazení těchto údajů.

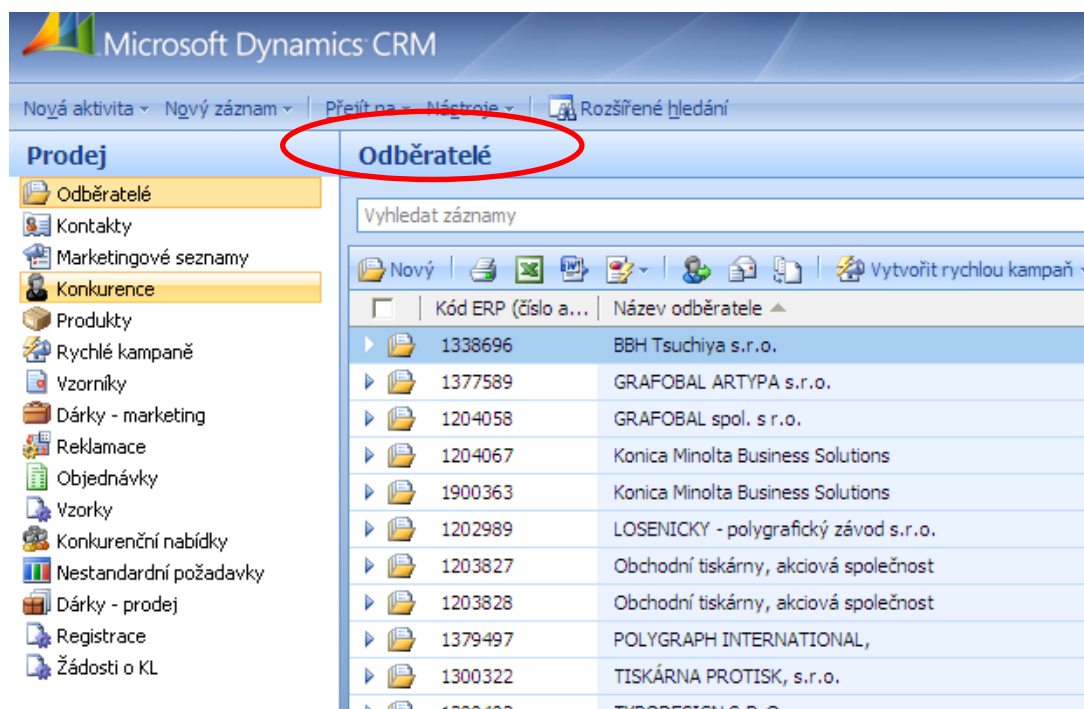
Pro detailní informace se nyní budeme podrobněji zabývat prvními dvěma a to skupinami „Odběratelé“ a „Zákazníci“ a ostatní pak projdeme informativně.

Skupina „Odběratelé“

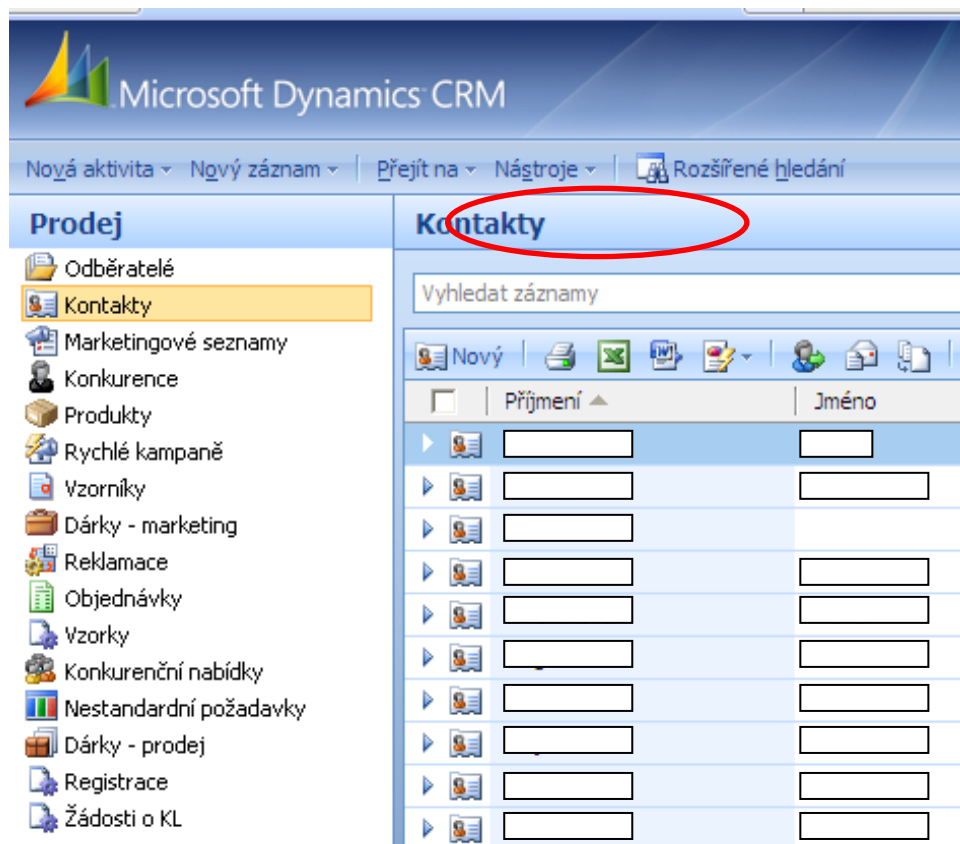
Jak již ze samotného názvu vyplývá, tato část odráží základní údaje potřebné pro vlastní obchodní činnost. Protože však CRM musí zajišťovat a zároveň chránit přístup k velmi citlivým údajům, je zde uživatelům přístup omezen podle jednotlivých hierarchií ve firmě. To znamená, že příslušný obchodní manažer má zpřístupněna pouze data jemu svěřených zákazníků a směrem k vedoucím funkcím se tato pravomoc rozšiřuje. Pro snadnou orientaci a možnost vyhledávání tak pracovní skupina rozhodla o dvou základních možnostech vyhledávání a to buď podle Odběratelů, tzn., že obchodní manažer vidí přehled všech svých zákazníků podle jejich názvu, či podle Kontaktů - osob. To je reprezentováno přehledem všech, které jsou obsaženy v seznamu jeho zákazníků. Proto byl umožněn tak zvaný rychlý

přístup z Pracovní plochy, jak bylo již zmíněno. Tyto přehledy jsou patrné z následujících dvou obrázků (viz Obrázky 7 a 8).

Obrázek 7 – Náhled přes výběr - Odběratelé



Obrázek 8: Náhled přes výběr – Kontakty



Nyní bylo na pracovní skupině, jaká data chce o zákaznících soustřeďovat, co je pro společnost důležité a co vše bude pro svoji činnost využívat. Samozřejmostí jsou základní obchodní data, která jsou umístěna na první záložce „**Obecné**“ (viz Obrázek 9) tzn. obchodní název firmy, její sídlo a spojení na firmu. Tyto základní údaje jsou doplněny jednoznačným identifikačním číslem zákazníka, které má přiděleno v interním systému společnosti OSPAP a.s. To vše je patrné ze vstupní obrazovky odběratele, ale dobře je zda však také vidět, jakým směrem a jaké další údaje se společnost rozhodla v systému CRM uchovávat.

To je reprezentováno několika dalšími záložkami, které lze dalším kliknutím otevřít.

Obrázek 9: Odběratel - s vyznačenými dalšími kartami

Odběratel: GRAFOBAL ARTYPA s.r.o.

Informace

Segmentační kritéria | Kreditní limit | Obchodní rejstřík | Správa | Podrobnosti | Poznámky

Název firmy * GRAFOBAL ARTYPA s.r.o. Vyhledávací název

IČO Kód ERP (číslo adresy)

Nadřazený zákazník Hlavní telefon *

Typ adresy OT - stávající odběratel Fax

E-mail Web

Měna Koruna Česká

Adresa

Řádek adresy 1 * Okres

Řádek adresy 2 Kraj

Řádek adresy 3 Stát

Město *

PSČ

Jak je z jejich názvu již patrné, zde se již objevují informace, které patří do jiných oblastí a to především ekonomické (karta Kreditní limit). Již to nejsou identifikační údaje zákazníka, ale informace získané činností obchodních zástupců anebo například z obchodní oblasti použité pro segmentační kritéria. Jak bylo již zmíněno v úvodu této práce, stanovení „**Segmentačních kritérií**“ pro zákazníky bylo jedním z podnětů změny myšlení společnosti OSPAP a následně to bylo jedním z impulsů pro zavedení systému CRM. Možností segmentace zákazníků obchodní firmy je velké množství a je na každém subjektu, které si stanoví a jaké chce následně využívat. Zde můžeme jmenovat některé příklady segmentace:

- Podle potenciálu zákazníka;
- Podle dosaženého obrátu;
- Podle platební morálky;
- Podle branže působnosti zákazníka.

Přesné rozdělení a využití je velmi citlivou informací pro každou společnost, a tak není tato záložka dále zobrazena. Důležité však určitě je, že vše se pak následně dá využít jak v oblasti marketingu, tak například v řízení činnosti obchodních zástupců a v neposlední řadě ve stanovení strategie přístupu ke konkrétním zákazníkům.

Záložka **Kreditní limit** pak soustředí všechna data o platebních podmínkách zákazníka, jeho platební morálce, poskytnutém kreditním limitu (provozním úvěru), výše pojištěného kreditního limitu, datum provedených posledních změn v platebních podmínkách či současném saldu. Nedílnou a důležitou částí je i možnost umístění dokumentů o ekonomických výsledcích zákazníka, které jsou reprezentovány Výkazem zisků a ztrát a Rozvahou. Navíc zde mohou být ještě umístěny případné další uzavřené smlouvy se zákazníkem.

S ekonomickou oblastí přímo souvisí i další záložka „**Obchodní rejstřík**“ která skutečně zajišťuje online připojení do obchodního rejstříku a tak má obchodní zástupce rychle dostupné informace o dané společnosti a jejich majetkových poměrech. Ty jsou důležité pro stanovení kreditního limitu poskytnutého zákazníkovi.

Na záložce „**Správa**“ je řešeno spojení z pohledu marketingu. Jsou zde zaznamenány povolené způsoby komunikace se zákazníkem. Je všeobecně známo, že zákazník musí souhlasit s hromadným zasíláním emailů, či dalších reklamních nabídek. To je právě řešeno zde, kde obchodní zástupce po dohodě se zákazníkem označí povolený způsob a vše pak je již zajištěno vnitřní kontrolou systému.

Protože na vstupní záložce Obecné, není možné mít všechny údaje, jednak by to nebylo příliš přehledné a některé, mají i menší důležitost, je zde doplňková záložka „**Podrobnosti**“. Zde můžeme najít například odvětví, ve kterém daný zákazník působí, jeho právní forma podnikání, či je zde dána možnost uložení cenových nabídek a jejich platnost. Poslední záložka

„**Poznámky**“ je pak klasickým poznámkovým blokem kam je možno uložit vše, co daný obchodní zástupce považuje za důležité a chce mít dostupné.

V levé liště jsou pak dostupné podskupiny nazvané „**Podrobnosti**“:

Další adresy umožňuje doplnit případné další kontaktní adresy na úrovni odběratele, což můžou být někdy například korespondenční, či nadřazené adresy pokud je společnost součástí například nadnárodní společnosti.

Aktivita zaznamenává naplánované, to znamená ještě neuskutečněné, aktivity na úrovni odběratele. Je důležité rozlišovat, na jaké úrovni je aktivita, kterou bývá nejčastěji schůzka, plánována. Můžeme ji plánovat zde na úrovni odběratele anebo, jak později uvidíme, přímo na kontaktu, což je logické, protože většina aktivit jsou plánované schůzky a ty by měly být domlouvány s konkrétní osobou. Protože je však kontakt podskupinou Odběratele, objeví se takto naplánovaná schůzka i v tomto přehledu. Toto propojení tak umožňuje jednoduchým způsobem kontrolu všech plánovaných aktivit na daném zákazníkovi, ať je tato aktivita dohodnuta s kýmkoliv, kdo je uveden v přehledu CRM.

Historie nám pak umožňuje kontrolu již ukončených aktivit podle stejných parametrů jako aktivity otevřené. To pak umožňuje vyhodnocení aktivity na konkrétních zákaznících a i činnost jednotlivých obchodních manažerů.

Důležitou podskupinou jsou zde pak **Kontakty**, kde jsou uvedeny všechny kontaktní osoby z daného zákazníka. Co vše je zde možné zaznamenat je pak samostatně uvedeno ve skupině „Kontakty“.

Dvě podskupiny **Strojní vybavení** a **Dokončující zpracování** upřesňují z pohledu OSPAPu důležitou část a to technické vybavení konkrétního zákazníka. To je nezbytná informace pro tvorbu správných obchodních

nabídek a dále pro stanovení potenciálu konkrétního zákazníka a tím jeho následné segmentace.

Z prodejní oblasti jsou zde pak ještě další zajímavé podskupiny. **Potenciál** – kde můžeme vidět, jak se vyvíjí potenciál daného zákazníka v letech, což může jednak ukázat, jak se zákazník vyvíjí, zda rozvíjí svoji činnost, investuje do nových technologií, jak si vede na trhu, a jak k němu může obchodní manažer přistupovat. Dále pak získané **Konkurenční nabídky**, přehled všech vyřízených či ještě otevřených **Reklamací**. To se zprvu může zdát jako ne až tak důležitá informace, ale praxe ukázala, že se vyskytují i zákazníci, kteří velmi často reklamují a takto může být získán nejen přehled o těchto zákaznících, ale i reklamovaných produktech. Velkou částí jsou pak **Objednávky**. Do systému CRM jsou přenášeny všechny uskutečněné objednávky ze systému ERP – J.D.Edwards – Důvodem je skutečnost, že zde jsou následně využity pro různé obchodní sestavy a statistiky. A dávají i přehled o nejčastěji prodávaných produktech danému zákazníkovi.

Poslední zde dostupnou oblastí jsou podskupiny z oblasti marketingu, což jsou zákazníkovi vydané **Vzorky** zdarma a pak **Vzorníky** materiálů dodávaných firmou OSPAP. To jednak umožní alokovat příslušné marketingové náklady na daného zákazníka a dále pak má obchodní manažer rychlý přehled, zda má zákazník všechny potřebné vzorníky.

Skupina „Kontakty“

V základní obrazovce je dostupný abecedně řazený přehled všech kontaktů, které jsou u jednotlivých odběratelů zaznamenány. Jak již bylo zmíněno, každý z obchodních manažerů má dostupný pouze přehled kontaktů jemu svěřených zákazníků a tento přehled a dostupnost údajů se zvyšující úrovní ve společnosti OSPAP rozšiřuje.

Po otevření příslušného kontaktu se tak zpřístupní záložka „**Obecné**“, kde můžeme vidět nejen základní údaje o osobě, ale i jakou roli pro OSPAP daný kontakt znamená, zda reprezentuje kontakt rozhodující o výběru dodavatele nebo je pouze vykonavatelem a zboží pouze objednává, ale také je zde přehled o managementu firmy. Vše je dobře patrné z následujícího obrázku:

Obrázek 10: Kontaktní informace

The screenshot shows a web application interface for contact management. At the top, there is a toolbar with icons for saving, emailing, and other actions. Below the toolbar, the main content area is divided into a sidebar and a main panel. The sidebar on the left contains a list of navigation options under the heading 'Podrobnosti:' and 'Marketing:'. The 'Informace' option is highlighted with a red oval. The main panel displays the 'Informace' tab for a specific contact, with a red oval highlighting the tab itself and the 'Podrobnosti' sub-tab. The form contains various input fields for personal and professional information, including name, title, function, and contact details. The 'Podrobnosti' sub-tab is also highlighted with a red oval.

Jako tradičně jsou zde dostupné další záložky, které upřesňují a rozšiřují získaná data a umožňují tak lépe s tímto kontaktem pracovat: Podrobnosti - která upřesňuje osobní údaje, Záliby a koníčky, datum narození, či svátek. Správa – která je totožná jako na záložce odběratel a má i stejný

obsah, ale řeší vše na úrovni konkrétní osoby a stejně tak i záložka Poznámky. (viz Obrázek 10)

Levá svislá lišta pak zpřístupňuje některé další funkce systému, z kterých je nutné jmenovat Aktivitu (to jsou činnosti naplánované na tuto osobu a doposud neukončené), Historie (činnosti, které již proběhly – viz Obrázek 10) Dárky – prodej (zde jsou zaznamenány finanční náklady spojené s tímto kontaktem – např. pracovní oběd, dárek a podobně) anebo Dárky – marketing (což jsou finanční náklady, které centrálně řeší marketing, jako jsou marketingem pořádané akce, či firemní propagační předměty jako jsou firemní kalendáře)

Nyní se můžeme informativně vrátit k ostatním skupinám uvedeným na původní obrazovce „Prodej“.

Skupina „**Marketingové seznamy**“ je pak naplněna již příslušným obchodním manažerem a to v tom případě, že si vytvoří skupinu zákazníků, kterým chce zasílat například reklamní materiály, či pozvánky na akce a nechce pokaždé vybírat jednotlivé kontakty nebo zákazníky, pak zde si může vytvořený seznam uložit pro další použití. Také zde můžeme najít marketingové seznamy určené pro telefonický marketing, což je služba využívající informace ze systému CRM k aktivnímu kontaktování zákazníků bez osobní návštěvy příslušného obchodního manažera. Tento seznam může být jednak tvořen přímo skupinou zákazníků, kterým není vzhledem k jejich velikosti přidělen osobní obchodní manažer anebo o jejich kontaktování požádá obchodní manažer oddělení telefonického marketingu.

Přehled o „**Konkurenci**“ a o ní získané informace lze pak ukládat a třídit v této skupině. Její aktivity na trhu, cenová úroveň, pořádané akce, či vše co svým způsobem ovlivňuje společné zákazníky a má vypovídající hodnotu s kterou lze nadále pracovat, třídit a využít pro vlastní činnost.

„**Produkty**“, jak sám již název napovídá, je přehled všech nabízených a prodávaných položek zboží, které má OSPAP ve svém portfoliu. Tento seznam pak slouží i jako ověření některých základních technických informací o nich.

Další skupinou patřící do oblasti marketingu jsou pak „**Rychlé kampaně**“. V této skupině může buď manažer marketingu anebo obchodní manažer využít další funkcionalitu tohoto systému a to je vytvoření rychlé marketingové kampaně pro vybrané zákazníky. Ty zde pak mohou zůstat uložené pro další použití.

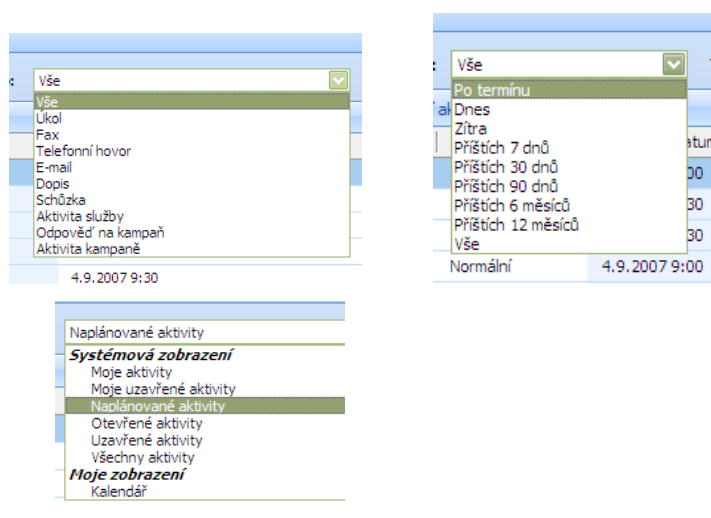
V popisu skupiny „Odběratelé“ jsme se již zmínili o dvou podskupinách „**Vzorníky**“ a „**Vzorky**“ – zde je pak dostupný celý seznam a podle potřeby je možné jej třídit a exportovat a získat tak dokonalý přehled. Stejně tak již v první části práce byly zmíněny skupiny Reklamce, Objednávky, Konkurenční nabídky a v části Kontakty pak Dárky prodej a Dárky marketing. Doposud jsem však nezmínil podskupinu „**Nestandardní požadavky**“. V této skupině obchodní manažeři zaznamenávají ty poptávky a požadavky zákazníků, které neodpovídají standardnímu sortimentu nabízeného firmou OSPAP, a obchodní manažer se rozhodl, že se pokusí tomuto požadavku vyhovět a zákazníkovi poptávané zboží zajistit. To pak slouží jako přehled uspokojených poptávek, ale i jako podklad pro sortimentní komisi, která toto může využít i jako podklad pro případné zařazení nového sortimentu.

6.4. Řízení aktivit a plánování činností

Nyní se můžeme vrátit k úplně první zobrazené obrazovce a tou byla „Pracovní plocha“. V úvodu popisu této obrazovky jsem se jen slovně zmínil o části nazvané „**Úkoly**“ s tím, že bude popsána později. Ta je tvořena několika sekvencemi – Aktivita, Kalendář, Fronty, Sestavy, Oznámení a Vyhledávání duplicit.

První dvě z nich slouží k plánování jednotlivých aktivit nejen obchodních manažerů, těch především, ale i všech oprávněných uživatelů CRM. Jak bylo již zmíněno, nejčastěji jsou zde plánovány schůzky a to přes příslušný kontakt. To by však bylo příliš málo, systém CRM umožňuje efektivně plánovat další činnosti – Úkol, Fax, Telefonní hovor, či Email. Navíc pomocí jednotlivých rozbalovacích lišt je možné takto uložené záznamy třídit (viz Obrázek 11).

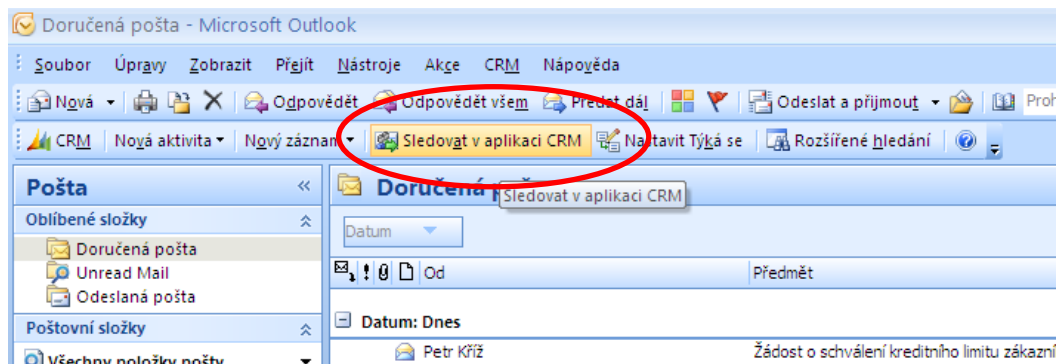
Obrázek 11: Rozbalovací lišty pro třídění



Tak má dokonalý přehled nejen příslušní obchodní manažeři o plánování svého času a jednotlivých aktivit, ale stejně tak i jejich přímý nadřízený. Zde je nutné zmínit další výhodu systému CRM a to je jeho provázanost se systémem Outlook. Vše co si každý naplánuje, zde v CRM se po uložení objeví v kalendáři programu Microsoft Outlook. Samozřejmě i zde je přítomna funkce kalendáře a navíc jak jsem již zmínil i z této aplikace je možné odesílat jednotlivé emaily, ale praktičtější je pro tuto činnost využívat Microsoft Outlook a zde brát tuto funkci jen pro rychlý náhled.

Navíc je samozřejmostí, že tento přenos funguje obousměrně. To znamená, že pokud uživatel pracuje v aplikaci Microsoft Outlook, má možnost označit, že tuto činnost chce sledovat v aplikaci Microsoft CRM a dojde k přenosu do této aplikace (viz Obrázek 12).

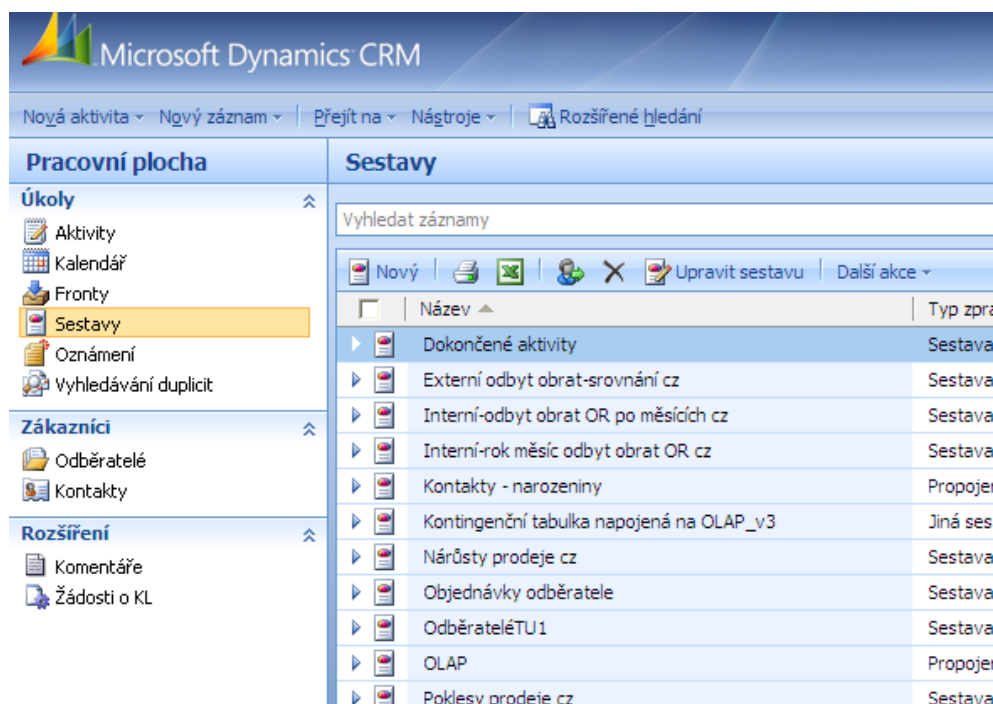
Obrázek 12: Obrazovka Microsoft Outlook



Toto propojení tak posouvá plánování jednotlivých aktivit na zcela jinou úroveň práce, než byl doposud OSPAP zvyklý. Takto byl získán velmi silná nástroj na řízení obchodních aktivit, jejich sledování a vyhodnocování.

Jak již bylo zmíněno, do systému CRM jsou přenášena obchodní data z ERP systému. Tyto jsou následně zpracovávána, jak již bylo zmíněno, a je možnost si prohlédnout všechny uskutečněné objednávky zákazníka. Ty jsou hlavně následně využita pro další statistiky. Ty jsou dostupné z podskupiny „**Sestavy**“ (viz Obrázek 13). Zde již není nic obecně předdefinováno systémem CRM, ale bylo na pracovní skupině prodeje, jaké sestavy si nechá vytvořit pro práci obchodních manažerů, či managementu firmy.

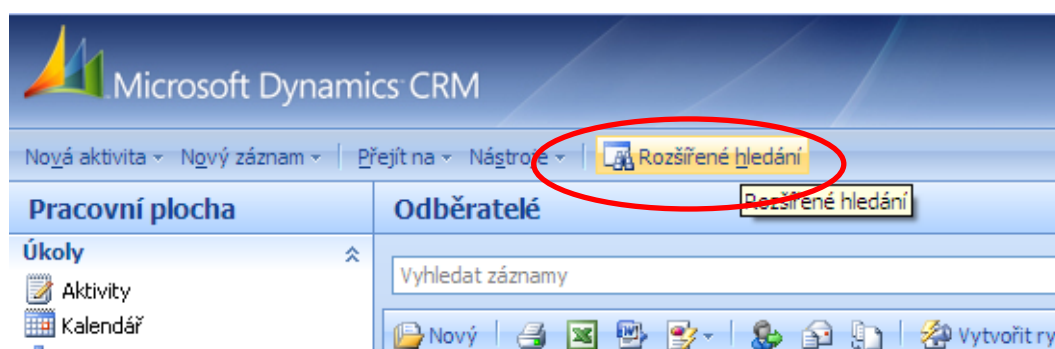
Obrázek 13: Přehled sestav



Pracovní plocha je pak doplněna dvěma skupinami, „**Komentáře**“ a „**Žádosti o KL**“. Komentáře jsou využity pro slovní měsíční hodnocení obchodních manažerů o stavu trhu, jak jej vnímali, co se na něm dělo, jak se chovala konkurence a mají zde i možnost ohodnotit své počínání v průběhu ukončeného měsíce. Žádosti o kreditní limit již byly také zmíněny a to ve skupině Odběratelé. Jedná se o workflow, které si OSPAP nechal odprogramovat. OSPAP se řídí v poskytování provozních úvěrů – kreditních limitů – svým interním předpisem Credit management, který stanoví schvalovací proces kdo a v jaké výši má právo jej schválit a protože zde v CRM jsou dostupné všechny potřebné informace, je tento proces takto ošetřen.

Poslední velmi důležitou částí je takzvané „Rozšířené vyhledávání“ (viz Obrázek 14). Protože všechny údaje, které jsou v systému CRM uloženy, jsou pak následně využity jako atributy pro vyhledávání. To znamená, že uživatel si tak sám může zde vytvářet a kombinovat různé podmínky vyhledávání a třídění. Vše co je zaznamenaná, se tak může stát segmentačním kritériem.

Obrázek 14: Rozšířené vyhledávání



Tím je ukončen popis jednotlivých funkcí systému Microsoft Dynamic, který OSPAP využívá. Je samozřejmostí, že nebyly zmíněny všechny funkce, ale pouze ty základní, které se stali rozhodujícími pro změnu chování OSPAPu na trhu a přinesli i nové možnosti v řízení obchodního týmu.

6.5. Klady systému CRM ve společnosti OSPAP

Co všechno systém CRM umožnil a přinesl. Tak jak bylo zmiňováno u jednotlivých skupin, je možno stejným způsobem hodnotit přínos v jednotlivých oblastech. Došlo k soustředění veškerých informací o zákaznících firmy na jednom místě s možností dalšího třídění, filtrací a vytváření sestav a skupin. Nejedná se jen o identifikační údaje, které jsou samozřejmě důležité a nezbytné pro vlastní obchodování, ale především o informace, které toto povědomí rozšiřují.

Jedním z nejdůležitějších částí v tomto ohledu se stala segmentační kritéria. Tradičně zde je využita ABC analýza zákazníků, která je hodnotí podle

uskutečněných obchodů a umožňuje tak snadno rozdělit zákazníky dle jejich velikosti. Důležitějším se však stala segmentace podle potenciálu. Ta odhaluje, jak je skutečně zákazník velký a tím umožňuje aktivně a efektivně plánovat aktivity s tímto zákazníkem. V kombinaci s ABC analýzou nám dává obraz takzvaného volného tržního potenciálu. Získáváme tak informaci zda a o kolik můžeme obchod s tímto zákazníkem rozšířit. Zda musíme zvolit obrannou strategii, což v praxi znamená, že zvýšení obchodů s tímto zákazníkem již vzhledem k našemu podílu u něj není příliš reálné a musíme očekávat, že naopak se bude konkurence snažit u něj získat. A naopak, pokud vidíme, že zákazník má pro mne volný velký tržní potenciál, stávám se já útočníkem s cílem sebrat něco konkurenci a zvýšit svůj podíl na trhu. Několikaleté ukládání těchto informací tak umožnilo statisticky zjistit, jaké procento zákazníků působících na trhu zaujímá procento trhu.

I v této oblasti se prokázala platnost Parettova pravidla, které říká, že 20% zákazníků se podílí na 80% obratu trhu. To tak umožnilo managementu rozhodnutí jak efektivně řídit činnost firmy ve smyslu například využití marketingových prostředků. Snadným označením v systému dochází k výběru zákazníků pro prodejní a marketingové akce a společnost tak efektivně využívá finanční prostředky. OSPAP se tak mohl zbavit plošného oslovování zákazníků, ušetřit na tom, že danou akcí oslovuje menší počet zákazníků. Stejně tak je velmi často využíváno třídění podle strojního vybavení. Díky systému CRM je oslovován ten správný zákazník ve správný okamžik a to navíc velmi efektivně.

Za velmi podstatnou změnu je možno považovat i řízení zákazníků ve vztahu ke Credit managementu. Aktuální stav salda, termín poslední úhrady faktury, přehled o všech ekonomických informacích o zákazníkovi pomáhá předcházet problémům s úhradami závazků těchto zákazníků. Systém workflow pro schválení kreditního limitu bez nutnosti přeposílání jednotlivých dokumentů a následných podpisů šetří čas a vnáší dokonalý přehled do této oblasti.

Přímý vztah k úspěšnosti obchodů jsou pak údaje o kontaktních osobách. Je na obchodním umu jednotlivých obchodních manažerů, jak zvládají tyto získané a uložené informace použít pro úspěšný obchod se zákazníkem. Navíc dobře stanovená role pro OSPAP jednotlivých kontaktů umožňuje dobrou přípravu na jednotlivá jednání a zvyšuje efektivitu jednotlivých schůzek. Dále pak je tato role využívána pro správné předávání informací těmto osobám. Zcela určitě půjdou rozdílné informace například o stavu salda a opožděných platbách nebo aktuální ceník na dodávané zboží. Stejně tak lze zvát správné osoby na jednotlivé například marketingové akce nebo popřípadě podle osobních zálib a zájmů na sportovní akce. To lze využít prostřednictvím marketingových kampaní a výběr takovýchto kontaktů je pak otázkou několika okamžiků.

Za zcela samostatnou a důležitou oblast pak lze považovat řízení aktivit obchodních manažerů. V každý okamžik má obchodní manažer nebo jeho nadřízený dokonalý přehled o všech aktivitách, které na daném zákazníkovi proběhly, probíhají nebo jsou plánovány. Díky dokonalému propojení se systémem Microsoft Outlook, lze jednoduchým způsobem přiřazovat odeslané emaily k zákazníkům, či příslušným kontaktům nebo přidělovat úkoly. Management firmy tak může následně vyhodnocovat počet jednotlivých návštěv obchodních manažerů, stanovovat jim minimální počet návštěv a tak vyhodnocovat aktivitu svých zaměstnanců. Co však přineslo naprosto zcela novou možnost a to je uchování všech těchto záznamů v dokonalé a přehledné podobě, což je obzvláště důležité pokud dojde k výměně příslušného obchodního manažera a ten z firmy odchází. Je pak relativně snadné převzít si tyto zákazníky a rychle se o ně začít starat odpovídajícím způsobem.

Co lze také přiřadit do řízení obchodních činností, je funkce telemarketingu. Tato funkce umožňuje vytvoření marketingových seznamů zákazníků, které vzhledem k jejich velikosti není efektivní obsluhovat osobní návštěvou obchodního manažera. OSPAP potřebuje samozřejmě i tyto zákazníky, ale

mnohem výhodnější je řádně je obsloužit pomocí aktivního telemarketingu, kdy proškolený pracovník pravidelně tyto zákazníky kontaktuje a obsluhuje.

6.6. Problémy a nevýhody využívání systému CRM

Přes nesporné výhody, které tento systém má a které pomohly společnosti OSPAP se posunout ve svém vztahu k zákazníkům dál, lze najít i několik nevýhod. Ty lze rozdělit do dvou základních oblastí. Jedna je spojena s vlastní funkcionalitou tohoto systému a druhá pak s jeho vlastním využitím pracovníky OSPAP a.s.

Mezi funkční nedostatky lze v první řadě jmenovat nepřehlednost jednotlivých prodejních objednávek a jejich sumarizace do výstupů a následných sestav. Tato data lze samozřejmě získat, ale nabízený výsledný formát je pro práci obchodního manažera nepostačující. Také rychlost získání těchto výstupů je naprosto neadekvátní současnému stavu počítačových technologií, a pokud i toto pomineme, tak následný rozpad do zájmových skupin je už pro běžného uživatele oříškem. To pak následně způsobuje neochotu prodejního personálu k získání těchto dat a je to v důsledku i velmi neproduktivní činnost.

Mnohdy byly v textu zmíněny Marketingové kampaně. Možnost jejich tvorby je výhodou a novým prvkem, ale problémem se v systému CRM ukázala tvorba šablon a jednotlivých příloh, které byly rozesílány na základě vytvořených marketingových seznamů. To vede obchodní manažery k tomu, že tento problém řeší klasickým odesíláním emailů ze systému Outlook a pak již tento email pouze evidují v CRM.

Za problém lze pak i považovat způsob, jakým je zde zajištěno „Rozšířené vyhledávání“. Vše co je v systému CRM evidováno, lze použít jako vyhledávací a třídící parametr, takže se pak tato možnost stává velmi složitou a nepřehlednou.

V úvodu bakalářské práce byla uvedena informace, že v mnohých společnostech bylo zavedení systému CRM neúspěšné a to z důvodu nenaplnění tohoto systému potřebnými údaji. To sice ve společnosti OSPAP nenastalo, ale i přesto zde lze najít mnoho nevýhod způsobené tímto faktorem, a ty bude nutno v budoucnu řešit.

Celkový objem dat, který bylo nutné do systému vložit, byl obrovský. Samozřejmě, že některé se daly přenést z původního systému PIS a z aktuálního ERP systému J.D.Edwards, ale ostatní zůstalo na práci jednotlivých obchodních manažerů a zde sehrál samozřejmě svoji roli lidský faktor. V systému lze doposud najít množství nepřesností vzniklých chybou při přepisu a někdy také nepochopením co a jak kde správně uložit.

Také mnohé skupiny a jejich praktické využití se ukázalo jako nepříliš výhodné nebo efektivní. Za některé můžeme jmenovat například ukládání konkurenčních nabídek, či podrobnějších informací o konkurenci. Také v oblasti Marketingu lze najít části, které jsou v současnosti nepřehledné a nepřesné, jako jsou například vzorky a vzorníky, kde jsou uloženy údaje za několik let.

6.7. Doporučení

V předchozí kapitole jsem formuloval nevýhody tohoto aplikovaného systému CRM. Některé by bylo možné odstranit, či alespoň minimalizovat jejich vliv na činnost společnosti.

Velkým přínosem by dle mého názoru bylo vytvoření samostatného referenta systému CRM. Ten by totiž dokázal efektivně spolupracovat s uživateli tohoto systému a byl by odpovědný za vkládání dat. Tím by došlo k omezení nepřesností v údajích a nedocházelo by k různému výkladu například při stanovení rolí kontaktů a podobně. Navíc lze s jistotou

předpokládat, že neustálou prací v tomto systému by tento pracovník získal náležité zkušenosti s vytvářením kampaní a jednotlivých marketingových seznamů. Tím by se výrazně zefektivnila činnost obchodních manažerů a systém by byl daleko více využíván.

V oblasti „Rozšířeného vyhledávání“ navrhuji vytvořit pracovní skupinu. Ta by stanovila, které parametry a vyhledávací atributy přenášet do této skupiny a ty které by nevybrala pak znepřístupnit a tím ulehčit orientaci a snadnější volby při tvorbě a vyhledávání sestav. Také by bylo účelné, aby některá obecně potřebná vyhledávání tato skupina předdefinovala, nechala naprogramovat tak, aby je mohl uživatel jen spustit.

V oblasti marketingu, zajistit přenos jen aktuálních vzorníků a vzorků. Tím je myšleno mít přístupné ve viditelné části jen aktuální platná vydání a ostatní informace z důvodu alokace marketingových nákladů vést jen na pozadí systému.

Co je v systému CRM neřešitelným problémem, je přehlednost prodejních dat. Zde přes veškerou snahu není možné získání urychlit a zpřehlednit. Protože se však jedná o velmi důležité informace, které obchodní manažer nezbytně a mnohdy rychle potřebuje pro svoji činnost, doporučuji pokusit se vybrat samostatný modul řešící tuto oblast. Některé jsou na trhu naprosto běžné a jejich pořízení by nebylo až tak investičně náročné. Jsem přesvědčen, že takto vynaložené prostředky by se společnosti OSPAP rychle vrátili.

7. Závěr

Cílem práce bylo posoudit vliv zavedení systému CRM na chod a obchodní aktivity společnosti OSPAP a.s.. Informace byly získávány konzultacemi s pracovníky firmy, kteří se podíleli na implementaci systému, studiem odborné literatury a poskytnutých údajů o společnosti.

Zavedení systému CRM Microsoft Dynamic ve společnosti OSPAP a.s. bylo velmi náročným, ale nezbytným projektem. Jednotlivé kapitoly bakalářské práce ukazují, jak velmi se změnila povaha a způsob práce se zákazníkem ve společnosti OSPAP. Přestože se jedná o systém řízení práce se zákazníkem, čerpá z něj nejen prodejní oddělení, ale i ostatní útvary společnosti.

V současnosti si již nikdo z uživatelů neuvědomuje, jak časově náročné bylo ukládání a uchovávání údajů v původním systému PIS. Navíc, zde se konečně podařilo soustředit všechny důležité informace o zákazníkovi na jednom místě a jsou dostupné všem zainteresovaným pracovníkům. Také se již projevila ta výhoda, že po odchodu některého z obchodních manažerů si velké množství informací neodnesl sebou pouze ve své hlavě, ale jsou opravdu nyní majetkem společnosti, tak jak mají být.

Společnost je nyní schopna efektivně a spolehlivě řídit své marketingové kampaně z jednoho místa a navíc vyhovět i českému zákonodárství ohledně zasílání těchto informací. Uchování marketingových dat u jednotlivých zákazníků navíc umožňuje alokovat tyto náklady vznikající se zajištěním jednotlivých aktivit a tak správně nahlížet na jednotlivé obchodní případy z pohledu efektivity. Celkově se zefektivnila činnost obchodních manažerů, je množné je správně řídit a vyhodnocovat. Zavedení systému CRM Microsoft

Dynamic bylo správným rozhodnutím. Z celé mé bakalářské práce je vidět, co vše umožnilo jeho zavedení a jak se změnila povaha práce v prodejní oblasti. Celkově se zefektivnila činnost obchodních manažerů, je množné je správně řídit a vyhodnocovat, ale co CRM bezezbytku naplnil, je úschova dat o zákazníkovi, doplnění veškerých informací, které vedou v důsledku k vyhovění potřebám zákazníků a přeměně společnosti OSPAP a.s. na zákaznický orientovanou firmu.

Přínosem by bylo vytvoření samostatného referenta CRM, který by dokázal spolupracovat s uživateli. Dalším doporučením by bylo vybudování pracovní skupiny v oblasti „Rozšířeného vyhledávání“, jenž by stanovením parametrů a vyhledávacích atributů, usnadnila tvorbu a vyhledávání sestav.

CRM tak naplnilo a dopomohlo ke změně společnosti na zákaznický orientovanou firmu, což bylo jedním z předpokladů jeho zavedení.

8. Summary

The aim of this bachelor thesis was to consider the influence of implementing CRM on operation a business activities of OSPAP a.s., compare changes brought by implementing of this system, define pros and cons. Finally propose possible changes.

The first part of thesis is focused on the theoretical definition of CRM, including history of CRM. There is also mentioned its purpose, factors for CRM selection and of course the conditions for its successful implementation.

The practical part includes history, economic data and organization structure in company. Obviously in practical part is description of CRM system which focused on particular elements, such as Contacts, Customers, Marketing, etc. The conclusion of this is deals with cons and pros of CRM and possible improvements.

Implementing of Microsoft Dynamic CRM system in OSPAP was very difficult but necessary project. Although it is a system of work with customers, it is used by the sales department as well as other company departments. All relevant information about customers are now located in one place and available to all interested staff. The CRM fulfilled purpose and helped to change society in a customer-oriented company, which was one of the preconditions for its implementation.

9. Použitá literatura

- [1] LEHTINEN, R. Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 160 s. ISBN: 978-80-247-1814-9.
- [2] CHLEBOVSKÝ, V. CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005, 190 s. ISBN: 80-251-0798-1.
- [3] WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, 196 s. ISBN: 80-247-0569-9.
- [4] DOHNAL, J. Řízení vztahů se zákazníky – Procesy, pracovníci, technologie. Praha: Grada Publishing, 2002, 161 s. ISBN 80-247-0401-3
- [5] ŠMEJKAL, P. Věrnost zákazníka vychází ze spokojenosti. In *Strategie*. 2003, 42, str. 26 – 27. ISSN 1210-3756.
- [6] BURNETT, K. Klíčoví zákazníci a péče o ně. Praha: Computer Press, 2002, s. 382 ISBN 80-7226-655-1
- [7] BUTTLE, F. Customer relationship management: concept and tools. 1. vydání. Amsterdam: Elsevier, 2004. 359 s. ISBN 075065502X
- [8] STORBACKA, K. Řízení vztahů se zákazníky = Customer Relationship Management, 1. vydání. Grada Publishing, 2002, 167 s. ISBN 80-7169-813-X
- [9] LOŠŤÁKOVÁ, H. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1
- [10] BRABEC, J. 33 rad jak pečovat o zákazníka. Praha: Computer Press, 2002, 112 s. ISBN 80-251-0325-0

[11] ŠAŠEK, M. Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Europress, 2010, 115 s.
ISBN 978-80-7408-025-8

[12] www.wbi.cz

[13] www.crmportal.cz

[14] crm.crm.sweb.cz

[15] www.intouch-crm.cz

10. Přílohy

Fotografie firmy OSPAP a.s.

Budova vedení společnosti v Praze



Centrální sklad Praha Hostivař



Expediční rampy – centrální sklad Praha



Služby zákazníkům – pořez papíru a míchárna tiskových barev

